



## 저작자표시 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#) 

이 성 근 교수 지도  
석사학위 청구논문

뮤지컬 기업의 경쟁우위 요인 도출을  
위한 사례 연구

: VRI 자원과 동적역량 분석 중심으로

2021

성신여자대학교 문화산업예술대학원  
문화산업학과 문화예술창업전공

윤 다 미

뮤지컬 기업의 경쟁우위 요인 도출을  
위한 사례 연구

: VRI 자원과 동적역량 분석 중심으로

이 성 근 교수 지도

이 논문을 석사학위논문으로 제출함

2021년 5월

성신여자대학교 문화산업예술대학원

문화산업학과 문화예술창업전공

윤 다 미

# 인 준 서

윤다미의 석사학위 논문으로 인준함

2021년 5월

심사위원장 서상민 (인)

심사위원 전흥민 (인)

심사위원 홍성근 (인)

성신여자대학교 문화산업예술대학원

## 논문 개요

본 연구는 공연예술 산업 성장 과도기에 있는 국내 뮤지컬 기업의 전략을 도출하고 분석함으로써 변화하는 환경에 대응하여 기업이 취한 전략들이 무엇이며, 경쟁우위에 영향을 주는 주요 요인을 분석하는 것에 목적이 있다. 국내 공연예술 산업은 2000년대를 시작으로 급속하게 성장해왔다. 2010년도 중반에는 침체기를 겪었으나, 그 이후로도 점진적인 성장세를 보였다. 또한 2019년 전체 공연 티켓 판매금액의 약 40.5%는 뮤지컬 장르가 차지하였다.<sup>1)</sup> 이처럼 산업으로서 규모를 갖췄지만, 적절한 수익을 창출하여 지속가능성을 확보해야 하는 기업으로서의 연구는 매우 미흡한 실정이다. 적절한 수익을 창출하기 위해서는 수익을 창출할 수 있는 경쟁우위가 전제하여야 하고, 그러한 경쟁우위의 요소가 어디에서 발생하는가에 대한 정확한 분석이 필요하다. 최근 들어 문화예술기관에 대한 연구들이 수익창출을 목적으로 하는 기업적 관점에서 시도되고 있으나, 대부분의 연구들은 산업현황 분석과 발전방안을 제시하였으며 관객조사와 예술 측면의 뮤지컬 장르 분석 등으로 이루어졌다. 따라서, 기업적 시각으로 뮤지컬 기업을 분석할 필요성이 있다는 점에 착안하여 기업 내부 전략분석 도구인 자원기반이론의 VRIO 모형과 동적역량 개념의 적용하여 경쟁우위 요인을 도출하기 위해 시도되는 연구이다.

본 연구에서는 국내 뮤지컬 산업에서 창작뮤지컬을 제작하는 기업을 중심으로 경쟁우위에 있는 기업을 선정하여 심층 인터뷰를 통해 기업 사례를 분석하였다. 연구 절차는 뮤지컬 기업의 최고경영자를 중심으로 진행된 언론사 인터뷰 자료인 2차 자료를 수집하여 관리자의 인식, 기업의 강점, 경쟁우위 관련

---

1) 2019년 인터파크 공연결산 자료.

[http://www.interpark.com/int/communication/CompanyInfoView.do?\\_method=dtl&sc.rdNo=900117&sc.ntcNo=1008&sc.page=9](http://www.interpark.com/int/communication/CompanyInfoView.do?_method=dtl&sc.rdNo=900117&sc.ntcNo=1008&sc.page=9)

요인, 성과와 관련된 정보 등을 내용에 따라 분류하였으며, 재구성된 2차 자료를 바탕으로 심층 인터뷰를 위한 반구조화 질문을 구성하였다. 심층 인터뷰는 최고경영자의 동의에 따라 녹취되었으며 반복적인 검토를 통해 내용을 분류하고 다시 2차 자료와 비교·분석하여 결과를 도출하였다.

사례분석 결과, 첫째, 국내 뮤지컬 기업의 경쟁우위 요인은 기업의 역사성 측면이 매우 중요한 것으로 나타났다. 이는 뮤지컬 기업이 전문 제작사로서 인정을 받는 측면이며, 기업의 창작활동 또는 작품과 관련된 외형적인 흐름이 업계와 관객층, 투자사들에게 중요한 요인이라는 것이다. 둘째, 기업이 자원을 구축하고 전략적 기회를 획득하는 것에 있어서 최고경영자의 역량과 조직역량은 핵심요소가 될 수 있다. 특히 외부환경 변화에 대응하여 기회를 모색하고, 지속적인 경쟁력을 추구하기 위해서는 기업이 자원과 프로세스를 통합하고 재배치하는 동적역량이 중요한 것으로 나타났다. 셋째, 국내 뮤지컬 기업이 콘텐츠 차별화 전략을 적극적으로 추구한다면 기업이 존속하고 지속성장을 추구하는 것에 있어서 긍정적인 측면이 나타날 수 있다. 작품성과 흥행성을 갖춘 차별화된 창작뮤지컬은 기업에게 전략적 자원이 될 수 있다는 것이다.

본 연구는 국내 뮤지컬 기업을 대상으로 경쟁우위 요인의 원천에 대한 정확한 분석을 모색하고자 기업적 시각을 적용하여 경쟁우위 요인을 분석한 실천적인 연구로써 의미가 있을 것이다. 기업의 사례분석 결과, ‘기업의 역사성’ 측면이 핵심요인으로 새롭게 나타났다. 이에 따라 문화예술기업이라 하더라도 전략경영의 시각을 반영하여 결과를 도출하는 것은 분석모형의 확장뿐만 아니라 실제적으로 기업 입장에서 전략적 자원을 도출하였다는 것에서 시사점이 있다. 한편, 본 연구에서는 두 기업의 사례만을 분석하고 결과를 도출하였으므로, 후속 연구에서는 경쟁우위에 있는 국내 뮤지컬 기업 또는 문화예술기업으로 확장할 수 있을 것이다. 또한 실증적인 분석으로 이어질 수 있을 것이다.

# 목 차

## 논문개요

제 1 장 서론.....	1
1.1. 연구 배경 및 목적.....	1
제 2 장 뮤지컬 기업의 경쟁우위 분석을 위한 선행연구.....	4
2.1. 뮤지컬 정의와 유형.....	4
2.1.1. 뮤지컬 정의.....	4
2.1.2. 뮤지컬 유형.....	5
2.1.3. 국내 뮤지컬 산업의 전개과정.....	6
2.2. 국내 뮤지컬 산업 분석.....	8
2.2.1. 국내 공연예술 산업의 분류.....	8
2.2.2. 공연예술상품 정의 및 특성.....	10
2.2.3. 산업적 특성.....	13
2.2.4. 기업적 특성.....	19
2.2.5. 창작뮤지컬.....	21
2.3. 문화예술기업 경영전략 선행연구.....	23
2.3.1. 전략의 개념과 뮤지컬 기업 적용 가능성.....	23
2.3.2. 뮤지컬 기업(산업)의 전략에 관한 선행연구.....	24
제 3 장 자원기반이론과 VRIO 모형.....	26
3.1. 자원기반이론.....	26
3.1.1. VRIO 모형.....	26
3.2. 문화산업의 VRIO 모형에 관한 선행연구.....	30
3.3. 자원기반이론의 문제점과 동적역량의 필요성.....	31

3.4. 동적역량.....	33
3.4.1. 동적역량 정의.....	33
3.4.2. 동적역량 구성 요소.....	35
3.4.3. VRI 자원과 동적역량에 관한 선행연구.....	38
3.5. 뮤지컬 기업의 전략분석에 관한 체계.....	39
3.5.1. 뮤지컬 기업의 VRI 자원과 동적역량.....	39
제 4 장 사례연구.....	44
4.1. 사례연구의 의의.....	44
4.2. 연구모형.....	47
4.3. 알앤디웍스 경쟁우위 요인 분석.....	50
4.3.1. 알앤디웍스.....	50
4.3.2. 심층 인터뷰 분석.....	55
4.3.3. 경쟁력 분석.....	68
4.4. 연우무대 경쟁우위 요인 분석.....	74
4.4.1. 연우무대.....	74
4.4.2. 심층 인터뷰 분석.....	79
4.4.3. 경쟁력 분석.....	88
제 5 장 결론.....	93
5.1. 연구 결과의 요약.....	93
5.2. 연구의 시사점 및 한계점.....	96

참고문헌

ABSTRACT

# 제 1 장 서론

## 1.1. 연구 배경 및 목적

국내 공연예술 산업은 2000년대를 시작으로 급속하게 발전하여 시장 규모의 확대와 성장세가 크게 나타났다. 국내 공연예술 시장 총 매출액은 2010년에 5,493억 원을 기록하였으며 2018년에는 8,233억 원의 규모로 성장하였다. 공연단체 매출액의 경우 2010년 2,219억 원 규모에서 2018년 4,838억 원 규모로 두 배 이상 성장하였다. 세부적으로 살펴보면, 공연단체에서 공공 부분의 매출액은 220억대에서 280억대로 성장한 반면에 민간 부분의 매출액은 2,000억대에서 4,500억대로 급증하여 공연단체 매출액 증가는 민간 부분의 기여도가 압도적이라 할 수 있다(이유석, 2021: 6).<sup>2)</sup>

공연단체 민간 부문은 민간공연단체와 민간기획사로 분류된다. 민간기획사는 ‘공연기획사’로 볼 수 있고, 공연을 기획하고 제작하는 기획사를 의미한다. 주목할 점은 공연기획사의 매출액은 2014년 2,478억 원에서 2018년 3,475억 원으로 1천억 가까이 증가한 것에 있다. 반면 민간공연단체의 매출액은 2014년 1,426억 원에서 2018년 1,361억 원으로 감소세를 보이고 있다는 점이다(이지수, 2021: 30-31).<sup>3)</sup> 또한 2018년에는 처음으로 공연기획사의 매출액이 공연시설의 매출액을 넘어서며, 공연기획사가 전체 공연시장 매출액의 42.2%를 차지하기에 이르렀다고 하였다. 업체 수 면에서 공연단체의 7%~10%에 불과한 공연기획사가 공연예술시장 전체 매출액의 42.2%를 차지한다는 것은 실로 놀라운 성과라는 것이다(이지수, 2021: 30-31).

나아가 공연예술시장 전체 매출액의 절반에 가까운 수익성을 보이는 공연기획사

---

2) 예술경영지원센터. (2021). <통계로 읽는 공연예술 10년>, 이유석 보고서.

3) 예술경영지원센터. (2021). <통계로 읽는 공연예술 10년>, 이지수 보고서.

의 티켓판매수입 비중은 뮤지컬 장르에서 71.9%~81.9%로 나타나 주로 뮤지컬에 편중되어 있으며, 뮤지컬 외 장르와 격차가 매우 크게 나타났다고 한다.

위와 같은 결과는 공연예술 산업에서 뮤지컬 장르의 매출액이 차지하는 비중이 크다고 볼 수 있으며, 공연기획사가 뮤지컬 장르에서 주도적인 역할을 한다는 것이다.

뮤지컬은 공연예술 중에서 단일 장르로 총 관객수의 30%가 넘는 가장 큰 비중을 차지하며 2001년 뮤지컬 <오페라의 유령>을 계기로 비약적인 성장세를 보였다(박현주, 임대근, 2016). 그러나 2010년대 까지도 뮤지컬을 순수예술의 파생 장르로만 인식하는 시각이 존재하였다(원종원, 2010). 이에 대해 원종원(2010)은 뮤지컬 장르를 산업으로서 면밀히 분석하는 것은 향후 시장의 지속적인 성장이나 성숙을 위해 어떤 구조적 문제점들을 모색하고 고민해야 하는지에 대한 본격적인 논의의 시작될 수 있다고 하였다.

이처럼 뮤지컬은 산업으로서 성장해왔음에도 불구하고 정부차원의 조사 자료와 학계의 연구는 다양하게 전개되지 않았다. 더욱이 국내 공연예술 기업이 가진 전략이나 경쟁우위 요인에 대한 연구는 찾아보기 힘든 실정이다. 산업에 있어서 기업의 전략과 경쟁우위 요인을 분석하는 것은, 곧 산업에서 기회를 모색할 수 있게 가능성을 제시해줄 수 있으며 나아가 기업의 존속과 지속가능성과 관련된 문제이기도 하다.

국내 공연기획사의 재정자립도는 2018년 71.5%로 나타났으나, 사업비 지출 금액은 2015년 1,993억 원에서 2018년 2,844억 원으로 그 규모가 계속 증가하는 추세에 있다(예술경영지원센터, 2021). 이는 국내 공연기획사가 정부에 의존하기보다 자체적으로 성장을 주도한 결과라 볼 수 있으나, 단적으로는 국내 뮤지컬 산업 환경에서 경쟁이 심화되고 있다는 것을 보여준다.

국내 뮤지컬 산업은 급격한 성장을 이뤘지만 관객 저변을 확대하지 못하여 내수시장에서 한계가 나타났다. 또한 산업 초기 라이선스 뮤지컬을 중심으로

성장하였기에 공연기획사들은 해외 유명 뮤지컬 라이선스를 획득하기 위해 경쟁하는 양상을 보여 로열티가 급증하는 결과로 나타났다. 이에 사업비가 증가하는 악순환 형태가 되었으며, 스타 캐스팅으로 인해 뮤지컬 기업의 재정구조는 수익성을 추구하기 힘든 구조가 되었다고 볼 수 있다.

그러나 국내 뮤지컬 기업들은 이러한 문화·산업적 측면을 모두 고려해야 하는 어려움에도 불구하고 꾸준한 성장세를 보이고 있다는 점은 주목할 만하다. 산업 초기에는 뮤지컬 산업의 양적 팽창이 문제점으로 지적되었으나 최근에는 국내 창작뮤지컬의 아시아 진출로 인하여 질적으로도 성장하는 면모를 보인다. 국내 창작뮤지컬의 발전은 2000년대를 시작으로 괄목할 만한 성장을 이뤘으며 최근 재창작 라이선스 뮤지컬, 창작뮤지컬 등의 해외 수출이 다소 활발하게 포착된다는 것이다(오현주, 하효숙, 2020; 박현주, 임대근, 2016).

이와 같이 국내 뮤지컬 산업은 라이선스 뮤지컬과 창작뮤지컬 사이에서 과도기적 형태를 보인다고 할 수 있다. 또한 국내 창작뮤지컬의 아시아 진출 사항은 국내 뮤지컬 산업이 아시아 시장에서 핵심적인 역할을 할 수 있는 기회로 볼 수 있으며, 중요하게 접근해야 하는 국가적인 과제가 될 수 있을 것이다. 이러한 국내 시장 환경에서 경쟁우위를 획득한 기업을 분석하는 것은 산업 성장 과도기에 직면하여 기업이 추구해야 할 핵심 전략에 대한 인식을 제고해줄 뿐만 아니라 국내 뮤지컬 산업의 발전을 위할 수 있을 것이다. 나아가 신생기업들에게 실무적인 길잡이 역할을 하는데 보탬이 될 수 있다.

따라서 본 연구는 국내 뮤지컬 기업의 내부 전략을 심층적으로 분석하는 것을 목적으로 한다. 연구방법은 전략경영학의 자원기반이론을 바탕으로 전략적 자원을 분석하는 도구인 VRIO 모형과 빠르게 변화하는 환경에서 경쟁우위를 획득하는 기업의 동태적 역량을 설명하는 개념인 동적역량을 중심으로 분석의 구조적 틀을 구성하여 국내 뮤지컬 기업들의 사례를 분석하고자 한다.

## 제 2 장 뮤지컬 기업의 경쟁우위 분석을 위한 선행연구

### 2.1. 뮤지컬 정의와 유형

#### 2.1.1. 뮤지컬 정의

뮤지컬은 오페레타(operetta) 및 발라드 오페라 등의 음악극 형식이 영국의 연극 문화계에 수용되고, 여러 전사적 성격의 초기 대중극들과 융화하면서 뮤지컬 파스(musical farce) 혹은 뮤지컬 코미디(musical comedy)를 형성한 것에 그 기원을 두고 있다고 한다. 유럽에서 인기를 누리던 뮤지컬 코미디는 미국으로 전파되었으며, 여기에 버라이어티 쇼나 벨레스크, 레뷔, 보드빌 등이 합쳐져 오늘날 널리 통용되는 본격적인 형태의 뮤지컬로 완성되었다고 볼 수 있다. 이후 150여 년의 역사를 통해 뮤지컬은 상업적이고 대중적인 공연 산업 분야로 자리매김을 해 왔다(뮤지컬, 2013). 오페라도 그 시대에 성행했던 문화예술이었지만 뮤지컬은 좀 더 넓은 계층과 인종을 아우르는 보편적 대중 예술이자 문화상품으로서의 태생이 차이가 있다고 할 수 있다(이승희, 2016).

일반적으로 뮤지컬은 음악과 춤, 연기(드라마)로 구성된다. 뮤지컬의 장르적 특성은 공연예술이면서도 종합적인 형태를 갖고 있다는 점인데, 기존의 공연 형태인 연극의 스토리 라인은 그대로 유지하되 여기에 다시 음악과 춤을 가미함으로써 종합극의 성격을 갖게 된다는 것이다. 여타 장르에 비해 비교적 많은 스태프와 크루가 참여하는 것도 이 같은 종합극이라는 뮤지컬의 정체성 때문이다. 또한 뮤지컬은 대중극이라는 속성을 지니고 있다. 이는 뮤지컬의 역사적 기원과 연관이 있으며, 뮤지컬이 상업적 공연이라는 특성을 지니고 있는 데에도 어느 정도 연관이 있다(뮤지컬, 2013).

우리나라 뮤지컬 산업은 서양 뮤지컬이 전래되기 이전부터 창극이나 가극,

악극, 판소리 혹은 탈춤과 같이 음악극 형태를 지닌 전통극이 존재했으며 대중적인 인기를 누리고 있었던 것에서(이미나, 2000; 뮤지컬, 2013 재인용) 뮤지컬 요소를 찾아볼 수 있기 때문에, 여타 아시아 지역의 문화권에 비해 비교적 이른 시기에 대중적인 관심을 이끌어 내며 발전하게 된 계기를 마련해 주었다는 시각이 있다(뮤지컬, 2013).

### 2.1.2. 뮤지컬 유형

국내 뮤지컬 기업은 라이선스 뮤지컬과, 창작뮤지컬, 오리지널 뮤지컬 등을 제작한다. 라이선스 뮤지컬 제작 방식은 레플리카(replica)와 논 레플리카(non-replica)로 구분할 수 있다. 레플리카는 원제작사나 현 프로덕션의 프로듀서와 라이선스 계약을 맺는 형태로 작품의 높은 완성도를 유지해 보여주기 위한 협업 과정을 거친다. 또한 프로덕션 그 자체로 국내에 가지고 오는 것이기 때문에 별도의 국내 프로덕션을 꾸리는 과정이 필요하지 않다고 한다. 다만 원제작사의 오리지널 연출가가 직접 들어오는 경우는 드물고 이들로부터 노하우를 전수받은 해외 협력 연출이 국내 협력 연출과 협업하여 작품을 만들어간다.<sup>4)</sup> 반면에 논 레플리카는 공연권 관리 회사와 라이선스를 체결하는 것으로 음악과 대본에 대해서만 로열티를 지급하기 때문에 ‘스몰 라이선스’ 라고도 불리며 프로덕션은 추구하는 방향으로 새롭게 해석하여 진행할 수 있다. 또한 음악과 대본에 관해서도 원작자의 동의가 있다면 국내 정서에 맞게 각색할 수 있다고 한다.<sup>5)</sup> 이러한 스몰 라이선스의 논 레플리카 방식은 최근 ‘재창작 라이선스 뮤지컬’이라 불리기도 한다.

---

4) 월간객석. (2018.11.05.).

<http://auditorium.kr/2018/11/%EB%9D%BC%EC%9D%B4%EC%84%A0%EC%8A%A4-%EB%AE%A4%EC%A7%80%EC%BB%AC%EC%9D%98-%EB%AA%A8%EB%93%A0-%EA%B2%83/>

5) 월간객석. (2018.11.05.). 앞의 글.

오리지널 뮤지컬은 해외 현지에서 공연됐거나 공연 중인 작품을 원형 그대로 보여주는 것을 뜻하며,<sup>6)</sup> 창작뮤지컬은 대본과 음악 등 전 프로덕션을 창작하여 올리는 것에 해당한다.

### 2.1.3. 국내 뮤지컬 산업의 전개과정

뮤지컬 산업의 발달과정에 대한 시대 구분은 연구자에 따라 다르지만, 핵심 사건들 위주로 구분하였기에 공통되는 흐름이 나타난다. 최원근 외(2015)는 발전단계를 산업화 준비기(1960년대~80년대 전반), 산업화 초기(1980년대 후반~2000년), 산업 성장기(2000년대 이후)로 나눴다. 원종원(2013)은 아직 국내 뮤지컬 산업이 본격적인 성숙기에 진입하기 이전 상황이라 판단하고, 그 시대적 구분을 태동기(1966~1977년), 유년기(1978~1987년), 성장기(1988~1999년), 청년기(2000년~ 현재)의 네 단계로 구분했다.

1966년 우리나라 최초의 창작 뮤지컬인 예그린 악단의 <살찌기 읍서예>를 필두로 예그린과 그 후신인 국립가무단이 사장을 주도한 ‘태동기’를 거쳐, ‘유년기’에는 <지저스 크라이스트 슈퍼스타>의 현대극장이나, 민중·광장·대중 등 3개 극단이 공동으로 무대를 꾸며 큰 대중적 인기를 누렸던 <아가씨와 건달들> 등 본격적으로 브로드웨이 뮤지컬이 번안되어 소개되기 시작했다(뮤지컬, 2013). 80년대 연극계는 공연양상과 제작방식 다양화 등 상당한 변화가 있었지만, 여전히 대표중심제를 포함한 극단 중심의 공연활동이 활발하게 진행되던 시기였다. 아울러 기업자본이 공연 시장에 진입하기 시작했지만 제작비 후원 등 규모가 작았고, 이 시기에 국내 뮤지컬 전용극장의 원조인 롯데월드 예술극장이 1989년도에 출범되었다(유인경, 2010).

‘성장기’에는 <거울 속으로>, <돈키호테> 등을 발표하며 상업 뮤지컬을 이

---

6) 월간객석. (2018.11.05.). 앞의 글.

끌어 온 롯데월드 예술극장 그리고 <사랑은 비를 타고>, <쇼 코미디>, <명성황후>, <난타> 등의 창작 뮤지컬들과 <브로드웨이 42번가>, <갯츠>, <페임> 등 일련의 수입 번안 작품들이 대중적인 인기를 끌었다(뮤지컬, 2013). 이 시기에 우리나라 연극계에 제작방식의 변화가 일어나며 프로듀서 체제에 의한 제작 방식이 활성화 되었다. 극단과는 성격이 다른 공연기획사에서 뮤지컬을 제작하는 사례가 나타났고, 연극 극단이 뮤지컬 제작사로 전환하기도 하였다. ‘에이콤’을 포함한 여러 전문단체들이 발족했고, 예술의전당 오페라 극장 등 대형 극장이 설립되어 뮤지컬 산업의 발전이 한층 빨라졌다. 이와 함께 언론사나 방송사가 공동주최하는 경우가 증가했다. <갯츠>는 세계일보의 후원으로, 제작기간이 1년 4개월이 이르는 초대형 기획이었다. 아울러 국내 대기업들은 뮤지컬 산업의 상업성과 발전가능성에 주목하며 문화사업 영역에 진출하였다. 대기업의 ‘오리지널 뮤지컬’ 수입은 외국 뮤지컬의 수입경쟁을 부추겼고 로열티가 급등하기 시작하였다(유인경, 2010).

‘청년기’는 극단 신시의 <렌트> 와 (주)제미로의 <오페라의 유령>이 등장한 이래 대형화·현대화의 추세로 발전되며(뮤지컬, 2013), 이전 시기들의 성취를 기반으로 폭발적인 시장성장을 이룬다. 이 시기 뮤지컬은 한국 공연문화산업의 중심으로 자리 잡으며, 대형 뮤지컬의 상업적 성공을 확인 한 이후 대형공연이 꾸준히 제작됐고 대기업이나 기관투자자 등 외부자본들이 뮤지컬 시장에 대규모로 투자하기 시작했다(임찬목, 2020).

## 2.2. 국내 뮤지컬 산업 분석

### 2.2.1. 국내 공연예술 산업의 분류

국내의 문화산업진흥기본법을 살펴보면 문화산업이란 ‘문화상품의 기획, 개발, 제작, 생산, 유통, 소비 등과 이에 관련된 서비스를 말하는 산업’으로 정의한다. 문화산업 분야는 영화 산업을 비롯하여 음악, 게임, 출판, 방송영상물, 문화재, 만화, 캐릭터, 애니메이션, 디지털문화콘텐츠, 광고, 공연, 미술품 등으로 구분되며, 뮤지컬 장르는 공연의 하위항목으로 분류된다. 이러한 분류는 국가통계자료에서도 잘 나타난다.

문화체육관광부와 예술경영지원센터에서 매년 실시하는 공연예술조사(前 공연예술실태조사)에서는 공연시설과 공연단체로 구분되어 조사가 이루어진다. ‘2020 공연예술조사’를 살펴보면, 공연시설의 장르 구분에서 ‘연극, 뮤지컬, 무용, 발레, 양악, 오페라, 국악, 복합장르’를 제시하고 있으며, 여기서 뮤지컬 장르에 대한 공연건수, 공연일수, 공연 횟수, 관객 수 등의 통계 수치를 확인할 수 있다. 그러나 공연단체 항목의 경우 ‘연극, 무용, 양악, 국악, 복합장르’만을 제시함으로써 뮤지컬 장르의 정확한 위치를 파악하기가 어렵다. 더욱이 ‘공연단체’는 국립, 공립(광역), 공립(기초), 민간공연단체, 민간기획사로 구분되어 있는데, ‘공연단체 장르별 티켓판매수입 비중’ 항목에서 민간기획사의 뮤지컬 장르 비중이 70.7%, 민간공연단체의 뮤지컬 장르 비중이 13.6%로 확인된다. 이처럼 민간기획사의 절반이 넘는 비율이 뮤지컬 장르를 가리킴에도 불구하고 공연단체의 세부 분석에서 뮤지컬 항목이 제외되어 나타난 것은 앞서 제시한 공연시설의 장르구분에 뮤지컬 항목을 포함시킨 것과는 다소 일치되지 않는 것으로 보인다.

국내 뮤지컬 산업은 2001년 뮤지컬 <오페라의 유령>이 크게 흥행하며, 뮤

지컬 시장 확대와 뮤지컬에 대한 국민들의 관심을 불러 일으켰다. 이후 뮤지컬은 공연예술의 대표적인 장르 또는 상품으로 일컬어지기도 하였으며(정은미, 2018; 최태규, 2011), 국내 뮤지컬 시장의 성장속도와 규모의 확장은 여러 선행연구에서 빈번히 언급되며 주목 받았다. 때문에 뮤지컬 산업에 대한 학문적 접근 또한 높아졌으나, 산업조사를 수행하기 위한 자료 분석에 있어서 신뢰성 있는 통계수치 확인에는 어려움이 있는 것으로 나타났다.

위에서 살펴본 바와 같이 뮤지컬 장르에 대한 보다 정확한 통계 수치를 얻기 위해서는 국가통계자료인 ‘공연예술조사’에서 뮤지컬 장르에 대한 정보를 재가공하고 역계산하여 수치를 도출할 수 있다. 또한 선행연구자들은 국내 최대 티켓대행사인 인터파크에서 제공한 ‘공연 결산 보고서’등을 활용하여 국내 뮤지컬 산업을 분석하였다. 이러한 맥락에서 국내 뮤지컬 시장 분석을 수행한 많은 선행연구들에서는 뮤지컬 시장에 대한 체계적이고 검증된 통계조사 데이터가 없음을 지적하며, 미완성 데이터들이 존재함을 언급한 바 있다(정은미, 2018).

한편, 예술경영지원센터는 ‘2008년 뮤지컬 실태조사’, ‘2015년 뮤지컬 실태조사’를 발간하여 뮤지컬 산업의 기초자료 수집과 데이터를 구축하고자 하였지만 향후 실태조사 여부에 대한 자세한 정보는 제시되어 있지 않다. 최근 2019년 6월 개정 공연법 시행 후, ‘공연예술통합전산망(KOPIS)’를 구축하고 그간 산발적으로 흩어져 있던 공연입장권과 관련한 주요 데이터(매출, 예매수 등)를 예매처들로부터 취합하고 통계화하여 정확한 공연 정보와 통계 서비스를 제공하기위해 시스템을 도입하였다(KOPIS, 2020)<sup>7)</sup>.

---

7) KOPIS. (2020.11.10.). [https://blog.naver.com/gokams\\_kopis/222140635980](https://blog.naver.com/gokams_kopis/222140635980)

## 2.2.2. 공연예술 상품 정의 및 특성

뮤지컬 산업은 공연예술 산업의 한 분야로 산업구조와 시장분석이 이루어져 왔다고 볼 수 있다. 이러한 맥락에서 공연예술 산업은 문화산업으로도 설명되어 왔다. 선행연구를 살펴보면, 뮤지컬 산업의 특성은 문화산업으로서의 특성과 공연예술 산업으로서의 특성이 연구자의 기준에 따라 제시되었다.

김세을(2004)의 연구에서는 뮤지컬의 경제적 특성을 공연예술의 상품적 특성 측면에서 보았으며, 공연예술상품에 대해 정의하였다. 그는 공연예술상품에 대해 생산 지향적으로 상품을 정의하는 것 보다, 소비자가 상품을 어떻게 바라보는가에 초점을 맞춘 소비자 지향적인 상품에 대한 정의의 필요성을 언급하였다. 공연예술상품의 특성으로 소비의 비반복성, 수요의 소득탄력성, 부분적 공공성, 경험성, 무형성 등을 제시하였다.

지성욱과 조인희(2014)는 뮤지컬을 ‘노래와 춤이 극을 끌고 가는 형태의 공연’이라 정의하였다. 그러나 뮤지컬 시장 특성을 언급하며 문화산업 측면과 공연예술 산업, 콘텐츠 산업 등을 모두 제시하며 다루었기에 다소 여러 개념들이 혼합되어 설명되어졌다.

임찬묵과 김현희(2019)의 연구에서는 뮤지컬을 문화상품으로 보았으며, ‘문화상품으로서 뮤지컬은 일반적인 유형의 재화와 다르고, 다른 서비스 재화와도 다른 특성을 지닌다’고 하였다. 뮤지컬은 직접 경험하기 전에 그 특성을 알기 힘든 경험재의 성격을 갖고 있으며, 생활에 필수적인 재화와 거리가 있는 사치재에 대한 성격은 심미적 체험, 감동, 즐거움 등 뮤지컬 소비자의 내적인 가치를 요구하기 때문이라 하였다. 때문에 문화 콘텐츠 소비에는 개인 고유의 가치관, 성격유형 등의 심리적 요인은 물론 개인의 경험, 습관 등의 생활패턴에 따라 매우 다른 평가를 내린다는 것이다.

한편, 이정화와 정기은(2013)의 연구에서는 뮤지컬 산업 그 자체에 대한 정

의를 내렸으며, 뮤지컬에 대한 정의는 다양하게 논의되고 있으나 아직까지 학문적인 측면에서 정립된 개념은 없는 실정이라 언급하였다. 이에 대해 뮤지컬에 대한 개념을 기악과 노래, 연기와 무용, 무대 메커니즘이 종합 구성된 무대예술 산업의 한 형태로 보았으며, 뮤지컬 산업을 “창의성과 아이디어를 기반으로 기악과 노래, 연기와 무용, 무대 메커니즘 등으로 종합 구성한 무대예술을 통하여 고부가가치를 창출하고 영리를 추구하는 산업”으로 정의하였다.

반면에 ‘공연예술’을 중심으로 포괄적인 개념들을 정리한 연구로 변경희 외(2019)의 연구가 있다. 이 연구에서는 선행연구 분석을 통해 공연예술과 공연예술 상품의 개념을 정의하였다. 먼저 공연예술은 ‘무대에서 관객과 상호작용을 통해 실현되는 예술적 콘텐츠’라 하였으며, 공연예술 상품 또는 서비스를 ‘이익을 목적으로 무대에서 관객과 상호작용을 통해 실현되는 예술적 콘텐츠’라 정의하였다. 아울러 공연예술이 서비스 산업에 속하기 때문에 공연예술에 관한 연구들의 기초가 대부분 서비스의 특성을 고려하여 이루어져 왔으나, 서비스의 특성만으로 공연예술의 특성을 설명하기에는 부족하다고 지적한다. 공연예술이 서비스로서 갖는 특성과 공연예술의 고유한 특성들에 대한 정리와 이해가 있을 때 공연예술 분야에 적합한 마케팅 전략을 세워갈 수 있음을 언급하며, 공연예술의 특성들을 서비스 상품이 갖는 특성을 기준으로 제시하였다. 이 연구에서 제시한 공연예술의 특성을 요약하면 아래 <표 2-1>과 같다.

<표 2-1> 공연예술의 특성

무형성	경험성
	학습성
비분리성	현장성
	공유성
소멸성	제약성
	일회성
이질성	변화성
	고유성
예술성	쾌락성
	작품지향성
공공성	비경합성
	비배재성

출처: 변경희 외(2019).

이와 같이 변경희 외(2019)의 연구에서는 공연예술의 특성들을 서비스의 특성에 기준하여 공연예술에 적합하도록 구체화·세분화하여 하위차원의 개념으로 제시하였다. 앞서 제시한 선행연구들에서 뮤지컬 산업과 그 특성을 설명하기 위해서 개념이 중첩되는 부분이 있는 것을 확인하였다. 따라서, 본 연구에서는 공연예술 상품을 ‘이익을 목적으로 무대에서 관객과 상호작용을 통해 실연되는 예술적 콘텐츠’로 정의하고자 한다(변경희 외, 2019). 공연예술의 하위 장르인 뮤지컬의 특수성은 공연예술의 특수성으로도 설명될 수 있을 것이다(정은미, 2018).

### 2.2.3. 산업적 특성

공연예술 산업은 기획, 개발, 제작, 생산, 유통, 소비와 같이 일련의 과정을 거치게 된다. 삼성경제연구소 자료(2003)에서는 공연예술의 가치사슬을 기획→제작→공연→관객의 과정으로 제시하였으며, 이는 공연예술 산업의 구조를 고찰한 다른 연구에서도 비슷하게 제시하고 있다(권혁인 외, 2015 재인용).

예술경영지원센터의 ‘2015 뮤지컬 실태조사’에서는 국내 뮤지컬 산업 현황을 창작·제작 분야와 유통, 교육, 해외진출 현황 등으로 분석하였으며, 특히 뮤지컬 실태조사는 국내 뮤지컬 제작사를 중심으로 실증연구가 이루어졌으며, 표본대상은 한정적이지만 제작사의 현황을 파악할 수 있는 자료이다. 본 연구에서는 생산→유통→소비 과정을 중심으로 뮤지컬 산업 현황을 분석하였다.

#### 1) 생산

먼저, 생산 측면을 살펴보면 뮤지컬의 공연건수는 지속적으로 늘고 있는 추세이다. 인터파크의 2019년 결산자료에 따르면, 뮤지컬 장르의 공연건수는 2017년 2,538편, 2018년 2,881편, 2019년 3,075편으로 매년 증가하고 있으며, 하위 장르별 분포<sup>8)</sup>는 2019년 전체 3,075편 중 창작뮤지컬은 509편(16.6%), 라이선스 뮤지컬은 149편(4.8%), 오리지널·내한공연은 49편(1.6%)으로 나타나 창작뮤지컬이 라이선스 뮤지컬에 비하여 약 3.4배 정도 높게 나타났다. 그러나 2019년 티켓판매 순위<sup>9)</sup>는 랭킹 10위 안에 라이선스 뮤지컬은 6편, 창작뮤지컬은 3편, 오리지널·내한 공연은 1편으로 나타났다.

8) 가장 높은 비율은 아동·가족극(2,264편, 73.6%)이다. 본 연구에서는 예외로 하기로 한다.

9) 인터파크 티켓 랭킹, 2019년.

## 2) 유통

유통 측면에서 공연장 현황을 살펴보면, 국내 뮤지컬 공연장은 수도권에 집중되어 나타난다. 2014년 기준 서울, 대구, 부산 등 특별·광역시의 공연장은 342개, 그 외 광역도의 공연장은 179개 공연장에서 뮤지컬 공연이 진행되었다(예술경영지원센터, 2015).

<표 2-2> 뮤지컬 전용극장 현황

공연장명		객석	개관일	위치
광림 BBCH홀		1,026	2013.11	서울시 강남구
대학로 뮤지컬 센터	대극장	1,042	2012.12	서울시 종로구
	중극장	528		
	피플로	275		
두산아트센터 연강홀		620	2007.10	서울시 종로구
드림씨어터		1,727	2019.03	부산 남구
디큐브아트센터		1,242	2011.09	서울시 구로구
블루스퀘어	삼성전자홀	2,766	2011.11	서울시 용산구
	삼성카드홀	1,012		
샤롯데씨어터		1,241	2006.10	서울시 송파구
소향씨어터 롯데카드홀		1,134	2012.07	부산 해운대구
충무아트홀	대극장	1,255	2008.11	서울시 중구
	중극장(블랙)	327		
	소극장(블루)	218		
홍익대 대학로 아트센터		720	2012.12	서울시 종로구

출처: 예술경영지원센터. <2015 뮤지컬 실태조사>. 연구자 수정.

예술경영지원센터(2021)<sup>10)</sup>에 따르면, 공연장의 경우는 수도권 집중화 현상이 나타난다고 하였다. 공연 가능한 콘텐츠의 종류와 질에 영향을 미치게 되는 1,000석 이상 대규모 공연장의 46%가 수도권에 분포하고 있을 뿐 아니라<sup>11)</sup>, 중소공연장의 증가율도 비수도권에 비해 수도권이 압도적으로 높다는 것이다. 뮤지컬 전용극장은 2014년 기준 9개에서 2019년 개관한 부산의 드림씨어터를 포함하여 총 10개 공연장이 있다. <표 2-2>를 통해 확인할 수 있듯이 뮤지컬 전용극장은 대부분 수도권에 집중되어 있다. 이는 뮤지컬 장르의 특성상 인구밀집도가 높은 곳을 중심으로 형성되는 것으로 볼 수 있다. 그러나 뮤지컬 극장 밀집 지역은 없다고 볼 수 있다. 서울에도 극장 밀집지역인 대학로가 있으나, 브로드웨이와 웨스트엔드처럼 중대형 뮤지컬 전용 극장이 밀집된 지역이 아니며 소극장들이 밀집된 지역이라는 점이 다르다는 것이다(허은영, 2013: 35).

다음으로, 국내 뮤지컬 산업의 작품 공연기간은 대부분 단기공연으로 이루어진다. 2015년 뮤지컬 실태조사에 따르면, 전체 공연건수 1,341건에서 31일 미만의 단기공연은 1,025건으로 나타나 전체에서 약 76.4%에 달하는 비중을 차지하였다. 세부적으로, 창작뮤지컬 공연은 총 383건 중 단기공연<sup>12)</sup>이 가장 높게 나타나 60.8%(233건)이며, 중기공연은 30.3%(116건), 장기공연은 8.9%(34건)으로 나타났다. 반면에 라이선스 뮤지컬도 단기공연이 높게 나타났으며, 총 87건 중 단기공연은 68.9%(60건), 중기공연은 22.9%(20건), 장기공연 8.0%(7건)으로 나타났다. 한편, 뮤지컬 전용극장에서는 90일 미만인 중기공연이 전체 63.2%로 가장 많았고, 단기공연은 26.3%, 장기공연은 10.5%로 나타났다.

이와 관련하여 국내의 단기공연 형태를 언급한 선행연구들을 살펴보면, 임

10) 예술경영지원센터. (2021). <통계로 읽는 공연예술 10년>, 김상훈 보고서.

11) 수도권의 대규모 공연장 비율은 2011년에는 29.7%였다.

12) 예술경영지원센터의 '2015 뮤지컬 실태조사'에 따르면, 단기공연은 31일 미만, 중기공연은 31일 이상~91일 미만, 장기공연은 91일 이상이다.

찬목(2020)은 한국과 브로드웨이 제작비 구조 비교를 통해 국내 단기공연 형태에 대해 언급하였다. 브로드웨이는 폐막일이 정해지지 않은 오픈런 방식이 일반적이고 공연 제작자는 매주 한계비용을 산정하여 회당 평균수입이 한계비용을 넘어 이익이 나지 않으면 공연 연장여부를 결정해야 한다. 반면 국내의 기획사들은 손실이 나도 기간을 다 채워서 공연을 운영해야 하고, 이익이 많이 나도 기간 안에 공연을 마쳐야 한다고 하였다.

이러한 단기공연은 체계적으로 뮤지컬 산업 비즈니스가 발전되지 못한 측면과 유통과정에서 대관을 해주는 공연장과 뮤지컬 기획사 간에 긴밀한 협력 체계를 구축하지 못하고 산업이 성장한 측면에서 비롯된 것으로 볼 수 있을 것이다. 허은영(2013)은 단기공연 중심의 유통구조에서 문제점을 재공연 시 제작비 추가 측면이라 보았는데, 공연장과 시장 상황으로 인해 오픈런을 못 하기 때문에 대체로 몇 달, 몇 년 후에 다시 공연을 하게 된다는 것이다. 이 때 새로 섭외된 공연장에 맞춰 다시 리허설을 하는 등 제작비가 추가될 수밖에 없는 구조라고 하였다.

이처럼 국내 뮤지컬 산업은 제작-유통 구조의 가치사슬에 있어서 선순환을 위한 협력 시스템이 효과적으로 개발되지 못하였다고 볼 수 있다. 그렇기 때문에 향후 어떤 방향성을 갖고 발전할 것인가에 대한 문제는 매우 중요한 것으로 보인다.

마지막으로, 티켓유통 측면을 살펴보면 국내 뮤지컬 유통 구조에서 티켓 발권은 인터넷 예매 비율이 높고, 대부분 티켓판매 대행사에 의해 이루어진다. 뮤지컬 입장권 구입은 '인터넷 예매'를 이용했다는 응답이 73.3%로 가장 높았으며, 초대권은 20.2%, 현장구입·전화예매는 2.6%로 나타났다(예술경영지원센터, 2015). 국내의 주요 티켓판매 대행사는 인터파크로 볼 수 있으며, 외부 공시자료를 통하여 전체 공연시장 매출의 70%를 차지하고 있는 것으로 발표하

였다. 인터파크의 70%에 달하는 티켓 점유율은 선행연구에서 독과점 문제로 제기되기도 하였다. 정은미(2018)는 국내 대표적인 티켓판매 대행사로 인터파크와 티켓링크를 꼽았으나, 티켓링크의 경우 2010년 인터파크와 전략적 제휴를 맺어 사실상 인터파크가 거의 대부분의 공연티켓을 판매한다고 하였다.

2015년 뮤지컬 실태조사에 따르면, 뮤지컬 티켓판매 대행을 진행하고 있는 업체는 총 23개로 조사되었다. 종합 인터넷 티켓판매 대행을 진행하고 있는 업체는 10개로, 이들 대부분이 종합예매처로 일반 공연예술, 대중공연 등을 포괄하여 취급하였으며 11번가, G마켓, YES24, 옥션, 인터파크, 티켓링크, 클럽서비스 등이 있다. 뮤지컬 티켓을 유통하는 소셜커머스 업체는 5개 업체로 주로 종합쇼핑몰 형태를 띠며 티켓몬스터(티몬), 위메프, 쿠팡 등이 있다. 특히 소셜커머스는 중소 제작사를 중심으로 공연 판매비중을 점차 늘려가고 있으며, 라이선스 뮤지컬 등의 대규모 공연의 프로모션의 경로로 이용된다고 하였다.

### 3) 소비

소비 측면에서는 국내 뮤지컬 관객의 저변이 넓지 않은 것을 확인할 수 있었다. 문화체육관광부 자료(2019)<sup>13)</sup>에 따르면, 국민문화예술활동 중 뮤지컬 관람률 추이는 2014년에는 11.5%로 나타났으며, 2018년 13.0%, 2019년 13.5%로 점진적인 상승세를 보인다. 또한 평균 관람 횟수는 0.23회이며, 관람자 기준 관람 횟수는 1.71회인 것으로 나타났다. 아울러, 예술경영지원센터 자료(2021)<sup>14)</sup>에 의하면, 국민 1인당 영화 관람 횟수는 2018년 기준 4.37회로 전 세계 최고 수준을 보이고 있지만, 공연예술의 경우 1회에도 미치지 못한다는 점을 간과해서는 안 된다고 강조하였다. 상품 원가구조의 상이성은 분명히 존재하지만 공연 예술이 영화에 비해 아직까지 대중적인 관심을 충분히 끌어내지 못하고 있는 것

13) 문화체육관광부. (2019). <국민문화예술활동조사보고서>. p.77.

14) 예술경영지원센터. (2021). <통계로 읽는 공연예술 10년>, 이유석 보고서.

또한 자명하다고 하였다.

2015년 뮤지컬 실태조사에서는 관객의 공연 관람빈도의 정도에 따라 뮤지컬 관람 형태가 다소 다른 경향을 띠는 것을 파악할 수 있었다. 뮤지컬 관객 중 고이용층은 ‘한 달에 2~3회 이상’에서 가장 높았으며, 중이용층은 ‘4~5개월에 1회 정도’에서, 저이용층은 ‘연 1회 이하’에서 가장 높은 것으로 나타났다. 선호하는 뮤지컬의 유형은 고이용층은 ‘국내 창작뮤지컬’을, 중이용층은 ‘국외 라이선스 뮤지컬’을, 저이용층은 ‘오리지널 팀의 내한공연’을 각각 선호하는 경향을 보였다. 이러한 결과는 한 달에 2~3회 이상을 관람하는 고이용층 관객은 마니아 관객층으로 주로 창작뮤지컬을 선호하는 경향이 있는 것으로 볼 수 있다. 한편 4~5개월에 1회 정도 관람하는 중이용층은 일반적인 관객층으로 보이며 보편적으로 잘 알려진 해외 라이선스 뮤지컬을 중심으로 관람경험을 쌓는 것으로 보인다.

한편, 선행연구들에서 국내 뮤지컬 관객층은 일반관객, 마니아관객, 회전문관객 등으로 제시되었지만 용어에 대한 정확한 개념은 정리되지 않았다. 일반 관객은 일반 대중으로서 뮤지컬 관람 경험이 있는 관객과 잠재적 관객으로 볼 수 있다. 임찬목(2017)은 마니아관객을 다양한 뮤지컬에 대해 깊은 애정을 가진 넓은 범위로 제시하였으며, 회전문관객은 특정 뮤지컬을 반복적으로 관람하는 소비자 또는 그 현상을 가리키는 개념으로 보았다.

국내 마니아관객과 회전문관객은 독특한 문화 현상으로 간주되기도 하였다. 국내 마니아 관객은 타 공연예술 장르에 비해 뮤지컬계에서 압도적으로 많은 수를 차지하고 있고 뮤지컬계 전반에 다양한 영향을 미치고 있으며, 해외의 뮤지컬 팬들과도 다른 독특한 문화를 형성하고 있다고 하였다. 또한 젊고 역동적이며, 좋은 작품에 대한 충성도가 높은 관객들이 한국 뮤지컬의 기이할 정도로 빠른 성장을 가능하게 했다는 것이다.<sup>15)</sup> 인터넷 티켓예매사인 예

---

15) 더뮤지컬. (2012.08.14.).

[https://www.themusical.co.kr/Magazine/Detail?enc\\_num=n%2FC0Wuucv5UV6LeF7mxaLA%3D%3D](https://www.themusical.co.kr/Magazine/Detail?enc_num=n%2FC0Wuucv5UV6LeF7mxaLA%3D%3D)

스24에 의하면 2015년 기준 뮤지컬 티켓을 구매한 고객을 분석한 결과, 같은 뮤지컬을 한 번만 본 관객(75.1%)이 구입한 티켓의 판매액은 전체의 49.4%였으며, 2회 이상 본 관객(24.9%)이 차지하는 비중은 50.6%로 더 높게 나타났다 하였다. 특히 같은 뮤지컬을 6회 이상 본 마니아 관객은 전체 관객의 5.8%였으며, 전체 티켓 판매액의 25.7%에 달했다.<sup>16)</sup> 또한 회전문객은 10~20번은 기본으로 많이 볼 경우 40번 이상을 관람하는 관객으로 언급되기도 하였으며, 영향력 측면에서 반복관람으로 인한 수익 증가와 입소문을 통한 마케팅 등이 다루어지기도 하였다.<sup>17)</sup>

#### 2.2.4. 기업적 특성

##### 1) 제작사

국내 뮤지컬 산업은 개인 프로듀서들이 각 공연마다 유한책임회사를 설립하여 뮤지컬을 제작하는 경우가 대다수인 브로드웨이와는 달리, 우리나라는 하나의 제작사에 다수의 작품을 만들어내는 경우가 많다고 하였다(허은영, 2013). 또한 브로드웨이, 웨스트엔드와 비교했을 때 극장 분포와 소유구조, 제작 주체의 성격과 사업모델, 시장 규모 등 여러 면에서 차이가 있다고 하였다. 한편, 일본 시장에 비교해보면 개인 프로듀서가 아닌 극단·제작사가 뮤지컬을 제작한다는 점, 스타 캐스팅에 단기 공연 위주라는 점에서 유사성이 있다는 것이다. 그러나 국내 뮤지컬 시장에서 흥행은 비록 라이선스 뮤지컬이 주도하지만 수많은 뮤지컬들이 지속적으로 창작되고 있다는 점에서 일본 시장과 다른 특징을 보인다고 하였다(허은영, 2013: 37).

---

16) 조선일보. (2016.02.01.).

[https://www.chosun.com/site/data/html\\_dir/2016/01/31/2016013102544.html](https://www.chosun.com/site/data/html_dir/2016/01/31/2016013102544.html)

17) 매일경제. (2016.03.20.). <https://www.mk.co.kr/news/home/view/2016/03/208053/>

## 2) 국내 제작사 현황

국내 뮤지컬 기업은 해외 라이선스 뮤지컬, 창작뮤지컬, 오리지널·내한 뮤지컬 등을 제작한다. ‘2015년 뮤지컬 실태조사’에 따르면, 2014년 국내 뮤지컬 제작사 수는 232개를 집계되었으며, 설립연도는 2000년대 이후에 설립된 단체가 79.2%로 가장 많았다. 뮤지컬 제작사의 법인형태는 주식회사(41.5%)가 가장 많았고, 다음으로 개인사업자(37.7%)가 있었다. 그 외에 사단법인과 사회적 기업(각 1.9%)으로 조사되었다.

뮤지컬 제작비는 2014년 기준 대극장에서 공연하는 오리지널 뮤지컬이 가장 큰 제작비 규모로 평균 73억 원의 제작비가 소요되었다. 라이선스 뮤지컬의 경우 대극장 32억 원, 중극장 22억 원, 소극장 14억 원으로 나타났다. 한편, 창작뮤지컬의 경우 대극장 28억 원, 중극장 3억 6천만 원, 소극장 2억 7천만 원으로 제작 방식에 따라 매우 큰 차이를 보였다. 그러나 최근 대극장의 창작뮤지컬 제작에 100억 원이 넘는 자본이 투입되었다는 것을<sup>18)</sup> 감안한다면 앞서 제시한 제작비 규모는 현재와 다른 양상을 띠 것으로 예상된다.

한편, 예술경영지원센터 자료(2021)<sup>19)</sup>에 따르면, 2015년~2018년 기준 공연기획사의 재정자립도는 약 70% 수준을 유지하였으며, 총 수입액 중 자체수입이 차지하는 비율은 약 90%의 비율을 보였다는 것이다. 주목할 점은 공연예술시장 매출액은 2014년 7,593억 원에서 2018년 8,232억으로 나타났는데, 이러한 성장에는 공연기획사의 역할이 매우 크다고 하였다. 그 이유는 공연시설 매출액은 2014년 2,688억 원에서 2018년 3,394억 원으로 소폭 낮아진 반면에, 공연기획사 매출액은 2014년 2,478억 원에서 2018년 3,475억 원으로 1천억 원 가까이 증가한 것에 있다는 것이다. 공연기획사를 제외한 공연단체의 매출액은 공연시설과 마찬가지로 최근 2년간 감소세를 보였다는 점에서 공연기획사가 공연예술산업의 성장을 주도하는 것으로 볼 수 있다고 하였다.

18) 한국경제. (2018.06.27.). <https://www.hankyung.com/life/article/2018062715771>

19) 예술경영지원센터. (2021). <통계로 읽는 공연예술 10년>, 이지수 보고서.

### 2.2.5. 창작뮤지컬

라이선스 뮤지컬은 국내 시장규모를 성장시키는 데 큰 역할을 하였으며, 현재까지 시장을 주도하는 양상을 띤다. 한편 지난 10여 년 동안 창작뮤지컬을 적극 개발하려는 노력은 지속되고 있었다(허은영, 2013). 아래 <표 2-3>을 살펴보면, 티켓 랭킹 5위 안은 주로 대극장의 라이선스 뮤지컬이 대부분이다. 그러나 최근 5년간 3위, 4위에 꾸준히 창작뮤지컬이 등장하고 있다. 창작뮤지컬의 소재는 한국적인 소재의 <영웅>, <그날들>과 글로벌 소재의 <웃는 남자>, <마타하리>가 있다. 최근 창작뮤지컬은 글로벌한 소재를 활용하는 흐름이 나타난다.

<표 2-3> 국내 뮤지컬 티켓 판매 순위

	2019년	2018년	2017년	2016년	2015년
1위	아이다 (라이선스)	태양의서커스 <쿠자> (오리지널/ 내한)	레베카 (라이선스)	팬텀 (라이선스)	팬텀 (라이선스)
2위	스위니 토드 (라이선스)	엘리자벳 (라이선스)	영웅 (창작)	노트르담 드 파리 (라이선스)	태양의서커스 <퀴담> (오리지널/ 내한)
3위	그날들 (창작)	프랑켄슈타인 (창작)	마타하리 (창작)	마타하리 (창작)	엘리자벳 (라이선스)
4위	벤허 (창작)	웃는 남자 (창작)	시카고 (오리지널/ 내한)	킹카부츠 (라이선스)	지킬앤하이드 (라이선스)
5위	레베카 (라이선스)	웃는 남자 (창작)	시스터 액트 (오리지널/ 내한)	아이다 (라이선스)	시카고 (라이선스)

출처: 인터파크 PLAY DB <공연 예매랭킹> 연간 순위. 연구자 작성.

창작뮤지컬 <프랑켄슈타인>의 경우는 창작뮤지컬 최초로 개막 10주 만에 100억 매출을 돌파하며 압도적인 흥행 기록<sup>20)</sup>을 세워 창작뮤지컬의 가능성을 입증하였는데 있다. 이에 대한 영향으로 국내 창작뮤지컬이 대극장에서 100억 원이 넘는 제작비가 투입되는 새로운 양상이 나타났으며, ‘블록버스터 창작뮤지컬’이 본격적으로 개발되는 초석이 되었다. 이처럼 국내 창작뮤지컬은 최근 5년간 대극장에서 블록버스터 뮤지컬로 제작되고 있는 측면이 나타난다.

반면에 중소극장에서는 주로 창작뮤지컬이 산업 초기부터 공연되어 왔으며, 중소극장 창작뮤지컬들은 2000년대 중반부터 시작되어 2010년대에 접어들며 더욱 강세를 보였다.<sup>21)</sup>

또한 국내 뮤지컬 산업에서 나타나는 특징은 국내 작품의 해외진출이 활발하게 나타난다는 점이다. 국내에서 제작된 오리지널 창작뮤지컬 작품의 수출과 더불어 재창작 라이선스 뮤지컬의 수출이 나타난다. 이와 관련하여 국내 라이선스 뮤지컬 공연현황과 특징을 분석한 박현주와 임대근(2016)은 재창작 라이선스 공연은 국내의 제작 능력과 배우, 제작진 등 국내 프로덕션의 향상을 직접적으로 보여준다고 하였다. 국내 뮤지컬 산업의 특징이자 위기로 지적되고 있는 라이선스 뮤지컬의 국내 시장 주도 측면에서 볼 때 재창작 라이선스 뮤지컬의 국내 공연 흥행과 이를 통한 해외 진출의 증가는 위기 극복의 단초를 제공한다는 것이다. 또한 재창작 라이선스 뮤지컬의 해외 진출과 같은 맥락으로 해외 작품을 원작으로 하는 창작뮤지컬의 제작에 주목하였으며, 창작뮤지컬이지만 한국적 색채보다는 유명 해외 원작을 활용한 작품들의 제작이 이어지고 있다고 하였다.

---

20) 서울경제. (2016.02.03.). <https://www.sedaily.com/NewsView/1KSCC60K2V>

21) 더뮤지컬. (2020.12.08.). <https://www.themusical.co.kr/Magazine/Detail?num=4728>

## 2.3. 문화예술기업 경영전략 선행연구

### 2.3.1. 전략의 개념과 뮤지컬 기업 적용 가능성

전략(strategy)의 사전적 의미는 ‘정치, 경제 따위의 사회적 활동을 하는 데 필요한 책략’으로 나타난다. 책략은 어떤 일을 꾸미고 이루어 나가는 방법이므로, 전략이란 궁극적으로 어떤 목적이나 목표를 달성하고자 필요에 의해 계획된 방법으로 볼 수 있을 것이다. 전략에 대한 정의를 살펴보면, 전력경영 분야의 Barney와 Hesterly(2020)는 전략을 경쟁우위를 획득하는 방법에 대한 이론이라 정의하였으며, 뛰어난 전략이란 그러한 우위를 실제로 창출해내는 전략이라 하였다. 송원규 외(2005)는 전략은 기업의 입장에서 ‘어떤 기업이 될 것인가’를 결정짓는 것이라 하였다. 이는 기업의 정의를 내리는 것과 같으며 기업의 정의가 변하면 곧 전략이 변한 것이라 하였다.

국내 뮤지컬 산업에서 전략에 대한 연구는, 2001년 <오페라의 유령>을 기점으로 산업으로서 가능성을 검증받고 급격한 시장규모 확장을 이루며 큰 관심을 받은 것을 시작으로 많은 연구가 나타났다. 아울러 뮤지컬 산업은 국내 공연예술 산업 중에서도 빠른 성장세를 보여주고 타 장르에 비해 상업화 가능성이 높다고 판단되어 다양한 전략연구가 이루어진 측면이 있다(권혁인 외, 2015). 또 다른 측면으로는 영리목적의 공연예술조직이 증가하고 비영리적 공연예술조직도 경영성과를 요구하게 되면서 공연예술시장의 경쟁상황은 경영전략의 논의를 필요로 하게 되었다(조세형, 정현식, 2015).

이처럼 최근 들어 뮤지컬 산업에 대한 연구들은 수익창출을 목적으로 하는 기업적 관점에서 시도되고 있으나, 대부분의 연구들은 산업현황과 발전방안을 제시하였다. 국내 뮤지컬 산업에서 기업은 적절한 수익을 창출하여 지속가능성을 확보해야 하는 기업으로서 분석될 필요성이 있다. 적절한 수익을 창출하기 위해서는 이에 대한 경쟁우위가 전제하여야 하고, 이러한 경쟁우위 요인

이 어디에서 발생하는가에 대한 정확한 분석이 필요할 것으로 생각된다.

### 2.3.2. 국내 뮤지컬 기업(산업) 전략에 관한 선행연구

국내 뮤지컬 기업의 전략에 관한 연구는 포괄적인 관점에서 양적 연구와 작품 사례 분석을 중심으로 연구가 이루어 졌다.

권혁인 외(2015)는 문화산업의 기업과 작품 경쟁력 평가 측정 요인에 관한 연구에서 뮤지컬 경쟁력 평가 요인을 도출하기 위해 계층분석(AHP)을 사용하여 중요도를 분석하였다. 창작 작품과 경영 여건 측면에서 분석이 이루어졌으며 창작 작품의 경쟁력 평가 중요도는 대중성, 예술성, 상업성, 창의성, 확장성 순으로 나타났다. 경영 여건의 경쟁력 평가 중요도에서는 인적자원(경영진), 인적자원(실무진), 기업역량, 기업전략, 기업문화, 기업구조, 글로벌화 순으로 나타났다. 연구 결과, 창작 작품의 중요도가 경영 여건 중요도 보다 매우 높게 나타나 창작 작품 제작의 중요성을 강조하였다. 반면에 경영 활동의 중요성이 낮게 나타난 점은 뮤지컬 시장에서 기업의 역량이 중요하지 않게 고려된다고 판단하였으며 해외진출 방안에서 저해요인으로 나타날 수 있다고 하였다. 그러나 뮤지컬 경쟁력 평가 요인에 대해서 각 전문가들이 종사하고 있는 분야에 따라 중요성에 대한 관점이 다르게 나타났다. 이에 대해 학문계와 실무에 있는 전문가들이 경쟁력에 대한 의견 차이가 있었음을 언급하였다.

전병준과 윤민정(2010)은 흥행에 대한 불확실성이 상존하는 국내 뮤지컬 업계가 생존과 성장을 위해서 추구한 전략을 분석하였다. 국내 뮤지컬 제작사가 취하는 전략을 5가지로 분류하였는데, 라이선싱전략, 스타마케팅전략, 해외인증, 관광과 연계한 공생마케팅, 순수창작 전략으로 요약하였다.

박용제 외(2018)는 대규모 극장이 오리지널·라이선스 뮤지컬 공연 중심으로 확대되고 있는 뮤지컬 시장에서 소규모 뮤지컬이 경쟁력을 가지고 활성화되기

위한 전략을 제시하였다. 대학로 소극장 뮤지컬의 특징을 창작극과 재상연작 뮤지컬을 중심으로 검토하고 전략 분야의 이론적 틀인 탐색과 활용 측면에서 분석하였다. 탐색 전략으로 소극장 뮤지컬의 다양한 콘텐츠 개발을 제시하였다. 소극장이 가질 수 있는 실험성, 예술성보다 가벼운 코미디 극이 주를 이루게 된 점을 지적하였으며, 신선한 소재의 개발과 과감한 시도를 통한 다양한 콘텐츠의 개발을 중요한 경쟁 전략으로 보았다. 또한 장기공연 전략은 수익과 매출 부분에서 강점을 가지고 수익구조 개선을 통하여 매출의 극대화를 시도할 수 있으며, 장기적으로 브랜드의 가치를 높이는 경쟁전략이 될 수 있음을 제안하였다.

지성욱과 조인희(2014)는 주요 뮤지컬 제작사에서 제작된 창작뮤지컬 작품의 사례를 분석하여 국내 창작뮤지컬 발전 방향을 제시하였다. 뮤지컬 산업은 고위험 고수익 군에 속하는 콘텐츠 산업으로 수익성 확보 및 장시간 지속되는 작품을 만들기 위해 효율적인 제작 방안을 모색해야 한다고 하였다. 이에 대해 작품의 브랜드화, 미디어 기술을 활용한 작품 개발, 초기 기획부터 OSMU 전략을 도입하는 것을 제시하였다.

황표와 한경훈(2021)의 연구에서는 중국 뮤지컬 역사상 최초로 세계 뮤지컬 시장에 진출한 <디에>의 마케팅 측면에서 성공요인을 분석하였다. 그 결과, 중국 뮤지컬 <디에>의 성공요인은 포지셔닝, 티켓 프로모션, PR 전략, 프로듀서 제작 방식 도입, OSMU 기법 등에 있어서 체계적인 전략 수립에 의한 마케팅 추진이 이루어졌음을 도출하였다.

이처럼 국내 뮤지컬 산업에 대한 전략 연구는 거시적이 관점에서 산업 전체의 방향성을 제시하고 현황 분석, 발전 방향 분석 등을 제시하였다. 그러나 산업이 체계적으로 발전하고 바람직한 시장 구조에 대한 본격적인 논의가 전개 되려면 보다 면밀한 산업 분석이 요구되어야 한다(원종원, 2010).

## 제 3 장 자원기반이론과 VRIO 모형

### 3.1. 자원기반이론

#### 3.1.1. VRIO 모형

자원기반이론(resource-based view, RBV)은 기업의 외부환경을 분석함으로써 위협과 기회를 분석하려는 방법에 보완적, 대체적으로 나타나게 되었다. 외부요인보다 기업 내부에 초점을 두어 자원과 능력을 경쟁우위의 원천으로 파악하고 잠재적 전략을 가늠하는 것이다. 경쟁우위는 한 산업에서 어떤 기업이 경쟁 기업들보다 경제적인 가치를 더 창출할 때 갖는 위치를 말한다.

자원기반이론은 중요한 두 가지 가정을 가진다. 같은 산업 내에서 활동하더라도 기업들은 상이한 자원과 능력을 가지는 것을 가정하며, 이는 자원 상이성(resource heterogeneity)이다. 다음으로 기업들이 가진 상이한 자원과 능력의 차이는 오래 지속될 수 있다는 가정, 자원 비유동성(resource immobility)이다(Barney & Hesterly, 2020). 이러한 가정은 지속적인 경쟁우위를 창출할 수 있는 가능성에 대한 근거로서 제시되었다.

자원기반이론 연구의 핵심은 자원의 중요성을 강조하고 지속적인 경쟁우위를 창출 할 수 있는 자원이 무엇인지를 파악하고 이를 구체화하려는 것이었다. 이에 따라 구체적으로 어떤 종류의 자원이 기업의 경쟁우위 창출에 핵심적인 요소가 되는 것인지를 발견하려는 시도가 자원기반관점의 핵심 연구주제로 활발히 다루어져 왔다(송주영, 2016).

자원기반이론의 대표적인 학자인 Barney는 기업이 통제하는 자원과 역량을 경쟁우위의 원천으로서 초점을 맞추는 기업 성과에 대한 모델을 제시하였다.

초기에는 'VRIN' 모형을 제시하였으며, 기업이 가치(value), 희소성(rarity), 모방불가능성(inimitability), 대체불가능성(non-substitutable)의 자원을 가질 때 다른 경쟁기업에 의해 쉽게 모방할 수 없고, 대체 불가능하기 때문에 지속적인 경쟁우위를 달성할 수 있다는 것이다. 그러나 VRIN의 속성은 자원의 수준에서 분석하기 때문에 지속적인 경쟁우위 원천에 대한 답을 제시하지 못하였다. 이후 자원에 대한 개념은 조직을 포함한 개념으로 발전해 나갔으며, Barney는 조직의 중요성을 반영해 이를 수정한 'VRIO'를 제시하였다(송주영, 2016). VRIO 모형은 가치(value), 희소성(rarity), 비모방성(inimitability)과 조직(organizaion)이며, 제시한 질문은 다음과 같다.

<표 3-1> 자원기반이론을 통해 기업의 내부 강점과 약점을 분석하기 위한 질문

VRIO 모형	
가치	특정 자원이 그것을 소유한 기업으로 하여금 환경적 기회를 이용하거나 환경적 위협을 중화시키도록 하는가?
희소성	특정 자원을 소수의 기업만 소유하고 있는가?
모방불가능성	특정 자원을 소유하고 있지 않은 기업이 그 자원을 획득하거나 개발하는 데 있어서 많은 비용이 소요되는가?
조직	특정 기업의 정책과 과정들이 그 기업이 소유한 가치 있고 희소하며 모방하기 힘든 자원을 충분히 인식하고 이용할 수 있는가?

출처: Barney & Hesterly(2020).

VRIO 모형은 자원이 경쟁우위로 연결되는데 있어 가장 결정적인 영향을 미치는 자원의 속성으로, 네 가지 기준에 대한 유무를 순차적으로 적용하여 특정자원이 지속가능한 경쟁우위를 가져올 수 있는지 여부를 판별하는 수단으로 제시한 것이라 볼 수 있다(송주영, 성형석, 2015). 즉 자원이나 능력이 가치 있고 희소하며 모방하기 어렵다면 그 자원을 이용하여 전략을 선택하고 실행하는 기업은 지속적인 경쟁우위를 창출할 수 있다는 것이다(Barney & Hesterly, 2020).

### 1) 가치

Barney가 제시한 가치 있는 자원에 대한 물음은 ‘특정 자원이 기회를 이용하거나 위협을 중화시키도록 하는가’이다. 즉, 기업의 특정한 자원이 외부로부터 기회를 이용하고 위협을 중화시킬 수 있을 때 비로소 가치 있는 자원이 될 수 있다(Barney & Hesterly, 2020; 송주영, 2016). 또한 가치 있는 자원은 기업이 효율성과 효과성을 향상시킬 수 있는 전략을 인식하고 실행할 수 있도록 기여 할 수 있는 자원을 의미한다(진상준, 2019; 송주영, 2016). 이러한 자원의 가치는 그와 관련된 기업 활동의 결과로 인한 수익 증가와 비용 감소를 통해 나타날 수 있는데(Barney & Hesterly, 2020), 소비자가 기꺼이 지불하고자 하는 가격을 높이게 만들거나 원가를 절감함으로써 기업이 창출하는 경제적 가치를 증가시키기 때문이다(송주영, 2016).

### 2) 희소성

자원기반이론에 따르면 기업은 동일산업에서의 평균적인 기업에 비해 보다 많은 경제적 가치를 창출 할 수 있을 때 경쟁우위를 갖게 된다. 만일 가치 있는 특정 자원을 여러 기업들이 보유하고 있거나 흔한 것이라면, 각각의 기업들은 이 자원을 비슷한 방법으로 개발하고 전략을 실행하게 됨으로써 어떤 기

업도 지속가능한 경쟁우위를 창출할 수 없게 된다(송주영, 2016). 따라서 자원의 희소성은 ‘특정 산업 또는 시장 내에서 얼마나 많은 경쟁기업들이 해당 자원을 이미 소유하고 있는가’에 대한 판단이라 볼 수 있다(Barney & Hesterly, 2020).

### 3) 모방불가능성

모방불가능성에 대한 질문은 ‘어떤 자원이나 능력을 소유하지 못한 기업들이 그것을 획득하거나 개발할 때 그 자원을 이미 소유한 기업들에 비해 비용열위를 가지는가’에 대한 것이다. 만일 특정 자원을 모방하기 힘들다면 경쟁기업들은 성공적인 기업의 자원을 모방하는 데 있어서 상당한 비용열위에 직면하게 되므로 모방불가능성의 전략적 속성을 가진 자원은 지속적인 경쟁우위를 창출하는 잠재적 자원으로 강조되었다(Barney & Hesterly, 2020). 모방불가능성을 더욱 어렵게 하는 것은 고유한 역사적 상황, 인과적 모호성, 사회적 복잡성, 특허 등의 이유로 설명될 수 있다.

### 4) 조직

송주영(2016)은 VRIO의 O가 보충적 자원 또는 역량으로 다른 자원과의 결합성을 갖는다면 이는 조직역량이나 핵심역량, 동적역량 등의 개념정의 형태와 매우 유사한 성격을 갖는다고 하였다. 또한 그의 연구에서 VRIO의 O는 보충적 자원으로서의 조직역량에 가까운 개념으로 보고자 하였다.

### 3.2. 문화산업의 VRIO 모형에 관한 선행연구

김일중과 김치호(2019)의 연구에서는 CJ ENM이 지속적 경쟁우위를 창출하기 위해 한 전략으로 드라마 제작사 인수합병과 제작사에 포함된 작가를 확보한 것과 드라마사업 부문을 강화하기 위한 자회사 설립으로 보고 이와 같은 전략이 드라마 사업부문의 경쟁우위 창출에 기여하는 핵심자원이 될 수 있는지를 파악하고자 하였다. 작가라는 인적자원은 VRIO 모형을 통해 기업 내부의 강점이 될 수 있으며 지속적 경쟁우위 창출을 위한 중요한 자원임을 분석하였는데, 그 과정에서 작가의 가치(Value)에 대한 판단은 참여한 드라마의 시청률에 비추어 스타성을 규명하여 판단하였기에 자원에 대한 평가 지표가 미비한 것으로 보인다. 또한 이것은 곧 ‘작가’라는 한 가지 자원만을 분석하였기에 그 당시 CJ ENM이 갖는 전략에 대한 다소 포괄적인 접근으로 인하여 실증적인 분석에는 한계가 있다.

김헌진과 이성준(2016)은 뉴미디어 기업이 향후 지속가능한 경쟁우위를 확보하기 위한 요인을 자원기반 관점에서 파악하고자 하였으며, 글로벌 뉴미디어 업계에서 가장 많은 유료 가입자를 보유한 넷플릭스의 사례를 VRIO 모형으로 분석하였다. 이 연구에서는 넷플릭스가 가진 전략을 우선적으로 분석하기보다, 뉴미디어라는 매체의 특징에 따른 내부자원을 유형화하고 이를 넷플릭스에 적용하여 VRIO 모형을 평가하였다. 넷플릭스의 내부자원(기술·능력) 확보 시기를 연도별로 구성하고 넷플릭스의 스트리밍 부문 영업실적과 주가동향을 비교하여 내부자원의 가치를 판단하였는데, 이는 연구자가 가치(Value)를 기업의 성과향상을 통해서 드러나는 것으로 보았기 때문이다. 이와 같이 VRIO 모형이 제시하는 각각의 기준이 연구자의 해석에 의해 약간의 차이가 있는 것으로 보인다.

김은아(2019)의 연구는 국내 멀티플렉스 영화산업에 관한 사례를 비교분석하고, 그 중 CJ CGV의 멀티플렉스 경쟁력을 VRIO 모형으로 분석하여 차별화된 핵심역량 전략이 무엇인지 도출하였다. VRIO의 속성마다 차별화 가치를 기준으로 세워 범주

를 정하였는데, 가치(Value)는 차별화로, 희소성은 특별관의 유무, 비모방성은 사회 공헌, 조직은 글로벌화이다. 다른 기업과의 사례비교 분석이라는 연구 방법에도 불구하고 VRIO 속성에 대한 불명확한 기준과 범주는 어떤 자원이 핵심역량인지 파악하기에는 무리가 있다.

VRIO 분석은 경영 분야에서 더 나아가 축제, 디자인, 관광영역에서도 찾아 볼 수 있다. 광지혜(2019)의 연구는 국내 춤 축제의 핵심역량을 VRIO 모형을 이용하여 도출하였다. 분석 방법으로는 축제 관련자, 관련 심사자, 참가자 대표 등을 그룹으로 하여 인터뷰를 진행하여 내부자원 및 전략 분석에 접근한 시도가 있었다. 관광 산업에 적용된 확장된 VRIO 모델 연구(Simão, 2010)는 관광 산업에 기업의 분석 도구를 활용함으로써 분석 적용의 가능성을 높이고 충분한 도구가 될 수 있다는 점을 확인시키며 관광 산업의 시장 분석과 발전방향을 제시하였기에 중요한 의미를 가진다.

선행연구들에서 VRIO 모형은 자원의 속성을 정의하고 전략적 내부자원을 판별하기 위한 간편하면서도 유용한 방법론으로 자주 활용되지만(김현진, 이성준, 2016), 한계점 또한 야기된다.

### 3.3. 자원기반이론의 문제점과 동적역량의 필요성

자원기반이론은 기업 내부의 자원과 능력이 어떻게 경쟁우위를 획득하고 지속가능성을 유지할 수 있는지 이해하기 위한 영향력 있는 이론임에도 불구하고 기업의 경쟁우위의 원천을 실증적으로 분석하기에는 어려움이 있었다(Eisenhardt & Martin, 2000). 자원에 대한 포괄적인 정의로 인하여 자원을 구체적으로 정의하지 못해 실증적인 연구에 제약으로 작용한 것이다. 충분한 실증적 연구나 조작적 연구가 어렵다는 문제점이 여러 학자들 사이에서 꾸준히 지적되었다(송주영, 성형석, 2015).

최근 학자들은 자원기반이론을 역동적인 시장으로 확대하였다. 자원기반이론이 신속하고 예측할 수 없는 동태적인 상황에서 특정 기업이 경쟁우위를 차지하는 방법과 이유를 적절하게 설명할 수 없었기 때문이다(Eisenhardt & Martin, 2000).

급속한 기술과 인터넷의 발달로 인하여 오늘날 세계시장은 예측할 수 없는 환경에 직면해 있고 글로벌화가 빠르게 진행됨에 따라 초 경쟁(hyper-competitive) 또는 고속 환경(high-velocity environments)에서 기업은 장기적인 경쟁우위를 달성하기가 더 어려워졌다. 주요 환경 변화에 적절히 대응하지 못한다면 기업의 성과에 부정적인 영향을 미칠 수도 있기 때문에 효율적이고 효과적인 기업의 관리와 전략이 그 어느 때 보다 많은 주목을 받게 되었다(Barreto, 2010).

자원기반이론에 대한 대체적이고 보완적인 성격으로 제시된 동적역량은 기업의 자원과 역량이 시간이 지남에 따라 어떻게 진화하는지 살펴보고 경쟁우위를 유지하는 방법에 대해 더 나은 이해를 제공하는 이론으로 제시되어 주목 받게 된다(Cardinal & Antonio, 2012).

본 연구에서는 자원기반이론만으로 조직역량 분석에 대한 한계가 존재하므로 동적역량 개념을 보완하여 경쟁우위 성과에 대한 조직 역량을 분석하고자 한다.

### 3.4. 동적역량

#### 3.4.1. 동적역량 정의

Teece 외(1997)는 동적역량(Dynamic Capabilities 또는 DC, 이하 동적역량이라 부름) 개념을 이론으로 정리한 학자이며 그의 논문에서는 ‘급변하는 환경 변화에 대응하기 위해 기업 내부와 외부의 역량을 통합하고, 구축하고, 재구성하는 기업의 능력’이라 정의하였다(이동현, 2006). 이후 Teece 외(1997)의 동적역량 개념을 토대로 선행연구들은 급변하는 환경에 대응하기 위한 동태적인 기업 활동이라는 핵심 맥락을 같이하되 유사한 정의를 제시하며 발전하였다. 동적역량 개념에 대해 다른 논문의 주요 참고문헌 역할을 하는 연구로는 Teece 외(1997)의 논문과 Eisenhardt와 Martin(2000)의 논문 등이 있다(이동현, 2006).

Eisenhardt와 Martin(2000)은 자원을 통합, 재구성, 확보·해체하는 기업의 프로세스는 시장 변화에 초점을 두고 심지어는 시장 변화를 창조한다고 하였다. 이에 동적역량은 ‘시장 생성, 충돌, 분할, 진화, 쇠퇴함에 따라 기업이 새로운 자원을 재구성하기 위한 조직적이고 전략적인 루틴’이라 정의하였다. 또한 역동적인 시장에서 자원을 조합하거나 재구성하여 가치를 창출하는 기업의 전략적 의사 결정과 같은 특정 전략 및 조직 프로세스로 구성된다고 하였으며, 효과적인 전략 및 프로세스는 ‘모범 사례’와 같은 효율적인 프로세스로서 공통성을 가질 수 있음을 강조하였다.

Wang과 Ahmed(2007)는 ‘변화하는 환경에 대응하고 경쟁력을 유지하기 위해 지속적인 통합, 재구성, 자원과 역량의 갱신 및 재생, 핵심역량의 지속적인 혁신 및 재구성을 위한 기업의 행동 지향성(behavioral orientation)’으로 동적역량을 정의하였다(Cardinal & Antonio, 2012 재인용).

Barrero(2010)는 동적역량에 대해 ‘동적역량은 기회와 위협을 감지하고, 시  
기적절하며, 시장지향적인 결정을 내리고, 자원 기반을 변경하려는 성향으로  
형성된 문제를 체계적으로 해결할 수 있는 기업의 잠재력’이라 정의했다.

선행연구들은 동적역량 개념의 범주를 기업의 능력, 행동 지향성, 잠재력 등  
으로 언급하였으므로 조직역량으로도 간주될 수 있는 여지가 있다고 생각된  
다. 또한 기업의 프로세스와 루틴을 중심으로 동태적 움직임을 파악하려 한  
것으로 볼 수 있다. 이는 동적역량이 변화하는 환경에 대응하는 조직단위의  
활동으로 보는 공통성을 가진다고 할 수 있다. 반면, 동적역량을 고유한 특성  
으로 보는 것과 산업 전반에 나타날 수 있는 공통성을 가진 프로세스로 보는  
관점이 존재하지만, 후자가 전자에 대해 배타적인 태도를 갖는 것은 아니다.  
‘구분이 가능하고 효율성이 나타나는 특정한 프로세스’라는 공통성을 주장하  
되, 효율적인 전략이 도출되는 과정에서 기업의 프로세스는 경로의존성을 포  
함할 수 있다는 것이다. 결과적으로 프로세스의 세부사항은 고유성을 가지기  
때문에 시장에서 똑같은 동적역량은 존재하지 않는다는 것이다(Eisenhardt &  
Martin, 2000).

이외에도 동적역량에 관한 선행 연구들에서는 동적역량에 대해 실증 연구를  
위해 비교적 명확한 기준을 제시하고자 하였다. Eisenhardt와 Martin(2000)은  
동적역량이 제품 개발, 전략적 의사결정 및 제휴와 같이 구체적으로 식별 가  
능한 일련의 프로세스라 하였고, Laaksonen과 Peltoniemi(2018)는 동적역량  
이 어떻게 측정될 수 있는가에 대해 광범위한 실증연구 분석을 통하여 데이터  
를 4가지 조작적 유형으로 분류하였으며 동적역량이론의 체계적인 발전을 위  
해 동적역량 측정을 위한 권장사항을 제시하였다.

한편 선행연구들은 동적역량이 경쟁우위 원천에 대해 더 나은 이해와 분석  
틀을 제시하지만 자원 자체만으로 경쟁우위를 얻지 못하듯이 동적역량 또한  
그 자체만으로 경쟁우위를 설명하지 않는다는 것에 다소 일치한 견해를 밝힌

다. 동적역량은 경쟁우위를 위해 필요하지만 충분하지는 않다는 점을 언급하며 장기적인 경쟁우위를 추구하기 위해 기존 자원 구성을 향상시키는데 동적역량을 사용할 수 있다고 주장하였다(Eisenhardt & Martin, 2000).

이에 따라 최근 연구의 흐름은 동적역량과 자원기반이론의 VRIO 모형 또는 VRI 특성을 통합하는 관점의 연구가 등장하였다. 자원기반이론에서 가장 핵심 경쟁력이 되는 VRIN, VRIO 모형과 같은 전략적인 프로세스와 조직 자원의 재결합, 재배치 등을 가능하게 하는 동적역량 프로세스가 유의미하게 분리될 수 없다고 판단하는 흐름이 나타났기 때문이다(진상준, 2019).

#### 3.4.2. 동적역량 구성 요소

앞서 동적역량은 연구자의 기준에 따라 개념 정의에서 차이가 있다는 것을 살펴보았다. 개념 정의에 따라 동적역량을 판별하는 지표도 다르게 나타난다.

이상빈과 오세구(2020)의 연구에서는 Teece(2007)가 제시한 감지역량, 포착역량, 재구성역량을 토대로 연구를 실시하였다. 감지역량은 환경의 변화 속에서 시장의 기회, 위험을 감지하는 역량이며, 포착역량은 시장의 현황을 분석한 후 올바른 의사결정을 수행하고 실행할 수 있는 역량이다. 또한 재구성역량은 기업이 속한 기존 사업 분야에서 기업이 새롭게 감지, 포착한 새로운 사업 분야로 자원을 다시 효율적으로 분배하고 배치하는 역량이다. 김장순(2021)의 연구에서도 Teece의 동적역량 개념을 토대로 기업의 인지, 구현, 재구성의 세 활동이 포함된 분석 모델을 연구 틀로 활용하였다.

이동현(2006)은 Teece 외(1997)의 동적역량을 조직적 루틴이나 역량을 통합하고 재구성하는 기업의 능력으로 보았으며, 루틴이나 프로세스, 조직 역량을 바꾸는 또 다른 상위 개념의 능력이라 정의될 수 있다고 하였다. Teece 외(1997)가 제시한 상위 개념의 동적역량에 관련하여 Zollo와 Winter(2002)

는 운영 루틴이라는 개념을 도입하여 이를 동적역량과 구분하였으며 동적역량이 이러한 운영 루틴을 생성하고 수정하는 것으로 정의하였다(이동현, 2006). Wang과 Ahmed(2007)는 동적역량에 대한 기존 연구를 바탕으로 기업의 자원과 역량을 계층적으로 구분하였다(김장순, 2021).

반면, Eisenhardt와 Martin(2000)은 Teece 외(1997)의 연구와 비교할 때, 급변하는 환경을 강조하는 것에 공통점이 있지만 자원기반이론을 토대로 하고 있다는 점에서 차이가 있다고 보았다. 이동현(2006)은 Eisenhardt와 Martin(2000)의 연구에 대해 기업이 급격한 환경 변화에 대응하기 위해 기존 경쟁력의 원천인 자원을 변환할 때, 이를 바꾸는 기업의 능력을 동적역량이라 정의한 가장 대표적인 연구라고 하였다. 그들의 연구 논리는 환경 변화에 따른 자원 기반의 진화(evolution)에 초점을 둔 연구라 보았으며, 'VRIN의 조건을 갖춘 자원이 환경 변화에 따라 어떻게 새로운 자원으로 변환되는가'에 핵심을 두었다는 것이다.

Eisenhardt와 Martin(2000)은 동적역량에 관한 프로세스를 3가지 큰 범주로 제시하였다. 자원 통합, 자원 재구성, 자원 획득·해체이다. 첫째, 자원 통합은 제품 개발 프로세스와 전략적 의사결정으로 이루어진다. 특히, 효과적인 제품 개발 프로세스에는 일반적으로 다양한 전문 지식을 결합하는 교차기능 팀(cross-functional teams)의 참여가 포함된다고 하였다. 전문 지식의 결합은 제품의 품질, 생산의 고유한 측면을 다루기 때문에 우수한 제품에 필수적이라는 것이다. 또한 효과적인 제품 개발 프로세스에는 특정 문제를 해결하기 위해 협력하는 것과 같이 팀 구성원 간의 구체적이고 공통된 경험을 보장하는 루틴이 포함된다고 하였다. 이러한 경험은 기능적으로 구성원 간의 의사소통을 촉진하는 공통 경험 기반과 언어를 만든다는 것이다. 전략적 의사 결정은 관리자가 다양한 비즈니스, 전문 지식 등을 통합하여 회사의 주요 전략적 움직임을 형성하고자 선택을 내리는 역동적인 능력이라 하였다. 둘째, 자원 재구성은 자

원의 복제와 중개 루틴이 핵심인 이동 프로세스가 있으며, 관리자가 자원을 기업 내에서 복제, 이전, 결합하는 데 사용되는 동적역량이다. 그 외에도 자원 할당 루틴, 공동 진화, 패칭이 포함된다. 셋째, 자원 확보, 해체는 지식 생성 루틴과, 동맥 및 인수 루틴, 강력한 제휴 프로세스, 자원 해체가 있다.

한편 Laaksonen과 Peltoniemi(2018)는 동적역량이 어떻게 측정되는지에 대한 체계적인 검토를 선행한 연구로써 정량적 연구들을 대상으로 측정 방법에 대한 조작적 분류를 통해 동적역량 측정 방법론에 대해 분석한 연구이다. 동적역량을 측정하는 다양한 방법이 개념의 이론적 본질에 해당하는 정도를 평가하고 향후 연구를 위해 측정에 관한 권장사항을 개발하였다.

그들의 연구에서 제시된 권장사항 중 하나는 동적역량에 의해 변경되는 일반 기능 또는 자원을 구분하는 것이다. 동적역량의 연구 목적은 자원기반이론에서 설명할 수 없었던 경쟁우위의 원천을 설명하는 것이라 보았다. 이에 따라 동적역량은 일반 기능이나 기업의 자원기반을 변경하여 생성된 새로운 변화로 하여금 결국 성과가 변경된다는 것에 초점을 두었다. 따라서, 동적역량은 성과를 설명할 수 없지만 오히려 성과의 변화 측면에서 설명될 수 있다는 것이다. 다음으로, 기업의 중단 데이터 활용을 제시하였다. 동적역량 개념에 진화와 학습에 대한 개념이 포함되기 때문이며, 이를 통해 보다 나은 기업의 역량 변화와 축적 경로를 포착할 수 있다는 것이다.

본 연구에서는 Eisenhardt와 Martin(2000)의 연구를 토대로 국내 뮤지컬 기업의 동적역량에 대해 분석하고자 한다. 앞서 살펴보았듯 선행연구에서 국내 뮤지컬 기업이 추구한 전략을 심층적으로 분석한 연구가 미비하다는 점에서 자원기반이론을 통한 내부 분석이 우선되어야 한다. Eisenhardt와 Martin(2000)의 연구는 동적역량의 개념이 자원기반이론을 토대로 한다는 점과 동적역량을 자원 변환 능력으로 구체적인 프로세스를 제시하였기 때문에 본 연구의 분석 모형에 적합할 수 있다. 또한 제품 개발 프로세스는 국내 뮤지컬 기업의 작품 개

발 프로세스 측면에서 적용될 수 있을 것이다. 결론적으로 VRI 특성을 갖춘 자원이 환경 변화에 따라 어떻게 새로운 자원으로 변환되는가를 핵심적으로 분석하고자 한다.

### 3.4.3. VRI 자원과 동적역량에 관한 선행연구

송주영(2016)은 VRIO 모형에서 조직(O)은 VRI 속성을 가진 자원과 경쟁우위 사이를 매개하는 하는 것으로 보고 실증분석을 통해 실질적으로 유의미한 관계가 있음을 분석하였다. 이는 전략적 자원의 전제적 속성이 높은 자원의 보유가 경쟁우위를 가져온다는 자원단위에서의 자원자체의 중요성을 강조하는 초기 자원기반이론의 주장과는 상이한 결과로 보았다. 즉, 자원의 보유 자체로 경쟁우위를 가져오는 것이 아니라, 가치, 희소성, 모방난이도와 같은 전략적 자원의 전제적 속성이 조직에 영향을 미치며, 궁극적으로는 조직을 매개로 경쟁우위를 가져올 수 있다는 것이다. 또한 이러한 연구 결과는 자원 속성을 강조하는 초기 자원기반이론의 주장보다는 기업 단위에서의 고유 역량을 강조하는 핵심역량이나, 동적역량 관점 등의 자원기반이론에서 파생된 최근의 연구흐름을 지지하는 결과로 인식하였다.

진상준(2019)은 ‘프로젝트 조직’ 차원에서 국내 기업의 성과를 고찰하는 연구를 하였다. VRIN 특성을 보유한 프로젝트 조직자원과 조직 동적역량 관점을 복합적으로 고려하는 통합 모형을 구성하여, VRIN 조직자원이 조직 동적역량의 매개효과에 따라 경쟁우위 성과에 미치는 영향관계를 검증하였다. 결과적으로 VRIN 특성의 조직자원과 조직 동적역량의 효과에 의해 기업은 경쟁우위 성과를 달성할 수 있다는 실증적인 근거를 제시하였다.

송주영(2016)의 연구는 자원과 조직을 구분하여 분석하였고, 진상준(2019)의 연구에서는 VRIN 특성을 보유한 조직자원과 동적역량 관계를 파악하였다.

### 3.5. 뮤지컬 기업 전략분석에 관한 체계

#### 3.5.1. 뮤지컬 기업의 VRI 자원과 동적역량

##### 1) 가치

Barney와 Hesterly(2020)는 가치 판단에 대해서 ‘어떤 기업의 자원과 능력이 외부 기회와 위협에 미치는 영향을 파악하는 한 방법은 자원과 능력이 그 기업의 수익과 비용에 미치는 영향을 조사해 보는 것’이라 하였다. 일반적으로는 자원과 능력을 외부 기회의 이용과 위협 중화를 위해 이용하는 기업은 그렇지 않은 기업에 비해서 수익 증가나 비용 감소 또는 두 가지 모두를 더 크게 경험하게 된다는 것이다.

송주영과 성형석(2015)은 자원의 가치는 기업의 내부 자원이 현재의 기업에게 상업적 이용가치를 부여해 준다는 것을 전제조건으로 하여, 원가우위전략이나 차별화 전략 등의 전략적 선택의 기회를 부여해 줄 수 있는 잠재력으로 정의하여 제시하였다.

본 연구에서는 위의 두 관점을 토대로 뮤지컬 기업의 가치 있는 자원에 대해 정의하고자 한다. 가치는 저비용 전략이나 차별화 전략 등 전략적 기회를 획득할 수 있는 잠재적 자원이며 기회를 획득하기 위해서는 우선적으로 상업적인 이용 가치가 있어야 한다(송주영, 성형석, 2015). 뮤지컬 기업의 자원은, 곧 기획, 제작, 실연이라는 일련의 활동에 있는 뮤지컬 작품이 될 것이다. 뮤지컬 기업에게 상업적인 이용가치가 있는 자원은 이익을 창출한 작품 혹은 이익이 보장된 작품의 잠재력이라 할 수 있다.

이익을 창출하는 작품에 대한 전제조건은 대중의 호응을 얻은 작품일 것이다. 대중의 호응을 얻은 작품은 암묵적으로 관객이 어느 정도 만족할 만한 작품성을 갖췄다고 볼 수 있다. 작품의 대중성은 긍정적인 호응을 얻고 관객이

기꺼이 비용을 지불할 의사를 갖게 될 수 있다. 대중성이 클수록 작품은 기업은 상업성을 추구할 수 있으며, 작품은 흥행성을 갖게 된다. 따라서 작품의 흥행은 시장 검증 받은 작품, 수익성을 가진 작품으로 볼 수 있다.

이익이 보장된 작품은 뮤지컬 기업이 보유한 레퍼토리에서 이익을 낸 작품의 수가 많을수록 이후 재연에서 안정적인 수익을 기대할 수 있을 것이다. 또 다른 측면으로 공식적인 시상식에서 수상한 뮤지컬 작품은 대외적으로 작품성을 인정을 받은 작품이며 이익이 보장된 작품이라 볼 수 있을 것이다.

## 2) 희소성

자원기반이론에서 희소성 판단은 가치가 있는 특정한 자원이나 능력을 가진 기업의 수가 한 산업이 완전경쟁 시장의 기능을 실행하기 위해 필요한 기업의 수보다 적을 경우 그 자원과 능력이 희소하다고 하였다(Barney & Hesterly, 2020). 그러나 특정기업이 소유한 자원의 희소성을 측정하기 위해 기업이 속한 산업에서 완전경쟁 상태를 만들어 내는데 필요한 적정 기업 수가 몇 개인지 산출하는 것은 현실적으로 거의 불가능하다는 것이다. 따라서 송주영과 성형석(2015)의 연구에서는 희소성을 양적 유한성과 질적 유한성에 따라 초과수요가 존재하여야 한다는 점을 주요 요건으로 보았으며 기술자원의 희소성에 대한 측정지표로 기술의 과급효과, 시장의 성장성 등을 제시하였다.

기술이 과급효과를 가지듯 문화상품 또한 문화적·경제적 과급효과를 가진다. 또한 뮤지컬 시장에서 시장의 성장성은 K-pop과 같은 다른 문화권으로의 확장으로 볼 수 있을 것이다.

## 3) 모방불가능성

모방불가능성은 어떤 자원이나 능력을 소유하지 못한 기업들이 그것을 획득하거나 개발할 때 그 자원을 이미 소유한 기업들에 비해 비용열위를 가지는가

에 대한 물음으로 이어진다. 자원기반이론에서 모방불가능성이 높아지는 이유는 기업의 고유한 역사 상황과 관련된 경로 의존성, 인과적 모호성, 사회적 복잡성 및 특허 등을 구체적인 요건으로 보았다. 본 연구에서는 고유한 역사적 상황, 인과적 모호성, 사회적 복잡성을 기준으로 모방불가능성 측면을 살펴보고자 한다.

예컨대 충무아트센터의 <프랑켄슈타인>(2015년)은 국내 창작 뮤지컬 최초로 단일 시즌 최다 매출을 기록하며, ‘한국 창작 뮤지컬 역사를 새롭게 썼다’고 언급될 만큼 기사화 되었고 문화적 파급효과가 컸다.<sup>22)</sup> 이러한 문화적 파급효과를 가져오는 작품은 많지 않다는 점에서 기업이 파급효과를 가진 작품을 보유하는 것은 희소성이 높을 뿐만 아니라 기업의 브랜드 가치에도 긍정적인 영향을 줄 것이다. 또한 자원기반이론에서 모방불가능성이 갖는 고유한 역사적 상황에 빗대어 보면 그 당시 일시적인 경쟁우위를 획득함으로써 기업은 다른 기업에 비해 명성을 얻게 될 것이다.

#### 4) 동적역량

앞서 살펴보았듯 국내 뮤지컬 기업이 추구한 전략을 심층적으로 분석한 연구는 미비하였으며 기업 내부 전략으로 접근한 연구는 찾아볼 수 없었다. 즉, 자원기반이론을 활용한 연구는 거의 없다고 볼 수 있을 것이다. 따라서 자원기반이론의 VRIO 모형을 분석 틀로 구성하고자 하였다. 그러나 최근 연구의 흐름으로 VRIO 모형이 갖는 한계를 보완하고 대체하기 위해 동적역량 관점이 등장하였음을 확인하였다. 이러한 동적역량 관점은 경쟁우위를 획득하는 것에 대한 더 나은 이해를 제공할 수 있을 것이다.

본 연구에서는 Eisenhardt와 Martin(2000)의 연구를 바탕으로 기업의 동적역량 프로세스에 초점을 두어 국내 뮤지컬 기업의 동적역량을 살펴보고자 한

---

22) SBS뉴스. (2016.02.03.). [https://news.sbs.co.kr/news/endPage.do?news\\_id=N1003397949](https://news.sbs.co.kr/news/endPage.do?news_id=N1003397949)

다. 그들의 연구는 자원기반이론을 토대로 동적역량 개념을 제시하였으며, 기존 자원의 변환 능력과 관련된 구체적인 프로세스를 제시하였기 때문이다(이동현, 2006). 즉 VRI 특성을 갖춘 자원이 환경 변화에 따라 어떻게 새로운 자원으로 변환되는가를 핵심적으로 분석하고자 한다. 반면에 앞선 산업 분석을 통해 국내 뮤지컬 산업은 성장이 고도화된 단계라기보다 과도기 단계라 볼 수 있을 것이다. 이러한 이유로 Eisenhardt와 Martin(2000)의 연구에서 제시한 자원 통합, 자원 재구성, 자원 확보·해체 측면에서 자원 통합만을 분석 틀로 제시하고자 한다. 자원 재구성 측면에서는 기업의 전사적 수준에서 전략과 프로세스들을 다루며, 자원 확보·해체 측면은 인수 루틴과 전략적 제휴 프로세스 등이 제시되었기 때문에 국내 뮤지컬 기업에게 적용하기에 한계가 나타날 것이라 판단하였다. 아울러 Laaksonen과 Peltoniemi(2018)를 참고하여 동적역량을 일반역량과 구분하고자 하였으며 종단적 데이터를 제시하여 동적역량의 변화에 보완적인 데이터로 사용하고자 하였다.

##### 5) 경쟁우위 기준

2018년 기준 공연단체 장르별 평균 티켓판매 수입 중 민간기획사의 뮤지컬 장르 평균 티켓판매 수입은 약 44억 6천만 원으로 나타났다(예술경영지원센터, 2019). 이와 관련하여 2015년 뮤지컬 실태조사에서는 뮤지컬 제작(기획)단체 매출액을 10억 미만, 10억 이상~30억 미만, 30억 이상~50억 미만, 50억 이상~100억 미만, 100억 이상으로 분류하였으며, 매출액 10억 미만은 69.8%로 가장 높게 나타났다. 중위 수준인 10억 미만~30억 미만, 30억 이상~50억 미만은 각각 7.5%로 전체에서 15%를 차지하였다. 상위 수준인 50억 이상~100억 미만, 100억 이상은 각각 11.3%, 3.8%로 나타나 15.1%로 나타났다.

<표 3-2> 뮤지컬 제작(기획) 단체 매출액

(단위: %, 개)

	사례수	10억 미만	50억 이상~ 100억 미만	10억 이상~ 30억 미만	30억 이상~ 50억 미만	100억 이상	계
전체	(53)	69.8(37)	11.3(6)	7.5(4)	7.5(4)	3.8(2)	100.0

출처: 예술경영지원센터(2015), <2015년 뮤지컬 실태조사> 재인용.

본 연구에서는 두 자료를 참고하여 국내 뮤지컬 산업의 기업 평균 매출을 약 45억으로 기준으로 하여, 50억 이상~100억 미만, 100억 이상의 기업을 상위, 10억 이상~50억 미만을 중위, 10억 미만을 하위로 분류하였다.

## 제 4 장 사례연구

### 4.1. 사례연구의 의의

본 연구는 국내 뮤지컬 제작 기업을 대상으로 자원기반이론의 VRI 자원과 동적역량을 도출하여 국내 뮤지컬 기업이 추구한 전략을 모색하는 탐색적 연구이며, 국내 뮤지컬 제작 기업이 창작 뮤지컬 시장에서 경쟁우위를 획득할 수 있는 전략적 요소를 도출하는데 목적이 있다.

VRI 자원과 동적역량은 기업 내부 분석에 초점을 두고 있다. 또한 전략과 관련된 일련의 과정들은 기업의 최고이사결정권자의 영향력이 크다고 볼 수 있으며, 전략을 분석하기 위해서는 관리자나 핵심결정권자에 대한 심층적인 이해가 요구된다. 따라서 연구방법에서는 경쟁우위 요인에 대한 포괄적인 내용의 연구결과를 제시하기보다 실질적인 연구결과를 얻기 위해 국내 뮤지컬 기업의 관리자를 대상으로 심층 인터뷰를 통한 사례 분석을 하고자 하였다(김용정, 송영욱, 2014).

또한 사례연구 방법은 현상에 내재되어 있는 요인을 파악하고 이들 관계를 규명하는 질적 연구방법으로 현실에서 쉽게 설명이 되지 않고 복잡하게 얽혀 있는 사회현상의 여러 요소들을 도구적으로 설명할 수 있다는 장점이 있다(송원규 외, 2011).

#### 1) 뮤지컬 기업의 선정

본 연구의 뮤지컬 기업 선정 기준은 1)국내 뮤지컬 기업 중 10년 이상 운영하는 기업, 2)창작뮤지컬 제작을 중심으로 하는 기업, 3)미디어 노출 빈도가 높은 기업, 4)2015년~2019년을 기준으로 창작뮤지컬 티켓 랭킹 50위 안에 작품을 지속적으로 올린 기업을 기준으로 기업 리스트를 추렸다. 총 6개의

기업이 채택되었으며, 그 중 심층인터뷰가 가능한 기업 2곳을 중심으로 진행하였다.

본 연구에서 진행한 기업은 알앤디웍스와 연우무대이다. 알앤디웍스는 전시, 컨벤션 및 행사 대행업으로 분류되어 있으며, 2018년 기준 매출액은 약 56억 원<sup>23)</sup>으로 본 연구의 경쟁우위 기준에서 상위 그룹에 속하였다. 연우무대는 연극단체로 분류되었으며, 2018년 기준 약 16억 원<sup>24)</sup>으로 나타나 중위 그룹에 해당되었다.

공연예술에 관한 국가 통계자료의 기준에 따르면, 알앤디웍스는 민간기획사이며, 연우무대는 민간공연단체로 볼 수 있다. 보통의 뮤지컬 제작사는 민간기획사인 반면에 연우무대는 민간공연단체로서 연극과 뮤지컬을 제작, 공연한다. 아래 표를 보면 민간공연단체와 민간기획사의 티켓판매 수입은 다소 큰 차이를 보인다. 연우무대의 경우 연극 장르의 평균 티켓판매 수입 측면에서는 상위 단체로 분류될 수 있으나, 본 연구의 사례분석에서는 연구의 조작적 기준에 의해 중위 그룹으로 분류되었다.

<표 4-1> 공연단체 장르별 평균 티켓판매 수입

구분		단체수	연극 (천 원)	뮤지컬 (천 원)
단체특성	민간공연단체	2,896	4,690.2	1,653.0
	민간기획사	389	82,873.2	446,018.3

출처: 예술경영지원센터, <2019 공연예술실태조사>, p.269. 연구자 작성.

23) NICE평가정보, 신용분석보고서.

24) NICE평가정보, 신용분석보고서.

## 2) 데이터 수집

우선 기업의 최고경영자를 중심으로 진행된 언론사 인터뷰 자료인 2차 데이터를 수집하여 경영자의 인식, 흥행 작품에 관한 정보, 성과와 관련된 정보 등을 1차적으로 조사하고 분석하였다. 이후 재구성된 데이터를 토대로 심층 인터뷰를 위한 반구조화 질문을 구성하였다.

심층 인터뷰는 뮤지컬 기업 최고경영자를 대상으로 2021년 5월~6월에 걸쳐 2시간 정도 개별 면담 방식으로 진행되었다. 심층 인터뷰 진행하기 전 원활한 대화를 위해서 최고경영자에게 열린 방식으로 인터뷰가 이루어짐을 설명하였다. 인터뷰는 최고경영자의 동의에 따라 녹취되었으며, 녹취된 내용을 필사하여 반복적인 검토를 통해 내용을 분류하고, 다시 1차 자료와 비교분석하여 결과를 도출하였다.

## 3) 심층 인터뷰의 내용리스트

본 연구의 목적에 따라 뮤지컬 기업이 추구한 전략과 경쟁요소에 질문을 중심으로 구성되었다. 먼저, 앞서 언급한 1차 자료를 토대로 질문의 영역과 세부 질문사항을 설계하였다. 심층 인터뷰는 반구조화 질문을 기반으로 경쟁우위를 이끈 요인에 대한 전반적인 의견 진술이 진행되었으며, 질문은 ‘귀하의 기업이 경쟁우위를 획득하는데 있어서 경쟁요소는 어떤 것이라 생각하는가? 어떻게 경쟁력을 유지하는가? 귀하의 기업의 강점은 무엇이라 생각하는가? 그러한 강점은 시장에서 일반적인가? 등을 중심으로 질문하였으며, 관리자의 견해에 따라 세부적인 질문을 하여 인과관계를 살피고자 하였다.

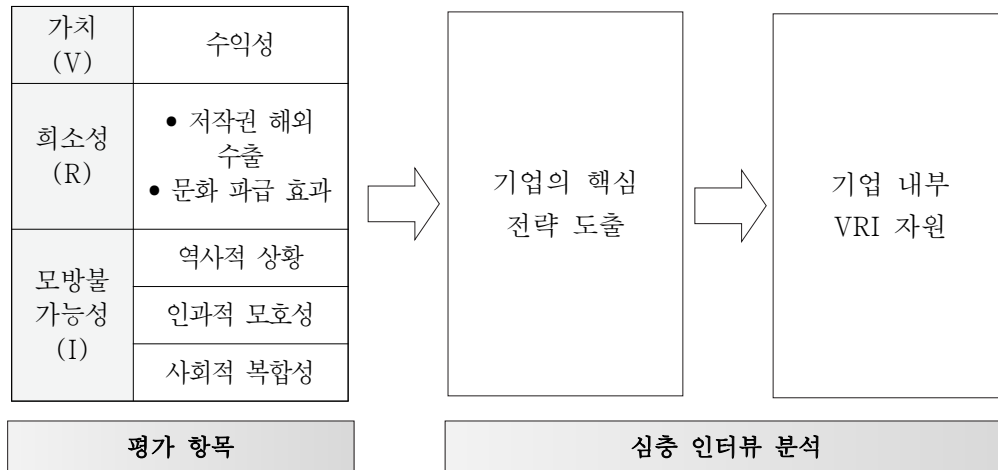
본 연구에서 진행된 심층 인터뷰는 핵심 주제와 관련 맥락에 따라 분류하였으며, 중단적인 흐름을 고려하여 제시하고자 하였다. 또한 심층 인터뷰는 표로 정리하여 나타내었으며, 김종현(2018: 98)의 연구에서 제시한 인터뷰 결과표를 본 연구에 적용하여 활용하였다.

## 4.2. 연구모형

본 연구는 국내 뮤지컬 장르가 산업으로서 규모를 갖췄음에도 불구하고, 기업적 시각으로 경쟁우위 요인과 전략 등을 분석한 시도는 부족했다는 점을 고려하여 기업의 내부 자원에 중점을 둔 자원기반이론에서 살펴보고자 한다.

연구의 목적에 따라 전략적 자원의 속성인 VRI 모형과 동적역량에 관한 선행연구들을 토대로 연구모형을 구성하였다. VRI 자원의 측정항목 기준은 다음과 같다. 가치는 기업에게 전략적 기회를 획득할 수 있게 하는 잠재적 경쟁우위 원천으로 수익성과 관련한 항목을 살펴보고자 하였다. 희소성은 산업에서 통용되는 희소한 자원으로 문화 파급효과를 가진 자원과 최근 뮤지컬 산업에서 나타난 창작뮤지컬 라이선스 수출이 뮤지컬 기업에게 희소한 자원이라 보았다. 모방불가능성은 경쟁기업들이 복제하거나 대체하기 힘든 자원으로써 역사적 상황, 인과적 모호성, 사회적 복잡성 측면에서 살펴보고자 하였다. 이와 같은 기준을 토대로 기업의 핵심전략을 도출하고, 세부적으로 전략적 자원의 전제적 속성인 VRI 자원을 분석하고자 하였다. VRI 자원 평가 모형은 아래의 <표 4-2>와 같다.

<표 4-2> 국내 뮤지컬 기업의 VRI 자원 평가 모형



한편, 본 연구에서 VRIO 모형의 ‘조직(O)’은 동적역량 개념으로 대체하여 제시하였다. 앞서 살펴보았듯 전략경영학의 연구 흐름은 VRIO 모형의 한계에서 비롯된 동적역량의 등장이었다. VRIO 모형은 자원과 역량에 대한 개념 중첩 문제로 인하여 경쟁우위를 설명하는 것에 한계가 나타났다. 또한 변화하는 환경 조건에서 특정 기업이 경쟁우위를 획득하는 것에 대한 근거를 적절하게 설명하지 못하였다. 이에 대해 동적역량은 경쟁우위 요인에 보다 나은 이해를 제공한다는 것이다. 따라서, 전략적 자원 자체의 전체적 속성 단위 개념과 기업 단위 개념의 조직을 분리한 송주영(2016)의 연구와 조직 개념을 동적역량으로 해석한 Cardeal과 Antonio(2012)의 연구를 접목하여 국내 뮤지컬 기업의 VRI 자원과 동적역량을 분석하고자 하였다. 아울러, 급속한 성장 과정이 나타난 국내 뮤지컬 산업에서 외부환경 변화에 대응하여 기업이 추구한 동태적 역량을 살펴보고자 하였다. 동적역량 평가 모형은 <표 4-3>과 같다.

<표 4-3> 국내 뮤지컬 기업의 동적역량 평가 모형

		기존역량	동적역량
전략적 의사결정	전략적 움직임 여부		
작품 개발 프로세스	교차 기능 팀 여부		

동적역량 평가 모형은 자원기반이론을 토대로 동적역량을 구체적인 프로세스로 제시한 Eisenhardt와 Martin(2000)의 연구를 적용하여 동적역량을 분석하고자 하였으며, 기업의 VRI 자원이 환경 변화에 따라 어떻게 새로운 자원으로 변환되는가를 핵심적으로 분석하고자 하였다. 또한 모범적인 작품 개발 프로세스에서 나타나는 교차기능 팀 여부와 전략적 의사결정과 관련하여 전략적 움직임 여부를 확인하고자 하였다. 그리고 Laaksonen과 Peltoniemi(2018) 연구를 참고하여 기존역량과 동적역량을 구분하여 역량의 변화를 살펴보고자 하였으며, 종단적 데이터를 제시하여 비교분석 하였다.

### 4.3. 알앤디웍스 경쟁우위 요인 분석

#### 4.3.1. 알앤디웍스

알앤디웍스는 ‘리프로덕션&디벨롭먼트’(R&D)에서 착안한 이름으로 몇몇의 뮤지컬 프로듀서들이 뜻을 모아 2008년 2월 회사를 설립하였다. 대표 오훈식도 그들 중 하나였다. 그는 설엔컴퍼니에서 프로듀서로 일하며 뮤지컬 <오페라의 유령>, <캣츠>, <에비타> 등에 참여하였으며, 2012년 알앤디웍스의 대표이사로 취임하였다. 알앤디웍스 설립 초기에는 주로 라이선스 뮤지컬 제작 및 제작관리가 중심이었다. 그러나 오훈식 대표가 취임한 이후 주로 창작뮤지컬 제작·기획한다. 아래 <표 5-1>은 알앤디웍스의 기업 활동에 대한 정보를 토대로 종단적 데이터를 구성한 것이다. 대형 제작사는 아니지만 2019년 선보인 작품은 5편으로 작품 활동은 왕성한 것으로 보인다.<sup>25)</sup> 또한 배우 매니지먼트도 겸하고 있다.

<표 5-1> 알앤디웍스의 종단적 데이터

연도	작품	형태	활동
2008	• 알앤디웍스 설립		
2012	• 뮤지컬 <오페라의 유령 내한공연> • 뮤지컬 <위키드 내한공연> • 뮤지컬 <년버벌퍼포먼스 하이킥> • 뮤지컬 <년버벌퍼포먼스 하이킥>	제작관 리	오훈식 대표 이사직 취임

25) 이데일리. (2019.12.05.).

<https://www.edaily.co.kr/news/read?newsId=01216886622715568&mediaCodeNo=257>

2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 뮤지컬 &lt;위키드&gt;</li> <li>• 뮤지컬 &lt;에비뉴Q 내한공연&gt;</li> <li>• 뮤지컬 &lt;하이스쿨 뮤지컬&gt;</li> <li>• 뮤지컬 &lt;브로드웨이 42번가&gt;</li> <li>• 뮤지컬 &lt;지저스 크라이스트 수퍼스타&gt;</li> </ul>	제작 관리	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 뮤지컬 &lt;마마, 돈크라이&gt;(초연)</li> </ul>	제작	
2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 뮤지컬 &lt;브로드웨이 42번가&gt;</li> <li>• 뮤지컬 &lt;프라실라&gt;</li> <li>• 뮤지컬 &lt;캣츠 내한공연&gt;</li> </ul>	제작 관리	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 뮤지컬 &lt;더데빌&gt;(초연)</li> <li>• 뮤지컬 &lt;셜록홈즈1:앤더슨가의 비밀&gt;</li> <li>• 뮤지컬 &lt;셜록홈즈2:블러디게임&gt;</li> <li>• 뮤지컬 &lt;라스트 로얄 패밀리&gt;</li> </ul>	제작	
2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 뮤지컬 &lt;지저스 크라이스트 수퍼스타&gt;</li> <li>• 뮤지컬 &lt;캣츠 내한공연&gt;</li> <li>• 뮤지컬 &lt;마마, 돈크라이&gt;</li> </ul>	제작	
2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연극 &lt;안녕, 여름&gt;</li> <li>• 뮤지컬 &lt;위키드&gt;</li> <li>• 뮤지컬 &lt;마마, 돈크라이&gt;</li> </ul>	제작	<ul style="list-style-type: none"> <li>• &lt;마마, 돈크라이&gt; 공연 실황 DVD, OST 발매</li> </ul>
2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 뮤지컬 &lt;아이러브유&gt;</li> <li>• 뮤지컬 &lt;캣츠 내한 공연&gt;</li> <li>• 뮤지컬 &lt;록키호러쇼&gt;</li> <li>• 뮤지컬 &lt;더데빌&gt;</li> </ul>	제작	
2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 뮤지컬 &lt;더데빌&gt;</li> <li>• 뮤지컬 &lt;록키호러쇼&gt;</li> <li>• 뮤지컬 &lt;마마, 돈크라이&gt;</li> </ul>	제작	
2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 뮤지컬 &lt;록키호러쇼&gt;</li> <li>• 뮤지컬 &lt;그림자를 판 사나이&gt; 초연</li> <li>• 뮤지컬 &lt;킹아더&gt;초연</li> <li>• 뮤지컬 &lt;HOPE(호프)&gt; 초연</li> </ul>	제작	<ul style="list-style-type: none"> <li>• &lt;더데빌&gt; OST 발매</li> <li>• &lt;호프&gt; 제4회 한국뮤지컬어워드 8개 부문 수상.</li> <li>예그린뮤지컬어워드 3개 부문 수상.</li> </ul>
2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 알앤디웍스 콘서트</li> </ul>	제작	알앤디웍스 스튜디오 창단
2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 뮤지컬 &lt;검은 사제들&gt; 초연</li> <li>• 뮤지컬 &lt;마마, 돈크라이&gt;</li> </ul>	제작	

출처: 알앤디웍스 홈페이지 History, 연구자 수정.

<표 5-2> 알앤디웍스 창작뮤지컬 티켓 판매율 순위(2013~2021년)

연도	공연	판매 점유율	순위
2013	• 뮤지컬 <마마, 돈크라이>	1.4%	14위
2014	• 뮤지컬 <더데빌> -초연 • 뮤지컬 <셜록홈즈1:앤더슨가의 비밀> • 뮤지컬 <셜록홈즈2:블러디게임>	1.2% 0.9% 0.6%	20위 25위 35위
2015	• 뮤지컬 <마마, 돈크라이>	1.0%	31위
2016	• 뮤지컬 <마마, 돈크라이>	1.8%	8위
2017	• 뮤지컬 <더데빌>	1.2%	25위
2018	• 뮤지컬 <마마, 돈크라이> • 뮤지컬 <더데빌>	2.1% 1.0%	10위 17위
2019	• 뮤지컬 <HOPE:호프> -초연 • 뮤지컬 <그림자를 판 사나이>	1.2% 0.7%	19위 33위
2020	• 뮤지컬 <HOPE:호프>	1.0%	37위
2021	• 뮤지컬 <검은 사제들> -초연	3.4%	9위

출처: 인터파크ENT <연간 판매점유율 랭킹, 창작뮤지컬 연간 순위, 연구자 작성.

알앤디웍스는 2008년부터 2012년까지 주로 라이선스 뮤지컬을 제작하고 관리하였다. 그러나 2012년 오훈식 대표이사 취임 후, 2013년부터는 라이선스 뮤지컬의 비중은 낮아지고 다수의 창작뮤지컬 작품이 등장한다. 알앤디웍스의 창작뮤지컬은 <마마, 돈크라이>, <더데빌>, <셜록 홈즈 1,2>, <HOPE:호프(이하 호프라 부름)>, <그림자를 판 사나이>, <검은 사제들> 등이 있다.

<표 5-2>는 창작뮤지컬 티켓 판매율 순위를 제시하였다. 알앤디웍스의 대표적인 스테디셀러 뮤지컬은 <마마, 돈크라이>, <더데빌>로 볼 수 있으며, 매회 공연마다 안정적인 티켓 판매율을 기대할 수 있는 작품이다. 2019년 공연된

뮤지컬 <호프>는 초연임에도 불구하고 티켓랭킹 중상위권을 차지하였으며, 그 해 뮤지컬 시상식에서 다수의 상을 받은 작품이다. 이와 같은 맥락으로 2021년 초연된 <검은 사제들>은 티켓랭킹 상위에 안착한 성과를 보인다.

### ① 창작뮤지컬 <마마, 돈크라이>

<마마, 돈크라이>는 드라쿨라 백작과 천재 물리학자이며, 교수인 프로페서 V의 이야기를 중심으로 하는 2인극의 락 뮤지컬이다. 실제로 <마마, 돈크라이>는 2010년 MJstarfish에서 기획·제작한 작품이지만 2013년 재연부터는 알앤디웍스와 PAGE1이 라이선스를 계약하여 공동 제작 형태로 공연을 올린다. 재연은 원작의 핵심 소재를 중심으로 스토리, 중심인물, 형식 등이 새롭게 각색되었다.<sup>26)</sup> 알앤디웍스의 초기 창작뮤지컬이라 볼 수 있는 <마마, 돈크라이>는 중독성 강한 음악과 차별화된 콘셉트의 2인극으로 마니아층을 형성하였으며, ‘대학로 N차 관람’, ‘회전문 관람’의 상징적인 뮤지컬로 언급되었다.<sup>27)</sup> 2013년 공연은 무려 70% 이상의 이례적 재관람률을 기록하였고 2018년 상반기 재관람률이 가장 높은 중소극장 뮤지컬 1위를 기록한 바 있다.<sup>28)</sup>

### ② 창작뮤지컬 <더데빌>

2014년 초연된 <더데빌>은 괴테의 <파우스트>를 현대적으로 해석한 뮤지컬이며 초기부터 PAGE1과 공동 제작하였다. <더데빌>은 스토리에 충실하고 기승전결을 보여주는 방식이 아닌 송스루(song through) 형식에 가깝기 때문에 기존 뮤지컬에 비해 다른 형식을 갖춘 작품으로 인식되었으며<sup>29)</sup>, 초연 당시 파격적인 창작극 또는 낯설고 난해한 작품이라는 엇갈린 평을 받았다. 그

26) 국민일보. (2015.01.28.). <http://news.kmib.co.kr/article/view.asp?arcid=0009085751>

27) 뉴시스. (2021.04.01.). [https://newsis.com/view/?id=NISX20210401\\_0001391148](https://newsis.com/view/?id=NISX20210401_0001391148)

28) 아시아투데이. (2020.03.04.). <https://news.zum.com/articles/58538888>

29) 뉴스핌. (2018.12.14.). <https://www.newspim.com/news/view/20181214000295>

러나 공통적으로 신선하다는 평을 받은 작품이다.<sup>30)</sup> 또한 <더데빌>은 락과 클래식이 조화된 뮤지컬 넘버가 특징으로 제9회 더 뮤지컬 어워즈 작곡·작사상을 수상하였다.

### ③ 창작뮤지컬 <호프>

아르코 한예종 뮤지컬 창작아카데미를 통해 발굴된 작품인 <호프>는 신예 작가와 작곡가의 데뷔작이다. <호프>는 초연임에도 불구하고 국내 뮤지컬 시상식에서 11관왕을 수상하여 작품성을 인정받았다. 2020년 1월 개최된 제4회 한국 뮤지컬 어워즈에서 대상을 포함한 프로듀서상, 연출상, 극본상, 음악상(작곡), 음악상(편곡·음악감독), 여자주연상, 여자조연상 등 주요상을 휩쓸며 최다 수상인 8관왕을 수상하였다. 2019년 10월 개최된 제8회 예그린뮤지컬어워드에서는 올해의 뮤지컬, 올해의 배우 남자부문, 여자부문에서 3관왕을 차지하였다.

### ④ 라이선스 수출 창작뮤지컬

심층 인터뷰에서 확인된 라이선스 수출 창작뮤지컬은 총 4작품으로 <더데빌>, <호프>, <셜록 홈즈 1,2>가 확인되었다.

---

30) 중앙일보. (2018.09.27.). <https://news.joins.com/article/23001807>

### 4.3.2. 심층 인터뷰 분석

#### 1) 기업의 역사성

심층 인터뷰를 통하여 뮤지컬 산업에서 기업의 역사성은 매우 중요한 것으로 확인되었다. 두 가지 측면에서 역사성을 확인할 수 있었으며 첫째, 공연 콘텐츠 기업으로서 역사성, 둘째, 인력의 전문성과 관련된 역사성이다.

<표 5-6> 경쟁우위 요인에 대한 경영자 심층 인터뷰 정리 결과

경쟁우위 요인에 관한 견해	
오리지널 레퍼토리 구축	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 어떤 작품을 만들어 왔는지, 흥행 작품은 얼마나 되는지에 관한 것들이 기업을 판단할 때 <u>적자 구조보다는 이러한 외형적인 흐름을 높이 평가하는 부분들이 존재한다.</u> 시간이 필요한 부분이다.</li> <li>2. 단순히 <u>자본의 투입만으로는 성공을 보장할 수 없으며,</u> 뮤지컬 제작에 관한 프로세스 파악이 먼저다. 스태프, 전문 인력들과 일을 하고 배우는 시간이 필요하다.</li> </ol>

먼저, 공연 콘텐츠 기업의 역사성에 대해 경영자<sup>31)</sup>는 기업을 판단할 때 적자 구조보다 외형적인 시간의 흐름을 굉장히 높이 평가하는 부분들이 있다고 하였다. 기업의 역사성은 오리지널 레퍼토리 구축과 상호적 관계를 갖는다.

31) 최고경영자를 뜻하며, 본 연구의 <제4장 사례연구> 중 ‘심층 인터뷰 분석’에서는 문장의 원활한 흐름 위해 최고경영자를 ‘경영자’로 표기하기로 한다. 다만, 맥락 구분을 위해 최고경영자로 제시하기도 하였다.

‘어떤 작품을 만들어 왔는지, 흥행 작품이 얼마나 되는지’와 연관되어 관객의 브랜드 신뢰도에 영향을 미치며, 투자사들의 기업 평가에도 매우 중요하다는 것이다. 또한 알앤디웍스의 경영자는 ‘기업을 판단할 때 적자 구조보다는 어떤 외형적인 시간의 흐름을 굉장히 높이 평가하는 부분들이 있다’라고 답변하여 오리지널 레퍼토리 구축과 특화된 콘텐츠를 보유하는 것은 뮤지컬 전문 제작사로서 역사성이 중요하다는 것을 언급하였다고 볼 수 있다.

다음으로, 뮤지컬 장르는 비용질병을 동반하는 노동집약적 산업이다. 주목할 점은 많은 인력을 필요로 할 뿐만 아니라, 노동의 집약이 뮤지컬 장르에 전문성을 띤 인력으로 이루어져야 한다는 것이다. 특히, 뮤지컬 공연이 최대의 성과를 얻기 위해서는 ‘뮤지컬 산업에서 경험이 쌓인 전문가들과의 효과적인 커뮤니케이션과 협업’이 매우 중요한 것으로 확인되었다. 또한 전문가들의 경력과 경험이 많을수록, 오랜 기간 협업할수록 효율성이 증대된다는 것이다. 이러한 특성을 역으로 생각해볼 때, 뮤지컬 산업에서는 이론적인 교육을 받고 현장에 바로 투입되어 역량을 발휘할 수 있는 구조가 아니라, 실무에서 프로세스를 배우는 충분한 시간과 경험을 요하는 산업으로 나타났다.

결론적으로 ‘기업의 역사성’은 국내 뮤지컬 산업의 특성으로 볼 수 있으며, 자본의 투입만으로는 뮤지컬 시장에서 성공을 보장할 수 없다. 오리지널 창작 작품, 웰-메이드, 흥행 작품에 대한 레퍼토리 구축과 관련된 콘텐츠의 역사성이 존재하여야 뮤지컬 전문 제작사로서 기업이 평판을 얻게 되어 경쟁력을 가질 수 있다는 것이다.

이에 관하여 알앤디웍스 경영자는 심층 인터뷰에서 ‘기업의 지속성장 가능성’이라는 용어를 자주 언급하였다. 또한 언론사 인터뷰에서도 뮤지컬 기업이 ‘지속성장이 가능한 것’에 대해 언급한 적이 있다. 이는 경영자가 ‘알앤디웍스가 기업으로서 지속성장 가능하려면 어떠한 모델을 만들어야 하는가’에 대해 숙고한 것으로 보이며, 최고경영자 취임 후 적극적으로 새로운 비즈니스 모델

들을 추구하고 실행한 것에서 경쟁우위 요인을 확인할 수 있었다.

## 2) 차별화 전략

알앤디웍스의 스테디셀러 작품은 강한 개성을 가진 작품으로 관객들의 호응을 이끌어 냈다. 창작뮤지컬 <마마, 돈크라이>는 대학로의 대표적인 회전문 관람 공연이라는 이미지가 있으며, <더데빌>은 파격적인, 난해한, 신선한 등의 평가를 받으며 기존 뮤지컬에 비해 차별화된 측면이 존재한다. 반면에 2019년 초연된 창작뮤지컬 <호프>는 락 뮤지컬, 마니아성이 짙은 뮤지컬로 대표되던 알앤디웍스의 이전 작품들과는 다른 개성을 가진 작품이다. 그러나 국내의 대표적인 뮤지컬 시상식에서 11관왕을 수상하여 작품성과 대중성을 갖춘 작품으로 평가되었다. 최근 초연된 창작 뮤지컬 <검은 사제들>은 오컬트 장르가 최초로 뮤지컬로 제작되어 언론의 주목을 받았다.

본 연구에서 알앤디웍스의 경쟁우위 요인은 차별화 콘텐츠 전략으로 분석되었다. 또한 개성이 강한 작품으로 관객들에게 브랜드를 인지시킬 수 있었던 것은 ‘차별화 콘텐츠 전략’이 초기부터 실행되어 성과가 나타난 사례로 나타났다. 앞서 최고경영자가 취임한 이후 2013년을 시작으로 창작뮤지컬 제작 편수가 급격히 증가하는 것을 확인하였다. 이러한 기업 활동 변화는 경영자가 초기부터 창작뮤지컬 개발을 염두에 두었고, 관객에게 차별화된 가치를 제공하여 브랜드 이미지를 구축하려 했던 핵심 전략이 실행된 과정으로 볼 수 있다. 알앤디웍스의 차별화 전략에 관한 주요 견해는 ①경영자 주요 인식, ②환경 변화, ③전략실행 과정 측면에서 확인되었으며, <표 5-3>을 토대로 아래에서 설명하였다.

<표 5-3> 경쟁우위 요인에 대한 경영자 심층 인터뷰 정리 결과

경쟁우위 요인에 관한 견해	
경영자 주요 인식	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 블루오션에 들어가는 것이 아니라, 블루오션을 만들어야 한다. 창작 뮤지컬 시장에서 <u>기업이 색깔이 분명한 작품과 기업 브랜드를 가지고 있어야 블루오션을 만드는 것이다.</u></li> <li>2. 기업이 브랜드를 가지려면 <u>남들과 다른 것을 만들어야 한다.</u></li> <li>3. 초창기의 기업 이미지는 <u>‘달라야 한다, 특이해야 된다, 튀어야 된다’</u>가 최우선이었다.</li> <li>4. 잘 만드는 것은 기본이다. 이를 바탕으로 다른 기업이 안하는 것을 추구하였으며, <u>위험하다고 회피 하는 것들을 시도하였다.</u></li> <li>5. 비슷한 작품을 만들면 자본은 투입되지만, 성공하기는 더 어렵다고 생각했었다. 또한 비슷한 콘텐츠를 제작하는 것보다, <u>시도 안하는 것을 했을 때 성공할 확률이 더 늘어난다</u>고 생각했다.</li> <li>6. 라이선스 뮤지컬 제작 또한 자사의 이미지에서 크게 벗어나지 않는 작품을 제작한다. 전체적으로 브랜드를 만들기 위해서다.</li> </ol>
환경 변화	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 중소극장은 거의 창작이 많았다. 왜냐하면 라이선스 뮤지컬에 비하여 중소극장은 영향력을 크게 가질 수가 없었으며, 시장에서 알려지지 않았기 때문이다. 이런 상황에서 오히려 <u>창작이 시도하기에 어렵지 않을 수 있고, 중소극장의 제작은 퀄리티가 좋지 않은 측면이 있었다.</u></li> <li>2. <u>대극장의 라이선스 시장은 다 선점이 되어 있었다.</u> 그렇다면 기업이 브랜드를 가지려면 남들과 다른 것들을 만들어야 되는 것이었다. <u>같은 걸 하면 희소성도 없고, 런칭할 때 마케팅 비용도 두 배 이상 예산이 들기도 하기 때문이다.</u></li> <li>3. 기업마다 브랜드에 대해서는 다르다. 음악 장르만 하더라도 개성이 다르다. 그런 것처럼 자사도 <u>그럴 수밖에 없는 태생적인 시기가 초기부터 있었다.</u></li> </ol>
전략 실행 과정	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>처음에는 굉장히 안 좋았었다.</u> 부정적인 시선도 강했다. 뮤지컬 형식 즉, 색깔뿐만 아니라 형식 자체를 파괴 했었던 작품이었다. 파격적인 작품으로 거의 콘서트처럼 보이는 작품이었기 때문이다.</li> <li>2. 자사의 경우 초기에 파격적인 작품을 선보였기 때문에 부정적인 시</li> </ol>

	<p>선이 컸다. 기존의 시장에서 시도되지 않았던 분야와 작품이었기 때문이다. 이런 과정들이 10년이 걸린 부분들이며, 관객들에게 인정받기 까지 굉장히 어려움이 있었다.</p> <p>3. 신선하고 독특해서 기업만의 장르가 있다고 인식된 부분이 있다. 영화감독이 자신의 색깔과 브랜드가 생기는 것과 같다. 자사도 어느 순간에 그런 의견들이 조금씩 보이고, 좋아해주시는 분들이 늘어나면서 마니아성이 짙어진 부분들이 있다.</p> <p>4. 관객들이 신뢰하는 회사 1위: 브랜드가 큰 실수 없이 꾸준히 해온 부분들이 이러한 성과에서 조금씩 나타나고 있다. 성공과 실패도 있었지만, 성공적인 모델을 구축하게 되니 <u>한 장르가 될 수 있었다.</u></p>
--	--

### ① 경영자 주요 인식

초기부터 차별화 전략을 추구할 수 있었던 가장 큰 계기는 경영자가 10년 이상 뮤지컬 업계에서 쌓은 실무 경험과 암묵적 지식, 노하우 등이 기업의 비전 설정과 전략 수립에 가장 큰 영향을 준 것으로 확인되었다. 그리고 국내 뮤지컬 시장을 명확하게 분석한 측면이 존재하였다. 알앤디웍스 경영자는 취임 초기 ‘창작뮤지컬 시장에서 기업이 분명한 작품과 기업의 색깔을 가지고 있어야 블루오션을 만들 수 있다. 블루오션에 들어가는 것이 아니라’라는 인식을 갖고 있었다. 이와 관련하여 알앤디웍스의 콘텐츠 차별화 전략은 위험을 감수하고 기존에 선보여진 콘텐츠와는 다른 뮤지컬 콘텐츠를 지속적으로 시도하는 것으로 나타났다. ‘위험하다고 안 하는 것들을 시도했었고’, ‘비슷한 걸 만드는 것 보다 남들이 안 하는 것을 했을 때’, ‘실패할 수 있지만 성공할 확률이 더 늘어나는’ 등의 답변은 경영자가 도전적이고 위험 감수 성향이 높은 성향의 리더임을 알 수 있다. 앞서 제시한 알앤디웍스의 종단 데이터에서도 확인할 수 있듯이 재공연작품 뿐만 아니라 창작뮤지컬 작품의 초연도 꾸준히 병행하는 행보는 이와 같은 맥락으로 설명될 수 있을 것이다.

## ② 환경 변화

알앤디웍스는 창작뮤지컬 제작에 돌입한 초기부터 차별화 전략을 실행하였다는 것을 살펴보았다. 이러한 전략적 의사결정은 경영자가 외부환경 변화를 인식한 것에서부터 시작되었다. 경영자는 환경 변화에 대해서 ‘대극장의 라이선스 시장은 다 선점이 되어 있었다’, ‘중소극장은 창작이 많았으나, 라이선스 뮤지컬에 비해 영향력을 크게 가질 수 없었다’고 판단하였다. 나아가 ‘이런 상황에서 오히려 창작뮤지컬은 시도하기에 어렵지 않을 수 있고, 중소극장의 제작은 퀄리티가 좋지 않은 측면이 있었다’고 답변함에 따라 경영자는 알앤디웍스의 기존역량인 라이선스 뮤지컬 제작 시스템과 노하우를 창작뮤지컬 제작에 활용하고자 한 것으로 판단된다.

또한 알앤디웍스의 경영자는 국내 뮤지컬 산업에서 창작뮤지컬 제작만으로는 라이선스 뮤지컬에 비해 경쟁력을 추구할 수 없기에, ‘라이선스 뮤지컬이 갖는 경쟁력과 브랜드를 어떻게 하면 창작뮤지컬이 갖출 수 있을 것인가’에 집중하였던 것으로 확인되었다.

## ③ 전략실행 과정

심층 인터뷰를 통해서 차별화된 콘텐츠를 제작하여 선보이는 것만으로는 뮤지컬 콘텐츠 시장에서 경쟁력을 확보하는 것에 어려움이 따를 수 있다는 것이 확인되었다. 차별화 전략이 추구되려면 오랜 기간 구축한 관객과의 신뢰에서 비롯되는 기업의 역사성 측면과 평판이 중요한 요소로 나타났다. 즉, 차별화된 콘텐츠를 지속적으로 개발하여 기업만의 레퍼토리를 구축하고, 일관성 있는 홍보와 웰-메이드 작품을 선보일 때 국내 뮤지컬 시장의 마니아층과 관객들에게 차별화된 전략으로 기회를 얻을 수 있었다.

알앤디웍스가 초기에 차별화된 작품을 선보였을 때, 관객 반응은 냉소적이었다고 한다. <더데빌>의 경우 기존 뮤지컬 형식을 파괴한 형식으로 초연에

는 난해하다는 평가를 받았으나, 2018년 삼연에서는 넘버를 70% 이상 재편 곡하고 새로운 넘버를 추가하는 등 완성도를 높이기 위해 매회 공연마다 작품이 발전되는 모습을 보인다.<sup>32)</sup> 현재는 알앤디웍스의 상징적인 작품이자 스타디셀러가 되었다. 이는 산업의 특성상 차별화 콘텐츠가 인정을 받기까지 상당한 시간이 소요되지만, 만약 가치를 인정받게 된다면 초기 선점자 효과로 인해 새로운 장르로 관객에게 인식될 수 있다는 것이다.

이처럼 알앤디웍스는 초기부터 차별화 전략을 일관성 있게 추구하였고, 지속적인 시도와 완성도 높은 작품을 개발하여, 관객들에게 인정을 받기 까지 약 10년 넘는 시간이 소요되었다. 이러한 행보로 인하여 시장과 업계에서 기업의 평판이 긍정적으로 형성되었으며, 결과적으로 브랜드 인지도 보다 작품에 대한 인지도가 큰 뮤지컬 시장에서 ‘알앤디웍스’라는 브랜드 인지도까지 높아지는 성과를 얻게 된다. 알앤디웍스는 국내 뮤지컬 전문잡지<sup>33)</sup>의 설문조사에서 관객들이 신뢰하는 제작사 1위로 뽑혔다. 그 이유로는 ‘작품의 개성이 뚜렷해서(223명)’, ‘제작하는 작품의 대본과 음악이 훌륭해서(96명)’, ‘작품의 전반적인 완성도가 높아서(69명)’ 순으로 나타났다. 설문조사에서 ‘작품의 개성이 뚜렷하다’의 득표수가 가장 높은 것은 실제로 알앤디웍스의 차별화 전략이 추구되었음을 확인할 수 있는 실증적인 성과로 볼 수 있을 것이다. 차별화 전략의 성공 여부는 구매자가 실제로 어떻게 인식하느냐에 달려 있기 때문이다.

---

32) 뉴스핌. (2018.12.14.). <https://www.newspim.com/news/view/20181214000295>

33) 월간<더뮤지컬>. (2020.12.08). <https://www.themusical.co.kr/Magazine/Detail?num=4729>

### 3) 전담 조직 시스템

앞서 살펴본 알앤디웍스의 차별화 전략은 심층 인터뷰를 통해서 경영자와 조직에 의해 성과가 극대화된 사례로 확인되었다. 이는 동적역량과 관련된 개념으로 볼 수 있을 것이다. 먼저 알앤디웍스의 경영자는 위험 감수 성향이 높으며, ‘시도를 하여 결과를 확인하는 것이 중요하다’라는 인식을 갖고 있기 때문에 비전 제시자로서 정확한 목표를 설정하였고 도달하기 위해 시행착오를 거듭하였다. 이러한 과정이 가능하였던 핵심 요소는 경영자와 목표를 공유한 조직이 있었기 때문이다. 알앤디웍스는 내부에 제작팀이 3팀 있으며, 10년 넘게 업을 같이한 제작 PD들과 팀원이 존재하였다. 이와 같은 알앤디웍스의 전담 조직 시스템은 특유의 조직문화와 팀워크를 바탕으로 창작뮤지컬 제작에 있어서 효율성을 추구할 수 있었던 것이다. 이와 관련된 심층 인터뷰를 <표 5-4>에서 제시하였다.

한편, 알앤디웍스는 외부 전문가 협업 시스템이 존재하였다. 외부 협업 시스템은 내부의 조직 시스템과 더욱 시너지를 냈으며, 기업의 내부 문화가 외부 협업 시스템에도 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 알앤디웍스의 외부 협업 시스템은 아래 <표 5-5>로 제시하여 설명하였다.

<표 5-4> 조직에 대한 경영자 심층 인터뷰 정리 결과

제작 시스템에 관한 견해	
경영자 인식	1. 일단 실행하여 결과를 보는 것이 굉장히 중요한 부분 중 하나이다. 2. 경영자는 권한을 가졌기 때문에 <u>혁신과 발전을 위해 앞장서야</u> 한다.

전담 조직 시스템	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 팀원들과 작품 소재와 기획에 있어서 대화를 많이 하는 편이다.</li> <li>2. 설립 초기부터 같이 했던 스태프들과의 의사소통에서 어떤 의견을 제시하였을 때, 의견이 효율적으로 수립되는 측면이 있다.</li> <li>3. 기업의 강점을 내세운 콘텐츠 제작에서 <u>시너지를 내는 부분이 존재한다.</u></li> <li>4. 스태프들이 바뀐 적이 거의 없다. 이에 대한 부정적인 의견도 있었으나, 브랜드로 인식되고 나서는 기업 특유의 문화로 인식되었다.</li> </ol>
--------------	--

알앤디웍스는 초창기부터 창작진, 스태프, 전문가들과의 협업에서 서로에 대한 이해와 효과적인 커뮤니케이션 방식을 중요시 하였다. 처음부터 작업한 인력들과의 관계가 현재까지 유지되고 있었으며, 10년이 넘는 기간 동안 같이 해 온 스태프들과의 의사소통은 효율적으로 시너지를 낼 수 있었던 것이다. 2019년 초연된 창작뮤지컬 <호프>는 신인 창작자 작품임에도 불구하고 국내 뮤지컬시상식에서 대상을 비롯하여 11관왕을 차지하는 성과를 보였으며, 영화 ‘검은 사제들’이 성공적으로 뮤지컬화 될 수 있었던 사례<sup>34)</sup>에서 알앤디웍스의 팀워크는 높은 생산성을 보인다.

알앤디웍스가 가진 팀워크는 단기간 형성되는 것이 아니며, 오랜 기간 형성된 관계와 신뢰가 있을 때에 가능할 것이다. 또한 신뢰를 바탕으로 하는 알앤디웍스의 조직문화는 희소할 수 있다. 많은 인력들을 필요로 하고, 특히 전문 인력들의 효과적인 커뮤니케이션이 요구되는 뮤지컬 장르 특성을 고려한다면 알앤디웍스의 전담 조직 시스템은 희소할 뿐만 아니라 모방불가능성도 높을 수 있다.

반면, 인력의 유동성이 적었기 때문에 새로움을 보여주지 못한다는 부정적인

34) 조선일보. (2021.03.23.).  
[https://www.chosun.com/culture-life/culture\\_general/2021/03/23/IGI7KQ70J4NVSMYW4GBDIS TX2U/](https://www.chosun.com/culture-life/culture_general/2021/03/23/IGI7KQ70J4NVSMYW4GBDIS TX2U/)

견해도 존재하였으나 오히려 기업의 지속적인 발전과 성장으로 브랜드 가치를 높였기 때문에 소비자들의 인식도 변화할 수 있었다.

#### 4) 외부 협업 시스템

알앤디웍스는 창작뮤지컬 제작 프로세스에서 숙련된 전문가 네트워크와 협업 시스템이 확인되었다. 외부 협업 시스템은 창작뮤지컬의 불확실성인 작품성·완성도 측면에서 약점을 강점으로 바꿀 수 있었다. 또한 외부 협업 시스템도 내부조직과 같이 10년 이상 함께 제작한 인력들로 구성되어, 창작뮤지컬 제작에 대한 관점을 효율적으로 취합할 수 있었던 것이다.

<표 5-5> 제작 시스템에 대한 경영자 심층 인터뷰 정리 결과

제작 시스템에 관한 견해	
외부 협업 시스템	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 각 분야의 전문 인력들의 아티스트적인 면들이 집약되어 만들어지기 때문에 <u>커뮤니케이션이 중요하며 합의된 의견에 대해 공통된 인식을 가져야 한다.</u> 이런 부분들이 운이 좋게 브랜드를 만드는데 굉장히 좋은 영향을 주었다.</li> <li>2. 마케팅팀과 티켓팀은 외부 전문 업체에 일을 위임한다. 이러한 형태가 <u>뮤지컬 제작에 집중할 수 있는 가벼운 운영 구조</u>이기 때문이다.</li> <li>3. 외부 전문가팀과 협업하는 것이 훨씬 효율적이다.</li> <li>4. 마케팅은 기본적인 플랜 외에 상황에 맞춰 순발력 있게 계획한다.</li> </ol>

또한 알앤디웍스는 뮤지컬 제작에 집중하기 위해 마케팅 업무를 외부 전문 업체에 아웃소싱 방식을 취했다. 경영자는 이러한 구조가 기업이 뮤지컬 제작에만 몰두할 수 있는 가벼운 구조라 하였고, 공실률을 없애는 것이라 답변하여 조직이 집중해야 할 부분에 분명한 기준이 있음을 파악할 수 있었다. 경영자는 기업 내부의 전체적인 흐름에 최대한 효율적인 구조를 파악하고 실행하는 경영 능력을 보였다. 또한 마케팅에 대해 ‘순발력 있게 만들어내는 것들이 많다’는 답변을 통해 기본적인 마케팅 계획에서 외부환경을 파악하며 순발력 있게 대응하는 것으로 나타났으며, 경영자와 조직이 이러한 역량을 이끌었다.

## 5) 창작뮤지컬

창작뮤지컬 제작은 뮤지컬 기업에게 매우 중요한 전략적 기회를 추구할 수 있는 수단이 될 수 있음이 확인되었다. 이는 뮤지컬 산업의 특수성에서 비롯된 것으로, 뮤지컬 상품은 복제가 불가능하고 무대를 통해 실연되는 현장성의 속성을 갖고 있기 때문에 라이선스 수출을 통한 유통에서 수익을 창출할 수 있다는 것이다. 이 특성은 역설적으로 다른 문화상품과 비교할 수 없는 수익 규모와 긴 제품수명을 유지할 수 있다고 하였다(김종현, 2018). 예를 들어, <오페라의 유령>, <레미제라블>과 같은 히트 뮤지컬 작품들은 이와 같은 맥락으로 볼 수 있다.

<표 5-7> 창작뮤지컬에 대한 경영자 심층 인터뷰 정리 결과

창작뮤지컬 제작에 관한 견해	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 오리지널 창작뮤지컬의 라이선스 수출은 기업의 <u>지속성장과</u> 관련 있는 중요한 문제이다.</li> <li>2. 창작뮤지컬 제작은 <u>기업의 브랜드 가치에도</u> 영향을 줄 수 있다.</li> <li>3. 뮤지컬 산업은 <u>장기적으로 수익성을</u> 추구할 수 있는 콘텐츠 산업이다.</li> <li>4. 뮤지컬 브랜드는 시간이 갈수록 매출이 증가하는 <u>상승형 그래프</u>를 띤다. 이것은 뮤지컬 산업의 특이성이라고도 볼 수 있다.</li> <li>5. 창작 뮤지컬의 오리지널을 보유하고 있다면, 기업은 라이선스 수출로 하여금 <u>지속적인 수익을</u> 추구할 수 있다. 이러한 수익은 기업의 재정 안정성 확보에 있어서 리스크를 크게 줄일 수 있으며, 나아가 기업이 <u>지속성장 가능한 토대를</u> 갖는 것이다.</li> </ol>

창작뮤지컬의 오리지널 저작권이 해외로 수출되었을 때, 오리지널을 보유한 기업은 해외 공연의 매 회마다 로열티를 받는다고 한다(허은영, 2013)<sup>35)</sup>. 이러한 라이선스 수출은 해외에서 작품의 공연된다면 공연 로열티만으로 부가적인 수익을 창출할 수 있으며, 만약 수출 작품이 장기간 해외에서 공연된다면 시간이 지날수록 매출 그래프는 상승 곡선을 띤다는 것이다. 이에 대해 경영자는 수익성에 대한 불확실성이 큰 뮤지컬 산업에서 창작뮤지컬 라이선스 수출은 기업의 존속과 지속성장을 가능하게 하는 중요한 측면이라 강조했다.

35) 작품 라이선스 계약은 뮤지컬 작품에 대한 공연권을 소유하고 있는 국내측이 해외에 대본, 음악, 공연 제작과 관련된 권리를 계약을 통해 판매하는 것이다. 국내 측은 작품의 라이선스를 수입한 해외로부터 공연 매출의 일정 부분을 로열티로 지급 받는다. 이 때 작품 라이선스를 판 국내 측은 해외 공연의 성공여부와 관계없이 로열티만 지급 받는 계약을 취하기 때문에 보다 안정적인 해외 진출을 할 수 있다.

## 6) 잠재적 자원

알앤디웍스 경영자는 취임 초기부터 배우 매니지먼트를 계획하였다. 이 사업은 향후 뮤지컬 시장에서의 배우 입지와 영향력을 예상하고 사업을 추진하였으며, 작품과 배우 시너지효과를 창출하기 위한 사업의 일환이기도 하였다. 2020년에는 알앤디웍스 스튜디오를 창단하여 신인 배우 발굴 및 양성하는 사업도 추진하고 있다.

<표 5-8> 다각화 사업에 대한 경영자 심층 인터뷰 정리 결과

다각화 사업 관련 견해	
	<p><b>배우 매니지먼트</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 작품을 기획, 제작에 있어서 <u>작품의 가능성과 배우의 가능성을 함께 보고 이를 융합했을 때 더욱 시너지가 날 수 있었다.</u></li> <li>2. 배우들의 영향력이 커지며 기업의 브랜드 인지도가 함께 상승한 측면이 존재한다. 배우의 팬층은 자연스럽게 <u>배우가 속한 기업의 브랜드를 인지하게 되기 때문이다.</u></li> <li>3. 소속 배우들은 캐스팅 측면에서 자사에게 <u>우선권이 있다.</u> 이 부분은 중요한 장점이 될 수 있다.</li> </ol>

알앤디웍스의 배우 매니지먼트는 창작뮤지컬 제작에서 시너지효과가 있었던 것으로 확인된다. 경영자는 작품의 가능성과 배우의 가능성과 융합했을 때 시너지가 있었다고 하였다. 또한 기업의 인지도에 긍정적인 영향을 준 것으로 나타났다. 국내 뮤지컬 산업에서 배우 영향력은 크기 때문에 소속 배우의 팬덤층은 자연스럽게 알앤디웍스를 인지하게 된다는 것이다.

### 4.1.3. 경쟁력 분석

알앤디웍스의 VRI 자원은 1)기업의 역사성, 2)오리지널 레퍼토리, 3)차별화 콘텐츠, 4)최고경영자 역량, 5)전담 조직 시스템이 도출되었으며, 알앤디웍스가 경쟁력을 추구할 수 있었던 가장 큰 요인은 최고경영자의 역량과 리더십이 조직문화를 도전적이며 끊임없이 시도하는 문화로 이끈 부분이 있었기 때문이다. 또한 최고경영자는 외부환경 변화에 대응하여 새로운 비전으로 창작뮤지컬 제작을 제시하였으며, 기업의 비전에 몰두한 조직은 라이선스 뮤지컬 제작에 치중되었던 기존역량을 창작뮤지컬 제작 프로세스로 변환하여 지속적으로 오리지널 레퍼토리를 구축하였다.

<표 5-9> 알앤디웍스의 VRI 자원 분석

자원	가치	희소성	모방 불가능성	경쟁적 시사점
기업의 역사성	○	○	○	경쟁우위
오리지널 레퍼토리	○	○	○	경쟁우위
차별화 콘텐츠	○	○	△	임시적 경쟁우위
최고경영자 역량	○	○	○	경쟁우위
전담 조직 시스템	○	○	○	경쟁우위
최고경영자 역량의 내부화 시스템	.	.	.	.

결과적으로 알앤디웍스의 VRI 자원은 경쟁우위에 핵심적인 전략적 자원임이 확인되었다. 아울러, 알앤디웍스의 VRI 자원이 전략적 자원으로 이용될 수 있었던 것은 결국, 최고경영자와 조직에 의한 동적역량이 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있었다. 즉, 알앤디웍스의 VRI 자원과 동적역량은 차별화 전략을 성공적인 사업 모델로 만들었으며, 나아가 기업이 평판을 획득하고 브랜드 가치를 높이는 성과를 얻을 수 있었던 것이다. 알앤디웍스의 VRI 자원 분석은 <표 5-9>로 제시하였으며 1)VRI 자원, 2)동적역량으로 설명하였다.

### 1) VRI 자원

알앤디웍스의 핵심 전략은 차별화 전략으로 기존 뮤지컬 시장에서 고객들에게 새로운 가치를 제공했다는 것에 있다. 알앤디웍스의 차별화 콘텐츠는 가치가 있으며, 희소하다고 볼 수 있다. 그러나 기존 기업과 후발 기업이 차별화 콘텐츠를 제작하거나 전략으로 추진할 수 있기 때문에 모방불가능성은 낮다고 할 수 있다. 그러나 알앤디웍스는 장기간 차별화 콘텐츠를 기획·개발하여 고유한 레퍼토리를 구축하였으며 기업이 평판을 획득하였다. 이는 뮤지컬 전문 제작사로서 기업이 역사성을 갖는 측면이며 경쟁 기업들의 모방불가능성이 매우 높다고 볼 수 있다. 알앤디웍스의 콘텐츠 차별화 전략은 오랜 기간 형성되었으며 고유한 역사적 상황과 인과적 모호성을 동반하여 성공적인 전략으로 나타난다. 결과적으로 알앤디웍스는 기업의 역사성과 오리지널 레퍼토리를 구축하여 뮤지컬 전문 제작사로 전문성을 인정받았다. 이는 기업 특유의 역량이자 강점이 될 수 있으며, 지속적인 경쟁우위를 창출하는 잠재적 원천이 될 수 있다.

다음으로, 알앤디웍스가 차별화 전략을 성공적인 모델로 만들 수 있었던 가장 큰 이유는 최고경영자의 역량에 있었다. 최고경영자는 외부환경 변화를 인식하고 암묵적인 지식과 경험을 바탕으로 창작뮤지컬 제작에 돌입한다. 나아가 기업

의 존속과 성장을 위해 전략적 의사결정을 내리게 되는데, 그것이 차별화 전략이었다. 최고경영자의 핵심 전략을 중심으로 조직은 작품 개발 프로세스를 변환하여 차별화 전략을 실행시켰다.

마지막으로, 알앤디웍스의 전담 조직 시스템은 높은 효율성과 생산성을 갖춘 것으로 분석된다. 팀워크와 조직문화를 동반한 알앤디웍스의 조직 시스템은 흥행 불확실성이 높은 창작뮤지컬 제작에 높은 효율성을 추구할 수 있는 기반이 되었으며, 지속적으로 창작뮤지컬을 개발할 수 있었다. 이러한 알앤디웍스의 전담 조직 시스템은 가치 있고 희소하며, 역사적 맥락과 인과정 모호성을 동반하기 때문에 모방불가능성이 높아 경쟁우위의 원천이 될 수 있다.

## 2) 동적역량

알앤디웍스가 창작뮤지컬 시장에서 경쟁우위를 획득할 수 있었던 이유는 외부환경 변화에 따른 경영자의 인식 변화가 있었기 때문이다. 경영자는 라이선스 뮤지컬이 대부분 시장을 선점하였으므로, 기업이 수익성을 추구하고 나아가 지속성장하기 위해서는 창작뮤지컬 제작에 몰입하여야 한다는 인식이 강하게 존재하였다. 이러한 인식을 바탕으로 창작뮤지컬 제작에 돌입한다. 주목할 점은 알앤디웍스의 경영자는 뮤지컬 업계에서 10년 이상 프로듀서로써 경험을 갖고 있었으며, 조직 또한 전문성을 구축하고 있었다. 이를 바탕으로 최고경영자는 차별화 전략을 취임 초기부터 적극적으로 실행한다는 것에 있다. 또한 경영자의 전략적 의사결정은 조직이 전략적 움직임을 실행하는 것에 있어 목표를 상기시키게 하였다.

### ① 전략적 의사결정

알앤디웍스는 기업 설립 초창기에 라이선스 뮤지컬을 주로 제작하고 관리하

였다. 그러나 현재 경영자 취임 후, 2013년부터는 창작뮤지컬 개발에 몰입하여 오리지널 레퍼토리를 구축하게 된다. 알앤디웍스의 기존역량은 라이선스 뮤지컬 제작 시스템과 프로세스에 있었으나, 최고경영자의 전략적 의사결정에 따라 기업의 핵심 자원이 변환한 것으로 볼 수 있다.

최고경영자는 당시 산업의 환경 변화에서 기업이 창작뮤지컬을 제작하고 경쟁력을 갖춰야지만 기업이 지속성을 추구할 수 있다고 판단하였다. 또한 해외 라이선스 뮤지컬은 국내에서 대부분 공연되어졌기 때문에 새로운 콘텐츠에 대한 관객들의 잠재적 욕구가 존재한 시기였다.

<표 5-10> 알앤디웍스의 동적역량 분석

	기존역량	동적역량		성과
전략적 의사결정	<ul style="list-style-type: none"> <li>라이선스 뮤지컬 제작 시스템</li> </ul>	전략적 움직임	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>차별화 전략 실행 프로세스</b></li> <li>지속적인 창작 작품 개발 프로세스</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>차별화 전략의 성공적인 모델 구축</li> </ul>
작품 개발 프로세스	<ul style="list-style-type: none"> <li>뮤지컬 제작 프로세스 보유</li> </ul>	교차 기능 팀 여부	○ <ul style="list-style-type: none"> <li>창작뮤지컬 제작 프로세스 구축</li> <li>창작진 섭외, 협업 프로세스</li> <li>마케팅 역량 상승</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>초기 선점자 우위</li> </ul>

이와 같이 최고경영자는 외부환경 변화에 따라 인식의 변화 과정을 거쳤다. 이 과정은 창작뮤지컬을 시작하는 계기가 되었다. 또한 조직의 암묵적 지식, 전문성을 바탕으로 초기부터 차별화 전략을 추진하는 등 최고경영자를 중심으로 추구되는 전략적 의사결정이 존재하였다.

## ② 작품 개발 프로세스

알앤디웍스의 창작뮤지컬 개발 프로세스는 내부 기획, 외부 창작진 협업, 영화의 원형 콘텐츠에서 소재를 획득하는 등 차별화 콘텐츠 전략과 관련된 일련의 프로세스들이 민첩하게 결합되고 배치되는 것으로 나타났다. 기업의 차별화 전략을 중심으로 최고경영자와 조직은 기업의 강점을 내세울 수 있는 작품들의 소재 기획과 발굴에 집중하였고 새로운 소재를 접할 수 있는 기회들 중 기업에게 적합한 소재를 빠르게 채택하였다. <호프>의 경우 알앤디웍스 관리자가 우연히 작품 리딩 공연에 참여하게 되어 제작으로 이어진 사례이며, <검은 사제들>의 경우는 최고경영자의 창조적인 역량이 발휘되어 뮤지컬 작품으로 제작될 수 있었다. 또한 <검은 사제들>은 알앤디웍스가 추구한 차별화 전략의 맥락에서 제작에 대한 기업 강점을 충분히 나타낼 수 있는 소재였으며, 오컬트 장르의 영화가 개봉됨에 따라 기업은 이를 기회로 인식할 수 있었다. 이는 기업의 전략적 움직임으로 볼 수 있을 것이다.

한편 알앤디웍스 사례에서 Eisenhardt와 Martin(2000)의 연구에서 제시한 교차기능 팀의 여부를 확인할 수 있었다. 최고경영자를 중심으로 각 제작팀의 PD들과 핵심 인력들은 교차기능 팀의 역할을 하였으며, 다양한 전문 지식을 효율적으로 결합하고 실행하게 하였다. 이와 같은 교차기능 팀은 창작뮤지컬 <호프>를 성공적인 모델로 만드는 것에서 성과를 확인할 수 있었다. <호프>는 신인 창작자들의 작품이었다. 이 작품은 당시 심사에서 엄청난 호평을 받은 작품은 아니었으며, 최고경영자는 작품의 선택과 개발 과정에서 부정적

인 의견을 듣기도 하였다.<sup>36)</sup> 그러나 편견을 깨고 작품을 완성도와 작품성을 겸비한 작품으로 개발하였으며, 언론의 주목을 받게 된다.

종합해보면, 알앤디웍스의 차별화 전략이 긍정적인 성과를 나타낼 수 있었던 것은 작품 개발 프로세스와 전략적 움직임을 주도한 최고경영자와 조직의 동적역량에 있었다. 최고경영자와 비전을 공유한 조직은 역동적으로 작품을 기획하고 개발하였다. 나아가 지속적으로 창작뮤지컬 제작에 왕성한 활동을 보이며 기업의 오리지널 레퍼토리를 구축해 나갔다.

---

36) 더뮤지컬. (2019.02.27.). <https://www.themusical.co.kr/Magazine/Detail?num=4036>

## 4.4. 연우무대 경쟁우위 요인 분석

### 4.4.1. 연우무대

‘연극하는 친구’라는 의미의 연우(演友)무대는 1977년 연극 모임으로 시작되었으며, 국내 창작극 발전과 확장에서 역사적 의미를 가진 극단이다. 번역극이 대부분의 무대를 차지하던 1980년대에 연우무대는 창작극 제작을 선언함에 따라 새로운 흐름을 주도하였다. 또한 연우무대 출신 연극배우들은 현재 국내 영화계를 대표하는 배우들이며, 당시 대학로에서 대표적인 배우 등용문 역할을 하였다.<sup>37)</sup> 한편, 연우무대는 창작극의 원형 콘텐츠가 영화로 제작된 성공적인 사례가 있다. 연극 <날 보러와요>는 국내 영화 <살인의 추억>의 모티브가 된 작품이다. ‘연산군일기’에서 모티프를 따온 사극 <이>(2000) 또한 영화 <왕의 남자>의 원작이다. 이처럼 연우무대는 창작에 대한 역사성을 가진 극단이며, 연극-영화 콘텐츠 제작에서 특이한 경로를 보유하고 있다.

그러나 2000년대는 급격하게 사회, 문화, 산업 등이 발전한 시기로 연우무대는 극단으로써 지속가능성을 모색하게 된다. 이 시기 연우무대에서 활동하였던 유인수 대표는 2세대 연우무대의 대표로 2005년 취임하게 된다. 그는 기존 극단 체제를 변경하고, 프로듀서 시스템을 도입하여 창작뮤지컬을 제작하였다. 또한 연극 제작도 병행하며 2세대 연우무대를 이끌게 된다.

2005년 유인수 대표 취임 후 연우무대는 창작뮤지컬 <오! 당신이 잠든 사이>(2005), 연극 <해무>(2007) 등을 선보였으며, 2010년대는 창작뮤지컬 <여신님이 보고 계셔>(2015), <사춘기>(2014), 연극 <일곱집매>(2013), 여행 연극 <인디아 블로그>(2011) 등을 선보였다.

---

37) 경향신문. (2011.02.22.). <https://www.khan.co.kr/article/201102222110225>

<표 5-11> 연우무대 중단 데이터

연도	작품
2005	• 뮤지컬 <오! 당신이 잠든 사이> 초연
2011	• 뮤지컬 <오! 당신이 잠든 사이> -서울, 김해, 이천. 의정부, 제주, 부산, 대전 공연
2012	• 뮤지컬 <오! 당신이 잠든 사이> -서울, 화성, 인천 공연
2013	• 뮤지컬 <오! 당신이 잠든 사이> • 뮤지컬 <여신님이 보고 계셔> 초연
2014	• 뮤지컬 <여신님이 보고 계셔> -서울, 고양 공연
2015	• 뮤지컬 <여신님이 보고 계셔> -서울, 이천 공연 • 뮤지컬 <오! 당신이 잠든 사이> • 뮤지컬 <사춘기>
2016	• 뮤지컬 <오! 당신이 잠든 사이>
2017	• 뮤지컬 <여신님이 보고 계셔> • 뮤지컬 <오! 당신이 잠든 사이>
2018	• 뮤지컬 <여신님이 보고 계셔> -서울, 제주, 인천, 군포, 대구 공연 • 뮤지컬 <오! 당신이 잠든 사이> -서울, 인천, 수원 공연
2019	• 뮤지컬 <오! 당신이 잠든 사이> -서울, 군포 공연 • 뮤지컬 <여신님이 보고 계셔>
2020	• 뮤지컬 <줄리 앤 폴>

출처: 인터파크 PLAYDB, 연구자 정리.

<표 5-12> 연우무대 티켓 판매율 순위(2012~2019년)

연도	공연	판매 점유율	순위
2012	• 오! 당신이 잠든 사이(대학로 예술마당 2관)	1.2%	21위
	• 오! 당신이 잠든 사이(대학로 예술마당 2관)	0.9%	34위
2013	• 여신님 보고 계셔	2.9%	4위
	• 오! 당신이 잠든 사이(대학로 예술마당 1관)	1.2%	16위
2014	• 여신님이 보고 계셔(두산아트센터 연강홀)	4.2%	4위
	• 오! 당신이 잠든 사이(에그린씨어터)	1.5%	14위
	• 사춘기(충무아트센터 중극장 블랙)	1.0%	22위
2015	• 여신님이 보고 계셔(대학로 유니플렉스 1관)	3.1%	5위
	• 오! 당신이 잠든 사이(대학로 예술마당 3관)	1.4%	16위
	• 사춘기(충무아트센터 중극장 블랙)	0.5%	44위
2016	-	-	-
2017	• 여신님이 보고 계셔(대학로 유니플렉스 1관)	2.5%	11위
2018	• 오! 당신이 잠든 사이(대학로 드림아트센터 4관)	0.6%	36위
2019	• 여신님이 보고 계셔(대학로 유니플렉스 1관)	2.1%	11위

출처: 인터파크ENT <연간 판매점유율 랭킹>, 창작뮤지컬 연간 순위, 연구자 작성.

앞서 살펴보았듯 연우무대는 창작극에 바탕을 둔 극단으로 시작하였다. 그러나 2000년대는 국내 공연예술 산업에 대규모 해외 라이선스 뮤지컬이 등장한 시기이다. 이때 2세대 연우무대는 창작뮤지컬 제작을 시도하여 공연을 올리게 된다. 연우무대의 대표적인 창작뮤지컬인 <오! 당신이 잠든 사이>(2005)와 <여신님이 보고 계셔>(2013)는 스테디셀러 작품으로, 초연부터 약 10년 지난 지금까지 티켓랭킹 상위에 오르며 현재까지 관객들에게 많

은 관심을 받고 있다는 것을 확인할 수 있었다. 한편, 연우무대의 정체성은 태생적으로 연극이 중심이기 때문에 창작뮤지컬 제작에 중심을 두는 건 아니라 판단된다. 그러나 국내 창작뮤지컬의 발전 과정에서 대표적인 대학로 창작뮤지컬로 언급되는 <빨래>와 어깨를 나란히 하며 초기 창작뮤지컬 시장을 개척하였다.

#### ① 창작뮤지컬 <오! 당신이 잠든 사이>

연우무대의 첫 뮤지컬 작품은 소극장 창작뮤지컬 <오! 당신이 잠든 사이>이며, 2005년 초연을 하였다. 초연 이후 공연 첫해 전석 매진을 시작으로 ‘한국 창작뮤지컬 시장의 대표 뮤지컬로 자리 매김 했다’는 호평을 받으며 오픈런 공연을 이어갔다.<sup>38)</sup> <오! 당신이 잠든 사이>는 소극장 뮤지컬 최초로 2006년 제12회 한국뮤지컬대상에서 최우수작품상과 작사상, 극본상을 수상하였다. 초연 이후 약 15년이 지났음에도 불구하고, 2018년에 창작 뮤지컬 티켓 순위 36위에 오르며 재연을 이어갔다.

#### ② 창작뮤지컬 <여신님이 보고 계셔>

2013년 초연된 창작뮤지컬 <여신님이 보고 계셔>는 2011년 CJ 크리에이티브 마인즈 뮤지컬 분야에 선정되었으며, 제1회 서울뮤지컬페스티벌의 창작뮤지컬 육성지원사업인 예그린앙코르 최우수작으로 선정된 작품이다. 6.25 전쟁 당시 가상의 섬을 배경으로 한 스토리의 이 작품은 연우무대가 2013년 충무아트홀 소극장 블랙 초연을 맡으며, 2019년에 이르기까지 연우무대가 제작하여 공연을 올리게 된다. 2013년 제19회 한국뮤지컬대상에서 극본상을 수상하였다.

---

38) 세계일보. (2015.09.04.). <https://www.segye.com/newsView/20150904003166?OutUrl=naver>

### ③ 라이선스 수출 창작뮤지컬

연우무대의 <오! 당신이 잠든 사이>는 2016년 예술경영지원센터의 K-뮤지컬 로드쇼를 통해 중국과 홍콩에 소개되어 라이선스가 계약된 것으로 확인되었다.<sup>39)</sup> 한편, 연우무대는 연극에 바탕을 두어 창단되었으며, 주요 콘텐츠는 연극을 중심으로 이루어져 있다고 볼 수 있다. 연우무대는 중국과 라이선스 계약이 3건으로, 그중 2건은 연극 <극적인 하룻밤>, <유럽 블로그>가 있다.<sup>40)</sup>

---

39) 한겨레. (2018.06.07.). [https://www.hani.co.kr/arti/culture/culture\\_general/848181.html](https://www.hani.co.kr/arti/culture/culture_general/848181.html)

40) 플레이디비. (2019.4.29.).

[http://www.playdb.co.kr/magazine/magazine\\_temp\\_view.asp?kindno=2&page=1&no=3322&NM=Y](http://www.playdb.co.kr/magazine/magazine_temp_view.asp?kindno=2&page=1&no=3322&NM=Y)

#### 4.4.2. 심층 인터뷰 분석

##### 1) 기업의 역사성

심층 인터뷰를 통해 분석된 연우무대의 경쟁우위 요소는 기업의 고유한 역사적 상황에서 비롯된 자원이 경영자의 역량과 결합하여 나타났다는 것에 있다. 현재의 연우무대 경영자는 2005년에 대표로 취임하여, 첫 창작뮤지컬 <오! 당신이 잠든 사이>를 공연에 올리게 된다. 그 당시는 뮤지컬 장르가 국내에 유입된 시기로 뮤지컬 산업 발달의 초기 단계였으며 창작뮤지컬 시장은 태동하는 시기였다.

한편, 연우무대는 2세대로 이동하기 전까지 뮤지컬 제작에 대한 경험이 없었다. 그러나 ‘창작’이 중심이었던 기업의 역사성에 영향을 받은 2세대 경영자는 창작뮤지컬 제작을 시도하게 된다. 즉, 연우무대 경영자는 창작에 대한 암묵적인 지식과 연극을 제작한 경험을 기반으로 첫 창작뮤지컬을 제작하게 된 것이다. 이에 대해 경영자는 ‘제가 성향이 그랬을 수도 있고 아니면 연우무대에도 있었기 때문에 창작에 대한 두려움이 없었던 것 같다’, ‘배우였지만 비즈니스로 넘어오면서도 (창작 관련)이런 일들은 오랫동안 했던 일이다. 그래서 관련된 생각들을 계속 했었다’라고 답변하였다.

이와 같이 기업의 역사성과 관련된 연우무대의 경쟁우위 요인을 ①차별화 콘텐츠, ②경로의존성 측면에서 살펴보았으며, <표 5-13>을 토대로 아래에서 설명하였다.

<표 5-13> 경쟁우위 요인에 대한 경영자 심층 인터뷰 정리 결과

경쟁우위 요인에 관한 견해	
차별화 콘텐츠	<p>경영자 인식</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 연우무대의 태동은 창작극에 있다. 저 또한 <u>성향이 비슷했고, 연우 무대에 소속되어 활동하였기 때문에 창작에 대한 두려움이 없었다.</u></li> <li>2. 창작 콘텐츠 제작에 집중하였다. 흥행성도 중요하지만 작품성과 완성도를 우선으로 생각하였다.</li> </ol> <p>초기 선점자 우위</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 그 당시는 뮤지컬이 확산되는 시장이 아니었으며, 초기 시장이었다. <u>초기 시장에서 연우무대의 창작뮤지컬은 해외 라이선스 뮤지컬에 비해 새로운 형식과 우리 것의 자연스러움이 있었다.</u></li> <li>2. 작품들은 정확한 주제나 핵심이 있다. 또한 한국적인 정서, 가치관, 휴머니티가 <u>작품들에 공통적으로 내포되어 있다.</u></li> <li>3. <u>첫 작품이 대중과 평단에서 좋은 평가를 받았다.</u></li> <li>4. <u>완성도가 높은 작품이었기에 스테디셀러로 자리매김 할 수 있었다.</u></li> <li>5. 작품이 좋다는 입소문만으로 전석 매진이 되었으며, 이후 재공연도 매진이 된 상황이 있었다.</li> </ol>
경로 의존성	<p>역사적 상황</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 새로운 대표로써 연우무대라는 정체성과 앞으로 연우무대를 어떻게 이끌 것인가를 고민한 시기였다.</li> <li>2. 연극이나 뮤지컬을 개발하려고 했기 때문에, 신인 창작자들과의 협업도 추진할 수 있었다.</li> </ol> <p>인과적 모호성</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 신인 창작자들의 작품은 대학 워크숍에서 이루어졌으나, 작품을 올리는 과정에서 어려움이 있었다. 이전의 연우무대는 뮤지컬을 제작하지 않았지만, 당시에 뮤지컬을 제작할 생각이 있었기 때문에 시도하게 되었다.</li> </ol>

## ① 차별화 콘텐츠

연우무대의 경쟁력은 초기 뮤지컬 시장에서 선점자 우위를 획득한 것에 있다. 그 뿐만 아니라 초기 시장에서 웰-메이드 창작뮤지컬<sup>41)</sup>을 선보였다는 것이 핵심적인 역할을 하였다. 아울러 당시 뮤지컬 공연은 외국의 서사, 문화가 중심이었다. 이러한 상황에서 연우무대는 우리 이야기, 한국적인 정서가 있는 작품을 선보여 자연스러운 극 전개, 노래, 선율 등으로 관객들에게 차별화된 가치를 제공한 것이다. <오! 당신이 잠든 사이>는 연우무대의 첫 창작뮤지컬임에도 불구하고 초기 한국창작뮤지컬의 교과서라 불릴 만큼 흥행과 작품성을 모두 인정받았던 작품으로 언급되며,<sup>42)</sup> 경영자는 이에 대해 완성도가 높은 작품이었기 때문에 스테디셀러로 공연될 수 있었다고 회고했다.

이처럼 연우무대가 초기 창작뮤지컬 시장에서 경쟁우위를 획득할 수 있었던 궁극적인 이유는 ‘창작’이라는 연우무대의 정체성에서 비롯된 여러 정황들이 2세대 연우무대에도 영향을 미친 것으로 확인되며, 특히 경영자가 연우무대를 기반으로 성장한 것과 개인적인 역량이 결합되어 나타난 사례라 할 수 있을 것이다.

최근 민간업체의 통계자료에 의하면,<sup>43)</sup> 연우무대의 <여신님이 보고 계셔>는 ‘창작뮤지컬을 즐겨 보는 계기가 된 작품’에 대한 설문에서 2위를 차지하였으며, ‘한 시즌에 10회 이상 반복 관람한 창작뮤지컬’에서 3위에 올랐다. 이 결과는 다른 창작뮤지컬들과 경쟁조건에서도 여전히 영향력이 있는 작품이라는 것을 의미

---

41) 장효비(2009: 10)의 연구에 따르면, 2000년 이후 공연되고 있는 소극장 창작뮤지컬의 편수는 매달 평균 서른 편이 넘지만, 이 중 꾸준한 객석 점유율을 바탕으로 장기공연을 하고 있는 공연은 생각보다 많지 않다고 하였다. 장효비의 연구에서 분석한 <오! 당신이 잠든 사이>는 2005년 초연 이후 매회 높은 객석 점유율을 보이며 연장에 연장을 거듭해, 2009년에는 10차 공연이 진행되었다고 한다. 또한 ‘2006 제 12회 한국 뮤지컬 대상’에서 최우수 작품상 및 작사, 극본상을 수상함으로써, 작품성까지 검증된 웰-메이드 ‘소극장 창작 뮤지컬’의 대표작이라 언급한 바 있다. 이에 대해 14회 까지 진행된 한국 뮤지컬 대상 수상작 중, 소극장 창작뮤지컬이 <더 플레이>와 <오! 당신이 잠든 사이> 두 편 뿐이라는 것을 제시하였다.

42) 공연문화월간지 씬플레이빌. (2017.06.07.)

<https://blog.naver.com/splaybill/221023406888>

43) 더뮤지컬. (2020.12.08.). <https://www.themusical.co.kr/Magazine/Detail?num=4729>

한다고 볼 수 있다.

## ② 경로의존성

앞서 살펴보았듯 연우무대의 경쟁력은 역사적 맥락에서 설명될 수 있었다. 심층 인터뷰를 통해 자세한 상황을 포착할 수 있었으며, 그 당시 연우무대 경영자는 새로운 대표로써 기업의 정체성과 미래에 대해 고민하는 과정이 있었다. 또한 연극이나 뮤지컬 작품을 기획하고 개발하려 했기 때문에, 신인 창작자들과 협업도 추진할 수 있었다고 한다. 경영자가 이러한 인식을 하고 있을 당시 창작뮤지컬 <오! 당신이 잠든 사이>는 대학 워크숍에서 공연되어졌으며, 우연히 경영자는 이 작품을 보게 되었고 이후 창작자들과 작품 개발까지 하게 된 것이다. 이에 대해 경영자는 ‘이전의 연우무대는 뮤지컬을 제작하지 않았지만, 당시에 뮤지컬을 제작할 생각이 있었기 때문에 시도하게 되었다’고 하였다. 이처럼 연우무대의 경우는 경쟁우위 요인을 획득하는 것에 결정적인 원인을 포착하기 힘든 역사적인 상황과 인과적 모호성이 확인되었다.

## 2) 최고경영자 역량의 내부화 시스템

2세대 연우무대 경영자는 극단과 프로듀서 시스템의 중간 형태로 기업을 운영하되, 외부 창작자와 작품을 개발하는 새로운 구조를 취하게 된다. 그 이유는 경영자에 의한 1인 프로듀서 시스템이 창작 영역에서는 한계가 존재하였기 때문이다. 연우무대 경영자는 이와 같은 한계를 직면하고 외부 역량을 내부화 시스템으로 이끈 것으로 드러났다. ‘아티스트들의 작품을 더 잘 만드는 것에 특화되어 있다고 생각’ 등과 같은 인식은 이를 대변한다. 즉, 연우무대 경영자는 창작 콘텐츠 개발에 대한 전문성을 바탕으로 외부 창작자와 함께 작품 개발 프로세스를 진행하였으며, 외부 역량을 내부 제작 프로세스로 변환한 것이

다. 이와 같은 최고경영자 역량의 내부화 시스템은 연우무대가 현재까지 경쟁우위에 있도록 하는 중요한 요소로 판단된다.

연우무대의 최고경영자 역량 내부화 시스템과 관련된 경쟁우위 요인에 관한 주요 견해는 ①경영자 역량, ②극단 역할 측면에서 확인되었으며, <표 5-14>를 토대로 아래에서 설명하였다.

<표 5-14> 경쟁우위 요인에 대한 경영자 심층 인터뷰 정리 결과

경쟁우위 요인에 관한 견해	
경영자 역량	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>아티스트들의 작품을 인큐베이팅하는 것에 특화되어 있다고 생각한다.</u></li> <li>2. <u>초연과 재연은 작품 평가가 주된 목적이라 생각한다. 초기 작품 개발에 많은 시간을 투자해야 한다.</u></li> <li>3. <u>작품 개발 기간인 2~3년 동안은 수정 작업하여, 지속적으로 시장 안에서 움직일 수 있게 해야 한다. 이 과정은 작품이 장기간 공연될 수 있는 콘텐츠가 되는 것에 바탕이 된다.</u></li> </ol>
극단 역할	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>프로듀서이지만 이전은 배우였기 때문에, 배우들의 고민을 이해하고 공감하며 원활한 소통이 이루어질 수 있었다. 이런 부분들이 장기공연을 하는 것에 긍정적인 영향을 준 것 같다.</u></li> <li>2. <u>당시에는 뮤지컬 배우가 없었다. 그렇기 때문에 공개오디션을 통해 신인을 캐스팅 했다.</u></li> <li>3. <u>장기공연은 수익성뿐만 아니라 뮤지컬 배우들을 육성하는 측면에서도 트레이닝에 적합한 프로세스였다.</u></li> </ol>

### ① 경영자 역량

심층 인터뷰에서 경영자는 연우무대의 첫 창작뮤지컬이 좋은 작품으로 거듭날 수 있었던 것이 외부 창작자의 역량이 뛰어난 측면이 있었고, 연우무대의 작품 개발 프로세스가 인큐베이팅에 집중되었기 때문이라 하였다. 연우무대의 작품 개발 과정은 초기에 오랜 기간 수정 과정을 거쳤으며, 창작자와 협업하는 프로듀서 형태를 취한 것으로 확인된다. 연우무대 경영자는 창작자와의 작품 수정과정에서 적극적인 개입은 지양한 것으로 확인된다. 대신에 적극적인 의사소통이 중심이 되어 콘텐츠 개발을 유도하였다. 이러한 경영자의 역량과 태도는 장기적으로 핵심 인력과의 협업에 긍정적인 영향을 주었으며, 현재까지 초기 크리에이티브 팀과 함께 공연을 올리는 것으로 확인되었다.

한편, 연우무대의 최고경영자에 의한 1인 프로듀서 시스템은 브로드웨이와 웨스트엔드의 개인 프로듀서 개념과 유사성이 존재하는 것으로 보인다. 우리나라나 일본처럼 기획사가 뮤지컬을 제작하는 것이 아니라, 개인 프로듀서들이 작품마다 유한회사 등을 만들어 공연을 제작한다는 것이다(허은영, 2013). 주목할 점은 브로드웨이와 웨스트엔드의 창조성은 상업 프로듀서와 비영리 부문이 만들어내는 독특한 생태계에서 나온다고 하였다. 브로드웨이와 웨스트엔드는 널리 알려져 있듯이 상업 프로듀서들이 세계적인 흥행작을 내놓는 영리 시장이다. 그러나 그 시장이 상업 프로듀서들만으로 지탱되는 구조가 아니라는 것이다. 상업 프로듀서들이 시도하지 못하는 다양한 실험을 하는 비영리 극장들로부터 상업 프로듀서들은 끊임없이 영감을 받아 생태계를 구축하고 있다는 것에 있다(허은영, 2013).

연우무대는 상업 프로듀서의 개념은 아니지만 창조성과 관련하여 비영리 부문의 창작자와 프로듀서의 작품 개발 과정이 있다는 것에서 개념적으로 흡사하며, 본 연구에서 제시한 ‘역량의 내부화 시스템’과도 같은 맥락이라 볼 수 있을 것이다. 상업 프로듀서의 역량으로 하여금 비영리부문의 신인 창작자들

은 작품 개발의 기회를 얻기 때문이다. 이러한 연우무대의 특징은 국내 뮤지컬 산업의 비영리 부문에서 창의적인 작품들이 창작되고 공연을 시도하며 발전하는 것에 대한 인식을 제고해줄 수 있으며, 나아가 국내 뮤지컬 콘텐츠의 발전 방향에 대해서도 시사점을 제공할 수 있을 것이라 사료된다.

## ② 극단 역할

앞서 제시한 연우무대의 중단적 데이터를 살펴보면, 연우무대의 창작뮤지컬 공연들을 장기공연을 할 뿐만 아니라 다른 지역에서도 공연을 적극적으로 올리는 것으로 확인된다. 창작뮤지컬 <오! 당신이 잠든 사이>의 경우는 15년이 넘게 공연되고 있으며, <여신님이 보고 계셔> 또한 약 10년 동안 공연되었다. 이처럼 연우무대가 지속적으로 장기공연과 재공연을 추구하여 경쟁우위를 확보할 수 있었던 이유는 배우들과 연우무대의 관계에 있었다.

뮤지컬배우는 극 중 상대보다 관객을 향해 노래를 부르고 관객은 여기에 호응을 하는 방식으로, 이 과정 속에서 배우와 관객 사이의 커뮤니케이션이 유발되어 작품이 보다 효과적으로 관객에게 전달되며 극이 완성되는 특징이 있다(허은영, 2013). 그렇기 때문에 무대에 오르는 배우들은 뮤지컬 공연에서 매우 중요한 역할을 한다는 것이다. 결과적으로 연우무대가 10년이 넘는 장기 공연을 이끌면서도 호평을 받을 수 있었던 이유는 연우무대가 극단으로서 정체성을 가졌기 때문이며, 이는 기존의 뮤지컬 제작사와는 다른 연우무대만의 특징으로 볼 수 있을 것이다.

또한 경영자는 이전에 배우로 활동한 경험을 토대로 뮤지컬배우들과 의사소통하였으며, 배우들이 무대에서 시너지를 낼 수 있도록 긍정적인 가교 역할을 한 것이다. 이는 2차 자료 분석을 통해 연우무대의 공연들은 ‘배우들의 시너지가 돋보인다’는 의견을 빈번히 접할 수 있었던 것에 대한 근거로 확인된다.<sup>44)</sup>

---

44) 한국경제. (2019.10.15.). <https://www.hankyung.com/life/article/2019101566091>

또 다른 측면으로 연우무대는 초기 뮤지컬 시장에서 웰-메이드 작품들로 하여금 연우무대는 장기공연을 추구할 수 있는 기회를 획득하게 된다. 그러나 초기 뮤지컬 시장에서 전문성을 갖춘 뮤지컬 배우는 부족했으며, 인력의 개발 제대로 이루어지지 않았다. 이 때문에 연우무대 경영자는 장기공연과 투어공연으로 하여금 뮤지컬 배우들의 역량을 개발하고자 하였다. 뮤지컬 배우를 육성하는 측면에서 장기공연은 적합한 프로세스였다는 것이다.

이처럼 연우무대는 장기공연을 실행하는 것에 있어서도 경영자의 초기 의사결정들이 역사적 경로들과 영향을 주며 긴밀하게 맞닿아 있음이 확인되었다.

#### 4) 잠재적 자원

연우무대가 제작한 창작극 <이>와 <날 보러 와요>는 영화 <왕의 남자>, <살인의 추억>의 원작이다. 연극이라는 콘텐츠가 영화로 제작된 사례는 국내에서 드물게 나타난다고 볼 수 있다. 이러한 행보는 경영자가 대표로 취임되기 이전에 있었지만, 이후에도 나타났다. 연극 <해무>는 관리자가 연극 제작부터 영화제작까지 참여한 사례이다.

이에 관한 경영자의 견해는 다음 <표 5-15>에서 제시하였다. 경영자는 ‘저희만의 특징은 아니지만, 쉬운 일은 아니다’, ‘일단 만드는 것에 대한 기획이 쉽지 않다’라는 답변을 통해서 하나의 콘텐츠 소스가 다양한 장르에서 활용되려면 ‘초기 기획’이 중요하다는 입장을 밝힌 것으로 판단된다.

<표 5-15> 경쟁우위 요인 대한 경영자 심층 인터뷰 정리 결과

연극-뮤지컬-영화 콘텐츠 가치사슬에 관한 견해	
원형 콘텐츠 이동	<p>1. 연극 콘텐츠가 영화화 되는 것은 저희만의 특징은 아니다. 그러나 쉽게 획득할 수 없을 수 있으며, 초기 기획에서 어려움이 클 수 있다.</p> <p>역사적 상황</p> <p>1. 1세대 연우무대의 창작극 &lt;이&gt;, &lt;날 보러와요&gt;는 영화 &lt;왕의 남자&gt;, &lt;살인의 추억&gt;의 원천 소스이다.</p> <p>2. 2세대 연우무대의 연극 &lt;해무&gt;, &lt;극적인 하룻밤&gt;은 영화로 제작되었으며, 영화 &lt;해무&gt;에 공동제작으로 참여하였다.</p>

‘연극-뮤지컬-영화’에 이르는 콘텐츠 가치사슬은 연우무대의 잠재적인 전략적 요소라 판단된다. 그러나 드문 경험으로 인하여 효율적인 프로세스를 추구할 수 없는 경우도 예상할 수 있으므로 이와 관련된 경험 확보 등이 필요할 것으로 예상된다. 아울러 설립 초기부터 연우무대가 추구하고 선보인 콘텐츠의 소재와 스토리의 특성은 영화로 확장되어도 다를 수 있거나 혹은 영화 장르에서 더욱 효과적으로 발전할 수 있는 소재였기에, 기업 내부에서 이러한 가치사슬이 존재할 수 있었다고 판단된다. 또한 연극 <이>, <날 보러 와요>는 국내의 역사와 사건을 소재로 하였으며, 연극 <해무> 또한 국내에서 발생한 사건을 모티브로 하였다. 뿐만 아니라 창작뮤지컬 <여신님이 보고 계셔>는 한국전쟁을 배경으로 참신한 스토리를 풀어낸다. 연우무대의 한국적인 소재의 활용은 고유한 역량으로 볼 수 있을 것이다. 나아가 이러한 특수성은 한국적인 콘텐츠의 발전 방향성에 대해 고민할 수 있는 계기가 될 수 있을 것이다.

#### 4.4.3. 경쟁력 분석

연우무대는 한국 연극사에서 창작극을 최초로 제작한 극단으로 역사적 정체성을 갖고 있다. 연극뿐만 아니라 영화 산업에도 영향을 준 극단으로 볼 수 있으며, 연우무대에서 제작한 창작극의 원형 콘텐츠는 영화의 소재로 재창조되었다. 또한 연우무대를 거친 배우들은 그 당시 영화의 무대였던 충무로로 진출하며 국내 영화 산업의 성장에도 기여하였다. 연우무대는 창작영역 확장과 배우들의 활동무대를 넓혔다는 점에서 의의가 있을 것이다. 이는 창의성이 핵심 자원인 문화예술 산업에서 긍정적인 방향성을 지닌 집단이 콘텐츠의 발전에 큰 영향력을 줄 수 있다는 것을 다시금 확인할 수 있는 부분이라 생각된다.

<표 5-16> 연우무대의 VRI 자원 분석

자원	가치	희소성	모방 불가능성	경쟁적 시사점
기업의 역사성	○	○	○	경쟁우위
오리지널 레퍼토리	○	○	△	임시적 경쟁우위
차별화 콘텐츠	○	○	△	임시적 경쟁우위
최고경영자 역량	○	○	○	경쟁우위
전담 조직 시스템	·	·	·	·
최고경영자 역량의 내부화 시스템	○	○	○	경쟁우위

심층 인터뷰 결과 연우무대의 VRI 자원은 1)기업의 역사성, 2)오리지널 레퍼토리 구축, 3)차별화 콘텐츠, 4)최고경영자 역량, 5)최고경영자 역량의 내부화 시스템이 도출되었다. 한편 연우무대는 비조직화된 개인 차원의 동적역량이 경쟁우위 획득에 영향을 준 것이라 판단된다. 앞선 선행연구 분석에서 제시한 동적역량 개념은 기업의 차원에서 설명되었지만, 연우무대의 경우 외부 환경에 대응하여 변환된 제작 프로세스가 나타나므로 조직 형태에 맞춰 분석하였다.

### 1) VRI 자원

연우무대는 뮤지컬 제작에 경험이 없었던 단체였음에도 불구하고, 초기 창작 뮤지컬 시장에서 선점자 우위를 획득할 수 있었던 가장 큰 이유는 기업의 역사성에 있었다. 창작극 제작이 핵심 자원이었던 1세대 연우무대에서 최고경영자는 창작성 제작에 관련된 암묵적인 지식과 경험을 내재화하여, 2세대 연우무대에서 창작뮤지컬을 제작하게 된다. 연우무대에서 제작한 첫 창작뮤지컬 작품은 소극장 뮤지컬 최초로 작품상을 수상하게 되는 성과가 나타났다. 이러한 과정은 경로 의존성과 인과적 모호성이 복합적으로 나타난 사례로 볼 수 있다. 결국 연우무대가 갖는 역사성은 모방불가능성이 매우 높다고 할 수 있다.

연우무대의 최고경영자는 개인적 역량과 연우무대에서 경험한 지식을 토대로 10년이 넘게 공연되는 작품을 두 작품이나 개발할 수 있었다. 이는 연우무대의 최고경영자의 역량이 작품 개발에 있어서도 중요한 영향 요인임을 확인할 수 있는 부분이다.

반면 연우무대는 최고경영자에 의한 1인 프로듀서 시스템으로 레퍼토리를 구축하기에는 한계가 있었다. 이에 최고경영자는 외부 역량을 기업 내부의 제작 프로세스로 이끌었으며, 결과적으로는 최고경영자의 암묵적인 지식과 경험을 바탕으로 내부화 시스템을 구축하여 경쟁력을 확보한 것으로 확인되었다.

한편, 지속적으로 창작뮤지컬을 개발하는 것에는 어려움이 존재하여 모방불가능성은 높지 않은 것으로 판단된다. 경쟁기업들이 적극적으로 창작뮤지컬 레퍼토리를 구축하고, 작품을 선보인다면 연우무대의 경쟁우위 확보는 어려울 수 있다. 그러나 기업의 역사성을 토대로 연우무대만의 잠재적 원천을 개발할 수도 있을 것이다.

1세대 연우무대부터 기인된 연극-뮤지컬-영화 콘텐츠 가치사슬은 잠재적인 요소로 볼 수 있다. 다만, 드물게 나타난 프로세스이기 때문에 효율성이 떨어질 수도 있다. 그러나 관리자는 이 프로세스에 관한 경험과 암묵적 지식을 활용할 수 있기 때문에 기회를 포착하는데 용이할 수 있으며, 콘텐츠 개발에 중요한 요인으로 작용할 수 있을 것이다. 또한 연우무대는 고유한 역사적 경로를 통하여 창작뮤지컬 뿐만 아니라 연극에서 오리지널 레퍼토리를 구축한 역사성이 있다. 이러한 역사성은 아시아 시장 진출에서 강점으로 작용할 수 있을 것이다.

## 2) 동적역량

연우무대는 창작극 활성화를 표방하며 나타난 역사적인 극단이다. 1세대 연우무대의 기존역량은 창작극 기획, 개발 프로세스에 있었으나, 2세대 연우무대는 창작뮤지컬 제작 프로세스를 새롭게 구축한다. 이러한 동적역량은 연우무대를 초기 창작뮤지컬 시장에서 선점자 우위를 획득하게 하여 현재까지 영향력 있는 작품을 보유할 수 있게 하였다. 그러나 연우무대는 기업의 시스템으로써 동적역량을 적용할 수 없으며, 개인 차원에서 동적역량을 설명할 수 있을 것이다.

<표 5-17> 연우무대의 동적역량 분석

	기존역량	동적역량		성과
전략적 의사결정	<ul style="list-style-type: none"> <li>창작극 기획, 개발 프로세스</li> <li>배우 육성 프로세스</li> </ul>	전략적 움직임	<ul style="list-style-type: none"> <li>한국적인 소재의 콘텐츠 개발</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>원형 콘텐츠의 장르 이동</li> </ul>
작품 개발 프로세스		교차 기능 팀 여부	×	<ul style="list-style-type: none"> <li>창작뮤지컬 제작 프로세스 구축</li> <li>최고경영자 역량의 내부화 시스템</li> </ul>

### ① 전략적 의사결정

연우무대는 창작극을 제작하였다. 그러나 2세대 연우무대가 시작되던 2000년대는 급격한 사회변화가 나타난 시기였다. 연우무대의 최고경영자는 극단 체계로써 단체가 지속성장하는 것에 한계가 있을 것이라 판단한다. 외부환경에 따른 최고경영자의 인식변화는 연우무대가 창작뮤지컬을 제작하게 되는 핵심적인 역할을 하였다. 또한 연우무대의 창작극에 대한 역사성은 최고경영자의 전략적 의사결정에도 큰 영향을 준다는 것이 확인되었다.

이러한 역사성 측면에서 경로의존성에 의해 2세대 연우무대는 초기 창작뮤지컬 시장에서 한국적인 소재의 뮤지컬을 개발하게 된다. 최고경영자가 의도하지 않았지만, 결과적으로는 작품 선택에 있어서 우리의 것, 이야기에 중점을 두었으며 휴머니티와 관련된 정서들이 있는 작품들을 주로 제작하였다.

## ② 작품 개발 프로세스

연우무대의 작품 개발 프로세스는 창작극 개발 프로세스에서 창작뮤지컬 개발 프로세스로 변환하였다. 연우무대의 경우 1인 프로듀서 시스템으로 창작에 한계가 있었으나, 최고경영자는 역량의 내부화 시스템을 통해 창작자들과 작품을 개발하는 프로세스를 구축하여 경쟁력을 유지할 수 있었던 것이다. 반면에 교차기능 팀은 존재하지 않았지만, 최고경영자의 특유 역량은 지금까지 단체가 존속하고 성장하는데 중요한 역할을 하였다. 이는 동적역량이 개인 차원에서도 발휘되는 중요한 요인임을 인식하게 하였다.

## 제 5 장 결론

### 5.1. 연구 결과의 요약

본 연구는 국내 뮤지컬 기업의 경쟁우위 요소와 전략을 분석하기 위해 국내 뮤지컬 산업에서 경쟁우위에 있는 알앤디웍스와 연우무대 최고경영자를 심층 인터뷰 하였다. 연구모형은 자원기반이론의 새로운 흐름인 동적역량 개념을 도입하여 VRI 자원과 동적역량 모형을 본 연구의 목적에 맞게 재구성하여 분석하였다. 즉, 기업 내부 자원 중 경쟁우위로 연결되는 가장 결정적인 자원의 속성을 파악하고자 하였다.

두 기업의 사례 분석 결과, 뮤지컬 산업의 핵심 경쟁전략은 시장 선점자 (first mover) 포지션 획득과 차별화 전략으로 도출되었다. 아울러 공통적으로 도출된 경쟁우위 요인은 오리지널 레퍼토리 구축과 관련된 ‘기업의 역사성’ 측면으로 나타났다. 뮤지컬 기업은 자본과 인재의 투입만으로는 초기에 성공할 수 없으며, 장기간에 걸친 창작뮤지컬의 오리지널 작품 개발과 흥행 작품들을 구축할 때, 뮤지컬 전문 제작사로 인정받을 수 있다는 것이다. 이는 국내 시장 특성과 뮤지컬 특성인 종합예술 측면이 결합되어 나타나는 특이성으로 볼 수 있다. 따라서, 국내 뮤지컬 시장에서 경쟁우위를 획득하려면 기업의 역사성이 동반되어야 할 것이다. 본 연구에서 분석한 알앤디웍스와 연우무대는 국내 뮤지컬 시장에서 스테디셀러 작품과 흥행작품을 선보이며 오리지널 레퍼토리를 구축하여 경쟁우위를 획득할 수 있었다.

다음으로 본 연구에서 분석한 두 기업의 사례를 심층적으로 살펴보면, 알앤디웍스의 경쟁전략은 차별화 전략으로 나타났다. 알앤디웍스는 기존 뮤지컬 시장에서 차별화된 콘텐츠를 지속적으로 선보여 관객들에게 새로운 가치를 제공하였으며, 국내 뮤지컬 산업에서는 드물게 브랜드 인지도를 높여 기업 브랜드

에 충성도가 높은 고객을 창출하였다. 기업이 평판을 획득하였다는 점에서 알앤디웍스의 차별화 전략이 성공한 사례로 볼 수 있으며, 이를 통해 지속적인 경쟁우위를 창출할 수 있는 잠재력을 가진 것으로 보인다. 알앤디웍스가 콘텐츠 차별화 전략을 추구할 수 있었던 것은 전담 조직 시스템과 외부 전문가 협업 네트워크가 높은 생산성을 보이며 효율적으로 창작뮤지컬을 제작한 것에 있다.

또한 작품 개발 프로세스를 더욱 효과적으로 이끈 원동력은 조직역량이 중심이 되어 나타났다. 알앤디웍스는 창작뮤지컬 개발에 있어서 조직역량에 중점을 두고 판단되었으며, ‘조직이 이 작품을 어떻게 더 탁월하게 만들 것인가’에 집중되어 있었다. 이는 조직역량이 전략적인 의사결정을 이끌어내는 것으로 볼 수 있으며, 동적역량을 VRIO 모형의 ‘O(조직)’로 간주한 앞선 선행연구들과도 그 흐름을 같이한 결과로 분석된다.

알앤디웍스의 전담 조직 시스템과 더불어 확인된 전략적 자원은 최고경영자의 역량이다. 최고경영자는 비전 제시자로서 역량이 뛰어났으며, 위험감수 성향이 높아 끊임없이 시도하고 혁신하고자 하였다. 이로 인해 알앤디웍스의 조직문화도 도전을 두려워하지 않고 창작뮤지컬 제작에 몰두할 수 있었다. 또한 알앤디웍스 조직문화는 오랜 기간 형성된 내부 관계자들의 신뢰와 이해가 존재하였기 때문에, 제작과 관련된 여러 갈등과 의견들을 효율적으로 취합할 수 있었다. 이러한 조직문화는 외부 전문가들과의 협업에도 이어져 장기간 협업을 지속할 수 있었다.

연우무대는 한국 연극사에서 창작극에 대한 상징성을 가진 극단이다. 극단 형태의 1세대 연우무대를 거쳐 최고경영자는 2세대 연우무대의 새로운 대표로 취임하였다. 2세대가 되기 전까지 연우무대는 뮤지컬 제작 경험이 없었다. 그러나 2세대 연우무대는 초기 창작뮤지컬 시장에서 웰-메이드 창작뮤지컬을 선보여

시장을 선점하였으며, 이 작품들은 현재까지 10년이 넘게 공연되는 대표적인 스테디셀러 작품이 되었다. 이러한 행보는 연우무대의 태생적인 자원이며 핵심 자원이었던 ‘창작’에 대한 내부 요인들이 고유한 역사적 경로를 같이하며 2세대 연우무대에서도 발현된 것이라 판단된다.

나아가 기업의 역사성은 기업적 측면뿐만 아니라 개인적 측면에서도 많은 영향을 주는 것으로 확인된다. 연우무대가 창작극을 표방하는 극단이었던 역사적 상황에서 내부 팀원으로 활동한 2세대 연우무대 최고경영자는 경로 의존성에서 비롯된 암묵적 지식과 개인적 역량을 바탕으로 창작뮤지컬 시장에서 초기 포지션을 선점할 수 있었던 것이다. 아울러 최고경영자의 뛰어난 역량이 이러한 과정을 이끌며 경쟁우위 요인에 핵심적인 역할을 하였다고 볼 수 있다.

또한 연우무대의 경쟁우위 요소는 최고경영자 역량의 내부화 시스템에 있었다. 연우무대의 경우 1인 프로듀서 시스템으로 인한 창작의 한계를 외부 창작자들과 협업을 통해 경쟁력을 확보하였으며, 이 과정에서 외부 자원을 내부 제작 프로세스로 변환한 것이다. 아울러 연우무대가 현재까지 경쟁우위를 획득할 수 있었던 이유는 소수집단의 역량에 근거한 동태적 역량이 존재하였기 때문이다. 이는 기업 규모에 따른 동적역량 개념을 개인적 차원으로 적용한 것이며, 소수이지만 핵심 인적자원이 조직이 성과를 내는데 매우 중요한 역할을 한다는 것을 단적으로 보여주는 사례가 될 수 있을 것이다.

한편, 앞서 언급한 기업의 역사성과 또 다른 공통적인 경쟁우위 요인은 외부 창작자 혹은 전문 인력과 협업 프로세스가 존재하는 것으로 나타났다. 이는 뮤지컬 장르의 종합예술 특성에서 기인한 것으로 창작 콘텐츠 기획에는 내부에서 비롯된 아이디어도 중요하지만, 외부에서 작품 개발의 요소를 찾는 것 또한 중요하다는 것이다. 이와 더불어 무대, 조명, 음향 등 전문화된 세부적인 영역이 결합하여 제작되므로 전문 인력은 뮤지컬 제작에서 매우 중요한 위치에 있다는 것을 다시금 인식할 수 있었다. 따라서, 창작자와 뮤지컬 제작 관련 전문

가를 키워내는 일련의 과정에서 체계적인 기본 교육이 중요할 수 있으며, 실무에서 경험과 경력을 쌓을 수 있는 실직적인 교육 과정의 필요성에 대한 근거가 될 수 있을 것이다.

## 5.2. 연구의 시사점 및 한계점

### 1) 학문적 시사점

본 연구는 국내 뮤지컬 기업을 대상으로 경쟁우위 요인의 원천에 대한 정확한 분석을 모색하고자 기업적 시각을 적용하여 경쟁우위 요인을 분석한 실증적인 연구로써 의미가 있을 것이다. 기업의 사례분석 결과, ‘기업의 역사성’ 측면이 핵심요인으로 새롭게 나타남에 따라, 문화예술기업이라 하더라도 전략 경영의 시각을 반영하여 결과를 도출하는 것은 분석모형의 확장뿐만 아니라 실제적으로 기업 입장에서 전략적 자원을 도출하였다는 것에서 시사점이 있다고 생각된다.

본 연구를 통해 분석된 결과는 다음과 같다. 첫째, 국내 뮤지컬 기업의 경쟁우위 요인은 기업의 역사성 측면이 매우 중요한 것으로 나타났다. 이는 뮤지컬 기업이 전문 제작사로서 인정을 받는 측면이며, 기업의 창작활동 또는 작품과 관련된 외형적인 흐름이 업계와 관객층, 투자사들에게 중요한 요인이라는 것이다. 또한 역설적으로 단순히 자본의 투입만으로는 작품성과 흥행성을 보장받지 못한다는 것이다. 나아가 기업의 역사성은 오리지널 레퍼토리를 구축하는 것과 연관되며, 웰-메이드 작품, 흥행 작품을 보유하고 있을 때 인정을 받을 수 있다는 점이 확인되었다. 이를 통해 국내 뮤지컬 산업의 기존기업은 기업의 역사성과 관련하여 기업의 장점, 특유의 역량을 발휘할 미래적인 전략을 수립할 수 있을 것이며, 후발기업은 뮤지컬 제작과 관련하여 어떻게 기업

의 전문성을 구축할 것인지 목표를 설정할 수 있으며, 오리지널 레퍼토리 구축과 관련된 전략적인 계획을 추구할 수 있을 것이다.

둘째, 기업이 자원을 구축하고 전략적 기회를 획득하는 것에 있어서 최고경영자의 역량과 조직역량은 핵심요소가 될 수 있다. 특히 외부환경 변화에 대응하여 기회를 모색하고, 지속적인 경쟁력을 추구하기 위해서는 기업이 자원과 프로세스를 통합하고 재배치하는 동적역량이 중요한 것으로 나타났다. 결국, 기업이 장기간 경쟁우위를 추구할 수 있었던 결정적인 요인은 기업의 동적역량에서 확인되었다. 이를 통해 기업이 궁극적으로 동적역량을 추구하려면 우선 효율성을 추구할 수 있는 조직문화 혹은 팀워크가 전제되어야 할 것이다. 즉, 조직과 관련된 시스템 구축과 보상정책 등을 기반으로 우호적인 관계정립이 필수적이며, 기업 특유의 내부분화 조성이 중요할 것이다.

셋째, 국내 뮤지컬 기업이 콘텐츠 차별화 전략을 적극적으로 추구한다면 기업이 존속하고 지속성장을 추구하는 것에 있어서 긍정적인 측면이 나타날 수 있다. 작품성과 흥행성을 갖춘 차별화된 창작뮤지컬은 기업에게 전략적 자원이 될 수 있다는 것이다. 또한 국내 시장에서 경쟁력을 획득하고 인정받는다면, 해외 진출을 염두에 두었을 때도 가능성은 커질 수 있다. 나아가 차별화 전략을 성공적으로 추구하려면 작품이 개발되는 초기 단계가 중요하다는 것이 확인되었다.

본 연구에서는 두 기업의 사례만을 분석하고 결과를 도출하였으므로 경쟁우위에 있는 국내 뮤지컬 기업 또는 문화예술기업으로 확장하여 시도하는 후속연구가 필요할 것으로 생각된다. 또한 실증적인 분석으로 이어질 수 있을 것이다.

## 2) 실무적 시사점

본 연구에서 진행된 국내 뮤지컬 기업 분석은 창작뮤지컬 제작을 중심으로 이루어졌다. 따라서, 창작뮤지컬 제작과 관련된 시사점을 국내 뮤지컬 산업 현황과 비교하여 제시하였다.

먼저, 본 연구에서 분석한 두 기업은 스타 마케팅을 쓰지 않았다는 것이다. 두 기업은 형태는 다르지만 뮤지컬 배우를 양성하는 시스템으로 배우를 공급하였다. 배우들은 양성기간을 걸쳐 뮤지컬 배우로써 역량을 높일 수 있었으며, 창작뮤지컬 작품의 흥행에도 큰 영향을 주었다. 이는 기업과 배우의 영향력이 선순환하며 나타난 결과라 판단된다.

뮤지컬 장르의 스타 캐스팅은 이전부터 문제로 제기되어 왔다.<sup>45)</sup> 높은 개런티 문제뿐만 아니라, 최근에는 배우들의 스캔들로 인하여 공연기간 도중에 하차하는 일이 빈번히 발생하였기 때문이다. 그러나 본 연구에서 드러난 바와 같이 새로운 움직임이 일고 있는데, 신인 배우를 적극 기용해 뮤지컬배우로서 실력과 스타성을 갖춘 ‘스타 메이킹’이 왕성하게 이루어진다는 것이다.<sup>46)</sup> 이러한 흐름은 국내 뮤지컬 산업이 더욱 성장할 수 있는 토대가 될 수 있을 것이다.

다음으로, 본 연구의 사례 기업들의 작품개발 기간은 보통 2~3년이 소요되었다. 예술경영지원센터의 자료(2015)에서 창작뮤지컬 작품개발 기간이 1년 미만이 가장 높은 비율로 나타난 점을 감안한다면, 작품이 완성도와 작품성을 추구하기 위해서는 충분한 기간에 걸쳐 개발되어야 한다는 것이다. 장기적인 안목으로 국내 뮤지컬 산업의 발전을 꾀하기 위해서는 정부 혹은 기업 차원에서 웰-메이드 창작뮤지컬을 개발하기 위한 안정적인 제도적 기반이 필요할 것으로 보인다.

---

45) 경향신문. (2007.03.26.). <https://www.khan.co.kr/culture/movie/article/200703261757331>

46) 국민일보. (2019.05.13.).

<http://news.kmib.co.kr/article/view.asp?arcid=0924077506&code=13120000&cp=nv>

셋째, 정부 차원에서는 정부가 공연산업의 발전을 도모하기 위해 실시하는 프로그램들이 실무적인 차원으로 국내 뮤지컬 산업에 이동하였을 때 실효성이 있는지에 관하여 객관적인 평가가 이루어져야 할 것이다. 현재 국내 뮤지컬 산업은 작품의 공급과잉 문제가 있지만, 정부는 창작뮤지컬 개발 프로그램들을 진행하기 때문에 정부 차원에서 창작뮤지컬 개발을 도모하더라도 모든 작품이 공연을 할 수 있는 것은 아니다. 그렇기 때문에 일회성을 갖게 될 소지가 있으므로, 정부 차원에서는 창작자와 전문 인력 개발이라는 것에 중점을 두고 지속성을 가질 수 있는 교육 프로그램을 계획할 수 있을 것이다.

### 3) 연구의 한계점

본 연구의 한계점은 첫째, 관리자를 대상으로 심층 인터뷰가 이루어져 기업의 내부문화를 심층적으로 파악하기에는 한계가 있었다. 둘째, 제한된 사례에서 경쟁우위 요인을 도출하였기에 국내 뮤지컬 기업의 성공요인을 일반화하는데 한계가 있다. 또한 객관적인 인과관계를 토대로 심층 인터뷰를 분석하였으나, 연구자의 주관적 추측이 개입할 가능성이 있다. 셋째, 해외의 뮤지컬 산업과 기업에 대한 사례들을 체계적으로 고찰하지 못한 한계가 있다.

## 참 고 문 헌

- 곽지혜. (2019). “VRIO모델 분석을 활용한 춤 축제 핵심역량 도출”. <한국엔터테인먼트산업학회논문지>, 13(8), 77-91.
- 권혁인, 정순규, 하누리, 김현수, 이혜림. (2015). “공연예술 산업 생태계 육성을 위한 발전 방안에 관한 연구”. <서비스경영학회지>, 16(1), 201-224.
- 권혁인, 정순규, 하누리. (2015). “문화산업의 기업 및 작품 경쟁력 평가 측정요인에 관한연구: 뮤지컬을 중심으로”. <상업교육연구>, 29(1), 171-190.
- 김선영, 권병용. (2016). “공연예술의 해외시장진출 지체요인 및 향후과제”. <한국산학기술학회 논문지>, 17(8), 215-225.
- 김장순. (2021). “글로벌 기업의 동적 역량에 따른 넷플릭스(Netflix)의 전략에 관한 사례 연구”. <경영컨설팅연구>, 21(1), 387-397.
- 김용정, 송영욱. (2014). “심층인터뷰 방법을 이용한 한국 항공물류산업의 장애요인과 발전전략 연구”. <한국국제경영관리학회 학술발표대회 논문집>, 293-318.
- 김은아. (2019). “CJ CGV의 VRIO 모델을 통한 핵심역량분석”. <한국엔터테인먼트산업학회논문지>, 13(3), 333-342.
- 김일중, 김치호. (2019). “CJ ENM 드라마사업의 경쟁우위 전략 분석 : 자원준거관점(RBV, resource-based view)을 중심으로”. <인문콘텐츠 55>, 167-197.

- 김종현. (2018). <창작뮤지컬 산업분석 및 상품화전략을 위한 평가모델 구축에 관한 연구>. 국내박사학위논문 상명대학교 일반대학원.
- 김현진, 이성준. (2016). “뉴미디어 기업의 경쟁우위 요소에 관한 연구 넷플릭스의 VRIO 분석을 중심으로”. <한국통신학회 학술대회논문집>, 214-216.
- 박용제, 김재범, 윤용아. (2018). “소규모 창작 뮤지컬의 경쟁전략 연구”. <인문사회21>, 9(2), 79-92.
- 박현주, 임대근 (2016). “국내 라이선스 뮤지컬 공연 현황과 특징 분석”. <인문콘텐츠>, 40, 253-269.
- 변경희, 강민정, 이성근. (2019). “공연예술의 특성 차원에 관한 연구 -서비스 특성과의 비교를 중심으로-”. <문화예술경영학연구>, 12(1), 131-159.
- 송원규, 이지환, 최영준. (2011). “사업전환의 동태적 과정 및 특징에 관한 탐색적 연구”. <한국산업경영학회>, 26(2), 193-224.
- 송주영. (2016). <VRIO 모형을 이용한 전략적 기술평가 응용에 관한 연구>. 국내박사학위논문 부산대학교 대학원.
- 송주영, 성형석. (2015). “기술자원의 전략적 자원속성과 경쟁우위간의 관계에 관한 연구”. <기술혁신학회지> 18(3). 416-443.
- 오현주, 하효숙. (2020). “라이선스 뮤지컬 변용의 맥락과 그 의미 : 뮤지컬 <삼총사> 를 중심으로”. <미디어, 젠더 & 문화>, 35(2), 5-48.
- 원종원. (2010). “한국 뮤지컬산업의 시장 특성에 관한 고찰”. <서비스마케팅저널>, 3 (1), 5-16.

- 유인경. (2010). “한국 뮤지컬 산업의 성장 동력과 그 문제점 - 현대예술극장, 롯데월드 예술극장, 삼성영상사업단 등 대기업 진출 사례를 중심으로”. <공연문화연구>, 21. 403-447.
- 이상빈, 오세구. (2020). “중소 제조기업의 동태적역량, 혁신역량이 혁신성과 및 경쟁우위성과에 미치는 영향”. <경영경제연구>, 42(4), 103-132.
- 이선우. (2009) <영화관련산업에서 OSMU(One Source Multi Use)전략에 관한 사례분석>. 한국외국어대학교 경영대학원 국내석사학위논문.
- 이성근, 변경희, 강민정. (2019). “공연예술의 동적가격의 적용가능성 : 가격 공정성 지각을 중심으로”. <서비스마케팅저널>, 12(1), 51-65.
- 이승희. (2016). “뮤지컬 <미스사이공>과 오페라 <나비부인>의 대본 비교를 통한 뮤지컬 콘텐츠의 장르적 특징 연구”. <문화산업연구>, 16(2), 59-67.
- 이정화, 정기은. (2013). “국내 뮤지컬 산업의 발전현황과 변화”. <문화산업연구>, 13(4), 43-53.
- 임종국, 도선재. (2019). “도로변 디지털 빌보드의 성공적 국내 도입을 위한 탐색적 연구 : 옥외 광고전문가의 심층 인터뷰와 해외 사례를 중심으로”. <OOH광고학연구>, 16(2), 5-26.
- 임찬묵. (2020). “한국과 브로드웨이 뮤지컬 제작비 구조 비교 분석: 2016~2017 시즌을 중심으로”. <문화산업연구>, 20(4), 109-118.
- 임찬묵, 김현희. (2019). “한국 대극장 뮤지컬의 제작비 구조와 변화 분석: 2008년~2017년 10년간 공연된 작품을 중심으로”. <예술교육연구>, 17(2), 95-111.
- 임찬묵. (2017). “뮤지컬 회전문관객의 미시사회학적 분석”. <문화산업연구>.

17(2), 89-97.

장효비. (2009). <소극장 창작 뮤지컬 스토리텔링 전략 연구>. 국내석사학위 논문 한양대학교 대학원.

전병준, 윤민정, (2010). “흥행 불확실성에 따른 국내 뮤지컬 산업의 흥행전략”. <예술경영연구>, 17, 111-139.

전현정, 임성준. (2020). “클래식음악 공연기획사 크레디아의 가치혁신”. <Korea Business Review>, 24(2), 1-27.

정은미. (2018). “뮤지컬 제작 및 유통에서의 불공정 관행에 관한 연구”. <문화산업연구>, 18(1), 73-84.

조세형, 정현식 (2015). “공연예술조직의 CRM 전략”. <경영교육연구>, 30(6), 197-221.

지성욱, 조인희 (2014). “한국 현대 뮤지컬의 발전 전략에 관한 연구”. <한국엔터테인먼트산업학회논문지>, 8(3), 231-239.

진상준. (2019). <프로젝트 조직자원의 전략적 특성이 경쟁우위 성과에 미치는 영향 -자원기반이론 및 동적역량 통합관점에서->. 국내박사학위논문 한양대학교 대학원.

진상준, 오민정, 김승철. (2019). “프로젝트 조직의 동적역량과 건설기업 경쟁우위와의 상관관계 분석”. <한국건설관리학회 논문집>, 20(1), 73-85.

황표, 한경훈. (2021). “뮤지컬 <디에>의 마케팅 성공이 중국 뮤지컬 발전에 끼친 영향”. <한국콘텐츠학회논문지>, 21(1), 383-393.

Cardeal, N. & Antonio, N. (2012). Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage?.

*African Journal of Business Management*, 6(37), 10159–10170.

Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2010). DYNAMIC CAPABILITIES: WHAT ARE THEY?. *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.

Levy, M., Grewal, D & Peterson, R. A., Connolly, B. (2005). The concept of the “Big Middle”. *Journal of Retailing*, 81, 83–88.

Laaksonen, O. & Peltoniemi, M. (2018). The Essence of Dynamic Capabilities and their Measurement. *International Journal of Management Reviews*, 20, 184–205.

Simão, J. (2010). An extended VRIO model as a framework for sustainable tourism planning. *WIT Transactions on Ecology and the Environment*, 139.

#### 보고서

문화체육관광부, 예술경영지원센터. (2019). <2019 공연예술실태조사>.

예술경영지원센터. (2021). <통계로 읽은 공연예술 10년>.

예술경영지원센터. (2015). <2015 뮤지컬 실태 조사>.

허은영. (2013). <공연물 해외진출 지원 방안 연구>. 한국문화관광연구원.

#### 단행본

Barney, J. B. & Hesterly, W. S. (2020). <전략경영과 경쟁우위 제6판>.

신형덕 역. 시그마프레스.

원종원. (2013). <뮤지컬>. 커뮤니케이션북스.

# ABSTRACT

## Case study for deriving competitive advantage factors of musical companies

: Focusing on VRI resources and dynamic capability analysis

YOON, DA MI

Department of Entrepreneurship & Cultural Business  
Graduate School of Cultural Industry and Arts at  
Sungshin Women's University

This study analyzed the competitive advantage of domestic musical enterprises with a framework of the VRI and dynamic capability for derivation. The domestic performing arts industry has grown rapidly since the 2000s. However, despite the development of the industry, studies on the strategies or competitive advantages of domestic performing arts companies have rarely been conducted. Thus, this study analyzes the strategies of domestic musical companies with a view of VRI and dynamic capability in the transitional period of the performing arts industry.

This research is an exploratory study in musical industry. To find out the competitive advantages of musical companies, case study through key informant method was conducted. Two famous musical companies with a focus on the creative musical field were selected for analysis on the

bases of their income and reputation. The key informants were CEO of the companies.

As a result of the case analysis, some meaningful findings were derived. First, the competitive advantage of domestic musical companies is the fact that the history of the company is very important. This is because musical companies need a professional work which requires attention from investors. Second, the capabilities and organizational capacity of top management can be key factors as companies are building and seizing strategic opportunities. In particular, there are many dynamic capabilities for companies to integrate and redeploy resources and processes in order to seek opportunities, in response to changes in the external environment, and to provide continuous opportunities. Third, if domestic musical companies actively have a content differentiation strategy, there is a possibility that the company will survive and continue to grow. A differentiated creative musical with artistic performance and box office performance can be a resource that exists for companies.