

# 문화산업에서 기업가정신의 발현과 마켓리더십

## Entrepreneurship and Market Leadership in Culture Industry

한유진

숙명여자대학교 글로벌서비스학부

Yoo-Jin Han(yjhan@sookmyung.ac.kr)

### 요약

문화산업은 인간의 창작성을 활용하여 고부가가치를 창출할 수 있다는 점에서 매우 중요한 분야로 인식되어 왔다. 그럼에도 불구하고 지금까지 문화산업에서는 기업가의 역할보다는 개인 창작자의 영감과 아이디어 등에 주로 초점을 맞추어 왔다. 하지만 최근 “한류(韓流)” 등의 영향으로 인해 문화산업에서 기업가의 역할이 중요해지고 있다. 이에 본 연구에서는 리더의 혁신지향성, 위험감수성, 선발자우위, 종업원에 대한 보상, 재도전용이성이 마켓리더십에 미치는 영향에 대해 분석하였다. 그 결과, 위험감수성, 선발자우위, 종업원에 대한 보상, 재도전용이성의 경우에는 모두 마켓리더십에 긍정적인 영향을 미치고 있었으나, 리더의 혁신 지향성에서는 유의미한 결과가 도출되지 못하였다. 이는 문화산업에서 마켓리더십을 가지기 위해서는 리더의 직관보다 구성원들의 창의성이 발휘될 수 있는 환경 조성이 더 효과적임을 보여준다. 본 연구의 결과는 문화산업에 속하는 기업들이 전략을 수립하거나 정부에서 정책을 결정할 때, 기업가정신이 강조되어야 함을 시사한다.

■ 중심어 : | 문화산업 | 기업가정신 | 마켓리더십 | 기업가정신 실태조사 |

### Abstract

The culture industry has been considered very important as firms utilize human creativity as the main source for providing high-value-added services. In this industry, the inspirations and ideas of individual creators have been stressed rather than the roles of entrepreneurs so far. However, in recent years, due to the influence of “Hallyu” or the Korean Wave, entrepreneurial firms have actively participated in producing a variety of products embracing cultural value. In this vein, the entrepreneurship-related elements such as the degree of leaders’ innovativeness, risk-taking environment, first mover advantage, employee compensation, and tolerance to failure were selected to investigate their effects on market leadership. As a result, it was observed that risk-taking environment, first mover advantage, employee compensation, and tolerance to failure had a positive effect whereas leaders’ innovativeness was not statistically meaningful. These findings show that the creation of an atmosphere where employees’ creativity can be fully appreciated is more important than the leader’ insight-driven innovativeness. The results of this study indicate that when companies formulate strategies and the government initiate policies in the culture industry, entrepreneurship should be incorporated as a crucial element.

■ keyword : | Culture Industry | Entrepreneurship | Market Leadership | Entrepreneurship Survey |

\* 이 논문은 2019년도 정부(중소벤처기업부)의 재원으로 (재)한국청년기업가정신재단의 지원을 받아 수행된 연구사업임.

접수일자 : 2019년 12월 27일

심사완료일 : 2020년 01월 13일

수정일자 : 2020년 01월 13일

교신저자 : 한유진, e-mail : yjhan@sookmyung.ac.kr

## I. 서론

문화산업은 인간의 창작성을 활용하여 고부가가치를 창출할 수 있다는 점에서 매우 중요한 분야로 인식되고 있다[1][2]. 따라서, 미국을 비롯한 주요 선진국들은 이미 영화, 음악, 방송 등 다양한 문화산업에서 노후를 축적하며, 글로벌 시장에서 경쟁력을 확보하기 위해 노력해 왔다. 우리나라도 다소 늦긴 했지만, 문화산업의 다양한 분야에서 콘텐츠와 기술이 결합된 다양한 비즈니스 영역을 창출하고 있다[3][4].

문화산업은 음악, 방송, 영화, 출판, 디자인 등 저작권의 보호를 받는 문화적 성격의 상품과 서비스의 창조와 생산, 유통에 관련된 산업을 말하며 [2], 다음과 같은 특징을 지닌다 [5]. 첫째, 하나의 문화상품이 창조된 후 다른 산업의 상품으로써 활용이 지속되면서 가치가 증대하기 때문에 전후방연관효과<sup>1</sup>가 다른 산업에 비해 매우 크다. 둘째, 문화산업은 관련 업체들이 근접하여 활동할 수 있는 입지적 요소와 네트워크(network)적 요소들이 뒷받침 되어 발전하기 때문에 시너지(synergy)효과의 극대화를 통해 성장 발전할 수 있는 산업이라는 특성을 가지고 있다. 셋째, 문화상품을 제작하는 초기에는 많은 비용이 들지만 일단 생산되고 나면 이를 재생산하는 경우에는 한계비용이 거의 영(zero)에 가깝게 나타나기 때문에 규모의 경제(economies of scale)<sup>2</sup>가 매우 강하게 작용한다. 넷째, 문화상품은 한 영역에서 다른 영역으로 재창조되어 새로운 가치 창출을 용이하게 해주는 특성을 가지고 있기 때문에 범위의 경제(economy of scope)를 극대화할 수 있다. 다섯째, 문화상품은 소비가 이루어지기 전에는 상품의 효용이 알려지지 않는 경험재(experience goods)의 속성을 갖는다. 여섯째, 문화상품은 다른 소비자가 소비한다고 해도 상품 자체가 줄어들거나 소멸하지 않는 비경합적(non-rival)적 특성을 가진다. 일곱째, 영화, 뮤지컬, 애니메이션 등 문화상품은 흥행에 성공하면 높은 투자 수익을 얻을 수 있지만, 흥행에 실패하면 투자 원금마저 회수하기 어렵기 때문에 위험-고수익(high risk, high return) 산업

이라고 할 수 있다. 여덟째, 문화산업 내에서는 물론, 문화·예술과 과학·기술의 접목되어 신속하게 융복합되는 특성을 가지고 있다. 최근에는 4차산업혁명 관련 기술이 등장하면서, 산업의 범위를 규정하기 어려울 만큼 융복합이 신속하게 이루어지고 있다.

문화산업은 대부분 창의성에 기반하기 때문에 기업가정신과 매우 밀접한 관련이 있다[6][10]. 기업가정신은 혁신성, 위험감수성, 진취성을 바탕으로 자원의 제약을 극복하고 창업을 하거나 신시장을 개척해 나가는 성향을 말한다[7-9]. 문화산업의 기업가들은 창작물을 성공적으로 홍보할 수 있는 방식으로 고객에 대한 접근을 시도하기 때문에[10] 일반적인 기업가들과 다른 다음과 같은 차이점을 가진다[3]. 첫째, 문화기업가는 생산에 참여하는 동기가 사회적 가치 및 개인적 선호와 이윤 추구의 목적이 같이 결합된 형태인 경우 많다. 둘째, 문화와 관련된 사업은 사회적 네트워크를 이루는 구성원들에 의해 일시적으로 운영되는 경우가 빈번하게 발생하기 때문에, 임시적 프로젝트 단위의 조직을 관리할 수 있는 능력이 강조된다. 셋째, 문화기업가는 상하관계(top-down)보다 전문 인력간의 긴밀한 접촉과 자유로운 분위기의 의사소통 방식에서 아이디어를 실현하고 싶어 한다.

이러한 중요성에도 불구하고, 그동안 우리나라 문화산업에서의 기업가정신은 많이 연구되지 못하였다. 그 이유는 전 세계적으로 볼 때 우리나라가 문화상품의 창출, 유통 및 보급, 활용에 있어서 활발하지 못했기 때문이다. 하지만, 최근 “한류(韓流)”의 등장, 유튜브와 같은 새로운 미디어의 활용 등으로 인해 우리나라의 입지가 점차 넓어지고 있다[3][4]. 따라서, 본 연구에서는 문화산업에 있어서 기업가정신의 발현이 마켓리더십에 미치는 영향을 살펴봄으로써 향후, 글로벌시장에서 우리나라 문화콘텐츠 기업들이 시장지배력을 가지기 위해 어떠한 전략을 추구해야 할 것인지에 대해 살펴보고자 한다.

## II. 문헌연구 및 가설도출

기업가정신과 관련된 변수들은 전략적 선택 이론

1 전방연관효과(어떤 산업에 대한 투자가 그 산업의 제품을 사서 사용하는 산업의 성장과 투자를 유발하는 효과)와 후방연관효과(어떤 산업이 다른 산업의 제품을 생산의 투입물로 사용함으로써 투자와 성장을 유발하는 효과)를 말할

2 산출량이 증가하면 단위당 평균 비용이 감소하는 현상

(Strategic Choice Theory)에 근거하여 도출한다. 전략적 선택 이론은 CEO 및 최고경영자팀(TMT: Top Management Team)이 조직을 관리하는데 있어서 선택한 전략에 따라 기업의 행동 및 성과가 결정된다는 이론이다[11][12]. 이 이론은 경영학 전반에 걸쳐 적용되는 이론으로 최근 연구가 활발히 진행되고 있는 기업가정신 분야에도 적용이 가능하다[13]. 따라서 기존연구에서 강조되어 온 변수들을 바탕으로 본 연구에 적용 가능한 변수를 다음과 같이 선정한다.

## 1. 독립변수

### 1.1 리더의 혁신지향성

기업가적 특성을 설명하는 여러 가지 변수 가운데 리더의 혁신 지향성은 기업의 성장에 대한 방향을 제시하고, 수익을 창출할 수 있도록 하며[7][9], 다음과 같은 역할을 모두 포괄한다.

첫째, 리더는 기업의 비전과 전략을 기반으로 명확한 혁신 전략을 수립하고, 이에 따른 실행 계획을 도출할 수 있어야 한다. 둘째, 혁신 전략과 계획이 수립되었으면, 이를 실천하는 실행력이 중요하다. 많은 경우 구성원들의 관성(inertia) 등에 부딪혀 실행이 잘 안 되는 경우가 발생하는데, 이때 최고경영자 등의 리더는 구성원들에게 의지를 명확하게 보이면서 추진하는 리더십을 가져야 한다. 셋째, 성공적인 혁신이 이루어지기 위해서는 구성원들의 능동적이고 적극적인 참여가 필수적이다. 리더는 구성원들과의 지속적인 의사소통을 통해 공감대를 형성하고, 혁신활동이 필요하다고 느낄 수 있도록 해야 한다. 마지막으로 혁신을 성공적으로 달성할 수 있는 문화를 형성해야 한다.

기술과 콘텐츠가 결합한 문화산업에서 경쟁력을 확보하기 위해서는 이러한 리더의 혁신지향성이 필수적이라고 볼 수 있다.

### 1.2 위험감수성

기업가는 수많은 불확실성(uncertainty)에 대처해야 한다. 위험감수성이란 불확실성과 모호함이 존재하는 사업에서 위험에도 불구하고 의식적으로 기회를 잡으려 하는 성향을 말한다. 이러한 기업가들은 위험을 예민하게 받아들이기보다 그것을 즐기는 성향을 가지고

있으며[14][15], 높은 위험을 가진 사업을 선호한다[15]. 즉, 기업가들은 다소 위험이 있더라도 높은 성과와 이익과 같은 결과를 얻기 위해서라면 위험을 감수하며, 도전적인 일을 밀고 나갈 수 있어야 한다는 것이다.

특히 문화산업에서 주로 제공되는 콘텐츠는 예술가들의 상상력과 창의력에 기반하는 경우가 많고, 이러한 결과물이 시장에서 어떻게 받아들여질 수 있는가에 대해 확신을 가지기는 어렵다. 따라서 이러한 불확실성을 수용하고, 고객기반을 확보해 나가는 위험감수성이 필요하다.

### 1.3 선발자우위

기업은 산업 환경이 변화하거나 새로운 시장의 등장하는 과정에서 경쟁기업보다 먼저 행동함으로써 경쟁우위를 확보할 수 있다[16]. 이러한 선발자우위는 기업의 시장점유율, 수익률, 생존 측면에 있어서 늦게 진입한 후발 기업에 비해 많은 장점을 가지고 있다. 또한, 비용우위를 확보한 기업들이 시간이 지남에 따라 보다 높은 진입장벽을 형성하여 후발기업들의 진입을 저지할 수 있다[17]. 즉, 이미 존재하고 있는 시장에 늦게 진입하게 되면 선발자들이 이미 구축한 고객기반과 학습곡선을 따라잡을 수 없다는 것이다[18][19].

산업의 역동성(dynamics)이 선발자우위의 핵심이고, 기술혁신의 속도가 잠재 시장 개척의 성과를 결정한다[20]. 몇몇 학자들은 후발자우위(late-mover advantage)도 있을 수 있다고 주장하기도 하였지만, 산업 형성 초기 혁신적인 아이디어를 제시하고 전환비용(switching cost), 고착화(lock-in) 등의 효과를 극대화 할 수 있는 선발자 우위가 문화산업에서는 더 일반적으로 나타나고 있다[21].

### 1.4 종업원에 대한 보상

모든 조직은 구성원들을 통해 목표를 달성하려고 하며, CEO는 이를 평가하고, 보상할 의무가 있다. 효율적인 조직 운영을 위해서는 구성원들에게 적절한 보상이 이루어져 맡은 일을 열심히 하도록 해야 한다. 이때, 보상이란 조직구성원에게 주어지는 모든 금전적, 비금전적 혜택을 말한다. 따라서 공평하고, 객관적인 보상시스템에 대한 필요성이 제기된다. 이러한 평가시스템이 존

재하게 되면 조직구성원 개인은 성과에 대한 만족감을 느끼게 되고, 동기가 부여될 수 있다[22][23]. 이렇듯 보상은 직무만족도를 높이고, 업무에 대한 몰입을 제고한다. 바꾸어 말해 보상이 정당하지 않으면 조직구성원들의 낭비적 행동(costly behaviour)이 유발된다고 할 수 있다[24].

따라서 성공적인 기업가는 인재들이 능력을 충분히 발휘할 수 있는 환경과 제도를 만들어 주기 위한 노력을 하고 있다. 이미 교육훈련과 보상시스템은 동기부여와 밀접한 관계에 있고, 결과적으로 기업성과에 긍정적인 영향을 미친다는 결과가 도출된 바 있다[22].

문화산업에서 역시 보상시스템이 효과적으로 운영되기 시작하면 구성원들은 노력에 상응하는 보상을 기대하게 되고, 시스템이 갖추어지지 않은 경우에 비해 자발적인 노력을 더 하게 될 것이다.

### 1.5 재도전용이성

대부분의 사람들은 성공에 대해서 많은 관심을 가지고 있고, 또 이를 달성하고자 한다. 그러나, 현실에서는 실패 사례를 더 자주 접하게 되며, 그 원인에 대한 깊은 이해와 극복에 대한 노력을 간과하는 경우가 많다. 실패를 학문적 관점으로 보면 “기회의 상실” 혹은 “비용의 증가”라고 볼 수 있다[25-27]. 따라서 이를 반복하게 되면, 기회는 사라지고 비용은 엄청나게 증가할 수 있다[25].

기업가적 혁신은 실패 확률을 동반할 수밖에 없고, 이러한 실패를 어떻게 관리하는가는 매우 중한데, 크게 두 가지 방법이 있다. 첫째는 개인과 환경의 상호작용으로 보는 것이고, 둘째는 개인적 성향으로 보는 것이다. 전자는 개인이 직면한 상황과 가진 자원에 따라 대처의 유형이 결정된다는 견해이다. 후자는 시간의 흐름이나 상황과 관계 없이 개인이 본래부터 가지고 있는 특성에 따라 결정된다는 관점이다. 자아존중감과 정신건강 수준이 대처전략에 영향을 미칠 수 있기 때문에 기업가의 내적·정신적 역량이 향상에 대해서도 강조된 바 있다[26].

위에서 언급했듯이 문화상품의 생산과 유통이 기업화되면서, 개인이 실패를 극복하고자 하는 의지보다는 조직이 얼마큼 실패를 용인하고 재도전의 기회를 부여

하는가가 보다 중요하게 받아들여지고 있다[27].

## 2. 종속변수

기업의 성공을 측정하는 지표에는 여러 가지가 있지만[9][28][29], 대부분 성공하는 기업들은 시장 내에서 높은 점유율을 달성하는 것이 일반적이다. 즉, 시장점유율은 여러 가지 성과 측정지표 중에서 한 기업이 경쟁업체와 비교해 얼마나 잘 하고 있는지를 나타내는 지표라고 할 수 있다[28][29].

일반적으로 높은 시장점유율은 다음과 같은 장점을 가진다. 첫째, 시장점유율이 높을수록 규모의 경제(economies of scale) 효과를 누릴 수 있다[29]. 둘째, 시장점유율이 높을수록 수익성이 높아지는 경향이 있다[28]. 셋째, 시장점유율은 기업들이 얼마나 품질관리를 잘 하는가를 포함해 경쟁자들과의 차별화된 전략을 보여준다[29].

따라서 본 연구에서는 기존 연구에서 마켓리더십을 설명하는데 가장 널리 활용되어 왔던 “시장점유율”을 종속변수로 선정한다.

## 3. 통제변수

기존에 기업가정신을 다루는 연구에서 통제변수로 다루어져 왔던 규모 터미와 지역 터미를 삽입한다[30-32].

규모는 기업과 관련된 많은 연구들에서 영향을 미치는 요인으로 언급되어 왔다[7][9]. 본 연구에서는 우리나라 기업들을 대상으로 한 연구에서 소기업과 중/대기업을 구분하는 기준을 활용하여 규모를 구분한다[31]. 즉, 『중소기업기본법』에 근거하여 300명 이하의 소기업과 300명 이상의 중기업 및 대기업을 기준으로 구분한다.

또한, 기업들은 활동을 하는 지역을 기반으로 하여 필요한 제품이나 서비스를 조달한다[30][32]. 따라서 본 연구에서는 기존 연구와 마찬가지로 서울특별시/수도권 소재의 기업들과 타지역 소재의 기업들로 구분한다[30].

이와 같이 기존연구에서 강조되어 오지 않은 기업가정신과 관련된 변수들과 마켓리더십과의 관계를 보여주기 위해 도식화 하면, [그림 1]과 같이 나타낼 수 있다.

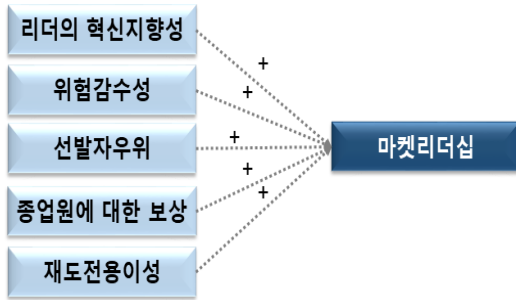


그림 1. 연구모형

이에 따라 기업가정신의 발현을 보여주는 리더의 혁신지향성, 위험감수성, 선발자우위, 종업원에 대한 보상, 제도전용이성이 마켓리더십에 긍정적인(+) 영향을 미친다는 가설을 아래와 같이 수립할 수 있다.

표 1. 독립변수, 종속변수, 가설

독립변수	종속변수	가설: (+)/(-)
리더의 혁신지향성	마켓리더십	(+)
위험감수성		(+)
선발자우위		(+)
종업원에 대한 보상		(+)
제도전용이성		(+)

### III. 연구방법

중소벤처기업부/한국청년기업가정신재단에서는 2016년부터 개인과 기업을 대상으로 기업가정신 실태 조사를 실시해 오고 있다. 2018년에는 약 10,000명의 개인과, 약 3,000개 기업을 대상으로 설문을 실시하였다. 3개년 조사 결과 가운데, 본 연구에서는 기업가정신과 마켓리더십을 설명할 수 있는 설문항목을 포함하고 있는 『2018년 기업가정신 실태조사 (기업편)』 활용한다.

앞서 언급했듯이 문화산업은 다양하게 정의되고 있지만, 본 연구에서는 “⑩ 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스”에 해당하는 설문결과를 활용한다. 3,299건의 응답 가운데 178건이 이 분야에 속하는 것으로 나타났다. 이 가운데, 종업원이 10명 미만인 19건, 정부가 주

요 고객인 4건을 제외하고, 155건을 추출하여 최종 분석에 포함시켰다.

분석방법은 기업가정신의 발현과 마켓리더십에 미치는 영향을 알아보기 위해 가장 널리 쓰이는 회귀분석을 선택하였다.

다음으로 적절한 설문항목을 추출하였다. 종속변수인 마켓리더십은 다양한 방법으로 측정할 수 있겠지만 본 연구에서는 “시장점유율”을 활용하기로 하였기 때문에 이를 설명할 수 있는 설문을 추출해야 했다. 총 75개의 설문항목 가운데 52번째 항목인 “우리 조직의 시장점유율을 동종업계에 비해 높은 편이다”가 이를 가장 잘 효과적으로 설명하고 있어, 이 항목을 종속변수를 나타내는 항목으로 선택하였다. 독립변수는 리더의 혁신지향성, 위험감수성, 선발자우위, 종업원에 대한 보상, 제도전이 용이한 환경으로 정하였기 때문에, 이와 관련한 설문 항목을 다음과 같이 선정하였다.

표 2. 독립변수와 설문항목

독립변수	설문항목
리더의 혁신지향성	3. 나는(우리의 리더는) 변화와 혁신 지향적이며, 지속적으로 동기부여를 제시한다.
위험감수성	10. 우리 조직은 불확실성이 있는 상황에서 의사결정을 할 때, 잠재적 기회 탐색을 위해 과감하고 공격적이다.
선발자우위	11. 우리 조직은 매사에 경쟁사보다 먼저 액션을 취하고 경쟁사는 그에 따라 반응하여 액션을 취한다.
종업원에 대한 보상	37. 구성원의 혁신적 성과에 대한 보상, 교육, 커리어 관리 등의 시스템이 규정대로 운영되고 있다.
제도전용이성	62. 우리 조직이 속한 산업 분야는 실패 시 재도전이 수월하다.

### IV. 연구결과

#### 1. 기술통계

종속변수와 독립변수에 대한 평균, 표준편차, 최대값, 최소값은 다음과 같다. 평균은 7점 만점 척도로 평가했을 때 3~5점 사이에 위치하고 있으며, 표준편차는 0.7~1.0 사이로 나타났다. 최대값은 7점, 최소값은 1점이었다.

표 3. 변수의 기술통계

변수	평균	표준편차	최대값	최소값
마켓리더십(MKT)	4	0.7	6	1
리더의 혁신지향성(LEAD)	5	1.0	7	2
위험감수성(RISK)	4	0.8	7	2
선발자우위(FIRST)	4	0.9	7	3
종업원에 대한 보상(COMP)	4	0.9	7	2
재도전용이성(RE)	3	1.0	6	1

변수간의 상관관계는 다음과 같다. VIF도 모두 10 이하이기 때문에 다중공선성에 대해서도 큰 문제가 없는 것으로 볼 수 있었다.

표 4. 변수간의 상관관계

	MKT	LEAD	RISK	FIRST	COMP	VIF
LEAD	0.14					1.2
RISK	0.38***	0.33***				1.5
FIRST	0.36***	0.24***	0.42***			1.3
COMP	0.37***	0.38***	0.33***	0.33***		1.4
RE	0.24***	0.06	0.25***	0.02	0.12	1.1

\* p<0.10, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

## 2. 연구결과 및 해석

분석 결과, 리더의 혁신지향성을 제외하고, 위험감수성, 선발자우위, 종업원에 대한 보상, 재도전이 용이한 환경이 모두 마켓리더십에 긍정적인 영향을 미치고 있었다. 이는 기존에 창업자/기업가의 리더십이 강조되어 왔던 연구들과 다른 결과를 보여준다[7][9]. 이를 문화 산업에 반영해서 해석하면, 리더의 직관(insight)이나 추진력이 중요한 산업과는 달리 조직구성원들의 창의력과 능력이 발휘될 수 있는 환경이 보다 효과적이라는 것을 보여준다고 할 수 있다. 개인의 예술적 창작성이 매우 중요한 문화산업의 특징을 고려해볼 때 이러한 결과가 도출되는 것은 매우 타당하다고 할 수 있겠다.

가장 통계적으로 유의미했던 변수는 선발자우위로 나타났다. 즉, 문화산업은 위에서 언급했듯이, 승자독식(winner-takes-all)이 존재하는 고위험-고수익(high risk, high return) 산업이다. 따라서 시장을 선점하고, 소비자들을 고착화(lock-in)시키는 전략이 결과적으로 시장에서 유리한 위치를 차지할 수 있다고 할 수 있다.

다음으로 종업원에 대한 보상이 매우 중요하다고 볼 수 있다. 문화산업에서의 창작자들은 창의력에 기반해 다양한 예술적 영감을 표현해야 하는 경우가 많은데 반해 보상체계가 일반적인 기업들에 비해 합리적이지 않은 경우가 있다. 따라서 이러한 보상 시스템이 규정대로 잘 운영되고 있을 경우, 조직에 대한 충성도 및 몰입도가 증가하여 결국에는 시장에서 리더의 위치를 지키는데 유리하다고 볼 수 있다.

재도전이 용이한 환경 역시 이러한 특성과 관련이 있다. 고위험 산업인 만큼 실패 위험이 높기 때문에, 이에 대해 지나친 책임을 묻는 것은 오히려 조직 전체의 도전의식을 저하시킬 수 있다. 따라서 실패하더라도 다시 도전할 수 있는 유연한 조직문화를 형성하는 것이 장기적으로 시장 주도권을 가지는데 도움이 된다고 볼 수 있다.

마지막으로, 위험감수성 역시 유의미한 변수로 해석될 수 있다. 즉, 문화산업에서 마켓리더십을 가지기 위해서는 기업가정신의 다양한 요소들 중 매우 중요한 위험감수성을 중요하게 고려해야 함을 시사한다. 이 때, 재도전이 용이한 환경이 사후적(ex post) 요인이라면, 위험감수성은 보다 사전적인(ex ante) 요이라고 볼 수 있다.

표 5. 회귀분석 결과

구분	계수	가설검증 결과
상수(Constant)	1.99	
리더의 혁신지향성(LEAD)	-0.044	유의미하지 않음
위험감수성(RISK)	0.133*	가설지지(+)
선발자우위(FIRST)	0.172***	가설지지(+)
종업원에 대한 보상(COMP)	0.159**	가설지지(+)
재도전이 용이한 환경(RE)	0.110**	가설지지(+)
규모더미(D1)	0.167	
지역더미(D2)	-0.052	

\* p<0.10, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

## V. 요약 및 결론

본 연구에서는 문화산업에서 기업가정신의 발현과 마켓리더십과의 관계를 알아보기 위해 리더의 혁신지향성, 위험감수, 선발자우위, 종업원에 대한 보상, 재도전 용이성으로 구성된 다섯 가지 요인을 선정하여 분석

하였다.

첫 번째 요인인 리더의 혁신 지향성은 기업의 제품/서비스 개발 방향성을 설정하고 이를 구현하는데 있어 전체적인 방향을 잡아주기 때문에 매우 중요하게 받아들여지고 있다. 이에 영향을 미치는 요인들에는 기업가의 교육수준, 자금조달 능력, 정부의 규제 및 정책, 노동시장의 유연성, 환경 활용 능력 등이 있다.

두 번째 요인인 위험감수성은 불확실성과 모호함이 존재하는 사업에서 위험에도 불구하고 의식적으로 기회를 잡으려 하는 성향을 말한다. 기업은 불확실한 상황에 자주 노출되기는 하지만, 체계적이고 이성적인 접근 방식을 따름으로써 이러한 모호함과 불확실성 가운데 일부를 제거하는 것이 가능하다. 이렇듯 체계적인 제도 운영 등을 통해 위험을 감수하는 성향이 있는 기업들의 성과가 더 좋을 가능성이 있다.

세 번째 요인인 선발자우위는 산업 환경의 변화나 새로운 시장의 등장에 경쟁기업보다 먼저 행동함으로써 가질 수 있는 장점을 말한다. 대표적으로 비용우위, 제품차별화, 소비자 전환비용, 유통, 정부정책, 광고, 브랜드 가치 등에서 유리한 위치를 차지할 수 있다.

네 번째 요인인 종업원에 대한 보상은 조직구성원들에게 주어지는 금전적, 비금전적 혜택을 말한다. 공정한 평가와 보상 시스템이 존재하게 되면 조직구성원 개인은 성과에 대한 만족감을 느끼게 되고, 동기가 부여될 수 있다. 결국 경영자와 종업원에 대한 적절한 보상은 기업의 생산성을 높여 시장에서 경쟁하는데 보다 유리한 위치를 차지할 수 있게 된다. 따라서 성공적인 기업들은 인재들이 능력을 충분히 발휘할 수 있는 환경과 제도를 만들어 주기 위한 노력을 하고 있다.

다섯 번째 요인인 재도전 용이성은 기업이 혁신이나 새로운 비즈니스 모델을 도입하는데 있어 실패를 한다고 할지라도 조직구성원들에게 다시 도전할 수 있는 환경을 만들어 주는 것을 의미한다. 즉, 실패를 하지 않는 것도 중요하지만, 어떻게 대처하는가 역시 중요한 문제이다. 실리콘밸리와 같은 경우에는 전자보다는 후실패에 대해 관용적인 문화를 상징하고 있다. 많은 경쟁력 있는 기업들이 이곳에서 탄생하였음을 볼 때 분명 문화적인 요소가 중요한 역할을 하고 있다고 할 수 있다.

이상과 같은 요소들이 어떻게 마켓리더십에 영향을

미치는지에 관해 회귀분석을 실시하였다. 마켓리더십을 보여주는 지표로는 시장점유율을 선정하였다. 시장점유율은 기업이 경쟁업체와 비교해 얼마나 잘 하고 있는지를 나타내는 지표로 대부분 성공하는 기업들은 시장 내에서 높은 점유율을 달성하는 것이 일반적이기 때문이다.

그 결과, 리더의 혁신지향성은 유의미한 결과가 도출되지 않았고, 나머지 네가지 요인과는 관련이 있음이 나타났다. 이 결과를 문화산업에 반영해서 해석을 하면, 리더의 직관(insight)이나 추진력이 중요한 산업과는 달리 조직구성원들의 창의력과 능력이 발휘될 수 있는 환경이 보다 효과적이라는 것을 보여준다고 할 수 있다. 개인의 예술적 창작성이 매우 중요한 문화산업의 특징을 고려해볼 때 이러한 결과가 도출되는 것은 매우 타당하다고 할 수 있겠다.

특히 승자독식이 존재하는 문화산업에서 선발자우위는 마켓리더십과 가장 밀접한 연관이 있었다. 또한, 고위험 산업이라는 특성을 감안할 때, 위험을 감수하는 조직 문화를 형성하고, 실패를 하더라도 재도전할 수 있는 환경을 조성해야 시장에서의 리더십을 확보하는데 유리하다는 결과가 나타났다. 마지막으로 보상시스템이 잘 운영될 때 조직에 대한 충성도 및 몰입도가 증가하여 결국에는 시장에서 리더의 위치를 지키는 데 긍정적인 영향을 미치고 있었다.

## VI. 기여점 및 한계점

본 연구의 결과는 문화산업과 관련된 기존연구와 다음과 같은 차이점을 가진다. 첫째, 앞서 언급한 문화산업과 관련된 기존연구에서는 기업가정신의 중요성이 충분히 강조되지 못하였다[1][3-5][20][31]. 예외적으로 문화산업에서의 기업가정신에 관해 언급한 연구가 존재하였으나[9], 실제 기업에서 발현된 기업가정신과 시장지배력에 관한 관계를 분석하기 보다는 기존문헌에서 문화산업에서의 기업가정신을 어떻게 다르게 해석하고 있는가를 비교분석한 문헌이었다.

또한 기존연구들은 대부분 사례연구, 트렌드 분석, 정책에 대한 기술적인(descriptive) 분석이었기 때문에

일반화하기가 어렵거나[1][3][4][20][31], 기업(firm)보다는 기업가(entrepreneur)에 초점을 맞추었다.

이러한 연구들에 비해 본 연구에서는 통계적으로 검증 가능한 정도의 기업들에 대한 자료를 확보해서 실증적인 결과를 보여주었다는데 의의를 찾을 수 있다. 아울러 한국기업들을 대상으로 하였다는 점에서 학문적인 기여와 함께 기업과 정부의 정책결정자들에게 다음과 같은 시사점을 제공할 수 있다.

먼저 기업의 의사결정자들은 마켓리더십을 확보하기 위해 기업가적(entrepreneurial) 특성이 효과적으로 발휘될 수 있는 환경을 구축해야 한다. 그러나, 이 때 리더의 방향제시나 동기부여보다는 조직구성원 스스로 비전을 찾아가는 방식의 운영이 보다 효율적일 수 있다는 점을 주목해야 한다.

다음으로 정부의 정책결정자들이 이 결과를 활용할 수 있다. 정부는 문화산업의 기업가정신과 관련된 정책은 주로 문화체육관광부, 중소벤처기업부의 다양한 사업을 통해 실행되고 있다. 특히 최근에 등장하는 다양한 기술들은 이러한 문화산업을 발전시키는데 매우 중요한 역할을 할 것으로 받아들여지고 있다. 이에 문화체육관광부는 2019년 3월 학·연·산 관계자들의 심도 깊은 논의를 위해 『문화산업 기술혁신 정책포럼』을 출범시켰고, 중소벤처기업부는 VR/AR을 포함한 다양한 콘텐츠 관련 기술 지원에 많은 예산을 책정하고 있다.

본 연구에 포함된 독립변수 가운데 리더의 혁신성, 조직의 위험감수성, 선발자의 종업원에 대한 보상은 문화산업의 기업들이 스스로 형성해야 하는 기업가적 특성이라고 할 수 있다. 그러나 제도적 용이성과 같은 경우는 기업 내부의 조건 이외에 사회적, 제도적 요인들이 중요하게 작용한다. 물론 중소벤처기업부는 중소기업진흥공단을 통해 재창업자금, 구조개선전용자금, 사업전환자금, 무역조정자금 등을 운영하고 있으며, 창업진흥원은 “제도전창업패키지”를 통해 계획했던 시제품을 제작하면 상환 의무가 없는 보조금을 제공하고 있다. 그러나, 아직까지도 이러한 제도의 혜택이 매우 소수의 기업들에게만 제공되고 있어 기업들에게 실질적인 도움이 되기는 어려운 실정이다. 따라서 이러한 제도를 확대하는 한편, 사회적으로도 실패를 용인하는 분위기 형성을 위해 노력해야 할 것이다.

본 연구는 이러한 시사점에도 불구하고, 몇 가지 한계점을 가진다. 첫째, 문화산업의 범위를 표준산업분류에 따라 규정하였다는 점이다. 앞서도 언급했지만, 문화산업은 다양한 영역을 포괄하기 때문에 표준산업분류인 “⑩ 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스”가 다루지 못하는 영역이 존재할 가능성이 있다. 둘째, 2018년 자료를 활용했기 때문에 이 시기 이외의 기간에 대해서도 동일한 결과를 보이는지 추가적으로 데이터를 확보해서 분석해야 할 것이다.

그럼에도 불구하고, 현재까지 문화산업에서 기업가정신의 발현과 시장에서의 성과와의 관계를 분석한 연구가 많지 않았다는 점에서 본 연구의 결과를 기업의 전략적 결정 혹은 정책 수립의 과정에서 활용할 수 있을 것이다.

#### 참고 문헌

- [1] N. Garnham, “From Cultural to Creative Industries,” *International Journal of Cultural Policy*, Vol.11, No.1, pp.15-29, 2006.
- [2] UNESCO/UNDP, *Creative Economy Report*, 2013.
- [3] 임지영, 구문모, “문화예술축제에서의 문화적 기업가 정신에 대한 고찰: 프랑스 아비뇽 축제를 중심으로,” *유럽연구*, 제33권, 제4호, pp.251-293, 2015.
- [4] 김예구, “『방탄소년단(BTS)』 사례를 통해 본 디지털 시대의 브랜드 커뮤니케이션,” *KB 지식비타민* 18-18호, 2018.
- [5] 김기현, “문화산업 정책의 변동에 관한 소고,” *문화콘텐츠연구*, 제2호, pp.31-68, 2012.
- [6] N. Wilson and D. Stokes, “Managing Creativity and Innovation: The Challenge for Cultural Entrepreneurs,” *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.12, No.3, pp.366-378, 2006.
- [7] D. Miller, “The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms,” *Management Science*, Vol.29, No.7, pp.770-791, 1983.
- [8] G. T. Lumpkin and G. G. Dess, “Enriching the Entrepreneurial Orientation Construct-A



- Replay to Entrepreneurial Orientation or Pioneer Advantage,” *Academy of Management Review*, Vol.21, pp.605-607, 1996.
- [9] R. Mahmood and H. Norshafizah, “Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Women-Owned Small and Medium Enterprises in Malaysia: Competitive Advantage as a Mediator,” *International Journal of Business and Social Science*, Vol.4, No.1, pp.82-89, 2013.
- [10] A. Hausmann and A. Heinze, “Entrepreneurship in the Cultural and Creative Industries: Insights from an Emergent Field,” *Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, Vol.5, No.2, pp.7-22, 2016.
- [11] R. Miles and C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, Structure and Process*, London: McGraw Hill, 1978.
- [12] K. M. Eisenhardt and S. L. Brown, “Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos,” *Long Range Planning*, Vol.31, No.5, pp.786-789, 1998.
- [13] J. G. Covin and D. P. Slevin, “A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.16, No.1, pp.7-26, 1991.
- [14] D. L. Sexton and N. Bowman, “The Entrepreneur: A Capable Executive and More,” *Journal of Business Venturing*, Vol.1, No.1, pp.129-140, 1986.
- [15] D. F. Kuratko and R. M. Hodgetts, *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice*(7th Ed), Canada: Thomson South-Western, 2007.
- [16] P. Golder, and G. Tellis, “Pioneering Advantage: Marketing Logic of Marketing Legend?,” *Journal of Marketing Research*, Vol.30, No.2, pp.158-170, 1993.
- [17] J. Hagel and M. Singer, “Unbundling the Corporation,” *Harvard Business Review*, Vol.77, No.2, pp.133-141, 1999.
- [18] N. Gandal, “The Dynamics of Competition in the Internet Search Engine Market,” *International Journal of Industrial Organization*, Vol.19, No.7, pp.1103-1117, 2001.
- [19] M. A. Schilling, “Technology Success and Failure in Winner-Take-All Markets : The Impact of Learning Orientation, Timing, and Network Externalities,” *Academy of Management Journal*, Vol.45, No.2, pp.387-398, 2002.
- [20] F. Suarez and G. Lanzolla, “The Half-Truth of First-Mover Advantage,” *Harvard Business Review*, Vol.83, No.4, pp.121-127, 2005.
- [21] 주진형, 황지연, “컨버전스와 문화산업 트렌드,” *정보통신정책*, 제18권, 제6호, pp.1-24, 2006.
- [22] 강호영, 박현일, 이원기, “종업원 교육훈련과 보상시스템의 동기부여 효과: 은행 A 사를 중심으로,” *한국회계학회 발표논문집*: 1-18, 2009.
- [23] 정진철, 한주희, “성과-보상 연계성의 종업원 생산성 제고에 미치는 영향에 대한 고용 안정성의 역할,” *한일경상논집*, 제28권, pp.109-137, 2004.
- [24] D. W. Cowherd and D. I. Levine, “Product Quality and Pay Equity between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.37, No.2, pp.302-320, 1992.
- [25] 이춘우, 한유진, 김도현, 서유미, 이경원, 이희우, 이영달, *기업가정신의이해*, 한국청년기업가정신재단, 2014.
- [26] S. Subramanian and M. V. Kumar, “Coping with Failure, Mental Health and Career Intentions among Failed Entrepreneurs,” *Asia Pacific Business Review*, Vol.5, No.1, pp.120-125, 2009.
- [27] 김예지, 이민화, “재도전 활성화를 위한 제도 개선 방향에 관한 연구,” *한국창업학회지*, 제12권, 제5호, pp.101-128, 2017.
- [28] R. D. Buzzell, B. T. Gale, and R. G. Sultan, “Market Share-a Key to Profitability,” *Harvard Business Review*, Vol.53, No.1, pp.97-106, 1975.
- [29] Farris, N. T. Bendle, P. E. Pfeifer, and D. J. Reibstein, *Marketing Metrics: The Definitive*

*Guide to Measuring Marketing Performance*,  
Upper Saddle River, New Jersey: Pearson,  
2010.

[30] 이정우, 김선우, 김영환, 김형주, 손하늬, *지역별 기업  
가정신 실태비교*, 과학기술정책연구원 조사연구  
2016-13-02, 2016.

[31] 정지영, 노태우, 한유진, “기술혁신을 위한 외부지식  
탐색 전략 : 소기업 vs 중기업,” 벤처창업연구, 제9권,  
제5호, pp.173-180, 2014.

[32] Eruopen Uniton, *Encouraging Entrepreneurship  
at Local and Regional Level*, 2013.

#### 저 자 소 개

한 유 진(Han-Yoo Jin)

정회원



- 1999년 2월 : KAIST 산업경영학  
과(공학사)
- 2002년 2월 : 서울대학교 경영학과  
(경영학석사)
- 2006년 8월 : 서울대학교 기술경영  
대학원(공학박사)
- 2009년 11월 ~ 현재 : 숙명여자대

학교 글로벌서비스학부 교수

<관심분야> : 앙트리프러너십, 혁신, 특허, 문화산업