

양면적 혁신과 성과 : TV 드라마를 대상으로 한 양면성 가설의 실증

Ambidextrous Innovation and Performance : An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis in TV Drama Projects

추승엽*, 임성준**

중앙대학교 지식경영학부*, 중앙대학교 경영학부**

Seungyoup Choo(schoo@cau.ac.kr)*, Seong-Joon Limb(slimb@cau.ac.kr)**

요약

양면적 혁신이란 탐색과 활용의 모순된 두 가지 속성을 동시에 추구할 수 있는 조직의 혁신 능력이며, 이를 확보하게 되면 보다 우월한 성과를 거둘 수 있다는 것이 양면성 가설이다. 본 연구의 목적은 조직학습 및 혁신 분야 문헌들에 근거하여 일반적으로 가정되어 왔던 양면성 혁신과 기업성과간의 관계를 실증하는 데에 있다. 구체적으로 본 연구는 1994년에서 2009년 사이에 제작된 714편의 한국 TV 드라마 제작 프로젝트를 바탕으로 도출된 57명의 제작자를 표본으로 하여 드라마 제작자의 양면적 혁신전략이 드라마 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 실증분석 결과, 새로운 장르를 시도하는 탐색적 장르 혁신과 기존 성공 장르를 반복하는 활용적 장르 혁신의 상호작용 효과가 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 설정된 '양면성' 가설이 지지되었다. 이러한 결과는 문화산업과 같이 불확실성이 높은 환경에서 장기적인 성과를 담보하기 위해서는 새로운 기회의 탐색과 기존 지식의 활용을 동시에 모두 추구하는 혁신 행동이 요구됨을 시사하고 있다.

■ 중심어 : | 양면성 | 양면적 혁신 | 탐색 | 활용 | TV 드라마 제작자 |

Abstract

Ambidextrous innovation is defined as the innovation capacity to pursue simultaneously both exploration and exploitation. Based on the organization learning and innovation management literature, the ambidexterity hypothesis predicts that ambidextrous innovation would enhance firm performance. This study attempts to verify the ambidexterity hypothesis in the context of TV drama production industry. TV drama producers' ambidextrous innovation is conceptualized as the simultaneous pursuit of exploratory and exploitative approaches in selecting genres of dramas. Data collected from 57 drama producers in 714 Korean TV drama projects between 1994 and 2009 support the ambidextrous hypothesis. The interaction between exploratory and exploitative approaches in genre selection is indeed positively related to the drama performance in terms of the viewing rate. Such results suggest that managers ought to manage high levels of both exploratory and exploitative innovation simultaneously in order to cope with increasing uncertainty, especially in highly uncertain cultural industry.

■ keyword : | Ambidexterity | Ambidextrous Innovation | Exploration | Exploitation | TV Drama Producers |

I. 서론

오늘날 21세기의 경영환경은 글로벌 차원에서의 경쟁의 심화와 함께 그 변화의 정도가 가속화되는 등 불확실성이 높은 속성을 띠고 있다[1]. 이와 같은 초경쟁(hyper-competition)으로 특징지어지는 극도의 불확실성에 기인하여 조직은 기존에 구축된 핵심역량을 통한 단기적 성공이 더 이상 장기적 생존으로 연결되지 않는 역설적 상황에 직면하고 있다[2][3]. 따라서 기업들은 장기적 생존을 위해서는 현재 직면한 환경의 요구에 대응할 수 있도록 기존 보유 역량을 강화하는 한편, 동시에 미래 환경 변화에 효과적으로 대응하기 위한 새로운 역량을 개발할 수 있는 양면성을 갖출 것을 요구받고 있다[4].

전략경영 및 조직학습 분야에서는 기존 경쟁우위의 기반을 넘어서 새로운 시장 및 자원의 개발을 통해 새로운 경쟁우위를 창출할 수 있는 혁신(innovation)의 중요성이 꾸준히 강조되어 왔다. 특히 환경의 불확실성 증가에 대응하여 경쟁력을 확보·유지하기 위한 조직적 대응방안으로서 '양면적 조직(ambidextrous organization)'의 개념이 제시된 이후[5], 기술혁신의 관점에서는 탐색적 혁신과 활용적 혁신과 같이 상호 모순되어 보이는 두 가지의 혁신방식을 동시에 달성할 수 있을 때 높은 성과를 나타낼 것이라는 '양면성 가설(ambidexterity hypothesis)'이 제시되었다[6]. 양면성 가설의 요지는 극도의 불확실성에 직면한 조직이 외부 환경 변화에 맞추어 끊임없이 새로운 지식을 창출하는 탐색(exploration)을 추구하는 한편, 동시에 현재의 보유 지식과 역량을 충분히 활용(exploration)하는 상호 모순되어 보이는 두 가지의 혁신방식을 동시에 달성할 수 있을 때 높은 성과를 보일 것이라는 것이 핵심이다.

그러나 조직의 양면성에 대한 학계의 관심이 증가되어 왔음에도 불구하고 대부분의 양면성 관련 연구들은 양면성의 개념, 선행, 조절요인 등에 초점을 두고 있는 반면[7-9], 양면성 가설, 즉 양면적 혁신과 성과 간 관계에 대한 직접적인 실증연구는 충분히 이루어지지 못한 실정이다. 대표적인 몇몇 연구를 바탕으로 양면적 혁신과 성과 간에 있어 긍정적 관계가 나타나고 있으나

[6][10][11], 또 다른 연구에서는 그 관계가 유의하지 않거나[12], 특정상황에서 제한적으로 나타나는 등[7], 충분한 검증을 거치지 못하였기 때문에 양면성 가설에 대한 추가적인 검증이 요구된다고 할 수 있다.

따라서 본 연구는 양면성 가설을 촉발시킨 극도의 불확실성을 내포하고 있는 문화산업 내 한국의 TV 드라마 제작자들을 대상으로 하여 탐색적 혁신 및 활용적 혁신을 동시에 추구하는 양면적 혁신이 조직의 성과에 미치는 영향을 직접적으로 검증하는 데에 목적을 두고 있다.

양면성 가설의 배경은 강풍을 넘어 허리케인으로 비유될 만큼 어느 정도 수준의 불확실성을 넘어 초경쟁적으로 나타나는 환경적 특성에 기인하고 있다[1]. 이러한 환경적 요구에 대응하기 위해서는 조직이 현재의 성공을 관리할 수 있는 전략을 마련함과 동시에 미래의 환경변화에 대응할 수 있는 전략도 고려해야 하기 때문에 각각에 관련된 두 가지의 모순된 속성에 초점을 두고 이를 동시에 추구할 수 있는 양면적인 조직이 되어야 한다는 것이 핵심인 것이다[13-15].

이러한 맥락에서 본 연구의 대상인 TV드라마 제작 환경과 드라마 제작자들은 양면적 혁신-성과 간 관계의 양면성 가설을 증명하는 데에 적합한 연구 세팅이 될 수 있을 것이다. 특히 TV 드라마 제작과 같은 문화산업 분야에서 나타나는 가장 중요한 특징은 불확실성이기 때문이다. 문화산업은 상품 생산 과정에서의 내재적 불확실성, 빈번한 소비자 기호변화에 따른 수요예측의 불확실성, 그리고 문화상품의 속성상 경험재로서의 품질을 예측할 수 없는 사전적 불확실성 등을 기본적으로 내재하고 있다[16]. 특히 오늘날 방송환경은 디지털 기술 및 인터넷을 바탕으로 한 다매체·다채널 방송이 실현되어 시청자의 채널선택권이 확대됨으로써 TV드라마 콘텐츠 간 치열한 경쟁이 나타나는 극도의 불확실성을 띠고 있다[17]. 따라서 그 어떤 산업보다 높은 불확실성을 가진 문화산업 내 TV드라마의 제작에서는 불확실성에 대응할 수 있는 제작자의 혁신 전략이 드라마의 지속적인 성공에 있어 중요한 의미를 가지게 된다.

이와 같은 연구대상 산업이 가지는 함의를 바탕으로 본 연구에서는 불확실성에 대응하기 위한 혁신전략의

시도가 성과에 미치는 영향을 파악하기 위해 1994~2009년의 기간에 걸쳐 활동했던 한국의 TV 드라마 제작자들과 이들의 드라마콘텐츠를 바탕으로 하여 새로운 장르에 대한 탐색과 기존 성공장르의 활용을 동시에 높은 수준으로 추구하는 제작자의 양면적 장르 혁신전략이 제작자의 드라마 성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다.

II. 이론적 고찰 및 가설의 설정

1. 탐색과 활용 그리고 양면적 혁신

조직이 환경변화에 적응하고 경쟁력을 확보하거나 유지하기 위해서는 현재의 보유역량을 효율적으로 활용하는 한편 새로운 역량을 끊임없이 개발해야한다[7]. 이와 같은 조직의 과제는 조직학습 분야에서 제시된 탐색(exploration)과 활용(exploitation)의 개념과 관련이 있다. March(1991)는 개선, 효율성, 선택 등과 관련된 '기존 확실성의 활용(exploitation of old certainty)' 및 다양성, 위험감수, 실험, 유연성 등과 관련된 '새로운 가능성의 탐색(exploration of new possibility)'이라는 개념적 구분을 제시하면서, 조직이 장기적인 성공을 위해서는 탐색과 활용의 모순된 속성 간의 균형(balance)을 유지해야 함을 주장하였다[18].

조직이 탐색 및 활용을 추구하는 데에는 각기 실패함정(failure trap)과 함께 성공함정(success trap)이라는 학습함정(learning trap)에 빠질 위험이 초래될 수 있다[19][20]. 실패함정이란 조직이 지나치게 탐색학습에 집중하여 탐색이 실패한 경우에도 성공을 위해 새로운 탐색을 지속적으로 추구하게 되고, 이것이 다시 실패로 이어지는 악순환이 나타나는 것을 의미한다. 반면 성공함정이란 활용학습의 자기 강화적인 속성 때문에 조직이 기존 역량을 향상시키는 데에만 집중하거나, 기존 루틴(routine)이 단기적으로 성과를 제공하기 때문에 잠재력이 낮더라도 기존 루틴에 집착하는 근시안적 학습 현상을 의미한다.

조직이 이와 같은 실패함정 및 성공함정과 같은 위험을 동시에 회피하기 위해서는 탐색과 활용의 각기 다른

속성의 두 활동을 함께 추구함으로써 조직 내에 다양한 학습경험을 축적시켜야 하는 것이다. 조직이 탐색과 활용을 균형적으로 시도하는 '학습균형(learning balance)'을 달성하게 되면 단기적인 성과와 함께 환경적 선택의 압력(environmental selection pressure)에 대응하여 장기적 생존을 기대할 수 있다는 것이다[18].

그러나 March(1991)는 탐색과 활용 개념을 한 차원에서의 '연속선상에 존재하는 양극단(two ends of a continuum)'으로서 조직이 동시에 높은 수준으로는 달성할 수 없는 상호 모순된 속성으로 설명하고 있다. 탐색과 활용은 서로 다른 사고방식과 루틴을 이끌고 있으며, 조직 내의 희소한 자원을 두고 경쟁을 하는 관계이기 때문에 이들 속성 간의 상충관계(trade off)는 회피할 수 없다는 것이다. 이러한 관점에서 조직의 선택은 조직 내 희소한 자원에 대해 경쟁하고 있는 두 가지의 속성 간의 적정균형(appropriate balance)을 찾아 상충관계를 해결하려는 수단을 마련하는 것이라 할 수 있다[20].

한편 기존의 시각과는 달리 최근 연구의 흐름은 탐색과 활용을 한 차원이 아닌 서로 '독립적이고 직교하는 두 개의 차원(orthogonality)'으로 바라보고 있다[21]. 이러한 관점에서는 탐색과 활용은 개별적인 활동이며, 조직이 두 가지 활동을 동시에 추구할 수 있다는 것이다. 즉, 두 가지의 속성 간에 적절한 균형을 찾아 상충관계를 관리하려는 방식이 아니라 탐색과 활용을 동시에 높은 수준으로 추구할 수 있는 조직의 '양면적 속성'으로 이해하는 것이다[6][10].

March(1991)의 견해와는 달리 실제 조직의 모든 경영자들이 한정되어 있거나 특정 학습활동에만 전유될 수 있도록 제약된 것은 아니며, 조직 내 활용 활동의 증가가 탐색 활동의 감소로 직결되는 절대적 상충관계가 반드시 나타나는 것은 아니다[21]. 특히 지식과 정보와 같은 경영자원은 사용할수록 더욱 축적되고 강화되는 성격을 가지고 있으며[22], 탐색과 활용은 기술과 시장에 걸쳐 보완적인 영역에 위치하고 있어서 반드시 동일 자원을 요구하는 것은 아니기 때문이다[23]. 또한 탐색과 활용이 각기 다른 사고방식과 루틴을 요구한다는 점에서는 전혀 다른 지식을 사용하는 조직 내의 분리된

단위에서 각기 이루어질 수도 있지만, 전체 조직 수준에서는 탐색과 활용 활동이 개인 및 단위별로 적절한 배치를 통해 동시에 다루어질 수 있는 것이다. 따라서 탐색과 활용 활동은 개별적인 두 속성 간의 선택의 문제가 아니라 조직 내에서는 동시에 추구되고 관리되어야 할 양면적 속성으로서 고려되어야 하는 것이다.

조직학습 분야의 탐색과 활용 개념은 기업의 혁신활동에도 적용된다. 특히 기술혁신 관점에서는 기존 탐색과 활용 학습의 개념을 확장하여 탐색적 혁신(exploratory innovation)과 활용적 혁신(exploitative innovation)으로 혁신의 유형을 구분하고 있다[24]. 기술혁신은 새로운 시장 수요에 대응하기 위한 신제품 개발에 사용될 수 있는 지식 및 기술과 관련된 영역으로서 탐색 및 활용의 개념과 밀접하게 연결된다. 탐색적 혁신 및 활용적 혁신의 개념 차이는 혁신활동이 가지는 기술 궤적(technological trajectory)의 연속성 및 상이성에 따른다. 탐색적 혁신은 새로운 지식과 역량을 발굴하여 기존 조직이 보유한 기술궤적과는 상이한 새로운 기술궤적을 개발하는 급진적인 혁신(radical innovation) 성격의 개념이다. 반면 활용적 혁신은 기존 보유 지식과 역량을 기반으로 부분적인 변화 및 기술 개선을 추구하는 방식으로 기존 기술궤적에 연속성을 두는 점진적인 혁신(incremental innovation)의 성격을 가진 개념이다[24][25].

기술혁신 관점에 있어서도 탐색적 혁신과 활용적 혁신은 March(1991)가 제안하는 바와 같이 연속선상에 존재하는 양극단의 개념으로서 바라보는 자원할당의 문제(resource allocation)가 아닌 조직이 동시에 추구해야 할 문제로 조명되고 있다. 기업조직이 단기적 성과 달성과 함께 장기적 생존을 유지하기 위해서는 탐색적 혁신 및 활용적 혁신의 각기 다른 혁신활동을 동시에 추구함으로써 각 혁신활동이 가진 장점을 부각시키는 한편 단점을 상쇄할 수 있도록 기업 내에 다양한 학습 경험을 축적시켜야 한다.

탐색적 혁신은 조직 내 새로운 지식을 바탕으로 지식 풀(pool)의 다양성을 증가시킴으로써 기술혁신 과정에서 직면할 수 있는 여러 문제를 해결하는데 도움이 되는 다양한 선택지를 제공함으로써 기술혁신을 촉진하는

장점이 있다[26]. 그러나 새로운 기술지식을 추구하는 탐색적 혁신은 신제품 출시에 있어 큰 성공을 거둘 수도 있지만 크고 빈번한 실패를 초래할 수도 있어 결과적으로 경영성과의 변동폭이 크게 나타난다[23].

반면, 활용적 혁신은 기존 기술에 대한 지식과 경험을 토대로 구축된 역량들을 효율적으로 활용가능하게 하여 신제품의 상업적 성공에 직접적인 영향을 줄 가능성이 높기 때문에 탐색적 활용에 비해 상대적으로 안정적인 경영성과를 나타낼 수 있다[26]. 그러나 활용적 혁신을 통해 구축된 역량(core capabilities)은 경직성(core rigidities)으로 작동하여 새로운 변화를 수용하기 어려운 속성을 가짐으로써 시장변화에 적절히 대응하기 어려울 수도 있다[3].

이와 같은 탐색적 혁신 및 활용적 혁신의 장단점을 바탕으로 조직이 탐색적 혁신과 활용적 혁신을 동시에 추구할 수 있는 양면적 혁신역량(ambidextrous capability)을 보유하게 되면 각 혁신 방식들의 단점을 상호 보완함으로써 기존 시장에서의 기술적 리더십을 확보하는 동시에 새로운 기회에 적절히 대응할 수 있다. 특히 기술혁신과정에서 탐색적 혁신 및 활용적 혁신의 모순된 두 속성의 동시 추구는 조직의 흡수능력(absorptive capacity)을 강화시켜 기술지식 창출을 촉진하는 한편, 재조합을 통해 지식의 독특성을 높여주는 방식으로 경쟁우위를 확보하게 함으로써 궁극적으로 경영성과를 증가시킬 수 있다[23].

이런 맥락에서 He and Wong(2004)는 양면적 혁신과 성과 간 관계에 있어 탐색적 혁신과 활용적 혁신을 동시에 높게 추구하는 양면적 혁신 전략을 사용하는 것이 성과에 긍정적 영향을 줄 것이라는 ‘양면성 가설’을 제시하고 실증하였다. 구체적으로 이들은 싱가포르와 말레이시아의 206개 제조 기업을 대상으로 한 실증 연구를 통해 탐색적 혁신과 활용적 혁신 간의 상호작용(interaction)이 매출성장률에 긍정적 영향을 주는 한편, 탐색과 활용간의 불균형(imbalance)이 매출성장률에 부정적인 영향을 주는 것을 확인하였다. 이러한 결과는 조직성과에 있어 탐색과 활용의 두 가지 모순된 혁신 유형을 동시에 높은 수준으로 추구하는 조직적 관리가 요구됨을 제시하는 것이다.

그러나 He and Wong(2004)의 연구 이후에도 Lubatkin과 동료들(2006), Venkatraman과 동료들(2007), Cao와 동료들(2009) 등의 몇몇 연구들을 통해 양면성 가설이 유의함이 나타났으나, 아직까지 실증연구의 수는 충분하지 않은 실정이다. 또한 양면성 가설이 유의하지 않거나[12], 특정상황에서 변수들 간 제한적인 관계가 나타나는 등[7] 양면적 혁신과 성과 간 관계의 일반화를 위해서는 추가적인 후속 연구가 요구되는 실정이다.

2. TV 드라마 제작자의 혁신 전략 및 가설의 설정

TV 드라마의 '제작자'는 드라마 제작을 총괄하는 주체로서 드라마의 장르, 내용, 시청대상을 설정하고, 주연출자, 작가, 배우, 촬영, 조명 등 인적자원의 기용과 예산 제작진행 일정관리 등 드라마 전반에 대한 책임을 지는 역할을 갖고 있다[27]. 전통적인 한국의 방송환경에서는 실제 PD의 역할 상 실무총괄기능과 예술적 표현담당의 영역이 명확히 분리되지 않았으나, 최근에 와서는 각 방송국이 경영합리화를 시도하며 작품경쟁을 유발시키기 위한 방법으로 전문적인 각각의 역할로 구분하는 추세이다[27]. 본 연구가 주목하는 드라마 제작자는 전통적 역할 기준인 PD의 명칭이나 예술표현상 책임을 둔 연출자의 역할이 아니라 사업상 관점에서 드라마 제작을 총괄하는 역할에 초점을 두고 있다.

드라마 제작에 있어서 제작자는 자신의 전체 제작경력에 걸쳐 급격한 방송환경에 대응하기 위한 적절한 전략적 선택을 시도한다. 특히 드라마 장르의 선택은 제작자가 추구할 수 있는 혁신전략으로서의 의미를 가지며 이는 드라마 제작자가 변화하는 환경에 적응하기 위한 가장 핵심적인 전략적 선택이 된다.

드라마 산업에서 장르는 드라마 콘텐츠를 분류하는 핵심 기준이 되며 제작자가 자신의 드라마 작품 제작경력에 걸쳐 얼마만큼의 다양한 장르를 사용하는 지는 기업이 환경적 특성에 대응하여 제품다양성의 폭을 조정하는 것과 유사하다[28]. 그러나 드라마의 장르 선택은 드라마 제작에 참여하는 인적자원에 경험을 바탕으로 내재된 창의성, 예술성, 지식 및 노하우를 사용하는 것과 직접적으로 관련 되어있기 때문에 제작자가 장르다

양성의 폭을 조정하는 것은 단순한 선택이 아닌 다양한 인적자원들을 재조합하여 창의성과 예술성을 추구하는 동시에 효율적인 제작방식을 구현하는 것과 관련하여 쉽지 않은 의사결정이 된다. 특히 TV드라마제작 방식은 드라마 작품별로 다양한 분야의 인적자원이 임시적으로 결합하여 이루어지는 프로젝트 조직의 특성을 가지기 때문에 제작자의 드라마 장르 선택은 인적 자원의 활용을 통해 새롭고 다양한 지식을 추구하는 혁신의 관점과 밀접한 관련이 있다.

드라마 산업 환경의 변화가 역동적으로 나타나 높은 불확실성을 떨수록 드라마 제작자는 어떤 특정 장르가 성공할 가능성이 높은지 확신을 가지기 어렵게 된다. 이러한 환경의 불확실성에 대응하여 제작자들은 기존 성공 방식, 즉 이전에 높은 시청률을 보였던 드라마에서의 검증된 장르를 신규 드라마 제작에 사용할 수도 있고 이전에 사용하지 않았던 새로운 장르를 시도할 수도 있다. 이와 관련하여 신규 드라마 제작에 있어서 제작자의 새로운 장르의 시도는 탐색적 장르 혁신으로, 기존 장르의 반복사용은 활용적 장르 혁신으로 각각 개념화 할 수 있다.

제작자가 탐색적 장르 혁신을 추구하는 것은 이전의 드라마 작품 제작에 참여했던 인적자원들이 보유한 과거의 행동이나 경험을 통해 쌓은 지식보다는 새로운 인적자원의 참여를 바탕으로 한 새로운 지식을 창출할 수 있는 능력을 보유하고자 하는 시도이다. 최근 다매체·다채널 방송에서의 불확실하고 치열한 시청률 확보 경쟁 상황에서는 과거보다 채널 선택권이 넓어진 방송수용자에게 소구될 수 있는 새롭고 창의적인 드라마 소재가 개발될 필요가 있다. 다른 장르의 드라마를 제작했던 서로 다른 경험을 가진 인적자원들로 새롭게 구성되는 신규 드라마 제작 프로젝트 조직은 새로운 아이디어가 요구되는 특수한 상황에서 더 다양한 경험과 정보의 원천을 통해 풍부한 대안을 제공할 수 있다[29]. 따라서 환경이 경쟁적이고 불확실할수록 드라마 제작자는 더욱 다양하고 새로운 장르를 시도함으로써 방송수용자들의 다양한 요구를 만족시켜 드라마의 성공가능성을 높일 수 있는 전략을 추구할 수도 있다. 실제 드라마 제작 대상 연구[28] 뿐만 아니라 이와 유사한 문화산업 내

영화 제작을 대상으로 한 연구들도 환경의 불확실성과 영화 장르 다양성 간의 정의 관계가 나타남을 보고하고 있다[30][31].

그러나 새로운 지식의 창출을 추구하고 역량이나 루틴을 탐색하는 것은 기존 성공방식을 활용하려는 시도에 비해 기본적으로 높은 비용과 불확실성을 내포하고 있다[18]. 탐색적 장르 혁신을 시도하는 과정에서 새로운 인적자원이 유입되는 경우, 드라마 제작 조직 안팎의 관계망과 의사소통의 구조는 필연적으로 변화를 겪게 되며, 이 과정 속에서 통합과 조정을 위한 높은 비용이 발생할 수 있다[32]. 이처럼 새로운 인적자원의 도입을 통한 탐색적 장르 혁신은 그 자체로도 높은 불확실성을 내재하고 있으며, 더 나아가 협업 과정 속에서의 효율성 저하 및 비용 증가라는 문제점을 발생시킬 수 있기 때문에 완성도 높은 드라마 작품을 구현하기 어려울 수도 있다.

한편 제작자가 활용적 장르 혁신을 추구하는 것은 이전의 드라마 작품 제작에 참여했던 인적자원들이 보유하고 있는 기존 지식을 사용하는 방식과 관련이 있다. 이는 기존 인적자원들의 검증된 역량을 효율적으로 활용하여 드라마 작품을 구현함으로써 어느 정도 드라마 완성도를 보장할 수 있기 때문에 자신의 제작 경력 전반에 걸쳐 활용적 장르 혁신을 많이 시도하는 제작자는 전체 제작 드라마의 성과 변동 폭이 크지 않은 안정적인 성과를 기대할 수 있다.

March(1991)가 제안하는 활용의 개념은 단순히 과거에 긍정적 결과를 창출하지 못한 방식, 행동이나 루틴을 무조건적으로 반복하는 것이 아니라 과거의 성공 공식을 반복적으로 다시 활용하는 것이다[33]. TV 드라마는 제작 과정상의 복잡성과 문화상품의 속성상 경험 재로서의 품질을 예측하기 어려운 속성을 띠고 있기 때문에 기본적으로 높은 불확실성을 내재하고 있다. 따라서 이전에 높은 시청률을 보임으로써 방송수용자 및 시장으로부터 검증을 받은 제작자 자신의 성공 장르를 다시 활용할 시에는 드라마 제작 과정에 내재된 불확실성을 대폭 감소시킬 수 있을 것이다.

그러나 탐색적 장르 혁신이 내포하는 위험을 회피하기 위해 활용적 장르 혁신에 치중하는 제작자는 단기적

으로는 직면한 제작 대상 드라마의 성공확률을 높일 수도 있으나, 역설적으로 특정 장르만을 반복적으로 사용하는 ‘성공함정’에 빠지게 되어 방송수용자의 선호 장르 및 시청 트렌드가 빠른 속도로 변화할 시에는 제작 경력 전반에 걸친 장기적 차원에서는 안정적인 성과를 나타내기 어려울 수 있다[18][19].

이상의 논의를 종합하면서 조직학습 및 기술혁신 이론에서 비롯된 ‘양면성 가설’의 관점을 적용하면 탐색적 과 활용적 장르 혁신이 각각 가지는 장단점을 상호 보완할 수 있는 제작자의 혁신전략을 고려할 수 있다. 기존 드라마 제작 프로젝트 조직의 보유 지식과 역량의 효용을 파괴할만한 급진적 변화가 나타나는 방송환경에서는 오히려 탐색적 장르 혁신이 제작자의 장기적 성공에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 제작자의 새로운 장르 시도가 일시적인 실패로 나타나더라도 불확실성이 극대화되는 환경에서는 드라마 제작자와 제작 조직에게 새로운 실험적 시도 자체가 새로운 역량을 구축할 수 있게 하는 학습의 기초가 될 수 있다[19]. 이에 더하여 자신의 제작 경력 전반에 걸쳐 탐색적 장르혁신을 추구하는 한편 동시에 활용적 장르 혁신을 함께 높은 수준으로 추구하는 제작자는 기존 검증된 성공방식을 바탕으로 탐색적 혁신 활동이 초래할 수 있는 실패의 변동 폭을 줄임으로써 장기적인 성과를 기대할 수 있다.

결과적으로 다음의 [그림 1]에서 제시하는 바와 같이 새로운 장르를 시도하는 탐색적 혁신 및 기존 성공장르를 반복하는 활용적 장르 혁신의 두 가치를 모두 높은 수준으로 추구하는 제작자의 ‘양면적 장르 혁신’ 활동은 제작자의 드라마 제작경력 전체에 걸친 평균시청률 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 추론할 수 있다.

		탐색적 혁신		새로운 장르의 시도	
				←→	
활용적 혁신	↑ ↓	고 활용	양면적 장르 혁신	활용적 장르 혁신	
		저 활용	탐색적 장르 혁신	무 혁신	

그림 1. 드라마 제작자의 장르 혁신 유형

이상의 논의를 종합하여 본 연구에서는 드라마 제작자의 혁신 전략과 성과간의 관계에 대해 다음과 같은

연구 가설을 설정하였다.

연구가설 : 새로운 장르의 탐색과 기존 성공장르의 활용을 동시에 추구하는 제작자의 양면적 혁신은 제작자의 커리어 드라마 평균 시청률 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

III. 연구방법

1. 자료수집과 연구표본

본 연구는 한국의 지상파 TV드라마 제작자를 대상으로 하였으며, 이들이 제작한 개별 드라마 작품 정보를 수집하여 분석에 사용하였다. 먼저 기초자료 수집을 위해 연구기간인 1994년~2009년 8월 동안 국내 지상파 4개 채널(KBS, KBS2, MBC, SBS)에서 방영되었던 전체 드라마 제작정보를 파악하였으며, 이중 시트콤, 단막극, 1~2회의 특집극 등과 같이 내용 및 연속성 측면에서 동질적이지 않은 성격을 가지고 있는 작품들을 제외한 총 852개 작품의 정보를 우선적으로 분류하였다. 이들 수집된 자료에는 각 드라마의 방영시기와 함께 제작 참여정보가 포함되어 있다.

본 연구가설의 검증에 있어서는 제작자의 제작 커리어에 걸친 드라마 장르의 탐색 및 활용 정도를 파악하기 위해 제작자별 드라마 작품 편수와 누적된 작품별 장르 정보가 요구된다. 따라서 수집된 전체 드라마 자료 중에서 적어도 3편 이상 제작한 경험이 있는 제작자 57명을 최종적으로 연구표본으로 사용하였으며, 변수 측정에 있어서는 이들이 제작한 총 714편의 작품정보가 반영되어 있다. 제작 드라마 작품 수가 총 3편 미만인 제작자는 본 연구에서 요구하는 혁신전략의 패턴을 파악하기 위한 정보를 충분히 포함하고 있지 않기 때문에 연구표본에서 제외하였다.

2. 변수의 측정

2.1 성과 (제작자의 커리어 드라마 평균 시청률 성과)

본 연구의 종속변수인 TV드라마의 성과는 드라마

수용자 차원의 시청률 정보를 조작하여 활용하였다. 시청률은 대표적인 드라마의 성과 변인으로 제작사, 방송사, 광고 대행사, 기업 등의 제작 및 투자 의사결정 시에 가장 일반적으로 참조하는 지표이기 때문이다[34]. 그러나 디지털 기술 및 인터넷을 기반으로 한 다매체·다채널로의 방송환경 변화 속에서 개별 드라마의 시청률은 연도별로 크게 낮아지는 추세가 나타나고 있기 때문에 본 연구표본이 속한 전체시기에 걸친 드라마 시청률을 일괄적으로 비교하는 것은 적절하지 못하다.

따라서 본 연구에서는 우선적으로 기존 드라마 산업 대상 선행연구인 추승엽과 임성준(2015)에서 사용한 방법을 참조하여 개별 드라마 시청률 자료(Nielson, 수도권 기준)를 활용하되, 수식 (1)과 같이 연도별 드라마 평균 시청률의 차이를 통제하는 방식으로 개별 드라마의 시청률을 표준화하였다[34].

개별 드라마의 표준화 시청률 =

$$\frac{\text{연도별 드라마 평균시청률}}{\text{총 드라마 평균시청률}} \times \text{개별 드라마 시청률} \quad (1)$$

이와 같이 도출된 ‘개별 드라마의 표준화 시청률’을 바탕으로 최종적으로는 연구표본인 특정 제작자들의 커리어에 걸쳐 제작한 드라마 작품들의 표준화 시청률 평균(mean)으로 ‘제작자의 평균 시청률 성과’ 변수를 생성하여 본 연구의 종속변수로 사용하였다.

2.2 장르혁신전략(탐색적, 활용적, 양면적 혁신)

본 연구에서는 드라마의 장르구분에 있어 환경변화에 대응한 드라마 제작자의 장르 다양성 선택을 분석했던 임성준·이준근·추승엽(2013)의 장르 분류방식을 참조하여 사용하였다[28]. 임성준·이준근·추승엽(2013)의 연구에서는 드라마의 ‘내용적 측면’에 기준을 두고 한국콘텐츠진흥원의 방송 콘텐츠 관련 전문가의 검증을 통해 15개 장르(공포, 농촌, 멜로, 미스터리/스릴러, 법정, 사회, 액션, 역사, 의료, 정치, 청소년, 청춘/로맨스, 홈, 환상/SF, 휴먼)로 구분하고 있다. 기본적으로 장르 분류 방식은 새로운 장르가 생성되는 등 산업의 특성이나 수용자의 취향에 따라서 계속 변화하기 때문

에 확립된 이론이 존재하지 않으며, 드라마의 내용 또는 형식이 유사한 정도에 따라 분류되는 것이 일반적이다[35].

설정된 장르 분류 방식의 신뢰도를 확보하기 위해, 본 연구자 및 방송 콘텐츠 관련 전문가를 포함한 3명의 코더가 시놉시스 및 제작정보를 바탕으로 각기 전체 드라마의 장르를 분류하였으며, 최종적으로 3명의 코더 중 2명 이상이 동일하게 코딩한 장르를 최종적으로 특정 드라마에 사용된 장르로 판단하였다. 장르 분류 결과, 연구대상 전체 714개 드라마 중에서 3명의 코더가 각각 다른 장르로 분류한 경우는 한 작품도 존재하지 않았으며, 3명의 코더가 모두 같은 장르로 구분한 드라마가 688편(96.36%)으로 나타나 본 연구의 장르 분류 방식은 매우 신뢰할 만한 수준이었다.

이와 같은 장르 분류 결과를 바탕으로 본 연구에서는 다음의 [표 1]에 제시된 과정과 같이 양면적 혁신 변수를 도출하였다. 먼저 특정 제작자가 신규 드라마를 제작할 시 기존에 시도하지 않은 새로운 장르를 시도한 경우 그 작품을 ‘탐색 드라마’로 개념화하였으며, 방송 관련 선행연구[36]에서 드라마 성공의 판단 기준으로 적용되었던 전체 드라마중 시청률 3사분위수인 22.5146% 이상의 높은 성과를 거두었던 제작자 자신의 기존 성공 장르를 반복적으로 시도한 경우 그 작품을 ‘활용 드라마’로, 기존에 실패했던 장르를 반복적으로 시도한 경우 ‘무혁신 드라마’로 개념화하여 각기 코딩하였다. 이를 바탕으로 제작자의 ‘탐색적 혁신’ 및 ‘활용적 혁신’ 변수는 각각 특정 제작자의 경력기간 중 제작했던 ‘탐색 드라마 수’ 또는 ‘활용 드라마 수’에서 ‘총 제작 드라마 작품 수’를 나누어 측정하였다.

최종적으로 본 연구의 핵심 변수인 양면적 혁신은 양면성 가설을 제시했던 대표적인 연구인 He and Wong(2004)에서 사용되었던 방법을 적용하여 탐색적 혁신과 활용적 혁신의 곱으로 측정하여 이들 간의 상호작용이 시청률성가에 미치는 절대적인 영향력을 반영하였다[6]. 실증분석에 있어서는 개별 변수와 상호작용 변수 간에 발생할 수 있는 다중공선성의 문제를 사전에 차단하기 위해 변수들을 평균중심화 처리(mean centering)하여 분석에 사용하였다.

실제 데이터의 코딩과 변수측정에 대한 이해를 돕기 위해 예를 제시하면 다음의 [표 2]와 같다.

표 1. 양면적 혁신 변수의 측정

변수		측정
탐색적 혁신	새로운 장르의 시도	탐색 드라마 수 / 총 제작 드라마 수
활용적 혁신	기존 성공 장르의 반복	활용 드라마 수 / 총 제작 드라마 수
무 혁신	기존 실패 장르의 반복	-
양면적 혁신		탐색적 혁신 × 활용적 혁신

표 2. 데이터 코딩 및 변수 측정의 예

제작자	드라마명	방송시작	장르	표준화 시청률	탐색 작품	활용 작품	무혁신 작품
조중현	어쩌면 좋아	2001-04-01	흠	10.77	1	0	0
조중현	다모	2003-07-28	액션	18.78	1	0	0
조중현	대장금	2003-09-15	역사	46.45	1	0	0
조중현	주몽	2006-05-15	역사	34.60	0	1	0
조중현	기적	2006-12-09	흠	9.02	0	0	1
조중현	하얀거탑	2007-01-06	의료	13.35	1	0	0
조중현	9회말 2아웃	2007-07-14	청춘/로맨스	8.32	1	0	0
제작자	탐색 작품수	활용 작품수	총 제작편수	탐색적 혁신	활용적 혁신	양면적 혁신	
조중현	5	1	7	0.714	0.143	0.102	

- * 새롭게 사용되는 장르는 탐색작품, 기존의 성공장르를 반복하는 경우 활용작품, 성공하지 못한 장르를 반복할 경우 무혁신 작품으로 코딩.
- * 성공장르의 판단 기준은 특정 장르를 사용한 제작자의 이전 드라마의 표준화 시청률이 22.5146% 이상에 해당하는 경우.

2.3 통제변수

기본적으로 장르혁신전략의 측정 방식에 따르면, 특정 제작자가 자신의 드라마 제작경력 중에 여러 다양한 장르를 사용할수록 제작자의 장르 혁신 전략의 수준이 높게 측정될 가능성이 있다. 따라서 본 연구에서는 제작자의 장르 혁신전략에 영향을 줄 수 있는 요인인 제작자의 드라마 작품 ‘장르 수’를 통제변수로 설정하였다. 한편 이러한 경향은 제작자의 총 제작 드라마 ‘작품 수’에 있어서도 유사하게 나타날 수 있다. 다만, 제작자의 드라마 ‘작품 수’는 ‘장르 수’와 높은 상관관계

(coefficient=.849, $p<.01$)를 나타냈기 때문에 본 연구의 실증분석에서 제외하였다.

3. 통계분석방법 및 연구모형

본 연구는 탐색적 혁신 및 활용적 혁신을 동시에 높은 수준으로 추구하는 TV 드라마 제작자의 양면적 장르혁신이 드라마의 성과에 어떠한 영향을 미치는 영향을 확인하는 데에 목적을 두고 있다. 따라서 본 연구의 가설을 검증하기 위하여, 드라마의 성과에 있어 탐색적 혁신 및 활용적 혁신의 상호작용 효과를 분석하는 회귀 분석을 실시하였으며, SPSS 19.0 패키지를 통계분석에 사용하였다. 본 연구의 가설과 관련하여 연구모형을 개념화하면 다음의 [그림 2]와 같다.

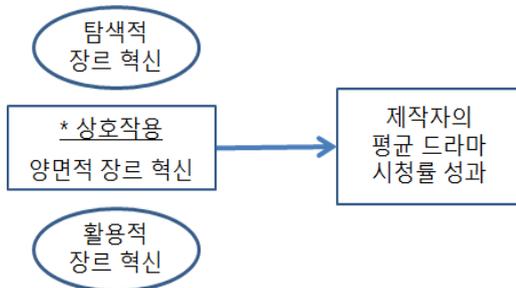


그림 2. 연구모형

IV. 연구 결과

1. 표본의 특성 및 기술통계량

본 연구의 표본은 총 57명의 드라마 제작자의 작품정보를 기반으로 한다. [표 3]과 같이 표본이 된 제작자의 드라마 제작편수는 최대 66편, 최소 3편이며 평균 12.526편이었다(표준편차 14.090). 특히 제작자들의 장르 사용에 있어 새로운 장르를 시도한 탐색 작품 수는 평균 4.281편, 기존 성공 장르를 반복적으로 사용한 활용 작품수는 평균 5.263편이었으며, 이들 장르 혁신 시도들에 해당하지 않는 무혁신 작품수는 평균 2.714편이었다. 이를 바탕으로 본 연구의 분석에 사용된 주요 변수들의 기술통계량은 [표 4]와 같다.

표 3. 제작자 작품 관련 기술통계량(N=57)

역할	평균	표준편차	최소값	최대값
탐색 작품 수	4.281	2.562	1	12
활용 작품 수	5.263	10.331	0	53
무혁신 작품 수	2.714	2.975	0	14
전체 작품 수	12.526	14.090	3	66

표 4. 주요 변수관련 기술통계량(N=57)

변수	평균	표준편차	최소값	최대값
제작자의 평균 시청률 성과	15.657	4.754	7.273	29.276
장르수	4.737	2.882	1.000	13.000
탐색적 혁신	.4801	.203	0.136	1.000
활용적 혁신	.2214	.258	0.000	0.803

2. 통계분석과 가설의 검증

본 연구의 성과변수인 표준화 시청률과 주요 독립 변수들 간의 상관관계는 다음의 [표 5]와 같다. 설정된 연구가설인 “새로운 장르의 탐색과 기존 성공장르의 활용을 동시에 높은 수준으로 추구하는 제작자의 양면적 혁신은 제작자의 커리어 드라마 평균시청률 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.”를 구체적으로 검증하기 위해 다음의 [표 6]과 같은 회귀분석을 실시하였다.

표 5. 주요 변수 간 상관관계(N=57)

변수	1	2	3
1. 평균 시청률	1		
2. 장르수	.319*	1	
3. 탐색적 혁신	-.129	-.447**	1
4. 활용적 혁신	.466**	.579**	-.683**

* $p<.05$, ** $p<.01$

표 6. 회귀분석결과(N=57)

변수	모형 1	모형 2	모형 3
장르수	.319*	.102	.169
탐색적 혁신		.364*	.506**
활용적 혁신		.655**	.902**
탐색적 혁신 * 활용적 혁신			.323*
R^2	.102	.291	.347
Adjusted R^2	.086	.251	.296
F	6.239*	7.244**	6.900**

* $p<.05$, ** $p<.01$

※ 탐색적 혁신 × 활용적 혁신 변수는 다중공선성 문제를 해결하기 위해 평균중심화 처리(mean centering)하여 분석에 사용. 분석결과, 분산팽창지수(VIF)가 최대 3.365 이하로 변수 간 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타남.

분석결과, [표 6]과 같이 탐색적 혁신과 활용적 혁신은 각기 제작자의 커리어 드라마 평균시청률 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 [표 6]의 모형 3과 같이 탐색적 혁신과 활용적 혁신은 성과에 있어 독립적 효과 이외에도 이들 변수간 상호작용 효과가 통계적으로 유의하게 나타나($\beta = .323, p < .05$), 양면적 혁신이 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 설정된 연구가설이 지지되었다.

추가적으로 본 연구에서는 회귀분석 결과의 강건성(robustness)을 높이기 위해 제작자의 탐색 및 활용적 혁신 추구정도를 바탕으로 생성된 네 가지의 혁신 유형 간 성과의 차이를 검증하는 일원배치 분산분석(one-way ANOVA)을 실시하였다. 혁신유형 분류는 탐색 및 활용적 혁신의 평균값을 기준으로 다음의 [그림 3]과 같이 구분하였다.

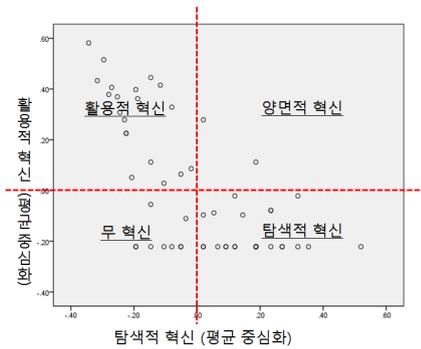


그림 3. 혁신유형 산점도

추가분석 결과, 다음의 [표 7]과 같이 혁신 유형 간 시청률 성과 차이가 $p < .01$ 수준에서 유의한 것으로 검증되었다. 구체적으로 Duncan의 사후검증(Post Hoc Multiple Comparisons) 결과에 따르면, 양면적 혁신 유형은 나머지 유형과 비교하여 가장 높은 시청률 성과(평균 22.400)를 보이는 것으로 나타났다. 활용적 혁신 유형은 양면적 혁신 유형 보다는 낮은 시청률 성과(평균 17.751)를 보인 반면 탐색적 혁신 유형(평균 14.806)과의 차이는 통계적으로 유의하지 않았으며, 탐색적 혁신 유형과 무 혁신 유형(평균 11.954)과의 차이는 통계적으로 유의하지 않았다. 이와 같은 추가분석 결과에

따라서 탐색적 혁신과 활용적 혁신을 동시에 추구하는 양면적 혁신 수준이 높을수록 성과가 더 높을 것이라는 연구가설이 지지됨을 확인하였다.

표 7. 혁신유형 간 성과 차이 추가 분석(N=57)

	성과 평균				F
	집단 1	집단 2	집단 3	집단 4	
	양면적 혁신 N=2	활용적 혁신 N=20	탐색적 혁신 N=26	무혁신 N=9	
시청률성과	22.400	17.751	14.806	11.954	5.999**
Duncan	집단 1 > 집단 2 = 집단 3 ≥ 집단 4				

*p<.05, **p<.01
 ※ Levene의 분산의 동질성 검증 결과 등분산이 가정됨.

V. 결론

본 연구는 1994년부터 2009년까지의 기간 동안 총 714편의 드라마 작품을 제작했던 한국의 TV 드라마 제작자 57명을 대상으로 하여 제작자의 양면적 장르 혁신 전략이 드라마 시청률 성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다. 연구가설의 검증 결과에 따르면, 드라마 제작 경력에 있어 새로운 장르를 시도하는 탐색적 혁신과 함께 기존 성공 장르를 반복적으로 사용하는 활용적 혁신을 동시에 높은 수준으로 추구하는 제작자의 양면적 혁신이 제작자의 커리어 드라마 평균시청률 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이와 같은 본 연구의 결과는 전략경영 및 조직학습 분야를 포함한 경영학 분야와 대한민국을 대표하며 국가 발전을 견인할 가장 각광받는 산업으로 부상하고 있는 문화산업에 있어 다음과 같은 의의를 제공한다.

첫째, 본 연구의 결과는 부족한 실증연구에도 불구하고 그동안 일반적으로 가정되어 왔던 조직 양면성-성과 간의 전제(premise)[5], 즉 조직의 양면성 수준이 높을수록 성과가 높을 것이라는 '양면성 가설'의 일반화를 위한 추가적인 증거를 제시하였다는 데에 의의가 있다. 양면성 혁신 논의의 배경은 환경의 급격한 변화와 높은 불확실성에 기인하고 있다. 즉, 극도의 환경의 불확실성에 기인하여 조직은 단기적 성공을 통해 더 이상 장기

적 생존을 담보할 수 없게 되었기 때문에 현재의 성공을 관리하는 동시에 미래의 환경변화에 효과적으로 대응할 수 있는 양면적인 조직이 되어야 한다는 견해인 것이다[13][14]. 이러한 맥락에서 본 연구는 기존의 연구들이 기술혁신 분야에 초점을 둔 반면 다양한 산업을 통한 실증이 이루어지지 못하였던 상황에서 양면성 가설을 촉발시킨 배경이었던 ‘극도의 불확실성’을 띤 문화산업 내 TV드라마 제작 프로젝트를 대상으로 양면성-성과 간 관계를 재확인한 것이다. 본 연구의 결과는 조직이 기존 방식에 대한 경쟁력과 함께 환경 변화에 대응할 수 있는 유연성을 확보할 수 있는 능력을 동시에 갖추 수 있어야만 지속적인 경쟁우위를 달성할 수 있다는 시사점을 제공한다.

둘째, 본 연구는 문화산업 내 TV드라마 제작자를 대상으로 ‘혁신-성과’ 간 논의를 실증함으로써 경영학의 연구영역을 확장시키는 한편, 높은 불확실성에 직면한 문화산업 내 행위자들이 경쟁우위를 획득하고 유지하기 위해 고려할 수 있는 추가적인 대응전략을 제공하고 있다.

문화산업은 기본적으로 높은 불확실성을 내재하고 있기 때문에 이에 대응한 산업 내 행위자들의 혁신행동 및 창의성이 매우 중요하게 부각된다. 그러나 기존 경영학적 관점에서 수행된 문화산업 내 영화 제작사[30][31][37][38] 및 드라마 제작산업 관련 연구[27][28]들은 문화산업이 가진 높은 불확실성에 대응하기 위한 전략적 선택 패턴을 규명하는 시도로서 지식관련 자원 및 인적자원의 활용이나 장르를 바탕으로 한 제품라인의 다양성 선택 등을 고려하고 있으나, 이들 전략들과 종속변수로서 성과와의 직접적인 관계를 제시하지는 못하였다. 이와 대비하여 본 연구가 가지는 공헌은 양면적 혁신의 관점을 적용하여 혁신전략과 성과 간의 관계를 규명함으로써 문화산업 내 행위자들에게 혁신 및 창의성을 활용할 수 있는 전략적 선택과 관련된 실무적 시사점을 제공한다는 데에 있다.

한편 본 연구는 향후 연구를 통해 보완되어야 할 한계점을 갖고 있다. 첫째, 드라마 제작자가 선택할 수 있는 혁신전략은 본 연구에서 사용된 ‘장르’를 넘어 스타 배우, PD, 작가 등의 다양한 인적자원의 활용방식이나

신기술을 적용한 제작시스템 및 제작방식의 혁신을 통해 나타날 수도 있다. 향후 연구에서는 이런 다양한 변수를 바탕으로 혁신전략-성과 간 관계가 검증될 필요가 있다. 둘째, 본 연구에서는 높은 불확실성을 내재하고 있는 문화산업 내 TV드라마 콘텐츠 제작자를 특정하여 연구대상으로 하고 있으나, 본 연구결과의 일반화를 위해서는 향후 연구들을 통해 영화, 게임, 음악 등 문화산업 내 다양한 분야에 걸쳐서도 동일한 결과가 나타나는지 검증될 필요가 있다.

참고문헌

- [1] R. D'Aveni, *Hypercompetition : Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York, The Free Press, 1994.
- [2] C. M. Christensen and M. Overdorf, "Meeting the Challenge of Disruptive Change," *Harvard Business Review*, Vol.78, No.2, pp.67-76, 2000.
- [3] D. Leonard-Barton, "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development," *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, Vol.13, pp.111-126, 1992.
- [4] D. G. Ancona, P. S. Goodman, B. S. Lawrence, and M. L. Tushman, "Time: A New Research Lens," *Academy of Management Review*, Vol.26, No.4, pp.645-663, 2001.
- [5] C. A. O'Reilly III and M. L. Tushman, "The Ambidextrous Organization," *Harvard Business Review*, Vol.82, No.4, pp.74-81, 2004.
- [6] Z. L. He and P. K. Wong, "Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis," *Organization Science*, Vol.15, pp.481-494, 2004.
- [7] S. Raisch and J. Birkinshaw, "Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators," *Journal of Management*, Vol.34, pp.375-409, 2008.

- [8] Z. Simsek, "Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding," *Journal of Management Studies*, Vol.46, pp.597-624, 2009.
- [9] Z. Simsek, C. Heavey, J. F. Veiga, and D. Souder, "A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes," *Journal of Management Studies*, Vol.46, No.5, pp.864-894, 2009.
- [10] M. H. Lubatkin, Z. Simsek, Y. Ling, and J. F. Veiga, "Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration," *Journal of Management*, Vol.32, No.5, pp.646-672, 2006.
- [11] Q. Cao, E. Gedajlovic, and H. Zhang, "Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects," *Organization Science*, Vol.20, No.4, pp.781-796, 2009.
- [12] N. Venkatraman, C. Lee, and B. Lyer, *Strategic Ambidexterity and Sales Growth: A Longitudinal Test in the Software Sector*, Unpublished Manuscript, Boston University, Boston, 2007.
- [13] S. Auh and B. Menguc, "Balancing Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Competitive Intensity," *Journal of Business Research*, Vol.58, pp.1652-1661, 2005.
- [14] J. J. P. Jansen, F. A. J. van den Bosch, and H. W. Volberda, "Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Ambidexterity: The Impact of Environmental and Organizational Antecedents," *Schmalenbach Business Review*, Vol.57, pp.351-363, 2005.
- [15] 추승엽, 임성준, "환경과 다차원적 조직 양면성: 성과에 대한 함의," *전략경영연구*, 제17권, 제2호, pp.79-108, 2014.
- [16] R. E. Caves, *Creative Industries*, Cambridge and London, Harvard University Press, 2000.
- [17] 장병희, 이양환, 임성철, "미디어 환경의 변화와 드라마 시청 - TV, PC, 모바일 플랫폼 간 적소분석," *방송통신연구*, 2010년 가을호, pp.130-165, 2010.
- [18] J. G. March, "Exploration and Exploitation in Organizational Learning," *Organization Science*, Vol.2, pp.71-87, 1991.
- [19] D. A. Levinthal and J. G. March, "The Myopia of Learning," *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp.95-112, 1993.
- [20] B. Levitt and J. G. March, "Organizational learning," *Annual Rev. Sociology*, Vol.14, pp.319-340, 1988.
- [20] S. Auh and B. Menguc, "Balancing Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Competitive Intensity," *Journal of Business Research*, Vol.58, pp.1652-1661, 2005.
- [21] A. K. Gupta, K. G. Smith, and C. E. Shalley, "The Interplay Between Exploration and Exploitation," *Academy of Management Journal*, Vol.49, No.4, pp.693-706, 2006.
- [22] C. Shapiro and H. R. Varian, *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*, Harvard Business School Press: Boston, MA, 1998.
- [23] R. Katila and G. Ahuja, "Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction," *Academy of Management Journal*, Vol.45, No.6, pp.1183-1194, 2002.
- [24] M. J. Benner and M. L. Tushman, "Process Management and Technological Innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries," *Administrative Science Quarterly*, Vol.47, No.4, pp.676-706, 2002.
- [25] M. J. Benner and M. L. Tushman,

“Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited,” *The Academy of Management Review*, Vol.28, No.2, pp.238-256, 2003.

[26] G. Ahuja and C. M. Lampert, “Entrepreneurship in the Large Corporation : A Longitudinal Study of How Established Firms Create Breakthrough Inventions,” *Strategic Management Journal*, Vol.22, pp.521-543, 2001.

[27] 임성준, 이준근, 추승엽, “환경변화에 따른 TV 드라마 제작자의 적응행동변화,” *한국콘텐츠학회논문지*, 제12권, 제12호, pp.627-638, 2012.

[28] 임성준, 이준근, 추승엽, “환경특성이 TV 드라마 제작자의 장르 다양성 수준에 미치는 영향,” *한국콘텐츠학회논문지*, 제13권, 제7호, pp.168-180, 2013.

[29] D. G. Ancona and D. Caldwell, “Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance,” *Organization Science*, Vol.3, No.3, pp.321-341, 1992.

[30] D. Miller and J. Shamsie, “Strategic Responses to Three Kinds of Uncertainty : Product Line Simplicity at the Hollywood Film Studios,” *Journal of Management*, Vol.25, pp.97-116, 1999.

[31] 임성준, 김종준, “환경특성이 영화제작사 작품 장르의 다양성과 인적자원 활용패턴에 미치는 영향에 관한 연구: 1960년-1998년 한국영화제작산업을 대상으로,” *인사조직연구*, 제11권, 제2호, pp.79-108, 2003.

[32] M. L. Tushman and P. Anderson, “Technological Discontinuities and Organizational Environments,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.31, pp.439-465, 1986.

[33] 김선혁, 신동엽, “한국 영화의 불확실성 대응 전략과 흥행 성과,” *전략경영연구*, 제14권, 제2호, pp.1-28, 2011.

[34] 추승엽, 임성준, “tv 드라마 제작 프로젝트의 사회 네트워크 연결강도: 성과에 대한 함의,” *한국*

콘텐츠학회논문지, 제15권, 제6호, pp.1-12, 2015.

[35] 박소라, 황용석, *EPG 프로그램 DB화와 코팅 개발서*, EPG, 2000.

[36] 권호영, 박용진, 윤석진, 김숙, *드라마 성공요인 분석*, 한국콘텐츠진흥원, 2009.

[37] 임성준, 박연주, “한국영화산업에서의 상황적 관계에 관한 탐색적 연구,” *한국항공경영학회지*, 제6권, 제2호, pp.103-121, 2003.

[38] 임성준, 서석배, “환경변화에 따른 프로젝트성 산업 내 조직의 적응행동변화에 관한 연구: 1960년대와 1970년대 한국영화제작사들의 자원활용 패턴을 중심으로,” *경영학연구*, 제32권, 제4호, pp.1127-1155, 2003.

저 자 소 개

추 승 엽 (Seungyoup Choo)

정회원



- 2001년 2월 : 중앙대학교 경영학과(경영학사)
- 2004년 8월 : 중앙대학교 경영학과(경영학석사)
- 2013년 8월 : 중앙대학교 경영학과(경영학박사)

▪ 2014년 3월 : 중앙대학교 강의전담교수

▪ 2016년 3월 ~ 현재 : 중앙대학교 시간강사

<관심분야> : 전략경영, 기술경영, 문화산업 경영

임 성 준 (Seong-Joon Limb)

정회원



- 1984년 2월 : 연세대학교 경영학과(경영학사)
- 1986년 8월 : Univ. of Texas at Austin, MBA(경영학석사)
- 1994년 8월 : Univ. of Texas at Austin(경영학박사)

▪ 1995년 3월 ~ 현재 : 중앙대학교 경영학부 교수

<관심분야> : 전략경영, 문화산업 경영