

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717  
<http://dx.doi.org/10.15722/jds.13.2.201502.55>

[Field Research]

## Exploring the Success Factors of K-POP Globalization: Utilizing the VRIO Model

### K-POP의 세계시장 진출 성공요인 분석: VRIO 모형을 중심으로\*

Dong-Seok Shin(신동석)\*\*, Sung-Jip Nam(남성집)\*\*\*, Myung-Hyun Nam(남명현)\*\*\*\*

Received: December 15, 2014. Revised: February 10, 2015. Accepted: February 13, 2015.

## Abstract

**Purpose** – This study aims to investigate the success factors pertaining to K-POPs from an analysis of the internal business environment. Much research has investigated Korean Moves or how to popularize them. The research mainly focused on aspects of Korean Moves. However, few studies have attempted to examine Korean Moves or K-POPs from a managerial viewpoint. The current research tries to investigate the success factors of K-POP from strategic perspectives, specifically utilizing internal resource based view perspectives. It differentiates itself by looking at the competitiveness of K-POP from the internal resources.

**Research design, data, and methodology** – In the entertainment industry, where creativity is heavily stressed, competitiveness is often regarded within the organization as a form of intangible asset, knowledge, or technology that is often related with the organization's personnel. Some research has tried to reveal the competitiveness of K-POP using Porter's competitiveness of nations framework. Others utilize the adapted model of Porter's structure. However, these models only look at the outside environment, and not inside a firm's resource, knowledge, or capabilities. This research utilizes the VRIO model to examine the internal resources and capabilities of K-POP producers. The model measures whether a firm's internal resources and capabilities are valuable, rare, difficult to imitate by competitors, or organizable. The research covered businesses whose yearly revenue exceeds \$10 Million in music planning and recording in South Korea. There were only thirteen such companies (one percent of the total population). Of these, companies for whom 20 percent or more of the sales revenue comes from the

abroad are targeted. Only seven are selected and these participated in the research. In order to find a firm's internal resources, we conducted qualitative research methodology. Their business names and persons who participated in this research are not revealed due to case sensitive issues. Instead, we use unrelated initials for their names and their statements.

**Results** – From the in-depth interview with top-tier K-POP producers and managers, the current research tried to identify resources and capabilities that helped to strengthen their competitiveness. These resources and capabilities are sought from the scope of the VRIO model, which looks at the internal resources and capabilities from the scope of value, rarity, imitability, and organization. Interviews with the top tier producers and managers reveal the internal success factors of K-POPs. We conclude that these resources and capabilities are from internally accumulated producing know-how, unique managing (training) system, and outstanding all-round entertainment capabilities of the performers.

**Conclusions** – These results indicate that the core resources and capabilities of K-POP are robust. It will take a significant amount of time and money to imitate for followers, because these resources and capabilities are the result of time investment and are embedded into producers' and performers' know-how. Taking Luo (2000)'s argument, K-POP is in the second stage of the globalization process, which is configuring and allocation resource capabilities to a global scope.

**Keywords:** Korean Waves, K-POP, Korean Entertainment, Culture Marketing, Global Distributions.

**JEL Classifications:** F23, L10, L82.

## 1. 서론

1980년대 영화분야의 홍콩진출과 대중음악분야(성인가요·트로트)의 일본진출이 시작되면서 한류는 일본과 중국을 주축으로 동남아시아에 커다란 반향을 불러 일으켰다. 한류가 확산됨에 따라 한국에 대한 관심으로 이어져 우리나라를 찾는 관광객 수가 늘어날 뿐 아니라 수출된 한국 드라마에 나오는 상품들이 매진되는 사례를 보이는 등 직·간접적으로 영향을 미치고 있다.

영화, 드라마와 함께 수출되었던 한국 대중음악이 점차 중심이

\* This work was supported by 2014 Hannam University research fund. Data and findings are from the authors' unpublished dissertation.

\*\* First Author, DSG Enterprise Ltd. CEO. Korea. Tel: +82-10-90907405. E-mail: urcandy@urcandy.com.

\*\*\* Corresponding Author, Professor at Hannam University. Korea. Tel: +82-42-629-7594. E-mail: sjnam@hnu.kr.

\*\*\*\* Professor at Hannam University. Korea. Tel: +82-42-629-8562. E-mail: mhnam@hnu.kr.

되면서 새로운 한류는 이전의 한류의 드라마와 영상 중심에서 벗어나 K-POP이라는 이름으로 부각되었다. 또한 최근 실시한 해외 한류 실태조사 (Korea Foundation of Culture Industry Promotion Agency, 2014)에서는 한류의 기반이 된 일본과 동남아시아에서의 한국 콘텐츠(K-POP) 소비량보다 미주, 중동, 유럽, 아프리카(대륙별) 지역에서 평균적으로 높은 수치를 나타내어 한류신흥국가에서의 이용증가가 두드러졌다.

사이의 노래 '강남스타일' 뮤직비디오는 유튜브 사상 최초로 '20억 뷰'를 돌파했다. 이처럼 '강남스타일'은 '말춤'과 B급 정서가 담긴 코믹한 뮤직비디오가 유튜브에서 센세이션을 일으키며 2012년 미국 빌보드 싱글 차트('핫 100') 7주 연속 2위와 영국(UK) 싱글 차트 1위를 기록했다(Lee, 2014). K-POP의 해외인기로 해외진출을 염두에 둔 아이돌 그룹의 제작도 급속도로 늘고 있다.

그간 한류와 K-POP의 발전을 Porter(1990)의 다이아몬드 모델을 이용하여 설명하거나, 예술사회학 분야에서 문화 현상 요인을 분석할 때 사용하는 문화의 다이아몬드 모델을 차용하여 분석한 연구가 있었다. 이 접근법은 산업의 경쟁구조, 즉 기업의 외부적 환경이 기업의 전략과 경쟁우위 창출에 직접적으로 영향을 미친다고 보고 있다(Teece et al., 1997). 그러나 기업의 경영자원에 기반을 둔 관점 (Resource based view)은 다른 기업이 가지지 않은 가치가 있고, 모방하기 어렵고, 희귀하며, 대체하기 어려운 경영자원을 통해 기업이 경쟁우위에 설 수 있다고 주장한다(Barney, 1991). 문화 콘텐츠는 타 문화 콘텐츠가 모방하기 힘든 콘텐츠를 창출하며, 유지하는 능력이 경쟁력의 핵심이다. 즉 무형의 지적자산, 브랜드 및 인적 자본에서 경쟁력이 생긴다. 이러한 자원과 능력은 기업의 핵심역량이 떨어진다면 결코 경쟁력을 가질 수 없다. 그리하여 외부 환경에 비추기보다 내부역량 분석의 비중을 높여 기업의 내부적 강점과 약점을 발견해 기업의 잠재력을 가늠할 수 있는 연구방법이 필요하다.

이에 본 연구는 기존의 K-POP의 세계진출의 성공요인을 기업 내부적 자원·역량에서 찾고자 하며, 기업의 핵심역량을 진단할 수 있는 틀인 VRIO 모형을 통하여 K-POP의 경쟁력의 원천이 무엇인지 살펴보고자 한다.

## 2. 선행연구고찰

### 2.1. 음악산업 현황

#### 2.1.1. 음악산업현황 및 K-pop 등장

국내 음반 산업은 2000년을 기점으로 급격한 하락세를 보이고 있다. 2000년의 4,104억 원의 규모에 달했던 국내 음반시장은 지속적으로 축소되기 시작하면서 2007년에는 800억 원 수준으로 대폭 감소되었다. 하지만 점차적으로 국내 음악 산업이 규모가 축소되어 온 것은 사실이나 음반 저장 매체가 기존의 LP, MD, CD 등 전통적인 저장매체에서 모바일 서비스, 스마트 폰의 확산, 인터넷의 대중화로 인해 디지털 음원으로 빠르게 변화되면서 대중들은 CD를 사서 음악을 듣는 대신 온라인상에서 디지털 음원들을 사서 듣게 되었다. 국내 디지털 음원 시장은 2003년 음반 산업과 비등한 매출을 보이다가 2004년 처음으로 음반 시장의 규모를 넘어섰으며, 또한 대중들은 음원을 다운로드하여 소장하는 대신, 스트리밍 서비스를 이용하는 비중이 높아지면서 디지털 시장은 점차 커질 전망이다.

해외 음악 산업 시장 역시 오프라인 음반 산업에서 디지털 음

원비중이 점차 높아지고 있다. (International Federation of the Phonographic Industry(IFPI)는 세계 음악 시장이 디지털 전환 및 신규 투자 활성화에 따른 매출 다양화와 시장세분화가 산업의 질적, 양적 성장을 견인한 것으로 분석했다. 전 세계적으로도 음반 시장이 매체가 변하면서 디지털 음원 쪽으로 이동하는 것은 전 세계적인 추세라고 말할 수 있다.

2000년을 기점으로 국내 음반시장이 쇠퇴하면서 국내 음악 제작사들은 해외로 눈을 돌리기 시작했다. 점점 좁아지는 국내 음반 시장 앞에서 해외 진출은 최선의 방법이었다. 국내 음반 시장이 축소되는 대신 디지털 음원시장이 확대되고, 세계적으로 쉽게 음원을 접할 수 있는 환경이 만들어지면서 다른 나라보다 일찍 디지털 음원시장이 활성화 된 국내 음악 콘텐츠가 경쟁력을 가지게 된 것이다. 결국 국내 음반시장의 쇠퇴가 K-POP 기업들이 해외진출을 시도하도록 만들었고, 이를 통해 한류의 중심에 K-POP이 존재하는 계기가 되었다.

#### 2.1.2. 한류의 발생과 K-POP

K-POP을 이론적으로 정의하자면 한국의 대중음악(Korean pop or Koreans popular music)이다. 한국 대중음악은 1990년대만 하더라도 '가요'라는 말이 주로 통용되었고 일본의 대중음악을 'J-POP', 미국의 대중음악을 'Pop'이라 간주되었지만 2000년대 초반부터 한류의 영향으로 인해 한국 대중음악이 아시아권 국가에서 점차 인기를 얻어가기 시작하면서 'K-POP'이라는 말이 국제적으로 통용되기 시작하였다. K-POP은 한국의 대중음악 전체를 이야기 하지만 중국과 일본, 동남아시아 등 한류의 영향을 받는 곳은 아이돌 그룹과 아이돌 그룹이 부르는 한국의 댄스음악으로 동일시되는 경향이 있다. 한류(韓流)는 한국의 대중문화 즉 영화, 방송, 대중음악, 패션 등이 해외에서 인기몰이를 하고 있는 현상을 말한다. 최근에는 한류로 인한 파생효과 또는 새로운 분야나 지역에서의 인기몰이를 신한류(新韓流)로 부르기도 한다(Jang, 2011).

Ko(2009)는 한류의 발전단계를 3단계로 표현하였다. 1997년부터 2000년대 초반까지 한류 1기로 한류콘텐츠(드라마, 대중음악)가 해외 소비자들에게 강한 인상을 주었던 시기로 한류가 생성된 시기라고 정의하고 있다. 2000년 초기부터 2000년대 중반은 드라마 <겨울연가>, <대장금>등이 신드롬을 형성할 만큼 큰 인기를 끌었다. 한류 2기는 드라마 전성기라 할 수 있으나 음악 등 여타 콘텐츠의 성과도 높았다. 2000년대 후반 이후 아이돌 그룹과 K-POP을 중심으로 붐을 일으키는 한류 3기로 현재까지 진행 중이다. 한류 3기는 '신한류'로 불리며 K-POP이 인기를 주도해 가고 있다.

신한류의 주역인 K-POP은 일본, 중국, 태국 등 아시아 주요 국가에 한국 아이돌 그룹이 활발하게 진출하며 K-POP 열풍이 불기 시작하였다. 최근에는 아시아를 넘어 유럽과 미국 등 서구에도 K-POP 팬 층이 확대되었다. 2011년도 상위 K-POP 채널 조회 수의 약 절반가량이 아시아 태평양 이외 지역에서 나타났지만, 현재는 아시아 태평양 이외 지역에서 발생하는 조회 수가 대부분을 차지한다. 2013년 유튜브 발표에 따르면, 또한 강남스타일 공개 이후 1년 동안 K-POP관련 콘텐츠 조회 수의 91%가 한국 이외의 지역에서 발생하였다

## 2.2. 선행연구 및 적용모델

그간 한류와 K-POP의 발전을 Porter(1990)의 국가경쟁의 다이아몬드 모델을 이용하여 설명하거나, 예술사회학 분야에서 문화 현상 요인을 분석할 때 사용하는 문화의 다이아몬드 모델(Seo,

2012)을 차용하여 분석한 연구를 볼 수 있다. Porter(1990)는 산업의 경쟁우위를 결정하는 요인을 기업전략, 요소조건, 수요조건, 연관 산업으로 구분하고 하였다. Ko(2005)는 Porter의 다이아몬드 모델에 따라 한류 콘텐츠의 경쟁력 원천을 추출하였다.

## 2.2.1. Porter의 산업경쟁우위 모델

### 2.2.1.1. 수요조건

그간 문화의 선두주자였던 홍콩영화의 쇠퇴와 일본 콘텐츠의 가격상승에 따라 저가격의 콘텐츠의 대체수요가 발생하였다. 또한 동아시아 지역에서 미디어의 증가로 다양한 콘텐츠 수요가 발생함으로써 한국의 콘텐츠에 대한 신규수요가 발생하였다. 중국 및 베트남에서는 자본주의가 도입되고 소득이 증가하면서 고급화된 서구 문화에 대한 욕구가 증가되었다. 그러나 오랫동안 사회주의 시대에서 서구문화를 배격했던 이들 국가는 청소년들의 욕구를 충족시킬 수 있는 현대 대중문화의 기반이 부족하였다. 따라서 문화의 충격 없이 받아들일 수 있는 가장 적절한 대안이 바로 한국의 대중문화였다. 서구문화에 깊이 빠지는 것을 경계하고 있었고, 일본에 대해서는 전통적으로 반감을 가지고 있었기 때문에 자연스럽게 한국의 문화콘텐츠를 수용하게 되었다.

### 2.2.1.2. 기업전략

한국은 어느 나라보다 치열한 경쟁을 통해 문화콘텐츠를 생산해낸다. Ministry of Culture, Sports and Tourism(2012)에 의하면 2012기준 (사)한국연예매니지먼트협회 및 (사)한국연예제작자협회 등을 통해 파악되고 있는 연예 매니지먼트사는 약 500여개도 나타나고 있으나 실제로 활동하고 있는 것은 1,000여 개 정도로 추정하고 있다. 그러나 연예 매니지먼트사는 중소 영세기업의 설립과 퇴출이 빈번하게 일어나고 있어 경쟁에서 살아남기 위해 경쟁력 있는 가수과 문화콘텐츠를 생산해 내기위해 노력하고 있다 (Korea Creative Content Agency, 2012).

기업들은 국내 시장의 한계를 인식하고 해외시장으로 눈을 돌렸다. 문화콘텐츠 기업들은 국내 시장규모가 적어 미래성장을 위해서는 해외시장 개척이 필수적이라 인식했다. 가수 보아는 일본 음악시장을 적극적으로 개척한 대표적인 케이스라고 할 수 있다. 아이돌 그룹 멤버 중 현지의 인력을 포함시켜 현지시장에서의 팬을 확보하는 전략을 사용하기도 한다.

### 2.2.1.3. 요소조건

한국 아이돌 그룹은 '캐스팅(오디션)->트레이닝->프로듀싱->프로모션'으로 이루어진 기획사의 단계별 시스템으로 일정 수준 이상의 콘텐츠를 대량으로 빠르게 생산할 수 있는 시스템을 구축했다. 연습생부터 해외 진출에 이르는 기업형 시스템으로 안정적인 콘텐츠 공급방식이 정착되었다.

또한 K-POP은 영·미권 음악인 힙합, R&B, 일렉트로닉 댄스 등 영·미권 음악을 빠르게 흡수하고, 이를 다양적으로 소화하는 K-POP 특유의 스타일이 아시아뿐만 아니라 북미, 유럽까지도 영향을 주고 있다. 이러한 특유의 한국적 감성이 문화콘텐츠산업의 아이디어나 원형으로서 역할을 수행한다. 현재 K-POP의 주류 콘텐츠 생산자 중 상당수가 미국 팝에 음악적 기반을 두고 있다. 2000년대 이후 해외파 작곡가들이 대거 대중음악 시장에 뛰어들면서 미국 팝을 한국적으로 해석하는데 주력한다(Byun, 2011)

국내의 역동적인 소비자들의 소비행태도 한 몫 하였다. 소비자들의 까다로운 소비행태와 신규 콘텐츠에 대한 빠른 수용도, 콘텐

츠 제작에 적극적인 관심 등 한국은 역동적인 소비자들이 존재한다. 이러한 역동성은 빠른 기간 내에 유행을 만들어내고 인터넷, 모바일 등 문화콘텐츠의 수요도 크게 확대시켰다. 소비자들의 역동성은 트렌드에 적합한 작품을 제작하거나, 유행을 만들어나가는 데 필요한 원천자산이 되었다.

### 2.2.1.4. 연관 산업

한국은 2000년대 이후 초고속정보통신망의 보급률이 세계 1, 2위를 다투었다. 국내 오프라인 음반 시장이 쇠퇴하는 대신 온라인 음원시장이 커지면서 그에 맞추어 온라인 기반의 콘텐츠들이 제작되기 시작하였다. 외국보다 먼저 온라인 시장에서 콘텐츠들이 개발되고 발전하면서 해외 각국이 온라인 시장 기반의 서비스를 개시할 때 앞서 개발된 한국 콘텐츠가 이들 지역에서 경쟁력을 확보할 수 있었다.

## 2.2.2. 문화 다이아몬드 모델

예술과 사회를 이해하기 위해서는 다이아몬드 모형 속 네 개의 꼭짓점인 예술, 사회, 창작자, 소비자와 이 네 꼭짓점을 잇는 연결선을 살펴봐야 한다고 주장한 문화 다이아몬드모델(Alexander, 2010)을 바탕으로 Seo(2012)는 생산자, 전달방식, 소비자, 콘텐츠로 나누어 K-POP의 성공요인을 설명 하였다.

### 2.2.2.1. 생산자

기획사의 체계적인 제작시스템으로 제작프로세스를 시스템화하고 장기적 안목으로 치밀하게 해외시장 진출을 준비한다. 우리나라 기획사의 특징 중 하나는 몇 배수의 연습생을 맹훈련시켜 극소수의 스타를 걸러내는 트레이닝 노하우가 있다.

먼저 공식 오디션과 직접 선별, 연예인 추천 등 다양한 채널을 통해 연습생을 캐스팅한다. 그리고 장기적인 투자로 엔터테이너를 육성하기 위해 트레이닝을 거친다. 기획사는 전문가로 구성된 전담팀을 만들어 교육하며, 연습생들은 지속적으로 평가를 받으며 통과해야 한다. 기획사는 연습생 교육 및 생활 등에 소요되는 모든 비용을 부담하여 트레이닝 기간은 통상적으로 5년 이상 소요가 된다. 앨범을 만들 때에는 곡 아이디어 발굴 단계부터 외부의 아이디어를 다양하게 수집하여 창작 분야별로 전문가를 참여시켜 앨범의 완성도를 극대화 한다. 또한 기획 초기부터 해외시장 진출을 염두에 두고 현지 기업과의 제휴 등을 통해 해외 진출의 불확실성과 리스크를 최소화한다. 기획사는 진출 대상국의 유력 기획사, 음반사 등과 파트너십을 구축하여 현지 프로모션과 유통망 확보 등은 파트너가 현지 시장을 고려하여 추진한다.

### 2.2.2.2. 전달방식

기획사는 소셜미디어의 적극 활용으로 홍보를 한다. 유튜브, 페이스북, 트위터 등의 소셜미디어를 활용하여 동시다발적으로 전달한다. 입소문이 빠르게 확산되는 소셜미디어의 전염성에 힘입어 해외 진출 과정에 소요되는 비용과 시간을 절감할 수 있다. 또한 가수들은 소셜미디어를 통해 공연소식과 근황을 전달하는 등 해외 팬들과 직접 소통하며 감성적 교류를 확대하고 있다.

### 2.2.2.3. 소비자

K-POP의 주 소비자층은 소셜미디어와 IT기기에 익숙한 젊은 세대이다. 젊은 세대는 주로 음반보다 인터넷과 모바일을 통해 K-POP 음악을 듣거나 뮤직비디오를 보는 등 영상서비스를 향유한다. K-POP에 열광하는 팬들은 적극적으로 문화를 향유하고 자

유롭게 자신의 의사를 표현하는 능동적 소비자이다. 단순히 음악을 듣는데에서 그치지 않고 스스로 K-POP을 소재로 즐길 수 있는 놀이문화를 창출한다. 별도의 프로모션이나 현지 진출이 없었던 유럽과 남미의 일부 국가에서도 자생적으로 온라인 팬클럽을 결성하여 의견을 상호 교환한다.

#### 2.2.2.4. 콘텐츠

한국의 아이들은 평균 5년 이상인 긴 트레이닝 기간 사이에 노래, 안무, 비주얼을 완비한다. 노래의 경우 서구의 팝 스타일과 동양적 정서에 맞는 쉬운 멜로디를 융합하여 국적을 초월해 인기를 얻을 수 있는 보편적인 대중성을 확보한다. 그리고 일상불란한 근무와 포인트 춤을 삽입해 화려한 볼거리를 제공한다. 또한 신곡을 발표할 때마다 감각적 패션과 스타일 연출로 끊임없이 변신하여 제공한다고 설명한다.

#### 2.2.3. 자원기반적 관점의 필요성

위에서 언급한 포터의 다이아몬드 모델이나, 문화 다이아몬드 모델에 따른 K-POP의 성공요인은 많은 부분에 있어 외부 환경 분석을 통해 K-POP의 성공요인을 설명했다. 다이아몬드 모델에 의하면 국가 경쟁력을 결정짓는 근본 요인은 특정 산업이 위치한 국가에서 제공해주는 독특한 요인들 즉 요소조건, 수요조건, 관련 산업 및 지원 산업, 기업 전략 등 네 가지 요인 때문이다. 이러한 전략적 접근방법은 기업이 경쟁하는 산업에 연관시켜, 산업의 경쟁요소 및 경쟁구조가 기업의 전략과 경쟁우위 창출에 영향을 미친다고 보고 있다(Teece et al., 1997). 반면, 전략을 기업이 그러나 이러한 네 가지 요인은 요소조건을 제외하고 주로 외부 환경을 비취 성공요인을 설명하여 실제적으로 기업이 경쟁력을 갖기 위해 성장하고자 할 때에는 도움이 되지 않는다.

문화 콘텐츠는 타 문화 콘텐츠가 모방하기 힘든 콘텐츠를 창출하며, 유지하는 능력이 경쟁력의 핵심이다. 즉 무형의 지적자산, 브랜드 및 인적 자본에서 경쟁력이 생긴다. 이러한 자원과 능력은 기업의 핵심역량이 떨어진다면 결국 경쟁력을 가질 수 없다. 그리하여 외부 환경에 비추기보다 내부역량 분석의 비중을 높여 기업의 내부적 강점과 약점을 발견해 기업의 잠재력을 가늠할 수 있는 연구방법이 필요하다.

경영자원적 관점에서 보았을 때 핵심적 자산(core assets)은 기업의 전반적 성공에 아주 중요한 역할을 하며, 이러한 개별적 기술과 제품 제조 기술의 조합을 핵심역량(core competence)이라고 칭한다(Campbell & Luchs, 1997). 핵심역량을 통하여 기업은 여러 제품을 생산할 수 있게 된다. 핵심역량이란 기업에게 있어 중요하지만 핵심역량인지 아닌지를 구분해 내는 것은 쉽지 않다. Barney(1991)는 핵심역량을 구분해 내는 도구로서 VRIO 분석법을 제시하였는데 이는 기업의 자원이나 능력이 각각 가치 있고(Value), 희소성 있으며(Rarity), 모방가능성이 낮고(Imitability), 자원이나 능력이 조직에 의하여 잘 이용되고 있는지(Organization)를 물어보고 있다. 즉 자원기반적 관점(Resource based view)은 다른 기업이 가지지 않은 가치가 있고, 희귀하고, 모방하기 어려우며, 대체하기 어려운 자원을 통해 기업이 경쟁우위에 설 수 있다고 주장한다.

#### 2.2.4. 자원과 동적역량

자원기반 관점이나 동적역량 관점에서 자원은 기업의 역량에 바탕이 되고 영향을 미친다고 한다(Hur & Lee, 2012). 또한 기업이 일련의 서로 다른 자원과 역량을 가질 수 있는 것은 다양한 자

원과 역량의 습득, 개발, 그리고 이의 유지를 포함한 역동적인 과정 때문이다. 즉, 자원의 조정, 통합, 재배치의 체계화된 절차가 있어야 기업의 경쟁우위의 창출이 가능해지고, 결국은 이러한 자원들의 존재가 동적역량에 영향을 미칠 것이라는 것을 알 수 있다.

자원은 크게 물리적 자원, 인적자원, 재무적 자원으로 구분할 수 있다. 물리적 자원은 광범위한 물류망, 특수한 원료, 최신의 설비나 간접자본 등이 포함된다. 인적자원은 경영진이나 종업원의 판단력, 지능, 관계, 기술, 노하우, 학습하고 혁신하는 능력, 일반 지식과 전문지식이라고 할 수 있다. 재무적 자원은 기업의 내부 또는 외부에서 조달되어 인적 자원의 채용과 교육, 또는 최신장비 등 물리적 자원의 습득, R&D, 다른 기업의 인수, 제휴 등을 통해 동적 역량을 강화시키는 데 사용 되는 다양한 자원이라고 할 수 있다(Hur & Lee, 2012).

자원기반관점은 연구자들로부터 상당한 지지를 받았으나, 이에 대한 비판도 적지 않았다. 그 이유는 자원기반 관점에서의 자원은 사후적 관찰을 통하여서 발견된 것으로, 자원의 개념이 너무 정적으로 제시되어있다는 것이다. 즉, 역동적인 시장 환경에서 기업의 성과가 시간흐름에 따라 크게 변화되고 있는 것을 자원기반관점의 연구는 적절히 나타내고 있지 못하고 있다는 것이다 (Eisenhardt & Martin, 2000). 특히 속도가 빠르고 예측할 수 없는 환경 변화에서 어떤 기업들이 어떻게, 왜 우월한 성과를 달성할 수 있는지 적절히 설명하지 못하고 있다고 주장한다(Morgan et al., 2009).

일부 연구자들은 동적역량을 국제경영분야로의 적용을 시도하였고, 다국적 기업에게 동적역량을 적용시킬 필요가 있음을 주장하기도 하였다(Augier & Teece, 2007). 특히 경쟁이 치열한 산업이나 환경 하에 있는 다국적기업의 생존에 더욱 필수적이라는 주장이다. 이를 위해 급진적인 혁신, 적응, 유연성뿐만 아니라 다국적기업 운영과 관련하여 적극적인 기업가 행동을 취할 필요가 있다고 주장한다.

## 3. 연구 설계

### 3.1. 연구모형 및 연구문제

먼저 VRIO 모형을 통한 K-POP 콘텐츠의 성공요인을 분석하기 위하여, 현재 국내의 엔터테인먼트사와 해외에서 향유할 수 있는 음악 콘텐츠를 생산해 낼 수 있는 기업을 찾아보았다. 문화체육관광부에서 발간한 콘텐츠산업 통계조사(2013)를 따라 업종과 매출액 규모로 사업체 수 현황을 살펴보았을 때 음반제작업 중 음악 기획 및 제작업에서 100억 원 이상의 매출을 보이는 사업체로 제한하였으며 이는 총 모집단 중 약 1%인 13개의 사업체가 그 대상으로 선정되었다.

100억 원 이상의 매출을 보이는 13개의 사업체를 중심으로 K-POP으로 해외에서 20% 이상 매출을 올린 기업의 경영 의사결정권을 가지고 있는 임원, 한류 콘텐츠 제작 경력 10년 이상 된 경력자, 한류 관련 협회 종사자 등을 선정하고자 하였다. 이러한 방법으로 선정된 인터뷰 대상자는 총 7명이며, 인터뷰 대상자 소속기업의 영업비밀과 개인정보 보호를 위해 자세한 정보는 표기하지 않기로 한다.

본 논문에서는 VRIO 모형을 활용하여 K-POP 기업들의 어떠한 내적 역량이 한류의 확산과 성공을 가져왔는지 분석하여 보고자 한다. 위 목적을 충족시키기 위해서는 양적조사보다는 심도 있는 질적 조사 방법이 적합할 것으로 판단되어 K-POP 콘텐츠 제작과 해외진출 경험이 있는 기업의 의사결정권자들을 대상으로 전문

가 심층 인터뷰를 실시하였다.

인터뷰는 VRIO 모형을 기반으로 해당 기업의 내부역량을 평가하기 위해 설계되었다. 가치(Value)에 관한 질문으로는 기업이 가진 자원 및 능력을 중심으로 해외 진출 시 기회요인을 활용하는데 도움이 되었거나, 위협요인을 중화하는데 어떠한 도움이 되었는지 조사하였다. 기업의 자원은 기업이 보유한 현금 및 투자유치 등에 해당하는 재무자원, 녹음실, 연습실 등의 제작환경과 K-POP 기업의 원재료에 해당하는 연습생 등에 해당하는 실물자원, 구성원의 교육수준과 경력, 인적 네트워크 등에 해당하는 인적자원, 이러한 자원들을 활용할 수 있는 기업내외의 관계, 문화와 평판, 시스템 등에 해당하는 조직자원으로 나누었고, 이와 함께 마케팅 및 팀워크 등에 해당하는 기업의 능력으로 나누어 인터뷰를 진행하였다. 희소성(Rarity)에 관한 질문으로는 국내 K-POP 기업과 해당기업을 비교하였을 때 해당 기업이 갖는 경쟁력과 해외 기업과 비교하였을 때 갖는 경쟁력을 나누어 조사하였고, 모방가능성(Imitability)은 국내, 해외의 경쟁기업이 해당 기업의 경쟁력 요소를 모방이 가능한지와, 가능하다면 얼마만큼의 시간과 자원이 필요할 것으로 예상되는지 조사하였다. 조직(Organization)에 관한 질문으로는 의사결정이 얼마나 빨리 이루어지는지와 의사결정 권한의 배분과 이양에 관한 관점에서 효율성을 조사하였고, 이와 함께 기업의 보고체계와 성과에 따른 보상시스템이 기업의 해외진출에 어떠한 영향을 미쳤는지 조사하였다. 인터뷰는 2013년 1월부터 2014년 5월까지 진행되었으며 대면인터뷰로 진행하였다.

## 4. 연구 결과

### 4.1. VRIO 모형에 따른 K-POP 경쟁력 분석

자원기반관점에서의 자원은 재무자원, 실물자원, 인적자원, 조직자원, 기업의 능력으로 나누어 볼 수 있다. 이를 K-POP 기업에 적용하면 재무자원은 기업이 보유한 현금 및 투자유치, 실물자원은 녹음실, 연습실 등의 제작 인프라와 원재료에 해당하는 연습생이라 할 수 있다. 인적자원은 구성원의 교육수준과 경력, 인적네트워크를, 조직자원은 위의 자원들을 잘 활용할 수 있도록 구성된 조직체계 기업내외의 관계, 문화와 평판 등이, 기업의 능력은 마케팅과 팀워크 등이라 할 수 있다. 본 논문에서는 전문가 인터뷰를 통해 기업이 보유한 이러한 자원과 능력을 분석하고, K-POP의 경쟁력이 무엇인지 VRIO 모형의 관점에서 연구하였다.

#### 4.1.1. 가치(Value)

기업이 보유한 자원과 능력이 K-POP 기업이 해외로 진출하는데 있어 기회를 활용하거나 위협을 중화하는데 어떻게 활용되었는지를 알아보았다.

##### 4.1.1.1. 해외진출의 기회

2000년을 기점으로 국내 음반시장이 급격히 쇠퇴하기 시작하자 국내 K-POP 제작사들은 해외로 눈을 돌리기 시작했다. 이전까지만 해도 자금력과 네트워크를 갖춘 대형기획사들만이 해외진출을 시도하였지만, 급격히 쇠퇴하는 시장 앞에서 해외 진출은 선택이 아닌 필수가 되었다.

“우리가 해외로 진출한 이유는 더 많은 수익을 올리기 위해서가

아니었습니다. 국내시장은 급격하게 줄어들고, 활동기회도 점점 줄어들어 살아남기 위해서는 해외로 나갈 수밖에 없었습니다. 자발적인 진출이 아니라 어쩔 수 없이 등 떠밀려 진출했다고 볼 수 있죠” (B사 이사)

“음반시장이 줄어들면서 가수들이 설 수 있는 무대도 줄어들었어요. 국내에선 방송 스케줄 잡기도 어려워졌어요. 국내에선 할 일이 없었기 때문에 지푸라기라도 잡는 심정으로 일본으로 무작정 건너가 협력사를 찾았습니다.” (D사 이사)

또한, 뉴미디어(유튜브, 트위터, 페이스북 등)의 발달로 한국 방송프로그램들을 접할 수 있는 기회가 많아지자 아시아를 시작으로 유럽 및 남미 지역으로까지 한국 문화에 대한 수요가 나타나기 시작한 점도 큰 기회 요인으로 작용했다.

‘우리 결혼했어요’ 방송이후 출연진들에 대한 관심이 높아지면서 행사 및 공연 섭외가 눈에 띄게 늘어나기 시작했어요. 해외로 우리 가수들이 진출하기까지 우리나라 예능프로그램들도 큰 역할을 했다고 봅니다.” (B사 이사)

##### 4.1.1.2. 기회 요인의 활용

K-POP 기업들의 생존을 위한 적극적인 해외 진출시도는 뉴미디어의 발달과 우리나라 방송프로그램의 인기와 더불어 해외에서 주목받기 시작했다. 이 과정에서 K-POP 기업들의 가장 큰 경쟁력은 바로 K-POP 아티스트들이었다. 오랜 시간동안 이루어지는 트레이닝을 통해 훈련된 아티스트들의 춤과 노래, 연기력은 현지에서는 비교대상 자체가 없는 K-POP만의 고유한 경쟁력으로 작용했고, Electronic Dance Music과 Hip-hop 등의 장르를 기본으로 만들어졌지만 K-POP이라는 하나의 음악 장르로 설명되어지는 아이돌음악의 독특함 또한 강력한 경쟁력으로 현지 팬들에게 어필할 수 있었다.

아티스트와 음악의 경쟁력과 더불어 현지 네트워크를 활용한 진출전략 또한 해외 진출의 기회를 활용하는데 큰 도움이 되었다.

“1990년대 후반부터 이미 해외 시장을 두드리기 시작했습니다. 초기에는 많은 비용과 시간이 소요되었고, 눈에 띄는 성과도 없었지만 현지 기획사들과의 지속적인 협업시도를 통해 옥석을 가려낼 수 있었죠. 이러한 경험이 쌓여 해외진출 후발업체들이 비교적 수월하게 해외로 나갈 수 있었다고 봅니다.” (A사 대표)

“글로벌 유통사의 경우 해외 대부분의 국가에 있지만, 그들을 선택할 때도 주의가 필요합니다. 각 나라마다 영향력을 행사하는 글로벌 유통사가 다르고, 심지어 같은 나라 안에도 글로벌 유통사의 현지지사과 본사가 함께 있는 경우도 있어 어떤 기업을 선택하는가에 따라 전혀 다른 결과를 얻게 됩니다. 글로벌 유통사들은 대부분 지사끼리 경쟁관계에 있기 때문에 절대로 협업하지 않습니다.” (B사 이사)

1990년대 후반부터 일부 대형 기획사들을 중심으로 시작된 해외 진출 시도는 현지 기획사들과 글로벌 유통사들을 검증할 수 있는 계기가 되었고, 이를 통해 해외로 진출하려는 K-POP 제작사들은 자신과 잘 맞는 업체를 선택하여 해외로 나아갈 수 있었다.

##### 4.1.1.3. 위협 요인의 중화

K-POP을 중심으로 한 한류가 심화됨에 따라 일본과 중국 등에

서는 반한류(反韓流) 현상이 나타나기 시작했다. 자국의 문화 보호라는 명분을 앞세워 방송국들은 외국 콘텐츠의 방송시간을 제한하기 시작했고, 반한 여론과 시위로 인해 K-POP 가수들의 행사나 공연이 취소되는 일들도 일어났다.

“독도문제와 같은 정치적으로 민감한 사안이 이슈화 되면, 행사나 공연이 취소되는 일이 종종 있습니다. 국가 간의 정치, 외교적 사안들은 우리가 어쩔 수 없는 부분이라 답답한 경우가 많습니다.” (A사 대표)

“일본 내에서 반한감정이 커질 때쯤부터 갑자기 일반 스텝에게도 공연 비자를 요구하기 시작했습니다. 그 이전까지는 비자문제로 어렵게 하는 일이 없었는데 어느 날부터 갑자기 출입국 심사를 어렵게 하더군요.” (C사 이사)

“일본 대지진 당시 한류가 붐업되고 있는 시기였습니다. 하지만 지진 이후 행사나 공연이 모두 취소되었고, 다시 회복하기까지 오랜 시간이 걸렸습니다. 이런 경우, 저희는 매출에 심각한 타격을 입게 되죠.” (F사 대표)

해외 진출 시 발생하는 대부분의 위협요인들이 정치적 또는 이념적인 문제이거나 일본 대지진과 같은 자연재해에 기인한 경우가 대부분이었다. 이러한 경우 K-POP 기업들이 직접 대응하거나 도움 받을 수 있는 방법이 없어 실질적으로 위협 요인에 적절히 대응하고 있지 못하고 있다.

#### 4.1.2. 희소성(Rarity)

1990년대까지만 해도 Michael Jackson, New kids on the block, Madonna, MC Hammer 등의 미국 팝가수들은 국내 가요제작자들에게 넘을 수 없는 큰 산과 같은 존재였다. 그들은 잘 짜여진 기획을 바탕으로 화려한 무대연출과 의상, 뛰어난 춤실력과 가창력까지 겸비해 막대한 동경의 대상이었다. 하지만, 시간이 흘러 2000년대에 들어오면서 K-POP은 미국의 팝가수들을 뛰어넘는 춤실력과 무대연출, 전에는 볼 수 없었던 화려한 군무를 앞세워 세계 곳곳에 강력한 팬을 구축하고 있다. 여기에는 우리나라 K-POP 기업들만의 독특한 육성 시스템이 큰 역할을 차지하고 있다.

“외국의 경우 재능을 보고 가수를 뽑지만, 우리나라는 잠재력을 보고 가수를 뽑습니다. 발전가능성만 보이면 훈련을 통해 가수로 키워내는 방식입니다.” (B사 이사)

“보통 데뷔하기까지 최소 5년 정도 트레이닝을 받게 됩니다. 이 기간 중에 노래는 물론, 악기와 작곡, 편곡, 연기와 외국어까지 매우 다양한 형태의 교육이 이루어지고, 필요한 경우 해외에서 생활하며 현지 문화를 익히게 하는 등 처음부터 해외진출을 위해 준비시킵니다.”

잠재력을 가진 가수를 캐스팅하고 오랜 시간 다양한 훈련을 통해 키워내는 우리나라의 트레이닝 시스템을 통해 K-POP 가수들은 가수로 뿐만 아니라 예능 프로그램을 통한 방송인, 드라마, 영화배우로서의 역량도 함께 키워나간다. 즉, K-POP 가수들은 노래를 통해 얻은 인기를 바탕으로 연기자로서도 활동기회를 얻는다고 보다 처음부터 연기자로서의 자질도 함께 훈련 받고 있는 것이다. 이 때문에 먼저 연기를 통해 인기를 얻고, 후에 그 배우가 속한 그룹이 인기를 얻는 경우도 종종 발생한다. 이처럼 K-POP 아티스

트들은 다른 나라의 가수들과는 다르게 처음부터 다양한 훈련을 통해 만능 엔터테이너로서의 역량을 키워가고 있어, 외국의 아이돌 그룹과는 분명한 차이가 있다. 또한, 오랜 합숙과 연습을 통해 얻어지는 화려한 군무는 K-POP 만의 특징으로 인식되고 있다.

“예전에는 우리가 외국가수들이 춤추면서 라이브로 노래 부르는 모습을 보면서 많이 놀라워했지만, 지금은 오히려 외국에서 우리나라 가수를 보면서 놀라워합니다. 7-8명이나 되는 멤버가 똑같이 화려한 군무를 추고 라이브로 노래하는 모습은 세계 어디서도 찾아보기 힘든 광경이죠. 팬들은 그런 모습에 열광합니다.” (유관협회 임원)

여기에 하나의 음악장르로 인정받고 있는 K-POP의 음악성도 한류의 중심에 K-POP이 설 수 있었던 중요한 원동력이다. EDM과 Hiphop 등의 기존 댄스음악을 기반으로 만들어졌지만 K-POP만의 고유한 사운드와 무대 위에서 펼쳐지는 퍼포먼스와의 유기적인 연결은 K-POP만이 가질 수 있는 희소성이라 할 수 있다.

#### 4.1.3. 모방가능성(Imitability)

2010년 캄보디아의 한 그룹이 우리나라 인기그룹인 샤이니의 노래, ‘링딩동’을 카피한 뮤직비디오가 온라인에서 화제를 모은 적 있다. 촌스러운 의상과 연출, 열악한 녹음 상태는 보는 이들로 하여금 실소를 자아냈지만, 큰 문제는 이들의 원작자의 동의 없이 불법으로 음악 및 콘셉트를 복제한 일명 ‘짜퉁’그룹이라는 점이였다. 이러한 짜퉁 그룹은 이전에도 있어왔는데 2007년 중국의 유명 배우 황샤오밍이 비의 ‘잇츠 레이닝’의 의상과 콘셉을 그대로 따라한 ‘잇츠 밍’을 발표하였는가하면, 2009년 ‘빅뱅’을 카피한 중국의 ‘오케이뱅크’ 등장하였고, 최근에는 태국에서 ‘EXO’의 춤만 따라추던 커버그roup이었던 ‘밀레니엄보이’가 춤과 의상뿐 아니라 로고, 음반디자인, 심지어 싸인과 SNS 셀카까지 모방하여 문제가 되는 등 ‘짜퉁’ K-POP 문제는 계속되고 있다.

“중국과 동남아시아 지역에서 우리 가수들을 모방할 수는 있을 겁니다. 하지만, 지금까지의 짜퉁그룹이 보여준 것과 같이 흥내 내기에 급급한 수준이라 보는 사람들도 웃어넘기는 경우가 대부분입니다. 실제로 현지 자국민들도 짜퉁 그룹에 대해 우호적이지 않습니다. 창피하다거나 수준이 너무 떨어진다고 생각하죠.” (E사 대표)

“중국의 경우 모방이라기보다 아예 대놓고 표절하는 경우가 더 많습니다. 사실상 법적으로 보호받는 것이 쉽지는 않지만, 아직까지는 우리 가수들을 위협할 수준은 전혀 아닙니다. 하지만, 이렇게 계속해서 베끼다보면 그들도 노하우가 생길 것이고 언젠가는 따라잡을 수도 있을 거라 생각합니다. 물론, 최소 5년에서 10년은 걸리겠죠.” (A사 대표)

한류현상이 계속되고 심화될수록 이러한 모방현상은 계속될 전망이다. 하지만, 대부분의 K-POP 제작사들은 외국 가수들의 모방이 K-POP의 존재자체를 위협하기까지는 상당한 시간이 걸릴 것으로 예상한다. 비슷한 그룹을 만들어 낼 수는 있을지 몰라도 지난 20년이 넘는 기간 동안 축적된 트레이닝 노하우와 기획력, 전 세계 아티스트를 아우르는 제작 네트워크는 후발 국가들이 모방하기엔 많은 비용과 시간이 소요될 것이 당연하기 때문이다.

#### 4.1.4. 조직(Organization)

기업이 새로운 시장을 개척하기 위해서는 보유하고 있는 자원

과 능력을 충분히 활용할 수 있도록 빠르고 정확한 의사결정과 효율적인 조직구조가 필수적이다. 음악 시장의 상황은 갈수록 빠르게 급변하고 있고, 소비자들의 요구는 점점 다양해져 가고 있기 때문이다.

“일반 기업에 비해 K-POP 기업은 그 규모가 작기 때문에 빠른 의사결정이 가능하다고 봅니다. 의사결정에 오랜 시간이 소요된다면 결정권한을 가진 사람의 문체이지 구조의 문제는 아니라고 생각합니다. 하지만, 이런 구조 때문에 의사 결정 권한의 분배가 잘 이루어지지 않습니다. 사소한 사항들까지 최고결정권자가 결정해야 하는 경우가 생기기도 합니다.” (C사 대표)

“기업의 대표가 얼마나 많이 알고 있는냐가 해외진출의 성패를 좌우합니다. 에이전트나 파트너 회사만 믿고 해외진출을 시도하는 경우 대부분 실패하게 됩니다. 파트너 회사의 선택부터 진출전략 수립까지 대표가 알고 있는 것들이 많아야 올바른 결정을 할 수 있기 때문이죠.” (A사 대표)

“결정을 내리기 위해서는 충분한 정보가 필요한데 의사결정에 필요한 정보가 적을 때가 많습니다. 예를 들어, 파트너 회사를 선택하기 위해서는 현지 기업들에 관한 정보가 필요한데 이러한 정보들을 얻기란 매우 어렵습니다. 이 때문에 의사결정 시기를 놓치거나 못하는 경우가 있습니다.” (E사 이사)

대부분의 K-POP 기업들은 작은 규모와 담당자로부터 최고결정권자에게 직접 올라가는 직통 보고체계를 가지고 있어 빠른 의사결정이 가능한 구조로 되어있다. 하지만, 이러한 효율적인 조직구조에도 불구하고 충분하지 못한 정보와 최고결정권자로서의 권한 집중 때문에 최종 의사결정에 이르기까지 많은 시간이 소요되어 기업의 경쟁력을 떨어뜨리기도 한다. 또한, 최고결정권자로서의 과도한 권한집중은 의사결정에 이르는 시간을 늦출 뿐만 아니라 구성원들의 사기를 저하시켜 업무 효율성을 떨어뜨리는 이유가 되기도 한다. 이와 더불어 구성원의 업무성과에 따른 보상체계의 부재도 업무 효율성을 저하시키는 요인이라 할 수 있다.

“업무성과에 따른 보상체계를 가진 회사는 거의 없습니다. 대형 기획사라 불리는 몇 개의 회사를 제외하고는 경영전문가가 없어 일반기업에서는 당면할 수도 있는 체계가 K-POP 기업들에는 없는 경우가 많습니다. K-POP 콘텐츠를 만드는 일은 누구보다 잘 할지 몰라도 회사를 운영하는 경영인으로서의 역량은 조금 부족할 수 있다는 것이지요.” (유관협회 부회장)

## 5. 연구결과의 의미와 시사점

본 논문에서는 한류의 중심에 선 K-POP의 성공요인을 분석하기 위해 자원기반관점을 기반으로 한 경영전략모델인 VRIO 모형을 통해 K-POP의 경쟁력에 관하여 분석하고 그 활성화 방안에 관하여 연구하였다. 전문가 심층 인터뷰를 바탕으로 K-POP이 가지고 있는 경쟁력은 20여 년간 축적된 기획, 제작 노하우, 우리나라만의 아티스트 트레이닝 시스템, 그 시스템을 통해 배출된 다재다능한 만능 엔터테이너들을 확인할 수 있었다. 또한, 우리나라만의 독특한 제작시스템은 오랜 경험을 바탕으로 만들어졌기 때문에 단기간에 모방이 어려워 세계시장에서도 희소성이 있는 콘텐츠로 인정받고 있음도 확인할 수 있었다.

기존의 선행연구들이 대부분 다이아몬드 모델을 활용한 외부환경 분석을 통해 K-POP의 경쟁력을 분석해왔기 때문에 K-POP이 세계시장에서 성공할 수 있었던 요인을 정확히 확인할 수 없었던 반면, 기업의 내부역량 평가를 위한 VRIO 모형을 통해 K-POP 기업의 경쟁력의 원동력을 자원기반적 관점으로 분석함으로써 보다 의미 있는 K-POP의 해외시장에서의 성공요인을 확인할 수 있었음에 그 의미가 있다고 할 수 있다.

Luo(2000)는 글로벌 차원에서 지식의 발달단계를 크게 세 가지로 구분하였다. 첫 단계는 특유 자원을 보유하는 능력 즉 capability possession이고, 두 번째 단계는 이러한 특유 자원을 환경적 역동성에 맞게 조화시키고 글로벌 차원으로 적절히 배치(capability deployment)하는 능력이라고 정의하였다. 마지막 단계는 지식과 자원의 흡수 및 공유의 학습을 통한 새로운 지식과 자원의 갱신능력(capability upgrade)라고 명명 하였다. 이를 우리나라 K-POP을 대상으로 분석하여보면, 두 번째 단계로의 이동 중임을 알 수 있다. 즉, 기업의 경쟁력 확보에 필수적인 자원을 확보하고, 그 자원을 글로벌 환경에 적절히 배치 조정단계가 지금의 한류기업의 현주소가 아닌가 생각하며, 미래의 단계에서는 지속적으로 새로운 지식, 자원의 갱신이 필요함을 예측할 수 있겠다.

## References

- Alexander, V. D. (2010). *Art sociology*. Seoul, Korea: Salim.
- Augier, M., & Teece, D. (2007). Dynamic Capabilities and Multinational Enterprise: Penrosean insights and omissions. *Management International Review*, 47(2), 175-192.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Byun, Mee-Young (2011). K-POP Driven New K-Move. *Korea Creative Content Agency FOCUS*, 31(Mar). 2-23.
- Campbell A., & Luchs, S. K. (1997). *Core Competency Based Strategy*. London: International Thomson Business Press.
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: What are they?. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Huh, Young-Min, & Lee, Chul (2012). Determinants of Dynamic Capability and Its Relationships with Competitive Advantage and Performance in Foreign Markets. *International Business Journal*, 23(1). 33-73.
- Jang, Kyo-Soo (2011). Study of Korea Wave's The Origin and the Usage. *Journal of the Korea Contents Association*, 11(9), 34-43.
- Ko, Jung-Min (2009). *Korea Move, Beyond Asia, Toward Global*. Seoul, Korea: Korea Foundation of Culture Industry Exchange.
- Korea Creative Content Agency. (2013). Introducing Korea Cultural Contents to Abroad, *KOCCA Research Report*. 2, 13-40.
- Korea Foundation of Culture Industry Promotion Agency (2014). *Third Research of Korea Move in Abroad*. Seoul, Korea: Korea Foundation of Culture Industry Promotion Agency.
- Luo, Y. (2000). Dynamic Capabilities in International Expansion.

- Journal of World Business*, 35(4), 355-378.
- Ministry of Culture, Sports, and Tourism (2013). *Contents Industry Statistics*. Seoul, Korea: Ministry of Culture, Sports, and Tourism.
- Morgan, N., Kaleka, A., & Katsikeas, C. (2004). Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assesment. *Journal of Marketing*, 68(1), 98-108.
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*. Mar-April, 73-93.
- Seo, Min-Soo (2012). Success Factors of K-POP and Business Utilization. *Samsung Economy Research. CEO Information*. 841(Feb 15), 4-10.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 18(7), 509-556.