

제주국제관악제의 성공요인과 과제

윤동진*. 김정희**

- I. 서론
- II. 음악축제의 성공요인과 분석방법
- III. 제주국제관악제의 성공요인과 과제
- IV. 결론

국문요약

제주국제관악제는 성장초기단계->성장단계->성숙단계를 거쳐 국제적인 음악축제로 성장 및 성공하였다. 동태적 역량이론을 바탕으로 성공요인을 분석한 결과 제주국제관악제는 축제자원과 축제관리능력으로 구성된 축제역량에 의해 동태적으로 경쟁우위를 확보함으로써 국제적인 음악축제로 성공하게 되었다. 즉, 제주의 아름다운 자연환경과 관악유산, 관악전문의 축제프로그램, 제주특별자치도의 적극적인 지원 등과 같은 축제자원을 활용 또는 확보하였기 때문이다. 또한 제주국제관악제조직위원회의 열정, 국내외 네트워크 활용 능력, 경험지식을 축적하고 활용하는 능력 등의 축제관리능력을 통해 국제관악제와 콩쿠르 행사를 효율적이고 효과적으로 운영하였기 때문이다.

하지만 제주국제관악제가 기존의 성공을 바탕으로 지속적으로 성장하기 위해서는 관객부족과 집행부 사무국의 한시적 운영 및 대중성과 전문성의 혼재 등의 어려움을 해결해 나가야 할 것이다. 즉, 축제자원 확충, 시스템에 의한 운영, 전

* 주저자, 우석대학교 문화사회대학 교수.

** 공동저자, 제주대학교 예술디자인대학 음악학부 교수.

문성을 강조하는 축제 등의 과제를 해결하여 새로운 축제역량을 구축함으로써 지속적인 성장을 도모해야 할 것이다.

주제어 : 음악축제, 제주국제관악제, 동태적 역량, 축제자원, 관리능력, 경쟁우위, 성공요인.

I. 서론

한국은 1995년 지방자치제도를 시행한 이후 2014년 기준 555개의 공연예술축제가 전국적으로 펼쳐지는 등 양적으로는 크게 성장하였다. 정부는 매년 약 60억 원 정도의 예산지원을 통해 전국의 약 650여개 지역 축제를 개발하거나 복원하도록 촉진했다¹⁾. 하지만 축제의 질적인 수준 향상의 어려움으로 국제적인 축제로 성공한 경우는 많지 않았다. 한국 음악축제의 경우 제주국제관악콩쿠르, 윤이상음악콩쿠르, 서울국제음악콩쿠르 등 3개 콩쿠르만이 국제음악콩쿠르세계연맹(WFIMC, World Federation of International Music Competition)에 가입되어 국제적으로 인정받고 있을 정도이다. 이 중에서도 제주국제관악제는 통영국제음악제 등의 유사 음악축제에 비해 부족한 축제자원에도 불구하고 축제관리능력을 바탕으로 국제적인 관악축제로 성공하였으며, 이를 발판으로 세계적인 음악축제로 성장하기 위해 많은 노력을 경주하고 있다. 그렇다면 제주국제관악제가 소규모 지역축제에서 국제적인 축제로 성공하였던 요인은 무엇이며, 지속적으로 성장하기 위해 해결해야 할 과제는 무엇인가?

제주국제관악제는 1995년 처음으로 개최된 이후 국제화 경험지식의 축적, 대내외 네트워크 구축, 외국비용 일부 상쇄 등의 요인을 바탕으로 성장하여 왔으며, 2009년 국제음악콩쿠르세계연맹에 의해 국제적인 음악축제로 인정을 받았다. 즉, 제주국제관악제는 관악단 위주의 밴드 축제(1995년)-->전문 앙상블 축제(1998년)-->국제관악콩쿠르(2000년) 등으로 공연 프로그램을 다양화하는 과정을 거쳐 참가국이 확대되고 참가

1) 오훈성, 「문화관광축제 20년의 성과와 과제」, 『한국관광정책』, 61, 한국문화관광연구원, 2015.

팀의 수준이 향상되면서 국제적인 축제로 성장하여 왔다. 축제 참가국은 한·중·일-->유럽-->북미 등으로 순서로 확대되었으며, 콩쿠르의 경우는 15개 내외의 국가에서 180명 내외의 인원이 참가하고 있다. 참가팀의 수준 또한 고등학교와 군악대, 외국의 동호인 관악단 수준에서 대학관악단과 전문관악단 수준으로, 일반 앙상블에서 세계적인 전문 앙상블의 참여로 향상되는 등 성공한 음악축제로 볼 수 있다²⁾.

제주국제관악제에 대한 연구는 거의 대부분 제주국제관악제조직위원회에서 발간하는 자료들을 중심으로 이루어져왔다. 매년 제주국제관악제의 프로그램을 배포하고, 제주국제관악제 발전을 위한 포럼을 개최하여 자료집을 발간하였으며³⁾, 2호 발간에 그친 ‘공명’이라는 페스티벌 매거진을 발간하여 제주국제관악제의 다양한 모습을 전해왔다. 대표적인 연구로는 제주국제관악제가 제주에 미치는 문화·예술·사회적 환경에 대한 연구⁴⁾, 제주국제관악제 활성화를 위한 정책대안 연구⁵⁾, 제주국제관악제가 제주에 미치는 경제·사회적 영향분석⁶⁾, 제주지역 음악축제 활성화를 위한 문화콘텐츠 육성 방안⁷⁾, 제주국제관악제의 홍보마케팅 방안⁸⁾ 등이 있다. 하지만 제주국제관악제가 20년 이상 지속적으로 개최되어오면서 어떻게 성공하게 되었는지에 대한 연구는 깊이있게 이루어지지 않았기에 이에 대한 연구가 필요하다.

본고에서는 제주국제관악제가 어떠한 요인으로 국제적인 음악축제로

-
- 2) 윤동진, 「음악축제의 국제화과정과 요인-제주국제관악제를 중심으로」, 『국제경영리뷰』, 14(2), 한국국제경영관리학회, 2015.
 - 3) 임현수, 「2015 제주국제관악제·제10회 제주국제관악콩쿠르 결과보고」, 『2015 제주국제관악제 평가 및 포럼자료집』, (사)제주국제관악제조직위원회, 2015.
 - 4) 고영기, 『제주국제관악제가 제주에 미치는 문화·예술·사회적 환경에 대한 연구』, 제주시·제주국제관악제조직위원회, 2004.
 - 5) 김성호, 「제주국제관악제 활성화를 위한 정책대안 연구」, 『제주국제관악제 발전을 위한 포럼 자료집』, (사)제주국제관악제조직위원회, 2009.
 - 6) 이은정·황경수·고태호, 「제주국제관악제가 제주에 미치는 경제·사회적 영향분석」, 『제주국제관악제 발전을 위한 포럼 자료집』, (사)제주국제관악제조직위원회, 2009.
 - 7) 김태관, 「제주지역 음악축제 활성화를 위한 문화콘텐츠 육성 방안」, 『제주학회 제39차 전국학술대회자료집』, 제주학회, 2013.
 - 8) 유혁준, 「제주국제관악제의 홍보마케팅 방안」, 『제주국제관악제 발전을 위한 포럼 자료집』, (사)제주국제관악제조직위원회, 2014.

성공하였으며, 1896년 시작된 바이로이트음악축제와 1920년 시작된 잘츠부르크 음악축제처럼 지속적으로 유지 및 성장하기 위해서는 어떠한 과제를 해결해야 되는지를 연구하고자 한다. 이를 위해 서론에 이어 음악축제의 성공요인과 분석방법(제2장), 제주국제관악제의 성공요인과 과제(제3장) 등을 분석하고 결론(제4장)을 제시하였다.

제2장에서는 음악축제의 성공요인에 대한 기존연구를 고찰한 다음 기업역량이 경쟁우위와 기업성과를 결정한다는 경영자원론의 관점을 바탕으로 음악축제의 성공요인을 분석할 수 있는 이론적 배경을 제시하였다. 즉, 동태적 역량이론을 바탕으로 축제역량을 음악축제의 성공요인으로 보고 이를 축제자원과 축제관리능력으로 구분하여 분석하는 틀과 분석방법을 제시하였다. 제3장에서는 제주국제관악제의 축제역량을 분석하고 축제자원과 관리능력이 성공에 미치는 영향크기 즉, 중요도가 성장단계별로 어떻게 변해왔는지를 평가하였다. 축제의 성공요인에 대한 기존 연구와 달리 동태적 역량이론을 바탕으로 제주국제관악제의 성공요인들이 성장단계에 따라 그 중요도가 차이나는 점을 분석하였다. 이와 함께 제주국제관악제가 앞으로도 지속 성장하기 위해 어떠한 과제를 해결해야 하는지를 제시하였다. 제4장 결론을 통해 주요 분석결과를 요약하고, 본고가 주는 시사점과 연구한계 및 향후 연구방향을 제시하였다.

II. 음악축제의 성공요인과 분석방법

2.1 기존연구 고찰

음악축제를 포함하여 지역축제의 성공요인에 대한 연구는 대부분 성공사례를 분석하여 성공요인을 도출하거나 전문가의 평가를 거쳐 축제 성공요인들을 선별하여 제시하고 있다⁹⁾. 이들 연구들을 바탕으로 음악

9) 이흥경, 「바이로이트 음악축제」, 『독일어문학』, 52, 2011.

인재진, 『칭춘은 찌글찌글한 축제다』, 마음의 숲, 2014.

서희석·윤정현, 「지역축제의 성공요인에 관한 연구 - 안동국제탈춤페스티벌, 함평 나비축제, 익산 서동축제를 중심으로-」, 『지방행정연구』, 20(4), 2006.

축제를 중심으로 축제 성공요인들을 도출하면 다음과 같다.

첫째, 축제 프로그램의 독창성이 중요하다. 축제에서 가장 중요한 요소 중의 하나가 독창성으로서 창조적 아이디어를 바탕으로 축제 콘텐츠와 프로그램을 개발하는 것이다. 유일무이한 소재를 가진 축제는 세계적인 축제로 성공할 가능성이 높다. 예를 들면 바이로이트 음악축제는 바그너(Richard Wagner, 1813-1883년)에 의해 직접 만들어진 축제극장에서 1876년 이후 그의 작품만을 공연하는 전통을 쌓아왔기 때문에 다른 음악축제들이 모방할 수 없는 독보적인 경쟁력을 갖고 있다¹⁰⁾. 미국의 버닝맨 페스티벌은 매년 8월 미국 네바다 주의 블랙 록 사막(Black Rock Desert)에서 모여 일시적으로 축제를 하고 축제를 상징하는 거대한 나무인물상을 불태우고 흔적도 없이 사라지는 축제로서 프로그램의 독창성으로 인해 성공하였다¹¹⁾.

둘째, 축제 인프라가 중요하다. 공연장, 자연과 역사문화적 환경, 축제 지역의 지리적 위치 등의 인프라가 축제의 성공에 큰 영향을 미친다. 예를 들면 잘츠부르크는 유럽의 교통요지이고 모차르트(Wolfgang Amadeus Mozart, 1756-1791년)와 카라얀(Herbert von Karajan, 1908- 1989년)의 고향으로서 역사적인 공연장과 건물이 많으며 영화 ‘사운드 오브 뮤직’으로 알려져 있는 등 뛰어난 인프라 덕분에 유럽 3대 축제로 성공할 수 있었다¹²⁾. 미국 로키산맥 고지의 이름없는 폐광촌에서 1949년 시작된 아스펜 음악축제는 대자연의 풍광과 더불어 창의적인 디자인의 공연장으로 인해 세계적인 음악축제로 성공하였다¹³⁾.

셋째, 지자체의 지속적인 지원이 중요하다. 예를 들면 자라섬 재즈축제는 지자체가 적극 지원을 하되 축제주관기관의 자율성을 보장해 주었기 때문에 성공하였다.¹⁴⁾ 아스펜 음악축제를 모델로 2004년에 시작된 대관령국제음악제 또한 강원문화재단을 통한 지속적인 지원으로 국제적

임재해, 『지역문화와 문화산업』, 지식산업사, 2000.

10) 이홍경, 전개논문.

11) 이수진, 「지역살리기와 축제」, 『이슈 & 진단』, 5월호, 경기개발연구원, 2013.

12) 강일중, 『공연예술축제를 만드는 사람들』, 연극과 인간, 2009.

13) 김희진·안태기, 『문화예술축제론』, 한울, 2000.

14) 인재진, 『청춘은 찌글찌글한 축제다』, 마음의 숲, 2014.

인 음악축제로 성공하였다¹⁵⁾. 바이로이트 음악축제와 잘츠부르크축제 또한 지방정부의 지원이 성공에 큰 영향을 주었다고 볼 수 있다.

넷째, 축제조직의 지속성이 중요하다. 축제운영의 전문성과 효율성을 향상시켜 경쟁력을 높일 수 있기 때문이다. 한국의 경우 지자체장이 바뀌면 정치적인 요인으로 축제관련 조직과 인원이 교체되면서 실패하는 경우가 많았다. 바이로이트 음악축제, 자라섬재즈축제, 에딘버러축제 등의 성공한 축제들은 대부분 예술감독이 장기간 근무하면서 해당축제를 일관되게 운영한 결과 성공하였다고 볼 수 있다.

다섯째, 홍보와 마케팅 관리능력이 중요하다. 축제는 외부청중이 많이 와야 성공가능성이 높아지기 때문이다. 보덴호수에서 오페라를 공연하는 브레겐츠 음악축제나 1세기 로마의 원형극장에서 오페라를 공연하는 베로나 음악축제 등은 그 독특함으로 인해 자연스러운 홍보효과를 얻게 되어 세계적인 오페라 축제로 성공하였다¹⁶⁾. 함평 나비축제가 성공하게 된 주요 요인은 이석형 군수가 방송국 PD 출신으로서 함평나비축제를 효율적이고 효과적으로 홍보하였기 때문이다¹⁷⁾.

여섯째, 지역주민의 참여를 적극 유도하는 것이 중요하다. 에딘버러 군악제, 아비뇽축제, 바이로이트 음악축제 등은 지역특성을 장착하여 도시활성화를 가져오면서 지역주민들의 호응을 얻게 되었다¹⁸⁾. 안동국제탈춤축제는 지역주민들에게 축제장에 전시할 탈을 제작케 하고 이어서 탈춤을 배워 대중 앞에서 공연을 하게 하는 방식으로 단계적으로 참여시킨 결과 성공하게 되었다.¹⁹⁾

이상에서 분석한 바와 같이 음악축제의 성공요인들은 독특한 축제 프로그램, 축제 인프라, 지자체의 적극적인 지원, 축제조직의 지속성, 홍보와 마케팅 관리능력, 지역주민의 참여를 유도하는 능력 등으로 정리할

15) 김태관, 전개논문.

16) 박종호, 『유럽 음악축제 순례기』, 시공사, 2012.

17) 이재광, 「함평나비축제의 성공요인 연구」, 『한국지역개발학회지』, 21(4), 2009.

18) 이의신, 「윤이상의 음악세계로 살펴본 통영국제음악제의 발전방향」, 『한국콘텐츠학회논문집』, 14(11), 2014.

19) 김향자 외 4명, 「좌담회-한국축제의 발전요인 및 정책방향」, 『한국관광정책』, 61, 2015.

수 있다. 이들 연구들은 축제 성공요인을 현상과약을 통해 대부분 도출하였기에 이를 이론적으로 설명할 수 있는 분석이 요구된다.

2.2 이론적 배경

소규모로 시작했던 음악축제들이 국제적인 축제로 성공하게 된 요인은 무엇인가? 다양한 이론들이 있지만 본고에서는 경영전략 분야의 대표적인 이론으로 평가받는 경영자원론을 바탕으로 음악축제의 성공요인을 분석하고자 한다.

자원기준관점(Resource Based View)으로 통칭되고 있는 경영자원론에서는 기업을 경영자원의 집합체이자 이를 관리하는 조직으로 간주하고 경영자원과 이를 관리하는 능력으로 구성된 역량에 의해서 경영성과와 기업성장이 좌우된다고 보고 있다²⁰⁾. 이에 따르면 기업의 경쟁우위와 성과향상은 보유역량의 크기에 의해 좌우된다는 것이다²¹⁾. 기업의 역량은 기업경영에 필요한 경영자원과 이를 관리하는 능력으로서 기업은 경영자원과 함께 이를 효율적이고 효과적으로 확보 및 활용하는 관리능력을 바탕으로 경쟁우위를 제고하면서 성공 및 성장한다는 것이다. 시장에서 가치있고(Value), 희소하며(Rare), 모방과 대체가 어려운(Inimitable) 경영자원을 보유해야 할 뿐만 아니라 이들 자원을 효율적이고 효과적으로

20) 장세진, 「경영자원론과 기업진화론을 중심으로 한 전략경영이론의 최근 동향」, 『전략경영연구』, 1(1), 1998.

윤동진, 「중소기업 해외 사회사의 경쟁우위 향상을 위한 연구: 베트남 진출 한국 중소기업의 경영관리 과제와 대응방안에 관한 분석을 바탕으로」, 『국제경영리뷰』, 14(2), 2010.

Penrose, E.T., *The Theory of The Growth of The Firm*, Basil Blackwell: Oxford [reprinted by Oxford University Press, 1995], 1959/1995.

21) Sirmon, D.G., Hitt, M.A. & Ireland, R.D., "Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking inside The Black Box", *Academy of Management Review*, 32(1), 2007.

Teece, D.J., "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance", *Strategic Management Journal*, 28, 2007.

이영주·윤동진, 「글로벌 강소기업으로 성장하기 위한 역량」, 『국제경영연구』, 26(2), 2015.

관리해야 경쟁우위를 향상시킬 수 있고 지속적으로 성장 및 성공한다는 것이다²²⁾.

따라서 경영자원과 관리능력에 의해 구축된 역량이 기업의 경쟁우위와 경영성과를 좌우하며, 특히 환경변화에 맞게 자원구성을 바꾸는 능력²³⁾ 기회를 포착하면서 지속적으로 경영자원을 재구성하는 능력²⁴⁾ 등의 동태적 역량에 의해 기업이 지속적으로 성공 및 성장한다고 보고 있다. 음악축제 또한 축제자원과 축제관리능력에 의해 구축된 축제역량에 의해 축제의 경쟁우위, 축제성과 및 축제성공 등이 좌우되며, 특히 환경변화에 대처할 수 있는 동태적 역량에 의해 지속적으로 성장한다고 보는 것이다.

2.3 분석과제

경영자원론에 따르면 음악축제는 축제주관기관이 보유하고 있는 가치 있고 희소하며 대체불가능한 축제자원과 함께 국내외 축제자원들을 효율적이고 효과적으로 확보 및 활용하는 관리능력을 결합한 역량이 높을수록 경쟁우위가 향상되어 성공할 가능성이 높아지게 된다. 즉, 축제주관기관은 축제예산과 인적자원 등의 내부 축제자원을 바탕으로 뮤지션, 공연시설, 자원봉사자, 숙박시설 및 지역의 관광자원과 환대정신 등의 외부 축제자원을 국내외적으로 확보하고 활용하여 음악축제의 질과 양을 향상시킬 경우 성공할 수 있다. 예를 들면 국제지향성을 갖춘 핵심인재와 축제예산 등의 축제자원을 많이 보유할수록, 축제인프라가 잘 구축될수록 그리고 이들 내·외부의 축제자원을 효율적이고 효과적으로 관리할수록 음악축제가 성공할 수 있다. 이에 따라 다음과 같은 내용으로 제

22) Barney, J.B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, 1991.

Hitt, M. A, et al., The Importance of Resources in The Internationalization of Professional Service Firms: The Good, The Bad, and The Ugly, *Academy of Management Journal*, 49(8), 2006.

23) Sirmon, D.G., Hitt, M.A. & Ireland, R.D., *ibid.*

24) Teece, D.J., *ibid.*

주국제관악제의 성공요인을 분석해보고자 한다.

- 제주국제관악제의 경쟁우위를 가져오는 축제자원은 무엇인가? 축제자원은 어느 정도 가치있고, 희소하며, 모방과 대체가 불가능한가?
- 경쟁우위를 향상시키기 위해 제주국제관악제는 축제자원을 어떻게 관리하여 왔는가? 축제자원을 효율적이고 효과적으로 관리하는 능력은 어느 정도인가?
- 제주국제관악제가 향후 지속적으로 성장하기 위해서는 어떠한 자원을 확보하고 어떻게 관리능력을 개선해야 하는가?

이와 같이 본고에서는 경영자원론을 바탕으로 음악축제의 성공여부는 축제역량에 달려있다고 보고 있다. 즉, 축제역량을 축제자원과 축제관리 능력으로 구분하고 이들 요인에 의해 음악축제의 성공여부가 결정된다는 것이다. 기존 연구 고찰에서 살펴본 바와 같이 음악축제의 자원으로는 독특한 공연 프로그램, 축제가 열리는 지역의 풍부한 자연과 역사문화적인 자원, 세계적인 공연장, 지방자치단체의 적극적인 지원정책 등이 있고, 음악축제의 관리능력으로는 예술감독이나 집행감독의 리더십, 축제주관단체의 열정, 최고의 공연 팀을 확보 및 활용하는 능력, 축제예산을 안정적으로 확보하는 능력 등이 있다.

2.4 분석방법

제주국제관악제의 성공요인과 과제를 분석하기 위해 2012년부터 필자들은 제주국제관악제를 직접 관람하고 집행위원장, 지휘자 및 사회자 등의 관계자들과 만나면서 7번 이상의 크고 작은 인터뷰를 실시하였다. 주로 제주국제관악제의 역사, 국제적인 축제로 성공하게 된 요인, 현재 직면하고 있는 어려움과 해결방안 등을 놓고 의견을 나누었다. 이와 함께 2011년 이후 발간된 제주국제관악제 발전을 위한 포럼 자료집을 포함하여 제주국제관악제조직위원회가 2003년 이후 발간한 각종 자료집을 활용하여 제주국제관악제의 성공요인과 과제를 도출 및 분석하였다.

III. 제주국제관악제의 성공요인과 과제

3.1 성장단계, 성공평가 및 성공한계

1) 성장단계

‘섬, 그 바람의 울림(Island, The Resonance of Wind)’을 주제로 1995년부터 매년 8월 8일부터 8월 16일까지 열리는 제주국제관악제는 20년간의 성장과정을 거쳐 국제적인 음악축제로 발전하였으며, 통영국제음악제, 대관령국제음악제 등과 함께 한국을 대표하는 3대 국제음악축제로 인정을 받고 있다. 특히 제주국제관악콩쿠르는 2009년 국제음악콩쿠르세계연맹(WFIMC)에 가입하여 국제적인 음악콩쿠르로 인정을 받았으며, 금관악기 전 부문과 타악기에서 경연이 이루어지는 세계 유일의 관악콩쿠르로 성장하였다²⁵⁾.

제주국제관악제는 [표1]에서 정리한 바와 같이 소규모 지역축제에서 성장초기단계(1995-1998)-->성장단계(1999-2011)-->성숙단계(2012-현재) 등을 거쳐 국제적인 관악축제와 콩쿠르로 성장하였다.

성장초기단계는 1995년 제1회 대회부터 1988년 제3회 대회까지의 기간을 말한다. 동 기간 동안 제주국제관악제조직위원회는 아르민 로진(Armin Rosin)과 같은 세계적인 관악인을 초빙하여 한국 처음으로 국제관악제를 개최하였으며, 제3회 대회부터는 밴드축제는 홀수 해, 앙상블 축제는 짝수 해에 개최하는 축제운영의 기본구조를 만들었다.

성장단계는 제4회 대회(1999년)부터 제16회 대회(2011년)에 이르는 13년 기간을 말한다. 동 기간 동안 조직위원회 구성, 국제관악콩쿠르 개최, 마에스트로 콘서트 신설, 국제 U-13 밴드 콘테스트 신설 등을 통해 성장기반을 구축하였으며, 예술감독제 도입과 국제음악콩쿠르세계연맹(WFIMC) 가입 등을 통해 국제적으로 인정받는 관악축제로 성장하였다. 그 결과 2009년 이후 국제콩쿠르에 참여하는 인원과 초청연주자들이 증가하면서 제주국제관악제의 위상이 높아지고 구미지역을 중심으로 널리

25) 김태관, 전개논문.

알려지게 되었다.

성숙단계는 제17회 대회(2012년)부터 현재까지의 기간을 말한다. 제주국제관악제(밴드와 앙상블축제 통합)와 제주국제관악콩쿠르로 양분하여 축제를 개최하기 시작하였다. 콩쿠르는 타악기를 추가하여 8개 부문으로 늘리되 짝수 해는 베이스트럼본 등 4개 악기를, 홀수 해는 트럼펫 등 4개 부분으로 나누어 시행하게 되었다. 또한 세계 유명 작곡가들에게 관악창작곡 작곡을 위촉하고, 절물휴양림 등의 주요 관광지에서 우리동네관악제를 개최하여 지역사회와의 교감을 높여가는 등 제주국제관악제는 한층 성숙해졌다.

[표1] 제주국제관악제의 성장단계

성장단계구분	주요 내용
성장초기단계 (1995-1998년)	-1995년 개최된 제1회 대회는 한국 최초의 국제관악제로서 아르민 로진(독일)과 발터 보이켄스(벨기에) 등 세계적인 관악인이 참가하였음. 격년제로 개최하기로 하였으며, 1996년에는 제9회 아시아태평양관악제(홍콩)에 제주고교연합악대 참가하였음. -1997년 제2회 대회를 개최하였고, 7개국 22개 팀이 참가하였음. -1998년 제3회 대회에서는 밴드축제는 홀수 해, 앙상블 축제는 짝수 해로 매년 개최하기로 결정하였으나 IMF 외환위기로 많은 타격을 받았음.
성장단계 (1999-2008년)	-1999년 제4회에서 제주국제관악제 조직위원회를 구성하고 제주시와 공동주최하면서 축제구조를 안정화시키고 축제규모를 증대하였음. 예수한(대만)의 소개로 알프레드 리드(미국)를 초청하였고, 그의 작품을 그 자신이 지휘함. -2000년 제5회는 앙상블 축제였고, 제1회 국제관악콩쿠르(6개 부문)를 개최함으로써 축제 프로그램을 다각화하였음. 2001년 제6회에서는 한국지휘자협회 캠프를 유치하였음. -2002년 제7회는 제주시립교향악단 반주로 콩쿠르 입상자 음악회를 개최하여 콩쿠르의 위상을 높였으며, 2003년 제8회 대회에서는 초등학교합주경연대회를 신설하였음. 사스 SARS 발생으로 타격을 입었음. -2004년 제9회는 제13회 아시아태평양관악제와 함께 개최되었으며, 2005년 제10회 대회에서는 대한민국 동호인관악단 경연대회를 신설하고 서울에서 만나는 제주국제관악제를 개최하여 외연을 확대하였음. -2006년 제11회는 세계마칭쇼밴드 챔피언십제주대회와 함께 개최하였으며, 2007년 제12회 대회를 거쳐 2008년 제13회 대회에서는 마에스트로 콘서트를 신설하여 음악적 수준을 향상시켰음. 행정체제 개편으로 제주특별자치도와 공동주최함. -2009년 제14회는 신종플루 발생에도 불구하고 예술감독제 도입, 국제음악콩쿠르세계연맹(WFIMC) 가입, 조직위원회 사단법인으로 등록 등으로 제주국제관악제가 크게 발전하는 계기가 되었음. -2010년 제15회는 제주국제관악콩쿠르가 19개국 276명 참가로 세계적인 관악콩쿠르로 부상하였음. -2011년 제16회는 국제 U-13 Band Contest를 신설하여 축제지변을 확대하였음.
성숙단계 (2012년 이후)	-2012년 제17회는 제주국제관악제(밴드와 앙상블축제 통합)와 제주국제관악콩쿠르로 양분하여 개최하는 구조로 변경하고, 콩쿠르는 제7회로서 매년 4개 부분씩 경연을 개

	최하는 구조로 변경하여 새로운 성장을 도모하였음. -2013년 제18회 대회에서는 스티븐 미드가 제2대 예술감독으로 취임하였고, 우리동네 관악제를 확대하였음. -2014년 제19회는 제18회 아시아태평양관악제와 함께 개최되었으며, 알프레드 작품세계를 조명하였음. 제9회 국제관악콩쿠르에는 16개국 183명이 참가하였음. -2015년 제20회는 서귀포에 전문 공연장이 완공되어 개막공연 등을 서귀포 예술의 전당에서 공연하여 산남지역의 문화 향유권을 균형적으로 높임. 메르스 발생으로 외국 참가팀이 감소하였음.
--	--

출처: 제주국제관악제 자료를 바탕으로 저자가 정리하였음.

2) 성공기준과 평가

음악축제의 성공여부를 평가하는 기준은 다양하다. 예를 들면 축제를 즐기는 관람객 수 또는 유료관중 수, 공연 뮤지션과 이들의 공연수준, 지역주민의 참여도와 지역발전을 위한 기여도 등을 기준으로 한다. 본고에서는 음악축제의 성공요인을 바탕으로 음악축제의 성공여부를 판단하고자 한다. 즉, 축제의 지속성, 축제의 독특성, 축제의 공연수준, 축제의 기여도 등 4가지 기준으로 제주국제관악제와 콩쿠르가 성공하였는지를 살펴보기로 한다. 이들 기준들을 충족할수록 성공가능성이 높아지기 때문이다.

첫째, 제주국제관악제는 수많은 어려움에도 불구하고 20년 동안 한 번도 거르지 않고 개최되었고 성장하여 왔다. 아시아외환위기(1998년), 사스발생(2003년), 신종플루 발생(2009년), 메르스 발생(2015년) 등으로 다수의 관악단들이 불참하는 어려움 속에서도 축제일정을 조정하여 진행하는 성과를 거뒀다. 문화적으로 소외되었다고 평가받는 제주지역에서 20년 동안 국제적인 음악축제를 지속적으로 개최해 온 것은 커다란 성과라고 할 수 있다. 그 결과 제주국제관악제 기간 동안에는 매년 약 15개국 이상에서 약 2,000명 정도가 밴드, 앙상블, 콩쿠르 등에 연주자 또는 심사위원 등으로 참가하고 있다. 2014년의 경우 국제관악제 6개국 26개 팀, 국제콩쿠르 16개국 183명, 초청연주자 12개국 37명 등을 포함하여 약 2,500명이 제주국제관악제와 콩쿠르에 참가하였다.

둘째, 제주국제관악제는 피아노, 현악(String), 관현악(Orchestra)에 비해 소외된 관악(Wind & Brass Music) 분야에 초점을 맞춘 축제로서 그

독특성이 크다고 하겠다. 특히 2009년 4월 국제음악콩쿠르세계연맹으로부터 가입 승인을 받은 제주국제관악콩쿠르는 금관악기 전 부문과 타악기에서 경연대회를 개최하는 세계 유일의 경연대회가 되었다. 즉, 금관악기와 타악기 전문의 콩쿠르를 개최하는 독특한 프로그램으로 인해 세계 최대의 관악콩쿠르로 성장하였고 국제적으로 인정받는 관악제를 운영할 수 있게 되었다. 특히 콩쿠르 참가자가 많아서 금관악기와 타악기 등 8개 악기를 4개씩 나누어 2년마다 개최하고 있다. 또한 콩쿠르의 악기별 1위 입상자는 한국인의 경우 올림픽이나 아시아게임 등의 입상자와 같이 병역특례 혜택을 받을 수 있을 정도로 병무청으로부터 인정을 받고 있다.

셋째, 세계적으로 저명한 관악계 인사들이 적극 참여하여 제주국제관악제를 높게 평가하고 있다. 아르민 로진(트롬본을 독주악기로 만든 당대 최고의 트롬본 연주자), 발터 보이켄스 (Walter Boeykens, 세계 정상의 클라리넷 연주자), 알프레드 리드(Alfred Reed, 세계적인 관악 작곡가 및 지휘자), 야크 모저(Jacques Mauger, 세계적인 트롬본 연주자), 스티븐 미드(Steven Mead, 세계 최정상의 유포니움 연주자), 오이스딘 바디스빅(Oystein Baadsvik, 세계적인 튜바 연주자), 루디 엘버트(Ludwig Albert, 세계 정상의 타악기 연주자) 등이 제주국제관악제에 심사위원 또는 마에스트로 연주자 등으로 참가하여 왔으며, 제주국제관악제를 높게 평가하였다. 예를 들면 아르민 로진은 ‘브라스 블루틴(Brass Bulletin)’ 2001년 여름호(통권 114호)에 기고한 글에서 ‘제주국제관악제는 앙상블 연주와 더불어 금관5중주 및 독주자를 위한 관악콩쿠르를 개최해 세계가 인정하는 국제관악제로서의 완성도를 높였다’고 호평하였다²⁶⁾.

넷째, 제주도를 국제적으로 널리 홍보하는 효과를 거두고 있다. 제주국제관악제와 콩쿠르를 20년 동안 지속적으로 개최 및 운영하면서 세계적으로 저명한 관악계 인사를 비롯하여 관악단, 앙상블 및 콩쿠르 참가자들이 유럽, 미국, 아시아 등에서 매년 약 2천명 정도가 제주도를 찾아왔다. 이들은 약 10일 동안 제주도에 머물면서 즐겼던 관악축제와 아름다운 자연풍광을 주변 사람들에게 소개하면서 또는 잡지와 신문기고 및

26) 고영기, 전게서.

방송출연 등을 통해 제주도를 자국 사람들에게 널리 알려왔다. 또한 2016년 1월부터 아리랑TV가 ‘제주국제관악제의 뿌리, 길버트 소령 이야기(Root of Jeju Wind Music, Major Gilbert’s Story)’ 프로그램을 60분간 국내외에 녹화방송함으로써 제주도를 홍보하는 효과를 거두고 있다. 한편, 야곱 드 한(Jacob de Haan)이 작곡한 ‘제주의 여신 Goddess of Jeju’(2011년), 프랭크 티켈리(Frank Ticheli)가 작곡한 ‘제주를 품은 한국 민요 Korean Folk Songs from Jeju Island’(2013년) 등 제주민요를 소재로 한 작품들이 세계적인 관악작곡가들에 의해 작곡되어 세계 각지에서 꾸준히 연주됨으로써 제주도의 이미지를 향상시키는 효과를 거두고 있다.

이와 같이 제주국제관악제는 제1회 대회부터 제20회 대회까지 빠지지 않고 대회를 개최한 점, 세계 최대 규모의 금관악기 분야 콩쿠르를 개최 및 운영하고 있으며 국제음악콩쿠르세계연맹으로부터 인정받은 점, 세계적인 관악계 인사들이 적극적으로 참여하고 이들로부터 높은 평가를 받는 점, 제주도를 국제적으로 홍보하는 효과가 크다는 점 등을 고려할 때 성공한 음악축제로 평가할 수 있다.

3) 성공 한계와 문제점

제주국제관악제는 성공한 음악축제라는 평가에도 불구하고 관람객이 적고 조직위원회 집행부 사무국이 축제운영기간을 전후하여 몇 개월 동안 한시적으로 운영되는 과정에서 어려움을 겪고 있다. 또한 관악의 대중성과 전문성을 동시에 추구하는데 따르는 어려움을 안고 있다.

첫째, 실내 공연장의 관람객이 적다. 2014년의 경우 오전에 개최되는 일부 실내공연의 경우 관람객 수가 평균 60명을 넘지 못했으며, 오후 공연에는 약 100-150명 정도의 관람객이 있었을 뿐이다.²⁷⁾ 관람객 대부분이 관악제와 콩쿠르에 참여한 연주 팀이나 자원봉사자들로 구성되어 있어서 관람객 확보문제가 향후 성장의 주요 문제라고 볼 수 있다. 10일간의 단기간내에 40-50개의 관악단과 앙상블의 공연을 소화하기 위한 사

27) 김준근, 「제주국제관악제의 빛과 그림자」, 『삶과 문화』, 54호, 제주문화예술재단, 2014.

정도 이해가 되지만 공연횟수는 많은데 비해 관람객 수가 적은 것은 제주국제관악제의 지속적인 성장의 걸림돌로 작용하고 있다.

둘째, 국제적인 음악축제를 원활하게 운영하기 위해서는 소수 관악인들의 열정과 노력만으로는 어려운 점이 많다고 할 수 있다. 제주국제관악제는 집행위원장을 중심으로 상설조직도 없이 희생에 가까운 노력을 통해 20년간 관악제와 콩쿠르 행사를 이끌어왔다. 조직위원회 규정과 특성으로 인해 상근 사무국장을 임명하지 못하고 축제기간을 전후하여 6개월 정도 한시적으로 사무국을 운영하는 방식으로 인해 운영의 전문성과 행사의 완성도를 높이기 어려운 실정이다.²⁸⁾ 무대 뒤에서 보면 행사진행이 너무 즉흥적이며, 프로그램이 자주 바뀌는 문제로 인해 축제진행이 매끄럽지 못한 측면이 종종 있었다. 또한 관악제와 콩쿠르를 효과적으로 홍보할 수 있는 전문가가 부재하여 관객모집과 지역사회와의 유대관계 형성에 많은 한계를 안고 있다. 한편, 예산의 한계와 집행규정으로 인해 제주지역 음악인들에게 충분한 대우를 하지 못하고 봉사정신을 강조하는 과정에서 이들과 원활한 관계를 맺지 못하고 외면을 당하는 문제점도 있다. 이처럼 소수 관악인재들의 열정을 바탕으로 한 기존의 축제운영방식은 지금까지 효율적으로 운영되어왔지만 향후 제주국제관악제의 지속적인 성장의 걸림돌로 작용할 수 있다.

셋째, 제주국제관악제와 제주국제관악콩쿠르는 상호 긴밀한 융화를 통해 관악의 대중성과 전문성을 동시에 추구하며 상호 음악적 효과를 보완하고 높이려는 사업목적에 갖고 있다. 관악제에서는 대중성을, 콩쿠르에서는 전문성을 향상시켜 세계적으로 의미있는 음악축제를 만들어가고 있다.²⁹⁾ 하지만 축제무대에서 연주하는 참가자들의 음악적인 수준이 너무 차이가 나서 대중성과 전문성이 잘 조화되지 못하는 측면이 있다. 연주자들이 초보 아마추어에서 세계적인 대가에 이르기까지 실력차이가 너무나 커서 원활한 축제운영과 정체성 확립에 걸림돌이 될 수 있다. 근래에 U-13 Band Contest, 대한민국동호인관악단의 날 등을 운영하여 아마추어 무대와 프로의 무대를 차별화하여 문제점을 보완하고 있다.

28) 김준곤, 앞의 글.

29) 임현수, 전제논문.

3.2 성공요인

제주국제관악제가 성공할 수 있었던 요인은 축제자원과 축제관리능력으로 구성된 축제역량에 의해 경쟁우위를 확보할 수 있었기 때문이다. 이들 성공요인을 축제자원과 축제관리능력으로 구분하여 성장단계별로 그 중요도가 어떻게 변했는지를 간략하게 살펴보면 다음과 같다.

1) 축제자원

(1) 제주의 자연자원과 관악

제주도는 세계적인 관광지이면서 관악과 어울리는 역사와 풍토를 지니고 있기 때문에 제주국제관악제가 국제적인 관악제로 성공하게 되는 토대를 갖게 되었다.

제주도는 세계생물권보전지역(2002년), 세계자연유산(2007년), 세계지질공원(2010년) 등 세계에서 유일하게 유네스코 3관왕을 획득한 섬이며, 세계7대자연경관(2011년) 등에 선정되는 등 세계적으로 아름다운 자연경관을 자랑하고 있어서 희소성의 가치가 크다. 또한 제주 올레길처럼 국제적으로 명성이 높은 휴양과 힐링이 가능한 관광지이다. 미국의 아스펜 음악축제처럼 아름다운 자연경관과 함께 힐링으로 성공할 가능성이 높은 자연자원을 보유하고 있는 것이다. 예를 들면 용눈이 오름과 절물휴양림, 천지연폭포 등에서 관악공연을 개최함으로써 아름다운 자연경관을 활용하고 있다. 그 결과 제주국제관악제와 콩쿠르에 참가하였던 수많은 국제관악계 유명 인사들이 제주도의 자연경관을 보고 만족하여 계속해서 참가하였기 때문에 제주국제관악제가 국제적으로 널리 알려지게 되었던 것이다.

한편, 제주도는 관악과 어울리는 역사와 문화를 갖고 있다. 제주관악의 역사는 1930년대 중반 이후 초등학교와 중학교 관악대 활동으로 시작되었으며, 1950년대 초반 6·25 전쟁 중에 오현고등학교와 한국보육원 등에서 관악대가 창설되었다. 특히 길버트(Charles E. Gilbert) 소령은 1952년 2월 제주도로 부임하여 제주도내에서 한국보육원 관악대를 창설, 지도하였고 학교관악단의 활동을 적극 도와주면서 제주관악발전예

크게 공헌하였다.³⁰⁾ 이를 토대로 오현고등학교 관악대는 한국 최고의 고등학교 관악대로 성장하였고, 1973년 전국 최초로 관악협회 도지부를 형성할 정도로 제주관악은 역사적인 토대를 갖추게 되었다.³¹⁾ 이러한 역사적인 토대로 인해 제주도민들이 관악축제를 자연스럽게 받아들여지게 되었고, 1995년 제1회 축제부터 국제적인 축제로 시작하여 성공할 수 있었던 것이다.

이와 같이 제주의 아름다운 자연자원과 관악역사는 축제참가자들에게 가치가 크고 다른 지역에서 찾아볼 수 없는 특성을 지니고 있기에 성장 초기단계에서 주요한 축제자원으로 활용되었지만 성장단계와 성숙단계에서는 그 중요도가 점점 저하되고 있다. 계속되는 참가로 인해 제주의 아름다운 환경이 제주국제관악제에 참가하는 관악단과 앙상블 및 관악계 인사들에게 주는 매력도가 줄어들었기 때문이다.

(2) 관악전문의 국제관악제와 콩쿠르

제주국제관악제는 매년 일정시기와 장소에서 20년간 꾸준히 개최되면서 관악이라는 독창적인 공연 프로그램을 점진적으로 다양화하고 참가팀의 수준을 향상시켜왔기 때문에 국제적인 음악축제로 성공할 수 있었다. 현악에 비해 국제적인 콩쿠르 비중이 매우 적은 관악, 특히 금관악기와 타악기에 특화하면서 또한 공연 프로그램을 관악단-->전문 앙상블-->국제관악콩쿠르 등으로 단계적으로 다양화하면서 그 수준을 높여왔기 때문이다.

이와 같이 축제의 프로그램 주제가 관악으로 독창적이었기 때문에 성장 초기단계부터 해외 관악단들과 함께 세계적으로 유명한 관악연주자들이 참가하게 되었던 것이며, 국제적인 관악 연주자들과 앙상블들을 저렴한 비용으로 초청할 수 있었던 것이다. 성장단계에서도 공연 프로그램을 국제관악콩쿠르로 다각화할 수 있었고, 제13회 아시아태평양관악제, 세계마쉴쇼밴드챔피언십대회 등을 유치할 수 있었던 것이다. 하지만

30) 장기범, 『제주국제관악제 그 뿌리를 찾아서: Charles E. Gilbert의 업적과 교훈』, 『2015 제주국 제관악제 평가 및 포럼 자료집』, (사)제주국제관악제조직위원회, 2015.

31) 이상철, 『제주관악의 뿌리찾기, 길버트 소령의 잡지 기고문의 의미』, 『공명』, 제2호, 제주국제관악제 조직위원회, 2012.

2012년 이후 성숙단계에 들어서서는 예산의 한계와 함께 관악이라는 주제의 독창성이 주는 효과가 상대적으로 감소하면서 축제자원으로서의 그 중요도가 저하되고 있다. 2012년부터 관악단 위주의 밴드축제와 양상블 축제를 통합하고 관악 콩쿠르에 집중하면서 국제 U-13 밴드 콘테스트와 같은 새로운 관악 프로그램을 신설하여 이에 대처하고 있다.

(3) 제주특별자치도의 적극적인 지원

제주국제관악제는 제주특별자치도와 제주국제관악조직위원회가 공동 주최하면서 제주도로부터 매년 예산지원과 함께 공연장 사용과 여러 가지 행정적인 지원도 받고 있다. 제주국제관악제는 제주특별자치도의 재정적, 행정적인 지원을 받고 있기 때문에 국제적인 행사를 안정적으로 수행할 수 있었고 그 결과 국제적인 음악축제로 성공할 수 있었던 것이다.

이와 같이 제1회 축제 때부터 20년 동안 제주특별자치도는 꾸준히 제주국제관악제를 적극 지원하여 왔으며 축제운영의 자율성을 보장해 주었기 때문에 제주국제관악제조직위원회는 관악축제와 콩쿠르를 성공적으로 운영할 수 있었다. 제주특별자치도의 공동주최와 예산지원으로 인해 국제적인 관악계 인사와 관악 앙상블을 초청할 수 있었고 제주국제관악제의 수준과 위상을 제고시킬 수 있었다. 제주특별자치도의 예산 지원은 축제예산의 대부분을 차지할 정도로 성장 초기단계, 성장단계 및 성숙단계에 걸쳐 축제자원으로서 중요한 역할을 담당하고 있다.

2) 축제관리능력

(1) 제주국제관악제조직위원회의 열정과 운영능력

제주특별자치도의 적극적인 지원에도 불구하고 제주국제관악제를 성공적으로 운영하기 위해서는 축제예산이 많이 부족한 형편이다. 2014년 기준 각각 13억 원과 27억 원에 이르는 통영국제음악제와 대관령국제음악제의 예산과 비교해볼 때 8억 원에 불과한 예산으로 국제적인 관악제와 콩쿠르를 운영해온 것은 무엇보다도 관악을 사랑하는 제주출신의 집행부가 수많은 노력과 열정으로 부족한 재원을 보완하여 왔기 때문이다.

제주국제관악제조직위원회 집행부는 열정과 함께 투명한 회계를 바탕

으로 최소의 예산과 최소의 인원으로 대규모의 국제축제를 운영하는 능력을 축적하여 왔기 때문에 제주국제관악제와 콩쿠르가 성공한 음악축제가 될 수 있었다. 국내외 네트워크를 통해 저렴한 비용으로 국제적인 앙상블과 연주자들을 초청하고 이들 연주자를 심사위원으로 활용하는 방식으로 예산을 절감하는 아이디어와 이들이 제주도에 체류하는 동안 열성을 다해 봉사하는 마음이 있었기에 가능한 일이었다.

이와 같이 제주국제관악제조직위원회 집행부의 헌신과 열정으로 인해 성장 초기단계에서는 국제관악계의 유명인사와 관악앙상블을 저렴한 비용으로 초청하여 효과적으로 활용할 수 있었던 것이며, 성장단계에서도 관악콩쿠르 개최에 필요한 심사위원과 예술감독 등을 저렴한 비용으로 초청 및 임명할 수 있었던 것이다. 성숙단계에서도 집행부의 헌신과 열정이 제주국제관악제와 콩쿠르의 성공에 중요한 역할을 담당하여왔다.

(2) 네트워크를 구축하고 활용하는 능력

제주국제관악제조직위원회 집행부는 아시아태평양관악제 참여와 국제음악콩쿠르세계연맹 참가, 프랑크푸르트, 시카고 및 상하이 등의 국제음악박람회 참가와 연주단 초청 등을 통해 국내외 관악계 인사들과 긴밀한 네트워크를 구축하여왔다. 그 결과 세계적인 관악연주자와 지휘자들을 효율적이고 효과적으로 확보 및 활용하여 제주국제관악제와 콩쿠르의 국제적인 위상을 적은 비용으로 짧은 기간 내에 제고시킬 수 있었다.

1995년 제주국제관악제를 처음으로 시작할 당시부터 지금까지 축제 참가팀과 축제를 빛내줄 유명 관악인들을 초청하고 세계적인 관악축제와 콩쿠르로 성장하는 데에는 제주국제관악제 조직위원회 집행부가 국내외에 구축한 인맥이 중요한 역할을 하였다. 해외 인맥으로는 예수환(葉樹涵/대만), 윤중헌(독일), 아르민 로진(독일), 알프레드 리드(미국), 스티븐 미드(영국), 야끄 모저(프랑스), 루딕 알버트(벨기에), 야곱 드 한(네덜란드), 안 반 데 루스트(벨기에), 프랭크 티켈리(미국), 자이몬 카발라(폴란드), 아키야마 토시오(秋山 紀夫/일본), 리 팡팡(李方方/중국) 등이 있으며, 국내 인맥으로는 이장직, 유혁준, 박희근, 이강일, 김영률, 장준화, 이철웅, 안희찬, 유성주, 여인호, 장기범, 이동호 등이 있다. 이들과 구축한 네트워크를 통해 제주국제관악제와 콩쿠르가 오늘날 세계적인

관악축제로 성장하는데 필요한 각종 축제관련 정보와 지식 및 유명한 연주자와 관악단들을 효율적이고 효과적으로 확보할 수 있었기 때문이었다.³²⁾ 예를 들면 네트워크를 통해 국제적인 수준의 관악앙상블 팀이 제주국제관악제에 참가하면서 콩쿠르 심사가 가능하게 되었고, 그 결과 2000년 제1회 국제관악콩쿠르를 개최할 수 있었다. 또한 관악계의 세계적인 인사들이 심사위원으로 오게 되면서 홍보가 많이 되었고, 이들 관악전문가들이 유럽 등지를 돌아다니면서 제자들을 가르칠 때 제주국제관악제를 소개하였기에 콩쿠르 참가인원이 증가하였던 것이다. 국제적으로 저명한 관악앙상블과 관악콩쿠르 참가자들이 서로를 평가하게 되면서 심사의 공정성과 질적 향상이 이루어졌다.

이와 같이 성장 초기 단계에서는 국내외 네트워크에 의해 국제관악축제 개최와 운영에 관한 정보와 지식을 배우게 되었고, 신뢰형성을 통해 국내외 주요 관악단의 참가가 늘어나게 되었다. 성장단계에서는 저명한 관악인사들을 초청할 수 있었고 이들 전문가의 조언을 통해 또 다른 유명 연주자와 앙상블 및 전문가들을 저렴한 비용으로 초청할 수 있게 되어 제주국제관악제의 국제적인 위상을 크게 높이게 되었다. 예를 들면 아시아태평양관악제에서 만난 대만국립대의 예수한 교수와의 네트워크를 바탕으로 1999년 제4회 축제 때 세계적인 관악작곡가이자 지휘자인 알프레드 리드를 제주로 초청하여 제주국제관악제의 위상을 크게 높일 수 있었다. 또한 2000년부터 국제관악콩쿠르를 개최할 수 있었고 그 수준이 단기간 내에 향상되어 세계적인 관악콩쿠르로 성장할 수 있었다. 하지만 성숙단계부터는 제주국제관악제가 국제적으로 알려지고 명성을 갖게 되면서 새로운 네트워크를 구축하고 이를 통해 저명한 국제관악인사와 앙상블을 초청하는 경우보다는 제주국제관악제에 참가하고 싶은 관악계 인사와 앙상블들이 직접 참가 또는 초청을 요청해오는 경우가 증가하고 있어서 그 중요성이 상대적으로 저하되고 있다.

(3) 경험지식을 축적하고 활용하는 능력

초기에는 국제적인 행사를 운영관리하는 경험과 지식이 축적되지 않

32) 윤동진(2015), 전개논문

아 제주국제관악제는 수많은 시행착오를 겪었다. 이들 시행착오를 통한 경험지식을 바탕으로 제주국제관악제조직위원회 집행부는 20년의 역사를 통해 국제적인 음악축제와 콩쿠르 행사를 운영하는 경험과 노하우를 축적하게 되었다. 이들 경험지식으로 인해 제주국제관악제 개최와 운영에 필요한 자원, 연주자, 심사자 등의 축제자원을 효율적이고 효과적으로 확보 및 활용할 수 있었기에 제주국제관악제가 국제 관악계에 알려지고 국제적인 관악축제로 그 명성을 얻게 되었다.

이와 같이 성장 초기단계에서는 국제행사를 직접적으로 개최 및 운영해본 적이 없었기 때문에 제1회 축제의 경우 수많은 시행착오를 겪고 적자를 기록하였다³³⁾. 하지만 성장단계에서는 국제적인 수준의 축제를 개최하고 운영하는 경험지식을 축적하기 시작하였고, 관련기관으로부터 축제예산을 확보하여 저명한 관악전문가와 관악양상블을 초청하여 활용하는 경험과 노하우를 함께 축적하였다. 한정된 예산 내에서 초청비용을 절약할 수 있는 경험지식을 바탕으로 고등학교와 군악대 등에서 대학 및 전문관악단으로, 국제적인 인지도가 낮은 양상블에서 저명한 양상블로 참가팀의 수준을 향상시킬 수 있었기 때문에 국제적인 관악제로 성공할 수 있었다. 한편 성숙단계가 되면서 기존의 경험지식을 통해 축제를 효율적이고 효과적으로 운용하는 효과가 저하되고 있는 실정이다. 2012년 제17회 축제부터 제주국제관악제와 제주국제관악콩쿠르로 양분하여 축제를 개최하는 구조가 바뀌는 환경변화에도 불구하고 이러한 관리능력이 루틴화되고 있기 때문이다.

3) 요약

이상에서 분석한 바와 같이 제주지역의 자연자원과 관악유산, 관악전문인 축제프로그램, 제주특별자치도의 적극적인 지원 등과 같은 축제자원과 함께 제주국제관악제조직위원회의 열정, 네트워크 관리능력, 경험지식의 축적과 활용능력 등의 관리능력이 뛰어났기 때문에 제주국제관악제는 성공한 음악축제가 될 수 있었다. 또한 이들 축제자원과 관리능

33) 김성호, 전계논문.

력은 성장단계에 따라 그 중요도가 변하는 것으로 분석되었다. 따라서 제주국제관악제는 경영자원을 대표하는 동태적 역량을 바탕으로 성공하였다고 볼 수 있다.

한편, 제주도의 자연자원과 관악유산, 관악전문의 축제프로그램, 네트워크 구축 및 활용능력, 경험지식 축적 및 활용능력 등은 성숙단계에서 그 중요성이 저하되는 반면 제주특별자치도의 지원정책, 제주국제관악제 조직위원회의 열정과 운영능력 등은 그 중요성을 유지하고 있다. 이처럼 주요 성공요인들의 중요도가 전반적으로 유지 또는 저하되고 있어서 제주국제관악제와 콩쿠르가 지속적으로 성장하기 위해서는 새로운 축제역량 개발이 필요한 실정이다.

3.3 향후 과제

제주국제관악제는 성공한 음악축제라는 평가에도 불구하고 관객 부족, 조직위원회 집행부 사무국의 한시적 운영문제, 대중성과 전문성의 혼재 등의 한계를 안고 있다. 이들 한계를 극복하고 향후 지속적으로 성장하기 위해서 조직위원회는 새로운 축제자원을 확보하고 관리능력을 확장하여야 할 것이다. 이는 성공요인이었던 기존의 축제자원과 관리능력이 성장단계에 따라 그 중요성이 전반적으로 저하되고 있기 때문이다. 따라서 제주국제관악제와 콩쿠르가 지속적으로 성장하기 위해서는 다음과 같이 환경변화에 맞게 동태적인 역량을 새로이 창출하여야 할 것이다.

1) 축제자원의 확보를 위한 과제

(1) 축제재원의 확충

제주국제관악제와 콩쿠르가 향후 지속적으로 성장하기 위해서는 사무국 상근직원 증원, 홍보확대를 통한 국내외 청중 증가, 세계적인 관악앙상블과 관악단 초청 확대, 콩쿠르 시상금 인상 등을 도모할 수 있는 축제재원 확보가 필요하다. 즉, 조직위원회 집행부 조직을 상설조직으로 운영하고 대대적으로 홍보활동을 전개하는데 필요한 예산을 확보해야 한다. 특히 대내외 홍보활동을 전개하는데 필요한 예산을 확보하여야 한

다. 제주국제관악제의 공연 프로그램과 연주자의 수준은 국제적인 수준으로 향상되었음에도 불구하고 일반청중들이 많지 않다. 청중의 많은 부분이 관악제와 콩쿠르 참가자들을 포함하고 있어서 일반청중의 확보가 필요하다³⁴⁾. 이는 대부분 예산의 한계로 인해 제주국제관악제를 국내외에 충분히 알리지 못했기 때문인 것으로 보인다. 홍보마케팅 인력이 전무한 상태에서 홍보예산이 4천만원 정도에 불과하기 때문에 효과적으로 홍보를 할 수 없었던 것이다. 대관령국제음악제나 통영국제음악제는 홍보예산이 각각 1억5천만 원과 1억3천만 원이고 홍보담당직원이 각각 7명과 3명인 것에 비하면 제주국제관악제는 홍보자원이 거의 없는 것이나 다름없다.³⁵⁾

2012년부터 밴드와 앙상블 축제를 통합하고 콩쿠르를 동시에 운영하면서 예산을 효율적으로 사용하고 있지만 제주국제관악제와 콩쿠르가 보다 발전하기 위해서는 축제재원의 추가적인 확보가 절실한 실정이다. 제주특별자치도가 공동주최기관으로서 예산의 대부분을 지원하고 있는 상황에서 더 이상의 예산지원이 어렵다면 자체수입을 확보하는 등 축제재원을 다양하게 마련하여야 할 것이다. 잘츠부르크 음악축제의 경우에는 2008년 기준 자체수입 74%와 보조금 26%로 5천만 유로의 예산을 안정적으로 확보하고 있다. 자체수입은 티켓 판매 50%, 스폰서십 9%, 후원회 3%, 방송중계권 12% 등으로 구성되어 있다.³⁶⁾

따라서 제주국제관악제는 자체수입을 늘리기 위해 유료공연의 도입과 확대를 통한 티켓 판매수익 제고방안, 관련업체의 후원을 통한 기부금 확보방안, 제주국제관악제 후원회 결성과 운영을 통한 후원금 확보방안, 방송중계권 판매수익 제고방안, 국내외 여행사와의 제휴를 통한 제주국제관악제 여행상품 개발과 판매수익 확보방안 등을 바탕으로 축제재원을 다양하게 확보해 나가야 할 것이다.

34) 김준곤, 「제주도민이 공감하는 제주국제관악제가 되려면」, 『2015 제주국제관악제 평가 및 포럼자료집』, (사)제주국제관악제조직위원회, 2015.

35) 유혁준, 「제주국제관악제의 홍보마케팅 방안」, 『제주국제관악제발전을 위한 포럼자료집』, (사) 제주국제관악제 조직위원회, 2014.

36) 강일중, 『공연예술 축제를 만드는 사람들』, 연극과 인간, 2009.

2) 새로운 관리능력을 구축하기 위한 과제

(1) 시스템에 의한 조직위원회의 운영능력 향상

제주국제관악제와 콩쿠르가 향후 지속적으로 성장하기 위해서는 제주국제관악제 조직위원회 집행부의 사무국 조직을 상설조직으로 만들고 상근직원 수를 증원하여 축제운영 능력을 한층 제고시켜 나가야 할 것이다. 지금까지는 소수 인재들의 열정과 노력에 의해 국제관악제와 콩쿠르의 행사를 적은 비용으로 이끌어 왔지만 앞으로는 몇몇 개인의 열정보다는 조직과 시스템에 의해 운영능력을 향상시키는 노력이 필요하다.³⁷⁾

조직차원에서 축제운영에 관한 기존의 경험지식을 전수하고 국내외 네트워크에 접촉할 수 있도록 사무국 조직을 상설화하고 축제기획, 홍보, 행사진행 등의 전문가들을 충분히 영입하여 축제운영과 행사진행의 완성도를 높이고 전문성을 강화해 나가야 할 것이다. 이와 함께 충분한 예산확보를 바탕으로 제주지역의 음악인들이 함께 참여할 수 있도록 조직위원회의 개방 폭을 확대해 나가야 할 것이다.

이와 같은 사무국 상설기구화, 전문가 영입, 지역 음악인들의 참여 등이 이루어지면 제주국제관악제의 운영능력이 한층 제고되어 관람객의 부족 문제, 홍보부족 문제, 축제운영의 즉흥성 문제, 지역사회와의 연계 부족 문제 등을 해결하면서 국제관악제와 콩쿠르는 향후 지속적으로 성장해 나갈 것이다.

(2) 대중성보다는 전문성을 강조하는 축제운영

제주국제관악제와 콩쿠르는 각기 대중성과 전문성을 추구하고 있어서 목표고객을 확보하는데 어려움이 있었다. 아마추어 공연과 프로 공연을 함께 즐기는 것은 어렵기 때문이다. 지속적인 성장을 도모하기 위해서는 대중성보다는 전문성을 추구하는 방향으로 사업목적의 수정해 나가야 할 것이다. 축제예산 확보의 한계, 관객동원의 한계, 행사진행의 한계 등은 대부분 제주국제관악콩쿠르보다는 대중성을 추구하는 제주국제관악제 운영에 따르는 문제로 볼 수 있다. 장기적인 차원에서 전문성을 추

37) 2016년 2월 사무국을 상설운영하기로 하고 인원충원을 하고 있음.

하는 앙상블과 콩쿠르를 중심으로 행사를 이끌어가고 관악단 행사는 프린지 페스티벌 형식으로 운영하는 방안도 고려해 볼 필요가 있다.

IV. 결론

4.1 요약

제주국제관악제는 성장초기단계-->성장단계-->성숙단계를 거쳐 국제적인 음악축제로 성장 및 성공하였다. 동태적 역량이론을 바탕으로 성공요인을 분석한 결과 제주국제관악제는 축제자원과 축제관리능력으로 구성된 축제역량에 의해 동태적으로 경쟁우위를 확보함으로써 국제적인 음악축제로 성공하게 되었다. 즉, 제주의 아름다운 자연환경과 관악유산, 관악전문의 축제프로그램, 제주특별자치도의 적극적인 지원 등과 같은 축제자원을 활용 또는 확보하였기 때문이다. 또한 제주국제관악제조직위원회 열정, 국내외 네트워크 활용 능력, 경험지식을 축적하고 활용하는 능력 등의 축제관리능력을 통해 국제관악제와 콩쿠르 행사를 효율적이고 효과적으로 운영하였기 때문이다.

하지만 제주국제관악제가 기존의 성공을 바탕으로 지속적으로 성장하기 위해서는 관객부족과 집행부 사무국의 한시적 운영 등의 어려움을 해결해 나가야 할 것이다. 즉, 축제재원 확충, 시스템에 의한 운영, 전문성을 강조하는 축제 등의 과제를 해결하여 새로운 축제역량을 구축함으로써 지속적인 성장을 도모해야 할 것이다.

4.2 시사점

음악축제의 성공요인에 대한 연구들은 대부분 사례분석을 바탕으로 해당 축제의 성공요인을 도출하거나 전문가들의 의견을 종합하여 성공요인들을 횡단적인 차원에서 제시하고 있다. 본고에서는 자원기반관점에서 동태적 역량이론을 바탕으로 음악축제의 성공요인을 축제자원과 관리능력으로 구성된 역량으로 제시하고 환경변화에 따라 이들 역량 구성

요인들의 중요도가 어떻게 변해가는지를 분석하였다. 즉, 제주국제관악제의 성장과정을 성장초기단계, 성장단계 및 성숙단계로 구분하고 각 단계별로 축제역량의 중요도가 어떻게 변해왔는지를 종단적으로 분석한 결과 제주국제관악제의 성공요인은 성장단계별로 그 중요도가 차이나는 것을 파악할 수 있었다. 예를 들면 제주의 자연환경과 관악유산은 성장초기단계에서는 매우 중요하였지만 성숙단계에서는 그 중요도가 저하되었고, 제주특별자치도의 지원은 성장 초기단계에서 성숙단계까지 계속해서 중요한 성공요인으로 작용하고 있다. 따라서 음악축제가 지속적으로 성공하기 위해서는 환경변화에 맞게 역량을 변화시켜 나가야 하며, 축제자원과 관리능력을 지속적으로 혁신해야 한다는 시사점을 도출할 수 있다. 구조적인 관성으로 인해 기존의 성공요인들을 고집할 경우 오히려 실패요인으로 작용할 수도 있기 때문에 환경변화에 맞게 당면과제를 해결할 수 있도록 새로운 역량을 적극적으로 개발하여야 할 것이다.

음악축제의 성공을 결정하는 역량 중에서 축제자원보다는 관리능력이 중요한 역할을 한다는 시사점을 얻을 수 있다. 제주국제관악제는 제주의 자연자원과 관악유산, 관악전문의 축제 프로그램, 제주특별자치도의 지원 등의 축제자원을 보유하고 있음에도 불구하고 국제적인 축제로 성공하는데 필요한 유명한 관악인사, 국제적인 관악단과 앙상블 등을 확보하기 어려웠다. 하지만 제주국제관악제조직위원회 집행부가 열정과 네트워크 및 경험지식 등에 기초한 관리능력을 바탕으로 이들 부족한 축제자원을 효율적이고 효과적으로 확보 및 활용할 수 있었기에 국제적인 음악축제로 성공할 수 있었던 측면이 크다. 아스펜 음악축제 또한 뛰어난 자연환경을 바탕으로 축제에 필요한 자원을 확보 및 활용할 수 있는 관리능력으로 인해 세계적인 음악축제로 성공할 수 있었던 것이다. 따라서 음악축제가 성공하기 위해서는 축제자원과 함께 관리능력 향상을 통해 성공가능성을 제고할 수 있다는 시사점을 얻을 수 있다.

4.3 연구한계와 향후 연구방향

본고는 동태적 역량이론을 바탕으로 제주국제관악제와 콩쿠르의 성공요인을 분석하였으므로 이를 일반화하기에는 어려운 외적 타당성의 한

계가 있다. 향후 대관령국제음악제와 통영국제음악제 등의 사례를 바탕으로 음악축제가 성공하는 요인이 무엇인지 그리고 어떠한 요인이 보다 중요한지를 분석하여 음악축제의 성공요인을 일반화할 수 있는 연구가 필요하다.

음악축제 성공요인들이 제주국제관악제가 성공하는데 있어서 어떤 영향을 어느 정도 미쳤는지를 보다 객관적으로 분석할 필요가 있다. 본고에서는 전문가 인터뷰와 제주국제관악제 관련 자료들을 바탕으로 성공요인들을 도출하고, 성장단계에 따라 그 중요성이 달라진다고 간략하게 분석하였다. 이러한 한계를 극복하기 위해서는 경영자문론을 바탕으로 축제자원이 갖고 있는 가치, 희소성 및 대체불가능성 등과 함께 관리능력의 효율성과 효과성을 분석할 수 있는 측정도구를 개발하여 설문지를 통해 측정함으로써 성공요인들의 중요도를 상호 비교해보는 연구가 필요하다.

제주국제관악제가 지속적으로 성장하기 위해서 해결해야 하는 관객빈곤문제는 다양한 홍보활동, 관객유치를 전담하는 전문가 고용, 지역음악인들과 협조를 통한 관람객 동원, 공연시간 조정 등 다양한 방법들을 제시할 수 있다. 하지만 관람객 부족의 요인을 보다 근본적으로 분석하여 이를 효과적으로 해결하기 위해서는 별도의 심층적인 연구가 필요하다.

음악축제가 성공하기 위해서는 해외참가자들이 겪는 어려움을 완화시켜주는 방안에 대한 연구가 필요하다. 해외참가자들은 외국에서 개최되는 음악축제에 참가하기 위해서는 많은 여행경비와 심리적 부담감을 안게 된다³⁸⁾. 이들 외국비용의 발생요인과 이를 줄여줄 수 있는 방안을 연구할 필요가 있다³⁹⁾.

38) Abooli, G. & Mohamed, B., Operationalizing Psychological Distance in Tourism Marketing, *International Journal of Business and Management*, 7(12), 2012.

39) 본고의 일부 내용은 다음 자료에 발표되었음. 윤동진, 「제주국제관악제의 국제화 성공요인과 과제」, 『제주국제관악제 평가 및 포럼 자료집』, (사) 제주국제관악제 조직위원회, 2015.

참 고 문 헌

- 강일중, 『공연예술축제를 만드는 사람들』, 연극과 인간, 2009.
- 고영기, 『제주국제관악제가 제주에 미치는 문화·예술·사회적 환경에 대한 연구』, 제주시·제주국제관악제조직위원회, 2004.
- 김성호, 「제주국제관악제 활성화를 위한 정책대안 연구」, 『제주국제관악제 발전을 위한 포럼 자료집』, (사)제주국제관악제조직위원회, 2009.
- 김준곤, 「제주국제관악제의 빛과 그림자」, 『삶과 문화』, 54호, 제주문화예술재단, 2014.
- _____, 「제주도민이 공감하는 제주국제관악제가 되려면」, 『2015 제주국제관악제 평가 및 포럼자료집』, (사)제주국제관악제조직위원회, 2015.
- 김태관, 「제주지역 음악축제 활성화를 위한 문화콘텐츠 육성 방안」, 『제주학회 제39차 전국학술대회자료집』, 제주학회, 2013.
- 김향자 외 4명, 「좌담회-한국축제의 발전요인 및 정책방향」, 『한국관광정책』, 61, 2015.
- 김희진·안태기, 『문화예술축제론』, 한울, 2000.
- 박종호, 『유럽 음악축제 순례기』, 시공사, 2012.
- 서희석·윤정현, 「지역축제의 성공요인에 관한 연구 - 안동국제탈춤페스티벌, 함평나비축제, 익산서동축제를 중심으로-」, 『지방행정연구』, 20(4), 2006.
- 오훈성, 「문화관광축제 20년의 성과와 과제」, 『한국관광정책』, 61, 한국문화관광연구원, 2015.
- 유혁준, 「제주국제관악제의 홍보마케팅 방안」, 『제주국제관악제 발전을 위한 포럼 자료집』, (사)제주국제관악제조직위원회, 2014.
- 윤동진, 「중소기업 해외 자회사의 경쟁우위 향상을 위한 연구: 베트남 진출 한국 중소기업의 경영관리 과제와 대응방안에 관한 분석을 바탕으로」, 『국제경영리뷰』, 14(2), 2010.
- _____, 「음악축제의 국제화과정과 요인-제주국제관악제를 중심으로」, 『국제경영리뷰』, 14(2), 한국국제경영관리학회, 2015.
- _____, 「제주국제관악제의 국제화 성공요인과 과제」, 『제주국제관악제 평가 및 포럼 자료집』, (사) 제주국제관악제 조직위원회, 2015.
- 이상철, 「제주관악의 뿌리찾기, 길버트 소령의 잡지 기고문의 의미」, 『공명』, 제2호, 제주국제관악제조직위원회, 2012.

- 이수진, 「지역살리기와 축제」, 『이슈 & 진단』, 5월호, 경기개발연구원, 2013.
- 이영주·윤동진, 「글로벌 강소기업으로 성장하기 위한 역량」, 『국제경영연구』, 26(2), 2015.
- 이은정·황경수·고태호, 「제주국제관악제가 제주에 미치는 경제·사회적 영향분석」, 『제주국제관악제 발전을 위한 포럼 자료집』, (사)제주국제관악제조직위원회, 2009.
- 이의신, 「윤이상의 음악세계로 살펴본 통영국제음악제의 발전방향」, 『한국콘텐츠학회논문집』, 14(11), 2014.
- 이재광, 「함평나비축제의 성공요인 연구」, 『한국지역개발학회지』, 21(4), 2009.
- 이홍경, 「바이올린 음악축제」, 『독일어문학』, 52, 2011.
- 인재진, 『청춘은 짜글짜글한 축제다』, 마음의 숲, 2014.
- 임재혜, 『지역문화와 문화산업』, 지식산업사, 2000.
- 임현수, 「2015 제주국제관악제·제10회 제주국제관악콩쿠르 결과보고」, 『2015 제주국제관악제 평가 및 포럼자료집』, (사)제주국제관악제조직위원회, 2015.
- 장기범, 「제주국제관악제 그 뿌리를 찾아서: Charles E. Gilbert의 업적과 교훈」, 『2015 제주국제관악제 평가 및 포럼 자료집』, (사)제주국제관악제조직위원회, 2015.
- 장세진, 「경영자원론과 기업진화론을 중심으로 한 전략경영이론의 최근 동향」, 『전략경영연구』, 1(1), 1998.
- Aboali, G. & Mohamed, B., Operationalizing Psychological Distance in Tourism Marketing, *International Journal of Business and Management*, 7(12), 2012.
- Barney, J.B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, 1991.
- Hitt, M. A, et al., "The Importance of Resources in The Internationalization of Professional Service Firms: The Good, The Bad, and The Ugly", *Academy of Management Journal*, 49(8), 2006.
- Penrose, E.T., *The Theory of The Growth of The Firm*, Basil Blackwell: Oxford [reprinted by Oxford University Press, 1995], 1959/1995.
- Sirmon, D.G., Hitt, M.A. & Ireland, R.D., "Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking inside The Black Box", *Academy of Management Review*, 32(1), 2007.

Teece, D.J., "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance", *Strategic Management Journal*, 28, 2007.

Abstract

The Success Factors and Tasks of JIWEF

Yoon, Dong-Jin*·Kim, Jung-Hee **

Jeju International Wind Ensemble Festival (JIWEF) has become a successful international music festival through the early stage-->growth stage-->maturity stage. The international success factor analysis based on the dynamic capability theory has shown that JIWEF's success was built upon securing a competitive advantage with its festival capabilities - festival resources and managerial abilities. In other words, JIWEF was able to succeed using its festival resources such as the beautiful nature of Jeju Island and its wind music heritage, the specific wind music festival program, the active support from Jeju Province. Also, acquiring and utilizing wind bands, wind ensemble, international wind professionals in an efficient and effective way through the festival managerial abilities, including JIWEF Organizing Committee's passion, domestic and foreign networks and utilization, and experiential knowledge accumulation and utilization, helped improve the international standard of JIWEF.

In order to be a sustainable music festival, it is necessary for JIWEF to improve festival capabilities through various fundraising, systematic festival operation of JIWEF Organizing Committee, emphasis on

* Professor in College of Cultural and Social Studies, Woosuk University.

** Professor in Department of Music, Jeju National University.

international brass competition.

Key Words : Music Festival, JIWEF, Wind Ensemble, Dynamic Capabilities, Festival Resources,
Managerial Abilities, Success Factor.

교신 : **윤동진** 55338 전북 완주군 삼례읍
삼례로 443 우석대학교 문화사회대학
(E-mail: djyoon0@naver.com)

논문투고일 2015. 12. 31.

심사완료일 2016. 02. 11.

게재확정일 2016. 02. 12.