

PP 산업에 대한 전략집단 개념의 적용

Applying Strategy Group Concept to Program Providers(PP) Industry

여현철*, 김영수**

방송통신심의위원회 팀장*, KNN 경영본부 차장**

Hyun-Chul Yeo(yeo@kocsc.or.kr)*, Young-Soo Kim(yskimpsb@hanmail.net)**

요약

본 논문은 전략집단 이론을 활용하여 PP 사업자의 분석에 대한 현황, 성과와 한계를 살펴보고 개선방향을 모색했다. 기존 전략집단 개념을 활용한 PP사업자 분석의 한계는 전략집단의 도출이 통계결과에 따라 PP의 채널 특징만을 반영했다. 그렇기 때문에 전략 및 전략집단의 유형을 체계적이고 정교하게 분류하기 어렵고 일반화가 어려운 것으로 나타났다. PP의 전략 변수 선정은 기업 및 사업부 수준(분석수준), 자원 및 경쟁범위와 관련된 변수를 사용했다. 향후에는 보다 적절한 절차에 따라 변수를 객관적으로 선정하여 자의성에 대한 논란을 피해야 할 것이다.

PP 사업자의 전략집단 연구의 개선방향은 크게 다섯 가지로 요약되었다. 첫째, 전략 집단 분류 변수를 요인분석하고 몇 개의 요인으로 축약하여 분류기준이 되는 핵심 변수를 선정하는 것이 필요하다. 둘째, 산업 전문가들로부터 변수를 크로스 체크하여 일반화 가능성을 향상시켜야 한다. 셋째, 대리변수를 지양하고 PP 산업 특유의 속성을 반영할 수 있으며 경영자가 인지적 차원에서 지각할 수 있는 전략집단 모델을 연역적으로 개발해야 한다. 넷째, 전략집단의 분류 기준에 이동장벽과 분리기제 개념을 도입하고, 이를 통해 전략집단간 성과 차이를 규명하는 것이 바람직하다. 다섯째, PP 전략집단의 동태적 변화를 관찰하기 위한 종단적 연구가 시도되어야 한다.

■ 중심어 : | 전략집단 | 성과 | 이동장벽 | 프로그램 공급업(PP) |

Abstract

Using strategy group theory, this thesis reviewed the status of program providers analysis and the performances it has made so far, and sought measures to improve its limitations. The constraint of program providers analysis based on existing concept of strategy group is that the strategy group was derived from the statistics, and therefore only applied the characteristics of program provider's channels to the analysis, on account of which a systematic and sophisticated classification as well as generalization of strategy or strategy group were hard to obtain. Moreover, the PP strategy variables used to be selected at the firm level and business level, and in relation with resource and competition scope. In future, more appropriate procedure should be followed to obtain objectivity in selecting variables to avoid controversy over intentionality.

The measures in this thesis to improve the study of PP strategy group can be summarized as follows: firstly analysis of variables for strategy group classification should be made to single out key variables which are to be classification criteria. Secondly, variables are to be cross-checked by industry experts to increase generalizability. Thirdly, proxy variables should be sublated, and strategy group model which enables the reflection of subsistent properties of PP industry, and the cognitive perception of the executives(CEO) needs to be established. Fourthly, the concepts of mobility barrier and isolating mechanism should be applied to the classification criteria of strategy group to reveal the gap of performance between different strategy groups. Lastly, chronicle study on PP strategy group should be done to perceive the dynamic changes of PP strategy group.

■ keyword : | Strategy Group | Performance | Mobility Barrier | Program Provider(PP) |

I. 문제제기

케이블TV 산업은 초기의 시행착오와 IMF 외환위기를 거치면서 많은 어려움을 겪었다. 규제기관에서는 수평적·수직적 결합의 완화와 티어링 제도 등 규제 완화 정책을 도입하여 위기를 극복하려고 했다. 지속적인 케이블TV 산업 진흥 정책의 결과로 산업은 급성장했고, 거대 MSP(수직수평복수경영사업자) 중심으로 재편되는 양상을 보였다. 케이블TV 산업 내의 역동성 증가와 위성방송과 IPTV 등 신규 플랫폼 사업자들이 미디어 시장으로 진입하면서 방송과 통신 융합 현상도 가속화되고 있다. MSO(복수케이블운영사업자)들은 초고속인터넷, 전화 등의 사업에 진출했고, 해외 콘텐츠사업자와 제휴하여 기존 PP사업자들을 위협하고 있다. 통신사업자들은 IPTV를 기반으로 방송사업에 진입하여 기존 SO(지역케이블사업자)와 스카이라이프를 위협하고 있다.

한국에서 미디어 산업의 지형 변화는 단위 사업자(기업)와 단위 채널 분석만으로는 미디어 산업의 현실을 효과적으로 설명하기 어렵다는 것을 암시하고 있다. 정부의 규제나 시장의 구조 등을 주로 분석하는 전통적인 산업조직론만으로는 시장을 분석하는데 한계가 있다 [3].

다행스럽게도 여러 연구들에서 미디어 산업의 변화를 반영해야 한다는 주장들이 제시되고 있다. 이와 같은 새로운 연구흐름은 전략집단 연구의 강화와 기업 자원의 전략 연구에 대한 관심으로 크게 나누어진다.

정재민[11]이 전체 미디어 산업을 일원화하여 전략집단으로 묶어서 연구할 필요가 있다고 주장하는가 하면, 김중하 & 유세경[6], 찬-올름스테드와 장(Chan-Olmsted & Chang), [17] 등은 자원기반 관점 도입의 중요성과 유용성을 검증했다.

이와 더불어 미디어 기업에 대한 연구에서 전략집단 분석에 관심이 증가하고 있다. 미디어 기업에 전략집단 개념을 적용할 경우, 기업의 상대적 경쟁력을 판단하고 기업의 강점과 약점을 분석하는데 있어서 잘 사용될 수 있다.

특히, PP 산업내의 기업들이 보유하고 있는 자산과 역량의 상이성과 전략적 선택의 결과 혹은 수익결정을 설명하는데 유용성이 있다. 또한 전략집단 개념은 동일

산업내 기업간 성과 차이, 기업들이 택하는 전략 차이를 설명한다.

이처럼 전략집단이 존재하는 이유는 동일 산업내 성과가 상이한 기업 군집이 존재하며, 이는 산업이나 개별기업 자체적인 특징이 아닌 기업군집의 전략적 특징으로 봐야 한다는 데서 찾을 수 있을 것이다.

산업 내에는 기업들이 기본적인 전략적 차이(전략상 차이는 제품차별화, 규모경제의 성취정도, 소오자본 등)를 드러내는 몇 개의 전략집단이 존재하는 것이 보통이다.

이런 측면에서 PP산업에서도 몇 개의 전략 집단이 존재한다는 연구결과가 있으며, PP 전략집단의 분류와 전략집단간 성과 차이에 대한 분석이 주를 이루었다 [16][1][9].

그렇다 보니 PP산업에서의 전략집단 개념에 적용에 대한 체계적인 이론적 논의의 필요성이 제기되고 있다.

특히, PP 콘텐츠 산업의 역동성이 증가하고 있기 때문에 어떤 사업자가 경쟁자이고, 경쟁전략은 무엇인지, 당해 집단의 경쟁우위 요소는 무엇이고, 성과는 어떻게 차별화되는지를 살펴볼 수 있는 수단의 제공이 필요하다.

따라서, 본 연구에서는 기존 연구에서 활용된 전략집단 개념의 적용과 한계, 그리고 개선방향에 관해서 살펴보고자 한다.

II. 이론적 검토

1) 전략집단 연구의 경향 : 산업조직론 vs 전략경영론 관점

산업조직론적 관점에서 전략집단을 살펴본 연구는 포터(Porter)로부터 출발했다. 포터(Porter)는 전략집단의 사업성과에 영향을 미친 산업구조와 경쟁요인들이 서로 다른 점을 발견하였으며 이를 통해 산업 내에서도 서로 다른 전략을 채택하는 전략집단이 있다는 사실을 밝혀냈다.

산업조직론적 관점의 전략집단 연구의 특징은 다음과 같다.

첫째, 산업에서 경쟁과 성과에 대한 분석이다. 산업조직론을 활용한 연구들은 SCP모형을 이용하여 산업의

성과를 평가하는 반면에 기업행위에 있어서의 차이를 주장하고 있다.

이는 산업에서의 경쟁과 성과를 보다 정교하게 연구하기 위해서는 분석수준이 산업 차원이 아닌 전략집단 수준이 되어야 함을 시사한다.

둘째, 전략집단을 분류하는 기준으로 다수의 산업을 연구대상으로 하였기 때문에 규모, 광고집중도 등 1개 변수, 혹은 소수의 2차 자료를 사용했고, 횡단적 연구방법을 주로 사용했다.

산업조직론 관점의 분석에서도 기업 차원의 전략이 중요하게 평가하고 있는 것처럼 기업의 성과는 시장구조만으로 결정될 수 없으며 전략집단에서의 다양한 전략적 행위가 중요함을 시사하고 있다.

반면 전략경영론 관점에서 전략집단에 관한 대표적인 연구자들은 쉐넬과 패튼(Schendel & Patten)[35], 쿨과 쉐넬(Cool & Schendel)[18]등이다. 이들은 전략경영론의 관점에서 기업의 수익성에서 출발하여 이를 설명하기 위해 산업내 전략집단의 존재를 규명하고자 했다.

전략경영론에 기반한 전략집단 연구의 특징은 첫째, 실무경영자들에 대한 전략적 포지셔닝에 보다 나은 이해를 제공하기 위해 산업 성과보다는 전략적 측면에서 기업성과에 근거한 연구들이 중심이었다[33][31][19].

둘째, 전략경영론에 기반한 연구는 확고한 이론도 뚜렷한 연구학과도 없는 편이다. 셋째, 전략경영론에 기반한 연구의 방법론은 연구대상의 특성에 맞는 다양한 변수를 사용하여 기업의 행동(혹은 전략)을 구체화하고 분류했다.

즉, 전략집단의 규명에 있어서 이원적 분석보다는 전략의 여러 차원을 동시에 고려하는 다변량 분석을 적용함으로써 전략집단 분류 및 그 효용을 증가시켰다[23].

산업조직론 관점과 전략경영론 관점에서의 전략집단 연구의 경향을 도표로 살펴보면 [표 1]과 같다. 산업조직론 및 전략경영론의 관점에서 출발한 전략집단에 대한 기존연구들은 주로 실증적 연구를 지향했고, 개념적 정의 및 규명에는 관심이 소홀했다.

즉, 자료의 분석에만 치우침으로서 연구모형의 이론적 개발이나 적절한 변수의 규명을 소홀히 하여 아직까지도 전략집단 연구의 이론적 토대가 미약한 실정이다.

PP의 전략집단에 대한 연구들의 경우, 연구대상 산업 특성에 맞는 다양한 변수들을 사용하고 하나의 산업을 대상으로 횡단적 혹은 종단적 연구방법 주로 사용하는 등 경영전략론의 관점에서 접근하였다고 평가할 수 있다.

표 1. 산업조직론 VS 전략경영론

구분	산업조직론	전략경영론
연구초점	사회적 복지, 효율성 등 공공정책의 관점	개별 기업관점에서의 경영의사 결정
관심성과	산업의 성과	기업의 성과 (매출액이익율 등)
자료와 연구방법	다수의 산업을 대상으로 한 횡단적 연구	하나의 산업을 대상으로 한 횡단적 혹은 종단적 연구
전략집단 분류기준	규모, 광고 집중도 등 하나의 변수 혹은 소수의 변수	연구대상 산업의 특성에 맞는 다양한 변수
주요 연구자	Hunt(1972), Newman(1973), Caves & Porter(1977), Porter(1974)	Dess & Davis(1984), Hatten & Hatten(1985), Cool & Schendel(1988), Mascarenhas and Aaker(1989)

* 출처 : 이경목(1998) 수정

2) 전략집단간 성과 차이 요인과 이동장벽

산업조직론 및 전략경영의 관점에서 전개된 전략집단 연구는 기업수준의 실증분석에 치우친 나머지 전략집단간의 성과 차이를 설명하는데 유용한 개념인 이동장벽(Mobility Barrier)에 대해서는 체계적인 연구가 거의 이루어지지 않고 있다. 특히, 산업에서 성과는 산업의 구조 이외에도 산업내 기업의 전략적 행동과 보유자원의 차이 등에 의해서도 결정될 수 있다. 하지만, 전략집단간의 성과 차이에 대한 분석들은 이에 대해서 그렇게 다양한 분석을 제공해 주지 못하고 있다. 이에 대한 해답을 제시해 주는 것이 이동장벽 개념이다.

전략집단과 이동장벽의 관계를 살펴보기 위해 먼저 진입장벽(Entry Barrier) 개념을 살펴보면 다음과 같다. 진입장벽이란 새로운 기업이 특정한 산업에 진출하는 것을 억제하는 것이 핵심개념이다. 진입장벽 요인들에는 규모의 경제, 제품차별화, 교체비용, 원가우위, 유통경로에 대한 접근성, 소오자본, 정부 정책 등이 있다.

전략집단 보호 요인은 진입 장벽이며, 목표료 삼는 전략집단에 따라 진입장벽은 영향을 받는다. 즉 진입장벽은 산업 외부에서 진출하는 기업들로부터 그 전략집단 소속 기업들을 보호해 줄 뿐만 아니라 산업 내부의

한 전략집단에서 다른 전략 집단으로 옮겨가는 기업에 대해서도 장벽의 기능을 한다.

진입장벽을 유발하는 기본적인 경제적 요인들이 기업이 한 전략적 위치에서 다른 전략적 위치로의 전환을 억제하는 이동장벽 요소로 작용할 수 있다. 산업 외에서 그 산업이 특정 전략집단으로 진출하는 것은 넓은 의미에서 볼 때 연속되는 진입장벽 극복의 한 과정일 수 있다. 특정 산업 내의 일부기업들이 다른 기업들보다 계속 높은 수익을 얻는 가장 큰 이유가 바로 이동장벽에 있다.

이처럼 이동장벽은 전통적 산업조직론의 진입장벽 개념을 보다 전략적으로 발전시킨 개념이다. 이처럼 이동장벽은 환경변수인 산업구조와 전략의 중간 영역을 상점함으로써 기업전략이 산업구조(환경)결정에 미치는 영향을 보다 극명하게 보여줄 수 있다. 실증연구에서도 전략집단간 성과 차이는 이동장벽에 따라 성과가 차이난다는 결과가 나타났다[14][27].

케이브스와 포터(Caves & Porter)[14]는 전략집단 개념 중에서 행위적 장벽은 기존 기업들의 진입이나 전략집단간의 이동 상황을 변화시킬 수 있기 때문에 이동장벽 개념은 기존 산업조직론의 틀로부터 벗어나는 출발점이 된다고 하면서 전략집단 개념을 이동장벽과 연결하여 하나의 통합적 틀을 개발했다. 하지만, 그 이론들은 대체로 실증적 연구에 의해 구체화되지 않았거나 실증연구가 이루어진 경우에도 그 증거가 미약하다는 한계가 있다.

마스카렌하스와 아커(Mascarenhas & Aaker)[27]는 석유시추산업(1973~1982)을 대상으로 한 종단적 연구에서 전략집단을 “한 산업 내에서 다른 기업집단과 이동장벽에 의해 분리된 기업 집단”으로 정의했고, 이동장벽은 한 기업집단으로부터 다른 기업집단으로의 이동에 드는 절대적인 비용 또는 새로운 진입자가 기존의 기업에 비하여 추가적으로 부담해야 하는 운영비용으로 정의했다. 이들의 주장은 이동장벽이 존재할 경우 특정기업의 전략적 행위는 쉽게 모방이 불가능하다는 연구결과로 확인되었다.

기존 연구에서 이동장벽의 개념은 주로 경제적 요인을 중심으로 연구되었으나 추가적으로 심리적, 사회적

요인까지 이동장벽의 요인으로 대두되고 있다. 경영자의 환경에 대한 선택적 지각, 기업의 구조적 관성과 사회로부터 인정된 기업의 역할 때문에 변경하기 어려운 전략 등이 이동장벽으로서 작용하게 된다[21].

III. 연구문제 및 연구방법

1. 연구문제

본 연구의 목적은 전략집단 이론을 활용한 PP사업자 분석의 현황, 성과와 한계를 살펴보고, 이에 대한 개선 방안을 제시하고자 함에 있다. 특히, 경영학 분야에서 여러 산업의 분석에서 활용된 전략집단 개념이 PP산업에 적용될 경우, 어떤 특징과 한계가 있는지 검토하고자 한다.

또한, PP산업에서 전략집단 개념을 적용할 때 미디어 산업에 대한 이론적 설명력을 확보할 수 있는 방안도 함께 살펴보고자 한다. 이를 위한 구체적인 연구문제는 다음과 같다.

- 연구문제 1) 전략집단 이론을 활용한 PP사업자 분석 연구의 현황, 성과와 한계는 무엇인가?
 연구문제 2) PP사업자 분석에서 전략집단 개념 적용의 개선방향은 무엇인가?

2. 연구방법

연구문제 1)을 살펴보기 위한 연구방법으로 문헌연구를 채택했다. 본 연구는 전략집단 개념을 활용한 기존 연구에 대한 비판적 검토를 기반으로 하고 있기 때문에 문헌연구가 가장 적절하다고 판단되어 채택했다. 프로그램공급업(PP)에서 전략집단을 활용한 논문을 검색하기 위해서 국내외 학술논문의 데이터베이스를 검색했다. 국내 논문은 미디어 관련 3대 학술지인 한국언론학보, 한국방송학보와 한국언론정보학보에 발표된 논문들을 검색했다. 아울러, 미디어경제 전문저널인 ‘미디어경제와 문화’와 국내 석박사학위 논문도 추가로 검색했다. 검색기간은 학술지의 경우 출간 이후~현재(2010년)까지, 학위논문의 경우 국내 케이블TV가 개국(1995년 3월)한 이후인 1996년부터~2009년까지 검색

하였다.

검색결과 국내 학술논문은 권호영의 'PP의 전략 집단 별 성과의 분석'[1], 여현철·김재범·이상식의 '국내 방송채널사용사업자의 전략 집단과 성과에 관한 연구'[9]의 2편에 불과했다. 석·박사 논문은 장웅의 '한국 케이블TV 전략 집단의 구조변화와 기업성과'[10] 1편으로 나타났다. 국내 연구논문은 석박사 학위논문을 포함하여 총 3편에 불과했다.

해외 학술지의 경우 Journal of Media Economics(1988~2010)와 International Journal on Media Management(1999~2010)가 대표적인 미디어경제와 경영 전문학술지이며 대부분의 미디어 관련 논문이 게재되기에 당해 저널을 검색했다. 검색결과, 실증논문은 첸-웁스테드&리의 'Strategic Competition in the multichannel video programming market: An Intraindustry Strategic Group study of cable programming networks'[16] 1편에 불과했다.

검색된 네 편의 논문만으로 PP사업자에 대한 전략집단 연구를 통합적으로 분석하는데 한계가 있을 수 있기 때문에 전략집단 모델을 PP산업에 도입한 연구 'Theorizing Multichannel Media Economics : An Exploration of Group-Industry Strategic Competition Model'[15]와 PP산업의 경영 전략을 설문지를 통하여 분석한 연구 '방송 채널 사용 사업자의 규모, 소유 구조, 운영 형태에 따른 경영전략'[2]을 추가로 살펴보았다. 두 편의 논문은 전략집단 분석의 실증연구인 네 편의 논문과 연관성이 높기 때문에 채택했다.

표 2. PP 전략 집단 연구(분석 대상/사업자수)

연구자	분석 대상	사업자수
장웅(1999)	국내 PP산업(케이블TV)	29개(허가 PP)기업
Chan-Olmsted & Li(2002)	미국 다채널 프로그램 산업(케이블TV)	45개(상업 등록PP)기업
권호영(2005a)	국내 PP산업(케이블TV/위성방송)	69개(상업 등록PP)기업
여현철·김재범·이상식(2009)	국내 PP산업(케이블TV)	40개(상업 등록PP : 시청률 기준)기업
Chan-Olmsted(1997)	미국 다채널 프로그램 산업(케이블TV)	-
권호영(2005b)	국내 PP산업(케이블TV)	69개(상업 등록PP)기업 중 설문응답 채널(총 49개)

연구문제 2)를 살펴보기 위해서 연구문제1)에서 검토된 논문들을 PP 전략집단 분류 변수, PP 전략집단 도출과 전략집단간의 성과 차이 및 이동장벽 등을 비판적으로 검토하여 개선방안을 모색했다. 기존 연구를 검토하면 전략집단 연구자들이 전략집단의 존재, 전략집단간 성과차이, 전략집단간의 이동에 대한 관심에 집중되고 지적했다. 이밖에도 전략 집단 개념에 대해서 전략 분류 기준 변수들에 대한 일관성 문제, 전략 집단 분류에 대한 문제(분류방법을 일반화하기 어려움)를 논리적으로 설명하지 못한다고 지적한다[12]. 이러한 점에서 PP 전략집단에 대한 개념 역시, 전략 집단 분류 변수, PP 전략집단 도출, 전략집단간의 성과 차이 및 이동장벽을 중심으로 논의하였다.

IV. 연구결과

1. 전략집단을 활용한 PP사업자 분석의 특징, 현황과 한계

(1) 전략집단 분류 변수의 특징, 현황과 한계

PP 전략집단 연구에서 적용되었던 분류 변수와 변수에 대한 조작적 정의를 살펴보았다. 장웅[10]은 '케이블 TV 전략 집단의 구조변화에 대한 경영성과 연구'에서 프로그램 판매 수입비용, 본방송프로그램비용, 종업원수, 시장점유율 등 10개의 전략집단 분류 변수를 사용했다. 수직통합을 제외한 전략 기준 변수의 대부분이 사업부 수준에서의 PP 내부 자원에 관련된 변수이었다. 다만, PP기업의 전략을 다양하게 반영하는 차원에서 변수를 선택했다고 하더라도 케이블TV 도입 초기(1995~1997)에 가입자가 미미하여 광고는 제한적이고 수신료 수입비용도 고시(PP 32.5%)된 현실을 감안하면 현실성이 부족한 변수로 판단된다. 당시 허가제 하에서 대기업을 참여시키고 자체제작 비율에 대한 규정이 있었다는 점에서 규모 변수(종업원수), 자원 변수(자체제작비용, 본방송프로그램 비용) 등 일부는 의미 있는 변수로 판단된다. 국가 주도하의 29개 PP만이 시장에서 제한적으로 활동하였던 시점에는 PP의 시장전략 자체가 국한되기에 오히려 산업조직론적 관점에서 규모 등

소수의 전략 변수를 사용하는 것이 보다 적절했을 것으로 판단한다.

첸 음스테드와 리[16]는 다채널 비디오 프로그램 시장 연구를 위하여 가격, 운영효율성, 차별화, 규모, 수직적 계열화 등 전략변수 12개를 이용했다. 권호영[1]과 여현철·김재범·이상식[9]은 첸 음스테드와 리[16]의 논문에서 이용한 변수 중 전국광고횟수 및 지역광고횟수 등 2개의 변수를 제외한 나머지 10개의 변수를 이용하였다. 상기 세 개의 연구는 첸 음스테드와 리[16]의 연구, 국내PP의 실증연구[1], 국내외 연구를 비교차원에서 연구[9]한 것이다.

3개의 연구들은 사용한 전략적 변수가 대다수 유사하며 변수의 조작적 정의에서 일부의 차이가 있는 수준이다. 첸 음스테드와 리[16]는 PP 전략 변수 관련 원천 데이터를 확보했다. 하지만, 국내 연구자들[1][9]은 PP의 원천 데이터를 확보하지 못한 경우에는 대리 변수를 사용하였고 지역/전국광고의 수 관련 데이터는 없어서 제외하였다. 특히 대리변수의 경우, 기업의 전략적 행위를 정확하게 반영하지 못할 수 있으며 이에 따라 전략집단에 대하여 정교하게 분류하지 못하여 자칫하면 본질적인 의미를 드러내지 못해 왜곡된 해석도 가능할 것으로 추정된다.

첸 음스테드와 리[16], 권호영[1], 여현철·김재범·이상식[9]은 분석수준의 경우, 기업 수준의 변수(수직통합, 수평통합 등) 및 사업부 수준의 변수(가격, 수신료수입, 광고수입, 제품차별화, 운영효율성, 프로그램 개발, 편성비용 등)를 사용했다.

표 3. 전략 집단 분류 변수

연구자	전략집단 변수	개수
장웅(1999)	프로그램 판매 수입비용, 수신료 수입비용, 광고 수입비용, 케이블TV 광고단가, 광고시간구성비용, 본방송프로그램비용, 자체제작비용, 수직적 통합도, 종업원수, 시장점유율	10개
Chan-Olmsted 외(2002)	기업규모, 수직적 통합, 수평적 통합, 역사, 운영효율성, 제품차별화, 프로그램 개발, 가격, 수신료 수입, 광고수입, 전국광고가능성, 지역광고가능성	12개
권호영(2005a)	기업규모, 수직적 통합, 수평적 통합, 역사, 운영효율성, 제품차별화, 편성비용, 가격, 수신료 수입, 광고수입	10개
여현철 외(2009)	기업규모, 수직적 통합, 수평적 통합, 역사, 운영효율성, 제품차별화, 편성비용, 가격, 수신료 수입, 광고수입	10개

대부분의 전략집단 연구자들은 전략집단의 분류 변수 선정 시에 범위와 자원과 관련된 변수는 세분화된 목표시장에서 경쟁우위를 얻고 유지하는데 있어 핵심적인 전략 변수이고, 이와 관련된 변수에 근거를 두어야 한다고 주장한다[22][30].

PP 전략집단 연구자 역시 PP 시장에서 경쟁우위를 제공할 것 같은 핵심적인 범위 변수로는 목표 시장 세분화, 시장에 제공되는 재화와 서비스의 종류(차별화), 연구 및 개발, 가격, 광고 등이 있으며, 자원 변수는 운영 효율성, 크기, 역사 등 확보된 유리한 전략적 입지 등이 포함될 수 있다고 한다. 이처럼 첸 음스테드와 리[16], 권호영[1]은 전략집단의 분류 변수 선정에서 시장의 특성을 고려하여 경쟁범위와 자원 변수를 사용했으며, 분석수준에서는 기업 및 사업부 수준의 변수를 사용했다. 즉 다채널 PP산업에서의 이질적 수요와 이질적 공급 등 이질성을 기반으로 경쟁하고 있는 PP의 프로그램 제공 전략을 감안하여 전략경영론의 관점에서 PP기업의 다양한 행위와 관련된 변수를 사용하였다고 평가 할 수 있다.

기존 연구결과를 검토해 본 결과 전략집단 분류에 사용된 기준 변수라 하더라도 구체적으로 살펴보면 하부 개념이 다른 경우도 나타났다. 연구자마다 조작된 분류 변수가 차이가 난다면 전략집단 분류에 영향을 미치고 해석상 차이가 생길 수 있기에 전략집단 개념에 대한 혼란을 일으키거나 일관성에 문제가 발생할 수 있다는 비판을 피하기 힘들 것으로 판단된다. 이런 관점에서 볼 때 전략집단 분류에 사용된 기준 변수에 대하여 자세히 살펴 볼 필요가 있을 것이다.

PP채널의 규모는 수신료 수입, 광고 수입과 SO와의 협상력 등이 중요한 자원으로써 함의를 가질 수 있다. 규모 변수와 관련하여 첸-음스테드와 리(2002)는 가입자 수를 사용하였고 권호영[1] 및 여현철·김재범·이상식[9]은 PP가 SO에 송출하는 수를 가입자의 대리 변수로 삼았으며, 장웅[10]은 종업원 수를 규모 변수로 삼았다.

수평적 통합의 경우에는 대다수가 MPP수로 측정하였다. 역사의 경우, 첸-음스테드와 리[16]는 PP가 회사를 설립하여 운영한 달수로 권호영[1], 여현철·김재

범·이상식[9]은 PP가 회사를 설립하여 운영한 연수로 측정하였다. 운영 효율성의 경우, PP가 자원을 비프로그램 부문에서 얼마나 효율적으로 이용하는가를 판단하기 위하여 총 수입에 대한 판매관리비용의 비율로 정의된다. 제품 차별화는 PP 콘텐츠의 장르 형태 및 목표소구의 넓이를 측정도구로 삼는다. 가격의 경우, PP는 SO로부터 받는 프로그램 이용료와 광고주로부터 받은 광고 요금의 수준을 적절히 결정해야 하며 가입자당 월간 수신료로 측정한다[16]. 그러나 국내의 경우 영업비밀에 해당하여 권호영[1], 여현철·김재범·이상식[9]의 연구에서는 대리변수를 이용하였다.

광고횟수는 시간당 지역 SO가 이용하는 지역 광고수 및 시간당 전국광고주가 이용할 수 있는 전국 광고수로 정의했다[16]. PP 수입 구성의 경우, 광고수입과 수신료 수입에 의존하는 정도로서 첫째, 광고 의존도(즉, 매출액에 대한 광고 수입의 비율), 둘째, 수신료 의존도(매출액에 대한 수신료 수입의 비율)을 사용하였다. 다만 한국의 경우 수신료 및 광고수입 이외에 상품 판매(인포머셜 광고) 및 부대수입에 의존하는 비율이 높은 특성을 감안할 필요가 있다.

표 4. 전략 집단 분류 변수의 측정(조작적 정의)

전략 변수	조작적 정의 및 연구자
규모	PP가 확보한 가입자수(Chan-Olmsted & Li, 2002) SO가 송출하는 PP수를 계산하여 가입자수의 대리변수로 사용(권호영, 2005a ; 여현철 김재범이상식, 2009) 종업원수(장웅, 1999)
수직 통합	MSP가 소유한 SO의 가입자수(Chan-Olmsted & Li, 2002 ; 권호영, 2005a ; 여현철김재범 이상식, 2009) 매출액에 대한 부가가치를 나눈값(장웅 1999)
수평 통합	MPP가 보유한 채널의 수(Chan-Olmsted & Li, 2002; 권호영, 2005a ; 여현철김재범이상식, 2009)
역사	PP설립 이후 운영한 달수(Chan-Olmsted & Li, 2002) PP설립 이후 운영한 연수(권호영, 2005a ; 여현철김재범이상식, 2009)
운영효율성	매출액에 대한 판매및관리비용의 비율 (Chan-Olmsted & Li, 2002; 권호영, 2005a ; 여현철김재범이상식, 2009)
가격	가입자당 월간 수신료(Chan-Olmsted & Li, 2002) PP수신료 수입을 송출 SO수로 나눈값을 대리변수로 사용(권호영, 2005a ; 여현철김재범 이상식, 2009)

프로그램 개발	매출액에 대한 총 편성비용의 비율 (Chan-Olmsted & Li, 2002) PP의 매출원가를 편성비용의 대리변수로 사용(권호영, 2005a ; 여현철김재범이상식, 2009)
제품차별화	PP콘텐츠 형태(영화 등) 및 목표소구의 정도 (Chan-Olmsted & Li, 2002; 권호영, 2005a ; 여현철김재범이상식, 2009)
수입구성	매출액에 대한 광고 수입의 비율 및 매출액에 대한 수신료 수입의 비율(Chan-Olmsted & Li, 2002; 권호영, 2005a ; 여현철김재범이상식, 2009)
광고횟수	시간당 지역SO가 이용하는 지역 광고 수 및 시간당 전국광고주가 이용할 수 있는 전국 광고 수(Chan-Olmsted & Li, 2002)
시장점유율	표본 전체 매출액에 대한 매출액의 비율(장웅, 1999)
자체제작비율/본방비율	총 프로그램에 대한 자체제작 프로그램 비율 및 총 프로그램에 대한 본방송프로그램 비율 (장웅, 1999)
프로판매수입비율	매출액에 대한 프로그램 수입 비율(장웅, 1999)
광고단가/광고시간구성비율	광고수입비에 대한 광고시간 및 총방송시간에 대한 광고시간(장웅, 1999)

(2) 전략집단 도출의 특징, 현황과 한계

장웅[10]은 10개의 전략집단 분류기준 변수를 바탕으로 요인분석을 통해 개념적 타당성을 평가하고 시장지향성, 집중화, 다각화와 수직적 통합 등 4개 차원의 전략을 도출하고 군집분석을 통하여 프로그램 판매 전략 집단, 광고집중 전략집단, 편성다각화 전략집단, 대기업 계열 전략집단으로 분류했다. 이 연구는 첫째, 사업자가 29개 PP였다는 점, 둘째, 연구 모형을 대기업 계열사 소속의 유무를 중심으로 집단을 분류한 점, 셋째, 경영학을 중심으로 한 일반 산업에 적용된 전략 유형의 모형과 연구방법론을 사용한 점이 특징이다. 즉, 허가제하의 제한된 PP이고 대기업 계열 유무에 따른 집단 명명이 가능할 수 있고 일반 산업에서 개발된 전략 모델과 연구방법론을 응용하여 4개의 전략 집단으로 분류하는 것이 보다 용이했을 것으로 판단된다.

첸-옵스테드와 리[16]는 프로그램 가이드, 상업적 무료영화, 아동/차별화/통합, 안정된 종합/통합, 방송사의 차별화세분채널, 소규모발전가능, 안정적 핵심 콘텐츠군 등 7개의 전략집단을 규명했다. 이 연구는 미국의 45개 PP를 대상으로 했고, PP의 상품은 모든 상품이 동질

적이지 않고 차별적인 측면에서 경쟁한다는 ‘독점적 경쟁’ 상품으로서 콘텐츠 상품이 차별적이라는 점을 강조했다. 이처럼 PP산업이 이질적인 상품을 생산하고 포맷을 차별화하는 등 콘텐츠의 특성을 반영하여 전략집단을 구분한 결과로 판단된다.

권호영[1]은 ‘온미디어’ 전략 집단, ‘대형인기’ 전략 집단, ‘오랜역사/낮은성과’ 전략 집단, ‘수신료의존/대규모’ 전략 집단, ‘OCN’ 전략 집단 등 총 11개 전략집단으로 분류했다. 이 연구에서는 국내 69개 PP를 대상으로 분석하고 가장 많은 11개 집단으로 나누었으며, 국내의 복잡한 시장 상황을 반영하여 분류한 측면이 있다고 판단된다. OCN, 온미디어 등 가격이 높고 역사가 길고 콘텐츠 경쟁력이 우수한 전략 집단, 운영역사는 길지만 성과가 높거나 낮은 집단, 새롭게 등록해서 고전하고 있지만 성장성이 있는 집단, 소규모(대규모) 수신료 의존 집단, 대형 인기 집단과 하위특세 전략 집단 등으로 구분했다. 미국의 PP 전략집단이 PP콘텐츠의 가치나 제품의 차별화 측면에서 분류된 것과 달리 국내의 PP 전략집단은 허가제, 역사와 수신료 비율 등 제도적인 요인도 많이 반영되는 등 전략집단 분류가 혼재되고 혼란스러운 양상을 보였다고 판단된다.

여현철·김재범·이상식[9]은 기존 쉐-움스테드와 리[16]와 권호영[1]의 실증연구를 비교하는 차원에서 대형특세채널, 대형대중채널 등 공공제, 독점적 경쟁이라는 미디어 콘텐츠 상품의 특성을 반영하여 시청률 기준(1위~69위) 40개 상업PP를 대상으로 9개의 전략집단으로 도출했다. 이 연구는 운영역사나 제도적인 요인보다는 상대적으로 콘텐츠 경쟁력이 있는 사업자를 대상으로 전략집단을 도출하려고 했고, 경영학에서 사용하는 전략 모델도 반영하여 전략집단의 명명을 시도하였다. 시기적으로 가장 최근 연구이기에 PP의 행위나 전략 차원에서 보다 더 다양한 전략을 구사할 수 있었을 것으로 판단한다.

전체적으로 볼 때 기존 연구들은 실증적 연구 후에 사후적으로 전략유형을 분류하는 귀납적 방법을 사용하고 전략경영론의 관점에서 연구한 사례로 볼 수 있다. 쉐-움스테드와 리[16], 권호영[1], 여현철·김재범·이상식[9]의 연구에서는 전략집단으로 명명하기에

는 어려운 1개의 개별 채널을 전략집단으로 도출되었다. 이는 미디어 콘텐츠의 특성인 이질적이면서 독점적인 경쟁 상품으로서의 콘텐츠 특성을 반영했고, PP의 채널별 특성을 부각하여 전략집단을 명명한 점에서 의의가 있다. 특히, OCN의 경우, 권호영[1] 및 여현철·김재범·이상식[9] 연구에서 일관되게 단독분류되고 있는데 이는 채널 특성을 넘어서 성과측면에서도 두드러진다. 이동장벽의 관점에서 OCN은 확고한 브랜드 인지도, 높은 콘텐츠 품질, 배타적인 거래선을 바탕으로 한 콘텐츠 자산의 특수성 등 여타의 전략집단과는 분리되며 높은 수익성을 보이는 채널이다. 따라서 채널CGV가 런칭한 후에 영화장르 최고의 채널인 OCN의 전략적 행태를 모방하기 위하여 엄청난 자본과 편성비용을 투입하고 마케팅을 강화하는 등 높은 모방비용을 감수한 사례가 있었다.

표 5. PP의 전략 집단 도출

연구자	전략집단 도출	개수
장웅 (1999)	프로그램판매, 광고집중, 편성다각화, 대기업 계열	4개
Chan-Olmsted 외 (2002)	프로그램 가이드(1), 상업적 무료영화(3), 아동/차별화/통합(12), 안정된 종합/통합(8), 방송사의 차별화세분채널(13), 소규모발전가능(6), 안정적 핵심 콘텐츠(2)	7개 (1개 개별채널)
권호영 (2005a)	온미디어(5), 대형인기(18), 오랜역사/낮은성과(2), 하위특세/성장가능(9), 신규/고전중(11), 신규/성장가능(14), 소규모/수신료의존(5), 대규모/수신료의존(2), OCN(1), YTN(1), CTN(1)	11개(3개 개별채널)
여현철외 (2009)	대형규모 특채널 전략군(8), 낮은수평결합대중채널전략군(5), 중소형규모채널전략군(2), 대형규모대중채널전략군(3), 소형규모특채널 전략군(15), 짧은역사 대형규모채널전략(4) 군, OCN(1), 어린이TV(1), 히스토리(1)	9개(3개 개별채널)

(3) 전략집단 성과 및 성과차이의 특징, 현황과 한계
 쉐-움스테드와 리[16], 권호영[1]과 여현철·김재범·이상식[9]은 가입자당 매출액, 매출액 영업 이익률과 현금흐름 비율을 PP의 성과로 보았다. 장웅[10]은 전자부품산업을 연구한 김영배와 이병현[4]이 사용한 자산이익률, 영업이익률, 매출성장률을 성과 측정 변수로 사용했다고 밝혔다. 나머지 연구자들은 케이블TV 산업에서 채산을 평가하는데 사용된 성과 지표를 이용하였다고 평가할 수 있다.

PP 전략집단간 성과차이를 검증한 결과, 쉐-옴스테드와 리[16]는 가입자당매출액 및 영업이익이 유의하였으며, 권호영[1], 여현철·김재범·이상식[9]은 가입자당 매출액이 유의하였고, 장용[10]은 자산이익률, 영업이익률에서 유의한 차이가 있었다.

많은 전략집단 연구자들이 성과 측정은 어려운 문제라고 인식하고 있다. 즉 연구자들은 좁은 의미의 성과를 비판하며 재정적 측면과 운영적 측면을 포함하는 관점에서 성과를 측정해야 한다고 주장하는 것이다. 하지만, 구체적인 방법을 제시하는 경우는 거의 드물다.

대체로 많은 연구들이 전략집단간 뚜렷한 차이를 규명하지 못하고 있다는 기존 연구결과처럼 본 연구에서도 전략집단간 성과차이에 대한 연구결과가 일치되지 않는다는 한계가 있다. 이는 첫째, PP 전략집단에 대한 실증분석 이외에 전략집단간 성과에 대한 깊이 있는 연구가 없고, 둘째, 전략집단간 성과를 드러낼 수 있는 이동장벽에 대한 연구나 분리기제에 대한 연구가 제대로 시도되지 않았으며, 셋째는 횡단적 연구중심에서 오는 연구의 한계로 인해 성과차이를 일관되게 드러내지 못하는 등 동태적 측면에서의 PP전략 집단 및 전략에 대한 연구가 일천하기 때문이다.

2. PP 전략집단 연구에 대한 개선 방향

(1) 전략집단 분류 변수에 대한 개선방향

전략은 산업의 특성에 따라 달라질 수 있다는 전제에 바탕을 두어야 한다. 하지만, 산업적 특성만으로 분석에 한계가 있고, 전략집단에 어떤 분류 변수를 사용하느냐에 따라 결과가 달라질 수 있다. 그렇기 때문에 산업적 특성을 제대로 반영할 수 있는 변수의 도입이 요구되고 있다. 이런 측면에서 개선점을 검토해 보면 다음과 같다.

첫째, 각 연구자들이 이용한 변수 중에서 중복되지 않은 변수 전부를 대상으로 하여, 요인분석하고 몇 개의 요인으로 축약하여 분류기준이 되는 핵심 변수를 제시할 필요가 있다. 가령, 10~15여개의 전략 변수가 있다면 1차로 요인분석을 통해서 몇 개의 차원으로 분류하고 그것을 토대로 축약하여 군집분석을 하면 될 것이다. 특히, 전략집단의 분류변수를 찾는 관점으로 기업들

의 적응과 주체적 행동을 강조하는 기업 내부적 특성을 강조하는 전략경영 관점에서 변수를 찾을 필요가 있다. 또한 제품차별화, 역사, 수평통합, 운영효율성, 규모, 가격과 수신료 의존도 등 기존 연구에서 입증된 공통적인 변수는 반드시 사용하는 것을 검토할 수 있을 것이다.

둘째, PP사업자에 대한 기존 전략집단 분석을 활용한 연구에서 사용한 변수와 연구결과를 토대로 전략 변수를 추출해 보는 방법도 바람직할 것이다. [표 4]의 PP 전략 집단 분류를 위한 총 18개의 변수가 있는데 이를 토대로 설문하고 크로스 체크하는 방안도 활용할 수 있다. 설문조사를 통한 질적 연구방법을 통한 변수를 보완하는 이유는 산업에서 중요하게 반영되고 있는 변인을 재확인할 수 있기 때문이다.

셋째, PP산업에서의 성과를 규명하기 위한 연구에서 전략적 분류 변수로 핵심적이고 유용한 변수를 발견하여 사용하는 방법도 검토할 수 있을 것이다. 예를 들면 김영주·권호영[5]의 PP산업 성과에서는 시장진입유형(허가PP), 장르(드라마), 채널운영 형태(MSP)가 긍정적 영향을 미친다거나, 수평적 다각화, 혼합다각화가 PP영업이익을 증가시킨다[8]는 것도 시사점이 줄 수 있다. 기존 연구결과를 활용하여 크로스체크를 통해 재검증하여 변수로 활용할 수 있을 것이다. 특히, PP사업자의 경영자와 산업 전문가를 대상으로 설문 등을 통하여 추가적인 핵심 전략 기준 변수를 밝혀내는 것이 중요하다.

(2) 전략집단 도출에 대한 개선방향

전략집단 분류는 대부분 기존연구와 업계에서 알려진 사실에 의거하여 전략집단으로 분류된 군집으로 해석했다. 그러나, 도출된 전략집단이 전략을 제대로 반영했다고 보기 어렵고 혼란스러운 점이 있는 것으로 나타났다. 따라서 향후 전략집단 도출 및 명명에 대한 개선 방향을 검토해 보았다.

첫째, 전략집단 도출시 PP콘텐츠 기업의 역동성과 특성을 반영하고, 경영학 분야의 다양한 전략적 유형도 수렴하고 응용하는 등 학문의 통섭과 절충 차원에서 접근하는 것도 바람직한 개선 방안이 될 것이다. 가령, 경영학 분야에서 많이 쓰이는 주요 경영 전략 유형이라고

할 수 있는 포터의 본원적 경쟁 전략(원가우위 전략, 차별화 전략, 집중화 전략), 마일스(Miles)[28]의 방어전략과 공격전략, 호퍼와 쉐넬(Hoffer & Schendel)[24]의 점유율 확대 전략, 성장 전략과 수익 전략, 시장집중 및 자산절약 전략, 회진전략, 철수전략과 베스퍼(Vesper)[36]의 증식전략, 독점화 전략, 전문화 전략, 철수전략 등을 응용할 수 있을 것이다.

경영학 분야의 접근과 더불어 PP산업 및 미디어 산업의 특성을 감안한 경영 전략 유형을 토대로 전략집단을 찾는 노력이 필요할 것으로 판단된다. 우선 PP의 전략집단 분류 및 개발에 있어 제품차별화 요인이 중요한 전략적 요소이기 때문에 목표시장 선정을 장르 및 소구 대상층으로 분류한 방법도 응용할 수 있다[8]. 또한, 디믹(Dimnick)[20]이 미디어의 경쟁과 공존을 설명하면서 거론한 첫째, 범위나 크기를 확장하는 전략, 둘째, 다각화 전략, 셋째, 다국적 운영전략, 넷째, 범위의 경계 개발 전략 등 적소 전략을 PP산업 및 미디어 산업에 적용할 수도 있을 것이다.

연역적 접근방법 차원에서 이미 도출된 전략 유형의 장점을 활용하여 집단화를 이론화하거나 집단의 특성을 규정하는 등 보다 진전된 전략 집단 유형을 개발할 수 있을 것이다. 특히, 최근 온미디어가 CJ에 지분 매각된 사례, tvN이 공격적으로 자체제작하고 해외 시장도 개척하려는 사례, MBC 계열의 MPP가 장르를 변경하여 영업하는 사례와 SBS-CNBC가 개국한 사례 등을 전략행위 및 전략 집단의 관점에서 분석한다면 미디어 시장에 대하여 보다 풍부한 근거로 해석할 수 있을 것이다.

둘째, 전략집단을 분류하고 개발하고 명명하는 점에서 관리자나 경영자의 지각을 개발하는 것이 중요하다. 쉐넬과 해튼[34]은 전략집단은 경영자들에게 전략집단 인식에서 제안된 전략을 평가하고 특정 경쟁상황에서 전통적으로 인식되는 전략의 유용성을 검증하는데 있어서 도움을 줄 수 있다는 주장처럼 인식적 측면에서 전략집단의 성격을 밝히는 것도 고려해 볼 만하다. 이를 위해서 경영자들의 인지와 지각을 중심으로 설문하거나, 경영자들에게 경쟁기업을 직접 질문하고 전략집단을 분류하고 도출해 보는 방식을 검토하는 것도 의미

가 있다고 생각된다.

(3) 성과에 대한 개선방향

PP 성과 지표와 관련한 논의도 어떤 지표를 사용하는 것이 보다 적절한지에 대한 논란이 있는 것이 현실이다. 더욱 어려운 것은 어떤 기업이, 어떤 전략집단이 더 성과가 높은지, 그러한 성과 차이는 무엇인지 일목요연하게 측정하고 해석하는 것에 대한 어려움과 한계가 있다는 것이다. 이와 같은 성과 측정의 한계를 극복하는데 도움을 줄 수 있는 개념이 이동장벽이나 분리기계(isolating mechanism)라고 볼 수 있다.

우선 첸-움스테드[15]는 주요한 전략 차원에서 성공적인 접근을 한 PP는 이동 장벽으로 인해 분리될 수 있기 때문에 다른 사업자가 쉽게 모방할 수 없다고 주장했다. 즉, 높은 이동장벽을 가진 전략집단은 경쟁으로부터 격리될 가능성이 높고 배급자와 제작자에 대해서 우월한 협상력을 가질 수 있다는 것이다.

한국에서는 자본금이 5억 원만 있으면 프로그램공급업 등록이 가능하기 때문에 진입장벽이 높지 않다. 이론적으로는 자산특수성을 가진 시설이나, 인적자원의 투자가 많지 않아도 사업이 가능하다. 하지만, 현실적으로 볼 때 PP의 주요 전략집단인 MPP의 프로그램 제작과 편성비에 수 백억원 이상이 필요하다. MPP들은 이외에도 수평적 통합, 제품차별화와 운영 효율성 등을 통하여 이동장벽을 구축하고 있다고 추정할 수 있다. 또한, 최근에는 망을 확보한 MSO와 콘텐츠를 확보한 해외 미디어그룹간의 제휴와 합작으로 대형 MSP간의 경쟁 양상까지 보이고 있다.

이처럼 PP산업은 형식적으로는 낮은 진입장벽을 가진 것으로 볼 수도 있다. 하지만, 일단 진입한 후 성과가 미약한 전략집단의 PP가 성과가 높거나 강력한 콘텐츠를 보유한 PP가 소속된 전략집단으로 이동하기 어렵고, 이들의 전략을 모방하기도 어렵다. 즉, PP사업은 높은 이동장벽을 보유한 산업적 특성이 있다고 본다.

PP의 고성능 집단과 저성능 집단을 구분하고 고성능 전략집단을 유지시키는 요인이 이동장벽인데, 그것이 존재하지 않는다면 성과가 낮은 전략집단에 속한 기업들이 성과가 높은 전략집단의 전략을 모방하여 성과가

낮은 전략집단이 없어질 것이기 때문이다. 이동장벽 때문에 일부의 기업들이 다른 기업에 비해 체계적인 우위를 확보할 수 있다. 따라서 이동장벽으로 작용하는 변수들을 사용하여 전략집단을 구분해야 한다.

가령, 규모가 크거나 독점기술이 있거나 축적된 경험에 의한 비용이점이 이동장벽이 될 수 있다. 이런 점에서 PP산업에서 이동장벽은 규모의 경제, 제품차별화, 진입 시기 등이 될 수 있을 것이다. 진입시기의 차이는 축적된 경험차이이며 비용상 차이로 연결가능하고 수익성과 연결될 수 있다.

이 같은 PP의 사례를 참고하고 기존 전략집단 연구에서의 성과 차이를 분명하게 하기 위해서는 이론적 토대의 확립이 선결과제이고 이를 위해서 전략집단의 분류기준으로 이동장벽이나 분리기제 등의 개념의 도입이 필요하다.

V. 결론

본 논문에서는 전략집단 이론을 활용한 PP사업자 분석 연구의 현황, 성과, 한계 및 PP사업자 분석에서 전략집단 개념 적용의 개선방향에 대하여 살펴보았다. 기존 연구들은 전략경영론의 관점에서 가격, 운영효율성, 차별화, 규모, 본방송프로그램비율 등 기업과 사업부 수준의 10~12개의 다양한 전략 변수를 선정했다. PP가 차별화된 콘텐츠를 갖고 세분화된 목표시장에서 경쟁우위를 얻기 위하여 경쟁범위와 자원에 근거한 변수를 감안하여야 한다는 전략경영론적 관점을 반영하여 변수를 선정했다. 유료방송 가입자가 급증되고 있고, 주요 MPP를 중심으로 자체제작을 활성화하는 추세를 감안해 볼 때, PP의 광고 단가, 자체제작 비율, 본방송프로그램 비율과 시장점유율 등을 추가로 고려하는 것도 바람직하다.

PP 전략집단 분류 변수에 대한 개선방향으로는 선정된 전략 변수를 요인분석을 통해 축약하고 개념적 타당성을 검토한 후 전략집단을 분류하고, 원천자료를 토대로 연구하고 검증할 필요가 있다.

전략집단 도출의 방법은 전반적으로 자료를 통계적

으로 분석하고 나온 결과를 토대로 사후적으로 전략유형을 분류하는 귀납적 방법을 사용했다. 다만, 장웅[10]은 분류변수를 축약하고 개념적 타당성을 통하여 집단화를 시도한 점은 좋지만 분류된 결과를 재검증해야 하지는 못했다. 따라서 집단화를 이론적으로 타당화하거나, 확신하는 사전적 방법으로 집단의 특성을 규정하는 등 연역적 접근방법을 사용할 필요가 있다. 그런 점에서 전략집단의 존재이유로 인지 환경의 차이를 지적하거나 변수 선택을 기업 담당자, 산업 전문가와의 광범위한 면접을 통해 적합성 문제를 해소하는 등 광범위한 이론적 근거를 사용한 사례를 참고할 수 있다[26][19].

PP 전략집단 도출에 관한 개선방향을 검토하면, 첫째, PP콘텐츠 기업의 역동성 및 특성을 반영하고, 경영학 분야의 다양한 전략적 유형을 수렴할 필요가 있다. 둘째, PP 및 미디어 산업의 특성을 반영한 전략집단 유형을 개발이 필요하다. 예를 들면 PP의 장르 및 소구층을 중심으로 분류, 미디어의 적소 전략으로 분류하는 것 등이다. 셋째, 전략 집단 도출과 관련하여 경영자들의 인지 및 지각을 중심으로 한 설문이나 경영자들에게 경쟁기업을 직접 질문하고 전략집단을 분류하고 도출해 보는 방식을 검토해 보는 것이 의미가 있다.

아울러 본 논문은 PP를 포함한 케이블TV산업 관계자, 미디어산업을 연구하는 전문가집단, 방송정책을 주관하는 정책당국 등에 시사점을 줄 수 있을 것이다. 왜냐하면 “전략집단을 가지고 케이블TV산업을 분석한 기존연구는 전략집단의 구분이었지만[16][1][9]. 본 연구에서는 전략집단 연구의 유용성, 산업 적용 가능성 등을 보완하여 특히 케이블TV산업을 포함한 미디어 사업 관계자들에게 활용할 분석 수단과 시사점을 줄 수 있다.

PP 전략집단간 성과차이를 검증한 결과, 쉐-옴스테드와 리[16]는 가입자당매출액 및 영업이익이 유의미했고, 권호영[1] 및 여현철·김재범·이상식[9]은 가입자당 매출액이 유의했다. 장웅[10]은 자산이익율, 영업이익율이 유의미한 차이가 나타났다. 성과와 관련하여 아직까지 일치된 연구결과가 도출되지는 않았다. 그 이유는 성과에 대한 변수차이, 시점의 차이, 샘플의 차이, 연구 방법론의 차이 등이 있을 것이며 후속적으로 보다

정교한 연구방법론을 통하여 전략집단간 성과차이를 검증할 필요하다.

PP사업의 경우 실질적으로 이동장벽을 구축하고 있기 때문에 전략집단간의 성과 차이를 살펴보기 위해서는 이동장벽이나 분리기제와 같은 개념의 도입이 필요하다. 특히 PP의 전략집단이 변화가 왜 일어나는지에 대한 다양한 원인을 자원기반 관점에 입각하여 전략집단의 이동장벽 및 분리되는 핵심적인 원인을 규명해야 한다.

본 연구의 의의는 PP산업의 이질성에 기반하여 다양한 전략적 행위를 설명할 수 있다는 가능성을 제시했다는 점이다. 사업초기 PP시장 구조(S)가 행위(C) 및 성과(P)를 결정한다는 산업조직론적 관점에서의 산업의 성과 중심의 연구를 PP의 전략적 행위(C)가 산업 구조(S)를 변동시키고 기업 성과(P)를 창출한다는 전략경영론적 관점을 도입하고 전략 변수를 선정하여 전략집단을 도출하고 전략집단간 기업 성과차이에 대한 가능성을 제시했다.

아울러 본 연구는 기존 국내의 PP 전략 집단 연구에 대한 연구결과를 개념적 차원에서 구체적으로 분석하여 장단점을 깊이 있게 논의하고 이를 PP전략과도 연결하려고 시도한 의의가 있다.

PP 전략집단 개념의 정교화를 통한 개념적 발전과 PP 및 미디어 산업에서의 전략에 대한 다양하고 풍부한 논의를 위하여 몇 가지 제언을 하면 다음과 같다.

첫째, 기업을 유형/무형자산의 집합으로 파악하는 자원의존론을 전략집단 연구에 반영하고 접목할 필요가 있을 것이다. 자원의존론은 콘텐츠 기업에게도 중요한 시사점을 제공해 주고 있다. 지상파방송 계열 PP들이 보유한 경쟁력 있는 콘텐츠 자원은 다른 PP들이 보유할 수 있는 핵심역량이고, 이를 통해서 높은 시장성과 성과를 나타낸다는 것에 대해서 충분한 설명력을 제공해 주고 있다. 이처럼 기업이 보유한 자원이 전략을 제한하여 전략집단을 형성하고 있기 때문에 핵심기술과 지식과 관련하여 전략을 수립한다는 관점을 PP 전략 집단에 적용한다면 그 유용성이 높을 것으로 판단한다.

둘째, 산업의 각 분야가 융합되는 상황에서 PP 산업에 국한된 전략집단 연구를 넘어서 미디어 산업 전체로

확장하는 등 통합적 차원에서의 연구가 필요한 시점이 다. 유료방송 기업, 통신기업, 인터넷 기업과 가전기업 등 여러 미디어기업들이 합종연횡하는 시기에 가치사슬 측면에서 미디어 산업의 생태계를 조망하고 전부 아우르는 전략 집단을 규명하고 성과의 차이를 결정하는 이동장벽과 분리기제를 파악하는 것은 많은 시사점을 제공해 줄 것으로 여겨진다. 특히, 기존 연구와 달리 전략집단의 구조 변화 혹은 산업의 진화 과정을 동태적으로 파악하기 위하여 종단적 연구가 시도될 필요가 있을 것이다. 왜냐하면 전략은 일련의 의사결정에서 나타나는 일종의 행위적 패턴이며 동태적 문제이기 때문이다.

셋째, 전략집단 분류는 자료를 통계 분석한 결과에 기초해 사후적으로 집단구조를 도출하고 명명하는 귀납적 접근방법을 사용하여 각 집단의 전략적 특성에 대한 부분이 잘 반영되지 않았다. 전략에 관한 광범위한 이론적 근거를 사용하는 연역적 접근방법에 기초하여 실증적으로 지지하는 방안을 검토해야 한다.

이와 같은 연구의 유용성에도 불구하고 국내의 학술지를 DB 검색하여 PP산업에서 적용된 전략집단 실증 분석 논문 4편을 중심으로 분석하다 보니 전략집단에 대한 개념에 대한 일반화에 다소 어려움이 있다는 한계를 가지고 있다. 후속연구에서는 이에 대한 보완과 전략집단의 성과 차이에 대한 구체적인 분석이 이루어지기를 기대한다.

참 고 문 헌

- [1] 권호영, PP의 전략 집단별 성과의 분석, 「방송연구」, 여름호, 187-212, 2005a.
- [2] 권호영, 방송 채널 사용 사업자의 규모, 소유 구조, 운영 형태에 따른 경영전략. 『미디어경제와 문화』 겨울호 제3-1호, pp.7-41, 2005b.
- [3] 김영수, MPP사업자의 수평적 결합전략 결정요인 「한국방송학보」, 제22-3호, pp.86-128, 2008.
- [4] 김영배, 이병현, 전략군 구조의 변화와 기업성과 : 우리나라 전자부품 산업 1990~1995, 1998년도 추계 학술 연구 발표회 및 전자경영자대상시장

- 식 발표논문집, 한국인사 조직학회, 1998.
- [5] 김영주, 권호영. 채널사용사업자의 성과 결정요인에 대한 연구. 『한국언론학보』 제48권, 제5호, pp.138-160, 2004.
- [6] 김종하, 유세경, 미디어기업의지리적 시장범위 및 해외매출 확장에 따른 유형분석-자원특성관점을 중심으로. 『한국방송학보』 22-6, pp.42-74, 2008.
- [7] 이경목, 전략군 : 주요이슈와 미래의 연구방향, 「경영논집」, 제32권4호, pp.228-258, 1998.
- [8] 오정호, 다각화 및 기업결합, 장르, 편성행위와 수익성-방송채널사업자를 중심으로. 『한국방송학보』, 21권 6호, pp.241-278, 2007.
- [9] 여현철, 김재범, 이상식, 국내 방송채널사용사업자의 전략 집단과 성과에 관한 연구, 「한국 언론정보학보」, 여름, 통권 46호, pp.387-419, 2009.
- [10] 장웅, 「한국케이블TV 전략 집단의 구조변화와 기업성과」, 한국의외국어대학교 석사학위논문, 1999.
- [11] 정재민, 미디어경제경영 연구의 동향과 방법론적 특성. 『미디어경제와 문화』 여름호 제6-3호, pp.133-168, 2008.
- [12] 허문구, 전략군 연구의 비판적 고찰, 「경영학연구」, 제20권1호, pp.259-315, 1990.
- [13] J. B. Barney, Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120, 1991.
- [14] R. Caves and M. Porter, From Entry Barriers to Mobility Barriers. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 91, No.2, pp.241-262, 1977.
- [15] S. M. Chan-Olmsted, Theorizing Multichannel Media Economics : An Exploration of Group-Industry Strategic Competition Model, *Journal of Media Economics*, Vol.10, No.1, pp.39-49, 1997.
- [16] S. M. Chan-Olmsted and J. J. Li, Strategic Competition in the multichannel video programming market: An Intraindustry Strategic Group study of cable programming networks, *Journal of Media Economics*, Vol.15, No.3, pp.153-174, 2002.
- [17] S. Chan-Olmsted and B. H. Chang, Diversification strategy of global media conglomerates: Examining its patterns and determinants. *Journal of Media Economics*, Vol.16, No.4, pp.213-233, 2003.
- [18] K. Cool and D. Schendel, Performance differences among strategic group member, *Strategic Management Journal*, 9, pp.207-223, 1987.
- [19] Dess and Davis. Porter's(1980), Generic Strategies as determinants of Strategic Groups Membership and Organizational Performance, *Academy of Management Journal*, Vol.27, No.4, pp.467-487, 1984.
- [20] J. Dimmick, *Media competition and coexistence : The theory of the niche*, NJ; Lawrence Erlbaum Associates, 2003.
- [21] C. Fombrun and E. Zajac, Structural and perceptual influences of intra-industry stratification, *Academy of Management Journal*, Vol.30, No.1, pp.33-50, 1987.
- [22] A. Fiegenbaum and H. Thomas, Strategic Group as reference group: Theory, modeling and empirical examination of industry and competitive strategy. *Strategic Management Journal*, 16, pp.461-476, 1995.
- [23] K. J. Hatten and M. L. Hatten, Strategic groups, asymmetric mobility barriers and contestability, *Strategic Management Journal*, Vol.8, No.4, pp.329-342, 1987.
- [24] C. Hoffer and D. Schendel. *Strategy Formulation : Analytical Concepts*. MN : West Publishing, 1978.
- [25] M. S. Hunt, *Competition in the Major Home Appliance Industry*, unpublished Doctoral dissertation, Harvard University, 1972.
- [26] Kim and Y. Lim, Environment, Generic

Strategies, and Performance in a Rapidly Developing Country : A Taxonomic Approach, *Academy of Management Journal*, Vol.31, No.4, pp.802-827, 1988.

[27] B. Mascarenhas and D. Aaker, Mobility barriers and strategic groups. *Strategic Management Journal*, 10, pp.474-485, 1989.

[28] Miles. Coffin Nails and Corporate Strategies. Prentice-Hall, 1982.

[29] H. Newman, Strategic groups and the structure/performance relationship, *Review of Economics and Statistics*, Vol.60, No.3, pp.417-427, 1978.

[30] S. A. Olusoga, M. P. Mokwa, and C. H. Noble, Strategic group, mobility barriers and competitive advantage: An empirical investigation. *Journal of Business Research*, 33, pp.153-164, 1995.

[31] S. Oster, Intraindustry structure and the ease of strategic change, *Review of Economics and Statistics*, Vol.64, No.3, pp.376-383, 1982.

[32] M. Porter, Consumer Behavior, Retailer Power, and Market Performance in consumer goods Industries, *Review of Economics and Statistics*. Vol.56, No.4, pp.419-436, 1974.

[33] M. Porter,, The Structure within Industries and Companies' Performance, *Review of Economics and Statistics*. Vol.61, No.2, pp.214-227, 1979.

[34] D. Schendel and K. Hatten, "Business Policy or Strategy Management: A Broader View of an Emerging Discipline," Academy of Management Annual Meeting, MN., 1972.

[35] D. Schendel and R. Patton, A Simultaneous Equation Model of Coporate Strategy, *Management Science*, Vol. 24, No.15, November, pp.1611-1621, 1978.

[36] K. Vesper. Strategy Mapping : A Tool for Corporate Planners. Long-Ranged Planning,

1979.

저 자 소 개

여 현 철(Hyun-Chul Yeo)

정회원



- 1992년 8월 : 성균관대학교 불문학과(문학사)
- 2003년 8월 : 연세대학교 대학원(언론학 석사)
- 2009년 2월 : 서울과학종합대학원(경영학 박사)

▪ 1994년 5월 ~ 현재 : 방송위원회 매체정책국 · 평가심의국 차장, 방송통신심의위원회 연구위원 · (現)팀장 <관심분야> : 문화경영/경제/산업/정책, 문화콘텐츠

김 영 수(Young-Soo Kim)

정회원



- 1997년 2월 : 동아대학교 법학과(법학사)
- 2001년 2월 : 동아대학교 언론홍보대학원(정치학 석사)
- 2007년 8월 : 한양대학교 대학원 신문방송학과 졸업(문학박사)

▪ 1997년 1월 ~ 현재 : KNN 경영본부 차장 <관심분야> : 미디어경영, 방송이론, 지역방송