

# 전략집단 개념의 PP산업 적용에 관한 연구

여현철

(방송통신심의위원회 연구위원)

## <요약문>

이질적, 혼성적 특성이 있는 다채널 유료방송 시장의 행위자인 PP를 분석함에 있어 전통적으로 강조되어 온 산업적 차원의 한 단위로서는 적절하지 않다. 프로그램을 최종적으로 소비하는 가입자(이질적 수요), PP배급자로부터 프로그램을 전송하는 송출사업자(이질적 공급), PP 프로그램의 광고시간을 구매하는 광고사업자 등 이질적 시장의 본질에 기인한 PP를 분석하기 위하여 전략 집단 개념을 적용할 필요가 있을 것이다. 이 연구는 경영학을 중심으로 적용, 연구되어 온 전략집단 개념을 미디어 산업 중 ‘국내외 PP 산업’에 적용한 문헌을 비교하고자 다음과 같이 연구문제를 선정하였다. 첫째, ‘국내외 PP산업에서 전략 집단 연구의 현황과 특징은 어떠한가’, 둘째, ‘전략 집단’이 PP산업에 적용되었을 때 전략집단의 구분 문제, 전략집단의 연구방법, 전략적 변수의 선정, 전략 집단의 분석 수준 등에 대하여 비교 차원에서 검토해 볼 것이다. 셋째, PP에 적용된 전략집단의 문제점 및 개선점은 무엇이며 향후 미디어 산업 분야에 적용 가능성은 없는지 다각적으로 모색하였다.

■ 주제어 : PP(방송채널사용사업자), 전략 집단, 전략 변수, 이동 장벽

## <목 차>

- I. 서론
- II. 전략집단에 관한 연구 및 비판적 검토
- III. PP 산업에 대한 전략집단 개념 연구
- IV. 미디어 콘텐츠 산업에서의 PP 전략집단 실증 연구
- V. PP 산업의 전략집단 개념 적용에 대한 검토 및 개선점
- VI. 결론

## I. 서론

전략 집단 개념은 한 산업내 기업들의 규모를 제외한 모든 차원에서 동질적이라는 산업조직론의 가정의 비판에서 시작되었으며 이 개념은 산업내 기업간 성과차이, 기업들이 택하는 전략차이를 설명해 준다. 즉 기업의 전략에 해당하는 행동은 산업구조에 의해 결정되는 것이며, 개별기업의 독립적 경영활동으로 나타나는 것이 아니어서 성과 결정에 있어 중요한 요인이 아니라는 산업조직론적 관점과 달리 전략 집단 연구는 전략적 의사결정에 많은 시사점을 주었다.

그러나 전략집단의 개념, 전략집단의 존재유무, 전략집단 분류기준, 전략집단과 성과와의 관계, 전략집단의 형성 및 존속요인, 전략집단과 기업 행동간의 관계 등 학자들간 일치된 합의나 일관된 실증적 연구 결과는 도출하지 못하였다(이경목, 1998). 아울러 전략 집단에 대한 연구가 실증적 연구 중심이었으며 개념에 대한 연구는 많지 않았으며 PP 전략집단 연구에 있어서 ‘전략집단 개념’에 관한 연구는 없다.

이에 본 연구는 경영학을 중심으로 적용, 연구되어 온 전략집단을 미디어 산업 중 ‘국내외 PP 산업’에 적용한 문헌을 비교, 분석하고자 다음과 같이 연구문제를 선정하였다. 첫째, ‘국내외 PP산업에서 전략 집단 연구의 현황과 특징은 어떠한가’, 둘째, ‘전략 집단’이 PP산업에 적용되었을 때 전략집단의 구분 문제, 전략집단의 연구방법, 전략적 변수의 선정, 전략 집단의 분석 수준 등에 대하여 비교 차원에서 검토해 볼 것이다. 셋째, PP에 적용된 전략집단의 문제점 및 개선점은 무엇이며 향후 미디어 산업 분야에 적용 가능성은 없는지 각각 적으로 모색하였다.

다만, 경영학에서 주로 다루는 일반 기업과는 달리 미디어 기업 중 PP기업의 경우, 공공재인 콘텐츠를 공급하는 창의 산업의 영역에 있다는 점을 감안하여 기존 전략집단 개념 연구에 대한 선행 연구, 전략집단 개념의 비판적 고찰, PP 산업 적용시 차별적인 특징을 함께 검토할 필요가 있을 것이다.

## II. 전략집단에 관한 연구 및 비판적 검토

### 1. 여타 산업에서의 전략 집단 선행 연구

전략 집단(Strategic group)에 대한 연구는 산업조직론(industrial organization) 분야에서 시작되어 한 산업 내에서 기업행위의 이질성을 설명해 주는 개념으로 주목 받기 시작하였으며, 그 이후 전략경영(strategic management) 분야로 확대되어 주로 실증적 연구를 통해 많은 연구가 이루어져 왔다.

즉 전략집단 연구의 필요성이 대두된 배경은, 동일산업내 기업들이 서로 다른 경쟁전략을 사용한다는 가정하에 기존의 산업조직론에 대한 비판적 관점과 기업성과 결정에 개별기업의 전략에 대한 중요성이 인식되면서 부터이다. 역사적으로 1970년대 기업 정책 분석으로 한 산업내의 기업에 속한 기업들도 서로 다른 전략을 사용하며 서로 다른 성과를 보인다고 했지만, 이론과 현실의 불일치로 그 해결개념으로 제시되었다. 따라서 기업의 상대적 경쟁력을 판단하고, 기업의 강점 및 약점을 분석하는데 유용하였다.

전략 집단 연구는 헌트(Hunt)에 의해 ‘왜 산업내의 기업들간에 차이가 존재하는가’라는 물음에 의해 제기되었다. 그러나 전략 집단에 대한 연구는 케이브스(Caves)와 포터(Porter)가 고전적인 틀을 제공하기 전까지는 담보상태였다. 케이브스와 포터가 주요 경제학 학술지에 전략 집단의 이론적 기초를 제공하는 논문들을 발표하면서 전략 집단에 대한 연구가 활성화 되었다(Caves and Porter, 1977; Porter, 1979). 이에 따라 Managerial and Decision Economics, 전략경영저널(Strategic Management Journal) 등의 관련 국제학술지

에 전략 집단에 관한 다수의 논문들이 발표되고 있다(McNamara, Deephouse, and Luce, 2003; Nair and Filer, 2003).

유사한 자원을 가지고 유사한 전략을 사용하는 기업들의 집합체로 정의되는 전략 집단 개념은 그 자체가 실제로 존재하는 실체라기보다는 분석의 편의를 위한 하나의 분석도구로서 기업과 산업의 중간에 위치하여 산업 조직론과 전략경영의 접점이 되고 있다. 전략 집단은 평균화되고 합산된 자료를 사용하는 산업연구에서는 얻을 수 없는 개별기업에 대한 정보를 제공해 주는 동시에, 많은 기업들을 조사할 수 있도록 해줌으로써 넓은 범위에서 전략적 행위의 효과를 평가하도록 한다. 또한 전략 집단의 분류에 의해 관련된 정보를 몇 개의 주요 차원에 따라 요약할 수 있도록 해준다는 점에서, 상이한 학문적 패러다임 하에서 이루어진 산업조직론과 전략경영의 이론이나 연구들을 수렴시켜주는 유용한 분석개념이다(McNamara, Deephouse, and Luce, 2003; Peteraf and Shanley, 1997).

이와 관련하여 전략집단의 주요 실증적 연구사례를 살펴보면 <표 2>와 같다. 뉴만(Newman, 1978)은 그의 논문에서 화학적 처리과정과 관련된 34개의 생산재 산업을 통계적으로 검증하는데 같은 원칙을 적용하였으며, 포터(Porter, 1979)는 38개의 소비재 산업을 분석하였다. 헌트(Hunt)가 그들의 주요 시장에서 경쟁자들 간 전략 차이에 집중하고, 같은 기본 사업 내 운영의 동질성에 따라 집단들을 설명하는 동안, 뉴만(Newman)은 전략집단들이 직접적으로 산업과 산업 외부의 구성 기업들에 의해 실행되는 활동들 사이의 관계에 의해서 정의되고 분류될 수 있다고 주장하였다. 그것은 같은 기본 사업을 공유하는 기업들은 같은 전략집단으로 놓일 수 있지만, 같은 산업 내에서 운영되는 기업이라도 다른 산업 내 사업 원칙을 가지는 기업들은 다른 전략집단을 형성한다는 주장이다. 케이브스와 푸겔(Caves & Pugel)은 전략집단을 보여주는 것으로서 기업 규모를 사용한 포터(Porter)를 따랐다. 소규모 기업들은 그들이 연구한 몇몇 산업에서 더욱 수익성이 좋은 것을 발견하였다(Caves & Pugel, 1980). 해튼(Hatten)은 그의 박사학위 논문에서 1952년부터 1971년까지 미국 양조산업에 대한 내부/집단 동질성과 집단간 변화를 구축하는 방법론에 관심을 기울였다. 그는 초기 연구들이 기업이 아닌 집단에 초점을 맞추었으며, 기업을 구분하는 산업 내 동질성의 가정에 대해 상당한 관심을 가졌음에도 불구하고, 기업별 기반의 동질성을 검증하지 않았다고 주장하였다. 그러므로 해튼(Hatten)은 양조산업 내 기업들에 대한 사례연구를 진행하면서, 양조업자들이 제조와 마케팅이라는 두 가지 영역에 자원을 할당함으로써 경쟁한다고 결론지었다. 이에 따라 그는 자기자본이익률과 관련있는 세 가지 제조 변인(수, 나이, 공장의 자본 밀집도), 세 가지 마케팅변인(브랜드의 수, 가격, 판매) 그리고 두 가지 구조적 변인(8개 회사의 집중도와 회사 규모)의 8개의 변수 모델로 구체화하였다(Hatten, 1974).

한편 전략 집단 개념에서 기업의 수익률은 산업의 성장률과 연관 산업의 구조 등 산업자체의 특성에 의해서도 영향을 받지만, 각 기업이 속해있는 전략 집단의 특성과 동일산업 내 전략 집단 상호관계에 의해서도 영향을 받는다. 이것은 전략 집단 간 성과차이가 각 전략 집단으로의 이동을 어렵게 하는 이동장벽과 전략 집단 간 구조가 경쟁과정에 영향을 미치기 때문에 나타난다(Caves and Porter, 1979; Mascarenhas and Aaker, 1989).

〈표 1〉 전략집단에 대한 주요 연구사례

연구자	연구대상산업	전략집단 형성 기준
Hunt(1972)	백색가전 사업	제품차별화, 제품다각화, 수직계열화
Hatten(1974)	양조 산업	제조 변인: 개수, 나이, 자본 밀집도 마케팅변인 :브랜드의 수, 가격, 판매 구조적 변인: 회사의 집중도와 규모
Hatten & Schendel(1977)	양조 산업	시장구조변수(집중도, 규모) 제조변수(공장 수, 연령 및 자본적 투자) 마케팅변수(상표의 수, 가격, 신용)
Newmann(1978)	생산재 산업	수직계열화
Porter(1979)	42개 소비재 산업	기업의 상대적 규모: 선도/후발업체의 분류
Harrigan(1980)	7개의 사양산업	기업 전략적 차원, 전략도식법 사용
Baird & Sudharsan (1983)	사무기기와 컴퓨터 산업	재무변수(평균자산, 자산이익률, 배당지급률, 규모 등)
Hergert(1983)	50여개 산업의 전략사업부	광고비, R&D비용, 자본집중도, 시장점유율, 모기업과 관계
Dess & Davis(1984)	도료산업	21개 마케팅변수(제품, 가격 등)
Hawes & Crittenden (1984)	소매 산업	마케팅 변인(타겟 시장, 제품, 프로모션, 가격, 구매력 등)
Hatten & Hatten (1985)	양조 산업	마케팅 변인(가격, 광고, 브랜드 수, 시장점유율)
Cool & Schendel(1988)	제약산업	전략(사업영역, 자원동원 측면)
Mascarenhas & Aaker(1989)	정유산업	이동장벽(시추깊이, 활동지역, 활동범위)
Tallman(1991)	자동차산업	전략적 능력변수(사업영역, 자원동원변수)
이장우 & 이현숙(2000)	벤처기업협회 소속기업 116개	창업자, 전략, 산업구조/환경, 조직구조
김영배 & 하성욱(2000)	인증 벤처기업 2,452개 여러산업	기술창출능력, 제품/시장부문 진화단계

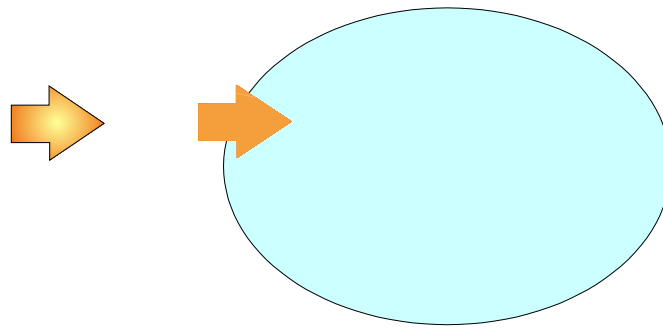
자료 : 허문구(1990) Reger, R. K., & Huff.A.S(1993)

## 2. 전략집단과 이동장벽

전략 집단 내 기업들의 성과차이를 설명하는 개념이 이동장벽이다(Caves and Porter, 1977). 이동장벽은 인

접한 경쟁자의 진입으로부터 성공적인 기업을 보호하는 구조적 요인이다. 그것들은 상이한 전략 집단 간 경계를 보여주는 내부 진입장벽이고, 특정 산업에 진입하려는 외부 기업에 대해 논의되었던 전통적 경제 이론의 외부 진입장벽과 대조를 이룬다. 지속적인 경쟁자는 경쟁하려는 전략적 태도에 대한 이동장벽을 자세하게 조사한다. 잠재적 산업 진입 업체들은 진입하려는 특정한 방법 뿐만 아니라 산업에 진입하기 위해 관련된 장벽들을 조사한다(Caves & Porter, 1977; Harrigan, 1981, 1985). 또 럼멜트(Rummelt 1982)는 이동장벽과 유사한 분리 메카니즘(isolate mechanisms)의 개념을 이용하여 이동장벽의 개념을 일반화하고 이 개념을 기업의 고유한 관리적 특징과 연결시킨다. 즉 기업간 전략적 특성을 분리하는데 사용되는 분리 메카니즘의 개념은 환경의 변화를 예측할 수 없는 불확실성이 큰 상황에서 경쟁적 우위를 유지하고 방어할 수 있는 도구라는 점에서 전략 집단을 식별하는 기준으로 삼고 있다<그림-1>.

〈그림-1〉 진입장벽, 이동장벽, 분리 메카니즘의 관계



아니다. 예컨대, 어느 전략 집단은 연구개발 집약적 전략 집단이고, 다른 집단은 마케팅 집약적 전략 집단이어서, 이들 간에 이동장벽이 존재하는 것이다(Caves & Porter, 1977). 이동장벽은 막대한 가격, 상당한 시간의 경과, 산출에 대한 불확실성 때문에 생긴다. 진입 장벽으로는 브랜드 네임, 고급 소비자 층, 독자적인 유통경로, 자동화된 공장 등과 같은 자산과 소비자들이 믿을 수 있으면서도 가격이 낮은 제품을 만들 수 있는 능력이 있다. 이러한 자산과 능력은 모방하거나 상쇄하기 힘들다. 퇴출장벽으로는 전문적인 자산들, 공급자나 노동자와의 오랜 계약관계, 고객과 중간 판매자의 충성도, 경영자의 자부심 등이 있다. 상기한 이유 때문에 기업의 전략 행위를 독특한 자산이나 기술이 뒷받침해 주지 못한다면, 그것은 이동장벽으로서의 경쟁력이 없어 타 기업에 의해 쉽게 모방될 것이다(Mascarenhas & Aaker, 1989).

최근에는 경제적 요인에 더하여 심리적, 사회적 요인까지 이동장벽의 요인으로 추가되고 있다. 경영자의 환경에 대한 선택적 지각, 기업의 구조적 관성, 사회로부터 인정된 기업의 역할 때문에 전략변경이 어렵고, 이러한 요인들도 이동장벽으로서 작용하게 된다. 상기 연구는 경제적 요인들뿐 만 아니라 심리적, 사회적 요인들이 이동장벽으로서의 역할을 설명하는 것이다(Fombrun & Zajac, 1987).

### 3. 전략집단 개념에 대한 비판적 검토

상기한 것처럼 전략집단은 기업간의 경쟁관계를 파악하고 특정 산업에 존재하는 경쟁기업들의 전략을 분석하는데 있어 중요한 개념(Sudharasan, et al., 1991 ; Thomas & Venkatraman, 1988)이기에 유용성도 있지만 전략집단 분류기준, 변수 선정, 또 그에 따른 대상 산업의 전략집단 구조를 적절히 파악하지 못한다는 문제점, 전략집단간 성과차이에 대한 논란 등 여러 한계점도 갖고 있다.

산업조직론 및 전략경영의 관점에서 출발한 전략집단 연구는 주로 실증적 연구를 지향하였으며, 개념적 정의 및 규명에는 관심이 소홀하였다(Cool & Schendel, 1987).

산업조직론에 기반한 연구에서 전략집단 분류를 위한 분류 변수로 규모, 광고집중도 등 1개 변수, 혹은 소수의 2차 자료를 사용하였다. 전략 경영에 기반한 연구의 경우, 연구대상의 특성에 맞는 다양한 변수를 사용하였다. 이처럼 기존 실증 연구에서 나타난 연구의 방향 및 혼동에 따라 전략 집단에 대한 명확하고 일관된 정의에서 출발하지 않았다. 따라서 전략집단의 개념적 정의에 대한 명확성이 요구되었다. 전략집단을 특정 산업에서 유사한 전략을 사용하는 기업들의 집합으로 정의한다(Porter 1979).

그러나 전략을 어떻게 정의하느냐에 따라 전략집단에 대한 구분 변수가 달라진다. 즉 같은 표본의 기업을 연구하더라도 상이한 전략집단의 구조가 도출될 수 있는 문제점이 발생한다. 따라서 전략집단 정의에 앞서 전략에 대한 명확한 정의가 필요하다(Cool & Schendel, 1987).

전략은 기업, 사업부, 기능부서 등 다양한 수준에서 정의가 가능하다. 개념적으로 하나의 특정산업에 속한 기업들을 대상으로 하는 것이며, 사업부 수준에서 전략이 전략집단에서 의미하는 전략에 가까울 수 있다. 허문구(1990)는 전략변수의 선정의 수준에 전사적 전략변수들로부터 기능적 전략 변수들까지 망라함으로서 분석 수준의 자의성이 있으며, 변수 측정에 있어서도 특수한 경우의 연구를 일반화시키는 오류를 범하여 전략집단 개념에 많은 혼동을 초래하고 있다고 지적한다. 또한 기능별 전략의 경우는 전략집단 연구 자체의 분석 수준이 기업집단 수준(혹은 기업수준)임을 감안할 때 너무 낮은 수준이기에 전략변수의 분석 수준은 사업부 수준이 타당할 것이라고 설명한다.

사업영역과 관련된 활동은 어떤 지역, 어떤 소비자, 어떤 제품, 어떤 서비스의 제공과 관련된 의사결정이다. 자원할당 관련활동은 정해진 사업영역에서 경쟁우위 확보를 위해 재무자

원, 인적자원, 물적자원을 각 기능별 영역에 어떻게 할당할 것인가하는 것과 관련된 의사결정하는 것이다. 동일산업내 기업이라도 사업 및 자원의 조합을 통하여 전략을 추구하는데 상기한 전략 개념에 의거하여 전략집단이 나온다. 따라서 특정 산업에서 유사한 사업영역과 자원할당의 조합에 기반하여 경쟁우위를 차지하려는 기업들의 집합으로 정의할 수 있다(이경목 1998).

이처럼 전략집단은 동일산업내 기업간 경쟁, 성과의 차이를 분석할 수 있도록 하는 유용한 개념이지만 일부 학자들은 전략 집단 개념의 유용성, 존재 유무에 대해 의문을 제기한다. 전략집단 도출 방법론의 경우 실증연구의 일관성 없음에 비판을 제기한다. 즉 전략 집단의 도출에 있어서 연구방법은 분석적 편의에 의한 방법론적 가공물이며 존재하지 않는다는 것이다. 군집분석의 경우 자료분석 결과이며 존재의미는 아니라는 주장이다(Barney & Hoskisson, 1990). 따라서 전략 집단 구분에 필요한 변수를 설명해 줄 수 있는 명확하고 기각 가능한 이론이 필요하다. 이에 대한 반론으로 최근 실증연구에서 경영자들이 환경을 이해하고 사용함에 있어 인지적 모델에 의거, 전략집단의 구조 및 존재를 보면 가공물이 아니라고 주장하고 있다(Porac & Thomas, 1990).

### III. PP 산업에 대한 전략집단 개념 연구

#### 1. 전략집단 개념의 PP 산업 적용 필요성

과거 방송 산업에 대한 논의는 시장에 존재하는 모든 방송사업자들이 동일한 자금 매커니즘을 가지고 제품을 동일한 고객 집단에게 똑같이 전달한다고 가정했다. 이러한 가정은 다채널 유료방송 미디어 시장에 활동하는 PP사업자들에게 적용하기는 어려울 것이다. 예를 들면 MBC드라마, OCN 등 시청률이 높고 MPP 집단에 속하여 SO에 비하여 협상력도 높은 사업자는 높은 프로그램 사용료와 광고료 및 기타 부대사업 수입을 얻는다.

그러나 PP등록을 통하여 다채널 유료방송 시장에 새롭게 진입하는 많은 PP들은 케이블 TV SO 및 위성방송에 프로그램을 송출하는 것조차 쉽지 않으며 심지어 프로그램 사용료를 받지 못하며, 런칭료를 지불하는 경우도 있다.

국내 다채널 유료방송 시장에서 확고하게 자리를 잡았다고 평가받는 지상파방송 계열 3개 MPP, CJ미디어 계열 MPP, ON미디어 계열 MPP의 경우 전반적으로 보유한 채널들의 시청률도 높고 그에 따라 수신료 수입, 광고 수입 등 우수한 경영성과를 보이고 있다. 반면, 개인 및 중소기업 등에서 운영하는 많은 개별 PP들은 우수한 콘텐츠를 공급하기도 어렵고 시청률도 높지 않으며 수신료 수입 및 광고수입도 낮은 편이다. 이처럼 영세한 PP의 경우, 인포머셜성 광고(상품판매 방송 광고)에 의존하면서 사업을 영위하기도 한다. 소규모 PP들은 대기업 및 지상파방송 계열 MPP에 비하여 상대적으로 자본조달 능력이 떨어지기 때문에 양질의 콘텐츠를 공급하기보다는 저가의 외화나 초판 방영시점이 오래지난 국내 지상파방송사의 드라마를 위주로 구매, 편성하는 등 장르, 가입자 타겟, 편성, 인력운영 차원에서 차별적이고 다양한 경쟁 전략을 구사한다.

이와 같이 이질적, 혼성적 특성이 있는 다채널 유료방송 시장의 행위자인 PP를 분석함에 있어 전통적으로 강조되어 온 산업적 차원의 한 단위로서는 적절하지 않다. 더구나 다채널 미디어 서비스가 디지털화, 주파수 자원 확장 등 기술발달, 규제정책 변화, 프로그래밍 제작/편성 환경 변화, 경제적 환경 변동 등 다양한 상황에 따라 급격한 변화가 있다는 점도 감

안해야 할 것이다. 이처럼 미디어 산업이 매우 복잡하고 일률적이지 않은 변화무쌍한 사업 환경의 도래에 따라, 새로운 패러다임을 반영한 전략적 경쟁 행위 분석이 요구되었다.

다채널 유료방송 미디어인 PP기업 콘텐츠의 프로그래밍과 장르는 이질적인 미디어 상품과 다양한 사업전략의 준비라는 특성이 있다. 이러한 미디어 기업의 분석을 수행할 때, 미디어 기업의 시장성과 뿐만 아니라 시장행위에 영향을 주고 경쟁의 요인을 결정하는 기업의 이질적 시장 특징을 철저히 고려해야 한다(Chan-Olmsted, 1997). 아울러 이질적 시장을 분석하기 위해 전략 집단 개념을 적용할 필요가 있을 것이다. 통상 독점적 경쟁 시장의 경쟁 양상은 산업 수준에서 기대되지만, 전략 집단의 개념 적용은 산업에서 관찰된 이질적 시장의 본질에 기인하여 집단 구성원의 상호 의존적 관계를 평가하는 것으로 제시된다(Chan-Olmsted, 1997).

## 2. PP 콘텐츠 산업의 특성

PP가 제공하는 방송영상물(혹은 영상 콘텐츠)은 우선 경제적 잉여(economics surplus)와 사회정치적 가치를 실현하는 등 두 종류의 가치를 생산하는 제품의 특성을 갖는다(Owen & Wildman, 1992). 둘째, 영상 콘텐츠는 전파를 통해 국민 전체를 대상으로 공급되는 서비스로, 그 사용을 제한할 수 없고 여러 사람이 동시에 소비할 수 있다는 점에서 공공재이며, 경험재(experience goods)이다. 셋째, 영상 콘텐츠는 소비자들에게는 정보와 오락을 판매하며 한편으로 광고주들에게 광고를 판매한다는 점에서 중복 제품(joint product)이다. 넷째, PP방송 프로그램은 영화, 오락, 교양 등 장르(genre)별로 상품의 이질성을 가진다. 그런 점에서 국내 약 200여 개의 등록 PP의 경우, 완벽하게 상호대체성을 가지고 있지는 않지만, 유사한 상품들을 제공하는 독점적 경쟁시장(monopolistic competition market)의 형태를 갖고 있다. 즉 PP 프로그램은 전문화(specialization)·세분화(segmentation) 등을 토대로 장르별 차별화는 물론, 동일 장르의 채널간에도 광고, 이벤트, 품질, 다양성 등 여러 방법을 통해 소비자에게 차별적으로 접근하려는 시도를 하고 있다. 다섯째, PP 콘텐츠 시장은 새로운 프로그램 공급 시장의 개척과 편성 차별화에 따른 틈새 영역의 개발로 형성된다. PP 콘텐츠 시장은 케이블TV 방송국(System Operator)와 PP와의 관계뿐만 아니라 다른 지상파 방송, 위성방송, IPTV, 인터넷, 잡지 등을 비롯해 이외에도 광고주나 사업체의 경영 및 거래 상황과도 복잡한 연관성을 갖고 있다(손창용·여현철, 2007).

한편 제도적 측면에서는 출범 초기에는 PP산업이 허가제를 통해서만 시장에 참여가 가능하였다. 그러나 PP의 등록제 도입(2001년 3월)으로 자본금 5억 원 이상, 주조정실과 종합 편집실, 송출 시설의 완비나 임차가 가능한 사업자는 누구나 사업을 할 수 있도록 진입과 퇴출 장벽을 제거하였다. 그러나 PP산업에 진입하더라도 편성규제(광고규제 포함), 운영규제, 내용 규제 등 일반 사업과 다른 규제가 존재하는 산업의 특성을 갖는다.

## IV. 미디어 콘텐츠 산업에서의 PP 전략 집단 실증 연구

〈표 2〉 방송채널사용(PP) 산업에서의 전략집단 실증 연구

연구자	Chan-Olmsted & Li(2002)	장웅(1999)	권호영(2005)	여현철(2009)
대 상 산 업:PP산업	미국 다채널프로그램 산업(케이블TV)	PP산업 (1997 케이블TV )	PP산업(케이블TV/ 위성방송)	PP산업(케이블TV) -40개(상업 등록PP :시



	-45개(상업 등록PP)기업	-29개(허가 PP)기업	-69개(상업 등록PP)기업	청률 기준)기업
전략 변수	<범위 및 자원변수> : 기업규모, 수직적 통합, 수평적 통합, 역사, 운영 효율성, 제품차별화, 프로그램 개발, 가격, 수신료 수입, 광고수입 전국광고가능성, 지역광고가능성(총 12개)	프로그램 판매 수입비율, 수신료 수입비율, 광고 수입비율, 케이블TV 광고단가, 광고시간구성비율, 본방송프로그램비율, 자체제작비율, 수직적 통합도, 종업원수, 시장점유율(총 10개)	<범위 및 자원변수> 기업규모, 수직적 통합, 수평적 통합, 역사, 운영 효율성, 제품차별화, 편성비용, 가격, 수신료 수입, 광고수입 (총 10개).	<범위 및 자원변수> 기업규모, 수직적 통합, 수평적 통합, 역사, 운영 효율성, 제품차별화, 편성비용, 가격, 수신료 수입, 광고수입 (총 10개).
성과 측정 변수	가입자당매출액, 현금흐름비율, 영업이익(3개)	자산이익율, 영업이익율, 매출성장율(3개)	가입자당매출액, 현금흐름비율, 영업이익(3개)	가입자당매출액, 현금흐름비율, 영업이익(3개)
집단분류 (각 PP 채널수)	프로그램 가이드(1), 상업적 무료영화(3), 아동/차별화/통합(12), 안정된 종합/통합(8), 방송사의 차별화세분채널(13), 소규모발전가능(6), 안정적 핵심 콘텐츠(2)	프로그램판매, 광고집중, 편성다각화, 대기업 계열	온미디어(5), 대형인기(18), 오랜역사/낮은성과(2), 하위틈새/성장가능(9), 신규/고전중(11), 신규/성장가능(14), 소규모/수신료의존(5), 대규모/수신료의존(2), OCN(1), YTN(1), CTN(1)	대형규모 틈새채널 전략군(8), 낮은수평결합대중채널 전략군(5), 중소형규모 채널 전략군(2), 대형규모 대중채널 전략군(3), 소규모 틈새 채널 전략군(15), 짧은역사 대형규모 채널 전략군(4)군, OCN(1), 어린이TV(1), 히스토리(1)
전략집단	7개(1개 개별채널 존재)	4개	11개(3개 개별채널 존재)	9개(3개 개별채널 존재)
전략 집단 관점 차이	미디어 특성적 관점 (방송산업적 접근)	경영학적 접근 (기업 특성적 관점)	미디어 특성적 관점 (방송산업적 접근)	미디어 특성적 관점 (방송산업적 접근)
전략집단간 성과차이	유의한 차이있음(△)	수익율(○)/성장률(×)	유의한 차이있음(△)	유의한 차이있음(△)
통계분석	군집분석/분산분석	요인분석/상관분석/군집분석	군집분석/분산분석	군집분석/분산분석
전략변수 분석수준	-기업전체/사업부/기능(혼재)	-사업부/기능수준(혼재)(수입,제작/편성 관련)기능수준 변인많음	-기업전체/사업부/기능(혼재)	-기업전체/사업부/기능(혼재)
결과 및 특징	-재무적 성공보다 콘텐츠 경쟁 전략이 중요 -운영효율성,수평결합다소기여(수직결합,크기무의미), 역사 요인중요	-허가제 -구조,편성 등 규제 -프로그램 변수 차원	-전략집단은 채널의 성과와 역사요인으로 구분(선발자 및 대형이점) -등록제하의 창의산업	-운영효율성,가격,규모요인으로 구분됨 -등록제하이지만 편성규제, 기술(주파수)규제
시사점	산업분석 탈피, 경쟁자의 전략행위 설명시도	-95-96 및 97 중단분석	미국PP사례 국내PP에 적용	기존 국내외 PP산업연구와 실증 비교

미디어 경영 경제학에서 전략 집단 개념은 찬-올름스테드와 리(Chan-Olmsted, 1997; Chan-Olmsted & Li, 2002) 등에 의해 연구되었다. 그들은 다채널 비디오 프로그램 시장을 연구하기 위하여 가격, 운영효율성, 차별화, 규모, 수직적 계열화 등 전략변수 12개를 이용하여 AMC와 같은 상업적 무료 영화 제공업체와 CNN과 USA케이블네트워크와 같은 기존의 업체에서 MTV와 ESPN과 같은 통합프로그램 업체에 이르는 7개의 전략 집단을 규명하였다. 이들의 연구결과에 의하면, 전략 집단에 속한 기업과 재무적 성과 사이의 상관관계가 존재하지만, 규모와 수직계열화는 상관관계가 없음을 발견하였다. 이러한 측면에서 전략에서 유래된 경쟁력은 재무적으로 구현되는 것이 아니라, 콘텐츠가 재무적 성공에 주요한 역할을 한다고 결론지었다. 시장의 참여자들은

상이한 장점들을 구축하기 위해 노력하며, 선택적으로 특정 경쟁자의 전략 행동을 교환한다. 이러한 선택적인 경쟁적 행위를 설명하고, 동시에 더 체계적인 회사 전략을 연구하기 위한 틀을 제시하기 위하여, 찬-올스테드와 리(2002)는 시장전략 연구에서 산업을 하나의 분석 요소로 이용하려는 것에서 탈피하려 했다. 이러한 측면에서 집단 간 경쟁을 설명하기 위하여 케이블TV의 PP산업이 많은 전략 집단으로 구성된 것으로 제안하였다. 그리고 전략 집단들은 동일시장 내 상이한 전략 집단 간 경쟁의 정도와 구도에 영향을 미치는 것으로 제시하였다.

국내 미디어 산업에서 전략 집단에 관한 연구는 PP산업을 중심으로 일부가 있다(장웅, 1999; 권호영, 2005; 여현철 2009). 기존 전략 집단의 연구를 원용하여 경영학적 관점에서 접근한 장웅을 제외한 연구에서는 규모, 역사, 운영효율성, 제품차별화, 편성개발, 가격수입원 등이 전략 변수로 이용되었다.

장웅(1999)은 ‘케이블TV 전략 집단의 구조변화에 대한 경영성과 연구’에서 프로그램 판매 수입비율, 본방송 프로그램비율, 종업원수, 시장점유율 등이 전략 집단 분류에 필요한 변수로 설정되었다. 이에 따라 ‘프로그램판매’ 전략 집단, ‘광고집중’ 전략 집단, ‘편성다각화’ 전략 집단, ‘대기업계열’ 전략 집단의 4개로 분류되었다. 또한 전략 집단 간 성과차이에 대한 분석과 변화경로별 성과차이에 대한 연구 결과에서는 케이블TV 업계에서의 장기적 전략변화가 프로그램의 질적 향상이나 다각화 전략에서 광고집중화 전략으로 이동하고 있음을 보여주었다(장웅, 1999).

권호영(2005)은 국내 PP 전략집단의 연구에서 ‘온미디어’ 전략 집단, ‘대형인기’ 전략 집단, ‘오랜역사/낮은성과’ 전략 집단, ‘수신료의존/대규모’ 전략 집단, ‘OCN’전략 집단 등 총 11개 전략 집단으로 분류하였다. 대형 PP 및 선발PP가 시장에서 유리한 위치를 가지는 것으로 분석되었다. 즉 매출액 규모가 큰 PP가 영업이익도 큰 것으로 파악되었고, 케이블TV의 출범과 동시에 출발한 대부분의 채널이 매출액과 영업이익이 큰 것으로 나타났다(권호영, 2005). 이는 PP시장에서 선발자(First mover)의 이점이 강하게 작용하는 것으로 분석되었다. 그 이유는 초기 PP의 경우 허가제라는 진입장벽으로 인하여 사업자수도 제한되었지만 대부분 사업자가 대기업이었기에 자본금 규모가 컸기 때문이다. 그런 점에서 선발PP시장은 허가받기도 어려웠지만 상당한 자본금과 기업의 경영전략이 요구되었다.

여현철(2009)은 기존 찬-올스테드와 리(Chan-Olmsted & Li, 2002) 및 권호영(2005)의 실증 연구를 비교차원에서 접근하였다. 이 연구에서는 전략 집단 분류 변수를 이용, 군집 분석을 실시한 결과 9개의 군집으로 분류하였으며, 전략 집단 구분시 군집 형성에 상대적으로 기여도가 큰 전략 변수는 운영 효율성, 가격, 규모 즉 SO 송출수, 수신료 의존도, 수평 결합 등이었다.

전략 집단간 성과에 대해 분석한 결과, 찬-올스테드와 리(Chan-Olmsted & Li, 2002)는 가입자당매출액 및 영업이익이 유의하다고 하였으며, 권호영(2005) 및 여현철(2009)은 전략 집단 간에 가입자당 매출액은 유의한 차이가 있었지만, 매출액 영업 이익률, 현금흐름 비율은 통계적으로 유의미하지 않았다.

## V. PP 산업의 전략 집단 개념 적용에 대한 검토 및 개선점

### 1) 전략 분류 변수 선정에 대한 검토

전략집단을 분류하는 전략적 변수 선택은 주로 세가지를 사용한다. 첫째, 회사의 전략을 나타내는 재무제표 등 2차 자료를 사용하며, 방법론적으로는 요인분석 및 군집분석을 주로 활용한다(Porter, 1979 ; Cool & Schendel, 1987 ; Fiegenbaum & Thomas 1990). 둘째, 경영자들의 경쟁환경에 대한 지각을 기준으로 전략집단을 분류하는데 다차원 스케일링의 방법이 주로 사용된다(Fombrun & Zajac, 1987). 해당산업 특유의 속성에 관한 경영자들의 인지

및 지각을 중심으로 연구한다. 셋째, 경영자들에게 경쟁기업을 직접 질문하고 전략집단을 분류하는 방법이다(Gripsrud & Gronhaug, 1985 ; Porac et al., 1995). 기업을 경영하는 경영자들이 경쟁자를 보다 정확히 알고 있다는 가정에서 출발하는 연구사례로 군집분석이나 연결망 분석이 주로 사용된다.

이와 관련 기존 전략 집단의 연구에 있어서 전략 분류 기준 변수들이 일관성이 없고 대상 산업이나 표본 기업들이 갖고 있는 제한적인 특징만을 반영하는 등 분류방법을 일반화하기 어렵고 연구결과들의 상호 비교 가능성도 낮다는 한계점이 지적되었다(Barney & Hoskisson, 1990). 또 전략집단을 특징지을 것으로 예측되는 전략변수의 추출이 필요하지만, 전략변수 추출의 난점이 있으며, 전략 집단 연구에서 이용되는 군집분석의 인위적인 특성을 벗어나기 위하여 케첸과 슈크(Ketchen & Shook, 1996)가 제안한 바와 같이 집단을 분류하는 변수를 세심하게 선정하여야 한다고 하였다.

PP의 전략 집단 실증 연구에서 전략집단의 존재를 규명하기 위해 2차 자료에 의거하여 요인분석 및 군집분석을 사용하였으며, 전략 집단 분류는 범위와 자원에 관련된 변수에 근거를 두어야 한다는 많은 전략 집단 연구자들(Fiegenbaum & Thomas, 1995; Olusoga et al., 1995)의 견해를 따르고 있다. 이처럼 PP의 전략집단 구분을 위한 변수 선정의 경우에도 그에 대한 적절성 여부 역시 주관적인 관점에서 판단한 것이라는 한계를 보인다. 따라서 그 대안으로 기업의 본원적(Generic) 경쟁 전략(경쟁우위와 경쟁영역이라는 두 축으로 원가우위 전략, 차별화 전략, 집중화 전략을 지칭함)은 무엇이며, 사업 차원과 자원할당 차원에서 전략의 중요 구성 요소는 무엇인지 전략 변수의 분류 기준을 모색하여야 할 것이다. 다만 PP산업의 경우 콘텐츠의 이질성을 반영하는 전략 변수와 경영학적 특성을 감안한 전략변수의 선택이 필요할 것이다. 예를 들면 콘텐츠 특성을 반영하는 편성 및 프로그램 변인(장르, 시청률, 프로그램 비율, 광고, 수신료) 및 마케팅 측면을 반영하는 변수(마케팅 비용, 마케팅 인력)를 검토할 수 있을 것이다.

## 2) 전략변수의 분석 수준에 대한 검토

기업이 어떤 사업분야에 들어가서 경쟁할 것인가, 또 그 사업 분야에서 구체적으로 어떻게 경쟁을 해서 수익률을 높일 것인가의 문제는 전략경영에서 중요한 부분이다. 따라서 전략경영의 분석 수준도 크게 전사적 기업 수준(Corporate-level-strategy)전략과 개별 사업부 수준(Business-level-strategy)의 전략으로 분류할 수 있다. 기업 전체적으로 참여할 사업영역을 결정하는 기업 수준의 전략으로는 수직통합, 다각화, 아웃소싱, 해외진출, 전략적 제휴, 인수합병 등이 있다. 개별 사업부내에서 경쟁 전략을 다루는 것은 경쟁자 분석, 경쟁우위, 비용우위, 가격경쟁, 차별화 우위, 차별화 경쟁 등이 있다. 사업부 수준 전략의 경우 사업부의 사업영역과 관련한 활동, 경쟁우위를 차지하기 위한 자원할당 관련 활동이다(Cool & Schendel, 1987). 아울러 광고나 R&D 등은 기능적 전략 변수(Functional-level-strategy) 수준으로 분류한다.

PP의 경우 전사적 기업 수준의 변수로는 수직통합, 수평통합이, 사업부 수준의 변수로는 가격, 수신료수입, 광고수입, 제품차별화, 운영효율성이, 기능적 수준의 변수로는 광고, 프로그램 개발, 편성비용 등 혼재되어 있다.

허문구(1990)는 기능별 전략의 경우는 전략집단 연구 자체의 분석 수준이 기업집단 수준

(혹은 기업수준)임을 감안할 때 너무 낮은 수준이기에 전략변수의 분석 수준은 사업부 수준이 타당할 것이라고 한다. 그러나 사업부 수준의 전략 형성이 다를 수 있으며 기업수준, 전략집단 수준의 경쟁과 협력에 대한 함의를 무시했다는 비판도 있다(Fombrun & Zajac, 1987). 즉 산업 특성을 무시하고 사업부 전략의 성공 가능성은 미미하며 사업부 전략이 기업 전략의 결정 상황에서 중요한 의미를 가지는 경우도 있을 것이다.

매체산업의 경우, 일반 산업과 달리 콘텐츠의 기획·편성·제작이라는 전략을 토대로 시청률을 확보하여 광고 및 수신료 수익을 얻는 다는 점에서 일반 기업에서 전사적 차원, 사업부 차원, 기능적 차원의 전략과는 분석 수준이 일부 다를 수 있다는 점을 감안해야 할 것이다.

### 3) 전략집단의 도출 및 유형분류에 대한 검토

어떤 데이터 행렬이 제공되었을 때, 통계적으로 유의미한 군집을 만들 수 있는 수학적 방법은 어렵지 않다(McGee et al., 1995). 이러한 맥락에서 폴즈와 스튜워트(Punj & Stewart, 1983)의 경우, 군집화는 각 영역의 경계를 결정하기 위한 분명한 지침이 없이 모호하게 구성된다고 주장한다. 또한 딜론과 물라니(Dillon & Mulani, 1989)에 따르면 군집분석의 약점은 통계 자료를 이용하여 집단을 분류할 때 자연스럽고 객관적인 방안이 없다는 것이다.

여타 산업과 마찬가지로 PP의 경우 기존의 전략 집단 연구와 유료방송 업계에서 알려진 사실에 의거하여 전략 집단으로 분류된 군집을 해석하였다. 각 연구자들의 전략 집단 구분을 살펴보면, 프로그램판매, 광고집중, 편성다각화, 대기업 계열(장웅, 1999), 프로그램 가이드, 상업적 무료영화, 아동/차별화/통합, 안정된 종합/통합, 방송사의 차별화세분채널, 소규모발전가능, 안정적 핵심 콘텐츠군(Chan-Olmsted & Li, 2002), ‘대형인기’ 전략 집단, ‘오랜역사/낮은성과’ 전략 집단(권호영, 2005), 대형특새채널, 대형대중채널(여현철 2009) 등으로 분류했다.

전략 집단 구분의 경우, 전략적 특성이 강조되기 보다는 콘텐츠 특성이 강조된 구분이 많았다고 볼 수 있다. 아울러 여타 산업과 달리 PP의 전략 집단 연구에서 대부분 전략집단으로 명명하기에는 어려운 1개의 개별 채널이 전략집단으로 도출되었는데 미디어 콘텐츠의 특성인 독점적 경쟁 상품의 특성을 반영한 것으로 추정된다. 따라서 PP 콘텐츠 기업의 특성을 반영한 집단 분류를 하더라도 찬-올스테드와 리(Chan-Olmsted & Li, 2002)의 경우 6개 집단 1개 채널, 권호영(2005)은 8개 집단 3개 채널, 여현철(2009)은 6개 집단 3개 채널로 명명하는 것이 타당할 것이다.

### 4) 전략 변수의 변인수에 대한 검토

많은 해외의 연구들이 기업의 전략집단을 분류하는데 있어서 제한된 기준을 사용하고 1-2개의 변수들만을 사용했다는 점을 지적한다. 즉 상대적 규모나 상대적 성과와 같은 단 하나의 지표에 의해 전략집단을 구분한 연구(Newman, 1978 ; Primeaux, 1985 ; Shendel & Patton, 1978)들이 있다.

PP의 연구자들은 범위와 자원에 관련된 변수가 세분화된 소구 목표 시장에서 경쟁우위를 획득하고 유지하는데 있어서 핵심적인 전략 변수가 된다고 보았다. 이에 따라 범위 변수는

목표 시장 세분화, 시장에 제공되는 재화와 서비스의 종류(차별화), 연구 및 개발, 가격 설정 및 광고와 같은 운영 전략을, 자원 변수는 효율성, 크기 및 운영 연수와 같은 확보된 유리한 전략적 입지 등을 활용하였다. PP의 경우 10여개 이상의 다양한 전략변수를 활용하여 전략집단을 도출하였다. 향후 연구에서는 전략집단이 전략개념의 다면성을 반영할 수 있도록 제품개발, 제조, 마케팅 등 다면적인 전략변수를 개발하고 추가하는 것도 필요하지만 요인 분석 등으로 몇개 차원으로 축약하여 PP기업의 핵심 역량을 제시하는 변수중심으로 분석할 필요도 있을 것이다.

##### 5)성과 측정 변수에 대한 검토

전략 집단을 연구하는 많은 학자들은 기업의 성과를 측정하는데 있어서, 자본 수익률, 매출 수익률, 자산 수익률, 시장 점유율, 세전 이윤 등을 이용하고 있다. 그럼에도 불구하고, 성과 측정은 전략 경영 이론에서 끊임없이 제기되는 어려운 문제이다. 이윤율은 협의의 개념이라고 비판하면서, 재무와 운영 척도를 포함한 보다 넓은 성과 척도로 보아야 한다는 견해가 많다. 집단간의 이윤 차이를 연구한 바에 따르면, 수익률보다는 세전 소득을 사용해야 한다고 한다. 왜냐하면, 경제학 이론에 의하면 기업들은 수익률보다는 전체 경제적 이윤을 극대화하려고 하기 때문이다. 또 일부 학자는 다수의 성과 척도를 이용해야 한다고 한다.

이처럼 연구의 목적에 따라 다양한 성과 변수를 사용할 수 있다. 다만 성과관련 변수가 전략 관련 변수(재무적 변수 등)에 의해 분류되는 것은 동어반복성 전략변수가 될 수 있다. 즉 전체 기업의 측면에서의 전략 변수는 전략집단 자체와 중복될 가능성이 있다(McGee & Thomas, 1986).

PP 기업의 경우에는 시청률 성과, 편성성과가 중요한 성과 변수로 검토될 수 있겠다. 그러나 전체 기업 측면에서 상기 변수가 재무 변수, 규모 변수 등 전략 관련 변수와 중첩될 수 있어 검증이 필요할 것이다. 기존 연구에서는 PP특성을 감안한 가입자당 매출액, 현금흐름 비율, 매출액 영업이익률 등을 이용하였다. 전략집단 분류변수에서와 마찬가지로 기업의 성과를 좌우하는 요인 등에 대하여 산업의 경영자나 전문가에게 자문을 구하여 찾을 수 있을 것이다.

##### 6)전략집단 간 성과의 차이

전략집단과 기업성과와의 관계를 규명하기 위해, 기업규모와 이익율간의 관계를 고찰한 Marcus(1969)는 35개 산업에서는 양의관계를, 9개 산업에서는 음의관계를, 74개 산업에서는 아무런 관계가 없는 것으로 보고하고 있다.

아울러 지금까지 어떤 전략집단에 속하느냐에 따라 기업의 성과가 결정된다는 가설에 대해서는 연구결과가 엇갈리고 있다. 식품산업에 전략집단을 식별해 낸 Barney & Hoskisson(1990), 석유채굴산업을 4개 전략집단으로 분류한 Mascarenhas &

Aaker(1989), 제약업계의 전략집단 연구를 수행한 Fiegenbaum & Thomas(1995) 등은 자신들이 찾아낸 전략집단들이 분명한 집단간 성과차이와 집단내 성과의 유사성을 갖는다고 설명한 바 있다. 그러나 1994년 중반 들어 성과에 대한 연구는 상반된 결과를 도출하기 시작한다. 이들 전략집단 내부의 기업간 성과차이가 집단간 성과 차이보다 훨씬 크다고 설명하였다. 이러한 선행연구들에서 전략집단 개념의 유용성은 제한적으로 이해할 필요가 있다. 경쟁지형을 파악하되 집단 소속이 기업성과를 결정짓는다는 도식에 대해 주의할 필요가 있다. 또한 전략집단 연구의 주 관심사 중 하나가 전략집단간 성과차이를 규명하는 것이다. 대체로 많은 연구들이 전략집단간 뚜렷한 차이를 규명하지 못하고 있다. 그러나 이런 연구들이 전략집단 정의가 상황에 따라 임시방편적 특성을 보여주고 있으며, 전략집단 분류도 일관된 원칙없이 연구자에 따라 자의적으로 이루어졌기 때문에 현 단계에서 성과와 전략집단간의 관계를 단정짓는 것은 무리이다.

이처럼 전략집단과 기업성과가 일관되게 나타나지 않는 이유는 전략집단이 존재하지 않거나, 전략집단과 기업성과간 관계없거나. 관계는 존재하나, 전략집단 분류절차가 명확히 정해지지 않아서 일관되지 않은 결과가 발생하는 등 전략집단 분류방식이 타당하지 않다는 것이다.

PP의 전략 집단과 성과에 관한 연구결과, 찬-올름스테드와 리(Chan-Olmsted & Li, 2002)는 가입자당매출액 및 영업이익이 유의하며, 권호영(2005) 및 여현철(2009)은 전략 집단간에 가입자당 매출액은 유의하며, 장웅(1999)은 수익율과의 관계는 유의하지만, 성장률과는 유의하지 않은 등 전략 집단과 성과간의 관계는 일부는 있지만 나머지 일부는 없다고 할 수 있다.

## 7) 전략집단 개념과 이동장벽과의 연계성

외부 기업의 진입으로부터 전략 집단 내에서 기업을 보호할 뿐 아니라 용이하게 그들의 위치를 다른 집단으로 바꾸는 현재 구성원들에게 장벽을 만들기도 한다 (Porter 1980; McGee & Thomas, 1986)는 이동성 장벽의 개념이 전략집단에 적용되고 있다.

이처럼 전략집단의 분류가 이동장벽에 의해 도출되어야 하는 이유로서 이동장벽이 전략집단 개념의 중요한 이론이라는 점, 전략집단 개념은 각 전략집단의 매력도와 전략집단내에서 성공적으로 경쟁하기 위해 필요한 자산과 기술에 대해 전략적 비판을 하는데 있어서 유용한 개념인데 전략집단이 이동장벽의 개념을 포함하지 않으면 개념의 유용성이 상당히 제한 될 것이다.

PP산업의 경우, 이동장벽은 수평적 통합, 제품차별화의 정도, 운영 효율성 등 다양한 전략적 차이에 따른 산업내 기업집단간의 이질성을 설명할 수 있는 개념으로 유용성은 있지만 아직 본격적으로 적용되지는 못하고 있다. PP산업의 각 전략 집단의 경우 장르와 소구 대상층 등 차별화된 편성에 따라 서로 다른 전략적 행동을 취하여, 전략 집단의 지역이 지리적으로 분리될 수 있을 것이다. 이때 주요한 전략 차원에서 성공적인 접근을 한 PP는 이동성 장벽으로 인해 분리되기 때문에 다른 프로그램 배급자가 쉽게 모방할 수 없다. 즉 높은 이동성 장벽을 가진 전략 집단은 경쟁으로부터 격리될 가능성이 높고 배급자(exhibitors)와 제작자(producers)에 대해서 우월한 협상력을 가질 수 있다. 이때 이동성

장벽이라는 경제적 개념은 잠재적 진입자가 용이하게 어떤 전략 집단에 진입하여 집단의 이윤을 잠식하지 못하게 하는 구조적 및 행위적 힘을 설명하는 것이다(Chan-Olmsted, 1997).

국내PP의 경우, 편성전략, 프로그램 판매 및 유통전략, 사업다각화 전략, 진입탈퇴 전략, 구조변화 전략 등 다양한 전략과 성과(광고, 수신료, 시청률)에 따라 지상파계열 MPP(MBC, SBS, KBS MPP), 대기업 계열 MPP(CJ, ON미디어), 개별 PP 등 전략 집단이 분리되어 있다고 가정할 수 있다.

이론상으로는 5억원의 자본금으로 등록이 가능하며, 높은 진입장벽이 아니다. 또한 자산특수성을 가진 시설이나, 인적자원에 대한 투자가 필요하지도 않으며 이탈의 장벽도 낮기 때문에 경합시장(contestable market)의 특성을 갖고 있다고 볼 수 있다. 그러나 실제 운영에 있어 주요 MPP들의 경우 연간 투자비(프로그램 제작 및 편성비)로 수백억원 혹은 1천억원 이상 소요되는 경우도 있기 때문에 이동장벽이 형성되어 있다고 볼 수 있을 것이다. 그러나 아이디어를 기반으로 하는 PP 특성상 틈새시장을 겨냥하여 출연하는 개별PP들간에는 이동장벽을 확인하는 것은 상당히 힘들 것이다.

따라서 횡단적 연구를 중심으로 도출된 PP의 전략집단 연구에서 향후에는 이동장벽의 개념을 도입하고 종단적 연구를 통하여 PP 전략집단의 존재유무를 규명하고, PP 전략 집단의 안정적 유지요인을 살펴보아야 할 것이다. 즉 전략집단 개념은 이동장벽 개념으로부터 시작해야 하며, 기업전략 기준을 전략집단 말고, 이동장벽으로 작용하는 변수들을 사용해야 하며, 전략집단을 구분해야 한다(Mascarenhas & Aaker 1989).

## VI. 결론

### 1. 요약

PP산업이 일반 기업처럼 이윤을 추구하는 상업적 특성도 있지만 창의상품, 문화상품, 정보상품을 생산하는 공공재로서 독점적 경쟁형태를 보인다는 점에서 여타의 다른 산업과 차이가 있다. 따라서 본 연구는 기존 전략집단에 관한 선행 연구와 전략 집단 개념을 둘러싼 논쟁, 비판적 검토를 하고 PP산업에 전략집단 개념을 적용한 사례와 문제점을 검토(전략 변수 선정, 연구 대상 수, 이동장벽 등), 개선 방안을 모색하였다.

첫째, PP의 전략집단 실증 연구에서 재무제표 자료 등 2차 자료를 위주로 사용되었으며, 면접이나 설문지를 통한 자료나 연구방법을 사용하지 않았다.

둘째, PP 기업을 분석한 대부분의 연구가 횡단적 연구였기에 전략집단의 구조 변화 혹은 산업에서의 진화 과정을 파악하기 어려웠다.

셋째, PP의 전략 분류 변수 선정의 경우, 범위와 자원에 관련된 변수에 근거하여, PP의 전략집단 구분을 위한 변수를 선택하였다. 향후의 연구에서는 해당산업 특유의 속성에 관한 경영자들의 인지 및 지각을 중심으로 한 설문이나 경영자들에게 경쟁기업을 직접 질문하고 전략집단을 비교하여 분류하는 방식을 검토할 필요가 있을 것이다.

넷째, PP의 전략집단이 전략개념의 다면성을 반영할 수 있도록 CEO요인, 콘텐츠 요인, 마케팅 요인 등 추가적인 전략 변수를 밝혀내는 것이 중요한 과제가 될 것이다. 이처럼 전략 변수의 선정도 중요하며, PP의 경우, 10여개 이상을 활용하였지만 변수의 숫자와 아울러 전략집단을 분류하는 핵심 변수를 본원적 경쟁 전략 차원에서 요인분석 등을 통해 축약하는 방법도 검토해야 할 것이다.

다섯째, PP의 경우, PP특성을 감안한 가입자당 매출액, 현금흐름 비율, 매출액 영업이익률 등 성과 변수를 사용하였다. 향후 전략집단 분류변수에서와 마찬가지로 기업의 성과를 좌우하는 요인 등에 대하여 산업의 경영자나 전문가에게 자문을 구하여 비교해 볼 필요가 있을 것이다.

여섯째, 경영학적 관점에서 제기된 전략집단 연구의 분석수준의 경우, 전사적 수준, 사업부 수준의 변수가 적당하다고 한다. 그러나 산업의 특성에 따라 그 중요성은 달라질 수 있을 것이며, 특히 PP 콘텐츠 기업의 경우, 편성 전략, 편성 비용, 광고 등이 중요한 경쟁수단이 될 수 있어 일반 산업에서 분석 수준과는 다를 수 있다. 따라서 전략 집단 분석 수준을 전사적 차원 및 사업부 차원에서의 전략을 본다면 주요 MPP(지상파, CJ, ON, 기타 MPP 등)의 경쟁 전략을 비교 분석해 보는 것도 의미있을 것이다. 그러나 콘텐츠 기업의 행위 특성을 면밀히 분석해 본다면 일반 기업에서의 전략적 수준 보다는 낮은 차원이더라도 기능적 차원 등 미시적 특성을 검토하는 것도 필요할 것이다.

일곱째, 전략집단의 도출 및 유형분류에 있어 여타 산업과 달리 PP의 전략 집단이 전략적 행위 특성보다는 콘텐츠 특성을 중심으로 분류되었다. 아울러 전략집단으로 명명하기 어려운 1개의 개별 채널이 전략집단으로 도출되었다. 이는 미디어 콘텐츠의 특성인 독점적 경쟁상품의 특성을 반영한 것으로 추정된다. 따라서 PP 콘텐츠 기업의 특성을 반영한 집단 분류를 하더라도 찬-웁스테드와 리(Chan-Olmsted & Li, 2002)의 경우 6개 집단 1개 채널, 권호영(2005)은 8개 집단 3개 채널, 여현철(2009)은 6개 집단 3개 채널로 명명하는 것이 타당할 것이다.

여덟째, 전략집단 개념은 이동장벽 개념으로부터 시작해야 하며, 기업전략 기준을 통계 분석 결과를 통한 전략집단 분류방식 이외에, 이동장벽으로 작용하는 변수들을 사용해야 하며, 전략집단을 구분해야 한다(Mascarenhas & Aaker, 1989). 이처럼 전략집단의 존재 유무, 유지요인, 변화 요인을 규명하기 위해서는 이동장벽과의 관계성이 중요하다고 할 수 있다.

PP산업에서, 개별PP에 비하여 높은 이동장벽을 보유하고, 집단의 이윤을 잠식하지 못하게 하는 구조적 및 행위적 힘을 가지고 있는 특정 MPP 집단이 존재한다고 가정할 수 있다. 그러나 지금까지 PP의 실증적 연구는 횡단적인 전략집단 연구가 이루어지다 보니 이동장벽의 개념을 적용하지 못하였다. PP 기업의 종단적 연구를 위해서는 일관된 시계열 자료의 확보 등 많은 애로가 있지만 요인 분석 방법 및 경영자의 인지적 접근법 등 변수를 축약하더라도 이동 장벽의 개념을 적용하여 전략집단을 구분할 필요가 있을 것이다.

## 2. 연구의 한계 및 제언

본 연구가 경영학적 관점에서 다양한 산업에 적용되었던 '전략 집단'을 PP산업의 '전략 집단'에 적용한 사례를 검토하고 문제점과 개선점을 찾아보려 시도하였지만 다음과 같은 한계성을 보였다.

첫째, 전략집단의 존재 유무, 전략집단의 연구방법론, 전략 변수, 전략 집단의 유지요인 등 전략 집단을 둘러싼 개념은 여전히 논쟁적이다. 이런 점에서 PP에 적용된 전략 집단 실증연구가 의의도 있지만 개념적 논의를 충분히 뒷받침하지 못해 혼란을 가중시킨 점도 있을 것이다.

둘째, 전략 집단 연구가 경영학 분야에서 주로 이루어져 왔기 때문에 일반 산업에 적용되는 부분을 미디어 콘텐츠 기업에 여과없이 적용할 경우 미디어 특성을 반영하지 못하는 측면이 있을 것이다. 본 연구 역시 그러한 한계성을 갖고 있으며 향후에는 PP 산업에 적합한 전략 집단 개념을 모색할 필요가 있을 것이다.



셋째, PP 전략 집단 연구에서 전략 집단 구분을 위한 변수, 성과 변수, 전략 집단 연구의 방법론적 개선이 필요할 것이다. 그런 점에서 향후 전략집단의 이동과 변화형태를 규명하여 PP 전략집단의 동태적 변화를 관찰하기 위해 종단적 연구가 시도될 필요가 있을 것이다. 즉 전략집단의 변화, 산업의 진화과정을 연구하려면 횡단적 연구의 적합성이 떨어진다. 전략은 일련의 의사결정에서 나타나는 일종의 행위적 패턴이며 동태적 문제이다.

넷째, 높은 이동성 장벽을 가진 전략 집단은 경쟁으로부터 격리될 가능성이 높고 배급자와 제작자에 대해서 우월한 협상력을 가질 수 있다는 이동성 장벽의 개념을 PP에 본격적으로 적용하여 연구를 심화시킬 필요가 있을 것이다.

다섯째, PP 전략집단을 분석하기 위해 통계적 차원의 접근이 아닌 본원적 경쟁 전략에 기반한 변수를 요인분석 등을 통하여 찾고 적용할 필요가 있다. 즉 2차자료에 근거하기보다는 전략 집단 변화를 설명해 줄 수 있는 구조와 변화에 대한 연구가 미흡하다. 미래의 연구는 산업전문가와 심층면접하는 등 시뮬레이션 기법으로 정교한 연구가 필요하다.

여섯째, 등록제 하의 PP기업의 경우, 특히 경영자 지각 및 인지에 기반한 연구가 요청된다. 기업의 전략을 직접적으로 측정하고 전략 집단을 찾기 위하여 2차 자료 이외에 산업내 분화를 결정하는 경영자 지각 및 의도를 고려할 필요가 있다. CEO가 환경을 지각하는 방식, 어떤 경쟁자의 행동을 기준으로 전략을 수립, 실행 하는지 연구할 필요가 있다.

일곱째, 전략집단 연구에 자원의존론, 조직이론 등의 이론을 접목할 필요가 있을 것이다. Prahalad & Hamel(1990)은 기업이 보유한 자원이 사용가능한 전략을 제한하고 따라서 전략집단의 형성을 설명할 뿐만 아니라 성공적인 기업들은 제품과 관련하여 전략을 수립하기 보다는, 핵심기술 및 지식과 관련하여 전략을 수립한다고 주장한다. 자원의존론 측면에서는 기업특유의 자산, 특히 가치있고 희소하고, 모방하기 어렵고 시장에서 거래 어려운 자산을 보유한 경우이다. 즉 기업을 시장에서 행동으로 파악하지 않고 유형/무형자산의 집합으로 파악하는 자원의존론을 PP의 전략 집단 개념에 반영하고 통합할 필요가 있을 것이다.

여덟째, PP 산업 이외에 보다 다양한 미디어 산업 분야에 적용할 필요가 있다. 가령 SO의 경우 복점 사업자에 대한 전략 집단 존재 여부, 신문산업의 경우 지역지, 전국지, 전문지 등에 대한 전략 집단 연구를 시도하여 경쟁자 분석을 할 수 있을 것이다.

아홉째, 개별 미디어의 영역보다는 연구 대상 및 범위를 확장하고 조정하는 것이 전략 집단 개념 연구에 보다 타당할 것이다. 산업의 각 분야가 융합되고 있으며 방송 통신 분야 역시 융합되는 상황에서 PP 등 개별 미디어 산업의 분야에서 전략 집단의 존재를 규명하는 것보다는 거시적 차원에서 접근할 필요가 있다. 제약산업, 자동차산업, 가전산업, 정유산업, 항공산업 등 여타 산업에 비하여 미디어 산업의 규모가 크지 않은 상황에서 전략 집단의 유용성은 크지 않을 수 있다. 특히 전략 집단 내 기업들의 성과차이를 설명하는 개념이 이동장벽이며(Caves and Porter, 1977), 전략집단 개념은 이동장벽 개념으로부터 시작해야 하며, 기업전략 기준을 전략집단 말고, 이동장벽으로 작용하는 변수들을 사용해야 하며, 전략집단을 구분해야 한다(Mascarenhas & Aaker 1989)고 한다. 이동장벽에 대한 논의에서 산업 내 전략 집단 간 이동을 저해하는 이동장벽으로서의 역할을 하며, 동일 산업 내 기업이라도 모두 동질적이지 않다. 이처럼 방송사업자(PP, SO 등), 통신사업자, 인터넷 사업자(다음, 네이버, imbc 등) 혹은 플랫폼 산업, 콘텐츠 산업, 단말기 산업 등 미디어 산업의 생태계를 아우르는 거시적인 범위에서 전략 집단과 이동장벽을 연구하는 것이 바람직 할 것이다. 전략 집단의 개념에서 나온 이슈들이 미디어 시장에서의 경쟁, 경쟁우위 등과 연결되고 융합시대의 미디어 시장 확정 및 이를 둘러싼 환경변수, 정부 규제 변수, 전략집단 구조 변화에 어떤 영향을 미치는 지에 대한 연구가 의미있을 것이다.

## ■ 참고문헌 ■

- 권호영(2005), PP의 전략 집단별 성과의 분석, 「방송연구」, 여름호, 187~212
- 손창용·여현철(2007), 「한국케이블TV산업론」, 커뮤니케이션 북스
- 여현철(2009), 「방송채널사용사업자의 전략 집단과 성과에 관한 연구」, 서울과학종합대학원  
박사학위 논문
- 여현철·김재범·이상식(2009), 국내 방송채널사용사업자의 전략 집단과 성과에 관한 연구,  
「한국언론정보학보」, 2009 여름, 통권 46호, 387~419
- 이경목(1998), 전략군 : 주요이슈와 미래의 연구방향, 「서울대학교 경영논집」, 제32권4호,  
228~258.
- 장웅(1999), 「한국케이블TV 전략 집단의 구조변화와 기업성과」, 한국외국어대학교 석사학위논문.
- 조영복·정동섭(2003), 「경영전략」. 도서출판 대명
- 허문구(1990), 전략군 연구의 비판적 고찰, 「경영학연구」, 제20권1호, 259~315.
- Baird, I.S. & D. Sudharsan(1983), Strategic groups: a three model factor analysis of some measures of financial risk, working paper, 931, Bureau of Economic and Business Research, University of Illinois.
- Barney & Hoskisson(1990), 'Strategic Groups : Understated assertions and research proposals' *Management and Decision Economics*, 11:187~198.
- Chan-Olmsted. S.M(1997), Theorizing Multichannel Media Economics : An Exploration of Group-Industry Strategic Competition Model, *Journal of Media Economics*, 10(1), 39~49.
- Chan-Olmsted. S.M & Li, J.J(2002), Strategic Competition in the multichannel video programming market: An Intraindustry Strategic Group study of cable programming networks, *Journal of Media Economics*, 15(3), 153~174.
- Caves, R. & Porter, M.(1977), From Entry Barriers to Mobility Barriers, *Quarterly Journal of Economics*, Vol.91, No.2, 241~262.
- Caves, R.E. & Pugel, T.(1980), *Intra-Industry Differences in Conduct and Performance: Viable Strategies in U.S. Manufacturing Industry*, New York University Monograph.
- Cool, K. O. & Schendel,(1987), Strategic group formation and performance : US pharmaceutical industry 1963~1982, *Management science*, 33, 9: 1102~1124
- Dillon, W. R. and Mulani, N.(1989), "LADI: A latent discriminant model for analyzing marketing research data," *Journal of Marketing Research*, 26, p15-29.
- Fiengenbaum. A. & H. Thomas.(1995), Strategic groups as reference groups: Theory, modeling and empirical examination of industry and competitive strategy, *Strategic Management Journal*, 16, pp. 461-476.
- Fombrun. C. & E. Zajac.(1987), Structural and perceptual influences of intra-industry stratification, *Academy of Management Journal*, Vol.30, No.1, 33~50.
- Gripsrud, G. & K. Gronhaug.(1985), Strategy and structure in grocery retailing, *Journal of industrial Economics*, 33 : 339~347.
- Hatten, K.J.(1974), *Strategic models in the brewing industry*, unpublished Ph.D. dissertation, Purdue

University.

Harrigan, K.R.(1981), Barriers to entry and competitive strategies, *Strategic Management Journal*, Vol.2, No.4, 395 ~ 412.

\_\_\_\_\_ (1985), An Application of Clustering for Strategic Group Analysis, *Strategic Management Journal*, Vol.6, No.1, 55 ~ 73.

Hatten, K.J. & M.L. Hatten(1985), Some empirical insights for strategic marketers: the Case of beer, in H. Thomas & Gardner, D.M(eds), *Strategic Marketing & Management*, Chischster; John Wiley.

\_\_\_\_\_ (1987), Strategic groups, asymmetric mobility barriers and contestability, *Strategic Management Journal*, Vol.8, No.4, 329 ~ 342.

Hawes, J.M. & W.F. Crittenden(1984), A taxonomy of compeiive retailing strategies, *Strategic Management Journal*, Vol.5, No.3, 275 ~ 289.

Hergert, M.(1983), *The incidence and implications of strategic grouping in U.S. manufacturing industries*, unpublished Doctoral dissertation, Havard University.

Hunt, M.S(1972), *Competition in the Major Home Appliance Industry*, unpublished Doctoral dissertation, Harvard University.

Karel, O.C. & Schendel, D.(1987), Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry 1963 ~ 1982, *Management Science*, Vol.33, No. 9, 1102 ~ 1124.

Ketchen,d.J.& Shook,C.L.(1996), "The application of cluster analysis in strategic management research: An analysis and critique," *Strategic Management Journal*, 17, p441-458.

Marcus, M.(1969), Profitability and size of firm, *Review of Economics and statistics*, 51 : 104-107.

Mascarenhas, B. & D.A. Aaker(1989). Mobility barriers and strategic groups, *Strategic Management Journal*, Vol.10, No.5, 475 ~ 486.

McGee, J. & Thomas, H.(1986), Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy, *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 2, 141~160.

McNamara, G. Deephouse, D., & Luce, R. (2003). Competitive positioning within and across a strategic group structure, *Strategic Management Journal*, Vol 24, No 2, 161 ~ 181.

Miller, R.(1981), Strategic pathways to growth in retailing, *Journal of Business Strategy*, 1(3), 16 ~ 29.

Miller, R. & Springate, D.(1979), "Modelling strategic behavior within an industry", Joint national Meeting, TIMS/ORSA, New Orleans.

Nair, A. & Filler, L. (2003). Competitive positioning within and across a strategic group structure, *Strategic Management Journal*, Vol 24, No 2, 161 ~ 181.

Newman, H.(1978), Strategic groups and the structure/performance realtionship, *Review of Economics and Statistics*, Vol.60, No.3, 417 ~ 427.

Olusoga,S.A.,Mokwa,M.P.&Noble,C.H.(1995),“Strategic group, mobility barriers and competitive advantage: An empirical investigation,” *Journal of Business Research*, 33, p153-164

Owen. B.M. & Wildman. S.S(1992), *Videoeconomics*, Cambridge: Havard university press.

Peteraf, M. & Shanley, M. (1997), A Theory of Strategic Group Idntity', *Strategic Management Journal*, Vol 18, Summer Special, 165 ~ 186.

Porac, J. & H. Thomas(1990). 'Taxonomic mental models in competitor definitions', *Academy of*

*Management Review*, 15:224 ~ 240.

Porter, M.(1973), *Consumer behavior, retailer power, and manufacturer strategy in consumer goods industries*, unpublished Doctoral dissertation, Harvard University.

\_\_\_\_\_(1979), The Structure within Industries and Companies' Performance, *Review of Economics and Statistics*. Vol.61, No.2, 214 ~ 227.

Prahalad, C. & G. Hamel.(1990), The core competence of the corporation, : Harvard Business Review, 68, 3 : 79-91.

Primeaux, W.Jr.(1985), A method for determining strategic groups and life cycle stages of an industry, in H. Thomas & Gardner, D.M(eds), *Strategic Marketing & Management*, John Wiley: Chichester.

Punj, G. and Stewart, D. W.(1983), "Cluster analysis in marketing research," *Journal of Marketing Research*, 20, p134-148.

Schendel, D. & Hatten, K.(1972), "Business Policy or Strategy Management: A Broader View of an Emerging Discipline", Academy of Management Annual Meeting, MN.

Schendel, D. & R. Patton.(1978), A Simultaneous Equation Model of Corporate Strategy, *Management Science*, Vol. 24, No.15, November, 1611 ~ 1621.

Short, J., Ketchen, D., Palmer, T & Hult, G.(2007), Firm, strategic group, and industry influence on performance, *Strategic Management Journal*, Vol 28, 147 ~ 167.

Thomas, H. & N. Venkatraman(1988), Research on Strategic groups : Progress and prognosis, *Journal of Management Studies*, Nov : 537-555.