

# 국내 방송채널사용사업자(PP)의 전략집단과 성과에 관한 연구\*

여현철\*\*

(방송통신심의위원회 대구사무소장)

김재범\*\*\*

(성균관대학교 경영학부 부교수)

이상식\*\*\*\*

(계명대학교 신문방송학과 교수)

---

유사한 자원을 가지고 유사한 전략을 사용하는 기업들의 집합체로 정의되는 ‘전략 집단 (strategic group)’ 개념은 기업과 산업의 중간에 위치하여 산업조직론과 전략경영의 접점이 되고 있다. 본 연구는 경영학 분야에서 주로 적용되었던 ‘전략 집단’의 개념을 방송채널사용사업자(Program Provider) 산업에 적용하였다. 본 연구는 국내 PP시장에는 몇 개의 전략 집단이 존재하며, 집단 간 전략적 변수의 차이는 무엇이며, 전략 집단별 PP의 성과는 어떤 차이가 있는지를 살펴보고자 하였다. 이러한 목적을 위하여 40개 상업 PP를 분석하였다.

전략 집단 분류 변수를 이용, 군집 분석을 실시한 결과 9개의 군집으로 분류되었다. 전략 집단 구분시 군집 형성에 상대적으로 기여도가 큰 변수는 운영 효율성(4.05), 가격(3.83), 규모, 즉 SO 송출수(3.56), 수신료 의존도(2.58), 수평 결합(2.16) 등의 순이었다. 전략 집단 간 재무성과 간의 관계를 조사하기 위해서, 성과 변수 간에 분산 분석을 실시한 결과, 전략 집단 간에 가입자당 매출액은 유의적 차이가 있었지만, 매출액 영업 이익률, 현금흐름

---

\* 이 논문은 주저자의 2009년도 박사학위논문(서울과학종합대학원 경영학)을 토대로 일부를 발췌하여 작성하였으며, 논의를 발전시킬 수 있도록 조언해 주신 심사위원들께 감사드립니다.

\*\* yeo@kocsc.or.kr(주저자)

\*\*\* dreamie1@paran.com(교신저자)

\*\*\*\* sslee@kmu.ac(교신저자)

비율은 통계적으로 유의미하지 않았다.

기존 연구에서는 역사가 오래된 PP가 성과가 높거나 전략 집단 형성에 크게 기여한다고 하였다. 그러나 이번 연구에서는 역사 변수 역시 집단 구분이나 성과에 큰 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

주제어: 방송채널사용사업자(PP), 전략 집단, 전략 변수, 성과 변수

---

## 1. 서론

2000년 방송법 시행으로 국내 유료 방송시장은 경쟁 시장 체제로 전환하게 되었다. 유료방송 시장을 둘러싼 급변하는 매체 환경은 일부 MPP 등 경쟁력 있는 PP들에게는 기회 요인이 되겠지만, 군소 PP 등 영세하고 경쟁력이 떨어지는 PP들에게는 오히려 생존을 위협하는 요인이 될 수 있다.

이러한 매체 환경 변화에 대처하기 위해 PP기업들은 콘텐츠 상품의 다차원적 판매, 지리적 시장(geographic market)의 확장, 개별 기업 단위 혹은 유사한 행동을 하는 기업 집단 간 전략적 제휴(strategic alliance), 이합집산이 가능한 전략 집단을 활용하는 보다 치밀한 생존 및 성장 전략이 요구되는 시점이라 하겠다.

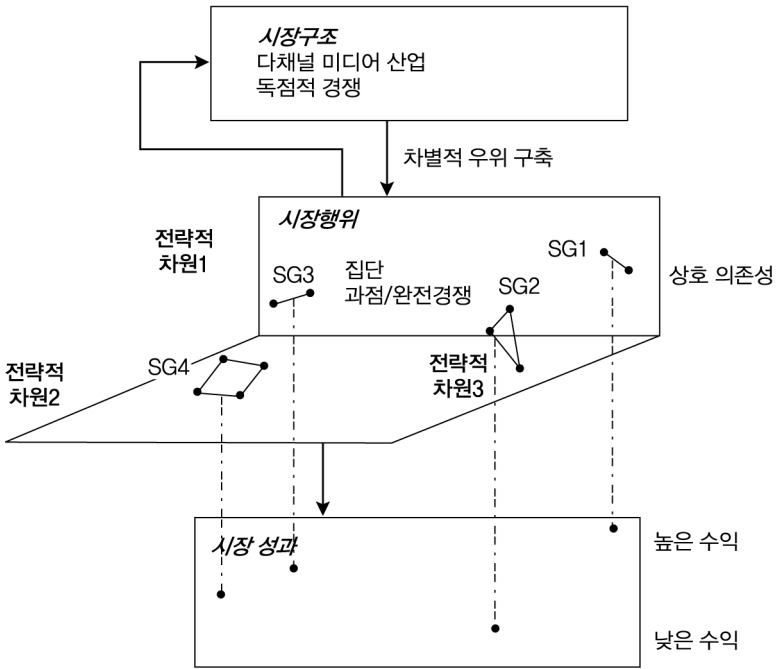
PP는 전통적 방송 미디어 산업과는 구분된다. 왜냐하면 다양한 방송 통신 채널의 용량 때문에 다채널 미디어 산업에서 PP기업은 보다 복잡한 사업 시스템하에서 운영되고, 보다 다양한 전략적 경쟁이 가능하다. 최근 다채널 미디어 서비스는 규제, 프로그래밍, 경제적 환경 등 다양한 상황과 혁명적 기술 발전의 직접적 결과이다. 이처럼 미디어 산업이 매우 복잡한 사업 운영 방법으로 발전함에 따라, 새로운 패러다임을 반영한 전략적 경쟁 모델의 제시가 요구된다. 매스미디어를 중심으로 한 기존 모델은 산업의 복잡성을 따라갈 수 없으며 분석적 측면에서도 어려운 점이 있다. 과거 방송 산업에서 모든 기업은 동일한 기술을 사용하고, 모두 다 광고 자원에 의존한다고 가정하였다. 그러한 가정은 더 이상 다채널 유료방송 산업 환경하의 경쟁자들에게 유효하

지 않다. 즉, 분석의 한 단위로서 산업에 대한 전통적 강조는 이질적 미디어 기업을 분석하기에 현실성이 떨어지는 것이다.

특히 PP의 콘텐츠 프로그래밍과 장르는 이질적인 미디어 상품과 다양한 전략적 특성을 지닌다. 이러한 다채널 미디어 기업은 전통적 방송 산업의 경제적 기제와는 다른 경제적 메커니즘을 보여준다. 따라서 미디어 기업을 분석할 때, 연구자들은 미디어 기업의 시장성과 뿐만 아니라 시장행위에 영향을 주고 경쟁의 요인을 결정하는 기업의 이질적 시장 특징을 철저히 고려해야 한다(Chan-Olmsted, 1997). 이처럼 이질적 시장을 분석하기 위한 이론 틀로서 산업경제학과 전략 경영이론의 통합과 적용을 통하여 산업과 집단이라는 2단계 수준(Bi-level)의 분석틀이 만들어진다(<그림 1>).

즉, 통상 독점적 경쟁 시장의 경쟁 양상은 산업 수준에서 기대되지만, 전략 집단의 수립 절차는 산업에서 관찰된 이질적 시장의 본질에 기인하여 집단 구성원의 상호 의존적 관계를 평가하는 것으로 제시된다. 기업의 전략적 행위에 근거한 집단과 산업이라는 2차 수준의 분석틀을 고려하는 중요한 전제는 보다 현실적이고 보다 체계적인 경쟁틀 하에서 다채널 사업자인 PP의 경쟁행위를 분석하고 이해하기 위해서이다.

‘전략 집단’은 주요 결정 변수의 측면에서 유사한 전략을 따르는 기업의 집단으로 정의된다(Porter, 1985; Cool, 1985). 즉, 동일한 전략 집단에 있는 기업은 서로 유사하고, 상호 의존성을 인지하고, 효과적으로 그들의 행위를 조정할 수 있다. 아울러 집단 간 시장을 동태적으로 파악할 때, 다른 전략 집단이 존재하면 이 산업에서 경쟁 강도가 변화한다. 전략 집단이 다른 기업들의 경우, 가격설정, 광고, 연구/개발, 여러 시장 행위 등에 대한 선호도가 다르다. 결과적으로 운영 방식이 다르기 때문에 집단 간에 조정(명시적 혹은 묵시적) 과정이 복잡하다(McGee, 1985). 따라서 비슷한 전략적 접근을 가진 전략 집단에서는 다양한 전략을 사용하는 집단보다 조정하기가 더 쉽다. 아울러 집단 간 조정보다는 집단 내 조정이 쉽고 성사될 가능성이 높다. 즉, 미디어 산업에서 경쟁을 위한 전략 집단의 중요성은 산업 내 기업들이 어떻게 상호 공존하며 또 상호 경쟁하는가 등 상호 의존적 관계를 설명하는 능력에 있다.



<그림 1> 다채널 미디어 집단-산업 경쟁 모델

출처: 쉐인 올름스테드(Chan-Olmsted), 1997.

또 환경이 변할 경우, 각 집단의 전략적 태도, 자산, 기술적 능력이 다르기 때문에 각 전략 집단이 받는 영향은 달라진다.

이런 점에서 경영학에서 활용되는 전략 집단(strategic group) 개념과 모형을 PP산업에 적용하기 위해 관련 문헌을 고찰하고, 실증 분석을 통하여 PP의 전략 집단에 대한 연구를 확장하는 것은 의미 있는 시도라 할 것이다. 이에 본 연구는 국내 미디어 분야의 연구에 본격적으로 경영학의 전략 집단 이론을 적용하고 전략 집단 연구의 분석틀을 이용하여 미디어 연구 지평의 확대를 시도한다는 점에서 기존 연구와의 차별성과 연구 의의를 지닌다.

## 2. 기존 문헌의 검토

### 1) 전략 집단에 대한 연구

전략 집단(Strategic group)에 대한 연구는 산업조직론(industrial organization) 분야에서 시작되어 한 산업 내에서 기업 행위의 이질성을 설명해주는 개념으로 주목받기 시작하였다. 그 이후 전략 경영(strategic management) 분야로 확대되어 많은 연구가 이루어져왔다.

전략 집단 연구는 헌트(Hunt, 1972)에 의해 “왜 산업내의 기업들 간에 차이가 존재하는가”라는 물음에 의해 제기되었다. 그러나 전략 집단에 대한 연구는 케이브스(Caves)와 포터(Porter)가 고전적인 틀을 제공하기 전까지는 답보 상태였다. 케이브스와 포터가 주요 경제학 학술지에 전략 집단의 이론적 기초를 제공하는 논문들을 발표하면서 전략 집단에 대한 연구가 활성화되었다(Caves & Porter, 1977; Porter, 1979). 이에 따라 Managerial and Decision Economics, Strategic Management Journal 등의 관련 국제학술지에 전략 집단에 관한 다수의 논문들이 발표되고 있다(McNamara, Deephouse & Luce, 2003; Nair & Filer, 2003). 유사한 자원을 가지고 유사한 전략을 사용하는 기업들의 집합체로 정의되는 전략 집단 개념은 그 자체가 실제로 존재하는 실체라기보다는 분석의 편의를 위한 하나의 분석 도구로서 기업과 산업의 중간에 위치하여 산업조직론과 전략 경영의 접점이 되고 있다.

전략 집단은 평균화되고 합산된 자료를 사용하는 산업 연구에서는 얻을 수 없는 개별 기업에 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 패러다임하에서 이루어진 산업조직론과 전략경영의 이론이나 연구들을 수렴시켜주는 유용한 분석 개념이다(McNamara, Deephouse & Luce, 2003; Peteraf & Shanley, 1997).

산업조직론의 초기 S-C-P 패러다임은 기본적인 시장조건, 시장구조, 시장

행동, 시장성과, 정부정책이라는 5가지 요소로 구성되어 있고, 이러한 요소들 간에는 직간접적으로 인과관계를 갖고 있다고 가정한다. 그리고 시장성과가 시장 내 존재하는 기업의 행위에 의해 결정되며, 또한 시장구조와 관련된 변인들은 정부 정책의 개입을 통해 바뀌어질 수 있다고 본다(Ferguson, 1988). 산업조직론은 정부와 시장 간의 관계 정립을 위한 이론적 틀을 제공한다(윤창호·이규억, 1990).

이처럼 전략 경영 연구들이 기업 성과에 대한 결정 요인에 초점을 맞추는 동안, 다른 연구들은 산업의 성과를 설명하고 평가하는 데 연관된 산업조직론으로부터 전략 집단 개념이 나타났다. 이것은 산업성과가 산업 구조적 특징들에 주로 의존한다고 간주되었는데, 행위는 독립적인 경영상의 행위로 나타나는 것이 아니라 구조에 의한 것으로 가정되었기 때문에 무시되었다(Mason, 1939; Bain, 1956).

한편, 전략 집단 개념에서 기업의 수익률은 산업의 성장률과 연관 산업의 구조 등 산업 자체의 특성에 의해서도 영향을 받지만, 각 기업이 속해 있는 전략 집단의 특성과 동일 산업 내 전략 집단 상호 관계에 의해서도 영향을 받는다. 이것은 전략 집단 간 성과 차이가 각 전략 집단으로의 이동을 어렵게 하는 이동 장벽과 전략 집단 간 구조가 경쟁 과정에 영향을 미치기 때문에 나타난다(Caves & Porter, 1977; Mascarenhas & Aaker, 1989).

## 2) PP 산업의 전략 집단에 대한 기존 연구

미디어 경영 경제학에서 전략 집단 개념은 찬-올름스테드와 리(Chan-Olmsted, 1997; Chan-Olmsted & Li, 2002), 디믹(Dimmick, J, 2003)에 의해 연구되었는데, 타 산업의 전략 집단 연구와 마찬가지로 미디어 산업 내 집단을 구별하는 일반적인 방법론으로 기업의 다양한 전략적 데이터를 기반으로 하여 군집분석(cluster analysis)을 실시하였다. 찬-올름스테드와 리의 경우, 다채널 비디오 프로그램 시장을 연구하였다. 이들은 가격, 규모, 운영효율성, 차별화, 수평적 통합과 같은 집단 분류 변수를 이용하여 7개의 전략 집단을 발견하였다. 이들

의 연구 결과에 따르면 전략 집단에 속한 기업과 재무적 성과 사이의 상관관계가 존재하지만, 규모와 수직 계열화는 상관관계가 없음을 발견하였다. 이러한 측면에서 전략에서 유래된 경쟁력은 재무적으로 구현되는 것이 아니라, 콘텐츠가 재무적 성공에 주요한 역할을 한다고 주장하였다(Chan-Olmsted & Li, 2002).

디믹은 뉴스코프(News Corp), 디즈니(Disney)와 같은 거대 미디어 기업들이 적소폭 전략에 따라 전략 집단을 구성한다고 제안하였다(Dimmick, 2003). 기업들은 대규모, 다양화, 국제적 운영과 같은 특정한 적소폭 전략을 추구하는 동시에, 집단 내 하위 업체 간 협조 체제를 구축하고, 채널 다양화와 범위의 경계를 형성하는 데 집중하였다.

미디어 산업에서 경쟁을 위한 전략 집단의 중요성은 산업 내 기업들이 어떻게 상호 공존하며 또 상호 경쟁하는가 등 상호 의존적 관계를 설명하는 능력에 있다. 이론적으로 순수하게 완전 경쟁 구조가 고착화된 산업에서의 기업의 생존이나 존재는 불확실할 것이다. 반면 전략 집단이 있다면 산업 내 개별 기업이나 집단들은 차별화를 통하여 경쟁 업체의 수를 감소시키고, 산업 내 모든 업체들의 생존과 경영 성과를 강화하게 된다. 그러나 지금까지 방송 산업에 대한 논의는 시장에 존재하는 모든 업체가 동일한 자본 메커니즘을 사용하여 제품을 동일한 고객 집단에게 전달한다고 가정하는 경향이 있었다. 그러나 PP는 지상파방송 등 전략적 행위가 비교적 단순하고 재정 조달 메커니즘이 다양하지 않은 기존 매체와 달리 프로그램을 제작해 최종 소비자에게 직접 판매하는 것이 아니라 채널화 과정을 통해 이중적 경쟁 구조가 형성된다는 점에서 독점적 경쟁(monopolistic competition) 시장 구조의 특징을 가진다(노기영, 2007).<sup>1)</sup> 시장의 참여자들은 상이한 장점을 구축하기 위해 노력하며, 선택적으로 특정 경쟁자의 전략 행동을 교환한다. 이러한 선택적인 경쟁 행위를 설명하고, 동시에 더 체계적인 전략을 연구하기 위한 틀을 제시하

1) 독점적 경쟁시장구조는 시장 진입의 용이성과 다수의 사업자 존재 등으로 외견상 자유경쟁시장구조와 유사하나 시장 내에서의 제품이 이질적이라는 점에서 차이점을 갖는 시장구조 형태이다(Chamberlin, 1968).

기 위하여, 찬-올스테드와 리(2002)는 시장 전략 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 집단은 동일 시장 내 상이한 전략 집단 간 경쟁의 정도와 구도에 영향을 미친다고 설명하였다.

### 3) PP 전략 집단의 변수에 대한 기존 연구

#### (1) 집단 분류 변수

찬-올스테드와 리(2002)는 다채널 비디오 시장에서 경쟁 우위를 제공하는 주요 변수로 기업 규모, 수직적 통합, 수평적 통합, 역사, 운영효율성, 제품차별화, 프로그램 개발, 가격, 수입원 등이 존재한다고 하였다(Chan-Olmsted & Li, 2002).

먼저, 기업 규모는 자원을 각각의 기능에 배분하는 능력에 영향을 미친다. 미디어 시장에서 기업 규모는 특히 중요한 의미를 지닌다. 미디어 상품이 공공재의 성격을 가지고 있기 때문에, 시청자가 추가되면 이윤이 증가하는 구조를 가지게 된다.

수직적 통합(Vertical Integration)은 PP와 SO와의 밀접한 관계에 기인한다. 수직적 통합은 미디어 산업의 공급 사슬에서 전방 또는 후방으로 확대하는 결합 전략이다. 클라인(Klein, 1989)은 수직적으로 통합된 MSO들이 케이블 네트워크를 더 잘 전송하기 쉽다고 했다. 또한 워터맨과 웨이스(Waterman & Weiss, 1997)는 PP들은 SO와의 수직적 연계로부터 혜택을 받는다고 설명하였다.

수평적 통합(Horizontal Integration)은 단일 사업자가 복수의 채널을 소유하는 것이다. 수평적 통합은 회사의 자원과 역량을 공유하면서 생기는 비용절감, 광고주에 대한 혁신적 광고 패키지의 제공, 틈새시장 선점 등의 이유로 발생하게 된다.

역사의 경우, 역사가 오래되거나 케이블TV 시장 내 ‘초기 진입자’들이 시장에서 높은 프로그램 수입과 광고 수입을 받는다는 논리이다. 운영 효율성



은 전략 집단의 경영 성과에 영향을 주는 요소로 볼 수 있다. 단일 업체의 능력을 효율적으로 자신들의 자원에 적용한다고 고려할 때, 운영 효율성을 매출액에 대한 판매 관리 비용의 비율로 정의하여 집단화 절차에 포함시켰다 (Veliyath & Ferris, 1997).

제품 차별화는 PP시장에서 핵심적 전략 중 하나이다. 케이블TV가 협송(narrowcasting) 매체로 발달해감에 따라, 제품 차별화는 PP업체의 성공에 가장 중요한 요소가 되었다. 가령 케이블TV에 프로그램을 제공하는 PP가 직접적으로 서로 경쟁하지 않더라도, 프로그램 차별화는 모든 케이블 뉴스 네트워크 간에 존재하게 된다. 왜냐하면 각각의 케이블 뉴스 네트워크는 구별된 프로그램 형식과 콘텐츠를 전달하기 때문이다(Bac, 1999). 이에 따라 많은 연구자들이 제품 차별화를 하나의 집단 전략으로 간주했으며, 채널-옵스테드와 리는 프로그램 제공업체의 콘텐츠 유형과 소구의 정도를 사용하였다.

## (2) 성과 측정 변수

성과 측정 변수로는 가입자 당 매출액과 자금 흐름 마진 대비 전체 순이익과 같은 회수율 측정에 추가로, 전체 순이익의 세금 공제 전 소득 측정을 이용하였다. 자금 흐름 마진의 경우 대부분 케이블TV 기업의 재산을 평가하는 데 우선적으로 사용하고 있다. 기타 가격, 광고수입, 프로그램 개발 능력들을 전략 집단 구성에 필요한 변인으로 보았다(Chan-Olmsted & Li, 2002).

## (3) 기존 연구 결과와 한계점

국내 PP업체를 대상으로 한 전략 집단 연구는 제한적이다(권호영, 2005; 장웅, 1999). 권호영은 채널-옵스테드(Chan-Olmsted & Li, 2002)의 연구를 국내에 적용하여, 규모, 역사, 운영효율성, 제품차별화 등의 변수를 이용하여 국내 PP업체들을 총 11개 전략 집단으로 분류하였다. 대형 PP 및 선발 PP가 시장에서 유리한 위치를 가지는 것으로 분석하였다. 즉, 매출액 규모가 큰 PP가 영업 이익도 큰 것으로 파악되었고, 케이블TV의 출범과 동시에 출발한 대부분의 채널이 매출액과 영업 이익이 큰 것으로 나타났다(권호영, 2005). 이는

PP시장에서 선발자(First mover)의 이점이 강하게 작용하는 것으로 해석하였다.

한편, 장웅(1999)의 연구에서는 프로그램 판매 수입 비율, 본 방송 프로그램 비율, 종업원 수, 시장 점유율 등이 전략 집단 분류에 필요한 변수로 설정되었다. 분석 결과, 전략 집단이 4개로 분류되었다. 또한 케이블TV 업계에서의 장기적 전략 변화가 프로그램의 질적 향상이나 다각화 전략에서 광고 집중화 전략으로 이동하고 있음을 보여주었다(장웅, 1999).

전략 집단 이론을 PP기업에 적용한 연구는 몇 가지 한계를 보여주고 있다. 찬-올스테드와 리(Chan-Olmsted & Li, 2002) 연구의 경우, PP에 전략 집단 이론을 적용한 시도는 의미가 있지만, 미국과 국내 PP의 상황이 다르다는 점과 횡단적 연구에 머물렀으며 여러 전략 집단 분류에 있어서도 일관성이 부족하다. 권호영의 경우, 찬-올스테드와 리의 연구를 한국 PP에 적용한 시도는 의미가 있지만 다양한 PP가 혼재된 국내 PP의 상황을 종합하고 포괄한 전략 집단을 규명하지는 못했다. 또한 전략 집단 분석틀을 제시하지 않았고, 전략 집단 분류 체계의 일관성이 부족한 점이 있었다. PP 출범 초기의 전략 집단 변화를 연구한 장웅의 연구는 종단적 연구를 시도한 점은 의의가 있으나, 연구대상이 29개로 적고 PP가 제작자로서 충분한 역할을 수행하지 못하는 상황에서 변수 선택에 자의성이 있는 등 한계를 나타냈다.

### 3. 연구문제

#### 1) 연구 문제의 설정

기존 전략 집단의 연구에 있어서 전략 분류 기준 변수들이 일관성이 없고 대상 산업이나 표본 기업들이 갖고 있는 제한적인 특징만을 반영하는 등 분류 방법을 일반화하기 어렵고 연구 결과들의 상호 비교 가능성도 낮다는 한계점이 지적되었다(Barney & Hoskisson, 1990).

따라서 변수 선택에 있어 보다 신중해야 하며 이러한 관점에서, 전략 집단

분류는 범위와 자원에 관련된 변수에 근거를 두어야 한다는 생각에 많은 전략 집단 연구자들이 동조하고 있다(Fiegenbaum & Thomas, 1995; Olusoga & Mokwa & Noble, 1995).

범위와 자원에 관련된 변수는 세분화된 소구 목표 시장에서 경쟁적 우위를 획득하고 유지하는 데 있어서 핵심적인 전략 변수가 된다. 국내 PP 시장에서 경쟁 우위를 제공할 것 같은 변수로서 규모, 역사, 가격, 운영 효율성, 제품 차별화, 편성 개발, 수입원의 구성, 수직적 통합, 수평적 통합 등을 들 수 있다. 이러한 변수는 찬 올스테드(Chan-Olmsted & Li, 2002)가 이용한 변수 중에서 전국 광고와 지역 광고의 가능성에 관한 변수를 제외하였다. 앞서 검토한 이론적 배경을 토대로 이 논문에서는 다음과 같은 연구 문제를 설정하였다.

연구문제 1: 국내 PP의 경우, 몇 개의 전략 집단이 존재하는가?

연구문제 2: 국내 PP의 경우, 집단 간 전략적 변수의 차이는 무엇인가?

연구문제 3: 국내 PP의 경우, 전략 집단별 PP의 성과는 어떤 차이가 있는가?

## 2) 주요 변수의 조작적 정의

케이블TV의 PP시장에서 경쟁 우위를 제공하는 핵심적 범위와 주요 변수로 기업 규모, 역사, 수직적 통합, 수평적 통합, 운영효율성, 제품차별화, 프로그램 개발, 가격, 수입원 등이 존재한다.

기업의 규모는 기업의 성과에 영향을 주는 요인 중의 하나이다. 기업의 규모로 가장 많이 사용되는 변수는 직원의 인원수이다(Tayeb, 1988). 일부 학자는 총수입 또는 자본금을 규모로 정의하기도 한다(Robert G. Picard & Rimmer, 1999). 그러나 미디어 상품이 공공재라는 특성을 갖는다는 점에서 자원 관련 변수인 잠재적 시장 규모는 미디어 시장에서 중요하다. 즉, PP채널의 규모는 수신료 수입, 광고 수입, SO와의 협상력 등 중요한 자원으로써 함의를 가진다. 여기서는 방송 서비스의 경제적 특성을 반영하여 채널 사업자의 규모를 PP가

SO에 송출하는 수를 가입자의 대리 변수로 삼았다.

역사의 경우, 기업의 연령이 그 조직의 자원의 보유나 특성 등은 물론 그에 따른 기업성과에 강하게 영향을 미친다는 연구가 있다(Aldrich & Auster, 1986; Venkataraman & Low, 1994; Brush & Chaganti, 1998). 역사 변수를 측정하기 위해 케이블TV가 도입된 1995년을 기점으로 이후 2005년까지 운영한 연수를 계산하였다.

운영 효율성은 이동성 장벽(mobility barrier)의 존재와 관련하여 전략 집단의 경영 성과에 영향을 주는 중요한 요인이다. 단일 업체의 능력을 효율적으로 자신들의 자원에 적용한다고 고려할 때, 운영 효율성을 매출액에 대한 판매 관리 비용의 비율로 조작적으로 정의하여 측정하였다(Veliyath & Ferris, 1997).

제품 차별화는 PP시장에서 중요한 전략 변인 중 하나이다. 채널-옵스테드와 리는 프로그램 제공업체의 콘텐츠 유형과 소구의 정도를 사용하였다. 이 연구에서는 PP의 콘텐츠 형태(영화, 드라마, 뉴스보도, 만화, 어린이, 스포츠, 생활 여가, 다큐, 종교, 기타)로 설정하였지만, 서열화가 되지 않는 변수이므로 목표 소구 즉 타겟대중적 소구 1, 틈새 소구 2, 하위 틈새 소구 3)을 변수로 설정하였다.

수직적 통합(Vertical Integration)을 측정하기 위하여 PP가 보유한 SO 수로 계산하였다. 수평적 통합(Horizontal Integration)은 PP가 보유한 채널의 수로 계산하여 측정하였다.

프로그램 개발은 편성 비용의 크기 그 자체로서 PP에게 중요한 전략이다. 따라서 범위 관련 변수로 편성 비용을 그룹화 절차에 포함시켰다. 방송위원회(2006)의 보고서에 편성 비용의 데이터가 충분히 수록되지 않은 PP가 많고 조사된 경우에도 값을 신뢰하기 어려운 경우가 있었다. 여기에서는 이 자료를 이용하지 않고, PP의 매출 원가를 편성 비용의 대리 변수로 사용하였다.

범위 전략 변수인 가격(가입자당 월간 수신료)을 전략 집단을 구분하는 변수로 사용하였다. PP가 SO로부터 받는 수신료의 수준은 기업 비밀로써 공개되지 않는다. 이에 분석에서 PP의 수신료 수입을 송출 SO수로 나눈 값을 가격의 대리 변수로 사용하였다.

PP의 수입 구성 측면에서, 수신료 수입과 광고 수입에 의존하는 정도를

비교하기 위해서, 전략 집단 구분 변수로 수신료 의존도와 광고 의존도를 포함시켰다. 각각의 변수에 대한 측정은 매출액에 대한 수신료 수입의 비율과 매출액에 대한 광고 수입의 비율로 나눈 값을 이용하였다.

### 3) 성과 변수의 측정

전략 집단 연구에서 기업 성과를 측정하기 위해 자본 수익률, 매출 수익률, 자산 수익률, 시장 점유율, 세전 이윤 등을 이용하고 있다. 성과 측정은 전략 경영 이론에서 끊임없이 문제가 제기될 정도로 어렵다. 이윤율을 협의의 개념이라고 비판하면서, 재무와 운영 척도를 포함한 보다 넓은 성과 척도로 파악해야 한다는 견해가 있다. 집단 간의 이윤 차이를 연구한 바에 따르면, 수익률보다는 세전 소득을 사용해야 한다고 한다. 또 일부 학자는 다수의 성과 척도를 이용해야 한다고 주장하기도 한다(Chan-Olmsted & Li, 2002).

이런 점에서 콘텐츠 기업의 경우에는 시청률 성과를 사용하여 PP의 성과를 평가하는 것도 검토할 수는 있지만 문제가 있다.<sup>2)</sup> 이런 점에서 가입자당 매출액, 현금흐름 비율, 매출액 영업 이익률 등 이미 선행 연구에서 검증된 몇 개의 수익성 척도를 사용하는 것이 보다 적절할 것이다. 가입자당 수입은 신규 등록한 틈새 PP의 태생적 한계를 고려한 보다 정확한 성과 척도이다. 현금 흐름 비율은 케이블TV 산업에 적절하다. 왜냐하면 현금 흐름은 대부분의 다채널 유료 방송 기업의 재산을 평가하는 기본적인 척도이기 때문이다. 여기서 현금 흐름 비율은 매출액에 대한 현금 흐름(EBITA: 이자, 세금, 감가상각 등을 공제하기 이전의 이윤)의 비율이다. 본 연구에서 가입자당 매출액은 송출 SO당 매출액을 나눈 것을 대리 변수로 사용하였다. 한편, 성과 측정으로는 가입자와 자금 흐름 마진 대비 전체 순이익과 같은 회수율 측정에 더해, 전체

2) 시청률은 영상미디어 기업의 특성을 감안한다면 콘텐츠 기업이 창출하는 성과 중 상당히 중요한 성과라고 할 수 있다. 그러나 케이블TV 시청률 조사 방법에 근본적으로 문제가 있고, SO 송출수 등의 차이가 있기에 비교가 어렵다고 판단하여 최종 분석 과정에서 제외하였다.

순이익의 세금 공제 전 소득 측정을 이용하였다. 자금 흐름 마진의 경우, 대부분 케이블TV 업체의 재산을 평가하는데 우선적 측정 도구로 사용하고 있다(Chan-Olmsted & Li, 2002).

#### 4. 연구방법

전략 집단을 연구하는 많은 연구에서 기업을 통계적으로 집단화하는 방식으로 군집분석을 사용해 왔다(Cool & Schendel, 1987; Fiengenbaum & Thomas, 1995; Mascarenhas & Aaker, 1989). 기존 산업 연구와 산업의 전문가의 견해에 근거하여 많은 연구자들이 주요한 경쟁 자원이라고 보고 있는 중요한 전략적 변수의 값에 기반하여 기업의 군집이 만들어진다고 본다(Fiengenbaum, Sudharshan & Thomas, 1990). 딜론과 물라니(Dillon & Mulani, 1989)에 따르면, 군집분석의 약점은 통계 자료를 이용하여 집단을 분류할 때 자연스럽게 객관적인 방안이 없다는 것이다. 어떤 데이터 행렬이 제공되었을 때, 통계적으로 유의미한 군집을 만들 수 있는 수학적 방법은 어렵지 않다(McGee & Pruett, 1995). 이러한 맥락에서 펀즈와 스투워드(Punj & Stewart, 1983)는 군집화는 각 영역의 경계를 결정하기 위한 분명한 지침이 없이 모호하게 구성된다고 주장한다. 군집 분석의 인위적인 특성을 벗어나기 위하여 케첸과 슈크(Ketchen & Shook, 1996)가 제안한 바와 같이 본 연구에서는 집단을 분류하는 변수를 세심하게 선정하였고, 기존의 선행 연구를 기반으로 하고 또한 유료 방송 업계에서 통상적으로 사용하는 기준을 참고하여 전략 집단으로 분류된 군집을 해석하였다.

2005년 기준 SO를 통해 방송 송출되고, 시청률 순위 69위(TNS미디어코리아: 2005년 연간시청률 자료) 내의 PP 사업자들을 대상으로 재무 및 경영자료, SO송출수, 등록연도 등의 데이터를 구할 수 있는 단일 PP 및 MPP 사업자 49개 채널을 1차 연구 대상(공공채널/공익채널, 홈쇼핑채널, 종교채널 포함)<sup>3)</sup>으

3) 1차로 전략 집단을 분석한 결과, 공공채널 KTV, 5개 홈쇼핑PP의 경우 수신료 수입/광고수입이 없거나 광고수입(홈쇼핑PP)만 있는 등 일반PP와는 영업 형태나 매출방식이

로 추출한 후 2차로 43개 채널(공익채널 1개, 종교채널 2개 포함)로 줄이고, 최종적으로 채널 성격이 다른 특수 채널 3개(공익채널 1개, 종교채널 2개)를 제외한 후 40개를 분석 대상으로 삼았다. 이렇게 하여 40개 PP채널의 10개 변수(송출 SO수, PP가 소유한 SO수, 소유한 PP수, 역사, 운영효율성(=관관비/매출액), 제품차별화(소구폭/장르), 편성비용(대리변수는 매출원가), 가격(송출 SO당 수신료 수입), 광고의존도(=광고수입/매출액), 수신료 의존도(=수신료수입/매출액)의 자료를 수집했다.

상기 자료들은 방송위원회 방송산업실태조사보고서(2006), 방송사업자 재산상황 공표집(2006), PP 경영분석 보고서(2006) 등에 제시된 자료를 사용하였으며 수치에 대한 신뢰도가 낮거나 채널인수합병(M&A), 장르변경, PP의 통합 등 기업변동이 있는 경우 업체에 직접 확인하여 누락된 데이터가 없도록 하였다. 원칙적으로 분석의 단위를 개별 PP채널로 상정하고 자료를 수집하였지만, 여러 채널을 통합하여 관리하는(OCN, CJ미디어, 온미디어, KBSKY 등) MPP 등 불가피하게 개별 채널별로 자료를 분리하여 제공하지 못하는 사업자의 경우 하나의 채널로 간주하여 처리하였다<sup>4)</sup>. 10개 변수 중 8개 자료는 방송위원회 보고서(2006년)에 제시된 값을 중심으로 이용하였지만, 3개 자료는 본 자료집에 자세히 제시되지 않았으므로 다음과 같이 구성하였다. 송출 SO수는 1차로 한국케이블TV방송협회 및 방송위원회 내부 자료를 이용하였지만 누락된 경우 업체에 직접 확인하였고, 제품 차별화 정도는 기존 연구를 참고하여 서열화가 가능한 척도(대중적 목표 소구 1, 틈새 목표 소구 2, 하위 틈새 목표 소구 3)로 전환하여 측정하였다.

그러나 분석과정에서 수직적 결합 변수의 경우, e-채널(SO와의 수직결합수 19개)이 단독으로 분류되었고, 수평적 결합 변수와 상관관계도 아주 높게 나오는 등 군집 분류에 과도하게 영향을 주는 등 적절하지 못하다고 판단하여, 최종 분석에서는 제외하여 9개의 변수만 이용하였다.

확연히 달라 연구 대상에서 제외하였다.

4) OCN(OCN, 슈퍼액션, 온스타일, 캐치온, 캐치온 플러스 포함), CJ미디어(홈CGV, XTM, mnet, 올리브) 등 여러 채널을 보유하고 있어 실제 채널의 수는 50개가 넘는다.

&lt;표 1&gt; 군집 분석 결과(9개 변수 이용)

집단명	채널명	채널수
1	MBC드라마넷, SBS스포츠채널, 바둑TV, Q채널, MBC게임, 동아TV, ETN연예TV, SBS골프채널	8
2	YTN, MBCESP, MBN, CNTV, KBSSKY	5
3	JEI재능방송, 무협TV	2
4	한국경제TV, CJ미디어, On미디어	3
5	코미디TV, HOME드라마, CMC가족오락TV, 시네마TV, 리얼TV, e-채널, FTV, MCN, GTV, 메디TV, Living-TV, FS뉴스, 생활건강TV, 이벤트-TV, DCN	15
6	SBS드라마플러스, 챔프, Xports, ongamenet	4
7	어린이TV	1
8	OCN	1
9	히스토리	1

한편 군집분석에는 여러 가지 방법이 개발되어 있다. 본 연구에서는 K-평균 군집분석, 크루스칼 월리스(Kruskal-Wallis) 등을 이용하였다. 이때 변수를 측정하는 단위가 다르므로 이로 인해서 단위가 큰 변수의 가중치가 높아지므로, 통계 분석하기 이전에 표준화하였다. 동일 집단 기업과 재무 성과간의 관계를 조사하기 위해서, 집단별로 앞에서 설명한 3가지 성과 변수 간에 분산분석을 실시하였다.

## 5. 분석 결과

### 1) 집단 분류

9개의 변수를 이용한 결과 9개의 집단으로 분류되었다(<표 1> 참조). 이때 3개의 군집에는 한 개의 채널만이 포함되었다. 단독으로 분류된 OCN, 어린이 TV, 히스토리 채널의 경우, 운영 효율성과 가격 등 전략 변수 측면에서 여타의



&lt;표 2&gt; 각 변수별 통계치(9개 변수 이용)

변수	변수별 통계치			
	총표준편차	그룹내 표준편차	R-Square	RSQ/(1-RSQ)
수평결합	1.00000	0.63079	0.683727	2.161823
제품차별화	1.00000	0.80871	0.480147	0.923620
운영효율성	1.00000	0.49902	0.802058	4.051988
편성비용	1.00000	0.81387	0.473487	0.899288
수신료의존도	1.00000	0.59242	0.721033	2.584656
광고의존도	1.00000	0.70028	0.610201	1.565422
가격	1.00000	0.51014	0.793141	3.834211
역사	1.00000	0.88467	0.377904	0.607468
규모(송출수)	1.00000	0.52513	0.780808	3.562205
전체	1.00000	0.67686	0.635834	1.746000

군집과는 다른 점이 있어 별도의 집단으로 분류된 것으로 보인다. 이 연구에서는 군집분석의 방식 중 최적분리 군집분석(K-평균 군집분석)을 이용하였다.<sup>5)</sup> K-평균 군집분석을 위해 K값에 범위를 정하고 여기에서 최적의 K값(군집수)을 정해야 한다. 전략 집단의 군집을 결정하기 전에 각 채널들에 대한 덴드로그램을 작성한 후에 군집의 후보가 되는 개수를 R-Square 값을 이용하여 결정하였다. R-Square 그래프는 전체 변이 중 군집에 의해 설명되는 변이의 정도를 나타내며, 군집의 개수가 증가함에 따라 R-Square가 급격하게 증가하다가 증가분이 완만하게 되는 지점이 적절한 군집의 후보가 될 수 있다. 여기에서는 군집의 개수가 9개인 지점에서 R-Square가 급증하다가 증가분이 완만하게 되는 지점이었으며, R-Square 값은 약 0.60정도였다.

5) 군집분석의 방식으로는 계보적 군집분석과 최적분리 군집분석이 있다. 계보적 군집분석은 가까운 개체들을 하나씩 묶어감으로써 군집을 형성하는 방법이고, 병합과정은 덴드로그램(Dendrogram)을 사용하여 표현할 수 있으며, 이는 전체 군집들 간의 구조적 관계를 살펴보는 데 매우 유용하다. 계보적 군집분석은 개체들의 수가 비교적 적을 때 유용하지만, 개체 수가 커지면 시간과 적용에 제약이 따르게 된다. 계보적인 방법에서 초기 부적절한 병합 또는 분리가 일어났을 때 회복될 수 없다는 단점을 최적분리 군집분석에서는 개체의 재할당을 통해 극복할 수 있다.

위의 결과에서 RSQ/(1-RSQ)의 상대적 크기를 비교해보면, 운영 효율성(4.05), 가격(3.83), 규모, 즉 SO 송출수(3.56), 수신료 의존도(2.58), 수평 결합(2.16) 변수가 상대적으로 크므로 이들 변수들이 집단 간 전략적 변수의 차이를 보인 것으로 나타났다. 그 다음으로 광고 의존도(1.56), 타겟(0.92), 편성 비용(0.89), 역사(0.6)의 순서였다.

기존 연구 결과에 따르면, 운영 효율성과 수평적 결합이 재정적 성과에 기여하고, 규모와 수직적 통합은 중요한 역할을 하지 않는다고 하거나(Chan-Olmsted & Li, 2002), PP시장에서 선발자(First mover)의 이점이 강하게 작용하는 것으로 분석되었다(권호영, 2005).

흥미롭게도, 이 연구에서는 운영 효율성, 규모, 수평적 결합이 어느 정도 기여한 것으로 보이며 상대적으로 역사 변수는 기여도가 미미한 것으로 나타났다. 운영 효율성의 경우, PP가 한정된 자원을 편성 비용 이외의 부문에 얼마나 효율적으로 사용하는가를 파악하기 위한 것으로 집단 구분 변수로 적절하였다. 이는 수평적 결합의 방식으로 MPP 체제를 구축하여 규모의 경제 효과를 누리고, 내부적 판관 비용도 절감하는 사업자와 반대로 내부적 관리 비용을 절감하기 어려운 사업 형태를 가진 개별 PP 등의 존재와 연관성이 있는 것으로 추정된다.

PP가 SO로부터 받는 가격(즉, 가입자당 월간 수신료)의 경우, 영업 비밀로서 공개적으로 접근하기 어렵다. 따라서 이 논문에서는 PP의 수신료 수입을 송출 SO수로 나눈 값을 가격의 대리 변수로 사용하였다. PP는 수익 극대화 전략 차원에서 SO로부터 받는 프로그램 수신료와 광고주로부터 받는 광고 요금의 수준을 적절히 결정할 필요가 있다. 가령, 광고 수익을 극대화하기 위해서 가입자 수를 극대화시켜 규모의 이점을 확보하는 전략을 선택한다. 대신 SO로부터 받는 PP의 프로그램 수신료는 낮게 받는 전략을 구사할 수 있을 것이다. 반대로 보다 신속하게 수입을 얻는 차원에서 PP 프로그램 수신료를 극대화하고 제값을 받기 위한 영업 전략을 쓰고자 한다면, 규모의 경제 효과 등 SO 송출수를 늘리는 전략보다는 수익성이 높은 시장을 선별하는 전략적 행위를 통하여 가격을 높일 수 있을 것이다. 이에 따라 가격 변수는

어떤 측면에서는 SO 송출수와 PP 수신료 요인과 일정 부분 상관성이 있을 것이다. 한편, SO 송출수, 즉 기업의 크기 요인의 경우, PP의 규모가 시장을 지배하는 지배력과 연관성이 크다는 의미로 해석해도 무리가 없어 보인다.

여전히 편성 비용은 전략군 형성에 상대적으로 높은 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 우수한 콘텐츠를 제공하면 높은 수익으로 연결되는 것이 정상적인 콘텐츠 시장이다. 아직까지는 콘텐츠의 품질만으로 집단이 차별화되거나 성과로 연결되지 못하고 있음을 알 수 있다. 기존 연구에서 역사가 오래된 PP는 성과가 높거나 전략 집단 형성에 크게 기여한다고 하였다. 그러나 이번 연구에서는 역사 변수 역시 집단 구분이나 성과에 큰 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 그 이유는 다음 몇 가지로 추정해볼 수 있다.

첫째, 연구 대상의 선정에 따른 차이가 있을 것이다. 권호영의 연구에서는 시장에서 활동하는 112개 채널 중 특수한 채널을 제외한 69개 상업 채널 모두를 분석 대상으로 삼았지만, 본 연구는 시청률 69위 내의 채널 중 상업 채널에 국한하였다. 즉, 시청률이 존재하지 않는 채널보다는 시청률이 측정되는 채널을 선정하여 연구의 타당성을 높이고자 하였다. 한편, 시청률이 측정되는 채널을 표본으로 했다는 점에서 결과적으로 SO 송출수 및 성과도 다른 채널들 보다 더 높을 개연성이 있다. 이에 따라 역사 변수는 상대적으로 설명력이 약화되었을 가능성이 있다.

둘째, 연구 시점의 차이에 기인할 수 있을 것이다. 권호영의 분석 데이터는 2003년, 본 연구의 데이터는 2005년으로 비록 2년 차이지만 등록제가 도입(2001년)된 후 4년이 경과한 시점은 영업 활동이 본격화됨에 따라 성과가 가시화되는 시점이다. 이러한 시점상의 요인이 역사 변수의 설명력을 약화시켰을 가능성도 배제하기 어렵다.

셋째, 역사는 길지 않지만 성과가 양호한 PP가 출현하기 시작했을 가능성이 있다. 가령 KBS-SKY 5년, MBC-ESPN 5년, SBS드라마/ MBC게임/ 한국경제 TV 6년 등 몇몇 후발 등록 채널 등의 영향력이 더 커졌을 가능성이 있다. 반면, 역사는 길지만 성과가 좋지 않은 GTV, 생활건강TV(구 다솜방송) 등 일부 열악한 PP사업자의 존재도 역사 요인의 설명력을 약화시켰을 것으로

<표 3> 군집 분석 결과(9개 변수 이용시)

전략 집단	집단소속기업	전략 변수(단위)	평균	표준편차
제1집단	MBC드라마넷, SBS스포츠채널, 바둑TV, Q채널, MBC게임, 동아TV, ETN연예TV, SBS골프채널	수평적 결합(수)	5.38	4.87
		제품차별화(타겟: 지수)	2.50	0.53
		운영효율성(%)	0.43	0.24
		편성비용(%)	0.52	0.17
		수신료의존도(%)	0.20	0.09
		광고의존도(%)	0.58	0.13
		가격(원)	27860	17203
		역사(운영연수)	10.75	2.96
		규모(SO 송출수)	108	7.27
제2집단	YTN, MBCESPN, MBN, CNTV, KBSSKY	수평적 결합(수)	2.20	1.64
		제품차별화(타겟: 지수)	1.20	0.45
		운영효율성(%)	0.13	0.10
		편성비용(%)	0.78	0.15
		수신료의존도(%)	0.15	0.08
		광고의존도(%)	0.68	0.09
		가격(원)	37048	23119
		역사(운영연수)	8.00	4.58
		규모(SO 송출수)	107	8.94
제3집단	JEI재능방송, 무협TV	수평적 결합(수)	1.50	0.71
		제품차별화(타겟: 지수)	1.50	0.71
		운영효율성(%)	1.72	0.42
		편성비용(%)	0.42	0.19
		수신료의존도(%)	0.31	0.05
		광고의존도(%)	0.65	0.60
		가격(원)	20069	14584
		역사(운영연수)	8.50	5.00
		규모(SO 송출수)	77.00	45.00
제4집단	한국경제TV, CJ미디어, On미디어	수평적 결합(수)	11.33	9.00
		제품차별화(타겟: 지수)	1.00	0.00
		운영효율성(%)	0.50	0.31
		편성비용(%)	0.31	0.21
		수신료의존도(%)	0.10	0.02

		광고의존도(%)	0.50	0.21
		가격(원)	56927	36201
		역사(운영연수)	10.00	3.45
		규모(SO 송출수)	111.00	0.60
제5집단	코미디TV, HOME드라마, CMC가족오락TV, 시네마TV, 리얼TV, e-채널, FTV, MCN, GTV, 메디TV, Living-TV, FS뉴스, 생활건강TV, 이벤트-TV, DCN	수평적 결합(수)	1.13	0.35
		제품차별화(타겟: 지수)	2.30	0.80
		운영효율성(%)	0.34	0.16
		편성비용(%)	0.69	0.21
		수신료의존도(%)	0.15	0.06
		광고의존도(%)	0.74	0.11
		가격(원)	16363	21806
		역사(운영연수)	6.13	3.46
		규모(SO 송출수)	57.00	17.22
제6집단	SBS드라마플러스, 챔프, Xports, ongamenet	수평적 결합(수)	14.25	4.86
		제품차별화(타겟: 지수)	2.25	0.50
		운영효율성(%)	0.27	0.07
		편성비용(%)	0.76	0.37
		수신료의존도(%)	0.11	0.04
		광고의존도(%)	0.83	0.06
		가격(원)	18709	12140
		역사(운영연수)	4.25	2.36
		규모(SO 송출수)	111.25	3.69
제7집단	어린이TV	수평적 결합(수)	1.00	-
		제품차별화(타겟: 지수)	2.00	-
		운영효율성(%)	0.89	-
		편성비용(%)	0.11	-
		수신료의존도(%)	0.63	-
		광고의존도(%)	0.23	-
		가격(원)	21365	-
		역사(운영연수)	12.00	-
		규모(SO 송출수)	70	-
제8집단	OCN	수평적 결합(수)	16.00	-
		제품차별화(타겟: 지수)	1.00	-
		운영효율성(%)	0.29	-
		편성비용(%)	0.47	-

		수신료의존도(%)	0.28	-
		광고의존도(%)	0.71	-
		가격(원)	249145	-
		역사(운영연수)	13.00	-
		규모(SO 송출수)	111.00	-
제9집단	히스토리	수평적 결합(수)	3.00	-
		제품차별화(타겟: 지수)	3.00	-
		운영효율성(%)	1.18	-
		편성비용(%)	1.18	-
		수신료의존도(%)	0.44	-
		광고의존도(%)	0.37	-
		가격(원)	16375	-
		역사(운영연수)	5.00	-
		규모(SO 송출수)	69.00	-

추정할 수 있다.

넷째, 국내 케이블TV 출범 역사가 미국 등 선진 외국에 비해 아직은 비교적 길지 않다는 점을 생각해볼 수 있다. 연구 시점 당시의 역사가 최장 13년, 최단 1년이었기에 미국에 비하여 상대적으로 길지 않으며 아직 국내에서 전략 집단의 분류 변수로 사용하기에는 적절하지 않을 수도 있다.

이처럼 본 연구는 국내에서 행해진 기존 연구와 비교해보면, 역사, 수평적 결합, 편성비용, 가격, 수입 의존도 등 전략 집단을 구분해주는 중요한 변수 측면이나 성과 측면에서 그 효과나 차이가 변수별로 다르게 나타났을 것으로 보인다.

## 2) 전략 집단의 특성

총 40개의 PP에 대한 각 변수별 평균값을 살펴보면 다음과 같다. 운영 효율성(0.44), 가격(3만 655원), 규모, 즉 SO 송출수(85.75개), 수신료 의존도(0.18), 수평결합(4.63), 광고 의존도(0.66), 타겟(2.03), 편성비용(0.62), 역사(7.8

년) 등이다. 최소값은 운영 효율성(0.03), 가격(1591원), 규모, 즉 SO 송출수(28개), 수신료 의존도(0.03), 수평결합(1), 광고 의존도(0.23), 타깃(1), 편성비용(0.11), 역사(1년)이며, 최대값은 운영효율성(2.02), 가격(24만 9145원), 규모, 즉 SO 송출수(116개), 수신료 의존도(0.63), 수평결합(17), 광고 의존도(0.93), 타깃(3), 편성비용(1.17), 역사(13년) 등이다.

다음은 전략 집단별 특징을 분석한 결과이다.

#### 제1전략 집단: 안정적 입지를 가진 대형 규모 틈새 채널 전략군

MBC드라마넷 등 8개의 PP채널이 군집으로 묶여져 있다. 지상파 방송사 계열의 드라마 채널과 스포츠 채널이 포함되어 있으며, 온미디어 계열 채널 등이 있다. 이 집단에 속한 PP들은 운영 효율성, 수신료 의존도 등은 평균치에 가까우며, 가격, 광고 의존도는 평균치보다 낮고, 규모, 수평 결합, 광고, 역사 변수는 높은 편이다. 즉, 이 집단은 PP시장에서 평균치 수준의 안정적인 채널 군을 중심으로 타깃층은 틈새 위주로 구성된 전략군이다.

#### 제2전략 집단: 높은 운영효율성 낮은 수평 결합 수준의 대중적 채널 전략군

YTN 등 5개의 PP채널이 군집으로 묶여져 있다. YTN, MBN 등 보도채널, 지상파 방송사 계열의 채널 등 성과가 좋은 채널들이 많은 편이다. 이 집단에 속한 PP들은 운영 효율성이 상당히 좋으며, 가격과 규모도 평균치보다 높으며, 타깃은 대중 지향적이다. 즉, 상기 집단은 PP시장에서 운영 효율성은 높지만 수평 결합이 크지 않아 내실 있고 우수한 대중 취향의 채널 전략군으로 볼 수 있다.

#### 제3전략 집단: 낮은 운영 효율성 중소형 규모 채널 전략군

JEI재능방송, 무협TV 등 2개의 PP채널이 군집으로 묶여져 있다. 이 집단에 속한 PP들은 운영 효율성이 떨어지는 편이며, 가격과 규모도 평균치보다 낮으며, 수평 결합도 상당히 낮으며 수신료 의존도는 평균치보다 높은 편이고,

광고 의존도, 역사는 평균치에 가까운 편이다. 소구 폭은 대중적인 소구층과 틈새 소구층의 중간 정도 되며 편성 비용도 평균치보다 낮은 편이다. 이 집단은 PP시장에서 운영 효율성, 수평결합, 가격 등이 저조한 편으로 시장에서 안정성이 미흡한 채널군이다.

**제4전략 집단: 확고한 입지를 가진 대형 규모 수평 결합 높은 대중 채널 전략군**

CJ미디어, ON미디어 등 3개의 PP채널이 군집으로 묶여져 있다. 이 집단에 속한 PP 특징은 운영 효율성은 평균보다 조금 높지만, 가격 및 규모가 평균치보다 높으며 수평 결합도 상당히 높다. 또한 수신료 의존도와 광고 의존도는 평균치에 비해 큰 차이는 없는 편이며, 역사는 긴 편이다. 오락 등 여러 채널을 보유한 채널이다 보니 타깃층은 대중적이며 편성 비용도 평균치보다 낮지만 효율성을 기하고 있는 채널군이라고 볼 수 있다.

**제5전략 집단: 낮은 성과 낮은 가격 소형 규모 틈새 채널 전략군**

코미디TV, 리얼TV, e-채널 등 15개의 PP채널이 군집으로 묶여져 있다. 이 집단에 속한 PP들의 특징을 살펴보면, 운영 효율성은 평균보다 낮지만 가격, 규모, 수평 결합 수준이 평균치보다 상당히 낮은 편이며, 수신료 의존도는 평균치에 비해 큰 차이는 없는 편이지만 광고 의존도는 평균치에 비해 높은 편이다. 즉, 일부 채널을 제외하고 대다수 채널은 시장에서도 고전하고 있는 낮은 성과 채널을 중심으로 한 집단으로 볼 수 있다. 대부분이 광고 의존도가 높는데, 일반 기업 광고라기보다는 유사 상품 판매 광고(인포머셜)에 의존하고 있다고 판단되는 집단군이다.

**제6전략 집단: 짧은 역사 성장성 있는 대형 규모 채널 전략군**

챔프, ongamenet 등 4개의 PP채널이 군집으로 묶여져 있다. 이 집단에 속한 PP는 운영 효율성은 평균보다 낮으며, 가격도 평균치보다 상당히 낮은 편이다. 그러나 규모, 수평 결합은 상당히 높은 전략군이다. 또한 역사는 짧은



&lt;표 4&gt; 집단 간 전략 변수의 차이(분산 분석)

변수	제곱합	DF	유의도
수평적 결합	23.4525	8	0.0028
제품차별화(타깃)	18.5776	8	0.0173
운영효율성(판관비)	18.9874	8	0.0149
편성비용(매출원가)	17.2745	8	0.0274
수신료의존도	16.6630	8	0.0338
광고의존도	20.3106	8	0.0092
가격	15.3419	8	0.0528
역사(등록연도)	13.8393	8	0.0861
규모(SO송출수)	29.6935	8	0.0002

편이며 광고 의존도 및 편성 비용이 아주 높으며, 타깃층은 2.25로 틈새와 하위 틈새 취향 사이에 있다. 상기 집단에 속한 PP들은 2005년을 기준으로 등록 역사가 1~2년 정도밖에 안 되는 등 역사가 짧다. 이처럼 역사가 짧긴 해도 성장성이 높고 시청자의 선호도가 높은 인기 스포츠와 만화 채널 등이기에 콘텐츠 특성상 편성 비용도 많이 투입되고 비용 대비 수입도 당분간 크지 않지만, 향후 발전 가능성이 큰 미래의 핵심 채널로 볼 수 있을 것이다.

이상 군집으로 묶인 6개 전략집단을 제외하고, 9개의 집단 중 OCN, 어린이 TV, 히스토리 등 3개의 집단이 있다.

우선 OCN의 경우는 여타 군집 및 채널에 비해 월등히 높은 가격(24만 9145원), 가장 규모가 큰 수평적 결합(16개), 오랜 역사(13년) 등 압도적 경쟁 우위를 보유한 채널이기에 별개의 집단으로 분류된 것으로 보인다. 어린이TV의 경우 저조한 운영효율성(0.89), 오랜 역사(12년), 높은 수신료 의존도(0.63) 등 여타 채널군과는 다른 특성을 보였다. 또 히스토리의 경우, 아주 저조한 운영효율성(1.18), 낮은 가격(1만 6375원), 높은 편성 비용(1.18) 등 여타 채널군과는 다른 특성을 보였다.

이상 분류한 전략 집단 간 경쟁 상황을 감안하고 전략 집단 간 차이를 분석한 내용은 위의 <표 4>와 같다.<sup>6)</sup> 9개의 집단 중 집단 내에 하나의 채널만을 포함한 3개의 집단을 제외하고, 6개의 집단을 가지고, 집단 간 전략

적 변수들의 차이가 있는지를 살펴보기 위해 분산분석을 하였다. 분석 결과, 대체로 전략 변수들이 집단별로 차이가 있다는 것을 알 수 있었다. 다만 가격(0.05)의 경우 통계적으로 유의도가 약하며, 역사(0.08)의 경우 통계적으로 유의도는 무의미하였다.

### 3) 전략 집단 간 성과 차이 분석

전략 집단 간 성과 차이를 분석하기 위해 매출액 영업 이익률, 현금 흐름 비율, 가입자당 매출액 등을 종속 변수로 분산 분석을 하였다. <표 5>의 결과에서 보듯이, 전략 집단 간에 가입자당 매출액은 통계적으로 유의미한 차이가 있었다. 그러나 매출액 영업 이익률, 현금흐름 비율은 그렇지 않았다.

<표 5> 집단 간 성과 변수의 차이

변수	제공합	DF	유의도
매출액 영업이익율	10.6689	8	0.2212
현금흐름: EBITA (이자 및 법인세 차감 전 이득)	8.5606	8	0.3807
가입자당 매출액	20.0495	8	0.0102

가입자당 매출액이 유의미하게 나타난 이유는 다음과 같이 추정할 수 있다. 우선 PP가 수입을 얻기 위하여 많은 가입자를 확보해야 한다. 이때 가입자수의 대리 변수인 SO 송출수(규모)가 많을수록 가입자당 매출액도 커진다고 볼 수 있다. 둘째, 기존 고객에 시청자가 새롭게 추가되면 이윤이 증가한다. 우리나라의 경우 지상파방송을 제외한 유료 방송 미디어 시장 규모가 절대적

- 
- 6) 분석대상 수가 많지 않으며(40개 채널) 분석 후 집단 내 샘플 수 역시 많지 않고(5개 미만 7개, 10개 미만 1개, 15개 이하 1개), 순위 변수 등으로 인해 정규 분포 형태가 아니었기 때문에 비모수적 검정 방법인 크루스칼 월리스(Kruskal-Wallis) 검정을 사용하였다.

으로 작다. 그런 점에서 틈새 혹은 하위 틈새를 겨냥하여 등록하는 PP의 경우 절대적인 가입자 규모를 확보하기가 어렵다.

우리나라 시장에서 가입자당 매출액은 중요한 의미를 가진다고 볼 수 있다. 즉, SO 송출당 매출액과 관련 있는 PP의 규모는 시청자의 가입에 의한 수입, 잠재적인 광고 수입, SO와의 협상력, 새로운 기술과 원작 프로그램에 투자하는 능력 등의 의미를 지닌다.

한편, 영업 이익이나 현금 흐름의 경우, 일부 대규모 MPP를 제외하면 영업 성과가 낮고 적자 등으로 현금 흐름 역시 양호하지 못한 사업자가 다수이다. 이러한 상황에서 PP의 전략 집단별 성과 차이를 영업 이익과 현금 흐름으로 변별하기에는 적당하지 않은 것으로 보인다.

## 6. 결론

### 1) 연구의 요약

본 연구는 ‘국내 PP시장에는 몇 개의 전략 집단이 존재’하며, ‘집단 간 전략적 변수의 차이는 무엇’이며, ‘전략 집단별 PP의 성과는 어떤 차이가 있는지’를 살펴보고자 하였다. 이러한 목적을 위해 40개 상업 PP를 분석하였다.

전략 집단 분류 변수 9개를 이용, 군집 분석을 실시한 결과 9개의 군집으로 분류되었다. 전략 집단 구분시 군집 형성에 상대적으로 기여도가 큰 변수는 운영효율성(4.05), 가격(3.83), 규모, 즉 SO송출수(3.56), 수신료 의존도(2.58), 수평결합(2.16) 등의 순이었다. 전략 집단 간 재무 성과간의 관계를 조사하기 위해서, 집단별로 3가지 성과 변수 간에 분산 분석을 실시하였다. 그 결과, 전략 집단 간에 가입자당 매출액은 유의적 차이가 있었지만, 매출액 영업 이익률, 현금 흐름 비율은 통계적으로 유의미하지 않았다.

PP의 주요한 전략 변수라고 가정할 수직적 결합의 정도를 이용한 군집분석은 적절하지 못한 것으로 나타났다. 또한 미디어 사업자들에게 아주 중요한

전략 변수라고 보는 시청률을 전략 변수로 포함하여 군집분석을 한 결과도 이를 제외한 군집분석 결과보다도 적절치 않았다. 통상적으로 알려진 주요한 전략 변수를 모두 포함해서는 설명하기 적절한 군집 분석 결과를 얻을 수 없었다.

기존 연구에서는 역사가 오래된 PP가 성과가 높거나 전략 집단 형성에 크게 기여한다고 하였다. 흥미롭게도, 이번 연구에서는 역사 변수 역시 집단 구분이나 성과에 큰 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

## 2) 연구 결과의 이론적 함의

기존 연구 결과에 따르면 운영 효율성과 수평적 결합이 재정적 성과에 기여하고, 규모와 수직적 통합은 중요한 역할을 하지 않는다고 하거나 (Chan-Olmsted & Li, 2002), PP시장에서 선발자(First mover)의 이점이 강하게 작용하는 것으로 분석되었다(권호영, 2005). 이 연구에서 운영 효율성, 규모, 수평적 결합이 어느 정도 기여한 것으로 보이며 상대적으로 역사 변수는 기여도가 미미한 것으로 나타났다. 이러한 차이가 갖는 이론적 의미를 살펴보면 다음과 같다.

무엇보다 변수 선정에 있어, 찬-올스테드는 12개 변수를, 권호영과 본 연구는 최종적으로 9개 변수를 선정하였다. 권호영은 제품 차별화의 측정을 위하여 PP의 콘텐츠 형태와 목표 소구의 정도 등 찬-올스테드(Chan-Olmsted, 2002)의 연구를 활용하였다고 하였지만, 통계 분석 과정에서 콘텐츠 형태 변수를 어떻게 이용했는지에 대한 언급이 없다. 반면, 본 연구에서는 타깃층은 서열화가 가능하여 통계 분석에 사용하였으나 장르 변수는 명목 변수이므로 최종 분석에서 제외하였다. 권호영과 본 연구에서는 수직적 결합의 경우 부적절하다고 판단하여 최종 분석에서는 제외하였다.

둘째, 집단 분류에서 나타나는 차이점이다. 찬-올스테드는 7개 집단으로 나누었다. 권호영은 11개로 분류하였다. 본 연구에서는 9개의 집단으로 분류하였다. 찬-올스테드와 권호영은 콘텐츠, 매체 특성 등을 혼재하여 분류하였

으나, 본 연구에서는 전략 특성을 반영하여 일관되게 분류하였다.

셋째, 전략적 입지의 경우 채널-옴스테드는 프로그램 제작과 전략 차원에서 차이가 있다고 하였다. 권호영과 본 연구는 대형 규모의 집단이 유리하지만 차별적 입지를 갖고 경쟁하는 형태로 분류하기는 어렵다고 주장하였다. 이에 따라 국내의 경우 아직까지는 전략 집단별로 명확한 전략적 행위가 수립되어 있다고 보기는 어렵다.

넷째, 집단 분류 변수와 성과와의 관계에서 채널-옴스테드는 운영 효율성, 수평 결합은 다소간 성과에 기여하며, 선발의 이점과 콘텐츠 가치는 재정적 성공에 핵심 요소로 보였다. 그러나 일반 기업과 달리 크기 및 수직적 결합은 재정적 성과에 중요한 역할을 하지 않는다고 주장하였다. 권호영은 채널의 성과와 역사로 집단이 구분되며, 따라서 선발의 이점이 중요하다고 하였지만 수직적 결합과 시청률 변수의 경우는 부적절하였다고 주장하였다. 하지만 본 연구는 운영 효율성, 가격, 규모 요인이 집단 구분에 크게 기여하지만, 역사 요인은 그 기여도가 미약하다고 결론 내렸다. 역사 요인에 대한 해석의 차이는 미국의 경우 역사가 길고 그에 따른 성과의 차이가 보다 명확할 것이지만, 국내의 경우 상대적으로 역사가 길지 않은 편이고 표본의 선정에 따라 역사가 분류 변수로서 의미를 가질 수도 그렇지 않았을 수도 있는 등 추후 연구에서 보다 면밀한 검토가 필요하다.

다섯째, 본 연구결과가 국내 PP의 기업 전략과 산업에 제언할 부분을 제시하면 다음과 같다. 우선 대다수 집단들은 제작에 기반한 유통 및 국제화 등 다각화 전략, 수직적 통합 및 수평적 통합 전략, 원가우위 전략, 제품 차별화 전략, 채널의 브랜드 자산을 강화하는 전략 등을 공히 사용할 수 있을 것이다.

그럼에도 불구하고 ‘확고한 입지를 가진 대형 규모 수평 결합 높은 대중 채널 전략군’의 경우, 전반적으로 성과가 높고 콘텐츠의 경쟁력 차원에서 우수한 자원을 보유하고 있다고 볼 수 있다. 따라서 제작에 기반한 유통 및 국제화 전략을 통하여 국내 PP콘텐츠 산업의 경쟁력을 견인할 필요가 있을 것이다. ‘낮은 성과 낮은 가격 소형 규모 틈새 채널 전략군’의 경우, 상당 PP가 영세한 사업자로 볼 수 있다. 광고수입의 대부분이 유사 상품 판매광고(인포머

설)에 의존하다보니 채널의 이미지가 좋지 않은 것이다. 따라서 채널의 이미지를 바꾸기 위해서는 채널의 브랜드 자산을 재정비하고 강화할 필요가 있다. 아울러 채널의 경쟁력 제고를 위하여 연관되는 사업자 등과 제휴와 합병을 통해 규모의 경제를 도모하는 것이 바람직할 것이다. 성장 전략의 차원에서 보면, 거대 사업자가 존재하는 PP집단과 경쟁하기보다는 신시장을 개척하는 것이 적절할 것이다. ‘낮은 운영 효율성 중소형 규모 채널 전략군’은 우선 효율성이 떨어지는 부분을 개선하기 위하여 원가 우위 혹은 비용 우위 전략이 선결되어야 할 것이다. 아울러 다른 집단과의 제품의 차별화 전략을 구사하면서 기존 시장을 심화하는 전략을 통하여 유통망을 확장해나갈 필요가 있을 것이다. ‘짧은 역사 성장성 있는 대형 규모 채널 전략군’은 향후 발전 가능성이 큰 전략군이다. 상기 집단은 콘텐츠를 차별화하고 신제품을 개발하는 차원에서 고급 이미지의 브랜드로 탈바꿈할 필요가 있을 것이다.

마지막으로, 성과 변수와 관련하여, 채널-홈스테드는 가입자당 매출액 및 영업 이익이 유의하다고 주장하였으며, 권호영과 본 연구에서는 가입자당 매출액 차이만 유의한 것으로 나타났다. 케이블TV 등 유료방송사의 재산을 평가하는 척도로 알려진 현금 흐름 비율, 즉 매출액에 대한 현금 흐름의 경우는 비교 대상이 된 채널-홈스테드와 권호영의 연구에서도 유의하지 않다는 공통적인 결론을 내림으로써 이론의 일반화 가능성을 보여주었다.

## Ⅰ 참고문헌

- 권호영 (2005). PP의 전략 집단별 성과의 분석, 『방송연구』, 여름호, 187~212.
- 노기영 (2007). 『방송산업과 경쟁』. 서울: 한울아카데미.
- 방송위원회 (2006). 『방송산업실태조사보고서』.
- \_\_\_\_\_ (2006). 『방송사업자 재산상황 공표집』.
- \_\_\_\_\_ (2006). 『방송채널사용사업자(PP) 경영 분석 보고서』.
- 윤창호·이규억 (1990). 『산업조직론』, 서울: 법문사. 21~23 .

장 응 (1999). 한국케이블TV 전략 집단의 구조변화와 기업성과. 한국외국어대학교 석사학위논문.

- Aldrich, H. E. & Auster E. R. (1986). Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications, in Staw, B. M. & Cummings L. L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 8, 165~198.
- Bae, H. S. (1999). Product differentiation in cable programming: The case in the cable national all-news network, *Journal of Media Economics*, 12(4), 265~227.
- Bain, J. (1956). *Barriers to New Competition*. Cambridge: Harvard university press.
- Barney, J. & Hoskisson, R. (1990). Strategic groups: untested assertions and research proposals. *Managerial and Decision Economics*, 11, 187~198.
- Brush, C. G. & Chaganti, R. (1998). Businesses without glamour. An analysis of resources on performance by size and age in small service and retail firms. *Journal of Business Venturing*, 14, 1, 233~257.
- Caves, R. & Porter, M. (1977). From Entry Barriers to Mobility Barriers. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 91, No.2, 241~262.
- Chamberlin, E. H. (1968). *The theory of monopolistic Competition*, 8th ed. Cambridge, MA: Harvard university press.
- 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.
- Cool, K. O. (1985), *Strategy group formation and strategic shifts: A longitudinal analysis of the U.S. pharmaceutical industry, 1963~1982*, Unpublished doctoral dissertation, Purdue University, Lafayette, IN.
- Cool, K. & Schendel, D. (1987). Performance differences among strategic group member, *Strategic Management Journal*, 9, 207~223.
- Dilon, W. R. & Mulani, N. (1989). LADI: A latent discriminant model for analyzing marketing research data, *Journal of Marketing Research*, 26, 15~29.

- Dimmick, J. (2003). *Media competition and coexistence: The theory of the niche*, NJ; Lawrence Erlbaum Associates.
- Ferguson, P. (1988). *Industrial Economics*. MacMillan.
- Fiegenbaum, A., Sudharshan, D. & Thomas, H. (1990). Strategic time periods and strategic groups research: Concept and empirical example. *Journal of Management Studies*, 27, 133~148.
- Fiegenbaum, A. & Thomas, H. (1995). Strategic Group as reference group: Theory, modeling and empirical examination of industry and competitive strategy. *Strategic Management Journal*, 16, 461~476.
- Hunt, M. S. (1972), *Competition in the Major Home Appliance Industry*, unpublished Doctoral dissertation, Harvard University.
- Ketchen, d. J. & Shook, C. L. (1996). The application of cluster analysis in strategic management research: An analysis and critique. *Strategic Management Journal*, 17, 441~458.
- Klein, B. (1989). *The competitive consequences of vertical integration in cable industry*, Report on behalf of the National Cable Television Association, Washington, DC.
- Mascarenhas, B. & Aaker, D. (1989). Mobility barriers and strategic groups. *Strategic Management Journal*, 10, 474~485.
- Mason, E. (1939). Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise. *American Economics Review*, Vol.29, No.1, 61~74.
- McGee, J. (1985). Strategic groups: A bridge between industry structure and strategic management? In Thomas, H. and Gardner, D. (Eds.), *Strategic marketing and management*(pp 293~313). Chichester, England: Wiley.
- McGee, J. & Thomas, H. & Pruett, M. (1995). Strategic groups and the analysis of market structure and industry dynamics. *British Journal of Management*, 6, 257~270.
- 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.
- Nair, A. & Filler, L. (2003). Cointegration of firm strategies within groups: a long run analysis of firm behaviour in the japanese steel industry, *Strategic*



*Management Journal*, Vol. 24 No. 2, pp. 145~159.

- 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, 153~164.
- Peteraf, M. & Shanley, M. (1997). A Theory of Strategic Group Identity, *Strategic Management Journal*, Vol 18(Summer) Special, 165~186.
- Picard, R. G. and Rimmer, T. (1999). Weathering A Recession: Effects of Size and Diversification on Newspaper Companies. *The Journal of Media Economics*, Vol. 12(1), 1~18.
- Porter, M. (1979). The Structure within Industries and Companies' Performance, *Review of Economics and Statistics*, Vol.61, No.2, 214~227.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, NY: Free Press.
- Punj, G. & Stewart, D. W. (1983). Cluster analysis in marketing research. *Journal of Marketing Research*, 20, 134~148.
- Tayeb, M. H. (1988). *Organizations and National Culture: A Comparative Analysis*, London: Sage Publication Inc.
- Veliyath, R. and Ferris, S. P. (1997). Agency influences on risk reduction and operating performance: An empirical investigation among strategic groups. *Journal of Business Research*, 39, 219~230.
- Venkataraman, S. & Low, M. B. (1994). The Effects of Liabilities of Age and Size on Autonomous Sub-Units of Established Firms in the Steel Distribution Industry. *Journal of Business Venturing*, 9, 189~204.
- Waterman, D. & Weiss, A. A. (1997). *Vertical integration in cable television*, Cambridge, MA: MIT Press.

(투고일자: 2008.08.31, 수정일자: 2009.04.08, 게재확정일자: 2009.04.18)

## A Study on Strategic Groups of Program Providers(PP) and the Performance in Korea

Hyon-Chol Ryo

Chief Representative

(Korea Communications Standards Commission Daegu Office)

Jai-Beom Kim

Associate Professor

(Dept. of Management, SungKyunKwan University)

Sahang-Shik Lee

Professor

(Dept. of Mass Communications, Keimyung University)

The concept of strategic group is defined as an aggregate of corporations utilizing similar strategies with similar resources. It becomes a kinds of contact point in the middle of corporation and industry between the industrial organization theory and the strategic management theory. This study tried to apply the strategic group model, which has been a main theory in the management studies, to program providing industry in Korea.

This study shed lights upon research problems such as number of strategic groups, differences of strategic variables among the groups, finally differential performances according to strategic groups. 40 commercial broadcasting companies were analyzed to find answers.

9 strategic groups were drawn as a result of cluster analysis. Major variables which contribute to making groups were operating efficiency(4.05), pricing(3.83), size(number of system operator, 3.56), reliance on license revenue(2.58), horizontal integration(number of sister networks, 2.16) in order. An analysis of variance between performance variables has shown statistical significance regarding total net revenue per subscriber, however, insignificances statistically in regards to ratio of operating profit to net sales, cash

flow ratio.

Some studies in the past insisted that history variable played an important role to classifying strategic groups. However, this study found that the history didn't exert significant influence on either the group classification itself or performance.

Keywords: program provider, strategic groups, strategic variables, performance variables