

# 국내 미디어 선도기업 경영전략 분석 : CJ E&M을 중심으로

이지현, 정회경  
한독미디어대학원대학교 뉴미디어학부

## A Study of Management Strategies on CJ E&M, the Leading Firm in the Korean Media industry

Ji-Heon Lee, Hoe-Kyung Jung  
Department of New media, KGIT

**요약** 국내 미디어기업에 대한 경영전략 사례 연구가 극히 드문 상황에서, 본 연구는 대표적인 뉴미디어 콘텐츠 기업인 CJ E&M에 대한 사례분석을 실시했다. 분석틀로는 CJ E&M의 출범과 다각화 과정에 대해서는 진화론적 관점을 적용하고, 출범 이후는 외부환경분석과 자원준거관점에 기반한 내부역량분석을 실시했다. CJ E&M은 그동안 수평·수직 다각화를 통해 규모의 시너지를 높이고, 타 미디어기업과는 달리 콘텐츠 강화 전략을 꾸준히 전개한 점이 돋보인다. 또 엔터테인먼트·미디어 산업에 대한 열정과 의지의 리더십, 전문성 높은 인적 구성, 유연하고 창의적인 기업 문화, 효과적인 콘텐츠 포트폴리오 구성 등이 CJ E&M을 국내 미디어 선도기업으로 이끈 원동력이라고 평가할 수 있다. 그러나 경쟁과 성과를 지나치게 강조하는 조직 분위기와 오너의 의지에 따라 주요 사업이 결정되는 기업 구조는 오히려 조직문화를 경색시키고 글로벌 경쟁력을 약화시킬 수 있다는 점을 주지할 필요가 있다.

**주제어** : 경영전략, CJ E&M, 외부환경분석, 자원준거관점, 사업다각화, 콘텐츠 강화 전략

**Abstract** In circumstances that case studies of management strategy for the domestic media company were rare, this study was performed case analysis of CJ E&M, representative new media/contents company in Korea. An evolutionary perspective is applied to diversification of the business and the external environmental analysis/resource based view are applied to capability evaluation since the inauguration as analysis frameworks. Unlike other media companies, CJ E&M have increased synergies of scale through horizontal, vertical diversification and superior contents strategies. furthermore, there are many advantages of enthusiasm of the leadership, expertise, high human configuration, creative corporate culture, effective contents portfolio. However, it is necessary to note that too much emphasis on competition and the performance of the organization may make organizational atmosphere rigid and weaken the global competitiveness.

**Key Words** : Management strategy, CJ E&M, Five forces model, Resource based view, Diversification, Contents enhanced strategy

---

\* 본 논문은 2012년 한독미디어대학원 엑스포프로그램 지원을 받아 수행된 연구임(KGIT-X-2013-1-018-A).

Received 4 October 2013, Revised 28 October 2013

Accepted 20 December 2013

Corresponding Author: Hoe-Kyung Jung (KGIT)

Email: hkjung@kgit.ac.kr

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ISSN: 1738-1916

## 1. 서론

세계적으로 미디어 산업은 점차 몇몇 소수의 거대 미디어 기업들에 의해 지배되는 초국가적인 미디어 집중현상을 보이고 있다. 텔레비전, 라디오, 영화, 그리고 인터넷 등 매스미디어 여러 분야에 걸쳐 다수의 기업을 거느리며 전 세계를 상대로 콘텐츠 생산 가공과 유통활동을 하는 미디어 컨글로머리트(media conglomerate)가 등장, 전 세계 미디어 시장을 주도하고 있다. 타임워너(Time Warner), 뉴스코퍼레이션(News corporation), 월트디즈니(Walt Disney), 바이어컴(Viacom) 등이 바로 대표적인 미디어 컨글로머리트로 꼽힌다.

세계적인 미디어 환경은 그야말로 ‘격동의 시기’를 보내고 있다고 할 수 있다. 2015년부터 우리나라에도 방송 분야에 실질적인 한미FTA가 발효되게 되면 우리나라 미디어 기업들은 미국의 거대 글로벌미디어 기업들과 직접 경쟁하게 되는 상황에 놓이게 된다.

그러나 국내 미디어 기업들이 거대미디어기업과 경쟁해서 얼마나 경쟁력을 발휘할 수 있을지에 대해선 회의적인 시각이 지배적이다. 2010년 포브스 글로벌이 발표한 2000개 대기업 중 미디어 기업은 총 50개가 포함되었는데 국내 기업은 한군데도 이름을 올리지 못한 것에서 보듯이 국내 미디어 기업의 수준은 아직까지 초라하다.

본 연구에서는 이러한 미디어 환경의 역동적인 변화 흐름 속에서, 글로벌 미디어 기업으로의 성장을 목표로 역량을 확대해 나가고 있는 CJ E&M의 경영전략 사례를 분석해 보고, 향후 경쟁력을 높이기 위해 주력해야 할 요소에 대해 탐색해 보고자 한다.

## 2. 관련 연구에 대한 검토

### 2.1 경영전략분석의 틀

기업의 경영전략 분석에 앞서 경영전략이론의 발전과정을 살펴볼 필요가 있다. 전략경영이론 초기의 대표적인 학자 앤드류는 경영전략을 기업의 강점(Strength)와 약점(weakness)을 기업주변의 환경에서 오는 기회(opportunities)와 위기(threats)에 대응하는 것으로 정의했다. 즉, 기업 간의 성과차이는 기업들의 경영자원과 내부역량 측면에 있어서 근본적으로 상이하기 때문에 생긴

다는 주장이다.[1] 1980년대에 들어서면서 Porter와 그밖에 경제학의 산업조직론 분야에서 훈련을 받은 학자들이 산업조직론에서 축적된 분석기법과 실증연구를 전략경영분야에 도입했다. 산업구조분석기법은 기업의 주변 환경, 즉 ① 자사가 속해 있는 시장에 진입하려는 잠재적 진입자의 위협 ② 수요 측면에서 자사제품을 구매해주는 구매자와의 교섭력 ③ 공급측면에서 공급자와의 교섭력 ④ 자사제품을 대체할 수 있는 대체재의 위협 ⑤ 현재 시장 내의 경쟁 등 기업을 둘러싼 환경적 요인에 집중했다.[2] 그러나 1980년대 후반기에 들어서 산업구조분석기법에 대한 근본적인 회의가 제기된다. 그 이유는 산업구조 분석은 어떤 산업이 매력적인 산업인가를 발견하는 데에는 도움이 되지만, 왜 어느 기업은 그 산업에 진출해 성공하고 다른 기업은 실패하였는가에 대해 대답해 주지 못했기 때문이다. 그러한 이유로 1980년대 후반과 1990년대 초반부터는 경영전략분석의 초점을 산업에서 다시 기업으로 전환시킨 경영자원론 또는 자원준거관점이 각광받게 된다.[3]

자원준거관점은 기업이 장기적으로 높은 성과를 내기 위해서는 경쟁력 있는 자원을 끊임없이 축적하고, 이러한 보유 자원에 근거해 전략을 수립해야한다는 것으로, 가치(value), 희소성(Rarity), 모방가능성(Imitability), 조직(Organization)을 분석하여 조직의 강점과 약점을 찾는다. 특히 해당 기업의 유형 자원과 무형 자원을 파악하여 이를 통해 해당조직의 경영자원 가치를 체크하고 핵심역량을 도출한다.[4][5]

한편, 경영전략분야에서 다각화전략에 대한 최근 연구 경향은 진화론적인 관점으로 접근하는 것이다. 생물학에서 발전한 진화이론은 변이(variation), 도태(selection), 보존(retention)의 개념을 중심으로 종(species)의 발전과 쇠퇴과정을 묘사한다.[6]

### 2.2 국내미디어기업 경영전략분석

경영전략분석 이론에 근거해 국내미디어기업에 대한 분석을 진행한 연구는 그리 많지 않다. 김영수는 MPP사업자의 수평적 결합전략 결정요인을 CJ미디어의 사례분석을 통해 살펴보았다.[7] 박성호는 CJ그룹의 미디어 사업분야 전략 행위에 대한 연구에서, 경쟁사에 비해 케이블TV 산업으로 비교적 늦게 진입했지만 막강한 미디어 & 콘텐츠 기업으로 탈바꿈한 CJ그룹 미디어사업 경영전

략의 변화 과정을 역사적으로 정리하고 다양한 분석틀로 전략결정요인을 살펴보았다.[8] 이 외에 국내 미디어기업의 통합 시너지 효과를 CJ E&M 사례를 중심으로 살펴본 연구에서는, CJ E&M의 통합시너지를 ▲공유의 시너지 ▲규모의 시너지 ▲집중의 시너지 ▲내부화의 시너지 측면에서 구분해, 통합 시너지가 실제로 있었는가에 대해 분석했다.[9]

### 3. 연구문제 및 연구방법

#### 3.1 연구문제

**연구문제 1.** CJ E&M 다각화 과정에서의 진화론적 특징은 무엇인가?

**연구문제 2.** CJ E&M에 대한 외부환경은 어떠한가?

**연구문제 3.** CJ E&M의 리더십, 조직문화를 비롯한 내부자원과 핵심역량 측면에서의 장단점은 무엇인가?

#### 3.2 연구방법

본 연구는 경영전략이론을 적용한 미디어기업 사례분석을 통해 연구문제를 설명하고자 한다. CJ E&M은 1995년 CJ엔터테인먼트에서 시작해 20여년간 수평적·수직적 연관 다각화를 통해 탄생한 뉴미디어기업이다. 따라서 분석시기를 CJ E&M 출범 이전과 이후로 나누어, CJ E&M 출범 이전까지의 다각화과정을 다각화전략에 대한 진화론적인 관점에서 설명하고, 또한 출범이후부터는 기업의 내부·외부환경분석을 중심으로 CJ E&M에 대한 경영전략 사례를 평가해본다.

### 4. 연구결과

#### 4.1 다각화과정에 대한 진화론적 분석

##### (1) 변이

변이(variation)란 새로운 종(species)이나 새로운 기업, 새로운 루틴이 태어나는 것으로 정의할 수 있다. CJ의 경우에는 1996년 삼성그룹에서 독립하여 식품·식품서비스, 제약·바이오, 엔터테인먼트·미디어, 신유통을 4대 핵심사업으로 선정하고 관련분야에 대한 다각화를

시작하는 과정까지를 변이 과정으로 볼 수 있다.

##### (2) 탐색

탐색(search)은 현존하는 대안 중에서 새로운 해답을 찾는 과정을 말한다. CJ는 드림웍스의 아시아 배급권과 국내 영화투자라는 핵심역량으로 신규 사업분야를 개척하다가, 영화배급권을 활용할 수 있는 새로운 사업 분야인 멀티플렉스 사업으로 진출한다. 또 종합유선방송법 개정에 따라, PP와 SO사업을 동시에 할 수 있는 길이 열림에 따라 PP 사업영역에서는 음악과 공연, 게임 분야로 진출하고, SO 사업에서도 지역 SO들을 꾸준히 인수해 결국 통합 미디어기업인 CJ E&M을 탄생시킨다.

##### (3) 학습

CJ는 변이와 탐색의 동태적 과정을 겪으면서 케이블 사업에 대한 경쟁력과 자신감을 확보해 나가게 된다. 또 PP 사업 분야에서도 다른 MSP사업자들과 차별화된 전략을 구사하여 성과를 거두었다. 즉 타 MSP들이 SO 사업에 주력하는 사이, CJ는 PP사업에 투자와 역량을 집중하는 전략을 펼쳤다. 단순히 기존 콘텐츠를 수급해 편성하는 방식으로는 경쟁력을 확보할 수 없다는 판단에 따라서다. 이후 CJ는 2006년 종합오락채널 tvN을 개국하면서 본격적인 자체 콘텐츠 제작에 돌입하고, 그 결과 <막돼먹은 영애씨> <롤러코스트> 등의 성공과 엠넷의 <슈퍼스타K> 시청률 20% 기록 등 지상파를 능가하는 성과를 거두게 됐다.

##### (4) 보유와 도태

2009년 12월 24일 CJ그룹의 계열사인 CJ오쇼핑이 온미디어를 인수하면서 CJ는 Mnet, tvN, CGV, 투니버스 등 20개의 다양한 채널을 보유하는 케이블TV업계의 절대 강자로 자리매김하게 되었다. 이후 2011년 3월 1일 방송부문의 CJ미디어·온미디어·오미디어홀딩스, 영화부문의 CJ엔터테인먼트, 음악부문 엠넷미디어, 게임부문 CJ인터넷을 통합하여 종합콘텐츠 기업 CJ E&M으로 공식 출범한다. 하지만 항상 성공만 이어진 것은 아니었다. 2005년 푸드채널은 음식장르지만 CJ의 식품사업과 시너지가 없다고 결론내리고 여성 라이프스타일 채널 올리브로 변경했다. 2006년 Xports를 인수하여 스포츠 채널을 확보했지만 2009년 이를 다시 SBS미디어홀딩스에 매각

하기도 했다.

#### 4.2 CJ E&M 외부환경분석

##### (1) 진입자 위협

CJ E&M은 방송/영화/음악/공연/게임분야가 수직적으로 통합된 기업이다. 각 부문별로 진입자 위협 강도가 다소 상이한 편인데, 방송분야는 정부의 허가 없이 사업을 하는 것이 불가능하기 때문에 진입장벽이 높고 진입자 위협은 낮다고 볼 수 있다. 영화분야는 최근 블록버스터와 3D영화들이 흥행하면서 평균제작비가 100억을 훌쩍 넘어서는 경우가 많아졌다. 자본소요량이 높은 산업으로 진입자 위협이 상대적으로 낮은 편이다.

반면 음악과 공연, 게임분야는 진입자 위협이 높다고 볼 수 있다. 특히 게임의 경우는 사업자간 경쟁이 치열한 편으로, 모바일 게임시장은 1인 개발시스템이 가능하고 개발비가 낮으며 앱스토어나, 구글플레이어 등 글로벌 플랫폼으로 누구나 진입할 수 있어 진입장벽이 매우 낮다고 볼 수 있다. 최근 모바일게임산업이 번창하면서 CJ E&M은 오히려 기존 온라인 게임에서 다소 주춤했던 열세를 만회할 기회를 얻었다고 볼 수도 있다.

##### (2) 경쟁자 위협

CJ E&M의 경쟁자 위협은 전체적으로 높다고 할 수 있다. CJ E&M 채널들의 시청률이 호조세이기는 하나 기존 지상파 방송3사의 시청률을 따라잡기에는 아직 많이 미흡한 상태다. 여기에 종편과 지상파 PP, 통신사업자의 유료방송시장 활동 본격화로 내부경쟁은 갈수록 치열해지는 양상이다. 또한 2015년 방송분야에 실질적인 한미 FTA가 발효되게 되면 미국의 거대 글로벌미디어 기업들의 진출 가능성까지 높아져 경쟁자 위협은 더욱 높아질 전망이다.

##### (3) 대체재 위협

미디어 산업의 경우 뚜렷한 대체재는 보이지 않는다. 다만 미디어 분야의 기술발전으로 인해 기존의 미디어가 뉴미디어로 대체되는 양상이다. 예를 들면 미디어 시청 및 콘텐츠 소비행태가 기존 지상파/케이블 중심에서 점차 모바일, 온라인, 인터랙티브 미디어 중심으로 옮겨가고 있다. 다양한 플랫폼의 등장과 이용으로, 미디어 콘텐츠

의 가치와 중요성은 더욱 커지고 있다.

##### (4) 공급자 위협

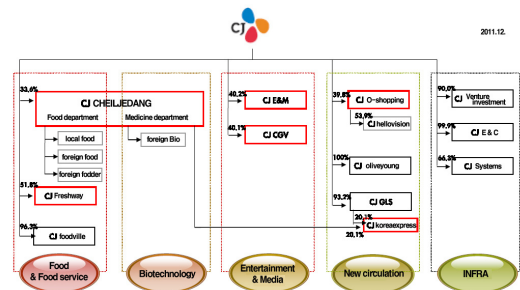
영화와 음악, 게임분야는 다수의 공급자들이 경쟁하는 체제이므로 공급자 위협이 약하다. 영화부문의 경우 많은 수의 제작자가 소수의 배급업체에 의존하고 있고, 게임분야 역시 소규모 영세 개발업체들이 많아 공급자 위협이 낮다. 그러나 방송의 경우에는 공급자 위협이 다소 높은 편이다. 케이블 TV의 경우 자체 제작 콘텐츠보다는 기존 지상파 콘텐츠를 재송출하거나 미드와 같이 외국 콘텐츠를 구입해 방송하는 경우가 많은데, 이 경우 공급자가 협상의 우위를 갖고 콘텐츠 가격 인상을 요구할 가능성이 높다.

##### (5) 구매자 위협

이 분야의 구매자는 유료 시청자, 영화나 공연 관객, 음반구매자, 게임유저 등이다. 이들은 분산된 개인으로 집단적인 교섭력이 약한 편이다.

#### 4.3 CJ E&M 내부환경분석

##### 4.3.1 기업의 창의적 구조 요인 분석



[Fig. 1] CJ Organizational Structure

CJ E&M은 CJ그룹의 한 사업부라 할 수 있다. 최고 경영자는 이재현 그룹 회장이며 CJ그룹은 크게 식품·식품서비스, 제약·바이오, 엔터테인먼트·미디어, 신유통 4개의 큰 단위 사업부로 구성된다. 그 중 엔터테인먼트·미디어 분야에 CJ E&M, CJ CGV, CJ 헬로비전이 있고, CJ E&M은 다시 방송, 영화, 음악 등의 세분화된 단위로 나누게 된다. 그룹 전체 전략의 결과와 업무조정권한은

기업 총수가 가지고 있고, 최고 경영자가 전략적 결정을 내리면 개별 사업 부서장들은 사업부 별로 책임 경영을 하는 전문경영인 체제다.

#### (1) 성과통제

CJ E&M은 CJ그룹의 인사제도와 맥을 같이 한다.

CJ는 PMDS (Performance Management & Development System)이라고 불리는 성과관리 시스템을 가지고 있다. 이 제도는 성과등급을 E(Excellent), G(Good), S(Satisfied), I(Improvement) 4단계로 나누어 인센티브와 임금인상률에 차등을 둔다.

성과주의 인사제도 도입에 따라 CJ는 회사의 사업 전략과 개인 목표가 명확하게 연계되었으며, 직무별 역할과 책임에 대한 구성원들의 인식 수준이 높아졌다고 평가할 수 있다. 또한 성과에 따른 보상 차별화를 통해 우수 인력의 동기 부여가 강화되었고, 보상 체계의 유연성이 높아져 외부 우수인력 확보가 용이해진 측면이 있다.

#### (2) 리더십

CJ그룹은 1996년 5월 삼성그룹으로부터 독립, 2002년 사명을 'CJ'로 바꾸고 2007년 지주회사 CJ(주)로 전환했다. CJ(주)는 식품·식품서비스, 제약·바이오, 엔터테인먼트·미디어, 신유통을 4대 핵심사업으로 정하고 글로벌 기업으로의 성장을 위한 발판을 마련해 나간다. “설탕이나 파는 식의 마인드로는 살아남을 수 없다”면서 새로운 전략경영가치를 강조해, 그룹 내 한 계열사에 불과했던 제일제당을 재계 14위의 대기업으로 키워낸 인물이 이재현 회장이다. 이재현 회장은 고 이병철 회장의 장남 이맹희 씨의 첫째아들이다. 85년 9월 CJ(당시 제일제당)의 사원으로 입사해 93년 삼성전자 경영기획이사로 임원생활을 시작한 이후 CJ 상무를 거쳐 97년 CJ 부사장, 98년 부회장, 2002년 3월 회장이 됐다. 이 회장은 재벌 3세대 경영인의 일반적인 선입견을 일정 정도 깨뜨렸다고 평가받는다. 특히 미디어산업을 미래 성장 동력으로 인식하고 흔들리지 않는 투자를 이어간 점은 조직 구성원의 동기부여에 긍정적 요소로 작용했다고 평가된다.

그러나 이재현 회장과 오너일가가 최근 수백억 원대의 비자금조성과 탈세혐의로 구속 수감됨에 따라 그의 리더십은 윤리적으로 큰 타격을 입게 됐다.

#### (3) 조직문화

조직문화와 관련해 쿼크와 로바우는 조직이 서로 상반되거나 보완되는 가치들을 동시에 추구한다는 사실을 개념화하여 ‘경쟁가치모형’을 제시하고 4가지 유형의 조직문화를 설명했다.[10] 이 모형을 적용해볼 때, CJ는 삼성에서 분리될 당시 위계형 조직문화가 강했다고 볼 수 있다. 그러나 이후 새로운 사업 비전을 제시하고 글로벌기업 추진의 목표를 설정한 이후 조직문화 혁신의 중요성을 강조하면서 인간관계형 공동체문화 형태로 변화를 도모했다. CJ는 유연함을 그룹에 정착시키기 위한 구체적인 실행 방법으로 복장을 자율화하고, 직책 호칭을 모두 ‘~님’으로 통일시키는 한편 플렉서블 타임제를 실시해 조직 체질을 바꾸는데 주력했다. 또한 토론방, CEO대화방, CEO 핫라인 등을 구축해 구성원 상호간의 커뮤니케이션 활성화를 꾀하고, 사이버 토론방은 무기명으로 의견을 개진하도록 하는 등 조직문화의 다양한 혁신을 시도했다.

그러나 동시에 CJ는 지나치게 최초, 최고, 차별화, 경쟁, 성과를 강조하는 것으로 보인다. 승진제도의 하나인 ‘패스트 트랙(Fast Track)’ 역시 이러한 성과와 경쟁 중심의 조직문화를 단적으로 보여주고 있다. 이것이 시장형문화 확대로 이어진다면, 결과지상주의, 유연성 경색, 종업원 소외의 부작용을 겪을 수 있다.

#### 4.3.2 자원준거관점에 따른 VRIO 분석

자원준거관점은 기업이 보유한 자원과 능력을 경쟁우위의 원천으로 삼는 것이다. 기업이 장기적으로 높은 성과를 내기 위해서는 경쟁력 있는 자원을 끊임없이 축적하고, 이러한 보유 자원에 근거해 전략을 수립해야 한다. 이를 위해 기업은 자신이 가진 자원의 가치(value), 희소성(Rarity), 모방가능성(Imitability), 조직(Organization)을 분석해 기업 가치의 강점과 약점을 파악해야 한다. 특히 해당 기업의 유형자원과 무형자원을 균형있게 축적하고, 이를 통해 해당조직이 가지고 있는 핵심역량을 도출하는 것이 중요하다.

##### (1) 가치

VRIO 모형에서 가치는 ‘품질 차별화 가치요인들을 갖고 있는가?’에 대한 것이다. CJ E&M이 경쟁기업과 차별화되는 가장 큰 장점은 바로 콘텐츠에 있다. 방송·영화·음악·게임 등 풍부한 콘텐츠는 단기간에 만들어 질 수 있

는 것이 아니며 제작비용 또한 만만치 않아 CJ E&M이 가지고 있는 차별적 가치라고 할 수 있다. 또 CJ E&M은 OSMU(One Source Multi Use) 전략을 구사할 수 있다. 조직이 보유한 다양한 콘텐츠를 영화, 방송, 음악, 공연, 게임부분에 걸쳐 사용하여 시너지를 극대화할 수 있다. 글로벌 네트워크 및 인프라도 큰 가치이다. 이재현 회장을 비롯하여 E&M부문 총괄 이미경 부회장의 글로벌 네트워크와 탄탄한 인프라는 CJ E&M의 배급권 확보 등에 기여하고 있다.

(2) 희소성

위와 같은 ‘가치 요인들은 다른 기업에는 없는 독특한 것인가?’에 대한 대답이 바로 희소성이다. CJ E&M의 다양한 콘텐츠는 방송부분의 경우 국내 지상파 외에는 경쟁자가 거의 없다고 해도 무방하며, 영화와 음악, 게임부분까지 통합시너지를 발휘할 수 있는 기업은 많지 않으므로 희소성이 높다고 할 수 있다.

(3) 모방가능성

모방가능성은 ‘그 독특한 요인들은 쉽게 모방할 수 있는 것인가?’를 파악하는 것이다. CJ E&M은 모방난이도 면에서, 방송과 영화부분에선 진입장벽이 높고 자본력이 필요한 면이 많아 쉽게 모방할 수 없다고 할 수 있다. 다만 게임부분은 다른 기업과의 경쟁이 치열한 분야로, 최근 규모가 확대되고 있는 모바일게임 분야의 경우 모방가능성이 커지고 있다.

<Table 1> CJ E&M VRIO framework

element	CJ E&M
Value	- A variety of content - Global network and infrastructure
Rarity	- Integration synergies of broadcast, movie, music, game
Imitability	- High barriers to entry of broadcast, movie
Organization	- The owner’s will in the field of E & M - expertise of human configuration - High performance control system

(4) 조직화

조직화는 ‘모방하기 어려운 차별화 요인을 지속적으로 유지, 혁신할 수 있는가?’에 대한 것이다. CJ E&M의 경

우 그룹 최고오너가 E&M분야에 대한 성장의지가 높고 자본이 뒷받침되며, 조직 인적구성의 전문성이 뛰어나고, 성과통제와 조직문화 측면에서도 기업의 창의성을 높일 수 있는 요소들을 가지고 있다고 평가된다.

5. 결론

지금까지 국내의 대표적 미디어기업인 CJ E&M의 경영전략을 분석해 보았다. 국내 방송영상분야를 둘러싼 외부환경은 아직까지 국내 진입장벽이 높고 대체재 위협이 낮은 편이지만, 향후 한미FTA로 인한 글로벌 미디어 기업의 직접 진출 가능성과 종편 및 지상파PP들의 본격적인 활동으로 경쟁자 위협이 갈수록 높아지고 있다. 이러한 환경 속에서 CJ E&M은 수평·수직 다각화를 통해 규모의 시너지를 높이기 위해 노력했으며, 타 미디어기업과는 달리 콘텐츠 강화 전략을 꾸준히 전개한 것을 성공요인으로 꼽을 수 있다. 또한 엔터테인먼트·미디어 산업에 대한 열정과 의지의 리더십, 전문성 높은 인적 구성, 효과적인 벤치마킹과 포트폴리오가 결국 CJ E&M을 국내 미디어산업의 선도기업으로 이끈 원동력이 되었다고 볼 수 있다. 이와 함께 직무성과주의 인사시스템과 플렉서블 타임제 등 유연하고 창의적인 기업 문화를 정착시키기 위해 노력한 점도 돋보인다.

하지만 CJ E&M의 경우 대기업의 방송진출이었기 때문에 단기적 실적에 흔들리지 않고 콘텐츠 강화전략을 이어갈 수 있었다. 그러나 아직도 지상파에 비해서 콘텐츠 역량은 낮은 수준이며 이를 강화하기 위해선 자체 콘텐츠 역량 강화와 함께 소규모 전문 콘텐츠 제작사와의 협력을 통한 콘텐츠 확보에도 주력해야 할 것이다. 또한 스마트미디어 확산에 따라 음원·게임 등에 대한 수요가 계속해서 증가하고 이 분야의 매출이 확대되고 있는 추세이므로, 방송분야 뿐만 아니라 영화·음악·게임분야에서의 역량 강화도 함께 추진해야 향후 글로벌 거대 미디어와의 경쟁에서 경쟁력을 가질 수 있을 것이다.

ACKNOWLEDGMENTS

This work was supported by the X-program of the

Korean German Institute of Technology(KGIT) (KGIT-X-2013-1-018-A).

## REFERENCES

- [1] Kenneth Andrews, The Concept of Corporate Strategy, Dow Jones-Irwin, 1971.
- [2] Porter Michael E., Competitive Strategy, New York: Free Press, 1980.
- [3] Sea Jin Chang, Strategic Management in the age of global competition, 5th(ed.), Pakyoungsa, 2007.
- [4] Barney J. B., Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, 7, pp.49-64, 1991.
- [5] Hoe-Kyung Jung, Media Management/ Economics, Communication Books, 2013.
- [6] Campbell D. T., Variation and selective retention in socio-cultural evolution. In H. R. Barringer, G. I. Blanksten, & R. W. Mack(Eds.), Social Change in Developing Areas: A Reinterpretation of Evolutionary Theory. Cambridge, MA : Schenkman, 1965.
- [7] Young Soo Kim, Determinant Factors of MPP's Horizontal Integration Strategies, Korean Journal of Broadcasting and Telecommunication Studies, vol.22, no.3, pp.86-128, 2008.
- [8] Seong Ho Park, Strategic Behavior of CJ Group's Media business entities, master's thesis, Sogang University, 2011.
- [9] Ji Yeon Kim, A Study of integrated synergy effect in media company, master's thesis, Inha University, 2011.
- [10] Quinn R. E. & Rohrbaugh J., A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis, Management Science, 29(3), pp.363-377, 1983.

### 이 지 현(Lee, ji heon)



- 1999년 2월 : 한국항공대학교 통신정보공학과(공학사)
- 2001년 7월 ~ 현재 : 한국노총 홍보국
- 2013년 2월 ~ 현재 : KGIT(한독미디어대학원) 미디어경영 석사과정
- 관심분야 : 미디어경영, 조직심리
- E-Mail : jessyid@hanmail.net

### 정 회 경(Jung, Hoe Kyung)



- 1996년 2월 : 성균관대 신문방송학과(인문학 박사)
- 1997년 8월 : 영국 University of London Goldsmiths College Post-Doctor(visiting fellow)
- 1999년 3월 ~ 2010년 2월 : 한서대학교 신문방송학과 교수
- 2010년 3월 ~ 현재 : KGIT(한독미디어대학원) 뉴미디어학부 교수
- 관심분야 : 미디어산업, 경영, HCI, 사용자연구
- E-Mail : hkjung@kgit.ac.kr