

온미디어의 수평적 · 수직적 결합전략 결정요인에 관한 연구*

김영수**

(KNN 경영본부 차장)

여현철***

(방송통신심의위원회 연구위원)

본 연구는 온미디어의 수평적 · 수직적 결합전략 결정요인을 살펴보기 위해서 전략경영 이론을 검토했고, 모기업 출신 전략담당 임원과 각 분야에서 실질적으로 전략을 집행하고 있는 본부장, 국장, 팀장을 대상으로 심층인터뷰를 실시했고, 회계자료의 검토를 병행했다.

연구결과, 온미디어의 경영전략 결정에서 케이블TV 사업자의 확장 전략에 폭 넓게 고려되었던 시장 지배력 강화와 경쟁전략은 크게 고려되지 않은 것으로 나타났다. 반면, 진입단계에서는 수익성으로 대표되는 산업 매력도가 중요하게 고려되었다. 자산특수성 요인은 방송의 장치 산업적 특성으로 시장 진입 이후에 지속적으로 고려되었다. 규모의 경제 측면에서 기존 연구와 일치되게 판관비 감소 요인이 고려되었다. 하지만, PP와 SO 간의 차별적 특성으로 범위의 경제는 거의 작용되지 않았다. 온미디어가 케이블TV 사업을 운영하면서 갖춘 콘텐츠 경쟁력, 조직학습과 벤치마킹 요인이 수평적 · 수직적 결합의 핵심적 결정요인이 되었다. 오리온그룹 차원에서 미션의 공유가 어느 정도 고려되었고, 영상 사업 간의 비용 감소, 내부화와 상승 효과가 추구되었다.

key words : 산업 매력도, 학습효과, 창의적 조직문화, 시너지

* 이 논문은 김영수의 2007학년도 한양대학교 박사학위 논문의 일부를 발췌 · 수정 · 재구성한 것임을 밝힙니다.

** yskimpsb@hanmail.net, 주저자, 미디어경제 · 경영분과

*** yeo2004@naver.com, 미디어경제 · 경영분과

1. 문제제기

한국의 미디어 기업들도 전후방 가치사슬을 중심으로 수평적·수직적 결합을 강화하고 있고, 전략적 제휴와 M&A 등 다각화 전략을 구사하고 있다. MSP로 성장한 사업자들은 해외 프로그램의 수급과 재방 유통창구를 벗어나서 콘텐츠 제작을 통한 초방 유통창구로서 기능 변화를 모색하고 있고, 플랫폼 사업까지 영역을 확장하여 초고속 인터넷서비스도 제공하고 있다. SO사업자들도 수평적 결합을 강화한 이후 확보된 유통망을 토대로 해외사업자와 제휴를 통해 콘텐츠를 확보하고, 재방송 콘텐츠를 구매하여 PP사업에도 진출하고 있다. 초기의 삼분할 사업구조는 MSP의 형태로 산업이 통합되고 있다. 케이블TV 산업의 변화 추세를 볼 때 사업의 출발이 PP이나, SO이냐의 문제는 이제 너무도 진부한 이야기가 되어 버렸다.

미디어 기업을 연구하는 분석 틀도 변화하고 있다. 미디어 산업의 연구에서 산업조직론이 지배했던 시대에는 시장 구조의 변화를 수반하는 규제 정책의 변화가 미디어 기업들의 전략 결정과 시장행위에 많은 영향을 미친 것은 사실이다. 하지만 최근에는 외부 환경변화에 따른 기업 내부의 역동성을 강조한 내부 역량과 조직의 창의성이 중요한 요인으로 등장하고 있다.

케이블TV 사업자의 역동적 변화와 경영이론의 발전에도 불구하고, 케이블TV PP사업자에 관한 기존 연구들은 안타깝게도 정책의 변화에 따른 시장구조의 변화와 성과가 중심이었다(김대호·김은미·류준철, 2001; 김선미·김성태, 2007; 이준호, 2002; 차찬영, 2002; 황상재·정영주, 2005; 공수진, 2006; 김영주·권호영, 2004; Jung, J. M & Slyvia M. Chan-Olmsted, 2005). SO에 관한 연구들도 규제 정책의 완화인 중계유선의 종합유선 전환 승인과 SO의 수평적 결합 허용과 확대에 따른 효과 중심으로 이루어졌기 때문에 그렇게 다양하지 못했다(이상식, 2003; 이종원, 2003; 전해선, 2005a, 2005b; 조은기, 2003).

또한 한국의 미디어 기업에 관한 연구도 종단적 실증분석이 이루어지지 못하고 있다. 이는 한국에서 미디어 기업의 경영에서 경영전략이 구체적으로 도입된 것이 오래되지 못했고, 연구자들이 미디어 기업의 경영공시 자료를 제외하고 내부경영 자료를 확보하지 못했기 때문이라고 생각된다(오정호, 2007; 김은미, 1999).

하지만 최근에는 다행스럽게도 기업 차원의 전략에 관한 관심이 증가되고 있다. 자원기반 관점의 도입이 나타나고 있고, 자원기반 관점의 유용성에 관한 검증도 이루어지고 있다(김중하·유세경, 2008; 전범수, 2004; Chan-Olmsted & Chang, 2003; Hollifield, 2001; McGahan & Porter, 1997; Stephan, 2005). 그러나 연구 대상이 글로벌 미디어기업으로 한정되어 있고, 개별 기업에 관한 분석보다는 전략집단 중심으로 연구가 이루어지고 있다(여현철, 2009. 2). 기업 경영에서는 동일 시장에서 비슷한 자원을 가진 기업 간의 협력과 경쟁은 상당히 빈번하게 나타나는 현상이다. 그렇지만 궁극적으로 개별 기업의 경영전략은 기업의 특성을 고려하여 독자적인 판단에 의존할 수밖에 없기 때문에 전략집단 분석은 개별 미디어 기업의 전략을 충분히 설명하기에는 다소 부족할 수밖에 없다.

따라서 본 연구는 온미디어의 경영전략 결정과정에 대한 사례분석을 실시함으로써 미디어

어 기업의 연구를 한국의 미디어 기업으로 확대하고, 방법론적 측면에서 개별 기업의 경영 전략 분석에서 보다 적합한 전략경영 이론의 통합된 틀을 도입하고자 한다.

2. 이론적 검토

신규 사업의 진출, 타 기업의 인수합병, 사업부의 분할 등 기업의 범위를 확장하거나 축소할 때에는 다양한 전략경영 이론들이 복합적으로 고려될 수밖에 없다. 기업의 범위 결정에는 시장과 기업에 대한 전제와 인식에 따라 산업조직론, 거래비용 이론, 자원기반 관점, 시너지 이론 등으로 나누어지고 있다.

하버드 학파가 시장구조는 기업행동에 영향을 미치고, 기업성공을 결정한다는 구조-행위-성과 접근방법을 정립하면서 산업조직론은 변창하게 되었다(Bain, 1948, 1950, 1951, 1954). 산업과 시장의 구조를 중시했던 산업조직론은 기업의 인식 근거와 수직적 결합의 위법성 문제를 놓고 하버드 학파와 시카고 학파로 나누어졌다.

하버드 학파는 시장의 집중이 사회적 편익을 감소시키기 때문에 이를 예방하고 시정하기 위해서 합병 금지나 기업 분할과 같은 강력한 반독점 정책이 실시되어야 한다고 주장했다. 즉 기업의 수직적 결합은 당연히 위법하기 때문에 금지되어야 한다고 주장했다(이수복, 2005; 이재영 외, 2006). 기업이 수직적 결합을 통해 가치사슬의 비효율성을 개선하고, 보다 경쟁력 있는 가격으로 상품을 제공하려는 것은 지극히 당연할 수밖에 없는 전략이다. 그러므로 시장의 구조가 모든 것을 결정한다고 보는 하버드 학파의 인식은 지나친 구조주의가 아닐 수 없다.

반면 시카고 학파는 기업은 생산과 분배의 효율성 향상을 위해 존재하기 때문에 독과점은 반대와 폐해가 있을 경우에만 규제해야 한다는 폐해 규제주의 입장을 취했다. 또한 수직적 결합으로 기업의 이중마진이 없어지고, 거래비용이 절감되기 때문에 수직적 결합의 당연 위법성을 부정했다(이재영 외, 2006).

더 나아가 슈페터(Schumpeter)는 혁신이론에서 기업은 경쟁자를 진부하게 하는 혁신의 창출과 채택을 통해 경쟁적 기회를 확보하기 위해 존재한다고 전제했다. 또한 기업의 규모와 범위는 독점력 확보를 위한 급속한 개혁과 연관되어 있다고 주장했다. 산업조직론은 이론적 발달을 거듭하면서 수직적 결합의 효율성과 기업의 혁신을 통한 발전을 포괄하는 이론으로 발전하고 있다(김영수, 2008).

거래비용 이론에 의하면 기업은 시장의 실패로 존재한다고 인식하고 있고, 거래비용의 함이 너무 커지면 시장실패가 발생하여 시장 메커니즘이 제대로 작동하지 않는다고 전제하고 있다(Leiblein & Miller, 2003, p. 841; Williams, 1985, 1988). 거래비용 이론의 연구들은 독립변인인 거래의 속성과 거래비용의 관계를 다룬다. 윌리엄스(Williams, 1991)는 대체로 자산을 현재의 용도에서 다른 용도로 전환할 때 잃어버리게 되는 가치의 정도인 자산특수성이

높으면 높을수록 거래는 내부화된다고 주장했다. 거래비용 이론의 핵심변인인 자산특수성은 생산요소의 내부화와 일관되게 정의 관계가 도출되었다. 빈도와 관련해서는 일관된 연구 결과가 나타나지 않았다. 거래 빈도가 높으면 높을수록 아웃소싱을 더 많이 한다는 연구결과(Maltz, 1994)가 나타나는 경우도 있어서 거래가 많아지면 고정비용을 투자하여 장기적으로 거래비용을 감소시키는 내부화가 일반적 선택이라고 볼 수는 없다.

성과 측정은 측정이 어려울 경우에는 기회주의적 속성이 나타나기 쉽기 때문에 내부화가 유리하고, 업무 공헌도에 대한 정확한 측정이 가능할 경우에는 시장거래가 더 유리하다(Alchain & Demsetz, 1972). 불확실성 변인은 초기에는 수요 불확실성이 높을수록 생산의 내부화가 증가된다는 결과가 도출되었으나, 후속연구에서는 경쟁이 낮은 시장에서만 내부화가 나타났다는 결론이 도출되어서 높은 경험적 지지를 받지 못했다(Robertson & Gatignon, 1998; Walker & Weber, 1984; Walker & Weber, 1987).

전체적으로 거래비용 이론은 거래의 속성과 기업 내·외부화의 관계 결정에서 불확실성 변인을 제외하고 비교적 강력하고 지속적인 경험적 지지를 받고 있다. 하지만 거래비용 이론은 한 기업의 수직적 결합만을 고려했기 때문에 협동가치로 양 당사자간 비용을 감소시킬 수 있는 협력적 관계를 설명하지 못했고, 사전·사후의 구조적 속성의 단순한 비교인 구조적 접근법을 이용함으로써 발전적 과정을 반영하지 못했다는 비판도 받고 있다(Zajac & Olsen, 1993, p. 136).

자원기반 관점은 기업이 경영자원을 효과적으로 결합하여 새로운 가치를 창출하고, 경험 또는 학습과 같은 유희자원의 성장을 촉진한다는 것이 핵심이다(Panrose, 1959). 자원기반 관점에서 기업은 종사자간의 지식 대체가 일어나고, 수행 의무가 변경되더라도 별도의 계약 없이 업무를 수행하는 유연성 효과로 존재한다고 가정하고, 경쟁우위 자원은 기회주의를 감소시키고 위협을 중립화할 수 있는 가치성, 현재와 잠재적 경쟁을 이길 수 있는 희소성, 불완전한 모방성과 전략적·비등가적 대체성을 가진다고 정의했다(Barney, 1991; Conner & Prahalad, 1996).

자원기반 관점의 방법론은 핵심역량 개념의 조작적 타당성을 충족시키지 못했고, 연구

〈표 1〉 시너지의 유형과 그 특징

	공유	보완	규모	집중	상승	내부화
창출기제	자원공유로 인한 범위의 경제	자원의 보완성으로 가치 창출	규모의 경제	시장지배력 집중에 의한 가격 상승	인적교류에 의한 가격상승	내부화로 인한 거래 비용 감소
비용감소 對 가치상승	비용 감소	가치상승 & 비용감소	비용 감소	가치상승 & 비용감소	가치상승 & 비용감소	비용감소
시너지 실현의 불확실성	낮음	높음	낮음	낮음	매우 높음	낮음

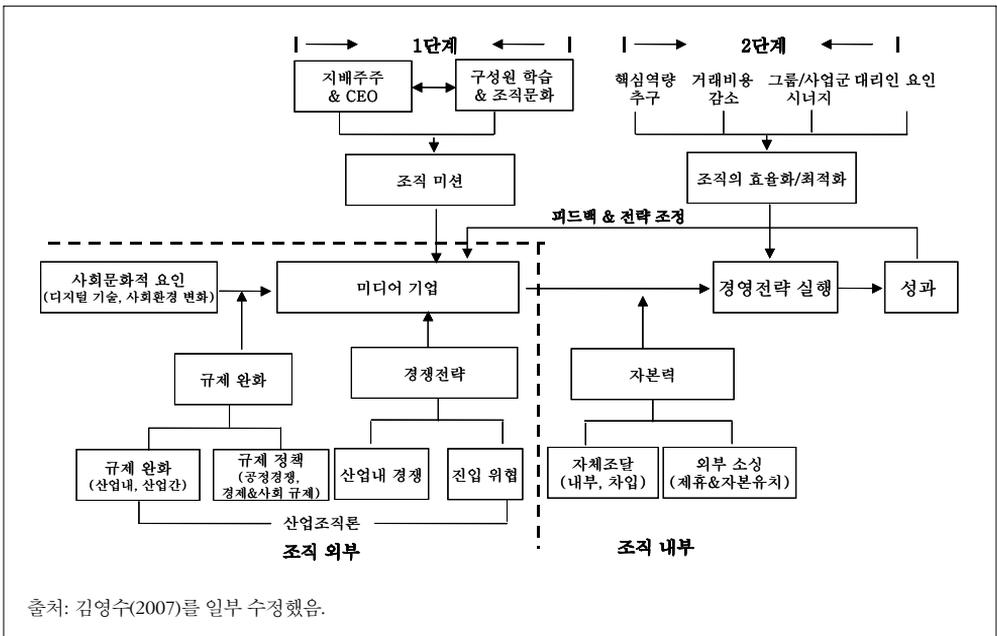
출처: 이응희(2003), 113쪽.

결과의 신뢰도가 낮다는 비판이 제기되었다(Das, T. K. & Teng, B., 2000; Priem & Butler, 2001). 하지만, 루멜트와 슈말리제(Rumelt, 1991; Schmalensee, 1985)의 실증연구를 통해 사업 단위 효과를 일반화시켰고, 바니(2001)도 경쟁우위에 대한 자원의 잠재적 기여를 명확히 함으로써 자원기반 관점을 빠르게 확산시켰다.

시너지는 2개 또는 그 이상의 사업부문이나 회사들이 협동함으로써 보다 큰 가치를 창조할 수 있는 능력으로 $1 + 1 \rightarrow 2 + \alpha (\alpha > 0)$ 의 수식으로 표현할 수 있고, α 의 개념에 따라 시너지의 개념과 유형이 달라진다. 즉, 시너지 이론도 기업전략의 결정을 기업 내부적 가치에 두고 있다. 이웅희(2003)는 전략경영 이론에서 시너지에 대해 시너지가 광범위하게 사용되고 있지만 체계적으로 분류되지 않은 α 의 개념을 부가되는 가치의 개념과 유형에 따라 시너지를 재무적 관점, 경영전략적 관점, 거래비용 경제학적 관점, 인사 및 조직관리적 관점으로 분류했다.

재무적 관점은 인수합병 발생 시 누적적 비정상적 수입을 측정하여 합병 시 시너지의 크기를 파악하는 것을 주로 다루었다. 경영전략적 관점은 기존 사업의 자원을 활용하여 신산업에 새로이 진출하는 범위의 경제에 중점을 두었다. 거래비용 경제학적 관점은 통합에 따른 거래비용의 감소를 효율성 측면으로 해석했다. 인사 및 조직적 관점은 인간 對 인간의 상호작용을 중심으로 시너지의 가치 창출성, 조직내부성과 상호작용성을 중요하게 고려했다.

아울러 시너지 관점을 토대로 공유의 시너지, 보완의 시너지, 규모의 시너지, 집중의 시너지, 상승의 시너지와 내부화의 시너지의 여섯 가지 유형으로 분류하고, 시너지의 유형을 창출



〈그림 1〉 미디어 기업의 다각화 전략 결정요인 모형

기제, 가치창출 對 비용감소의 여부와 시너지 실현의 불확실성 특징을 중심으로 비교했다.

전략경영의 제 이론을 검토해 본 결과, 미디어 기업의 경영전략 결정에는 외부적으로는 사회문화적 환경의 변화가 규제 완화에 영향을 미치게 되고, 산업 내 경쟁자와 진입자의 위협 등을 고려해야 한다. 한편, 내부적으로 조직의 효율화와 최적화를 이루어내기 위해서 조직 구성원 간의 학습 효과를 활발히 유도하고, 조직문화를 공유하고, 조직의 미션을 수립하게 된다. 이를 위해서 핵심역량의 추구, 거래비용의 감소, 그룹/사업군 간 시너지와 대리인 요인 등이 고려되고, 자본의 조달이 수반되어야 한다. 이와 같은 과정을 거쳐 기업은 전략을 결정하게 되고, 성과에 대한 피드백을 통해 전략을 조정하는 방향으로 진화되게 된다. 이를 도식화하면 <그림 1>과 같이 나타낼 수 있다.

3. 연구문제 및 연구방법

1) 연구대상의 선정과 연구문제의 설정

온미디어의 경영전략에 대한 탐색적 연구를 통해 한국의 케이블TV 경영전략 발전의 한 단면을 살펴보고자 했다. 온미디어를 연구대상으로 선정한 이유는 다른 미디어기업과 상이한 전략적 관점을 가지고 있었기 때문이다. 첫째, 온미디어는 엄격한 3분할 정책으로 인한 사업 초기의 혼란과 IMF 외환위기를 극복하면서 다른 기업이 시장을 떠날 때 영화채널을 인수합병하면서 미디어 지주회사로 발전했다. 둘째, 케이블TV 사업을 운영하면서 연관사업인 극장사업과 영화투자 사업을 결합시켜 영화산업의 가치사슬을 통합시켰다. 셋째, 다른 주요 사업자인 CJ미디어, CJ헬로비전, 티브로드와 달리 콘텐츠를 중심으로 미디어 사업을 확장했다. 넷째, 온미디어는 여타 군집 및 채널에 비해 월등히 높은 가격, 가장 규모가 큰 수평적 결합, 대중적 인기장르인 영화 장르 채널의 보유, 오랜 역사 등 압도적 경쟁우위를 보이고 있다(여현철, 2009). 다섯째, 온미디어는 2007년 기준으로 17개의 PP를 보유하고 있고, 3,383.3억 원의 매출액을 가진 강력한 콘텐츠 사업자이고, SO시장 점유율 2.6%를 차지하고 있는 한국의 대표적인 MSP 사업자이다(방송산업실태조사보고서, 2008).

미디어 산업의 태생으로 볼 때 오리온그룹은 투니버스 개국을 통해 케이블TV 산업에 진입한 이후 영화와 바둑 채널을 인수했고, 온게임넷을 신설하면서 미디어 지주회사 온미디어를 설립했다. 지주회사인 온미디어를 중심으로 PP와 SO 간 겸업 금지가 완화되면서 SO 사업에 진출, MSP로 진화했다. 또한 오리온그룹은 미디어플렉스라는 계열사를 통해 극장사업과 영화배급 사업을 진행하면서 영상산업의 수직적·수평적 통합을 추진했다.

온미디어의 전략적·경영적 특성과 모기업인 오리온그룹의 다른 미디어 계열사와 연관 전략을 토대로 온미디어의 경영전략 결정과정과 요인을 살펴보는 것은 케이블TV 사업자의 경영전략의 진화를 살펴보는 데 대단히 유용할 것으로 생각된다. 이를 위해서 다음과 같이

연구문제를 설정했다.

- 연구문제 1 : 1995년에서 2008년까지의 온미디어의 수평적 결합 결정 요인은 무엇인가?
- 연구문제 2 : 1995년에서 2008년까지의 온미디어의 수직적 결합 결정 요인은 무엇인가?

2) 연구방법

연구문제를 해결하기 위한 연구방법으로 심층인터뷰를 채택했다. 심층인터뷰를 채택한 이유는 기업의 경영전략은 재무, 콘텐츠, 마케팅 역량과 조직문화 등의 내부적 요인과 외부적 요인인 진출 대상 산업의 특성과 매력도, 사회문화적 환경과 미디어 산업 환경이 종합적으로 검토되어서 결정되기 때문에 서베이와 같은 양적 연구방법보다 질적 연구방법인 심층인터뷰가 더욱 효율적이라고 여겨지기 때문이다(Chan-Olmsted, S. & Chang, B. H., 2003).

온미디어의 경영전략 결정과정을 충분히 살펴보기 위해서는 대주주와 최고경영자의 인터뷰가 필요했다. 하지만 여러 차례 시도에도 불구하고 온미디어를 실질적으로 소유하고 있는 오리온그룹의 대주주나 온미디어의 최고경영자와의 인터뷰는 불가능했다. 이런 상황에서 연구목적을 효과적으로 달성하기 위해서 온미디어의 최대주주이자 모기업인 오리온그룹 출신 전략 담당임원, 온미디어 매체기획국장, 채널담당 팀장, 정책담당 팀장과 SO담당 본부장을 대상으로 심층인터뷰를 실시했다. 이외에도 사전조사로 실무자와 면담과 전화 통화를 실시했다.

의도적 표집에 따른 연구결과의 신뢰도 한계를 만회하기 위해서 선택된 소수를 대상으로 두 차례 이상의 인터뷰를 실시했고, 두 차례 이상 인터뷰를 하지 못한 경우에도 최초 인터뷰 내용을 전화와 메일을 통해 재차 답변을 검증하는 구성원 체크를 실시했다(이종규, 2006).

모든 인터뷰는 주저자의 책임 하에 2006년 5월부터 2008년 12월에 걸쳐 실시했다. 인터뷰의 내용은 필기와 녹음을 병행하여 기록했고, 공저자와 협의하여 정리했다. 다만 온미디어 상무(A)에 대한 인터뷰는 공저자가 진행했고, 녹음된 인터뷰 결과는 주저자와 공저자가 협의했다. 인터뷰 장소는 온미디어 본사와 제3의 장소에서 이루어졌다. 온미디어의 전략담당 임원에 관한 인터뷰는 2008년 12월에 온미디어 서울사무실에서 3시간 정도 실시했고, 본

〈표 2〉 온미디어 심층인터뷰 대상자

소속	직책	업계경력	근속연수	성별	비고
온미디어	상무(A)	15년	15년	남	미디어 전략
온미디어	본부장(B)	15년	10년	남	SO분야
온미디어	국장(C)	15년	10년	남	매체기획 분야
온미디어	팀장(D)	15년	7년	남	정책분야
온미디어	팀장(E)	15년	9년	남	채널분야

부장, 국장, 팀장에 대한 인터뷰는 2006년 5월에서 2008년 12월에 걸쳐 2~3차례 실시했다.

인터뷰는 이론적 논의에서 밝혀진 경영전략 결정요인을 주요 이론별 요인으로 묶어서 제시하고 심층 인터뷰 대상자들이 자유롭게 의견을 개진하는 방법을 취했다.

4. 연구결과

1) 산업조직론 요인

연구방법에서 밝힌 것처럼 산업조직론 요인과 관련해서는 규제 완화, 시장 지배력 강화, 시장 매력도와 경쟁전략이 검토되었다. 규제기관은 산업이 침해되어 있을 때는 통상적으로 규제 완화 조치를 통해 구조치유(structural remedy) 정책을 추진한다(Wirth & Bloch, 1995). 규제기관의 구조치유 정책에 따른 일반적 금지의 해제는 사업자들의 행위의 자유를 보장하게 된다. 구조치유 정책이 실행되면 경쟁자의 시장 진입이 예고되기 때문에 선발 기업은 효율성 증가를 위해 시장의 집중도를 높일 수밖에 없게 된다.

한국의 케이블TV 산업에서도 산업조직론의 일반적 규제 완화 논리가 적용되었다. 사업 초기에는 엄격한 삼분할 정책과 PP 허가제가 실시되었다. 그렇지만, IMF 경제 위기를 거치면서 모기업의 부실과 중계유선의 종합유선으로 전환 등으로 PP 간, SO 간 인수합병이 자연스럽게 일어나게 되면서, 규제기관에서도 PP-SO 간 인수합병을 허용하지 않을 수 없게 되었다.

이와 같은 탈규제 조치로 한국의 케이블TV 산업의 시장 점유율은 상당히 높아졌다. 2007년 기준으로 SO시장에서 MSO의 시장점유율은 81.3%, 주요 MPP의 시장점유율은 45.4%, MSP의 시장점유율은 62.3%로 나타났다(방송산업실태조사보고서, 2008). 즉 개별 기업은 규제기관의 규제 완화 정책을 활용하여 경쟁자의 시장 진입을 저지시킴과 동시에 수평적·수직적 결합을 확대하여 기업의 효율성을 증가시키는 전략을 구사하게 된다.

〈표 3〉 PP의 인허가 제도변화

시기	1995~1999. 2	1999~2000. 2	2000. 3~2000. 12	2001. 1~현재
제도	허가제	승인제	좌동	등록제 * 홈쇼핑, 종합, 보도는 승인제
근거법	종합유선 방송법 제13조	종합유선 방송법 제13조	좌동	방송법 제9조
채널 수	29개	-	15개 PP 추가	
비고	진입규제 강화	탈규제과도기	PP-SO 겸업 완화	진입규제 약화

출처: 이상식(2003).

하지만 온미디어는 정부의 규제정책 완화 이전인 사업 초기부터 MSP로 진화를 목표로 하고, 정부의 규제정책 변화보다 한국사회의 경제·문화적 환경 변화와 온미디어의 기업 비전을 우선적으로 고려했다. 즉 온미디어는 초기에는 시장에 매물로 나온 PP를 인수합병하면서 자연스럽게 MPP가 되었고, 이후 정부의 규제정책이 완화되면서 기업의 발전과 효율성 향상을 위해서 수평적·수직적 결합을 강화한 형태를 취했다.

“오리온그룹은 튜니버스 사업계획서를 준비하면서 미디어 사업의 방향을 복수 프로그램공급업과 복수 종합유선사업을 공동운영하는 계획을 수립하고 있었다.” (상무 A)

규제기관이 규제완화 정책을 시행한 시기와 온미디어가 PP를 인수한 시기를 구체적으로 살펴보면 앞서 설명된 내용은 더욱 명확해진다. 온미디어가 DCN을 인수한 것은 1999년 1월이었고, 규제기관이 PP 승인제를 도입한 것은 1999년 2월 이후이다. 즉 외환 위기로 인해 케이블TV 시장이 변화되었고, 시장의 변화가 온미디어의 성장의 토대가 되었다. 이후 온미디어가 인수한 캐치온과 바둑TV도 한국사회에 불어 닥친 외환 위기로 인해 PP 매물이 등장하면서 이를 인수하게 되었기 때문에 PP 인수와 규제 완화는 큰 관련이 없었다. 하지만 온미디어가 자체 개발을 통해 설립한 온게임넷과 온스타일넷은 PP 승인제와 등록제의 도입이 전제조건이 되었다.

“DCN을 인수하려고 여러 기업들이 경쟁했다. 오리온이 DCN을 인수할 수 있었던 것은 영화 채널과 메가박스의 전신인 씨네하우스와 아셈센터 극장사업권을 동시에 매각을 원했던 대우그룹의 매도 조건과 맞았기 때문에 가능했다고 보여진다.” (상무 A)

온미디어는 경쟁사업자들과 같이 규제 완화 이후에 SO 시장에 바로 진입하지 못했고, 지주회사를 설립한 이후인 2000년 10월에 처음으로 대구 동구SO를 인수하게 되었다. 온미디어는 자본 유치를 해야만 SO 사업의 인수가 가능했기 때문에 다른 사업자에 비해 시장 진입이 늦을 수밖에 없었다. 늦은 진입 시기로 인해서 상대적으로 수익성이 높은 지역인 수도권과 경남권의 SO를 확보하지 못했다. 즉, PP와 SO의 수직적 결합 규제가 완화되었다고 SO 시장에 바로 진출할 수 있는 것이 아니라 여러 가지 상황이 결합되어야만 경영이 가능해 진다는 것이다.

“온미디어는 대자본이 조달되어야 하는 사업 확장을 위해서는 자금 유치가 필요했다. 자본 유치를 위해서는 투자자가 만족해야 한다. 이를 위해서는 투자는 투명한 회계 시스템의 도입을 요구했고, 이를 위해서 지주회사의 설립이 필요했다. 지주회사 요건을 갖추기 위해서는 한 번에 많은 지분을 인수해야 하기 때문에 준비하는 데 시간이 많이 걸렸다. 서초케이블TV를 인수하기 위해서 자금까지 확보하고, 지주회사의 요건도 갖추어서 인수조건에 합의했지만, 다음날 현대백화점 계열로 넘어갔다는 보도가 나왔다. 이때 대호계열 SO를 인수했다면 빠르게 MSP로 성장할 수 있었는데, 기회를 놓쳤다.” (상무 A)

〈표 4〉 OCN 매출액 관련 자료 (단위: 억 원)

구분	2001년	2002년	2003년	2004년	2005년	2006년	2007년
매출액	285.7	402.7	509.7	750.4	1,003.4	1,403.2	1,834.0
시청료수입	133.3	172.0	213.7	235.0	276.5	307.5	406.1
광고수입	151.4	226.8	295.3	508.0	716.5	1,087.6	1,383.5
영업이익	10.5	38.7	86.2	124.7	244.5	387.8	393.0
매출액이익률	3.7%	9.6%	16.9%	16.6%	24.3%	27.6%	21.4%

출처: <http://dart.fss.or.kr>

PP들은 SO망을 많이 확보해야만 시장성과를 높일 수 있기 때문에 PP와 SO 간 결합의 강도를 높여야만 한다(이영주, 2004). 즉, PP사업자들은 산업에서 매력도를 증가시키고, 시장 지배력을 강화하기 위해서 수평적·수직적 결합을 강화하고자 한다. 온미디어도 산업 지배력 강화를 위해서 SO를 인수하는 수직적 결합과 PP를 확대하는 수평적 결합 전략을 구사했다.

하지만 한국의 케이블TV 산업은 티어링 제도를 통한 가시청인구 확대라는 특이한 상황이 PP사업 성장의 기반이 되었다. OCN의 시장성과의 향상은 온미디어의 수평적·수직적 결합 전략과 더불어 티어링을 통한 케이블TV 가입자의 비약적 증가가 중요한 요인이 되었다. OCN의 매출액 대비 광고수입 비율을 살펴보면 2001년에는 52.9%였으나, 2007년에는 75.4%로 증가했다. 아울러 매출액 대비 이익률도 2001년 3.7%에서 2007년에는 21.4%로 증가했다. OCN의 광고 수입의 증가는 시청률 증가가 요인이 되었고, 이를 뒷받침 했던 것은 전체 케이블TV 가입자 수의 증가와 OCN의 콘텐츠 품질의 결합이었다.

온미디어는 SO망 확보와 유지를 위해서 상대적으로 쉬운 몸집 불리기의 시장지배력 강화 전략보다 장기적이고 지속적인 콘텐츠의 경쟁력 강화 정책을 우선시했다. 이와 같은 온미디어의 전략은 권호영(2005b)의 연구결과와 온미디어 관계자의 인터뷰 결과에서도 잘 나타나고 있다. 온미디어는 다른 PP와 달리 광고 우선 & 비용 절감 전략을 채택하지 않고 나름대로 차별화 전략을 통해 시장 성장을 도모했다. 또한 보도전문 채널은 의무전송 채널이고, 지상파 계열PP들은 지상파의 우수한 콘텐츠를 활용하여 전체 SO에 송출되고 있기 때문에 온미디어의 경쟁사업자들은 망의 문제가 거의 없는 상황이다. 경쟁력이 있는 PP들은 상대적으로 망 확보의 어려움을 덜 겪고 있기 때문에 시장 지배력 확대만을 위해서 PP와 SO의 수직적 결합을 추진했다고는 보기 어렵다. 아울러 온미디어의 SO 시장 점유율은 3% 미만이기 때문에 다른 PP들의 SO 송출을 막을 정도의 시장 지배력도 가지고 있지 못하고 있다(2006년 방송산업실태조사보고서, 442쪽).

“온미디어는 계열 SO를 통해 자체 개발한 콘텐츠를 점검하고, 시청자의 반응을 체크하는 역할을 더 많이 수행하고 있다. 온미디어가 시장 봉쇄 효과를 의도한다고 해도 그렇게 되겠는가? 오히려, Tbroad같은 MSO들이 자체 SO를 중심으로 PP사업에 진출하면서 콘텐츠 중심 사업자를 위협하고 있는 상황이다.” (본부장 B & 국장 C)

〈표 5〉 온미디어 계열SO 매출액 대비 당기순이익률 (단위: %)

	2001년	2002년	2003년	2004년	2005년	2006년	2007년	합계
동구케이블	-1.4%	17.3%	18.9%	13.3%	19.3%	-17.1%	3.1%	7.1%
수성케이블	28.2%	34.5%	16.5%	22.5%	24.0%	10.4%	8.0%	19.7%
전남동부	1.8%	23.6%	22.7%	25.0%	27.9%	10.6%	6.5%	17.0%
영동방송	2.6%	4.5%	4.7%	11.9%	13.9%	12.1%	9.3%	9.8%
합계	10.5%	19.3%	14.1%	17.8%	20.3%	8.1%	7.5%	13.5%

출처: 전자공시시스템 <http://dart.fss.or.kr>과 방송산업실태조사보고서 참고

PP사업에 집중했던 온미디어가 SO 사업에 진출한 것은 SO의 산업매력도가 중요한 결정요인이 되었다고 판단된다. 네트워크 산업으로 특징되는 SO 사업은 망 투자를 제외하고 지속적인 지출이 거의 발생하지 않는 반면에 홈쇼핑 송출료와 인터넷 수입 등 다양한 부가수익 창출이 가능하다. PP와 SO의 수익성을 살펴보면 플랫폼 사업이 콘텐츠 사업보다 높게 나타나고 있다. 2007년 기준으로 PP의 전체 사업은 3조 9,843억 원, 당기순이익은 2,045억 원으로 사업 매출대비 당기순이익률은 5.1% 수준에 머물고 있다. PP 사업에서 홈쇼핑 사업 부문을 제외할 경우에는 당기순이익률은 더욱 하락하게 된다. 반면, SO의 전체 매출은 2조 1,358억 원, 당기순이익은 2,332억 원으로 매출액 대비 당기순이익률은 10.9% 수준이다. 2005년 이후 온미디어 계열 MSO의 매출액 대비 당기순이익률은 약 30~50% 수준에 달하고 있기 때문에 SO 운영에 따른 이익률은 대단히 높은 것으로 나타났다(방송산업실태조사보고서, 2005~2008).

“온미디어의 SO 인수는 후방통합에 대한 강력한 의지보다 수익성이 중요하게 작용했다. 기존에 인수한 SO들도 수익성 확보를 위해 재조정되고 있다. 복수SO 지역은 수익성이 낮기 때문에 통합을 추진하고 있다. 서남방송을 매각한 것도 경쟁지역인 대구에서 씨엔비 계열SO 인수 자금의 확보 차원에서 이루어졌다.” (팀장 D)

경영전략도 산업조직론에서 중요한 결정요인이 되고 있다. 비슷한 자원과 전략을 가진 기업은 산업에서 치열하게 경쟁할 수밖에 없다. 온미디어가 시장에 우선 진입했지만 CJ미디어가 시장성이 높은 영화 장르에 진출하면서 경쟁우위 확보를 위해 판권구매 경쟁을 치열하게 하고 있다. 온미디어는 CJ미디어와 같은 대형 후발사업자의 시장 진입으로 판권구매 비용과 채널 운영에서 선점 효과를 충분히 누리고 있지 못하고 있는 상황이다. 하지만, CJ미디어와 경쟁에서 우위를 점하기 위해서 채널을 수평적으로 확대하지는 않은 것으로 사료된다. 2004년 2월에 개국한 온스타일을 제외하고는 온미디어가 채널 사업을 먼저 운영했고, 이후에 CJ미디어가 시장에 진입했다.

“온미디어는 CJ미디어와 경쟁하는 것이 아니라 자체 개발을 통해 장르를 개발해 나간 것이

다. 오히려, CJ미디어가 선도사업자인 온미디어의 전략을 답습하고 있는 양상이다. tvN와 경쟁채널이라고 하는 스토리온은 tvN보다 먼저 개국했고, 영화 채널도 먼저 시작했다. 지금 현재 시장에서 비슷한 장르에서 경쟁하고 있지만, 채널의 운영하는 철학이 다르다.”(팀장 E)

2) 거래비용 요인

거래비용 요인으로는 자산특수성, 규모의 경제와 범위의 경제를 살펴보았다. 자산특수성은 인적, 물적, 입지와 특정고객용으로 나눌 수 있다(월리엄스, 1991). 방송은 공공재이고, PP 사업자의 대부분이 수도권에 집중되어 있기 때문에 입지와 특정고객용의 자산특수성이 거의 존재하지 않으므로 인적·물적 자산특수성을 중심으로 살펴보았다.

온미디어의 인적 자산특수성을 살펴보기 위해서 초기 채널의 성격을 살펴보았다. 온미디어의 모태인 투니버스는 일본 애니메이션을 중심으로 수급했고, 인수한 OCN도 영화 수급을 위주로 했기 때문에 제작 인력의 자산특수성은 그렇게 높지 않았다. OCN이 2001년에 4개의 영화 채널을 운영하면서 PD 인력이 12명 수준에 그치고 있기 때문에 인적 자산특수성을 활용하기 위해서 수평적 결합을 확대했다고 보기는 힘들다(방송산업실태조사보고서, 2002, 280쪽). 다만, 방송운행과 송출 인력의 자산특수성은 상대적으로 높은 수준으로 전체 인원의 35%인 18명에 달했고, 제작 인력이 증가하면서 자연스럽게 인력의 자산특수성이 증가하게 되었다. 2007년에 오리온시네마네트워크가 고용하고 있는 PD는 전체 인원의 34%인 32명이었다. 이 중에 대부분인 26명이 OCN 소속이었다(방송산업실태조사보고서, 2008, 105쪽). 인원 구성의 변화는 프로그램 수급 형태의 변화에도 일부 기인했다. 초기의 수급 위주 편성에서 오리지널 콘텐츠 제작으로 편성 정책을 전환하면서 인력의 자산특수성을 강화하는 방향으로 채널과 편성 정책을 추진했다. 즉, 인력의 자산특수성을 활용하기 위해 수평적 결합을 강화했다기 보다는 사업을 운영하면서 인력의 자산특수성이 증가되는 방향으로 사업을 진행했다.

“영화 채널을 인수하면서는 기존 인력의 고용을 보장하는 조건으로 채널을 인수했기 때문에, OCN의 인력을 최대한 활용하게 되었다.” (상무 A)

인수한 SO의 인원은 망을 운영하는 기술과 관리 인력이 중심이었고, 지역에서 자체적으로 프로그램 제작과 채널을 운영하고 있기 때문에 인적 자산특수성의 증가에 따른 결합이라고 보기는 힘들다. 하지만 지역채널에서 콘텐츠 제작의 중요성이 증가되면서 2007년에는 지역채널 제작 인력이 많이 보강되어서 전체 SO 인력의 17%인 29명이 제작 인력으로 구성되었다.

방송산업은 시장 상황에 따른 사업 전환이 대단히 힘든 물적 자산특수성이 높은 산업이다. 온미디어도 유형자산의 대부분이 방송장비이고, 무형자산의 대부분이 판권이기 때문에 높은 물적 자산특수성이 수평적 결합의 요인이 되었다고 볼 수 있다. SO의 경우 DMC를 통

한 통합 송출이 가능하기 때문에 물적 자산특수성이 수직적 결합을 강화시키는 요인이 되었다고 볼 수도 있다. 하지만 DMC의 구축은 MSO를 전제로 하기 때문에 수직적 결합의 초기 요인은 될 수 없고, SO마다 방송 제작과 송출을 위한 최소한의 장비가 별도로 필요하기 때문에 PP 간의 결합보다 물적 자산특수성은 높다고 볼 수 있다.

방송에서 규모의 경제는 관리와 영업의 통합 운영에 따른 비용 감소와 콘텐츠 공유와 제작비 분담을 통한 편성비용의 절감이 대표적이다. 온미디어는 기본 채널과 페이 채널을 동시에 운영하고 있고, 페이 채널인 캐치온의 스펀오프를 통해 채널 간 멀티프렉싱을 확대했다. 또한 방송 산업과 수직적으로 결합되어 있는 메이저스튜디오와 판권계약을 통해 라이브러리 형태로 판권을 구입하기 때문에 큰 추가 비용 없이 드라마와 시트콤 등의 콘텐츠를 확보할 수 있었다. 이것이 온스타일을 개국할 수 있었던 결정적 요인이 되었다.

“영화 채널이 통합되면서 통합의 시너지가 나타났다. 윈도우가 2개로 확대되면서 판권 협상력이 강화되었고, 프로그램 홀드백 구조를 확립하여 유료채널의 효율성을 높이게 되었다. 채널 확장에 따른 비용 증가는 1/N로 늘어나는 것은 아니라 규모의 경제에 따라 체감 효과가 나타난다. 온스타일은 메이저 스튜디오와 판권 계약시 함께 확보했던 시트콤 활용을 위해 개국했다. 최근에는 여성 라이프스타일 채널을 성공적으로 운영하여 기존에 확보된 콘텐츠 이외에 온스타일용 콘텐츠를 구매하여 독자 채널로서 영향력을 확대하고 있다.” (팀장 E)

심층 인터뷰 내용을 검증하기 위해서 비슷한 장르의 채널과 콘텐츠를 통합 운영하고 있는 OCN의 2001년부터 2007년까지의 손익계산서의 비용 항목을 살펴보았다.

분석결과, 판매비와 관리비 부분에서는 채널 확장에 따른 비용 체감이 확실하게 나타났다. 2000년은 OCN과 캐치온의 2개 채널을 운영하면서 매출액 대비 판관비 비율은 43.0%에 달했으나, 2006년에는 5개 채널을 운영하면서 매출액 대비 판관비 비율은 33.6%에 그쳤다. 이는 PP의 규모와 영업이익 간에 강한 양의 상관관계를 보인다는 기존연구와도 일치된 내용이다(권호영, 2005a).

〈표 6〉 OCN의 매출액 대비 비용 현황 (단위: 억 원)

	2001년	2002년	2003년	2004년	2005년	2006년	2007년
매출액	285.7	402.7	509.7	750.4	1,003.4	1,403.2	1,834.0
매출원가	156.9	193.8	257.8	378.9	469.0	544.2	839.0
매출원가비율 (매출액대비)	54.9%	48.1%	50.5%	50.5%	46.7%	38.7%	45.7%
판매비와관리비	118.3	170.2	165.7	246.8	289.9	471.2	572.0
판관비 비율 (매출액대비)	41.4%	42.3%	32.5%	32.9%	28.9%	33.6%	31.2%

주: 2007년 매출원가 및 판관비는 2006년 회계처리 기준으로 인식

출처: <http://dart.fss.or.kr> 자료 및 방송산업실태조사보고서 참고

다만 매출액 대비 매출원가 비율은 2006년에 38.7%로 떨어졌지만 2000년부터 2005년까지 50% 내외의 비율을 차지하고 있었다. 채널의 통합운영에 따른 편성비의 체감이 나타날 것으로 생각했으나 효과는 크게 나타나지 않았다. 이는 CJ미디어가 영화채널에 진입했던 2003년과 2004년에 관련 구매경쟁에 따른 관련 상승요인과 시청자의 욕구 충족을 위해 지속적으로 콘텐츠에 투자한 요인이 결합되어 나타났다고 여겨진다.

“채널 통합으로 장르와 채널 내 사업 간 시너지보다는 미디어 산업을 영위하기 위한 시너지 인 인력비용 절감 등의 효과는 있는 것으로 판단된다.” (상무 A)

수직적 결합은 범위의 경제를 실현하여 저렴한 상품가격으로 높은 품질을 보장하는 소비자 후생 효과로 인해 기업의 효율성을 증가시키는 효과를 가져다준다(이영주, 2004). 케이블TV 산업에서도 수직적 결합을 통해 효율성을 증대시키고 있다. 씨엔엠은 자회사인 서울미디어원을 통해 프로그램을 제작하여 SO 간 공동 편성하고 있고, CJ계열은 PP와 SO 간의 교차 편성과 지역SO 간 공동 편성을 추진하고 있다. 하지만 온미디어는 업의 개념에 충실한 전략을 추구했다. 온미디어는 PP는 전문채널로서 프로그램을 공급하는 사업을 하고, SO는 일부 자체 프로그램을 제작하지만 프로그램 송출을 위주로 하기 때문에 범위의 경제가 실현되기 힘들다고 판단하고 있다. 이는 (주)오리온 및 종속회사의 2007년 연결회사 간 중요거래를 살펴본 결과에서 잘 알 수 있다. (주)오리온시네마네트워크와 4개 SO법인 간의 거래는 10.8억 원 수준이고, 같은 대구지역의 SO인 수정케이블방송과 동구케이블방송 간의 거래도 2.3억 원에 머물고 있었다(오리온 및 종속회사, 2007년 감사보고서, 46~47쪽).

“온미디어 보유 SO들은 여러 지역에 분산되어 있어서 지역성을 기반으로 한 SO 시장에서 공동 제작과 편성에 한계가 있다. 각 SO에서 거의 90% 정도를 자체 제작하고 있다. PP의 콘텐츠를 SO에 공급하는 것도 채널 성격이 다르기 때문에 성과가 거의 없다고 볼 수 있다.” (본부장 B)

3) 자원기반 요인

자원기반 요인은 콘텐츠 경쟁력, 학습효과와 조직문화를 중심으로 살펴보았다. PP 사업자의 장르 선택은 시청자의 선호도에 의해 결정되고, 광고주의 매체 광고 집행패턴은 시청자의 시청선호도와 밀접한 관계를 가지고 있다. PP 사업자들은 신규 장르에 진입하거나, 채널을 인수할 때 광고주와 시청자들이 선호하는 뉴스, 드라마, 영화와 스포츠 채널에 집중하고자 한다. 하지만, 인기가 높은 장르 진출은 쉽지만은 않다. 뉴스 채널은 허가제로 묶여 있고, 인력과 장비에 대한 대규모 투자가 따라야 한다. 드라마와 스포츠는 제작비와 중계권 부담이 높고, 영화도 관련 비용이 만만치 않다. 그렇기 때문에 좋은 콘텐츠를 가진 PP사업자들의 시장성과가 좋을 수밖에 없다. 또한 시청자의 소구층이 넓지 않기 때문에 채널 분화를 통한 수평적 결합 전략을 구사하기가 더욱 쉬울 수밖에 없다.

오리온그룹의 첫 번째 PP는 만화 장르가 되었다. 만화와 교육 장르의 시장성은 낮지 않지만, 영화 장르에 비해서 시청자 층은 넓지 않다. 오리온 그룹이 만화 장르를 선택한 것은 2차 허가 PP로서 선발사업자가 좋은 장르를 선점함에 따른 차선택이었다고 볼 수 있다.

“1차 PP 사업자 선정이 끝나서, 오리온그룹은 2차 PP 사업자 선정에 참여할 수밖에 없었다. 2차 PP 허가 장르 중에서 다른 대기업과 경쟁해서 어렵게 만화 장르를 허가받았다. 오리온 제과가 어린이를 대상으로 하지만 모기업과 고객의 공유를 통한 시너지보다 성장성 있는 산업에 진출한 것이라고 보는 것이 옳다.” (상무 A)

IMF 외환위기로 베이직 영화채널인 DCN이 매물로 나오면서 물적 자산인 화폐자본과 운(luck)이 결합되어서 DCN을 인수할 수 있었다. 오리온그룹은 당시 최고의 메이저 장르인 베이직 영화채널을 가졌기 때문에 PP의 수평적 결합은 훨씬 쉬워졌다. 업계에서는 산업 초기에 DCN과 캐치온의 출혈경쟁으로 서로 수익성을 확보하지 못한 경험이 있었기 때문에 비교적 쉽게 베이직 영화 채널의 인수가 페이 채널인 캐치온 인수까지 이어졌다.

“DCN과 캐치온은 판권 구매와 편성에서 출혈 경쟁을 했고, 케이블TV 가입자의 확보가 지지부진하면서 많은 손실을 보았다. 시장에서 베이직 채널과 페이 채널을 동시에 운영해야 한다는 것을 느꼈고, 온미디어가 DCN을 인수하면서 자연스럽게 캐치온을 인수하게 되었다. DCN 매각조건에 극장사업권이 포함되어 있었다. 이 조건을 받아들인 사업자는 온미디어 밖에 없었기 때문에 운 좋게 인수하게 되었다.” (상무 A & 팀장 D)

영화군은 시청자층이 넓기 때문에 소구대상을 세분화하는 채널 분화 전략이 가능하다. 케이블TV는 유료방송이므로 장르 세분화 전략에도 채널의 시장성과가 가장 중요시 되었다. 손승혜(2004)의 연구결과와 업계의 시청자층 분석에서도 밝혀진 것처럼 액션/공포 장르가 성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 온미디어도 학습을 통해서 범용채널인 OCN의 스핀오프 장르로 액션 장르를 선정했다.

“영화 장르가 광범위하여 자체만으로 스핀오프가 가능하다. 액션 장르가 시청자들의 선호도가 가장 높기 때문에 슈퍼액션을 런칭했다.” (팀장 D)

PP사업자들은 사업을 운영하면서 채널사업의 본질과 유효 시청자층에 대한 지식과 이해를 체득하고 축적하게 된다. 아울러 학습을 통해 편성과 마케팅 전략을 지속적으로 재조정해 나갈 수 있다(김은미, 1999). 김영주·권호영(2004)의 연구에서도 밝혀진 것처럼 채널 운영의 역사와 성과가 유의미한 상관관계를 가진다. 무비 플러스와 의료+건강처럼 허가 PP임에도 불구하고 네트워크 운영횟수에 비해 성과가 낮은 PP가 있을 수도 있지만, 대체적으로 네트워크 운영횟수는 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다(권호영, 2005a).

온미디어도 PP 사업을 하면서 조직학습을 통해 시장성과를 향상시켰다. 투니버스를 운영

하면서 케이블TV 산업에 적합한 원가관리 프로그램을 개발했고, 영화 채널 간 과당경쟁에 따른 제로섬 게임을 목격하면서 베이직 채널과 유료채널을 통합 운영하는 노하우를 익혔다.

“케이블TV 운영 초기에 케이블 방송에 맞는 원가관리 프로그램을 자체 개발했다. 사업 초기에 유료방송인 케이블TV 산업의 현실에 적합하지 않는 규제 완화를 위해서 공정위와 협의하면서 많은 어려움을 겪었다. 또한, 초기에는 프로그램 판매가 무척 힘들었다. 온미디어는 이와 같은 어려운 시기를 넘기면서 다른 사업자들이 가지지 못한 경험을 가지게 되었다. 이것이 온미디어의 힘의 원천이다.” (팀장 D)

조직에서 학습은 전략적 제휴와 벤치마킹에 의해서도 이루어진다. 온미디어의 전략적 제휴를 통한 학습은 주로 HBO와 제휴를 통해 이루어졌다. 온미디어가 캐치온을 인수한 이후 타임워너와 제휴를 통해서 채널 운영과 관련한 노하우를 전수받았다. 투니버스는 미국 중심의 영화 콘텐츠 수급과 채널 운영에 관한 노하우가 없었기 때문에 HBO와 전략적 제휴를 통해 다양한 학습을 할 수 있었다.

“HBO와 제휴를 통해 영화군 채널의 분화 전략을 학습하여 슈퍼액션 런칭의 계기를 마련했다. 특히, 온에어 프로모션 등 브랜드 관리에 관한 선진기법을 접할 수 있었다. 하지만 HBO가 자신들의 브랜드 확장에 너무 치중하게 되고, 온미디어도 제휴에 따른 시너지 효과가 크지 않다고 생각하면서 결별의 길을 걸었다.” (온미디어 팀장 E)

온미디어는 한국에서는 선례가 없었기 때문에 복합미디어 기업으로 성장을 위해서 해외 사례도 검토했다. 온미디어는 영화 채널을 중심으로 확장했기 때문에 콘텐츠 중심으로 다각화 전략을 구사한 바이어컴(Viacom)을 많이 벤치마킹했다.

바이어컴은 콘텐츠, 네트워크 분야와 미디어 대여 등에 집중했기 때문에 다른 기업에 비해 높은 수익률과 자산 건전성을 유지한 반면 경제 조건에 따른 가변적 구조와 디지털 미디어 환경에 대비해야 한다는 약점을 가지고 있었다(황상재 외, 2003). 마찬가지로 온미디어도 2007년 전체 매출액 3,947억 원에서 PP 부문의 매출액이 85.7%인 3,383억 원으로 PP의 매출 비중이 상당히 높다. PP 사업의 주수입원이 광고이기 때문에 온미디어의 사업구조는 경기에 민감할 수밖에 없다(방송산업실태조사보고서, 2008, 232쪽). 벤치마킹을 할 경우 대상기업의 강점과 동시에 약점도 가질 수밖에 없기 때문에 지속적인 보완을 통해 벤치마킹에 따른 약점을 보완해야 한다. 온미디어도 이를 보완하기 위해서 경기에 덜 민감한 네트워크 분야로 사업 영역의 확대가 필요하다고 여겨진다.

“사업 초기에는 한국에서 성장의 모델이 될 수 있는 기업을 찾을 수 없었고, 온미디어는 대기업에 비해 규모가 작기 때문에 돈이 많이 들어가는 사업을 하기 힘들었다. 이런 상황에서 바이어컴은 좋은 벤치마킹 대상이 되었고, 바이어컴을 굉장히 많이 검토하여 실제 사업에 적용했다.” (상무 A)

조직의 성과를 높이는 무형자원에는 지식 대체성을 가지고 있는 조직 학습과 더불어 구성원들이 공유하고 있는 독특한 조직문화도 있다. 콘텐츠 산업은 창의력이 요구되는 대표적인 산업이다. 창의력을 확보하기 위해서는 공식·비공식 보고체계의 유연성이 담보되어야 한다. 온미디어는 다양한 사내 연구를 통해 게임 장르를 최초로 개발했고, 캐치온 인수 시에 사내투표를 통해 의견을 수렴할 수 있는 열린 조직 분위기를 조성했다. 온미디어의 유연한 조직문화는 신입사원을 채용하여 조직문화를 개발하고, 채널 인수 시 다른 조직에서 온 사원과 융화를 통해 사내 커뮤니케이션을 활발하게 전개한 결과로 보인다. 온미디어가 강조한 창의적 경영은 혁신적인 콘텐츠와 서비스를 개발하기 위한 핵심적 투입요소로서 조직의 성과를 결정짓는 요인이 된다. 이는 미디어 기업은 구성원들이 창의적 잠재력을 직무수행에서 발현될 수 있는 업무환경을 조성해야 한다는 연구결과와도 일치된다(박종구·김영주·정재민, 2009).

“온미디어 인력의 가장 큰 장점은 창의적인 오너와 새로운 장르를 창출할 수 있는 창의적이고, 역동적인 직원이다. 최근 각 장르별 대표 PD를 차출하여 테스트포스를 운영한 결과 200여 개 장르를 뽑았고, 이 중에서 8개 장르를 개발했다. 아울러 온미디어뿐만 아니라 오리온 그룹의 임직원들은 출신과 관계없이 이질적인 문화를 잘 아우르는 장점을 가지고 있다.”

(상무 A)

4) 시너지 요인

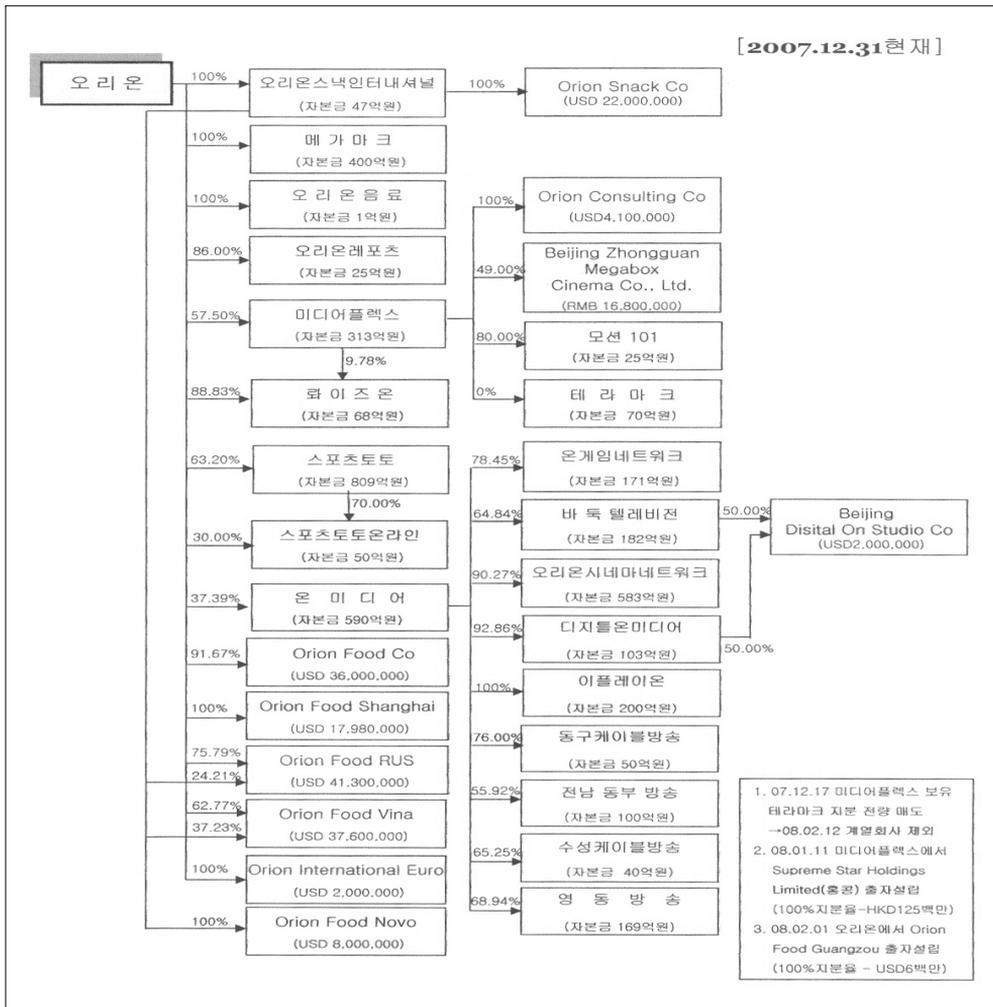
온미디어의 수직적·수평적 결합의 시너지 요인을 살펴보기 위해서 오리온그룹 및 종속회사 현황을 살펴보았다. (주)오리온의 종속회사는 제과와 음료 관련 해외 자회사들, 영화 투자와 배급 자회사인 미디어플렉스, 외식사업인 와이즈온, 복권사업인 스포츠토토와 미디어 관련 자회사인 온미디어로 구성되어 있었다(오리온그룹 2007년 감사보고서, 16쪽).

(주)오리온 및 종속회사 출자도를 볼 때 오리온그룹의 사업 확장은 제과, 음료와 외식산업의 ‘먹는 즐거움’, 온미디어, 미디어플렉스를 통한 ‘보는 즐거움’, 스포츠토토를 통한 ‘하는 즐거움’을 고객에게 전달하는 방향으로 전개되었다고 볼 수 있다.

“모태 업종인 제과, 외식사업인 베니건스 등과 미디어 사업을 묶을 수 있는 공통요인은 고객에게 엔터테인먼트, 즐거움을 주는 것이다. 오리온 그룹의 사업영역 확장 방향도 소비자에게 즐거움을 주는 쪽이다.”

(팀장 D)

오리온그룹의 종속기업 간의 시너지를 살펴보기 위해서 개별 거래관계를 살펴보았다. 오리온제과와 투니버스 간의 시너지를 살펴보기 위해서 오리온제과의 광고비 집행 현황과 투니버스의 광고수입을 살펴보았다. 2007년 재무제표 기준으로 투니버스의 광고수입은 208억 원이고, 오리온제과와 거래는 1.7억 원으로 나타났다. 결론적으로 볼 때 고객의 공유를 통



〈그림 2〉 (주)오리온 및 종속회사 출자도

한 시너지와 마케팅의 공유는 거의 없는 것으로 여겨진다. 하지만 투니버스 채널의 초기 상황은 좀 달랐다고 볼 수 있다. 채널 운영 초기에 광고수입과 오리온그룹과의 거래관계를 정확하게 알 수는 없지만, 케이블TV 산업의 성장성만을 고려하여 만화 장르를 전적으로 선택했다고 보기는 힘들다. 왜냐하면 만화 장르 고객과 제과의 고객층이 일치하고 있고, 케이블 TV 초기의 어려움을 감안해 볼 때 투니버스의 초기 운영에 오리온그룹의 지원이 없었다고 보기 힘들기 때문이다. 황상재 외(2003)의 연구에서도 제과업과 만화 채널의 주고객층이 일치에 따른 공유의 시너지를 활용하기 위해서 진출했다고 밝혀졌다(황상재 외, 2003).

오리온 그룹의 영상산업은 케이블TV 채널 인수와 거의 동시에 최후방의 제작 및 투자배

급 사업과 극장 상영을 결합하는 전방 수직결합을 강화하는 대표적인 대각결합의 형태를 취했다. 영상산업에서 대각결합을 추진한 것은 영화채널 매도자의 인수조건을 따른 부분도 있지만, 영화산업의 제작, 배급과 극장상영의 가치사슬 통합을 위한 시너지 확보를 염두에 두었다고 볼 수 있다.

오리온그룹의 영상산업은 제작된 영화 콘텐츠를 공유하여 비용을 감소시켰고, 조직 내에 영화 콘텐츠를 보유하여 시장 거래를 감소시키는 내부화 효과를 수반했다. 또한 다양한 영상관련 인력을 조직 내에 보유함에 따른 인적 교류에 따른 상승효과도 일어났다고 볼 수 있다.

“케이블TV 영화채널은 라이브러리 확보가 가장 중요하다. 국내영화는 후방에서 안정적 판권 확보가 어렵기 때문에 판권 확보 차원에서 투자/배급 사업 쪽으로 수직적 결합을 추구할 수밖에 없다.”
(온미디어 팀장 D)

영상 계열사 간의 시너지 효과를 좀 더 구체적으로 파악하기 위해서 감사보고서의 특수관계자 간 거래관계를 살펴보았다. 2000년에는 (주)오리온시네마네트워크와 (주)미디어플렉스의 거래는 없었다. 2007년에는 (주)오리온시네마네트워크가 (주)미디어플렉스에게 18.4억 원의 비용을 지출했지만, 전체 제작비 대비 2.2% 수준으로 그쳤다. (주)오리온시네마네트워크와 (주)메가박스의 거래는 2006년 1.6백만 원에 그쳤다. (주)미디어플렉스와 (주)메가박스의 거래는 2005년은 69.8억 원으로 매출액 대비 7.9%, 2006년은 50.9억 원으로 매출액 대비 5.8%에 그쳤다. 거래 규모를 볼 때 초기에 노렸던 대각결합의 시너지를 제대로 실현했다고 보기는 힘들다. 또한 영상 계열사 간의 시너지를 충분히 발휘하지 못했던 것이 극장사업인 (주)메가박스의 매각으로 이어졌다.

종합해 보면, 사업의 초기와 결합관계를 확장하기 이전에는 다양한 시너지 요인을 고려하게 된다. 하지만 사업이 성숙될수록 계열사 간 공유와 교차지원은 적어질 수밖에 없다. 즉 사업이 성숙되면서 개별사업이 성과를 보이면 의도하지 않더라도 시너지는 발생한다. 하지만 개별 사업의 성과가 낮으면 시너지를 아무리 추구해도 시너지는 나타나지 않게 된다.

5. 결론

온미디어의 수평적·수직적 결합 결정요인을 살펴본 결과 수평적 결합에는 일반적 결정요인과 더불어 채널에 따라 특별한 결정요인이 있었다. 반면 수직적 결합은 다른 산업과 기업에서 일반적으로 고려되었던 결정요인들이 주로 작용했다.

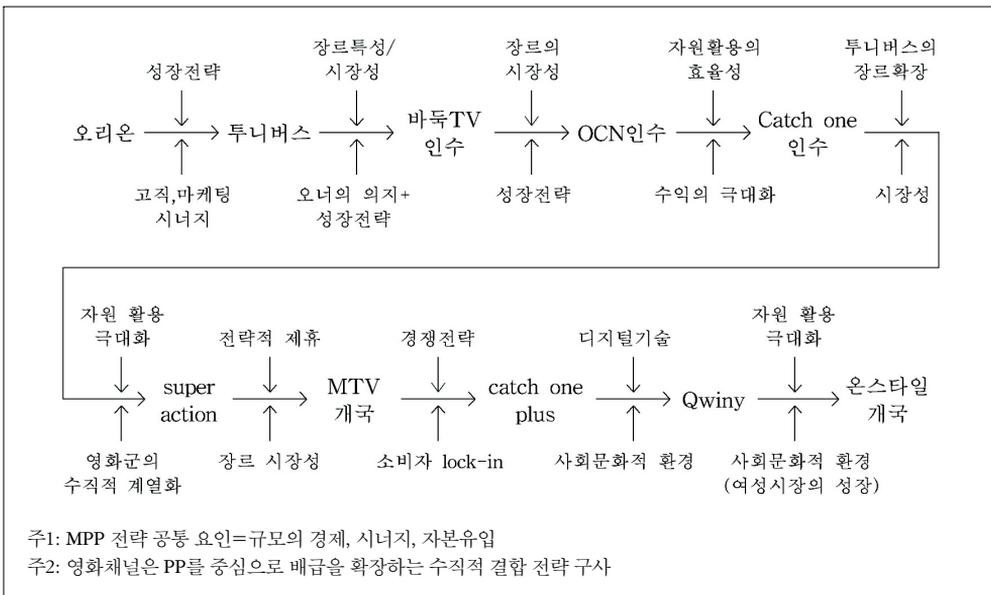
일반적으로 탈규제 정책을 통해 수평적 결합이 확대되지만, 온미디어의 경우는 달랐다. 온미디어의 수평적 결합은 경제 위기에 따른 시장의 변화를 정확히 인식하고 대처한 경영진

과 직원들의 조직학습으로부터 출발했다. 이후 PP 사업에 대한 규제가 완화되면서 수평적 결합을 확대했기 때문에 규제 완화가 전제조건이 되었던 다른 산업이나 기업의 수평적 결합과는 상이한 형태를 띠었다. 반면, PP 등록제가 빨리 시행되면서 CJ미디어와 지상파 계열 PP가 시장에 빠르게 진입하면서 시장 지배력의 강화와 시장붕쇄 효과 요인은 거의 작용될 수 없었다. 다만 인터뷰 내용 중에서 온미디어는 업계 선두주자로 경쟁전략을 고려하지 않았다고 했지만, 편성과 마케팅에서 경쟁자를 고려해야만 하기 때문에 이에 대한 고려는 있었을 것으로 생각된다.

다른 산업의 기업들처럼 거래비용 요인인 자산특수성 요인과 규모의 경제 요인이 공통적으로 수평적 결합 결정 요인으로 그대로 적용되었다. 방송 산업은 물적·인적 특수성이 높기 때문에 성장을 위해서 관련 다각화 전략을 지속적으로 추진할 수밖에 없다. 규모의 경제는 규모의 비경제를 넘어서야 달성될 수 있기 때문에 온미디어도 지속적으로 경제적 효율성을 추구하기 위해서 대형화는 불가피한 선택이 될 수밖에 없다.

온미디어의 수평적 결합의 성공에는 자원기반 관점이 결정적으로 작용했다. 영화리는 핵심 콘텐츠 자원을 확보할 수 있었던 것이 수평적 결합 확대의 최우선 요인이 되었다. 아울러 벤치마킹과 채널 자체 개발을 통한 조직학습과 창의적 조직문화도 좋은 밑거름이 되었다. 이를 통해 슈퍼액션, 온스타일과 온게임넷으로 채널을 확장할 수 있었다.

시너지 요인을 살펴본 결과, 사업 초기에는 오리온과 투니버스의 시너지가 있었던 것으로 판단된다. 영상산업의 의사결정 단계와 진출 초기에는 영화채널을 축으로 리스크 감소와 자원 공유의 시너지 추구를 위해서 후방 수직적 계열화를 추진했다. 하지만 사업이 성장하



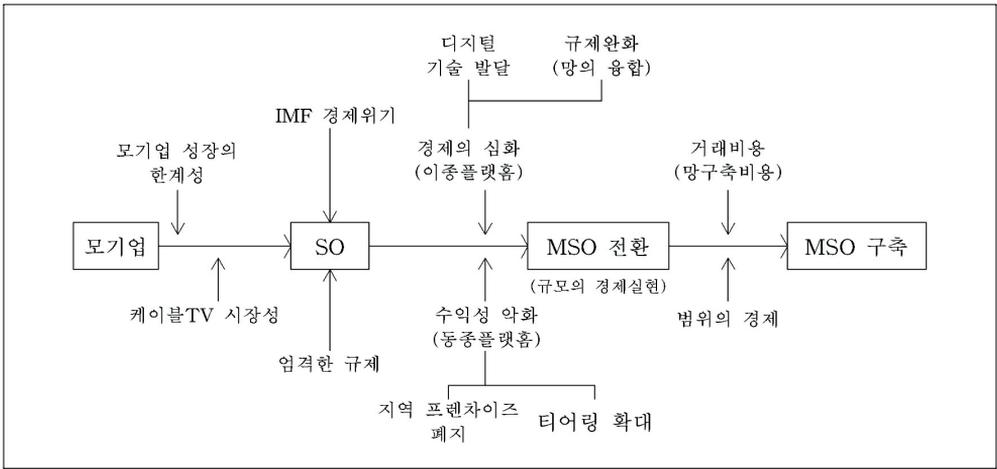
〈그림 3〉 온미디어의 수평적 결합 전략 결정요인

면서 사업간 시너지 확보를 위한 내부거래보다 개별 사업의 성장을 중심으로 온미디어의 미디어 사업을 진행했다. 이를 시계열별·채널별 특성을 정리하면 <그림 3>과 같다.

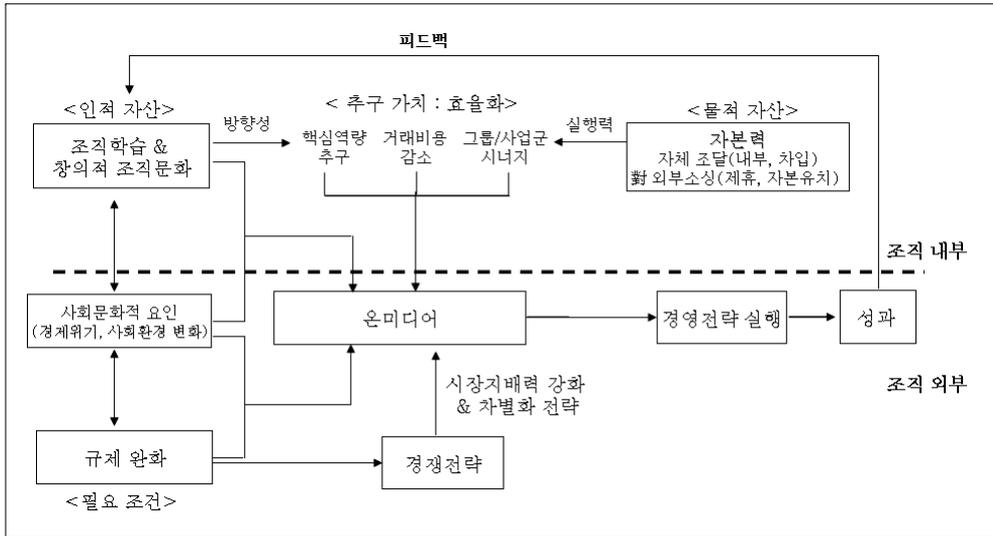
대부분의 MSO들은 모기업의 다각화 전략의 일환으로 SO사업에 진출했고, IMF 경제위기와 엄격한 규제의 이중고를 넘으면서, 이중 플랫폼과 경쟁을 겪으면서 사업의 효율성을 높이기 위해서 MSO로 전환했다. 이후 디지털 전환에 따른 망 구축의 효율성 확보를 위해서 MSO의 수평적 결합이 강화되었다. MSO들이 망 확보를 기반으로 MSP로 전환되면서 규모의 경계를 넘어서 범위의 경제까지 확대했다. 이를 도식화하면 <그림 4>와 같다. 하지만 온미디어의 수평적 결합은 MSO의 일반적 수평적 결합 전략과 다소 상이하다. 온미디어의 SO사업 진출과 수평적 결합 확대는 SO사업의 수익성 확보와 PP의 테스트 마케팅을 위해서 이루어졌다.

종합해서 온미디어의 수평적·수직적 결합 결정요인을 정리해 보면 사회문화적 요인에 대한 온미디어 내부의 대응인 조직학습과 창의적 조직문화가 결합하여 미디어 사업의 전략적 방향성을 제시하고, 물적 자산인 자본력이 실행력을 향상시켜서 다양한 경영전략을 구사하게 되었다. 이와 같은 경영전략을 구사하면서 핵심역량의 강화, 거래비용의 감소, 시너지의 상승을 추구했다. 조직 외부적으로는 사회문화적 요인에 대한 규제기관의 대응인 규제완화가 경영전략 구사의 필요조건이 되었다. 동시에 규제환경의 변화는 시장구조의 변화로 이어지게 되고 경쟁우위 확보를 위해 시장지배력 강화와 차별화 전략을 추구했다.

미디어 산업의 대형화가 불가피한 선택인 가운데 중견기업인 오리온그룹의 온미디어가 미디어 산업에서 선도기업의 대열에 오를 수 있었던 것은 지배주주, CEO와 구성원들의 방송사업에 대한 열정, 채널 운영에 대한 노하우와 효과적인 벤치마킹의 결과라고 볼 수 있다. 즉 온미디어의 성장은 기업 경영에서 물적 자원보다 인적 자원이 가장 핵심요소임을 보여주는 좋은 사례라고 볼 수 있다. 그렇지만, 절대적인 물적 자원의 한계는 미디어 빅뱅 시대에



<그림 4> SO의 수평적 결합 전략 결정요인



〈그림 5〉 온미디어의 수평적·수직적 결합 결정요인 도식화

온미디어가 해결해야 할 최우선 과제로 나타났다.

온미디어의 수평적·수직적 결합 결정요인에 관한 연구를 통해 미디어 기업의 성과 연구에서 산업조직론에 과도하게 의존했던 연구적 경향이 경쟁의 역동성을 토대로 기업 차원의 차별화 전략에 초점을 맞추어야 함을 재차 확인했다(Chan-Olmsted, 2003).

많은 미디어기업 중에서 온미디어만을 대상으로 했고, 소수인 5명을 대상으로 심층 인터뷰를 실시했기 때문에 연구결과를 전체 케이블TV 사업자의 경영전략 결정요인으로 일반화하기에는 분명한 한계를 가질 수밖에 없다. 자원기반 관점에서 제기되었던 방법론의 엄밀성의 문제를 극복하지 못한 것도 본 연구가 가진 다른 한 축의 한계로 생각된다. 또한 수차례 시도에도 불구하고 업무상 기밀이라는 이유로 계열사 간 영화 콘텐츠 거래에 따른 내부자료를 확보하지 못함에 따라 재무적 성과에 대한 구체적인 검토가 이루어지지 못했다.

하지만 오래 동안 경영전략을 수행했던 임직원과 인터뷰를 통해 온미디어의 경영전략에 관한 심도 있는 논의가 이루어졌다. 아울러 (주)오리온 및 종속회사의 재무자료를 토대로 심층인터뷰 내용을 검증했고, 결합의 성과도 확인할 수 있었던 것은 연구의 진진이었다.

그럼에도 불구하고, 후속연구를 통해 결정요인 간의 상호작용의 정도와 영향력의 크기를 파악할 수 있기를 기대한다.

■ 참고문헌 ■

- 권호영 (2005a). PP의 전략집단별 성과의 분석. 『방송연구』, 2005년 여름호, 187~212.
- 권호영 (2005b). 방송 채널 사용 사업자의 규모, 소유 구조, 운영 형태에 따른 경영전략. 『미디어경제와 문화』, 2005년 겨울호, 3권 1호, 7~41.
- 공수진 (2006). 『프로그램 공급사업자의 기업결합이 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 한국케이블 TV 산업을 대상으로』. 중앙대학교 석사학위 논문.
- 김대호 · 김은미 · 류춘열 (2001). 케이블 채널사업의 시장성과에 관한 검토: 편성 요소, 시청률, 수입 간의 상관관계. 『한국언론학보』, 45권 3호, 39~70.
- 김선미 · 김성태 (2007). 방송 정책에 따른 케이블TV 장르의 집중도 변화에 관한 연구. 『한국방송학보』, 21권 3호, 88~125.
- 김종하 · 유세경 (2008). 미디어기업의 지리적 시장범위 및 해외매출 확장에 따른 유형분석: 자원특성관점을 중심으로. 『한국방송학보』, 22권 6호, 42~74.
- 김은미 (1999). 프로그램 제공사업에서 시장진입순서가 갖는 의미에 대한 분석: 미국의 사례. 『사이버커뮤니케이션학보』, 통권 4호, 105~127.
- 김영주 · 권호영 (2004). 채널사용사업자의 성과 결정요인에 대한 연구. 『한국언론학보』, 48권 5호, 138~160.
- 박종구 · 김영주 · 정재민 (2009). 미디어기업의 창의적 조직문화가 직무만족도에 미치는 영향: 종사자의 업무환경 인식을 중심으로. 『한국방송학보』, 23권 1호, 169~207.
- 방송위원회 (2002~2008). 『2001년~2007년 방송산업실태조사보고서』.
- 이상식 (2003). 중계유선방송의 종합유선방송 전환승인 정책의 시장 효과에 대한 연구. 『방송연구』, 2003년 여름호, 245~272.
- 이준호 (2002). 케이블TV 편성다양성에 영향을 미치는 상황적 요인의 분석: 미국 사례연구. 『언론과 학연구』, 2권 3호, 213~250.
- 이종규 (2006). 『질적 연구방법론』. 서울: 교육과학사.
- 이종원 (2003). 『케이블TV 결합이 시장집중과 효율성에 미친 영향』. 서강대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이용희 (2003). 시너지와 기업간 거래구조의 선택. 『전략경영연구』, 6권 2호, 105~130.
- 이영주 (2004). 『지상파 방송사 계열 PP의 광고 판매 행위와 케이블TV PP의 시장성과에 관한 연구』. 이화여자대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이화진 (1998). 케이블 네트워크 산업의 규제와 시장성과. 『언론과 사회』, 21호, 51~82.
- 오정호 (2007). 다각화 및 기업결합, 장르, 편성행위와 수익성: 방송채널사업자를 중심으로. 『한국방송학보』, 21권 6호, 241~278.
- 여현철 (2009). 『방송채널사용사업자(PP)의 전략 집단과 성과에 관한 연구』. 서울과학종합대학원 박사학위 논문.
- 성열홍 (2000). 『케이블TV 영화채널의 수평적 합병에 따른 경제적 효율성에 관한 연구: 합병성과 및 성과원인 변수를 중심으로』. 경희대학교대학원 박사학위 논문.
- 손승혜 (2004). 『영화채널의 시청률에 영향을 미치는 요인 분석: HomeCGV 영화콘텐츠를 중심으로』.

연세대학교 언론정보대학원 석사학위 논문.

- 장병희 (2004). 케이블 채널과의 경쟁으로 고전하는 지상파 네트워크. 『해외방송정보』, 1월호, 59~64.
- 전범수 (2002). 『글로벌 미디어기업의 경영전략』. 서울: 커뮤니케이션북스.
- 전범수 (2004). 방송·통신 융합에 따른 시장, 산업의 변화. 『방송연구』, 2004년 여름호, 87~113.
- 전혜선 (2005a). 케이블TV 시장구조(독점과 경쟁)에 따른 행위 및 성과 분석. 『한국언론학보』, 49권 5호, 124~146.
- 전혜선 (2005b). 독립SO와 MSO의 시장행위 및 성과 분석. 『방송연구』, 62권, 203~229.
- 정재민 (2005). 글로벌 미디어 기업의 인수합병 전략 연구: 진출 사업, 해외 지역, 합병 유형 분석, 『한국언론학보』, 49권 6호, 418~444.
- 정재민 (2006). 미디어의 CEO 이미지 재구성과 주식 평가: AOL Time Warner의 사례분석. 『한국언론정보학보』, 2006년 여름 통권 34호, 244~274.
- 조은기 (2003). 케이블TV 규모의 경제. 『방송연구』, 2003년 겨울호, 61~82.
- 차찬영 (2002). 『케이블TV 채널사용사업자의 산업구조 변동에 관한 연구: 등록제로의 전환을 중심으로』. 연세대학교 언론정보대학원 석사학위 논문.
- 최낙진 (1998). 『한국 인터넷신문의 종합정보기업화에 관한 연구: 시장행위전략모델을 중심으로』. 중앙대학교대학원 박사학위 논문.
- 황상재 · 권호영 · 김문연 · 김형일 · 전범수 (2003). 『글로벌시대의 미디어경영』. 서울: 방송문화진흥회.
- 황상재 · 정영주 (2005). 방송채널사용사업자 등록제 이후 케이블 방송의 다양성 변화에 관한 연구. 『한국방송학보』, 19권 2호, 200~239.
- Albarran, A., & Dimmick, J. (1996). Concentration and economies of multifirmity in the communication industries. *Journal of Media Economics*, 9(4), 41~50.
- Anand, B., & Attea, K. (2003). News Corporation. *Harvard Business School Casw* 702-425.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99~120.
- Barney, J. B. (2001). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41~56.
- Bradley, S. P., & Sullivan, E. E. (2002). AOL Time Warner, Inc.-The convergence of the old and new economics? *Harvard Business School Casw* 702-421, 138~166.
- Chan-Olmsted, S., & Chang, B. H. (2003). Diversification strategy of global media conglomerates: Examining its patterns and determinants. *Journal of Media Economics*, 16(4), 213~233.
- Chan-Olmsted, S. (2003). Fundamental Issues and Trends in Media Strategy Research. 『미디어경제와 문화』, 2003년 겨울호, 1권 1호, 9~37.
- Chon, B. S., Choi, J. H., Barnett, G. A., Danowski, J. A., & Joo, S. H. (2003). A structural analysis of media convergence: Cross-industry mergers and acquisitions in the information industries. *Journal of Media Economics*, 16(3), 141~157.
- Edmonds, J., & Garell, S. B. (1993). Fox Broadcasting Company. *Harvard Business Review*, April 2, 387

~096.

- Harrigan, K. R. (1985). Vertical intergration and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 28(2), 397 ~ 425.
- Harrigan, K. R. (1986). Matching vertical intergration strategies to competitive conditions. *Strategic Management Journal*, 28(2), 535 ~ 555.
- Hollifield, C. A. (2001). Crossing borders: Media management research in a transnational market environment. *Journal of Media Economics*, 14(3), 133 ~ 146.
- McGahan, A. M., & Porter, M. E. (1997). How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*, 18(Summer special issue), 15 ~ 30.
- Robertson, T. S., & Gatignon, H. (1998). Technology development mode: A transaction cost conceptualization. *Strategic Management Journal*, 19, 515 ~ 531.
- Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter? *Strategy Management Journal*, 12(3), 167 ~ 185.
- Schmalensee, R. (1985). Do markets differ much? *American Economic Review*, 75(3). 341 ~ 351.
- Stephen, M. (2005). Diversification strategy of global media conglomerates: A comment. *Journal of Media Economics*, 18(2), 85 ~ 103.
- Walker, G., & D. Weber. (1984). A transaction cost approach to make or buy decisions. *Administrative Science Quarterly*, 29, 373 ~ 391.
- Walker, G., & D. Weber. (1987). Supplier competition, uncertainty and make or buy decisions. *Academy of Management Journal*, 30, 589 ~ 596.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structure alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36, 269 ~ 296.
- Wirth, M. O., & Bloch, H. (1995). Industrial organization theory and media industry analysis. *Journal of Media Economics*, 8(2), 15 ~ 26.

최초 투고일 2009년 2월 13일

게재 확정일 2009년 9월 19일

논문 수정일 2009년 9월 29일

Determinant Factors of On Media's Horizontal and Vertical Intergration Strategies

Young Soo Kim

Deputy Manager, division of Corporate Administration in KNN

Hyun cheol Yeo

Research fellow, Korea Communications Standards Commission

To figure out On Media's horizontal and intergration strategies, I reviewed strategic management theories, previous studies, and interviewed with On Media's strategic practitioners. I found out that strategic management theories are partially over-determined. Deregulations were preconditions to implement strategies and target market attractiveness is much considered. But other I/O industry factors wasn't seriously considered. Economics of Scale in management side effectiveness was followed by intergration. But content side effectiveness wasn't really worked. RVB is deeply and widely considered to implement management strategies. Among other RVB factors, organization learning effect and creative cooperate cultures were the most significant factors. On Media's management strategies are in accordance with Group's mission statements and Orion Group's other media businesses in related areas. But financial performance was followed.

Key words : industry attractiveness, learning effect, creative organization culture, synergy