

방송사의 빅 스포츠이벤트 단독중계 선택에 대한 전략적 의미와 결정요인 검토

박설웅* · 김문용**

요 약

본 연구는 미디어 기업으로서 방송 시장의 후발주자이자 유사한 전략적 선택을 행한 두 개별 기업의 사례분석(2010년 SBS의 남아공월드컵 중계, 1993년 FOX의 NFL 단독중계)을 실시함으로써, 미디어 기업의 연구를 개별기업이 특수상황에서 전략적 선택으로서 빅 스포츠이벤트 단독중계가 갖는 의미와 전략적 옵션으로서의 제반 영향요인을 검토하여 향후 본 사례에서 확인된 유사한 조건을 지닌 다른 미디어 기업이 동일한 전략을 선택할 가능성 있는지 유무에 대한 기초연구로서 활용하고자 한다. 특히, 유사한 비교사례 연구를 통해 특정 전략행위(빅 스포츠이벤트의 단독중계 결정)가 방송사 경영전략의 일환으로 작동되는 공통 동인을 추출하고 추출 동인의 향후 사례 적용 모델화 기반을 마련하는 것이 본 연구의 주된 목적이다.

I. 서론

일반적인 산업조직론에 따르면 시장 진입순서에 따라 매출 수준이 결정되며, 선점자의 위치를 후순위 진입자가 넘어서기는 어렵다는 것이 정설이다. 반면, 후발기업도 시장 개척자의 우위에서 형성된 진입장벽에도 불구하고 추격 전략과 추월 전략을 통해 기존 경쟁사를 무력화시키는 경우가 발생하고 있는 것도 현실이다. 최근 연구들을 살펴보면, 시장개척

자뿐 아니라 시장후발 진입자로서 시장 개척자를 따라잡는 성과를 보이는 사례에 관심이 늘고 있음을 알 수 있다(Shankar et al., 1998; Hoppe and Lehmann-Grube, 2001; Shamsie et al., 2004).

방송 시장에서도 마찬가지로 시기상 우선 진입한 사업자가 누리는 시장개척자 우위에도 불구하고 정책적 환경변화 및 기술변화와 더불어 특정 전략을 선택함으로써 후발주자가 선두주자를 추격하거나 추월하는 경우가 있다. 그 중 후발 방송사로서 빅 스포츠이벤트의 단독중계를 전략적 레버리지로 활용, 시장 후 순위자임에도 선발주자와의 시장 내 위

* 한국외국어대학교 경영대학원 마케팅전공 석사

** 교신저자, 한국외국어대학교 경영대학 부교수

상 및 위치가 동등하게 되거나 오히려 역전되는 경우가 존재하는 것이 사실이다. 하지만 그간의 스포츠중계권과 관련된 논의는 스포츠중계권 자체에 한정되어 있었고, 미디어 기업의 경영전략도 개별 기업단위가 아닌 개체군 또는 시장 구조 내에서의 플레이어로서 제시됨으로써 개별기업이 전략적으로 선택하는 특수행위에 대한 설명이 어려운 점이 있었다. 즉, 개별기업의 전략은 특정 개체군으로서 총체적 기업집단 간 경영 전략적 행동의 한 부분으로 설명되거나, 우수콘텐츠 수급과 같은 자원기반의 경쟁역량 확보 차원에서 행해지는 일련의 활동 중 하나로서만 빅 스포츠중계를 언급하는 정도에 지나지 않았다. 기업경영에서 시장획정을 통해 동일 시장에서 유사한 자원과 경쟁을 해야 하는 기업 간의 전략적 선택과정에서 협력과 경쟁은 빈번히 일어나는 현상이지만 개별 기업의 경영 전략은 기업별 특성을 고려하여 각자에게 주어진 주변 환경과 내부 상황을 해석하고 독자적인 판단에 의존할 수밖에 없으므로 전략 집단의 일반화를 통한 경영전략 분석은 개별적 미디어 기업 단위 전략과 각 기업이 행하는 특정 전략의 구체적인 선택 이유를 설명하기에는 부족할 수밖에 없다. 미디어 기업으로서 월드컵 등 국가적 차원의 스포츠이벤트 단독중계 시도는 단순히 전략집단 내에서의 필수적인 수용과정이나 자원상의 우

수콘텐츠 확보차원을 넘어, 특수한 상황의 개별 기업이 시장 내 생존 또는 성장을 위한 전략적 레버리지 차원에서 활용될 수 있다는 부분을 집중적으로 검토해야 할 필요가 있다.

본 연구의 출발은 시장 구조에 따라 동일 시장 내 기업 간 전략적 선택이 유사하며, 동일한 자원 확보를 목적으로 경쟁을 해야 하는 기업의 일반화된 전략이론으로는 개별 기업이 특정 상황에서 선택하는 전략적 행동을 설명하기 어렵다는 점에서부터 시작된다. 개별 기업은 자사의 특성을 고려하여 각자에게 주어진 상황을 해석하고 자기책임에 의한 독자적인 판단에 따라 전략을 선택하기 때문에 특정조건 아래에서 이루어지는 특수한 개별 전략행동을 일반화된 전략적 선택이론으로 설명하는 데는 한계점이 있다고 하겠다. 특히, 미디어 기업이 월드컵 등 국가적 차원의 빅 스포츠이벤트를 단독으로 중계하기로 하는 선택은 단순히 전략 집단 내에서 규모의 경제를 구축하거나, 단독 중계를 통해 진입장벽을 세워 타 사업자의 경쟁력을 무력화시키거나, 단독 중계를 통해 차별화를 추진하거나 하는 산업구조 내의 일반론적 경쟁전략보다 좀 더 섬세하고 미묘한 전략적 고민이나 제 조건이 있었다고 보인다. 하나의 미디어 기업이 처한 특수 상황 조건으로 말미암아 시장 내 생존 또는 성장을 위한 전략적 레버리지의 한 차원으로 이리

한 전략적 선택의 가능성을 모색할 수도 있는 것이다.

가령, 2010년 SBS가 선택한 남아공 월드컵 단독중계 결정 사례도 이러한 개별 기업으로서의 특수한 상황으로부터 기인한 전략적 선택의 가능성을 배제할 수 없을 것이다. 사실상 과점체제인 지상파 시장에서 KBS나 MBC는 선택하지 않은 전략을 유독 SBS만 선택한 이유를 동일한 시장에서는 상호 모방에 의해 차별화 전략은 쉽게 범용화 되어 결국 시장 구조가 기업의 전략적 행동을 결정한다는 기존의 이론이 설명하기 어렵기 때문이다. 더군다나, 과거 미국의 FOX 텔레비전도 1985년 지상파 네트워크 시장에 출범 이후 고전 속에서도 전략적 선택으로 1993년 NFL 단독중계권을 획득해 냈으로써 당시 불가능하리라 보았던 제4의 네트워크 텔레비전 시장에 성공적으로 안착한 사례가 있다. FOX 텔레비전은 선두진입자보다 최소 40~60년 정도 시장진입에 뒤진 후발주자로서 가질 수밖에 없는 열세를 NFL이라는 범국민적 빅 스포츠이벤트 중계를 활용함으로써 성장의 발판으로 삼았으며 이후 1~3위 우선진입 사업자인 ABC, CBS, NBC를 추월해가지 못한 성과를 보였다.

이렇듯 2010년 SBS의 선택과 1993년 FOX의 선택은 시기적으로는 상이하지만 개별 기업이 유사한 전략 선택 행위를 통해 생존 또는 성장의 발판을 마련한 점에

서 관심을 가질 수밖에 없다. 이에 비슷한 전략적 선택을 강행한 두 방송사의 사례를 검토함으로써 외부 환경적으로나 내부조직 차원에서 의사결정에 영향을 미친 공통 결정요인을 도출할 수 있을 것으로 사료된다. 물론, 각 케이스가 처해있던 시기의 특수성, 국가적 특성, 경제적 상황이나 사회적인 분위기, 미디어산업 내 경쟁강도, 여가시간이나 가처분 소득, 미디어 이용행태 등 매우 상이한 변수들이 작용하기 때문에 절대적으로 두 사례를 비교하여 일반화하기는 매우 어렵다. 하지만, 이러한 탐색적인 연구가 필요한 이유는 역사는 과거의 반복이라는 말을 차치하고서라도 유사한 조건을 갖춘 미디어는 전략적 행동으로써 유사한 방법을 사용할 것이고, 그러한 행동은 또 다른 시장의 후발주자가 전략적 차원에서 채택할 전략적 행동을 예측하거나 개별 기업 차원에서 전략모색을 할 수 있는 다양한 조건과 변수들을 제시하여 기업의 변화와 성장에 도움을 줄 수 있기 때문이다. 또한, 정부차원에서 정책적으로 고려해야할 균형성이나 산업적 차원에서의 성장 요인들에 대한 다양한 고려가 동시에 이루어져야 정책의 실패와 시장의 실패를 최소화 할 수 있기 때문이다.

따라서 본 연구는 미디어 기업으로서 방송 시장의 후발주자이자 유사한 전략적 선택을 행한 두 개별기업의 사례분석

(2010년 SBS의 남아공월드컵 중계, 1993년 FOX의 NFL 단독중계)을 실시함으로써 미디어 기업의 연구를 개별기업이 특수상황에서 전략적 선택으로서 빅 스포츠 이벤트 단독중계가 갖는 의미와 전략적 옵션으로서의 제반 영향요인을 검토하여 향후 본 사례에서 확인된 유사한 조건을 지닌 다른 미디어 기업이 동일한 전략을 선택할 가능성 있는지 유무에 대한 기초연구로서 활용하고자 한다. 특히, 유사한 비교사례 연구를 통해 특정 전략 행위(빅 스포츠이벤트의 단독중계 결정)가 방송사 경영전략의 일환으로 작동되는 공통 동인을 추출하고 추출 동인의 향후 사례 적용 모델화 기반을 마련하는 것이 본 연구의 주된 목적이다.

구체적으로, 2010년 SBS의 남아공월드컵과 1993년 FOX의 NFL 단독중계 각 사례에서 보인 빅 스포츠이벤트의 단독중계 결정의 영향 요인들을 살펴보고, 그 요인들 중 공통적인 요인의 유무를 고려할 것이다. 또한 이들 공통요인 중 두 사례에 가장 큰 영향을 미치는 요인들을 살펴볼 것이다. 이때 두 사례의 분석을 위한 분석 기준틀로서 기업 경영전략에 영향을 주는 주요 요인 9가지를 기존 이론으로부터 도출하여 영향요인의 점검 도구로 활용할 것이며, 각 요인별로 두 사례의 영향력을 고려하여 공통요인과 부분요인으로 추출하고, 추출된 공통요인을 중심으로 심층인터뷰를 실시하여 전

략적 선택에 가장 큰 영향력을 준 요인을 복수로 추출하기로 하였다.

II. 스포츠중계와 경영전략

후발주자 방송사가 왜, 그리고 어떤 경영전략상의 목적을 가지고 단독으로 대규모의 스포츠중계 결정을 하게 되었는지, 거액의 중계권료에 따른 적자 발생 위험과 스포츠중계 흥행 및 광고주 유인의 불확실성에도 불구하고 이를 선택하게 된 배경과 경영전략 채택의 영향요인은 무엇인지에 관한 연구는 국내에서는 거의 없는 실정이다. 해외의 경우 Collette and Litman(1997)이 후발주자로서 네트워크 방송에 진입한 United Paramount와 Warner Bros.의 사례를 경영전략차원에서 검토한 경우는 있으나 특정 스포츠중계권을 수용하는 개별기업의 전략적 행동을 연구한 사례는 없었다. 다만, 맹이섭, 이수연, 조성식(2012)은 방송사를 주요 스포츠이벤트 중계를 둘러싼 핵심 행위자들이라고 보고, 주요 스포츠이벤트가 방송사의 주요 수익원인 광고 소득이 되며 주요 스포츠이벤트의 안정되고 높은 시청률은 높은 광고 소득을 올릴 수 있는 킬러콘텐츠이므로 방송사가 주요 스포츠이벤트 중계를 선택하는 것은 콘텐츠확보를 통한 경쟁전략을 이행하기 위한 수단으로서 의미를 지닌다고 해석하고 있다.

하지만, 월드컵의 경우 경기 결과에 따른 리스크가 존재하기 때문에 킬러콘텐츠라는 생각보다 기대 수익률은 낮다. 예선전 이후 16강 진출여부, 최초 한국 팀의 경기 골 득수, 개최지의 경기시간 등이 국내 주 시청시간과 연결되어야 킬러콘텐츠로서 광고 시장에서의 시청률과 관심을 받을 수 있기 때문에 투자비용 대비 광고판매의 불확실성이 높아 킬러콘텐츠로서의 확실성이 일정규모의 팬 층을 확보하고 있는 유럽프로축구, 골프스포츠경기, 메이저리그 야구 등 전문 스포츠중계와 달리 높지 않다. 또한 전술한 연구에서 주장하듯 스포츠중계방송의 시청률 월경, 약탈효과가 발생하지 않는 경우도 상당 부분 존재한다. 2010년 남아공 월드컵 중계권 분쟁사례에서 볼 때 AGB 닐슨미디어리서치에 따르면 프라임 타임에 방송된 네덜란드와 덴마크의 경기(12.3%)는 같은 시간대에 방송됐던 KBS 1TV 일일연속극, “바람불어 좋은날”(20.3%), MBC 일일연속극 “황금물고기”(12.7%)보다 낮은 시청률을 기록했고 일본과 카메룬 경기(21.0%)도 MBC 특별기획드라마 “동이”의 시청률(27.4%)보다 낮은 것으로 조사됐다(서울경제신문, 2010. 6. 15). 이는 월드컵경기에서 시청률이 집중되는 경기는 자국 경기를 포함한 몇몇 경기에 불과하며 오히려 다른 프로그램의 반사적 시청률 상승은 굳이 월드컵중계를 하지 않더라도 수익을 올릴 수 있다

는 것이다(맹이섭, 이수연, 조성식, 2012)

또한 천정부지로 치솟는 중계권료는 가히 감내하기 힘든 만큼의 비용지출을 요구하고 있다. 국내 메이저리그 1년 중계권료는 1997년 30만 달러(KBS), 1998년 100만 달러(ITV), 2001년 800만 달러(MBC)를 거쳐 2005년 1,200만 달러(Xsports)까지 치솟았으며 한국 선수들의 인기로 힘입어 8년 새 40배가 올랐다. 이종격투기 K1은 2003년 연간 1억 원(KBS sky)에서 2007년 103억 원(CJ media)까지 100배 이상 올랐다. 영국 프리미어리그는 <MBC ESPN>이 시즌 당 1,200만 달러를 내고 중계했다(한겨레 뉴스, 2009년 3월). 또한 국내 월드컵 중계권 분쟁에서 살펴보면 코리아 폴이 FIFA로부터 사들인 2002년과 2006년 월드컵중계권료는 6,000만 달러였다. 하지만 SBS는 단독중계를 하는 조건으로 2010년과 2014년 월드컵중계를 위해 1억 4,000만 달러를 지불하였고 다시 코리아 폴을 형성한 지금에서 보면 방송 3사가 공동으로 부담해야할 중계권료만 상승한 것이다(맹이섭, 이수연, 조성식, 2012). 지상파 방송사 한 곳의 2011년 자체제작비 평균액이 2,000억 원, 방송채널사용사업자의 2011년 자체제작비가 총 3,914억 원 수준임을 감안한다면, 1개월 동안 집행될 스포츠중계권료의 수준이 어느 정도인지를 알게 될 것이다(방송통신위원회, 2012, pp.43-50).

이러한 점을 감안할 때 빅 스포츠이벤

트 단독 중계라는 전략적 결정이 방송사의 핵심 경쟁 요인인 킬러콘텐츠의 확보라는 측면에서 장기적인 제작비 투자를 통해 내부 역량화시키는 경쟁우위전략과는 상당히 차이가 있다고 볼 수 있다. 최소제작비로 최대효과를 내고자 하는 상업방송의 특성을 감안하거나, 중계기간이 1개월여에 불과한 월드컵의 기간적 특수성을 감안할 때 천문학적인 중계권료는 방송 3사가 분산하여 리스크를 회피하고 자체제작역량에 재정적 역량을 투입하는 것이 오히려 합리적인 것을 고려한다면, 콘텐츠경쟁력 확보의 본질적인 측면에서 월드컵 단독중계는 적절한 선택이라고 보기 어렵다. 미디어 경영 전략상으로도 월드컵 단독중계가 방송광고 시장 내에서 미치는 영향 또한 제한적이다. 당해 연도 거대 비용지급에 따른 적자가 예상되며, 월드컵 중계 종료 이후 자사로의 지속적인 광고비 유인효과도 없고, 게임 내용의 성공(국가대표 16강 진출 등)도 불확실하여 기대수익률도 낮은 점 등은 지속가능한 경쟁우위 요소로서의 메리트가 존재한다고 보기 어렵기 때문이다.

이 장에서 살펴본 바와 같이 미디어와 스포츠이벤트는 함께 성장을 해왔고 방송미디어에 있어서 스포츠중계는 동전의 양면과 같이 어떤 전략적 선택과도 비교할 수 없는 기회와 리스크 요인을 동시에 내포하고 있는 상품이다. 더군다나 월드

컵, NFL같이 짧은 기간에 중계가 집중되면서 전례 없이 높은 시청률과 또 그에 따른 천문학적인 비용을 요구하는 빅 스포츠이벤트는 방송사에게 단순히 우수 방송 콘텐츠의 확보라는 의미를 넘어서 자사의 흥망을 결정할 만큼 강력한 도박적 요소를 포함하고 있는 방송미디어 세계만의 전략 전개 방식이라 할 수 있다.

III. 연구 문제

본 연구에서는 유사한 전략적 행태를 보인 FOX의 1993년 NFL 단독중계와 SBS의 2010년 남아공 월드컵 단독중계의 케이스를 보다 면밀히 조사하고 검토함으로써 기존 이론이 설명하지 못한 전략적 선택이유와 전략을 결정하게 된 영향 요인들을 검토하고 이를 바탕으로 향후 유사한 영향요인 조건을 성립하는 다른 방송사의 전략적 행동을 유추하거나 예측해 보는 기초연구로서 두 사례를 통해 다음의 연구문제를 해결해보고자 한다.

- 연구문제 1: 각 사례에서 보인 빅 스포츠이벤트의 단독중계 결정관련 영향 요인들은 무엇인가?
- 연구문제 2: 두 사례에서 보인 빅 스포츠이벤트의 단독중계 결정관련 공통 영향요인들은 무엇인가?
- 연구문제 3: 빅 스포츠이벤트의 단독

중계 결정관련 공통 영향요인 중 가장 큰 영향을 미치는 요인은 무엇인가?

IV. 연구 방법

1. 빅 스포츠이벤트에 관한 조작적 정의

본 연구에서는 올림픽과 월드컵 대회가 가지는 규모성과 국제적 지명도, 국가대표 선수 출전으로 인한 국민이 가지는 관심도가 특히 높은 이벤트로서, 한국의 경우 월드컵과 하계올림픽을, 미국의 경우 NFL(미식축구), NBA(농구), NHL(하키), MLB(야구) 등 4개 경기와 WBC(월드 베이스볼 클래식) 등을 ‘주요 빅 스포츠 이벤트’라고 정의하고 판단했으며, 이들 중 특히 과거보다 높은 중계권료와 단독중계로 사회적 이슈가 되었던 ‘한국의 2010년 남아공 월드컵’과 후발주자이면서 제4네트워크 TV로 안착한 FOX가 ‘1993년 단독 중계권을 획득한 NFL 경기’를 ‘빅 스포츠이벤트’라고 정의하여 사용하고자 한다.

2. 사례분석 연구 대상의 선정

올림픽과 월드컵 중에서도 본고에서 검토해볼 빅 스포츠이벤트는 한국의 경우 월드컵 경기를, 미국은 NFL 경기를 선정

하였다. 한국의 경우 월드컵은 2002년 이후 국내 스포츠중계 중 가장 높은 관심을 획득하고 있는 경기이며, NFL의 슈퍼볼은 미국 최고의 스포츠대전이자 최고 시청률이 기록되는 국민적 관심행사이다. 매년 슈퍼볼 경기에 방영되는 광고주의 광고비와 새로운 광고 캠페인은 수개월 전부터 세간의 이목과 화제를 불러올 정도로 비중 있는 경기라고 볼 수 있다.

3. 문헌 연구 및 심층 인터뷰

연구문제를 해결하기 위해 우선 연구 문헌 조사를 실시하였다. 문헌연구는 FOX의 경우 NFL 경기 단독중계 결정이 1993년이므로 1990년대와 2000년대 초에 FOX 채널을 연구의 대상으로 삼았거나, 경영전략차원에서 다룬 연구논문 중 FOX에 대한 언급이 있는 선행 연구 자료를 주 대상으로 검토하였으며, 인터넷 검색자료, 분석대상 방송사 홈페이지 등에 게시된 자료들을 활용하였다. 특히, 의사결정이 있었던 1993년 전후는 FOX가 외국기업으로 등록되어 있어 미국 증권거래위원회에 사업보고서, 연례보고서가 제출되지 않았고 이에 따라 1985년부터 1996년까지의 사업부문 실행과 전략 수행 및 실적은 선행 연구 자료에 의존할 수밖에 없었다.

SBS의 경우 산업구조차원의 자료들이 방송통신위원회의 <방송산업실태조사>

에 잘 나타나 있어 이를 활용하였으며, 해당사 발간물로 <SBS Story>(20년사), 시청률 자료 및 특수 관계기업 또는 대행기업의 내부 자료를 참고로 활용하였다. 다만, 미디어 기업의 경영전략이 미디어 산업, 미디어 법제 및 사회문화적 환경 등 외부적 요인과 재무, 콘텐츠, 마케팅 역량, 리더십 및 조직문화 등 내부적 요인과의 종합적 검토로 결정되기 때문에 문헌연구의 보완적 방법으로 질적 연구방법인 심층인터뷰를 활용하였다.

각 사례 기업의 경영전략 결정과정을 충분히 살펴보기 위해서는 대주주 또는 최고 경영자의 인터뷰가 필요했지만, FOX의 경우 물리적인 거리와 시간차로 인해서 관련 지배주주나 최고 경영자와의 인터뷰는 불가능했다. 이런 상황에서 구성된 점검은 방송 및 광고업계에서 해외 미디어 경영전략과정에 정통한 현장 전문가 2인과의 의견 교환과 관련 기사 검색을 통해 수행하였다. SBS의 경우 2010년 월드컵 추진 PM으로 의사결정과정과 대응전략 수행에 직접 참여했던 관련 책임자급 1인, 광고 업무 담당 부장급 1인을 대상으로 심층 인터뷰를 실시하였다. 인터뷰 방식은 사전에 사례기업 분석 기준들의 요인들을 중심으로 전략적 선택 시 영향요인으로서의 작동 여부를 중점적으로 질의하고 인터뷰 대상자들이 자유롭게 의견을 개진하는 방법을 취했다. 심층인터뷰는 각 영향요인들 중에서 주

된 영향요인이 무엇인가 살펴보는 구분자로서의 역할도 고려하였다.

4. 사례기업 분석 기준틀

기업은 산업 환경이 변화하거나 새로운 시장이 등장할 때 해당 산업이나 시장에 먼저 진입함으로써 경쟁우위를 확보할 수 있다(Golder and Tellis, 1993; Lieberman, 2002). 이러한 선발진입자 우위는 시장초기 진입기업이 시장점유율, 수익률, 그리고 기업의 생존에 관련된 부분에서 이후에 진입한 후발 기업에 비해 많은 이점을 가지고 있음이 기존 연구에 의해 증명되었다(Lieberman, 2002). 반면, 후발기업들도 선두진입자의 시장 내 행동을 분석하고 보다 높은 성과를 얻을 수 있는 연구 결과들도 있다(Lieberman, 2002; Suarez and Lanzolla, 2005; Wernerfelt and Karnani, 1987). 어떤 제반 조건 하에서 후발주자가 선두주자를 따라 잡기 위한 Leverage를 사용하게 되는가? 즉, 방송 시장에서 어떤 조건이 충족되어야 선두주자의 추격 발판으로 빅 스포츠이벤트의 독점중계라는 전략적으로 리스크 한 선택을 하게 되는가를 FOX와 SBS의 전략적 의사결정 상황을 통해 파악하려고 한다.

빅 스포츠이벤트 단독중계 전략의 채택을 위한 제반조건을 각 사례별로 파악하기 위해 전략적 의사결정에 영향을 미치는 기본적인 주요 요인들을 우선 설정

한 후 각 요인들이 각 사례 기업의 의사 결정 직전에 어떤 수준에 있었는지를 확인하고 상호 공통요인을 추출함으로써 해당 전략의 공통적 수용조건을 파악하고자 한다. 이를 바탕으로 각 사례에서 공통으로 추출된 요인과 전략적 의사결정 채택 과정상의 실질적인 연관성을 추론하였다. 이를 위해 제반 조건을 구성하는 요인은 이론적으로 검토된 기존 이론의 주요 개념 중 네트워크 방송사의 경영의 사결정에 영향을 미칠 가능성이 있는 요인들을 사례분석의 틀로서 검토하였다. 사례분석틀을 구성하는 경영전략 영향 요인은 모두 9가지로 (1) 시장 구조, (2) 방송 커버리지 수준, (3) 시청률확보 수준, (4) 규제기관의 규제완화, (5) 후발주자의 위협과 진입장벽, (6) 사업경험 및 규모, (7) 리더십의 성향 및 정도, (8) 리스크 수준, (9) 채널 디스카운트에 대한 인식으로 설정하였다.

V. 연구 결과

1. 연구문제 1: 빅 스포츠이벤트 단독중계 결정 영향 요인

<연구문제 1>은 시장 구조, 방송 커버리지 수준, 시청률 확보 수준, 규제기관의 규제완화, 후발주자의 위협과 진입장벽, 사업경험, 리더십 성향, 리스크 수준 및

기업 규모, 채널 브랜드 수준 등 9가지의 사전 설정한 분석 기준틀을 통해 FOX 네트워크와 SBS 네트워크의 각 사례를 검토하였다. 그 결과 사례별로 다음과 같은 영향 요인을 추출하였다.

FOX 네트워크의 빅 스포츠이벤트 단독중계 결정 영향 요인은 시장 구조, 시청률의 확보 수준(부분), 후발주자의 위협과 진입장벽, 리더십 성향, 채널 브랜드 수준을 영향 요인으로 보았다. 채택된 요인 중 시청률의 확보 수준은 당시 FOX의 상황에서 부분적으로 설명이 가능하였다. 나머지 요인인 방송 커버리지 수준, 규제기관의 규제완화, 사업경험, 리스크 수준 및 기업규모는 영향요인으로 보기 어려웠다.

SBS 네트워크의 빅 스포츠이벤트 단독중계 결정 영향 요인은 시장 구조, 시청률의 확보 수준(부분), 규제완화 조치(부분), 후발주자의 위협과 진입장벽, 리더십 성향, 채널 브랜드 수준을 영향요인으로 보았다. 이중 방송 커버리지 수준, 사업경험, 리스크 수준 및 기업규모는 영향요인으로 보기 어려웠다. 채택된 요인 중 시청률의 확보 수준과 규제완화 조치는 부분적으로 설명이 가능하였다.

2. 연구문제 2: 빅 스포츠이벤트 단독중계 결정 공통 영향 요인

<연구문제 2>는 <연구문제 1>에서 채

<표 1> 연구문제 1의 영향 요인 채택 현황

| 요인 구분 | FOX 네트워크 | | SBS 네트워크 | |
|------------------|----------|--------------------|----------|----------------------|
| | 채택여부 | 보충설명 | 채택여부 | 보충설명 |
| 시장 구조 | ◎ | 시장포화, 케이블 성장 | ◎ | 시장포화, 인터넷 성장 |
| 방송 커버리지 | × | 시기적 불일치 | × | 시기적 불일치 |
| 시청률 확보 | ○ | 경쟁사 대비 1/2 불과 | ○ | 경쟁사와 비슷, 가장 낮은 수준 |
| | | 단기 시청률 불과 | | 단기 시청률 불과 |
| 규제완화 | × | 시기적 불일치 | ○ | 규제완화 확정 |
| | | | | 장기적 영향 |
| 후발주자위협 및 진입장벽 | ◎ | UPN, WB | ◎ | 종합편성출범 |
| 사업경험 | × | 선두기업과 40~60년 차이 | × | 선두기업과 30년 차이 |
| 리더십 성향 | ◎ | 카리스마 리더십 | ◎ | 카리스마 리더십 |
| 리스크 수준 및 기업규모 | × | 적자 예상 | × | 적자 예상 |
| 채널브랜드 수준 | ◎ | 브랜드 인지도 낮음 | ◎ | 브랜드 이미지 낮음 |

주) 채택: ◎, 부분채택: ○, 미채택: ×.

<표 2> 연구문제 2의 공통 영향 요인 현황

| 요인 구분 | FOX 네트워크 | | SBS 네트워크 | |
|------------------|----------|-----------------|----------|-----------------|
| | 채택여부 | 보충설명 | 채택여부 | 보충설명 |
| 시장 구조 | ◎ | 시장포화, 케이블 성장 | ◎ | 시장포화, 인터넷 성장 |
| 후발주자위협 및 진입장벽 | ◎ | UPN, WB | ◎ | 종합편성출범, |
| 리더십 성향 | ◎ | 카리스마 리더십 | ◎ | 카리스마 리더십 |
| 채널브랜드 수준 | ◎ | 브랜드 인지도 낮음 | ◎ | 브랜드 이미지 낮음 |

주) 채택: ◎.

택된 영향요인 중 공통으로 나타나는 영향요인을 추출하였다.

FOX 네트워크에서 나타나는 시장 구조, 시청률의 확보 수준(부분), 후발주자의 위

협과 진입장벽, 리더십 성향, 채널 브랜드 수준 중 시장 구조, 후발주자의 위협과 진입장벽, 리더십 성향, 채널 브랜드 수준을 공통 요인으로 채택하였다. 부분 설명

이 가능한 시청률 확보 수준은 공통요인에서 제외하였다. 이는 <연구문제 1>에서 채택되었던 부분 영향요인들이 두 사례에서 공통으로 영향을 주었다고 보기에는 확률적 한계를 내포하고 있기 때문이다.

SBS 네트워크의 빅 스포츠이벤트 단독중계 결정 영향 요인은 시장 구조, 시청률의 확보 수준(부분), 규제완화 조치(부분), 후발주자의 위협과 진입장벽, 리더십 성향, 채널 브랜드 수준 중 시장 구조, 후발주자의 위협과 진입장벽, 리더십 성향, 채널 브랜드 수준을 공통요인으로 채택하였다. 부분 설명이 가능했던 시청률 확보, 규제완화 요인은 공통요인에서 제외하였다 이는 FOX 네트워크에서 제외한 이유를 차용하였다.

<연구문제 2>의 결과, 빅 스포츠이벤트 단독중계 결정의 전략적 선택에 대한 영향요인은 시장 구조, 후발주자위협 및 진입장벽, 리더십 영향, 채널 브랜드 수준인 것으로 나타났다. 설명하자면 과점시장이 형성된 네트워크 지상파 방송 시장에 후발주자로 진입한 사업자가 시장의 포화 및 정체 추세, 케이블/인터넷 등의

경쟁시장군의 급격한 성장에 직면하여 새로운 경쟁사업자가 진입하거나, 또는 명시적으로 진입이 예정되어 있는 상황에서 강력한 카리스마를 지닌 최고경영자의 판단 또는 주도로 자사 브랜드 인지도를 급격히 높이거나 자사 브랜드 이미지를 향상시키기 위한 도구로서 빅 스포츠이벤트 단독중계를 결정하였다고 풀이할 수 있을 것이다.

3. 연구문제 3: 빅 스포츠이벤트 단독중계 결정 공통 영향 요인 중 가장 큰 영향 요인

<연구문제 3>는 <연구문제 2>에서 채택된 공통 영향요인 중 가장 큰 영향요인을 찾고자 하였다. 심층 인터뷰 대상에 대해 추출된 공통 영향요인을 중심으로 질문을 하고 응답자가 자유롭게 자신의 상황과 판단에 따라 답한 답변을 중심으로 영향요인을 판단하였다. 그 결과 <연구문제 3>에서 가장 큰 영향요인은 최고경영자의 리더십과 브랜드 수준에 대한 판단으로 밝혀졌다.

<표 3> 연구문제 3의 공통 영향 요인 중 가장 큰 영향 요인

| 요인 구분 | FOX 네트워크 | | SBS 네트워크 | |
|----------|----------|------------|----------|------------|
| | 채택여부 | 보충설명 | 채택여부 | 보충설명 |
| 리더십 성향 | ◎ | 카리스마 리더십 | ◎ | 위기상황의 리더십 |
| 채널브랜드 수준 | ◎ | 브랜드 인지도 제고 | ◎ | 브랜드 이미지 제고 |

주) 채택: ◎.

SBS의 최고 의사결정자는 경영전략 선택에 있어서 재정적 불확실성이 팽배하고 리스크 프리미엄이 존재하지 않았음에도 내·외부적 전략적 판단에 따라 빅 스포츠이벤트 단독중계 결정에 영향을 미쳤음을 알 수 있었다.

“당시 2010년~2014년 FIFA 월드컵 시즌 패키지와 2012년~2016년 올림픽 시즌 패키지를 동시에 구매했다. 천문학적 숫자의 투자가 이루어진 것인데 일개 담당이나 부문의 본부장이 결정할 수 있는 사항이라고 상식적으로도 판단할 수 없을 것이다. 특히나 남아공과 브라질은 시차적으로 매력적인 상품이 아니었고, 우리나라의 16강 진출여부도 예측할 수 없는 사항이다. 올림픽의 경우 해당기간 동안 비인기 종목도 모두 편성하여 방영해야 한다. 편성권도 제약받는 사항이다.”
<SBS 국장 A>

당시 빅 스포츠이벤트 단독중계에 대한 내부 우려와 외부건제가 심한 편이었고 대내외 여건이 불리하게 돌아가는 측면도 있었지만, 카리스마적 리더십으로 의사결정이 진행되었음을 추정할 수 있다.

“당시 내부적으로는 걱정 어린 시선도 있었다. 재정적인 리스크는 차치하고 고서라도 전 국민이 관심을 가지고

있는 대형 행사일 뿐만 아니라 상대사와 여론에서 끊임없이 논란이 되고 있는 상황이었다. 정부에서는 폐널티도 고려하고 있었고 상황이 복잡하고 어렵게 돌아가고 있었다. 이런 상황에서 결정을 할 수 있나? 오너 외에 결정할 수 있는 사람이 없다고 본다.” <SBS 부장 B>

SBS가 빅 스포츠이벤트 단독중계 결정을 내렸던 것은 채널브랜드 이미지가 낮고 부정적이었기 때문이었다. 특히 스포츠부문에서의 브랜드 이미지는 따라잡을 수 없는 상황이었으며, 스포츠와 관련된 네임 벨류가 전반적인 브랜드 이미지에도 영향을 미치고 있었다.

“다들 SBS가 단독중계로 얻은 것도 없다고 하지만 월드컵에서 SBS가 얻은 것은 돈이 아니다. 월드컵 중계로 마침내 꼬리표처럼 따라다니던 ‘3등’ 방송사에서 벗어났다. SBS는 스포츠부문에서 계속 밀려 한 번도 이겨본 적이 없었다. 2006년 독일월드컵 공동중계에 돈을 똑같이 나눠 지불했는데도 시청률에서 이기질 못했다. 한국대표팀 토고전에서 MBC는 30.9%를 획득한 반면, SBS는 15.9%였다. 프랑스전에서는 MBC가 30.4%였지만, SBS는 10.9%에 불과했다. 이번에는 만년 꼴찌, 3등 방송의 꼬리표를 떼게 된 것

이다.” <방송광고 전문가 박사 C>

“2010년 월드컵에서 SBS는 돈을 본 것이 아니다. 타 방송사 대비 낮은 채널 브랜드 이미지를 고양시키고 무엇보다 중요한 것은 SBS 구성원들의 자신감을 회복시키는데 크게 기여했다. SBS는 그 이후로 달라졌다. 보도의 공정성이 높아지고 8시뉴스의 시청률이 MBC 뉴스데스크 시청률보다 훨씬 앞서는 상황도 경험하게 되고, 오락방송, 연예방송이란 딱지를 떼고 한 차원 높은 눈으로 시청자들이 바라보게 되었다.” <SBS 국장 A>

“SBS는 수많은 방송사들을 적으로 돌리면서까지 월드컵 단독중계를 강행한 것은 이제 곧 종편이 출범하면서 방송 시장이 가속화되기 전에 채널브랜드를 확고히 가져가고 브랜드디스카운트를 극복하기 위한 전략이라고 보면 된다.” <방송광고 전문가 박사 C>

FOX의 1993년 NFL 단독중계권도 결국 강력한 리더십을 바탕으로 해서 결정된 사안이며 이러한 리더십 없이는 재정적인 면에서 절대 채택될 수 없는 사항이라는데 공통된 의견을 보였다.

“FOX는 아니 뉴스코퍼레이션은 정확히 말하면 루퍼트 머독 그자체이다.

그는 숲과 나무를 모두 조망할 수 있는 열정적인 사람이다. 1993년 NFL은 처음부터 끝까지 그가 주도했었다. 전 대미문의 대가 지불, 미래의 가치를 정확히 예측하고, 몇 억 달러를 쉽게 앉은 자리에서 협상으로 내놓는 최고경영자가 아니면 절대 체결되거나 발생할 수 없는 계약이다.” <방송광고 전문가 박사 D>

FOX는 SBS와 달리 브랜드 인지도조차 형성되어 있지 않았다. 전 국민이 관심을 갖는 NFL 중계를 독점함으로써 제4네트워크인 FOX의 가치를 바로 기존 네트워크사 반열에 올렸을 뿐 아니라 이후 제작될 자사 프로그램의 시청기회를 시청자들의 머릿속에 각인시키는 계기가 되었다.

“FOX도 정확하게 알고 있었다. 아무리 좋은 프로그램을 만들더라도 미국 시청자가 수많은 채널에서 갑자기 생긴 FOX를 고르기 쉽지 않다는 것을. 일반적인 상품과 마찬가지로 채널도 사람의 고려군내에 머물러야 된다. 6번, 7번, 9번, 11번, 이것은 우리나라 사람들 머릿속에 박힌 채널브랜드 군이다. 최근 15번, 16번, 18번, 19번이 형성되고 있다고 하지만 아직 멀었다. FOX가 노린 것은 자기 채널의 존재감이다. 사람들 머릿속에 ABC, CBS,

NBC만 중계하는 줄 아는 인식 속에 새로이 FOX라는 채널을 집어넣어서 기존 지상파와 동등한 위치에 서게 되었다.” <방송광고 전문가 박사 C>

VI. 결론

1. 연구결과 요약

지금까지 사례를 중심으로 한 연구결과를 요약하면 다음과 같다. 1993년 미국에서 NFL의 단독중계를 결정한 후발 진입자인 FOX 네트워크와 2010년 한국에서 남아공월드컵의 단독중계를 결정한 SBS 네트워크가 동 전략 선택에 영향을 미친 요인들이 무엇인지를 살펴보았다. 이를 위해 사례 기업의 전략적 행동을 영향을 미칠 수 있는 9가지 요인으로 분석 기준틀을 구성하여 각 구성요인들이 개별 기업의 전략적 행동 결정에 영향이 있는지 여부를 논리적으로 검토하였다. 그 결과 FOX의 전략결정에 영향을 미친 요소로는 1993년 시점에 FOX가 처한 시장 구조, 획득한 시청률 수준, 후발주자의 위협과 진입장벽, 리더십 성향, 채널 브랜드 수준을 영향요인으로 보았다. SBS의 전략결정에 영향을 미친 요소로는 시장 구조, 획득한 시청률 수준, 규제완화, 후발주자의 위협과 진입장벽, 리더십 성향, 채널 브랜드 수준으로 보았다. 이때 FOX

네트워크는 빅 스포츠이벤트의 단독중계 효과가 단기간임에도 불구하고 경쟁사 대비 현저하게 낮은 시청률 요인으로 부분적으로 해당 전략 선택이 가능할 수 있음을 보았다.

한편 SBS 네트워크는 상대적으로 경쟁사보다 시청률이 낮았지만, FOX의 경우와는 달리 경쟁 가능한 수준에서의 낮은 수준이었기 때문에 전략적 선택의 우선순위가 FOX의 경우보다는 낮다고 볼 수 있을 것이다. 다음으로 FOX와 SBS의 각 영향요인 중 공통 영향요인을 살펴보았다. 부분적인 설명력을 가진 요인을 제외하였을 때 시장 구조, 후발주자 위협 및 진입장벽, 리더십 성향, 채널 브랜드 수준이 동 경영전략을 채택하는 공통영향요인으로 선정되었다. 마지막으로 공통 영향요인 중 가장 큰 영향요인을 알아보는 절차를 진행하였고, 관련 전문가들의 의견으로 리더십 성향과 채널 브랜드 수준이 선택되었다. 즉, 빅 스포츠이벤트 단독중계를 경영전략의 일환으로 볼 때 선택에 가장 큰 영향을 미치는 것이 카리스마 리더십과 채널 브랜드 수준인 것으로 밝혀졌다.

2. 논의 및 결론

2.1 논의

기업 수준의 경영전략은 일반적으로 공

통적인 프로세스를 거친다. 외부환경 분석과 내부 환경 분석을 통해 고객의 소비행태변화 트렌드와 경쟁사의 움직임을 파악하고 자사의 역량과 고객의 니즈를 파악하여 수익시장과 고객을 선정하여 전략적 방향성을 확립하는 과정을 거치게 된다. 이 과정에서 선두기업은 자사의 위치를 확고히 하기 위해서, 후발기업은 선두기업을 따라잡기 위한 다양한 전략적 행동을 하게 되는 것이다. 과거 모든 시장에서와 마찬가지로 후발기업은 선두기업을 따라 잡기 위한 대규모의 투자, 혁신, 차별화 방안을 추진하여왔다. 미디어 기업도 텔레비전 시장이라는 특수 상황 속에서 후발주자로서 선두주자를 따라 잡을 수 있는 기업차원의 경영전략과 성장의 레버리지가 있었다고 보인다. 이런 과정을 거쳐 FOX가 미국 제4네트워크로서 시장에 안착했고 이후 미국시장에서 1~2위를 다투는 미디어 기업으로서의 성장이 가능했으며, SBS도 과거 10대 아이돌 스타의 얼굴을 팔아서 방송국을 연명한다는 상업주의 방송으로의 비난을 뛰어넘어 국내 3대 핵심 방송사로서 공영방송인 KBS보다 더 공영방송다운 방송이라는 현재의 모습을 가질 수 있지 않았나 생각된다.

남아공월드컵 이후 연구(이종관 등, 2010)는 빅 스포츠이벤트 중계가 국내 지상파 TV광고 매출 증가에 별다른 영향을 미치지 못했으며 이는 지상파 방송 광

고매출의 지속적인 감소추이, 국내 총광고 매출 규모가 크게 성장하지 못하는 시장규모의 한계, 그리고 광고주가 특정 프로그램의 광고비를 줄이고 스포츠이벤트 중계로 광고 지출을 전환하는 행위 때문이라는 사실을 입증하였다. 이 연구에서 광고시장의 변동요소 중에서 경기라는 변인이 지배적 변인이므로 빅 스포츠이벤트라는 일시적인 외부 충격으로써 그 충격의 지속성이 비교적 짧기 때문에(시차 = 2, 즉 2개월 지속 수준) 광고시장의 지속적 성장에는 유의한 효과를 미치지 못한다는 것이다(이종관 등, 2010). 이는 빅 스포츠이벤트 단독중계라는 도박에 가까운 전략옵션을 선택하더라도 매출측면에서의 영향력이 경기 변인이 지배하는 한은 작용하지 않는다는 견해이며 이러한 사실은 십 수년간 지상파 광고를 판매하고 연구해 온 전문가 집단에서도 인정하는 것이라고 한다.

2.2 결론

빅 스포츠이벤트의 단독중계가 경영 전략적 옵션으로서 선택되는 이유는 위 FOX와 SBS 두 사례에서 검토된 공통의 영향 요인 때문인 것으로 추론할 수 있다. 즉, 단기간의 금전적 이해득실을 떠나서 후발주자인 미디어 기업이 생존을 위한 하나의 방법론 또는 성장의 레버리지 중 하나로서 빅 스포츠이벤트 단독중계 결정을 선택할 수도 있다는 사실과

그 선택의 결과가 일정 수준의 성과를 도출하는 지금과 같은 경험론이 존재한다면 앞으로 유사한 조건에 직면해 있는 또 다른 방송사가 불확실성의 포트폴리오 차원이나 성공 방정식으로 해당 옵션을 채택할 가능성이 있음을 전적으로 배제하기는 어렵다. FOX와 SBS는 전국 네트워크 방송 시장에서 후발주자로 출발했으며, 각기 전국 네트워크가 확립된 후 10년이 채 안된 시점에서 전국 규모의 빅스포츠이벤트의 단독중계를 결정하면서 세간의 관심과 논란의 대상이 되었다. 이 두 방송사가 해당 전략옵션을 선택한 이후 일정한 성과가 있었는가에 대한 부분은 영향력과 인과관계에 대한 추가적인 분석이 요구되지만, 결과만을 본다면 일정 수준의 성과가 있었다는 점을 부인하기는 어려울 것으로 보인다.

3. 연구의 한계 및 제언

본 연구는 방송 시장에서 유사한 조건에 처해있던 두 방송사의 특정 전략 행위에 대한 결정 요인을 찾아보고자 하였다. 사실 전략 결정요인은 일정기간 동안 발생된 기업들의 전략적 행동 집합의 관찰을 통해 전략 목표와 영향요인에 대한 인과관계를 유추하거나, 충분한 숫자의 연구대상 개체를 확보하고 각각의 사결정상황과 요인에 대한 정량적 측정을 통해 정확한 인과 요인을 분석하는

것이 바람직하다. 하지만, 이번 사례 연구에서는 빅스포츠이벤트 단독중계라는 구체적이면서도 특정된 전략 행위에 한정하여 파악함으로써 기업이 연속된 다수의 전략적 선택을 통해 보여주는 본질적인 경쟁전략의 방향 선상에서 검토하지 못한 한계가 있다. 또한, 해당 특정 전략행위와 관련된 발생 사례의 희소성으로 두 회사만을 케이스로 검토했다는 한계도 존재한다.

그럼에도 불구하고 본 연구는 빅스포츠이벤트와 관련된 정점의 두 사례를 검토함으로써 최근 급증하고 있는 국내 스포츠중계권 확보 경쟁을 단순히 시청률과 수익확보 차원에서만 접근하려는 시야에서 벗어나 빅스포츠이벤트 단독중계 자체가 하나의 전략적 선택으로서 특정상황 아래에서 활용될 수 있다는 관점의 차이를 밝히려는 기초연구라는 점에서 의의가 있다고 보겠다. 또한 빅스포츠이벤트 단독중계의 성과가 존재하고 방송사가 경영전략상의 역사 의존적(history dependent) 모방성을 가지는 성향이 있다는 점을 감안할 때 향후 새로운 후발주자인 미디어 기업이 위 사례연구의 영향요인을 갖추게 된다면 전략적 선택으로서 빅스포츠이벤트 단독중계를 활용할 가능성이 높다고 볼 수 있다. 스포츠 중계의 중요성이 지속적으로 높아질 것이고 앞으로 후발주자로서 FOX 네트워크가 선택 했던 그 전략적 레버리지

의 성공방정식을 다시 써보고 싶은 제 3의, 혹은 제 4의 방송사가 나올 수 있다는 점을 감안할 때 본 연구의 의미가 있다고 하겠다.

참고문헌

- [1] 맹이섭, 이수연, 조성식, “게임이론을 통해 본 채널 간 스포츠이벤트 중계권 획득 경쟁분석”, 『한국체육학회지-인문사회과학』, 제51권, 제5호(2012), 111-119.
- [2] 방송통신위원회, “2012년 방송산업 실태조사 보고서”, 서울: 방송통신위원회, 2012.
- [3] 이종관, 남승용, 김유석, 이종영, 이일주, “국제 스포츠이벤트가 국내 광고 시장 성장에 미치는 영향”, 서울: 한국방송광고진흥공사, 2010.
- [4] (주)SBS 20주년 창사기념 사무국, “SBS스토리(20년사)”, 서울: (주)SBS, 2010.
- [5] Collette, L. and B. R. Litman, “The peculiar economics of new broadcast network entry: The case of united paramount and warner bros,” *Journal of Media Economics*, Vol.10, No.4(1997), pp.3-22.
- [6] Golder, P.N. and G.J. Tellis, “Pioneer advantage: Marketing logic or marketing legend?,” *Journal of Marketing Research*, Vol.30(1993), pp.158-170.
- [7] Hoppe, H.C. and U. Lehmann-Grube, “Second-mover advantages in dynamic quality competition,” *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol.10, No.3(2001), pp.419-433.
- [8] Lieberman, M.B., “Did first-mover advantage survive the dot-com crash,” *Unpublished Working Paper*, UCLA, 2005.
- [9] Shamsie, J., C. Phelps, and J. Kuperman, “Better late than never: A study of late entrants in household electrical equipment,” *Strategic Management Journal*, Vol.25, No.1(2004), pp.69-84.
- [10] Shankar, V., G.S. Carpenter, and L. Krishnamurthi, “Late mover advantage: How innovative late entrants outsell pioneers,” *Journal of Marketing Research*, Vol.35(1998), pp.54-70.
- [11] Suarez, F. and G. Lanzolla, “The half-truth of first-mover advantage,” *Harvard Business Review*, Vol.83, No.4(2005), pp.121-127.
- [12] Wernerfelt, B. and A. Kamani, “Competitive strategy under uncertainty,” *Strategic Management Journal*, Vol.8, No.2 (1987), pp.187-194.

An Exploratory Study on Strategic Implications and Determinants of Broadcaster's Exclusive Broadcast of Big Sports Events

Seol-Woong Park* · Moon-Yong Kim**

Abstract

As the boundaries of media market become blurry due to the changing media environment and fierce competition, broadcasters have executed various competition strategies for their survivals and growths. One such case is when a broadcaster, a market latecomer, secures broadcasting rights for big sports events exclusively and uses them as a leverage to follow or overtake the market leader, despite its upper hand as a pioneer that entered the market first. However, other studies on sports broadcasting rights were only limited to sports broadcasting rights, and other studies on competition strategies of broadcasters were also limited to analyzing the generalized management strategies of strategy groups with focus on groups, instead of each of companies. Thus, there are very few studies on the factors that determine the particular strategies of individual companies. This study explores the determinants and strategic implications of a broadcaster's unique strategic decision: exclusively securing big sports event broadcasting rights. It will be done by reviewing the following two cases: American FOX TV, launched belatedly as the 4th network in the market, used its exclusive NFL broadcasting rights in 1993 as its opportunity for growth; Korean SBS TV that strongly established its place in the market through its exclusive broadcast of 2010 World Cup in South Africa, after being launched as the 3rd network in the country. As for research methods, a new analytical framework with influencing factors in decision-making of broadcasters were reviewed by the case to logically examine whether they actually affect the decision for strategic action of each company and extract the common influencing factors. The research revealed the market structure, threats to latecomer and barriers to their entry, leadership inclination, and the channel brand status of each company are the common influencing factors in strategic decision-making, and the biggest factor was leadership and channel brand status. This case study could be successfully incorporated into an study on various conditions for another broadcaster, a market latecomer, to secure exclusive broadcasting rights for big sports events, as a strategic management leverage to follow and overtake existing broadcasters, amid escalating media competition.

* Graduate School of Business, Hankuk University of Foreign Studies

** Corresponding Author, College of Business, Hankuk University of Foreign Studies