

별정통신서비스의 성공요인에 관한 탐색적 연구

박승봉*, Chinnapaka Chitharanjandas **, 한재민***

An Exploratory Study on the Critical Success Factors of Special Category Telecommunications Service

Seungbong Park, Chinnapaka Chitharanjandas, Jaemin Han

Key Words : Critical Success Factors, Special Category Telecommunications Service, Value Creation, Revenue Generation

* 고려대학교 기업경영연구원 연구원

** 고려대학교 경영학과 박사과정

*** 고려대학교 경영학과 교수

1. 서론

인터넷은 그 매체의 특성으로 인하여 새로운 비즈니스 기회를 창출하는 역할을 하고 있다. 본 연구는 기존의 기간통신서비스에 대응하는 새로운 서비스로서, 고객에게 다양한 가치를 제공하는 별정통신서비스를 중심으로 연구하였다. 최근 통신산업에서 번호자원의 중요성에 대한 인식이 높아지고 있지만 아직까지 이 분야에 대한 연구는 부족한 실정이다. 본 연구를 위해 인터넷 비즈니스에서의 가입자 확보, 가치창출(value creation) 및 수익창출 메커니즘(revenue generation mechanism)으로 이어지는 일련의 단계를 통하여 그 성공요인을 고찰하였다. 이를 통해 수요자 중심의 새로운 통신서비스에 대한 성공요인을 규명하고자 하였다.

2. 관련연구

2.1 별정통신서비스 개요 및 특성

별정통신서비스는 통신산업의 유통업이라고 할 수 있으며, 1997년 8월 전기통신사업법을 개정하여 도입되었다. 전기통신사업법 제 4 조 3 항은 기간통신사업자의 전기통신회선설비 등을 이용하여 기간통신사업자의 역무를 제공하거나 구내에 전기통신설비를 설치하여 구내역무를 제공하는 사업으로 정의하고 있다. 별정통신서비스는 1호, 2호, 3호로 구분된다. 별정 1호는 설비보유 재판매 사업, 별정 2호는 중개업 기능을 하는 설비미보유 재판매사업이며, 별정 3호는 구내통신사업을 의미한다.

<표 1> 통신서비스 체계 (박종훈 외, 2002)

구분	경쟁통신사업자	발정통신사업자			부가통신사업자
		1호	2호	3호	
발의	전기통신사업법을 완정하고 기술통신 업무 를 제공하는 사업자	기간통신사업자의 전기 통신회선설비를 이용 하여 기간통신업무 제공하는 사업자	구내에서 전기통신 업무용 제공 하는 사업자	기간통신사업자 부터 전기통신회선 위치를 인식하여 부가통신 업무를 제공하는 사업자	
제공 서비스	전화(시내, 시외, 국제), 팩스, 가입권선업무, 전기통신회선설비임대 업무, 광통신을 활용하여 제공하는 업무	음성통화에 인터넷* 복색서비스	특별한 가입자모집 무선전화에 인터넷*	기간통신사업자가 제공하는 기간통신 어와의 업무부가 통신업무	

별정통신서비스 시장의 특징은 다음과 같다. 첫째, 별정통신사업자는 비교적 용이하게 통신시장에 진입이 가능하므로 통신시장에 경쟁개념을 더욱 강화시켰다. 따라서 사업 참여자간의 관계와 상호간의 몰입 및 신뢰구축이 경쟁에 중요한 역할을 하고 있다. 둘째, 별정통신사업, 특히 별정 2 호 사업은 유통시장의 특성 및 서비스업의 특성을 동시에 가지고 있다. 셋째, 주요 사업자간에 M&A 가 지속되는 등 치열한 경쟁이 지속됨에 따라 업계의 구조조정이 심화되고 있다. 넷째, 일부 상위사업자에게 매출이 편중되는 등 사업자간 양극화 현상이 심화되고 있다. 마지막으로 사업자의 마케팅 능력 부재로 업종 전체에서의 기회손실이 가중되고 있다(한역수 외, 1999; 권오상, 2003).

2.2 별정통신서비스의 주요성공요인 차원

이전의 많은 연구에서 인터넷 비즈니스의 여러 성공요인으로 네트워크 효과(network effect)를 활용한 가입자 확보, 고객에 대한 가치창출 및 수익모델의 개발 등이 연구되었다. Dennis(2000)는 고객중심 전략수립, 아웃소싱의 적절한 채택, 정보기술의 적극적인 활용, e-Business 공동체의 일원으로 적극 참여 그리고 리더쉽 등을 인터넷 비즈니스의 주요성공요인으로 지적하였다.

주요성공요인은 하나의 기업이 성공적인 경쟁을 수행하고, 기업의 목표 및 목적을 달성하기 위하여 지원하는 요인으로 정의되었다(Rockart, 1979).

Katz 와 Shapiro(1985)는 네트워크 외부성의 개념을 설명하면서 어떤 주어진 소비자가 어느 재화를 소비함으로써 발생하는 효용은 동일 네트워크에 있는 다른 소비자의 수에 의존한다고 하였다. 또한 Liebowitz 와 Margolis(1994)는 전화이용자의 네트워크에서 어느 한사람이 가지는 전화의 가치는 이 네트워크에 연결된 다른 사람의 수에 의존한다고 하였다.

일반적으로 가치(value)는 지불한 가격에 대해 개인이 실질적, 감성적으로 느끼는 이익의 전체 수준으로 정의되며(Anderson, James C., and Narus, James A, 1998), 많은 연구에서 고객의 의사결정에 있어서의 가치의 중요성을 언급하고 있다.(Butz, Howard., E.,and Goodstein, Leonard D., 1996; Penny M. Simpson, Judy A. Siguaw and Thomas L. Baker, 2001). 현재와 같은 정보사회에서는 공급자와 구매자 모두의 정보탐색 능력이 증가하고 있으며, 그중에서도 정보기술의 발달과 시장의 글로벌화는 구매자의 힘을 더욱 강력하게 만들고 있다. 이와 같은 강화된 고객의 정보 가용성은 기업으로 하여금 고객에 대한 가치를 새롭게 재인식해야 할 필요성을 주고 있다(Arun Sharma, R. Krishnan and Dhruv Grewal, 2001). Christoph 와 Raphael 등(2000)은 가치창출을 위한 전략으로 공급자의 비용감소와 수직적 통합을 통한 supply chain 의 강화, 고객에게 좀 더 많은 상품과 서비스를 제공하는데 있어서의 물리적 장벽을 제거하는 능력, 고객을 위한 편리한 서비스의 제공, 거래에 있어서 고객의 시간을

줄여주는 능력, 거래 당사자간의 정보비대칭성의 극복능력의 향상을 통한 거래효율성(transaction efficiency)의 증대를 들고 있다. 고객이 느끼는 가치는 고객만족과 관련이 있으며, 고객만족을 결정하는 가장 주요한 요인은 고객이 느끼는 서비스의 품질에 달려 있다(Zeithamal and Bitner, 1996). Gerpott 등(2001)은 통신업종 중 모바일 서비스에서는 가격구조, 모바일 장치, 부가가치 서비스, 사용에 있어서의 편리성 및 고객자원 등이 서비스의 품질을 결정한다고 하였다.

가치창출과는 다른 개념으로 기업의 성과에 직접적으로 해당하는 수익에 관한 개념이 있다. 수익창출(revenue generation)은 직접적 혹은 간접적으로 수익에 공헌을 하는 행동을 말하며, Lance(1998)는 수익창출을 위한 방안으로 시장세분화(market segmentation), 와 구매력을 갖춘 고객에 대한 표적 마케팅 전략의 구현 등을 들고 있다.

별정통신서비스는 일반적인 통신서비스와는 다르게 마케팅적인 요소가 매우 강하고, 인터넷이라는 매체의 특성을 크게 활용한 서비스라는 점에서, 그 성공요인을 분석하는 차원을 다음과 같이 3 가지로 선정하고자 한다. 가입자 확보 차원, 가치창출(value creation)에 대한 차원 그리고 수익창출 메커니즘(revenue generation mechanism)에 대한 차원이다. 본 연구에서는 이와 같은 차원이 실제 서비스에서 구체적으로 어떻게 적용되고 있는지를 심층적인 사례분석을 통하여 분석하고자 한다.

<표 2> 별정통신서비스 주요성공요인차원

CSFs 차원	요소
가입자 확보	서비스 가입자 수
	참여업체간의 제휴여부
value creation	supply chain 강화 수준
	서비스 제공 수준
	가격 수준
revenue generation	시장 세분화 수준
	CRM 수준

3. 사례기업 분석

3.1 사례기업의 설정과 분석방법

사례기업은 별정통신서비스의 여러 서비스인 국제전화, 선불카드 및 기업용 전화 패키지 상품 서비스를 하는 대표적 대기업인 S사를 선정하였다. S사는 400 여개에 달하는 별정통신서비스 업체 중 시장점유율 및 수익성에 있어서 두드러진 실적을 보이고 있는 등 현재까지의 성공사례 분석을 위한 사례기업으로 적합하다고 할 수 있다.

분석방법은 정성적 분석(qualitative analysis)을 사용하였다. 문헌분석과 심층적 인터뷰 자료의 결과를 통한 비교분석은 질적 연구방법의 신뢰성을 향상시킬 수 있는 방법이다(Yin, 1989).

S사는 1998년 4월 모기업인 이동통신업체의 100% 자회사로 출범하여 1999년부터 독자영업으로 전환한 휴대폰 국제전화시장의 대표적인 업체이다.

3.2 가입자 확보 특성차원의 분석

별정통신서비스는 정보통신 기술의 발달과 인터넷 매체의 확산에 따라 통신과 서비

스 영역의 경계가 모호하게 됨으로써, 틈새형 서비스 또는 수요자 중심의 복합서비스로 출발한 것이라고 할 수 있다. 따라서 고객의 영향력이 매우 큰 서비스업이며, S사는 단기간에 가입자 확보를 위해 2가지 측면으로 접근을 하였다.

첫째는 동일업종의 대표기업과의 제휴전략을 사용하였으며, 둘째는 서비스 초기에 시장선점을 위해 고객을 세분화하여 대기업, 중소기업, 개인에게 각각 적합한 서비스를 개발하여 제공하고, 집중적인 홍보를 병행하였다는 점이다. 전자의 경우 해외의 대표적인 통신회사와의 제휴는 물론이고, 국내 이동통신업체와의 제휴를 통해 모든 휴대폰 가입자를 대상으로 단기간에 고객을 확장하는 기반을 구축하였다. 또한 차별화된 홍보 마케팅은 시장 선점을 하는 주요요인으로 작용하였다.

3.3 가치창출 특성차원의 분석

가치창출은 거래의 효율성과 매우 밀접한 관련을 가지며(Christoph Zott, Raphael Amit and Jon Donlevy, 2000), S사의 경우 고객에게 더욱 편리한 서비스를 제공하고, 서비스의 품질향상과 저렴한 가격을 가치창출의 요인으로 추진하였다. 이를 위해 모든 기종의 휴대폰에서 기존의 국제전화와 동일한 방법으로 별도의 가입절차 없이 바로 사용가능하도록 서비스의 체계를 조기에 확립하였다. 국내외 통신사업자들과의 제휴는 다양한 국제전화 루트를 개발하는 요인이 되었고, 이와 같은 요인들은 고객이 느끼는 서비스 수준을 향상시킴으로써 경쟁력 제고에 크게 기여하였다.

가격수준에 있어서도 표준시간 1분대비

약 45% 저렴한 가격체제로 고객에게 새로운 가치를 부여하였다. 또한 2003년 11월부터 유선전화로도 국제전화서비스를 제공하게 됨으로써 수직적 통합을 통해 supply chain을 강화하고, 이동통신업체에서의 모기업의 인지도를 이용하여 고객과의 신뢰를 구축하였다.

이와 같은 가치 창출의 여러 요인은 별정통신서비스라는 마케팅적 요소가 가미되고 수익성이 악화되고 있는 시장에서 고객의 요구에 적절히 대응하는 방안으로 작용하고 있다.

3.4 수익창출 특성차원의 분석

국제전화시장은 통화량 증가에도 불구하고 2000년 9,341억원, 2001년 8,126억원, 2002년 8,096억원으로 시장이 줄어들고 있으며, 이것은 2000년 14%에서 2002년 24%까지 시장점유율을 늘려온 별정통신사업자들의 저가경쟁에서 기인하고 있다. 이와 같은 상황에서도 순이익 부문에서 1998년 적자로 출발하였던 S사는 1999년부터는 지속적으로 흑자영업을 유지하고, 시장 점유율도 30%대를 유지하고 있다.

가입자 확보차원과 가치창출 차원이 수익창출에 영향을 미친 것은 예상할 수 있지만, 새롭기기술의 Dialpad와 같은 기존의 통신서비스의 예에서 보면, 가치창출과 수익창출이 일반적으로 설득력 있게 동일한 결과를 보인다고는 할 수 없을 것이다. 따라서 이것은 또 다른 요인인 시장 세분화가 큰 요인으로 작용하였다고 할 수 있다. 개인, 중소기업, 대기업에 적절한 서비스를 개발하고, 지속적인 CRM을 추진한 것이 일정부분 수익창출에 역할을 한 것으로 분석된다.

일정한 수익성의 유지는 S 사의 모기업의 안정적인 이미지와 협력관계가 영향을 주었다고도 할 수 있으므로, 성장세를 유지하기 위해서는 지속적이고 차별화된 CRM의 추진이 계속되어야 할 것으로 보인다. 한편 S사가 신규로 진입한 유선전화시장은 KT 등 대기업이 치열한 경쟁을 하고 있어서 수익구조개선을 위한 전략의 수립 및 실행이 요구되고 있다.

<표 3> CSFs 차원별 사례분석결과 요약

CSFs 차원	요약	영향정도
가입자 확보	시장선점	○
	참여업체간의 제휴여부	○
value creation	supply chain 강화 수준	○
	서비스 제공 수준	●
	가격 수준	○
revenue generation	시장 세분화 수준	○
	CRM 수준	△

(● 아주높음, ○ 높음, △ 보통, X 낮음)

4. 결론

본 연구에서는 별정통신서비스의 성공요인을 분석하기 위해 가입자 확보, 가치창출(value creation), 수익창출 메커니즘(revenue generation mechanism)이라는 일련의 차원을 선정하고 사례기업을 분석하였다. 이를 위해 문헌분석, 인터뷰 등을 통해 별정통신서비스의 성공요인에 대한 타당성을 탐색적으로 검토하였으며, 연구의 결과는 다음과 같다.

첫째, 별정통신서비스의 주요성공요인은 가입자 확보, 가치창출, 수익창출 메커니즘이라는 차원으로 도출되었다.

둘째, 별정통신서비스의 주요성공요인 중

가입자 확보차원에서는 제휴의 수준이, 가치창출 차원에서는 고객을 위한 편리한 서비스의 제공 등 서비스 제공 수준이 경쟁력에 큰 기여를 하고 있으며, 가입자 확보와 가치창출은 수익창출에 간접적인 영향을 주고 있는 것으로 나타났다.

본 연구는 별정통신서비스를 인터넷 비즈니스의 일반적인 성공요인 관점으로 분석한 것으로서 별정통신서비스 업체들의 향후의 전략추진에 시사점을 제시하였다. 다만, 사례분석업체 수의 제한으로 일반화에 어려움이 있을 것으로 판단되며, 향후에 심도있는 자료수집과 실증분석을 병행하여야 할 것으로 보인다.

참고문헌

- [1] 권오상, "별정통신서비스," 정보통신산업 동향, 2003, pp.18-22.
- [2] 박종훈, 장범진, 권오상, 안재홍, 김지훈, 서승범, 고윤자, "인터넷전화 시장현황 분석 및 제도개선방안 연구", KSDI 연구보고서, 2002.
- [3] 이내찬, 이상규, 변정욱, 유기주, 김남심, 오기석, 양지선, "재판매 시장의 활성화와 통신시장의 경쟁", KSDI 연구보고서, 2002.
- [4] 한역수, 정동현, 이현우, "멀티미디어 표준화의 관한 연구," 한국정보전략학회 1998년 추계공동학술대회 논문집, 1999, 8, pp.177-192.
- [5] Anderson, James C., and Narus, James A, "Understand What Customers Value", Harvard Business Review, Vol.76, 1998, pp.53-65.
- [6] Arun Sharma, R. Krishnan and Dhruv

- Grewal, "Value Creation in Markets: A Critical Area of Focus for Business-to-Business Markets", *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, No. 4, May 2001, pp. 391-402.
- [7] Butz, Howard., E., and Goodstein, Leonard D., "Measuring Customer Value: Gaining the Strategic Advantage", *Organizational Dynamics*, Vol.24, 1996, pp.63-77.
- [8] Christoph Zott, Raphael Amit and Jon Donlevy, "Strategies for value creation in e-commerce: Best Practice in Europe", *European Management Journal*, Volume 18, No. 5, October 2000, pp. 463-475.
- [9] Dennis W. Viehland, "Critical Success Factors for Developing an e-Business Strategy", available at <http://www.masey.ac.nz/~wwiims/rlims/>
- [10] Gerpott, T., Rams, W., and Schindler, A, "Customer Retention, Loyalty, and Satisfaction in the German Mobile Cellular Telecommunication Market", *Telecommunication Policy*, Vol.25, No.4, 2001, pp.249-269.
- [11] Katz , Michael L., and Carl Shapiro, "Network Externalities, Competition and Compatibility", *American Economic Review*, June 1985.
- [12] Lance E Kessler, "Linking Marketing to Revenue Generation", *ABA Bank Marketing*, Vol. 30, No. 1, Dec 1997/Jan 1998, p. 80.
- [13] Liebowitz , S. J., and Stephen E. Margolis, "Network Externality: An Uncommon Tragedy?," *The Journal of Economic Perspectives*, Spring 1994.
- [14] Penny M. Simpson, Judy A. Siguaw and Thomas L. Baker, A Model of Value Creation: Supplier Behaviors and Their Impact on Reseller-Perceived Value, *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, No. 2, February 2001, pp. 119-134.
- [15] Rockart, J.F., "Chief Executives Define Their Own Data Needs," *Harvard Business Review*, 1979, pp.83-86.
- [16] Yin, R, *Case Study Research, Design and Models*, Beverly Hills, CA: Sage., 1989.
- [17] Zeithamal , V. A., and Bitner, M. J., *Services Marketing*, New York: McGraw-Hill, 1996.
- [17] Zeithamal , V. A., and Bitner, M. J., *Services Marketing*, New York: McGraw-Hill, 1996.