

이동통신서비스의 기업능력, 경쟁전략 및 경쟁우위의 영향관계에 관한 탐색적 연구

김문구* · 박종현* · 박명철**

An Exploratory Study on the Relationship between Firm Capabilities, Competitive Strategies and Competitive Advantage of Mobile Telecommunication Services

Moon-Koo Kim* · Jong-Hyun Park* · Myeong-Cheol Park**

■ Abstract ■

Recently domestic mobile carriers have been engaged in heated battles for survival as the market is now rapidly approaching its maturity phase, and the launch of 3G service combined with the introduction of mobile number portability is dramatically reshaping the market landscape. The mobile carriers may have to create and maintain their competitive advantage based on their core capabilities and differentiated strategies, which will lead continuous survival and profits of the firm.

This paper investigated competitiveness factors among mobile carriers, and analyzed the relationships of firm capabilities, competitive strategies and competitive advantage. We found that core capabilities and competitive strategies affecting competitive advantage are different from each carrier. Finally, we discussed strategic implications for carriers to increase their competitiveness.

Keyword : Firm Capabilities, Competitive Strategies, Competitive advantage, Mobile Carrier

논문접수일 : 2004년 6월 25일 논문게재확정일 : 2004년 10월 27일

* 한국전자통신연구원 정보통신서비스연구단

** 한국정보통신대학교 경영학부

1. 서론

국내 이동통신서비스는 시장성숙기와 전환기적 특성이 동시에 나타나고 있다. 1990년대 중반이후 가입자와 매출액을 중심으로 높은 성장을 나타낸 국내 이동통신서비스는 2000년도에 들어서면서 인구대비 보급률이 60%를 상회한 이후에 시장성숙기의 전형적 특징들이 나타나고 있다(정보통신정책연구원, 2003). 이에 신규 가입자와 매출의 증가가 정체 상태인 시장성숙기에서, 국내 사업자들은 지속적인 생존과 수익을 강화하기 위하여 무선인터넷 및 부가서비스 등의 신규 비즈니스 발굴과 CRM(Customer Relationship Management)의 고객충성도 강화전략을 중심으로 치열한 경쟁이 전개되고 있다. 특히 2004년부터 시차적으로 적용되고 있는 번호이동성(Mobile Number Portability)으로 인하여 고객유지 및 전환을 위한 사업자간 경쟁이 가속화되고 있다.

그런데 차세대 통신서비스로의 기술진화와 유무선 통합, 디지털 컨버전스의 전개에 따른 서비스 영역 확대, 고객 니즈의 고급화 및 복잡화가 동인이 되어 이동통신서비스는 새로운 전환기를 맞이하고 있다[23]. 이러한 새로운 패러다임은 이동통신서비스의 발전적 전개와 함께 기존 경쟁구조와 형태를 크게 변화시킬 것으로 전망된다. 즉, 비즈니스 영역의 확대에 따라 네트워크와 다른 산업이 결합되면서 기업간 경쟁이 산업간 경쟁으로 복잡한 양상을 나타낼 것이다. 그리고 기존 서비스 영역에서 신규 서비스로 고객전환이 크게 일어날 것이며 이에 따라 현재 고착화되어 있는 사업자간 시장구조는 강화되거나 재편될 가능성이 높다. 따라서 광대역화 및 융합화에 맞는 가치사슬의 재구성과 같은 구조적인 변화가 나타날 전환기의 새로운 패러다임은 이동통신사업자에게 기회와 장인 동시에 위협요인으로 작용할 가능성이 높다[8].

성숙기와 전환기를 동시에 접하고 있는 국내 이동통신서비스에서 경쟁우위(competitive advant-

age)를 확보하거나 강화하는 것은 사업자에게 가장 중요한 전략적 과업이 된다. 경쟁우위는 자원기준이론에 의하면 기업이 보유하고 있는 경영자원과 능력을 규합하고 이를 적절한 경쟁전략을 통해 실행함으로써 다른 경쟁 기업들이 모방하기 어려울 때 형성된다[28, 33]. 그러므로 국내 사업자들은 내적인 기업능력의 확충과 우월한 경쟁전략을 바탕으로 경쟁우위를 창출하여야 하며 이는 지속적인 생존과 수익성 확보의 관건이 될 것이다.

그런데 국내의에서 이동통신서비스를 대상으로 기업능력과 경쟁전략, 경쟁우위의 영향관계를 체계적으로 실증 분석한 연구는 매우 드문 실정이다. 기업이 지니고 있는 한정된 자원과 여건 속에서 경쟁우위에 영향을 미치는 요인들을 기업능력과 경쟁전략과의 관계 속에서 규명한다면, 이동통신서비스의 경쟁우위를 설명할 수 있는 이론적 기초를 형성할 수 있으며 실천적인 측면에서 사업자에게 경쟁력을 강화할 수 있는 전략적 시사점을 제시해준다는 점에서 의의를 지니게 된다.

이에 본 연구에서는 사업자를 중심으로 국내 이동통신서비스에서 기업능력, 경쟁전략, 경쟁우위의 영향관계를 탐색적으로 분석하였다. 즉, 이동통신사업자의 경쟁우위에 영향을 미치는 요인들을 규명하기 위하여 기업능력과 경쟁전략과의 관계에 초점을 맞추어 접근하였다.

2. 이론적 배경

2.1 기업능력, 경쟁전략, 경쟁우위에 관한 연구

기업능력(firm capabilities)은 기업의 전략과 성과에 영향을 미치는 요인을 조직내부의 속성에서 규명하려는 자원기준이론(Resource Based View)에 기반을 두고 있다[9, 29]. 자원기준이론이 발전하면서 연구자에 따라 조직의 속성은 자원, 능력, 핵심역량의 개념으로 접근되고 있다.

기존 주요 연구에 의하면, 자원(resources)은 경

쟁우위를 가져오는 원천으로 기업 내부의 재무, 인적, 조직, 자본 등의 속성을 지칭하며[60], 능력(capabilities)은 기업이 보유한 자원들을 조정하고 활용하게 해주는 기업 내부의 속성을 의미한다[58]. 그리고 핵심역량(core competence)은 고객에게 가치를 제공하거나 신규 시장진입의 기반이 되며 경쟁우위를 창출할 수 있는 기업의 능력으로 이해된다[17, 57]. 이들 개념을 명확하게 구분하는 것이 용이하지 않아 학계나 실무에서는 혼용되고 있으나 Kumar et al.[48]는 이들 개념들간의 관계를 능력의 위계구조(the capabilities hierarchy)를 통하여 체계화하였다. 이 연구에 의하면 자원이 통합적으로 결합되어 기업의 기본능력을 형성하며 이를 통하여 전략능력이 확보되고 이 능력을 환경과 기업 전략과 일치시키는 과정에서 핵심역량이 발생한다고 보았다.

1990년대 초반부터 본격적으로 진행되어 온 기업능력에 관한 연구들을 종합하면, 기업능력은 장기간 보유자원을 결합하는 과정에서 축적된 것이며[59] 조직의 생존, 번영과 관련된 결과를 창출하는 활동이나 프로세스의 묶음이 된다[61]. 이러한 관점에서 기업능력은 기업전략, 사업전략, 기능전략과 같은 전략적 수준에서 접근되어 왔으며, 자원을 통합하거나 조직화하거나 동태적인 측면에서 변화와 진화의 차원으로 연구되고 있다[9].

Miles and Snow[49], M. Porter[54, 55] 등에 의해 연구되기 시작한 경쟁전략(competitive strategies)은 기업이 특정 시장이나 산업에서 독자적인 행동을 통해 성과를 개선하고 유지하고자 할 때 추구하는 전략적 대안을 의미한다[29].

Miles and Snow[49]에 의하면 경쟁의 전략적 지향성에 따라 기업은 크게 개척형(prospector), 분석형(analyzer), 방어형(defender), 반응형(reactor)으로 구분할 수 있으며 각 유형에 따라 환경변화나 경쟁사의 행동에 대응하는 전략방식이 달라지며, 이는 기업성과와 연결된다고 보았다. M. Porter[54, 55]는 기업이 투자 수익률을 높이며, 장기적으로 산

업 내에서 자신의 위치를 지키고 경쟁력을 창출하기 위하여 본원적으로 추구해야 할 전략으로써 원가우위(cost leadership), 차별화(differentiation) 등을 설정하고 이들 본원적 전략 중에서 하나 또는 하나 이상의 전략을 실행하여야 한다고 주장하였다.

경쟁우위(competitive advantage)는 기업이 제공하는 제품이나 서비스가 시장에서 일회성이 아닌 지속하여 우선적으로 선택될 수 있는 능력을 의미하며[20] 또한 조직이 자원배열 패턴을 통해 경쟁자와 비교할 경우의 독특한 포지션을 가리킨다[46].

자원기준이론에 의하면 기업이 보유하고 있는 경영자원을 통하여 현재 또는 잠재 경쟁자들이 실행하지 못하는 전략을 실행하며 이러한 전략을 다른 기업들이 모방하기 어려울 때 지속적으로 경쟁우위가 창출된다고 보았다[28]. 특히 Amit and Schoemaker[26]는 자원기준이론에 입각하여 희소하며 모방하기 힘들고 쉽게 거래할 수 없는 자원이나 능력의 합이 기업의 지속적인 경쟁우위를 창출할 수 있는 경제적 가치의 원천이 된다고 주장하였다.

기업이 경쟁우위를 창출하기 위한 원천에 대하여 다른 분석으로 M. Porter[54]의 가치사슬(value chain)이론이 있다. 이 이론에 의하면 기업의 경쟁우위는 가치사슬의 활동을 구성하고 수행하는 능력에서 비롯된다고 하였다. 가치사슬은 근원적 활동과 지원적 활동으로 구분할 수 있으며 이러한 활동 가운데서 기업가치를 증대시키는 활동이 경쟁우위를 형성하는 것으로 보았다.

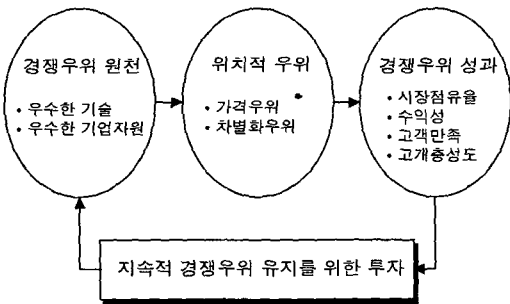
또한 기업의 명성, 종업원의 노하우, 조직문화, 네트워크와 같은 무형자산이 경쟁우위의 주요한 원천으로 규명되고 있으며[42] 최근에는 정보통신 기술이나 활동이 경쟁우위를 직·간접적으로 창출하는 것으로 분석되고 있다[6, 56].

2.2 국내의 주요 관련 연구

국외에서 기업수준에서 기업능력, 경쟁전략, 경

쟁우위의 영향관계를 분석한 연구는 1980년대 M. Porter[54,55]의 연구이후 자원기준이론에 입각하여 많은 연구가 진행되고 있다.

그런데 이들 요인들간의 관계를 종합적으로 고찰한 연구는 Day and Wensley[38]와 이를 바탕으로 확장한 Bharadwaj et al.[33]의 연구가 대표적이다. <그림 1>과 같이 이 연구에서는 M. Porter의 본원적 경쟁전략 개념과 산업경쟁구조 이론을 결합함으로써, 경쟁우위의 원천과 성과의 인과관계를 구조적으로 분석하였다[2]. 본 연구모형에 의하면 경쟁우위의 원천은 기술능력, 마케팅능력, 생산능력, 조직능력 등에서 비롯되며 이를 바탕으로 적절한 경쟁전략이 수행되고 궁극적으로 기업성공을 통해 경쟁우위가 창출된다고 보았다. 그리고 기업성공은 다시 경쟁우위의 원천이 되는 능력으로 피드백됨으로써 선순환을 통해 경쟁우위가 지속적으로 유지내지는 강화된다고 하였다.



<그림 1> Bharadwaj et al.(1993)의 지속적 경쟁우위 창출 모형

국내에서 기업능력, 경쟁전략, 경쟁우위의 관계에 관한 연구는 1990년대 초반이후 경영전략 분야를 중심으로 수행되고 있으나 IT 산업을 대상으로 분석한 연구는 제한적으로 진행되고 있어 이론적 기반이 크게 축적되지 못한 실정이다. 대표적인 IT 분야의 관련 연구를 살펴보면 다음과 같으며 대부분 경쟁우위를 가져오는 요인들간의 영향관계보다는 기업의 능력이나 역량을 규명하는 차원에 초점이 맞추어져 있다.

양유석, 한인구[12]는 M. Porter의 경쟁력 분석 모형인 다이아몬드 이론을 바탕으로 국내 통신산업의 경쟁력을 분석하기 위하여 국내 대표 통신사업자인 한국통신을 대상으로 미국과 일본의 주요 통신사업자(AT & T, NTT)와의 비교 분석을 수행하였다. 본 연구에서는 전문가 설문문을 바탕으로 기술, 경영관리, 노동생산성, 자본생산성, 서비스, 국제화 수준을 항목별로 비교하였으며 비교 결과에 따른 정성적인 분석을 포함하였다.

양유석, 김영근[11]은 Petts의 핵심역량과 핵심능력의 이론을 적용하여 국내 통신사업자의 마케팅 핵심역량을 분석하기 위한 방법론 개발을 시도하였다. 본 연구에서는 각 기업의 역량 구조는 동일하지만 기업의 역량 수준은 다를 것이라는 명제(proposition)로 접근하였으며, 전문가와 기업체 임원을 대상으로 설문문을 통해 이 명제의 타당성을 밝혀냈다.

김문구[3]는 국내 통신서비스 기업이 경쟁력을 확보하기 위한 전략적 방향을 제시하기 위하여 전문가 설문문을 바탕으로 기업전략, 환경대응, 마케팅, 인사 및 조직, 재무, 기술개발 부문별로 요인분석을 통하여 능력 요인들을 도출하고 통신사업자별로 비교하였다.

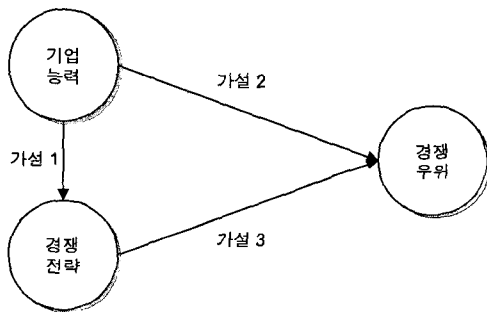
이영덕, 신윤수[15]는 국내 정보통신기기 산업의 기업들을 대상으로 자원과 능력으로 구성되는 기업역량이 원가우위, 차별화, 임기응변의 기업전략에 미치는 영향을 분석하였으며 기업역량, 기업전략과 기업성과 간의 관계를 규명하였다. 이를 통하여 기업역량은 장기적인 전략성과 측면에서, 기업전략은 단기적인 재무성과에서 유의한 결과가 나타남을 규명하였다.

이용수 외[16]는 국내 우편사업의 경쟁우위를 창출하기 위한 방안을 분석하기 위하여 전문가 설문문을 중심으로 네트워크, 마케팅, 재무, 인사조직 부문을 중심으로 역량 요인들을 우정사업본부, 외국우정기관, 국내 택배업체, 국외 특송업체와의 비교를 통해 분석하였다.

3. 연구가설 및 모형

3.1 연구모형

본 연구에서는 이상에서 살펴본 이론적 배경에 대한 고찰을 토대로 하여 국내 이동통신사업자를 대상으로 기업능력과 경쟁전략, 경쟁우위 사이의 관계를 규명하고자 한다. 우선 기업능력이 경쟁전략에 미치는 영향을 분석하고 다음으로 기업능력과 경쟁전략이 경쟁우위에 미치는 인과관계를 파악하고자 한다. 이에 연구의 개념적 모형을 제시하면 <그림 2>와 같다.



<그림 2> 연구모형

3.2 기업능력과 경쟁전략과의 관계

기업능력과 경쟁전략은 경쟁우위의 원천과 동일으로 관련성을 지닌다. Day et al.[39]에 의하면 동적으로 변화하는 경쟁환경에서 기업의 우월한 자원이나 능력은 경쟁우위의 원천으로, 자원이나 차별화와 같이 고객에게 우월한 가치를 제공하는 전략적 선택의 핵심 성공요인으로 작용한다고 하였다. 그에 의하면 기업능력과 기업전략은 경쟁우위의 원천과 위치를 가져오는 동인으로 밀접한 관련성을 지닌다고 하였다. Bharadwaj et al.[33]의 지속적 경쟁우위 창출 모형에서도 기업능력과 경쟁전략 간에는 인과관계를 형성하는 것으로 개념화하였다.

국내외에서 수행된 실증 분석에서도 기업능력과

경쟁전략 간에는 일정한 관계가 나타났다. Conant et al.[37]의 연구에서 마케팅을 중심으로 기업능력과 전략간의 관계를 분산분석을 통하여 검증하였다. 분석 결과 모든 기업능력이 전략과 관계를 나타내는 것은 아니지만 대부분의 변수에서 기업능력은 전략에 영향변수로 작용하였다. 김영배, 최영록[4]의 연구에 의하면 혁신, 생산, 마케팅, 재무, 경영 등의 기업능력 변수는 전략에 일정한 영향력을 나타냈다. 권업[2]은 경쟁우위의 원천인 기업능력과 경쟁의 위치적 우위를 나타내는 경쟁전략과의 관계를 실증적으로 분석한 결과, 기업능력과 경쟁전략과는 선택적으로 인과관계가 나타났다. 그리고 최이규, 이재록[22]은 기업역량의 정도가 높을수록 기업전략의 실행수준이 높아지는 것을 실증 분석하였다. 이영덕, 신윤수[15]는 정보기기산업에서 연구개발, 인력관리, 재무관리, 마케팅관리 등 기업능력에 따라 원가우위, 차별화, 임기응변의 전략유형이 달라짐을 규명하였다.

이상의 연구결과를 기반으로, 이동통신사업자가 보유하고 있는 능력의 정도에 따라 기업이 채택하게 되는 경쟁전략이 차이가 나타날 수 있음을 추론할 수 있으며 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설 1 : 기업능력에 따라 선택하는 경쟁전략은 이동통신사업자마다 다를 것이다.

3.3 기업능력과 경쟁우위와의 관계

기업능력은 경쟁우위의 원천이 된다[54]. Collis [36]에 의하면 기업의 경쟁우위는 핵심능력, 조직능력, 관리적 능력 등의 기업 능력이 주요한 요인이 되며 Teece et al.[59]는 동태적 능력 연구에서 기업의 특유한 자산과 같은 능력이 경쟁우위를 창출한다고 하였다. 특히 자원기준이론에 의하면 자원의 가치, 희소성, 모방 불가능성의 요건을 지니고 이들 자원을 기업의 목적과 목표에 맞게 결합하여 나타나는 기업의 능력이나 핵심역량은 지속적인 경쟁우위의 선행요인이 된다[28]. 그런데 경쟁

우위를 확보하는데 있어 기업의 모든 영역에서 우월한 능력을 필요로 하는 것은 아니며 경쟁우위에 가장 결정적인 능력의 집결이 중요한 관건이 된다 [9, 28].

기업능력과 경쟁우위와의 관계에 관한 실증 분석에 의하면 두 요인간에 일정한 긍정적인 관계를 나타냈다. Henderson and Cockburn[43]은 기업능력이 높아질수록 기업성고가 향상하는 것을 실증적으로 분석하였다. 그런데 모든 기업능력이 경쟁우위를 가져오는 것이 아니라 환경이나 산업, 기업능력 정도에 따라 달라지는 것으로 분석되었다. 권업[2]은 기업능력 가운데서 마케팅능력, 기술수준, 생산설비와 같은 기업능력 변수들이 경쟁우위와 성과에 선택적으로 영향관계를 나타내는 것으로 분석하였다. 배종태 외[10]는 다른 변수에 비하여 기술 및 지적, 조직 및 인적, 유형 및 관리 등의 기업능력 변수들은 경쟁우위의 변수에 일정한 관계를 나타냄을 규명하였다.

그러므로 선행연구 결과를 바탕으로, 이동통신사업자의 경쟁우위에 영향을 미치는 기업능력 변수들은 기업에 따라 차이가 나타날 수 있음을 추론할 수 있으며 다음과 같이 가설을 수립하였다.

가설 2: 경쟁우위에 영향을 미치는 기업능력은 이동통신사업자마다 다를 것이다.

3.4 경쟁전략과 경쟁우위와의 관계

기업이 추구하는 경쟁전략에 따라 기업간의 성과와 같은 경쟁우위의 차이를 규명하는 많은 연구가 진행되어 왔다. 특히 M. Porter[54, 55]는 원가우위, 차별화 또는 특정 시장에서 경쟁 기업보다 유리한 전략적 위치를 점유하는 것과 같은 본원적인 경쟁전략은 지속적인 경쟁우위를 창출하는 주요한 선행요인이 됨을 주장하였다. 그에 의하면 기업에서 하나 이상의 전략의 선택과 결합이 경쟁우위 창출과 유지의 핵심이 된다. 즉, 동일한 산업과 동일한 외부환경에서도 기업이 추구하는 경쟁

전략에 따라 기업의 성과와 경쟁우위는 달라질 수 있게 된다.

구체적인 경쟁전략과 경쟁우위의 관계에 관한 실증적인 분석을 살펴보면, Baum[31]은 전략과 성과모델을 통하여 전략에 따라 성과가 차이가 나타남을 규명하였으며 Bantel[27]은 집중화나 틈새시장의 전략이 경쟁우위와 영향관계를 형성함을 실증 분석하였다. 국내에서는 전략경영에서 많은 연구가 진행되고 있으며 최용호 외[21]는 마케팅 차별화의 경쟁전략이 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미침을 밝혀냈다. 이동통신서비스를 대상으로 Choi et al.[34]은 경쟁전략을 차별화와 원가우위로 요인화하고 각 이동통신사업자의 전략유형을 구분하였으며 전략이 경영성과에 미치는 영향관계를 시사점으로 도출하였다.

이와 같이 선행연구를 통하여 축적된 경쟁전략과 경쟁우위의 영향관계에 대한 성과를 바탕으로, 이동통신사업자의 경쟁우위에 영향을 미치는 경쟁전략 변수들은 기업에 따라 차이가 나타날 수 있음을 추론할 수 있으며 다음과 같이 가설을 수립하였다.

가설 3: 경쟁우위에 영향을 미치는 경쟁전략은 이동통신사업자마다 다를 것이다.

4. 연구 방법

4.1 변수의 측정

본 연구에서 변수를 측정하기 하기 위하여 선행 연구를 기반으로 하고 이동통신서비스의 특성에 맞게 전문가들의 의견을 수렴하여 기업능력을 마케팅능력, 연구개발능력, 재무능력, 인사 조직능력, 외부환경 대응능력으로 구성하였다. 경쟁전략은 요급우위전략, 차별화전략을 상정하였으며 경쟁우위는 단일적인 차원으로 구성하였다. 모든 변수들은 이동통신사업자별로 7점 리커드 척도를 사용하여 측정하였다(1 = 전혀 그렇지 않다. 4 = 보통이다. 7

= 매우 그렇다).

기업능력 가운데 마케팅능력은 Conant et al. [37], Choi et al.[34], Benedetto and Song[32], 최이규, 이재록[22]의 선행연구를 참고로 시장조사 분석능력, 유통능력, 통합적 커뮤니케이션 능력, 고객욕구 대응능력의 4개 문항으로 측정하였다. 연구개발능력은 Teece et al.[59], Zahra and Bogner [63], 배종태 외[10]를 참고로 하여 연구인력확보, 연구개발 투자비중, 기술제휴능력의 3개 문항으로 측정하였다. 재무능력은 자본동원능력, 재무 신뢰성, 재무구조 건실성의 3개 문항으로 구성하였으며 Hitt and Ireland[45], 이동렬, 박천우[14]의 연구를 참조하였다. 인사 조직능력은 Baum[31], Collis and Montgomery[35], Baron[30], 최용호 외[21]를 바탕으로 최고 경영자능력, 인적자원능력, 조직 유연성, 조직 개방성의 4개 문항으로 측정하였다. 외부환경 대응능력은 Aaker[24], 권구혁, 신진교[1]의 연구를 바탕으로 환경 분석능력, 대응속도, 환경 대처방법의 3개 문항으로 구성하였다.

경쟁전략은 M. Porter[54, 55]의 본원적 전략을 기반으로 하여 요금우위전략, 차별화전략의 2가지 차원의 전략으로 구분하고 측정하였다. Dess and Davis[40], Wortzel[62], Choi, et al.[34], 남기찬 외 [7], 전달영, 채영수[18]의 선행연구를 참고로 요금 우위전략은 요금수준, 요금구조, 요금할인의 3개 문항으로, 차별화전략은 서비스 차별화, 서비스 다양성, 고객 차별화의 3개 문항으로 측정하였다.

경쟁우위는 전반적 경쟁력, 재무성과, 고객충성도의 3문항으로 측정하였으며 Heskett et al.[44], 최용호 외[21]를 참고하였다.

4.2 연구의 접근방법 및 자료 수집

기업능력, 경쟁전략, 경쟁우위의 관계를 분석하기 위한 기존의 연구접근 방법을 검토하여 보면 크게 경영지표에 의한 분석(index analysis), 사례 개발 및 분석(case study), 기업체 직원에 대한 설문(questionnaire), 전문가 조사(delphi 또는 expert

survey)로 구분할 수 있다.

이 가운데서 본 연구에서는 전문가 조사를 연구의 접근 방법으로 채택하였다. 그 이유는 다음과 같다. 경영지표는 객관적인 데이터를 확보할 수는 있으나 본 연구에서 제시되고 있는 기업능력이나 경쟁전략 등의 모든 변수들을 계량화하는 것은 불가능하다. 그리고 사례 심층 분석은 이동통신서비스 개별 기업들을 대상으로 성과나 성공 사례의 핵심 요인들을 도출하기 위해 선행연구에서 비교적 많이 진행되어 왔으나 기업간 차이를 규명하거나 기업능력, 경쟁전략, 경쟁우위의 요인들간 관계를 도출하는 데는 한계를 지니고 있다. 기업체 직원에 대한 설문은 계량 분석의 방법으로 많은 연구에서 수용되고 있으나 3개 기업으로 한정되어 있는 이동통신서비스에서 직원들이 자사에게 유리하거나 혹은 불리하게 응답할 개연성을 지니고 있다.

이에 본 연구에서는 전문성과 객관성을 확보하며 변수들간의 인과관계를 규명하는 방법의 하나인 전문가 조사를 채택하였다. 전문가 조사는 1950년대 랜드연구소(Rand Institute)에서 개발된 기법으로 해당 전문가들의 의견을 계량화, 모형화한 델파이 방법에서 출발하였으며 연구의 신뢰성과 타당성을 인정받아 사회과학 분야에서 널리 사용되고 있다[51].

통신서비스 영역에서 전문가 조사의 대표적인 연구로는 양유석, 한인구[12], 양유석, 김영곤[11], Kim et al.[47], Mulligan[50], 오길환 외[13], 이용수 외[16], Ahn et al.[25] 등이 있으며 대부분 1회의 설문조사의 방법을 적용하였다. 특히 양유석, 김영곤[11]의 국내 통신사업자의 마케팅 핵심역량을 분석하기 위한 연구에서는 기업체의 내부 직원과 외부 전문가간 결과의 차이가 나타나지 않음을 밝혀내고 전문가조사에 의한 실증 분석의 유용성을 지적하였다.

본 연구에서는 전문가 조사에 의한 자료를 확보하기 위하여 다음과 같이 조사 대상을 설정하였다. 우선 전문가 선정은 경영학, 경제학, 정보통신 공학 등의 석사 이상 학위를 지니고 최소 2년 이상

통신서비스 분야의 경영과 기술을 동시에 접근한 학제적인 연구나 업무를 수행한 전문가들을 대상으로 하였다. 그리고 전문가 그룹을 학계, 국책연구소, 민간연구소로 한정하였으며 거의 균등하게 그룹별로 할당하여 총 70명의 대상자를 선정하였다. 그리고 우편과 이 메일을 통해 협조를 요청한 후 설문을 수행하였다. 수집된 설문은 총 57부였으며 이중 불성실하거나 누락이 된 응답이 있는 것을 제외하고 총 51개의 자료를 분석하였다. 본 설문의 자료들에 대한 기본적인 통계분석 및 요인분석, 신뢰성분석, 회귀분석 등을 위해서는 SPSS 10.0을 사용하였다.

분석대상이 된 전문가 표본의 특징은 다음 <표 1>과 같았다. 전문가들의 학력은 석사(49.0%), 박사과정(21.6%), 박사(29.4%)로 나타났으며 정보통신서비스 분야 연구경력은 2년 이상-5년 미만(35.3%), 5년 이상-10년 미만(52.9%), 10년 이상(11.8%)이었으며 전공은 경영학(43.1%), 경제학(35.3%), 정보통신공학 및 기타(21.6%)이었다.

<표 1> 표본 특징

소속 집단	명(비율)	비 고
학 계	18 (35.3%)	고려대, 서울대, 연세대, 전북대, 충남대, 한양대, ICU, KAIST
국책 연구소	16 (31.4%)	정보통신정책연구원, 한국전자통신연구원
민간 연구소	17 (33.3%)	삼성경제연구소, 마인드 브랜치, 메타비, 소프트뱅크, LG 경제연구소

5. 연구 결과

5.1 신뢰성 및 타당성 검증

연구모형을 검증하기 앞서 논문의 목적에 동일하게 설문 항목들이 측정되었는지를 파악하기 위해 신뢰성 및 타당성 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 2>와 같았다.¹⁾

1) 참고로 본 연구에서 조사 대상이 된 전문가 집단(학계, 국책연구소, 민간연구소)간 차이를 파악하기 위하여 요인별 분산분석(ANOVA)을 실시한 결과, 집단간 차이가 나타나지 않았다.

<표 2> 요인분석 및 신뢰성 분석 결과

구성개념	측정문항	적재량	고유치	설명 분산	누적 분산	Cronbach's α
마케팅 능력	시장조사 분석능력	0.786	2.283	13.428	71.585	0.750
	유통능력	0.783				
	통합적 커뮤니케이션 능력	0.561				
	고객욕구 대응능력	0.622				
연구 개발 능력	연구인력확보	0.842	2.001	11.772	71.585	0.774
	연구개발 투자비중	0.729				
	기술체류능력	0.422				
기업 능력	자본동원능력	0.868	2.892	17.014	71.585	0.734
	재무신뢰성	0.876				
	재무구조 건실성	0.817				
인사 조직 능력	최고경영자 능력	0.537	2.945	17.322	71.585	0.900
	인적자원능력	0.734				
	조직 유연성	0.884				
	조직 개방성	0.776				
외부 환경 대응 능력	환경 분석능력	0.662	2.048	12.050	71.585	0.804
	대응 속도	0.670				
	환경 대처방법	0.881				
경쟁 전략	요금수준	0.754	2.151	35.845	71.069	0.806
	요금구조	0.881				
	요금할인	0.840				
	서비스 차별화	0.845				
차별화 전략	서비스 다양성	0.854	2.113	35.223	71.069	0.746
	고객 차별화	0.593				
	전반적 경쟁력	0.885				
경쟁우위	재무성과	0.865	2.543	84.780	84.780	0.910
	고객충성도	0.793				
	재무성과	0.865				

신뢰성 분석을 위하여 같은 요인을 구성하는 항목 간의 내적 일관성을 평가하는 데 사용되는 크론바 알파(Cronbach's α) 값을 이용하였다. 본 연구에서는 각 잠재 변수들의 크론바 알파 값이 모두

0.7이상으로 나타나 측정도구의 신뢰성이 높다고 할 수 있다[41].

변수에 대하여 판별타당성을 검증하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 요인분석의 방법은 배리맥스(VARIMAX) 회전을 사용한 주성분 분석법이 사용되었으며 각 잠재변수가 설문문의 구성의도에 맞게 요인으로 분리되었으며 요인적재량이 모두 0.4를 초과하는 것으로 나타나 판별타당성이 있다고 판단할 수 있다. 그리고 집중타당성을 검증하기 위하여 개별항목과 전체항목 간의 상관관계를 측정한 결과 모든 항목의 값이 0.7 이상으로 나타나 집중타당성이 있다고 할 수 있다[5, 41, 52].

5.2 기술통계 및 분산분석

가설검정에 앞서 <표 3>과 같이 구성개념의 요인별 평균과 표준편차를 도출하기 위하여 기술통계와 요인간 비교를 하기 위하여 분산분석(ANOVA)과 평균비교(T-test)를 수행하였다.

<표 3> 기술통계 및 분산분석 결과

구성개념	A사	B사	C사	F-value	Paired comparisons(T-tests)	
기업능력	마케팅능력	6.32	5.84	3.81	19.262**	A > B**, A > C**, B > C**
	연구개발능력	4.18	4.21	4.31	1.170	-
	재무능력	6.48	4.81	3.93	59.122**	A > B**, A > C**, B > C**
	인사조직능력	5.98	5.01	5.78	23.804**	A > B**, C > B**
	외부환경대응능력	5.31	5.24	5.01	2.270	A > C+, B > C+
경쟁전략	요금우위전략	3.98	5.64	6.04	54.394**	C > A**, B > A**, C > B**
	차별화전략	6.02	5.23	4.97	68.456**	A > B**, A > C**, B > C**
경쟁우위	6.36	5.25	3.61	285.290**	A > B**, A > C**, B > C**	

+ : p < 0.1, * : p < 0.05, ** : p < 0.01

- 주) 1. 이동통신사업자별 구성개념의 점수는 요인별 평균 표준편차를 나타냄
- 2. A : A사, B : B사, C : C사를 의미함.

기업능력에서는 A사가 타사업자에 비하여 마케팅능력, 재무능력이 높았으며, B사보다 인사조직능력이, C사에 비하여 외부환경 대응능력이 높은 것으로 나타났다. 연구개발능력을 제외하고는 전반적으로 상대적인 우위의 기업능력을 보유하고 있는 것으로 평가되었다.

B사는 마케팅능력, 재무능력에서 A사와 C사의 중간 수준이었으며 C사는 다른 두 사업자에 비하여 인사조직능력을 제외하고는 기업능력이 전반적으로 낮은 것으로 평가되었다.

경쟁전략에서는 A사가 차별화전략에서 타사업자에 비하여 높게 나타난 반면에, C사는 요금우위전략에서 상대적인 우위를 갖는 것으로 평가되었다. B사는 모든 경쟁전략에서 두 사업자의 중간적 위치를 나타냈다.

경쟁우위는 A사가 타사업자에 비하여 상대적으로 높았으며 B사가 중간이었으며 C사는 상대적으로 낮은 것으로 나타났다.

이를 종합하면 A사는 대부분의 기업능력이 타사업자에 비하여 상대적으로 높은 가운데 차별화 전략 중심으로 경쟁전략을 수행하며 경쟁우위 수준도 높은 것으로 나타났다. 이에 비하여 B사는 기업능력, 경쟁전략, 경쟁우위에서 거의 중간 수준이었으며 C사는 일부 능력을 제외하고는 기업능력이 상대적으로 낮은 가운데 요금우위전략에 치중하고 있으나 경쟁우위 수준은 상대적으로 낮은 것으로 평가되고 있다.

5.3 가설검정 결과 및 분석²⁾

본 연구에서는 기업능력과 경쟁전략의 관계(가설 1), 기업능력과 경쟁우위의 관계(가설 2), 경쟁전략과 경쟁우위의 관계(가설 3)를 실증적으로 분석하기 위하여 이동통신사업자별로 각 변수들간의 다중회귀분석을 수행하였다.

- 2) 가설검정결과에 대한 해석은 국내 국책연구소의 이동통신 마케팅 및 서비스전략 분야에서 3년 이상 종사한 경력이 있는 연구원들의 좌담회를 통한 종합 토론을 바탕으로 하였다

5.3.1 연구가설 1의 검증 : 기업능력과 경쟁전략과의 관계

본 연구의 실증 분석 결과, <표 4>와 같이 기업 능력에 따라 선택하는 경쟁전략은 사업자마다 다르게 나타났다. 즉, 이동통신사업자의 경쟁전략에 영향을 미치는 기업능력 요인은 사업자마다 차이

가 있었다(가설 1 채택).

A사는 재무능력과 외부환경 대응능력이 요금우위 전략과 부(-)의 인과관계를 보였으며 마케팅능력 및 재무능력은 차별화 전략과 정(+)의 유의한 영향력을 나타냈다.

이는 A사가 건설하고 안정적인 재무능력과, 타

<표 4> 기업능력과 경쟁전략 간의 다중회귀분석 결과

사업자	종속변수	독립변수	조정된 R2	F값	유의확률	표준 B값	t 값	유의확률
A사	요금우위 전략	마케팅능력	0.190	3.353	0.012*	0.03	0.18	0.85
		연구개발능력				0.04	0.20	0.84
		재무능력				-0.39	-2.34	0.02*
		인사조직능력				0.11	0.71	0.48
		외부환경대응능력				-0.28	-2.04	0.05*
	차별화 전략	마케팅능력	0.196	3.470	0.010**	0.34	2.36	0.02*
		연구개발능력				-0.12	-0.84	0.41
		재무능력				0.34	2.44	0.02*
		인사조직능력				0.07	0.51	0.61
		외부환경대응능력				0.17	1.24	0.22
B사	요금우위 전략	마케팅능력	0.248	4.306	0.003**	0.22	1.66	0.10+
		연구개발능력				-0.15	-1.09	0.28
		재무능력				0.43	3.11	0.00**
		인사조직능력				0.01	0.05	0.96
		외부환경대응능력				0.23	1.72	0.09+
	차별화 전략	마케팅능력	0.098	2.090	0.084+	0.45	2.53	0.02*
		연구개발능력				0.16	0.90	0.37
		재무능력				0.49	2.45	0.02*
		인사조직능력				-0.06	-0.45	0.66
		외부환경대응능력				0.38	2.30	0.03*
C사	요금우위 전략	마케팅능력	0.207	3.616	0.008**	0.02	0.14	0.89
		연구개발능력				0.14	0.95	0.35
		재무능력				-0.50	-3.18	0.00**
		인사조직능력				0.06	0.42	0.67
		외부환경대응능력				0.32	2.48	0.02**
	차별화 전략	마케팅능력	0.058	1.690	0.177	0.25	1.47	0.15
		연구개발능력				0.11	0.67	0.51
		재무능력				0.26	1.44	0.16
		인사조직능력				0.20	1.37	0.18
		외부환경대응능력				-0.02	-0.14	0.89

주) + : p < 0.1, * : p < 0.05, ** : p < 0.01

사업자의 전략적 실행이나 정책변화에 적절하게 대응할 수 있는 외부환경 대응능력이 있음에도 불구하고, 요금규제의 영향과 충성도가 높은 고객층을 확보하고 있어 상대적으로 높은 수준의 요금을 유지하기 때문에 해석된다. 반면에 A사는 뛰어난 마케팅능력과 재무능력을 기반으로 차별화전략에 집중한다고 분석된다. A사가 실행하고 있는 10대와 20대 중심의 포지셔닝과 बैं킹, 텔레매틱스, 멀티미디어 등의 첨단 무선인터넷 서비스 제공과 같은 차별화 경쟁전략은 마케팅능력과 재무능력의 결집이 기반이 되고 있는 것으로 해석된다.

B사는 마케팅능력, 재무능력, 외부환경 대응능력이 요금우위전략에, 마케팅능력, 재무능력이 차별화전략에 정(+)의 인과관계를 나타냈다. B사는 A사와 C사에 동시에 대응하기 위하여 마케팅능력과 재무능력을 분산하여 요금우위전략과 차별화전략을 함께 수행하는 것으로 해석된다. 특히 여성, 10대 중심의 포지셔닝과 무선인터넷 강화를 통하여 차별화된 경쟁전략을 추구하고 있으며 중간적 위치의 기업으로 타사업자의 전략변화에 민감하게

반응, 고객확보 경쟁에서 우위를 지니거나 고객유지를 강화하기 위하여 요금우위전략을 역시 추구하고 있는 것으로 분석된다.

5.3.2 연구가설 2의 검증 : 기업능력과 경쟁우위의 관계

실증 분석 결과, <표 5>와 같이 경쟁우위에 영향을 미치는 기업능력은 이동통신사업자마다 다르게 나타났다. 즉, 이동통신사업자의 경쟁우위에 영향을 미치는 기업능력 요인은 사업자마다 차이가 있었다(가설 2 채택).

A사와 B사는 모든 기업능력 요인이, C사는 마케팅능력과 재무능력만이 경쟁우위와 정(+)의 인과관계를 나타냈다. A사와 B사는 일부 변수가 아닌 모든 기업능력이 결집되어 현재의 경쟁우위 수준을 창출하는 것으로 해석된다. 그러므로 이 두 사업자에서 경쟁우위를 유지하거나 높이기 위해서는 모든 기업능력을 유지하거나 강화하는 것이 필요하다. 이에 비하여 C사의 낮은 경쟁우위는 낮은 마케팅능력과 재무능력에 의한 것이므로 이 두 기

<표 5> 기업능력과 경쟁우위 간의 다중회귀분석 결과

사업자	종속변수	독립변수	조정된 R ²	F값	유의확률	표준 B값	t 값	유의확률
A사	경쟁우위	마케팅능력	0.455	9.346	0.000**	0.57	4.17	0.00**
		연구개발능력				0.24	1.72	0.09*
		재무능력				0.61	3.92	0.00**
		인사조직능력				0.29	2.60	0.01**
		외부환경대응능력				0.38	2.97	0.00**
B사	경쟁우위	마케팅능력	0.256	4.447	0.002**	0.40	3.05	0.00**
		연구개발능력				0.37	2.65	0.01**
		재무능력				0.41	3.07	0.00**
		인사조직능력				0.22	1.68	0.10*
		외부환경대응능력				0.37	2.68	0.01**
C사	경쟁우위	마케팅능력	0.369	6.842	0.000**	0.19	1.70	0.10*
		연구개발능력				0.17	1.34	0.19
		재무능력				0.58	4.01	0.00**
		인사조직능력				0.12	0.96	0.34
		외부환경대응능력				0.07	0.49	0.63

주) * : p < 0.1, ° : p < 0.05, ** : p < 0.01

업능력의 강화가 경쟁우위 제고에 핵심 과제가 된다고 분석된다.

5.3.3 연구가설 3의 검증 : 경쟁전략과 경쟁우위의 관계

실증 분석 결과, <표 6>과 같이 경쟁우위에 영향을 미치는 경쟁전략은 이동통신사업자마다 다르게 나타났다. 즉, 이동통신사업자의 경쟁우위에 영향을 미치는 경쟁전략 요인은 사업자마다 차이가 있었다(가설 3 채택).

A사는 차별화전략이, B사는 요금우위전략이 경쟁우위에 정(+의 영향을 보였다. 이에 비하여 C사는 경쟁전략과 경쟁력과는 무관한 것으로 나타났다. <표 3>의 기술통계에서 알 수 있듯이, A사는 요금우위전략보다는 차별화전략에 집중하고 있는 현 경쟁전략이 경쟁우위를 창출하는데 주요하고 있으며 B사는 다른 사업자의 중간적 위치에서 요금우위전략과 차별화전략을 중간 수준에서 펼치고 있지만, 차별화전략은 효과가 거의 없으며 요금우

위전략만이 현재의 경쟁우위에 영향을 미치는 것으로 해석된다. C사는 요금우위전략 중심으로 저가의 요금수준, 요금 할인제도, 다양한 요금구조 등을 고객에게 제시하고 있지만 경쟁우위와는 직접적으로 연결되지 못하는 것으로 분석된다.

5.3.4 가설검정 종합 및 시사점

가설검정 결과를 바탕으로 이동통신사업자의 기업능력, 경쟁전략, 경쟁우위의 영향관계를 종합하면 다음 <표 7>과 같다.

A사의 다른 사업자보다 상대적으로 높은 수준의 경쟁우위는 대부분의 기업능력이 뛰어나고 경쟁전략으로 채택하고 있는 차별화전략이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 기업 경쟁력의 기본이 되는 기업능력이 강하며 마케팅능력과 재무능력을 바탕으로 형성된 차별화전략의 우월한 실행력이 현재의 시장 주도적인 경쟁우위를 형성하고 있는 것으로 해석된다. 그러므로 A사가 경쟁우위를 지속적으로 유지하기 위해서는 마케팅능력과

<표 6> 경쟁전략과 경쟁우위 간의 다중회귀분석 결과

사업자	종속변수	독립변수	조정된 R ²	F값	유의확률	표준 B값	t 값	유의확률
A사	경쟁우위	요금우위전략	0.100	3.790	0.030*	0.14	0.90	0.37
		차별화전략				0.28	1.83	0.07+
B사	경쟁우위	요금우위전략	0.148	5.326	0.008**	0.31	1.67	0.10+
		차별화전략				0.14	0.78	0.44
C사	경쟁우위	요금우위전략	0.030	0.273	0.762	0.11	0.69	0.49
		차별화전략				-0.02	-0.11	0.91

주)* : p < 0.1, * : p < 0.05, ** : p < 0.01

<표 7> 이동통신사업자별 기업능력, 경쟁전략, 경쟁우위의 관계

사업자	기업능력 → 경쟁전략	기업능력 → 경쟁우위	경쟁전략 → 경쟁우위
A사	재무능력, 외부환경 대응능력 → 요금우위전략 (-) 마케팅능력, 재무능력 → 차별화전략	모든 기업능력 → 경쟁우위	차별화전략 → 경쟁우위
B사	마케팅능력, 재무능력, 외부환경 대응능력 → 요금우위전략, 차별화전략	모든 기업능력 → 경쟁우위	요금우위전략 → 경쟁우위
C사	재무능력 → 요금우위전략 (-) 외부환경 대응능력 → 요금우위전략	마케팅능력, 재무능력 → 경쟁우위	-

재무능력의 핵심능력을 바탕으로 다른 기업능력의 수준을 동시에 확보하면서 핵심전략인 차별화전략을 보다 강화하여야 한다.

B사의 중간적 위치의 경쟁우위는 기업능력이 다른 사업자에 비해 높지도 낮지도 않은 중간 수준에 기인하며 모든 경쟁전략을 선택하고 있지만 요금우위전략만이 경쟁우위에 직접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러므로 B사가 경쟁우위를 높이기 위해서는 마케팅능력과 재무능력, 외부환경 대응능력을 중심으로 대부분의 기업능력을 강화하는 것이 필요하며 요금수준을 보다 낮추거나 다양한 요금구조나 할인제도를 바탕으로 고객들에게 요금전략에서 어필하는 전략이 필요하다. 그런데 이는 기업의 수익성을 악화시키거나 고객의 자발적인 충성도를 낮추는 결과를 만들므로, 요금 수준은 다른 사업자의 중간수준으로 유지하면서 효과적인 차별화전략을 통해 경쟁우위와 직접적인 영향관계를 형성할 수 있도록 해야 한다.

C사는 낮은 재무능력에도 불구하고 요금우위전략을 펼치고 있으나 이러한 전략이 경쟁우위와 무관하며 마케팅능력과 재무능력이 취약하여 경쟁우위가 다른 사업자에 비하여 낮은 것으로 나타났다. 그러므로 C사는 다른 기업능력보다 마케팅능력과 재무능력을 강화하는 것이 필요하며 이를 바탕으로 경쟁전략에서 요금우위전략이나 차별화전략에 집중하는 전략적 선택이 요구된다. 모바일 뱅킹과 같이 무선인터넷의 틈새시장(niche market)을 공략하는 차별화전략도 대안이 된다.

6. 결론 및 후속 연구방향

6.1 연구의 요약 및 시사점

본 연구에서는 이동통신서비스에서 기업능력과 경쟁전략을 중심으로 경쟁우위와의 영향관계를 분석함으로써 국내 이동통신사업자의 경쟁우위를 형성하는 요인들을 규명하는데 그 목적이 있었다. 이를 위하여 선행연구에 대한 이론적 검토를 바탕으

로 국내 주요 연구기관에 종사하는 전문가를 대상으로 설문조사를 수행하였다. 그리고 마케팅, 연구개발, 재무, 인사조직, 외부환경 대응의 기업능력이 요금우위와 차별화의 경쟁전략에 미치는 영향을 이동통신사업자별로 분석하였다. 또한 이동통신사업자의 기업능력과 경쟁전략과 경쟁우위 사이의 인과관계를 회귀분석을 통하여 파악하였다. 본 연구에서 실증 분석된 연구가설의 결과를 요약하고 국내 이동통신사업자의 경쟁우위를 강화하기 위한 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 이동통신사업자의 경쟁전략에 영향을 미치는 기업능력 요인은 기업의 경쟁지위에 따라서 다른 것으로 나타났다. 시장 주도적 지위를 지니는 사업자는 핵심 기업능력을 중심으로 차별화전략을 지향하였으나 열위한 시장 지위를 지니는 사업자는 일부 요인을 제외하고는 기업능력과 무관하게 요금우위전략에 치중하였다. 중간 지위의 사업자는 핵심 기업능력을 요금우위와 차별화에 분산시키고 있었다. 이는 핵심 기업능력과 핵심 경쟁전략 간의 선택적 집중이라는 효율적 결합내지는 연결이 중요함을 시사해준다.

둘째, 이동통신사업자의 경쟁우위를 형성하는 근원적 요인은 기업능력이며 특히 마케팅능력과 재무능력이 핵심을 이루는 것으로 나타났다. 그러므로 이동통신사업자가 지속적으로 경쟁우위를 유지하거나 강화하기 위해서는 핵심역량 차원에서 기업능력을 제고하여야 한다. 특히, 시장을 분석하고 고객 니즈에 적절하게 대응하며 유통과 커뮤니케이션 등의 마케팅 믹스 역량을 높여 마케팅능력을 확충하여야 하며 수익성을 강화하여 재무구조를 건실하게 하고 자본 동원력과 재무 신뢰성을 강화함으로써 재무능력을 제고시키는 것이 사업자의 경쟁우위에 관건이 된다.

셋째, 이동통신사업자의 경쟁우위를 형성하는 경쟁전략 요인 역시 기업의 경쟁지위에 따라 다른 것으로 나타났다. 그러므로 이동통신사업자의 경쟁전략이 경쟁우위를 창출하기 위해서는 시장지위에 적합한 전략의 선택과 집중이 요구된다. 시장 주도

적 지위를 지니는 사업자는 차별화전략을 통하여 경쟁우위를 유지하고 있으므로 무선인터넷 및 컨버전스, 유무선 통합의 서비스를 선도하여 고객편익과 혜택을 강화하는 차별화를 지속적으로 추진해야 한다. 중간적 시장 지위의 사업자는 요금우위와 차별화전략을 다른 사업자에 비해 동시에 추구하고 있으나 요금우위전략만이 경쟁우위에 영향을 미치고 있다. 그러므로 요금우위를 강화하거나 시장 주도적 사업자를 추종하는 경쟁전략에서 벗어나서 다른 기업과의 연계를 강화하여 유무선 통합을 통한 차별화전략의 혁신과 강화가 요구된다. 시장 지위가 열위한 사업자는 요금우위전략에 치중하고 있으나 한계가 있으므로 틈새시장을 차별적으로 공략하는 전략을 통하여 이동통신의 특정 고객이나 특정 서비스에서 경쟁력을 1차적으로 확보하는 전략적 대안이 요구된다.

마지막으로 본 연구를 종합하는 시사점을 제시하면, 이동통신사업자가 경쟁우위를 유지하거나 강화하기 위해서는 핵심능력을 중심으로 기업능력을 강화하고 기업의 시장지위나 전략적 목표에 적합한 경쟁전략을 선택하고 이를 기반으로 기업의 능력과 자원을 결집하여야 한다. 모든 기업능력과 경쟁전략이 경쟁우위와 직접적인 영향관계를 형성하는 것이 아니므로, 이동통신사업자는 경쟁우위를 강화하기 위한 경로(strategic path)로써 핵심능력과 핵심전략을 선택하고 집중하여야 한다.

6.2 연구의 기여 및 후속 연구

본 연구의 기여를 학문적인 의미와 실천적인 의미로 구분하여 제시하면 다음과 같다.

첫째, 이동통신서비스 영역에서 기업능력이 경쟁전략에 미치는 영향, 기업능력과 경쟁전략이 경쟁우위에 미치는 영향을 규명하였다. 특히 자원기반이론과 Bharadwaj et al.[33]의 지속적 경쟁력 창출모형에 기반하여 기업능력과 경쟁전략 간의 관계가 일정하게 나타남을 규명하였으며 기업능력이 경쟁우위의 근원이 되는 원천이며 적절한 경쟁

전략의 선택이 경쟁우위와 밀접함을 파악하였다. 이는 기업의 경쟁우위 결정에 관한 관련 연구의 이론적 기초를 체계화하고 후속연구의 방향을 가름하게 해준다. 특히, 이동통신서비스의 관련 연구가 국내외에서 드문 실정이며 위 요인들간의 관계를 규명하는 연구가 거의 없는 실정에서 후속 연구의 방향을 제시해주었다는 점에서 학문적 의의를 지닌다.

둘째, 이동통신서비스의 경쟁우위를 형성하는 요인들이 기업의 시장지위에 따라 차이가 나타남을 규명하였으며 이에 따라 이동통신사업자별로 적합한 전략적 방향을 제시하였다. 시장 진입순서와 인수·합병이라는 시장 경쟁지위 조건이 다른 사업자간에는 기업능력과 경쟁전략이 경쟁우위에 미치는 영향이 차이가 나타남을 도출하였으며 사업자별로 경쟁우위를 유지하거나 강화할 수 있는 방안을 핵심능력과 핵심전략 차원에서 제시하였다는 점에서 실천적인 의미를 지닌다.

그러나 본 연구는 몇 가지 점에서 한계점을 지니며 후속연구의 방향을 제시하면 다음과 같다.

우선 이동통신사업자의 기업능력과 경쟁전략의 개별적인 구성개념 차원을 넘어 기업능력과 경쟁전략의 상호관련성이 경쟁우위에 미치는 영향 또한 존재할 것이다. 즉, 기업능력과 경쟁전략이 일관성있는 관계를 형성하지 못할 경우 기업의 경쟁우위는 줄어들 가능성이 있는 것이다[15]. 그런데 본 연구에서는 이러한 상호관련성에 대한 연구를 진행하지 못했다는 한계를 지니게 된다. 이에 기업능력과 경쟁전략 간의 적합성 지수(fit index)를 구한 후 경쟁우위와의 관계를 규명하는 것이 중요한 연구과제가 된다[22].

그리고 이동통신사업자의 경쟁우위는 기업능력, 경쟁전략 외에도 사업여건, 시장구조 등과 같은 변수들이 크게 작용할 것이며 본 연구에서는 이를 다루지 않았다. 예를 들면 셀룰러 사업자의 주파수 대역 우수성, 선발전입의 효과, 모 기업의 지원 등과 같은 외생 변수들이 경쟁우위에 미치는 영향을 규명하는 것이 필요할 것이다. 주로 산업조직론 차

원에서 규명되는 이러한 변수의 영향효과를 기업 능력, 경쟁전략과 함께 실증적인 차원에서 규명한다면 규제 정책이나 시장지위가 낮은 사업자의 비즈니스 전략 수립에 큰 기여를 하게 될 것이다.

끝으로 본 연구는 기업능력, 경쟁전략, 경쟁우위의 관계를 전문가 설문과 회귀분석을 통해 탐색적인 연구를 수행하였으나 연구개발지수, 재무지표, 영업지표, 시장점유율, 매출증가율, 고객가치지수 등의 다양한 양적인 지표를 이용하여 관계를 실증적으로 규명한다면 기업 경쟁력을 강화하는 실천적 접근방안을 모색하는데 보다 용이할 것이다.

참고 문헌

- [1] 권구혁, 신진교, “전략적 환경적응력과 조직내 부적 적합성이 중소기업의 성과에 미치는 영향”, 『중소기업연구』, 제25권, 제2호(2003), pp. 127-153.
- [2] 권엽, “중소 합성직물 수출기업의 지속적 경쟁우위모형: 경쟁력 결정요인의 인과관계분석”, 『중소기업연구』, 제20권, 제1호(1998), pp. 91-111.
- [3] 김문구, 『Strategies for Securing Competitiveness of Korean IMT-2000 Service Industry』, 한국정보통신대학교 경영학 석사논문, 2001.
- [4] 김영배, 최영록, “한국 중소기업의 전략 유형: 특성 및 성과”, 『중소기업연구』, 제14권, 제1호(1992), pp.3-37.
- [5] 김종기, 임호섭, 이동호, “연구 도구의 신뢰성 및 타당성에 대한 메타분석: 우리 나라 경영정보학 연구를 중심으로”, 『경영정보학연구』, 제11권, 제4호(2001), pp.81-98.
- [6] 김효근, 서지현, 서현주, “IT 환경자원이 IT 성과와 지속적인 경쟁우위에 미치는 영향에 관한 실증연구”, 『경영정보학연구』, 제10권, 제1호(2000), pp.107-122.
- [7] 남기찬, 구철모, 지성구, “가상시장에서 Porter의 경쟁우위전략: 온라인 기업과 온-오프라인 기업간 비교를 중심으로”, 『경영정보학연구』, 제12권, 제4호(2002), pp.173-192.
- [8] 남대일, “모바일 컨버전스 시대의 경쟁우위 확보전략”, 『LG 주간경제』, 제756호(2003. 12), pp.25-29.
- [9] 박찬욱, “기업능력의 변화 다이내믹스”, 『PO-SRI 경영연구』, 제3권, 제2호(2003), pp.74-108.
- [10] 배종태, 라준형, 봉선학, “제조업의 균형경쟁력 지수개발”, 2002 통합경영학 학술대회 발표 논문집, 2002. 8.
- [11] 양유석, 김영곤, “국내 통신사업자의 마케팅 핵심역량 분석 - 방법론 개발을 위한 접근”, 『정보통신정책연구』, 제6권, 제2호(1999), pp. 65-90.
- [12] 양유석, 한인구, “우리나라 통신산업의 경쟁력 분석: 한국통신을 중심으로”, 『정보통신정책연구』, 제2권, 제1호(1995), pp.77-104.
- [13] 오길환, 설성수, 안춘모, “CDMA 성공요인 실증 분석”, 『Telecommunications Review』, 제12권, 제1호(2002), pp.101-110.
- [14] 이동렬, 박천우, “광주지역 수출중소기업의 국제경쟁력 제고방안에 관한 실증적 연구”, 『무역학회지』, 제20권, 제2호(1995), pp.165-189.
- [15] 이영덕, 신윤수, “우리나라 정보통신 기기산업의 기업역량 - 전략 - 성과간의 관계에 관한 실증연구”, 『경영경제연구』, 제25권, 제1호(2002). 충남대학교 경영경제연구소, pp.151-172.
- [16] 이용수, 최중범, 김윤화, 김택승, 「환경변화에 대비한 우편사업의 핵심역량 분석」, 연구보고 03-19, 정보통신정책연구원, 2003. 12.
- [17] 장세진, 『글로벌 경쟁시대의 경영전략』, 박영사, 2002.
- [18] 전달영, 채명수, “대형할인점에 대응하는 중소 소매점의 경쟁전략, 마케팅 역량 그리고 소매 성과”, 『유통연구』, 제8권, 제1호(2003), pp.91-116.

- [19] 정보통신정책연구원, 「2003 정보통신산업동향」, 2003. 12.
- [20] 조동성, 「21세기를 위한 전략경영」, 서울경제경영, 2002.
- [21] 최용호, 신진교, 김승호, “최고경영자, 전략 및 구조요인이 중소기업 성과에 미치는 영향”, 「중소기업연구」, 제25권, 제2호(2003), pp.127-153.
- [22] 최이규, 이재록, “기업의 경쟁우위를 위한 전략과 성과 : 선행변수로서 역량의 역할”, 「마케팅관리연구」, 제4권, 제2호(1999), pp.93-118.
- [23] 한국전자통신연구원, 「2003 정보통신·기술 산업전망」, 2003.
- [24] Aaker, D.A., “Managing Assets and Skills : The Key to a Sustainable Competition Advantage,” *California Management Review*, Vol.31, No.2(1989), pp.91-106.
- [25] Ahn, J.H., M.S. Kim and D.J. Lee, “Learning from the Failure : Experiences in the Korean Telecommunications Markets,” *Technovation*, (2004) (forthcoming).
- [26] Amit, R. and P.J.H. Schoemaker, “Strategic Assets and Organization Rent,” *Strategic Management Journal*, Vol.14, No.1 (1993), pp.33-46.
- [27] Bantel, K.A., “Niche Strategy-Planning Focus Synergy in Technological, Entrepreneur and Firms,” *Frontiers of Entrepreneurship Research*, (1996), pp.601-615.
- [28] Barney, J., “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, Vol.17, No.1(1991), pp.99-120.
- [29] Barney, J., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1997.
- [30] Baron, R.A., “Psychological Perspectives on Entrepreneurship : Cognitive and Social Factors in Entrepreneurs’ Success,” *Current Directions in Psychological Science*, Vol.9, No.1(2000), pp.15-18.
- [31] Baum, J.R., *The Relation of Traits, Competences, Vision, Motivation, and Strategy to Venture Growth*, Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Maryland, 1994.
- [32] Benedetto, C.A. and M. Song, “The Relationship between Strategic Type and Firm Capabilities in Chinese Firms,” *International Marketing Review*, Vol.20, No.5(2003), pp.514-533.
- [33] Bharadwaj, S.G., P.R. Varadarajan and J. Fahy, “Sustainable Competitive Advantage in Service Industries : A Conceptual Model and Research Propositions,” *Journal of Marketing*, Vol.57, No.4(1993), pp.83-99.
- [34] Choi, S.K, M.H. Lee and G.H. Chung, “Competition in Korean Mobile Telecommunications Market : Business Strategy and Regulatory Environment,” *Telecommunications Policy*, Vol.25, No.1-2(2001), pp.125-138.
- [35] Collis, D.J. and C.A. Montgomery, “Competing on Resources,” *Harvard Business Review*, Vol.73, No.4(1995), pp.118-128.
- [36] Collis, D.J., “Research Note : How Valuable are Organizational Capabilities?,” *Strategic Management Journal*, Vol.15, No.8(1994), pp.143-152.
- [37] Conant, J.S., M.P. Mokwa and P.R. Varadarajan, “Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance : A Multiple-Measures-Based Study,” *Strategic Management Journal*, Vol.11, No.5(1990), pp.365-83.
- [38] Day, G.S. and R. Wensley, “Assessing Advantage : A Framework for Diagnosing

- Competitive Superiority," *Journal of Marketing*, Vol.52, No.2(1988), pp.1-20.
- [39] Day, G.S., D. Reibstein and R. Gunther, *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, Wiley, New York, 1997.
- [40] Dess, G.G. and P.S. Davis, "Porter's Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance," *Academy of Management Review*, Vol.27, No.3(1984), pp.467-488.
- [41] Hair, Jr. J.F., R.E. Anderson, R.L. Tatham and W.C. Black, *Multivariate Data Analysis with Readings*, 4th edition, Prentice-Hall, 1998.
- [42] Hall, R., "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage," *Strategic Management Journal*, Vol.14, No.8(1993), pp. 607-618.
- [43] Henderson, R. and I. Cockburn, "Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research," *Strategic Management Journal*, Vol.15, No.8(1994), pp.61-83.
- [44] Heskett, J., T. Jones, G. Loveman, E. Sasser and L. Schlesinger, "Putting the Service Profit Chain to Work," *Harvard Business Review*, Vol.72, No.2(1994), pp. 164-174.
- [45] Hitt, M.A. and R.D. Ireland, "Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance," *Strategic Management Journal*, Vol.6, No.3(1985), pp.273-293.
- [46] Hofer, C and D. Schendel, *Strategy Formulation : Analytical Concepts*, New York, 1978.
- [47] Kim, M.K., M.C. Park and D.H. Jeong, "The effects of Customer Satisfaction and Switching Barrier on Customer Loyalty in the Korean Mobile Telecommunication Services," *Telecommunications Policy*, Vol.28, No.2(2004), pp.145-159.
- [48] Kumar, V., A. Simon and N. Kimberley, "Strategic Capabilities which Lead to Management Consulting Success," *Management Decision*, Vol.38, No.1-2(2000), pp. 24-33.
- [49] Miles, R.E. and C.C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York, McGraw-Hill, 1978.
- [50] Mulligan, P., "Specification of a capability-based IT classification framework," *Information & Management*, Vol.39, No.8 (2002), pp.647-758.
- [51] Okoli, C. and S.D. Pawlowski, "The Delphi Method as a Research Tool : An Example, Design Considerations and Applications," *Information & Management*, Vol.42, No.1 (2004), pp.15-29.
- [52] Peter, J.P., "Construct Validity : A Review of Basic Issues and Marketing Practices," *Journal of Marketing Research*, Vol.18, No.2(1981), pp.133-145.
- [53] Peteraf, M., "The Cornerstones of Competitive Advantage : A Resource-Based View," *Strategic Management Journal*, Vol.14, No.3(1993), pp.179-191.
- [54] Porter, M., *Competitive Strategy : Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press, 1985.
- [55] Porter, M., *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Companies*, New York : Free Press, 1980.
- [56] Powell, T. and A. Dent-Micallef, "Information Technology as Competitive Advantage : The Role of Human, Business,

- and Technology Resources," *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.5(1997), pp. 697-713.
- [57] Prahalad, C.K. and G. Hamel, "The Core Competencies of the Corporation," *Harvard Business Review*, Vol.68, No.3(1990), pp. 79-91.
- [58] Stalk, G., P. Evans and L. Schulman, "Competing on Capabilities : The New Rules of Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, Vol.70, No.2(1992), pp.57-68.
- [59] Teece, D., G. Pisano and A. Shuen, "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7(1997), pp.509-533.
- [60] Wernerfelt, B., "A Resource-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol.5, No.2(1984), pp.171-180.
- [61] Winter, S.G., "The Satisficing Principle in Capability Learning," *Strategic Management Journal*, Vol.21, No.1-2(2000), pp. 981-996.
- [62] Wortzel, L.H., "Retailing Strategies for Today's Mature Marketplace," *The Journal of Business Strategy*, Vol.7, No.4(1987), pp. 45-56.
- [63] Zahra, S.A. and W.C. Bogner, "Technology Strategy and Software New Ventures Performance : Exploring the Moderating Effect of the Competitive Environment," *Journal of Business Venturing*, Vol.15, No. 2(1999), pp.135-173.