

이동통신 서비스 기업의 기업특성이 전략적 제휴형태에 미치는 영향

신중경*, 박상혁**, 유재훈***

목 차

- | | |
|--------------------|------------------------------|
| I. 서론 | IV. 연구결과 |
| II. 이론적 배경 | 1. 이동통신 서비스 사업자들의 전략적 제휴의 특성 |
| 1. 진입순서에 대한 선행연구 | 2. 기업별 전략적 제휴 특성에 대한 분석 |
| 2. 전략적 제휴에 대한 선행연구 | V. 결론 및 향후 연구과제 |
| III. 연구방법 | 참고문헌 |
| 1. 명제설정 | |
| 2. 데이터 수집 | |

Key Words : 이동통신 서비스, 전략적 제휴, 네트워크 분석

Abstract

전략적 제휴를 통한 기업의 성과향상은 기업의 새로운 전략으로 많이 활용되고 있으며, 관련 연구도 이에 주로 초점을 맞추고 있다. 하지만 기업의 특성이 어떠한 제휴형태를 맺게 하는가에 대한 심도 깊은 논의는 아직 미흡한 상황이다. 본 연구에서는 전략적 제휴 현상이 두드러지게 나타나고 있는 이동통신 서비스 산업을 대상으로 산업의 진입순서에 따라 어떠한 전략적 제휴 형태를 보이는가에 대해 분석하고자 한다.

* 한양대학교 대학원 박사과정

** 진주산업대학교 전자상거래과 조교수(spark@jinju.ac.kr)

*** 정보통신 윤리위원회

I. 서론

지금까지 전략경영 연구는 조직간 성과의 차이를 설명하거나 성과 차이를 가져오는 전략적 차이를 설명하는데 있었다(W. P. Barnett & R. A. Burgelman, 1996; Teece, Pisano & Shuen, 1997). 이는 기업이 왜 존재하는가에 대한 다양한 설명을 하여주는데 일조를 하여왔다. 거래비용 이론에서는 기업이 저비용을 달성하기 위해 시장보다는 내부화를 통해 기업의 성과를 높이며(Williamson, 1982), Porter (1980)의 전략 분석틀들은 기업이 어떤 산업에 진입하는가와 진입시 어떤 전략을 사용하는가에 따라서 기업의 성과가 달라진다는 것을 보여주었다. 또한 기업의 독특한 자원이 혁신이나 차별화를 가능하게 함으로써(Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), 조직간의 네트워크에서 강력한 위치를 차지함으로써(Pfeffer & Salancik, 1978; Burt, 1992), 시장에서 제공되는 기회와의 적합성이 있는 전략과 구조를 가짐(Scott, 1975; Venkatraman & Prescott, 1990)으로 인해 기업의 성과가 달라짐을 설명하고 있다.

하지만 오늘날 기업의 경영환경이 급변하면서 과거의 이론적 기반들 중 일부는 많은 반론에 직면하게 되었으며, 이를 보완하기 위해 새로운 이론들이 등장하고 있다. 특히, IT 기술의 급속한 발전과 함께 산업간 영역의 붕괴가 심화되면서 전략적 제휴를 통한 기업의 성과 향상은 기업의 새로운 전략으로 많이 활용되어 왔다. 따라서 전략적 제휴는 기업의 새로운 전략적 대안으로 최근에 연구가 다양한 시각에서 진행되고 있다. 하지만 지금까지 진행되어 온 전략적 제휴에 대한 연구는 전략적 제휴의 형태 혹은 강도가 기업의 성과에 어떻게 영향을

미치는가 하는 전략적 제휴의 행위에 대한 결과론적 시각이 강하였다는 한계점을 가지고 있다.

하지만 본 연구에서는 기업의 특성이 전략적 제휴의 형태에 어떻게 영향을 미치는가하는 동기론적 관점에서 전략적 제휴의 형태를 조망하여 보고자 한다. 한 기업이 전략적 제휴를 형성하게 되는 동기는 다양한 원인에 기인할 수 있다. 하지만 본 연구에서는 산업의 진입순서가 전략적 목표에 영향을 미칠 것이고, 이는 전략적 제휴의 형태에도 차이점을 나타낼 것으로 가정하고 산업의 진입순서를 중심으로 살펴보고자 한다. 본 연구는 이동통신 서비스업에 진출한 3사의 전략적 제휴의 형태 차이를 살펴보면서, 이들의 진입순서와 전략적 제휴의 차이에 대해서 설명해 보고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 진입순서에 대한 선행연구

진입순서에 따른 기업성과의 차이를 설명하는 것은 경영학 연구의 전통적 흐름의 하나로 볼 수 있는데, 선발자 우위 혹은 후발자 우위를 구분하는 근간이 바로 진입순서라고 할 것이다. 지금까지 많은 관점에서 선발자 우위와 후발자 우위를 연구하여 왔으나 아직까지는 항상 선발자 우위가 존재한 다거나, 후발자 우위가 존재한다고 할 수 없다. 많은 실증연구들은 시장 상황과 산업의 특성에 따라 양자간의 우위가 혼재되어 나타나고 있음을 보여 주고 있다. 진입순서에 따른 기업 성과의 차이에 대한 시각을 세가지로 구분하여 보면 다음의 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 진입순서에 대한 세가지 관점

| 관점 | 진입순서 | 이점 | 분석단위 |
|------------|------|--|--------------------------------------|
| 산업 조직론적 관점 | 선발진입 | 경험곡선과 규모의 경제, 부족한 자원의 선점, 기술 선도, 전환비용과 불확실성하의 구매자 선택 | 주로 생산자 측면을 산업 수준에서 연구 |
| | 후발진입 | 무임승차 효과, 기술과 시장의 불확실성 해소, 소비자의 기호변화나 기술적인 단절, 기존 기업의 관성, 자기시장잠식(cannibalization)에 대한 우려 | |
| 마케팅적 관점 | 선발진입 | 의사소통 효과의 비대칭성, 평가비용의 비대칭성, 소비자의 선호형성과정, 순차적인 정보처리과정, 브랜드 기억내용의 접근 가능성, 브랜드 인출 및 고려과정, 의사결정 상황의 애매 모호성, 신상품의 수용모형 | 생산자와 소비자 측면을 모두 고려, 분석수준은 기업 혹은 사업단위 |
| | 후발진입 | 선발 기업의 전략적 경직성(strategic inflexibility)과 포지션 변경의 어려움(inability of reposition). 카테고리 이론에 근거한 혁신적인 신상품 범주의 형성 | |
| 자원거점 이론 관점 | 선발진입 | 범위의 경제, 규모의 경제, 강화된 정보 수준(resourcefulness) | 생산자 측면을 기업수준에서 연구 |
| | 후발진입 | 조직의 관성, 경험의 공유 | |

자료 : 이윤철, 유용재, 허희영

〈표 1〉에서 보는바와 같이 진입순서에 대한 연구는 크게 세가지 관점에서 진행되어져 왔다. 산업조직론적 관점에서는 주로 산업의 특성에 따라서 선발자 우위가 있거나 혹은 후발자 우위가 있음을 밝혀오는데 주력하였다. 산업조직론 연구자들은 시장구조나 산업구조의 관점에서 진입순서가 기업의 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 산업조직론 연구자들은 개별기업의 행동이나 전략에 관심을 두기보다는 산업의 특성에 의해 진입순서에 따른 기업의 성과 차이가 존재함을 설명하는데 주력하였다. 마케팅적 관점의 연구자들은 브랜드 인지도, 소비자들의 인지도, 고착화 현상등과 같은 심리학적이고, 개별기업에 초점을 맞추어서 연구를 진행하여왔다. 마케팅적 관점의 연구자들은 산업과 개별기업 및 소비자들의 상호작용에 의해 다른 결론

이 도출됨을 강조하고 있다. 자원거점 이론 관점의 연구자들은 기업의 진입순서가 기업의 성과에 미치는 영향을 주요하게 분석하지는 않았다. 다만 이 연구자들에게 진입순서는 기업의 성과를 좌우하는 통제변수로 사용되어 왔다.

본 연구에서는 진입순서에 대해서 자원거점 이론의 관점을 택하도록 한다. 즉, 이동통신 서비스 업체들은 각각 다른 경험을 가지고 있는 기업들이다. 그리고 시장에 진입하여서도 다른 경험을 보유히게 된다. 이러한 경험의 차이는 기업의 전략을 변화시키게 되고, 이는 전략적 제휴 형태에도 영향을 미치게 된다. 그러므로 본 연구에서는 진입순서에 따른 전략적 제휴 형태의 변화를 설명하도록 한다.

2. 전략적 제휴에 대한 선행연구

지금까지 진행되어 온 전략적 제휴에 대한 연구들은 다양한 이론적 관점에서 진행되어 왔다. 기존의 연구들을 살펴보면, 거래비용 이론에 입각하여 지배 구조의 새로운 형태라는 관점(Hennart, 1993, 1988; Robertson & Gatignon, 1998; Gompers, 2001), 실물옵션의 관점에서 전략적 제휴를 설명하려고 하는 관점(Kogut, 1991; Folta, 2000; Folta & Miller, 2002), 네트워크 이론을 도입하여 네트워크의 확장으로 보는 관점(Gulati, 1998), 정보 비대칭성의 감소를 위해 전략적 제휴를 형성하게 된다는 관점(Balakrishnan & Koza, 1993; Reuer & Koza, 2000; Hennart & Reddy, 2000; Reuer & Koza, 2000)과 학습을 통해 상호간의 역량을 증진시키고자 한다는 관점(Hamel, 1991; Mowery, Oxley & Silverman, 1996, Mitchell & Singh, 1992)으로 나누어져 왔다.

먼저 거래비용 이론에 입각한 연구들에서는 주로 전략적 제휴를 새로운 지배구조의 형성으로 살펴보고 있다. 이들 학파의 경우 거래비용을 감소시키는 새로운 지배구조의 형태로 전략적 제휴를 선택하게 된다고 보고 있다. Hennart(1988)의 연구에 의하면, 기업특유의 자산과 지식 등의 공공재적 성격으로 인해 Joint Venture와 M&A 중 하나를 선택하게 된다고 주장하면서, 두 기업간 marketable know-how와 non-marketable know-how를 축으로 해서 3가지의 전략적 제휴의 형태와 M&A가 택하게 되는 것을 보여주고 있다. 또한 Hennart (1993)의 연구에서는 많은 거래 형태가 시장거래와 내부화의 사이에 있는 이유를 기업의 organizing cost로 인해 발생함을 강조하고 있다. 그 외의 다른 연구들에서도 거래비용의 감소를 위해 전략적 제휴를 통한 Joint Venture

의 형성을 강조하고 있다.

실물옵션의 관점에서는 대규모의 투자를 집행하기 이전에 소규모의 투자를 통해 투자가치를 평가하는 단계로 전략적 제휴를 선택(Folta, 2000; Folta & Miller, 2002)하게 됨을 강조하고 있다. 이들 학파의 연구에서는 다양한 이유에서 전략적 제휴를 시도하게 되는데, 그 이유는 전략적 제휴의 성공을 기반으로 하여 대규모 투자를 집행하기 위해서이다. 이 학파에서는 주로 연구개발의 전략적 제휴, 신규 시장 진출에서의 전략적 제휴와 같은 문제를 중심으로 연구가 진행되고 있다.

세 번째로 네트워크 이론의 관점에서는 전략적 제휴를 새로운 네트워크의 확보 및 네트워크 상에서의 지위변화를 통한 경쟁위치의 변화의 관점에서 살펴보고 있다. 이들 학파에서는 기업이 가지고 있는 다양한 전략적 제휴의 관계들을 그림으로 나열하여 놓고, 이들간의 연결강도(network intensity), 연결 형태(tie modality)와 참여자 구성(network membership)의 차이에 따라서 어디에서 structural hole이 발생하는지, 어느 기업과 어느 기업이 structural equivalence를 가지고 있는지를 분석하여 경쟁 관계가 어떻게 변화되는지를 살펴보고 있다(Gulati, 1998).

네 번째로 정보 비대칭성의 관점에서는 전략적 제휴와 M&A의 선택에는 기본적으로 정보 비대칭성이 존재하기에 기업들은 정보의 비대칭성을 감소시키기 위해 전략적 제휴를 먼저 선택함을 강조하고 있다(Balakrishnan & Koza, 1993). 또한, 자사의 불필요한 자산을 털어내기 위한 방법으로 Joint Venture를 선택하게 됨(Reuer & Koza, 2000)을 지적하고 있다. 하지만 정보 비대칭성으로 인한 사기 행위라는 것이 거래비용 이론에서 말하는 기회주의적 행동과 큰 차이를 보이지 못하고 있다. 그리고 지금 보이고 있는 전략적 제휴 활동이 상대방의 사기 행위를 방지하기 위함이라기 보

다는 새로운 기회창출 혹은 비용의 감소를 목표로 하기 때문에 큰 의미를 보이지 못하고 있다.

다섯 번째로 학습의 관점에서는 Joint Venture를 통해 상대방의 역량을 얼마나 학습하는가(Mowery, Oxley & Silverman, 1996; Hamel, 1991)에 따라서 경쟁적 지위가 변화되고, 학습이 종료되면 Joint Venture가 파괴됨을 지적하고 있다(Hamel, 1991). Hamel의 연구에 대해 Hennart et. al.(1999)은 실증연구를 통해 Hamel(1991)의 가설이 잘못 되었음을 지적하고 있다. 본 관점은 현재 다양한 전략적 제휴를 설명하는데 유용한 시각을 제공하고 있다.

위와 같은 다섯 가지의 전략적 제휴에 대한 관점은 어떻게 전략적 제휴가 생성되는가, 전략적 제휴를 하는 이유는 무엇인가를 밝히는데 그 초점이 맞추어져 왔다. 그리고 전략적 제휴를 통해 향후 어떤 새로운 기회를 창출할 것인가를 밝히고자 하여 왔다. 하지만 전략적 제휴의 성과를 밝히거나, 전략적 제휴의 성과를 향상시키기 위해 어떤 노력을 하여야 하는지에 대해서는 그 노력이 덜하였다고 본다.

전략적 제휴의 성과는 그 측정이 상당히 어렵다고 본다. Hennart et. al. (1999)의 연구에서도 일본기업의 지분을 변화를 통해 제휴의 성공과 실패를 살펴보고 있다. 하지만 지분율이 많아지거나, 적어짐을 가지고 전략적 제휴의 성공과 실패를 논의하기는 힘들다고 본다. 이외에도 넷 가지의 이벤트 스터디에서 나오는 것처럼 주가를 가지고 전략적 제휴의 성공과 실패를 논의하는 것도 최초의 전략적 제휴의 목적과 원인에 비추어본다면 그 의미가 퇴색된다고 할 것이다. Park & Ungson(2001)의 연구에서도 전략적 제휴의 실패과정을 밝히고 있지만, 측정지표를 명확히 제시하지 못하고 있는 개념적 설명에 그치고 있다. 그리고 전략적 제휴의 성공과 실패를 반영할 수 있는 통합적이고 일관적

인 시각을 가진 측정지표를 제시하지는 못한다.

전략적 제휴의 형성 이후 전략적 제휴의 성과를 향상시키기 위한 노력들에 대한 연구도 아직 미흡하다고 본다. 지금까지의 연구를 보면 위의 학습관점에서 상호간학습을 증진하기 위한 노력들에 대한 연구(Mowery, Oxley & Silverman, 1996, Mitchell & Singh, 1992)들이 존재하였지만, 이들은 상호간의 노력을 통한 전략적 제휴 전체의 성과를 향상시키기 위한 방법을 제시하기보다는 어느 한 쪽이 다른 한 쪽의 지식을 얼마나 빨리 흡수하여 경쟁관계를 변화시키는가에 그 초점이 맞추어져 왔다. 본 연구에서는 이러한 경쟁적 관계의 변화를 통한 전략적 제휴 성과향상 방법을 살펴보기보다는 전략적 제휴의 양 당사자간 협력에 기반하여 전략적 제휴의 성과를 향상시킬 수 있는 방안을 찾는데 주력하고 있다.

지금까지의 전략적 제휴에 대한 연구는 전략적 제휴가 기업의 성과에 미치는 영향에 대해 분석하였다. 이는 결과론적 연구라고 할 것이다. 즉, 기업이 전략적 제휴를 택할 때, 어떠한 형태로 전략적 제휴를 할 것인가에 대해서 연구가 이루어져 왔다. 하지만 본 연구에서는 이와 같은 결과론적 연구가 아닌 동기론적 연구를 시도하여 보고자 한다. 본 연구에서는 시장에 대한 진입순서에 따라서 달라지는 기업의 전략이 결국은 기업의 전략적 제휴의 형태에도 영향을 미치게 되는데 이의 차이가 어떠한지를 설명해보고자 한다.

Ⅲ. 연구방법

1. 명제 설정

본 연구에서는 진입순서의 차이에 따라서 전략적 제휴의 형태가 어떻게 나타나는지를 설명하고자 한다. 진입순서에 대한 자원거점 이론적 관점을 통해서 본다면, 진입순서의 차이에 따라서 확보된 경영역량이나 자원의 차이, 이전 경험의 차이에서 나타나는 자원 및 경영역량의 차이로 인해서 전략적 제휴의 형태가 달라지게 될 것이다. 즉, 선발진입자인 SKT의 경우에는 선발자로서 걷어들이는 막대한 자본력과 시장점유율을 기반으로하여 전략적 제휴를 함에 있어서도 지분투자형 전략적 제휴를 선호할 것으로 볼 수 있다. 이에 반해 후발진입자인 LGT와 KT는 시장 점유율을 높이기 위한 다양한 노력을 위해 마케팅 제휴를 선호하는 시장 창출형 전략적 제휴를 선호할 것으로 본다. 산업조직론적 관점에서 본다면, 선발자 우위를 창출한 SKT는 신규 사업이나 서비스의 창출을 통한 시장 점유율의 유지를 위해서 지분투자를 통한 전략적 제휴를 선호하는 반면, 후발자로서 선발자를 추격해야 하는 LGT나 KT의 경우에는 선발자의 우위를 상쇄하기 위해서 마케팅 제휴를 통하여 산업구조를 자신에게 유리한 방향으로 역전하고자 노력한다고 볼 수 있다.

명제 1 : 선발진입자인 SKT는 신규 사업이나 서비스의 창출을 위한 지분투자를 통한 전략적 제휴를 선호할 것이다.

명제 2 : 후발진입자인 LGT와 KT는 시장점유율을 높이기 위한 시장 창출형 전략적 제휴를 선호할 것이다.

2. 데이터 수집

본 연구는 지난 3년간 통신 3사들이 어떠한 기업들과 전략적 제휴를 수립하여 왔는지를 조사하고,

이를 통해 통신 3사들이 가지고 있는 자원 및 역량의 차이에 따라 전략적 제휴 형성의 형태에서 차이를 가지고 있는지에 대해 살펴보고자 한다. 이를 위해 우선 통신 3사들이 지난 3년간 수립한 전략적 제휴를 신문 검색을 통해 자료를 수집하였다.

제휴 형성의 형태 차이는 제휴 양 당사자간 어떤 제휴를 맺는가에 따라서 제휴에 대한 몰입의 정도가 달라지게 하여, 장기적 성과의 차이를 가져오게 할 것이다. 이를 위해 전략적 제휴의 수준을 공동연구개발, 마케팅 제휴, 제휴 합작, 일반적 제휴의 네가지로 구분하였다. 제휴 합작은 전략적 제휴의 양 당사자들간에 가장 높은 몰입을 보일 것이고, 그 다음이 마케팅 제휴이고, 가장 낮은 몰입의 정도를 보이는 경우는 공동연구개발이라고 본다. 그 원인은 기업의 수익에 직접적 영향을 미치는 전략적 제휴에 기업은 많은 몰입을 하게 되는데, 가장 크게 직접적 영향을 주는 것이 지분합작이고, 그 다음이 마케팅 제휴, 공동연구개발은 기업의 장기적 수익에는 영향을 주지만, 단기적 수익에는 큰 영향을 미치지 않으므로 낮은 것으로 보았다. 특히, 공동 연구개발의 경우에는 전사적 역량이 동원되기 보다는 기업의 연구개발 부서를 중심으로 이루어지기에 낮은 몰입을 보일 것으로 보았다.

본 연구에서 일반 제휴로 표시한 것은 제휴를 맺기는 하였지만 그 목적이나, 형태가 불분명한 것들을 모아둔 것이다. 과거 일부 기업들은 전략적 제휴를 언론 홍보용이나 혹은 주가 관리용으로 활용한 경우가 있었다. 유명 대기업과의 전략적 제휴를 맺고 이를 홍보하여 다른 이익을 얻는데 전략적 제휴를 사용한 적이 많았다. 이러한 경우에는 전략적 제휴의 형태를 알기가 어렵다. 따라서 이런 경우는 일반 제휴로 표시하였다. 그리고 이러한 경우가 아니라고 하더라도, 그 목적이 불분명한 전략적 제휴를 모두 여기에 분류하였다.

데이터 수집에는 몇 가지의 원칙을 두었다. 첫

재, 신문간 내용이 다를 경우에는 해당 회사의 홈페이지를 참고하도록 하였다. 둘째, 홈페이지를 통해 얻은 정보가 상이하거나 제한적일 경우에는 해당 분야에 대해 전문성이 높은 전자신문을 기준으로 제휴 형태를 분류하였다. 마지막으로, 3년 안에 전략적 제휴를 가지고 있다가 최근에 제휴가 단절된 일시적인 제휴관계라 할지라도 통신 3사의 진입 순서에 영향을 미치는 것으로 보고 이러한 값들도 데이터에 포함하였다.

도 있을 수 있으나, 본 연구는 신문 검색을 중심으로 한 내용분석을 주된 분석도구로 하였기에 이는 조사대상에서 제외한다. 지난 3년간의 신문을 통해 수집된 통신 3사의 전략적 제휴는 다음 <표 2>와 같다. <표 2>에서 보는 바와 같이 통신 3사는 각각 다양한 전략적 제휴를 맺고 있다. 우선 수적인 측면에서 본다면 KT가 가장 많은 164개를, LGT가 그 다음으로 116개를, SKT가 가장 적은 111개의 전략적 제휴를 맺고 있는 것으로 나타났다.

본 조사결과를 보면 모든 통신 3사 모두 마케팅 제휴에 많은 관심을 가지고 있기는 하지만, KT와 LGT가 각각 76.8%, 76.7%가 마케팅 제휴로 특히 높은 비율을 나타내었다. 이는 이동통신 업계의 후발주자인 KT와 LGT가 시장에서 자사의 점유율을 높이기 위해 다양한 마케팅 활동 및 마일리지 제도를 수립하기 위함인 것으로 해석된다. 특히 현재 이동통신 3사들은 모두 자사 마일리지 카드를 통해 회원들에게 각종 할인 혜택을 제공하고 있는데, 마케팅 제휴는 대부분 이를 위한 전략적 제휴로 보인다. 그런데, 독특한 점은 OK Cashbag을 통해 이동통신사들 중 최초로 마일리지 카드를 출시한 SKT의 마케팅 제휴가 가장 적다는 점이다. 이는 조사시점인 OK Cashbag이 이미 서비스되기 시작하였고, LGT와 KT가 마일리지 카드제도를 활성화하기 위해 다양한 노력을 기울이던 시점이라

IV. 연구 결과

1. 이동통신 서비스 사업자들의 전략적 제휴의 특성

본 연구는 지난 3년간 수립한 전략적 제휴의 총수를 의미하는 것으로 앞서 언급한 바와 같이 일부는 전략적 제휴가 완료된 경우도 존재할 수 있지만, 이러한 것들도 성과에 직·간접적으로 영향을 주었다고 생각하였기에 이를 연구에 포함하도록 하였다. 또한, 언론에 밝혀지지 않은 전략적 제휴

<표 2> 통신 3사의 전략적 제휴 현황

(단위 : 개, %)

| 구분 | KT | | | | SKT | | | | LGT | | | |
|----|----------|--------|-------|-------|----------|--------|-------|-------|----------|--------|-------|-------|
| | 공동 연구 개발 | 마케팅 제휴 | 제휴 합작 | 일반 제휴 | 공동 연구 개발 | 마케팅 제휴 | 제휴 합작 | 일반 제휴 | 공동 연구 개발 | 마케팅 제휴 | 제휴 합작 | 일반 제휴 |
| 개수 | 22 | 126 | 3 | 13 | 11 | 76 | 24 | 0 | 23 | 89 | 3 | 1 |
| 비율 | 13.4 | 76.8 | 1.8 | 7.9 | 9.9 | 68.5 | 21.6 | 0 | 19.8 | 76.7 | 2.6 | 0.9 |
| 총계 | 164 | | | | 111 | | | | 116 | | | |

는 점에서 LGT와 KT의 마케팅 제휴가 높았다고 볼 수도 있다. 그리고 SKT는 OK Cashbag 서비스를 관리하는 기업이 SKT가 아닌 다른 계열사이기 때문일 수도 있다. 그렇기에 다른 기업들과는 달리 SKT의 마케팅 제휴는 단순한 마일리지 서비스를 제공하기 위해서가 아닌 공동 마케팅을 통한 SKT와 전략적 제휴 파트너기업의 동시 수익성 향상을 위한 제휴로 보아진다. 따라서 전체적으로 본다면 통신 3사는 마케팅 제휴를 가장 중요한 제휴 활동으로 인식하고 있으며, 가장 활발하게 제휴를 형성하는 수단이라고 볼 수 있다.

다음으로 SKT의 경우 제휴합작의 비중이 다른 두 기업에 비해 매우 높은 비율을 나타내고 있다는 점을 볼 수 있다. 이는 SKT는 다른 두 기업에 비해서 지분합작을 통해 전략적 제휴의 양 당사자들이 더욱 높은 몰입을 통해 상생할 수 있도록 하기 위해 지분합작을 선호하고 있다고 할 수 있다. 물론 이외에도 SKT의 다양한 이동통신 서비스 중 일부를 분사시킨 경우도 많다고 볼 수 있을 것이다. 하지만, 대상 기업들을 보면, 분사기업이라기 보다는 전략적 제휴를 통해 기업의 성과를 더욱 향상시키기 위해 지분 합작을 선택한 기업이 더욱 많았다. 이를 통해 볼 때, SKT는 다양한 기업과의 지분 합작을 통해 미래 신규시장에 대비해 나감을 알 수 있다. 미래 신규 사업은 높은 위험을 안고 있는 동시에 시장을 선점하였을 경우에는 높은 수익성도 동시에 보장하여 준다. 이러한 경우 전략적 제휴를 실패에 대한 위험은 제한하면서, 성공하였을 경우 높은 수익을 창출하기 위해 다른 기업과 지분 합작을 사용할 수 있다는 전략적 제휴에 대한 실물옵션적 관점이 매우 적절하게 이러한 현상을 설명할 수 있다고 본다. SKT는 이러한 미래 신규 사업을 분사 혹은 벤처기업과의 지분 합작으로 투자를 하여 둠으로써 사업 실패에 대한 위험을 최소화하면서, 미래 전략 시장의 교두보를 구축하고 있

다고 볼 수 있다.

공동연구개발은 LGT에서 높은 비율을 보이고 있다. KT는 유선통신 및 무선통신을 포괄하고 있기에 KT의 공동연구개발 비중이 가장 높을 것으로 보았으나, LGT의 비중이 가장 높은 것으로 나타났다. 이는 LGT의 경우 IMT-2000 서비스와 기존 서비스간의 플랫폼 변화 및 다양한 요인으로 인해 새로운 기술 개발의 수요가 높으나 자체적으로 모든 연구개발을 수행하기 힘든 면이 있기에 이를 전략적 제휴를 통해 해결하기 위함이라고 볼 수 있다. SKT는 통신 3사 중 공동연구개발의 비중이 가장 낮은 것으로 나타났는데, 이는 이동통신 시장의 선두주자로서 확보한 선발자 우위로 얻은 확실한 수익기반을 활용하여 독자 연구개발을 수행하고 있다고 볼 수 있을 것이다.

마지막으로, 일반 제휴는 KT가 가장 높은 것으로 나타났다. 이는 KT의 유선 통신망을 중심으로 한 전략적 제휴로 보인다. 일반 제휴는 그 성격과 형태가 불분명한 경우로 이것이 KT가 가장 많은 것은 미래 불확실성이 높은 기술이나 마케팅 기법에 투자를 한 것이라고 볼 수도 있지만, 이보다는 상대 기업의 전략적 홍보활동에 이용당한 것이라고 보는 것이 합당하다고 본다. 만약, KT가 미래 전략사업에 투자를 한다면 이와 같은 일반제휴가 아닌 지분 합작이나 공동 연구개발과 같은 다른 형태의 전략적 제휴를 선택하였을 것이라고 본다.

2. 기업별 전략적 제휴 특성에 대한 분석

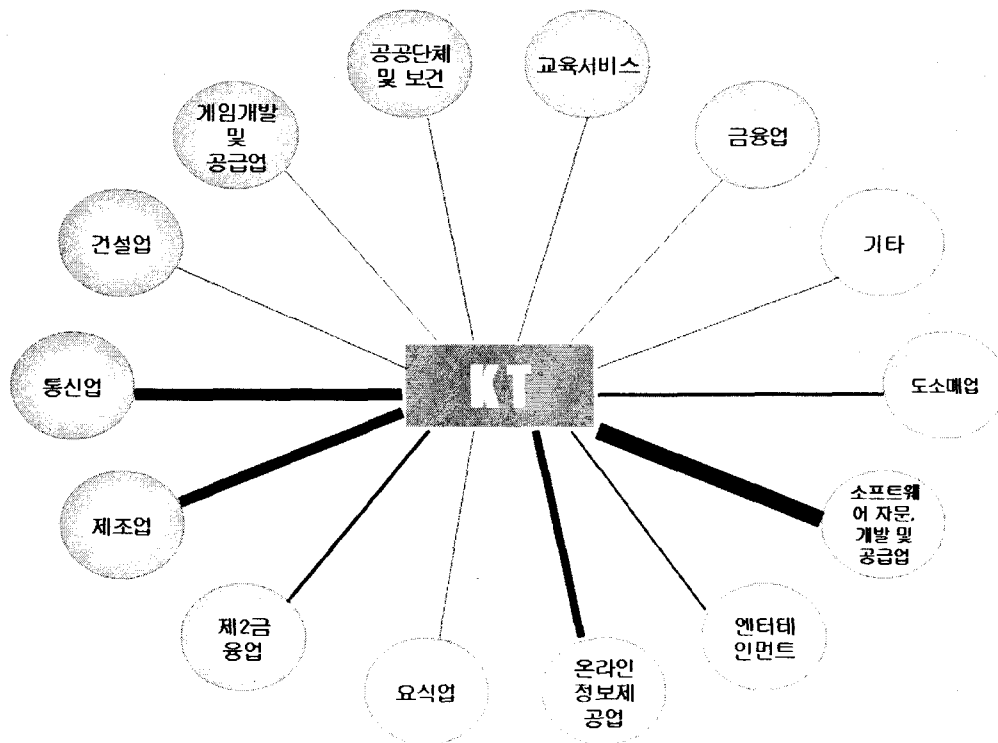
다음으로는 개별 기업들의 전략적 제휴의 정도를 중심으로 어느 산업과 더욱 많은 전략적 제휴관계를 가지고 있는가를 살펴보도록 한다. <그림 1>에서는 KT가 다른 산업과 맺고 있는 전략적 제휴의 정도를 도시하였다.

KT는 <그림 1>에서 보는 바와 같이 소프트웨어

자문, 개발 및 공급업과 통신업, 그리고 제조업과 집중적인 전략적 제휴를 가지고 있는 것으로 나타났다. 그리고 온라인 정보제공업체들과도 많은 제휴관계를 가지고 있었다. 이는 KT가 이동통신 뿐만 아니라 기존의 유선사업 및 초고속 인터넷망 사업과 같은 다양한 사업을 가지고 있기 때문으로 보인다. 통신업을 하는 기업들과 맺은 전략적 제휴는 이동통신 사업보다는 다른 유선사업 및 초고속 인터넷 사업으로 인해 맺어진 관계가 대부분으로 나타났다. 제조업과의 전략적 제휴도 유선사업에 필요한 다양한 장비로 인해 맺어진 관계가 다수를 차지하고 있었다. 이와 같이 KT는 기존의 유선통신업에 기반을 두고 있기 때문에 전략적 제휴를 활용함에 있어서도 기존의 유선통신업 관련 업체와 많은 전략적 제휴를 맺게 되는 것을 볼 수 있다.

KT의 이동통신사업을 위한 전략적 제휴는 온라

인 정보제공업과 엔터테인먼트, 금융업, 교육서비스로 구성되어 있다. 이들과의 전략적 제휴는 이동통신 기반 정보 제공 및 각종 동영상 자료 제공, 금융업무 처리등과 같은 편의를 사용자들에게 제공하고 수수료를 받는 공동 마케팅 혹은 지분 합작이 주를 이루고 있다고 본다. 금융업의 경우 보안 솔루션 및 거래 정보보호와 관련된 다양한 공동연구 개발을 위한 전략적 제휴도 존재할 것이다. 그리고 KT는 다른 기업들과 달리 교육서비스나 공동 단체 및 보건과 관련된 사회단체들과 협력관계가 많은 것을 알 수 있었다. 이는 KT가 형식상으로는 민영화되었지만, 기업 내부에는 공기업적 성향이 아직 강하게 작용하고 있다고 볼 수도 있다. 그리고 이들과의 전략적 제휴는 기업의 직접적인 성과에 영향을 미치지 않지만, 장기적인 기업 이미지에 긍정적인 영향을 줄 수 있을 것으로 본다.



〈그림 1〉 KT의 전략적 제휴 현황

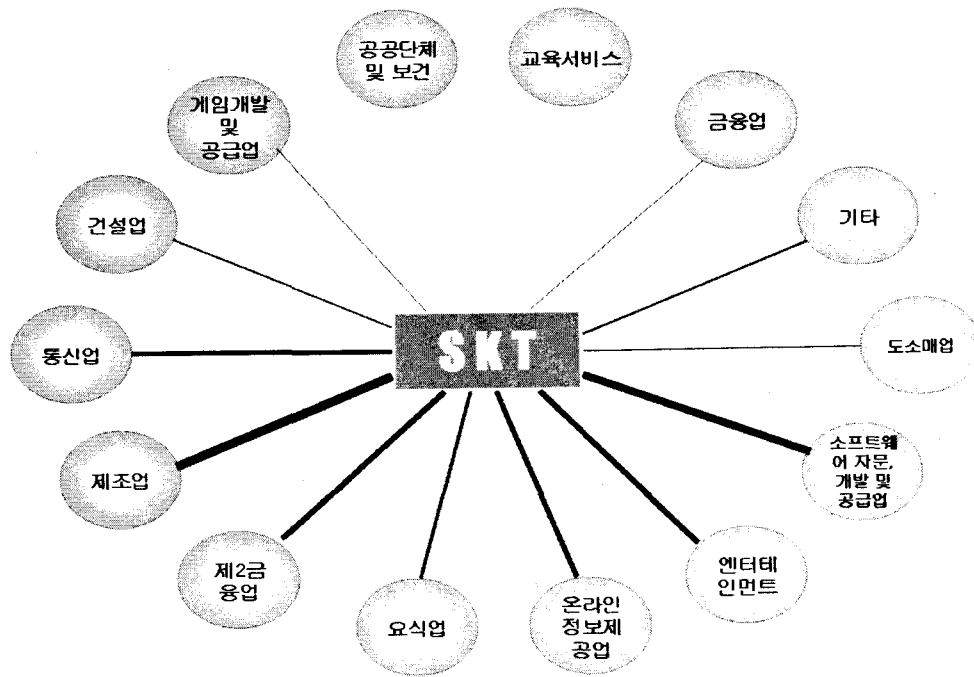
〈그림 2〉는 SKT의 전략적 제휴에 대해 도식한 것이다. SKT는 전문적인 이동통신 기업으로 소프트웨어 자문, 개발 및 공급업, 제조업, 제2 금융업, 온라인 정보 제공업, 엔터테인먼트, 통신업, 요식업과 같은 산업의 기업들과 많은 전략적 제휴 관계를 보유하고 있었다. 먼저 소프트웨어 자문, 개발 및 공급업과 제조업체들과의 전략적 제휴는 이동통신 서비스를 위한 단말기 제조업체 및 인프라 구축 업체들과의 제휴 및 무선 인터넷을 위한 소프트웨어 개발 및 공급업체들과의 전략적 제휴 관계로 보여 진다.

SKT는 우리나라 최초의 이동통신 사업자이자 시장 점유율 최고의 기업으로 다양한 부가서비스의 제공을 통한 수익 창출에 많은 노력을 기울이고 있음을 알 수 있다. 이를 위해서 제2 금융업과의 제휴를 통한 금융 서비스 개시 및 엔터테인먼트 기업들과의 제휴를 활용하여 음악이나 뮤직비디오, 각종 사진등과 같은 동영상을 제공, 요식업체들과의 제휴를 통해 가입자들에게 마일리지 서비스를 제공하는 등과 같은 방식으로 전략적 제휴를 활용하고 있다. 이외에도 새로운 신규사업으로 모바일 게임을 선정하고 모바일 게임업체들과의 전략적 제휴를 강화하고 있다. 이들과의 전략적 제휴는 SKT의 이동통신 회선을 기반으로 부가적인 수익 창출을 위한 다양한 신규사업의 창출에 SKT가 많은 노력을 기울이고 있음을 보여주고 있다.

이에 반해 SKT는 교육 서비스나 공공기관 등과

의 전략적 제휴를 맺고 있지 않고 있다. 교육 서비스의 경우 이동통신 단말기로 구현이 어렵고, 아직 그 시장의 가능성이 매우 낮다는 측면에서 공공기관등과의 제휴는 실질적인 수익 창출에 한계가 있다는 측면에서 회피하고 있는 것으로 보인다.

SKT의 전략적 제휴를 전체적으로 평가해 본다면, 이동통신 사업과 시너지 효과를 창출하여 수익을 낼 수 있는 기업들과 전략적 제휴를 형성하는데 많은 노력을 기울이고 있다는 점이다. KT는 이동통신 산업과 관련이 없는 기업들 및 공공기관들과도 전략적 제휴를 맺고 있었다. 이에 반해 SKT는 이동통신 사업과 관련있는 기업들을 중심으로 그 중에서도 SKT의 현재 사업과 시너지 효과를 가속화시킬 수 있는 다양한 부가서비스 업체들 및 미래 전략 사업의 가능성이 높은 업체들과 주로 전략적 제휴를 형성하고 있는 것을 알 수 있다. 이 중에서 미래 전략 사업의 가능성이 높은 기업들과의 전략적 제휴는 많은 수가 지분 합작 관계로 맺어져 있는데, 이들 중 상당수는 SKT에서 분사한 기업들이다. 미래 전략 사업에 대한 투자를 SKT가 직접 수행하지 않고 지분 합작을 통해 수행하는 이유는 미래 전략 사업의 실패로 인한 위험 부담을 SKT가 직접 책임지지 않음으로써 위험부담을 최소화 하는 한편, 성공하였을 경우 신규사업에 대한 교두보의 확보 및 과감한 투자 집행으로 수익을 극대화하고자 하는 실물 옵션적 사고가 밑바탕에 깔려 있다고 본다.



〈그림 2〉 SKT의 전략적 제휴

〈그림 3〉에서 보면, LGT는 다른 두기업에 비해 가장 전략적 제휴의 다양성이 떨어지는 것으로 나타났다. LGT가 두 번째로 많은 기업들과 전략적 제휴를 맺고 있는 사실과 비교해 보면 LGT는 특정 산업에 대한 중복적인 제휴관계가 많음을 알 수 있다. 특히, LGT는 다른 기업들과 달리 게임개발 및 공급업, 건설업과의 전략적 제휴가 없는 것으로 나타났다. SKT의 경우 게임 개발 및 공급업체들과의 전략적 제휴를 기반으로 부가적인 수익을 창출하고 있는 것에 반해서 LGT는 이들과 제휴관계가 없는 것이 특이한데, 이는 LGT가 부가 서비스를 통해 얻을 수 있는 수익에 대한 기회비용이 그만큼 많이 발생하고 있다고 본다.

LGT는 소프트웨어 자문, 개발 및 공급업, 통신업, 제조업, 온라인 정보 제공업, 제2 금융업과 제휴관계를 많이 가지고 있는 것으로 나타났다. 소프트웨어 자문, 개발 및 공급업체들과의 전략적 제휴는 LGT가 유일하게 비동기식으로 IMT-2000 서

비스를 제공하는 업체로서 플랫폼 소프트웨어 개발을 위해 다양한 전략적 제휴를 맺게 된 것으로 볼 수 있다.

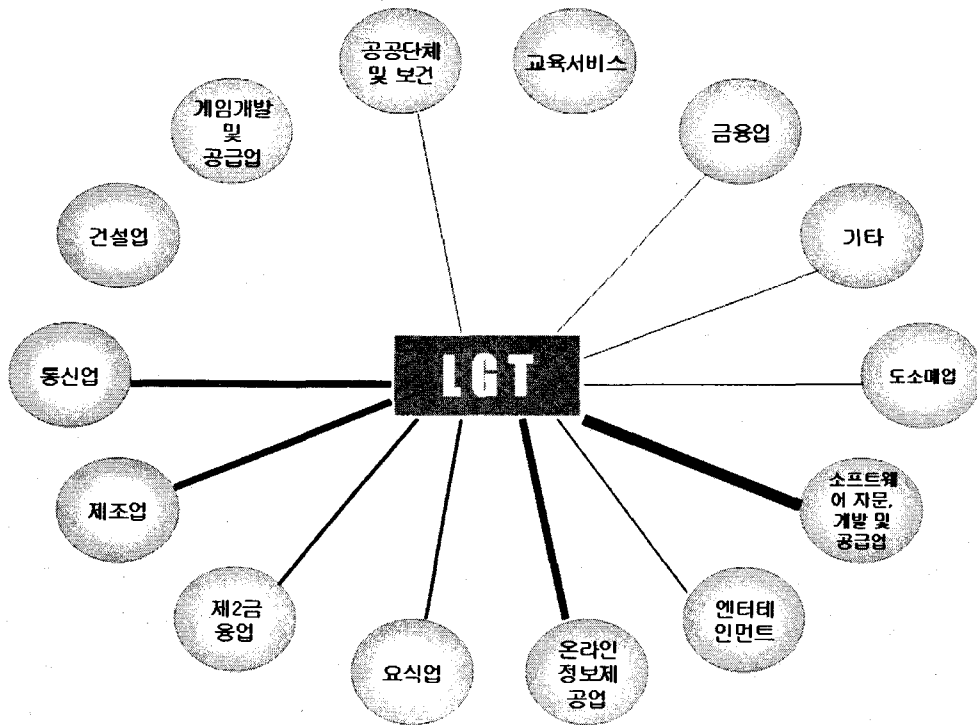
그렇지만 KT나 SKT와 달리 온라인 정보 제공 업체들과 강한 전략적 제휴 관계를 가지고 있는 것은 LGT가 오래전부터 부가 서비스를 통해 수익을 달성하고자 하였다는 점을 반영한다고 볼 수 있다. LGT는 시장의 후발자로서 선발자인 SKT와 KT를 시장 점유율의 측면에서는 따라잡기 힘든 상황이었다. 즉, LGT는 시장 가입자들의 이용회수를 보다 높여서 수익을 창출하기 위한 노력을 초기부터 시도하였다고 볼 수 있다. 이를 위해서 시장 진입 초기부터 다양한 온라인 정보제공업체들과의 전략적 제휴를 통해 이들이 제공하는 정보를 LGT의 회선을 통해 가입자들에게 제공하고 그에 대한 수익을 창출하였다고 볼 수 있다.

하지만 미래 전략 사업을 발굴하는데 있어서 LGT는 어느 정도 소극적인 모습을 보이고 있다고

볼 수 있다. KT나 SKT는 모두 미래 사업으로 인식되고 있는 엔터테인먼트나 제2 금융업, 게임 사업에 대한 투자를 강화하기 위해 다양한 전략적 제휴 관계를 맺고 있는 반면에 LGT는 이들과의 관계가 상당부분 약하게 이루어져 있는 것을 알 수 있다. 특히 전략적 제휴를 맺고 있는 형태의 다양성이 KT나 SKT와 차이를 보이지 못함으로써 시장 후발자로서 선발자를 단순히 추종하고 있을 뿐, 경쟁의 법칙을 바꿈으로써 시장 주도자로 성장하기 위한 전략을 추정할 수 있는 전략적 제휴의 관계를 찾아보기 어렵다. 특히 향후 IMT-2000 서비스가 상용화되면 시장의 판도가 변화될 수 있는 기회가 제공될 것으로 예측되고 있는 현 상황에서 LGT의 전략적 제휴관계는 이를 위한 준비가 매우 부족함을 보여주고 있다.

V. 결론 및 향후 연구과제

본 연구는 기업의 특성이 전략적 제휴 형성에 어떠한 영향을 주는지에 대해서 내용분석적 기법을 사용하여 설명해 보고자 하였다. 결론적으로 종합통신업체로서 유선업을 기반으로 하여 이동통신업에 진입한 KT는 다양한 제조업 및 통신업체들과의 전략적 제휴관계가 강한 것으로 나타났으며, 가장 많은 산업들과 전략적 제휴를 맺고 있는 것으로 나타났다. KT는 가장 많은 기업들과 전략적 제휴를 가지고 있는 것도 오래전부터 통신업을 수행해



〈그림〉 LGT의 전략적 제휴

은 것과 무관하지는 않은 것으로 보인다.

SKT는 우리나라에서 최초로 이동통신 서비스를 시작한 기업이고, 처음으로 마일리지 서비스를 제공한 이동통신업체로서 가맹점 확보의 차원에서 많은 산업들과 전략적 제휴 관계를 가지게 된 것으로 본다. 그리고 SKT는 미래 전략 사업의 발굴과 수익 창출을 위한 다양한 부가서비스를 위해 각종 기업들과 실질적인 전략적 제휴를 맺고 있는 것을 볼 수 있다. SKT는 가장 적은 수의 기업들과 전략적 제휴관계를 맺고 있지만 가장 많은 지분 합작관계를 가지고 있음을 알 수 있는데, 이는 SKT가 많은 기업들과의 전략적 제휴를 형성하여 관리 비용

의 부담을 늘리기 보다는 적은 수의 기업들과 제휴를 맺되 보다 실질적인 수익이 창출될 수 있도록 몰입을 많이 하고 있음을 증명하고 있다고 본다.

이들과 달리 LGT는 시장의 후발주자로서 가장 낮은 시장점유율을 가지고 있으면서도 가장 적은 산업체와 전략적 제휴관계를 맺고 있음을 알 수 있다. 이에 반하여 LGT는 두 번째로 많은 기업들과 전략적 제휴를 형성하고 있는데 이는 LGT가 너무 많은 기업들과 전략적 제휴를 맺음으로 인해 관리 비용만 증가될 뿐, 부가적인 수익창출에는 취약할 수 있음을 보여준다고 할 것이다.

참고문헌

1. Balakrishnan & Koza, 1993, Information asymmetry, adverse selection and joint ventures., *Journal of economic behavior and organization*, V.20., 99-117
2. Barnett W. P. & Burgelman R. A., 1996, Evolutionary perspectives on strategy, *Strategic Management Journal*, V.17, 5-19
3. Barney J. B., 1991, Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, V.17, 99-120
4. Burt R. S., 1992, Structural holes, Harvard University Press, Cambridge, MA
5. Folta, 2000, Governance and uncertainty : the trade-off between administrative control and commitment., *Strategic Management Journal*, V.19, 1007-1028
6. Folta & Miller, 2002, Real options in equity partnerships. *Strategic Management Journal*, V.23, 77-88
7. Gompers, 2001, A note on strategic alliance, Harvard Business School note., 9-298-047
8. Gulati, 1998, Alliances and networks, *Strategic Management Journal*, V.19, 293-317
9. Hamel, 1991, Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances, *Strategic Management Journal*, V.12, 83-103
10. Hennart, 1988, A transaction cost theory of equity joint ventures., *Strategic Management Journal*, V.9, 361-374
11. Hennart, 1993, Explaining the swollen middle : Why most transactions are a mix of market and hierarchy, *Organization Science*, Nov. 529-547
12. Hennart & Reddy, 2000, Digestibility and asymmetric information in the choice between acquisitions and joint ventures : Where's the beef, *Strategic Management Journal*, V.21, 191-193
13. Kogut, 1991, Joint ventures and the option to expand and acquire., *Management Science*, 37(1) : 19-33
14. Mitchell & Singh, 1992, Incumbent's use of pre-entry alliances before expansion into new technical subfields of an industry., *Journal of economic behavior and organization*,

- V.18, 347-372
15. Mowery, Oxley & Silverman, 1996, Strategic alliances and interfirm knowledge transfer, *Strategic Management Journal*, V.17, 77-91
 16. Park & Ungson, 2001, Interfirm rivalry and managerial complexity : A conceptual framework of alliance failure, *Organization Science*, V.12, 37-53
 17. Pfeffer J. & Salancik G. R., 1978, *The external control of organizations*, Harper & Row, New York
 18. Porter M. E., 1980, *Competitive strategy*, Freepress, New York
 19. Reuer & Koza, 2000, Asymmetric information and joint venture performance : Theory and evidence for domestic and international joint ventures, *Strategic Management Journal*, V.21, 81-88
 20. Reuer & Koza, 2000, On lemons and indigestibility : Resource assembly through joint ventures, *Strategic Management Journal*, V. 21, 195-197
 21. Robertson & Gatignon, 1998, Technology development mode : A transaction cost conceptualization., *Strategic Management Journal*, V.19, 515-531
 22. Scott W. R., 1975, Organizational structure, *Annual Review of Sociology*, 1, 1-20
 23. Teece D., Pisano G., Shuen A., 1997, Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, V.18, 509-533
 24. Venkatraman N. & Prescott J. E., 1990, Environment-strategy coalignment: An empirical test of its performance implications, *Strategic Management Journal*, V.11, 1-23
 25. Wernerfelt, B., 1984, A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, V.5, 171-180
 26. Williamson O. E., 1982, The economics of organization : the transaction cost approach, *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577