

**연구논문**

**한국 신용카드기업의 역량과 차별성:  
신용카드기업 종사자에 대한 Q 분석결과를 중심으로\***

The Core Capabilities and Differences of Korean Credit Card Companies:  
Based on Q Analysis Results of Employers in Credit Card Companies

고형면\*\*

Koh, Hyung-Myun

이 연구는 한국의 신용카드기업 종사자들에게 Q 방법을 접목시켜, 해당 기업의 역량과 차별성을 검증하려는 목적 하에 이루어졌다. 사회과학 내에서 제도의 진화에 초점을 두는 이론 진영은, 기업 구성원들의 가장 일상적인 활동 속에 기업의 경쟁력이 배태돼(embedded) 있음을 강조한다. 즉 암묵적이면서도 비공식화된 방식으로 이루어지는 매일의 학습, 의사소통, 의사결정이 조직의 동태적 역량(dynamic capabilities)을 결정짓는다. 기업 구성원들의 내적, 잠재적 활동을 객관적으로 측정하고자 이 연구는, 계량화가 어려운 인간의 질적·주관적 속성들을 수치화시키는데 장점을 지닌 Q 방법을 활용한다. 분석결과에 의하면, 다수의 응답자들이 기업 역량과 경쟁력의 질적 수준이 향상되어야 함을 강조한다. 하지만 응답자들 중 은행계의 경우 주로 성장 지향적 정책과 기업발전을 중시하며, 기업계는 정책으로부터의 독립성을 강조하나 기업조직 우선적 사고에 갇혀 있다. 2000년 이후 고착화된 한국 신용카드산업의 주기적인 부침은, 신용카드기업의 역량(경쟁력), 산업환경, 정책의 개선에 대한 기업현장의 기대나 요구가 충분히 반영되지 않은 것과 결코 무관하지 않다.

주제어: 진화제도주의, 신용카드기업, 기업의 동태적 역량, Q 방법, 사회의 질

There have been a great many ups and downs in Korean Credit Card Industries after 2000. It is certain that each Credit Card Company copes with the situations by means of its organizational capabilities. According to the evolutionary view of Institutionalism, a company's capabilities are composed of

\* 이 논문은 2008년 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국학술진흥재단의 지원을 받아 수행된 연구임(KRF-2007-411-J01602). 논문에 대한 면밀한 심사과 평가를 해주신 익명의 논평자 세 분께 진심으로 감사드립니다.

\*\* 서울대학교 사회발전연구소 선임연구원 고형면.

E-mail: colchester96@daum.net

every day routines, codes, rules, learning(by doing, using, interacting) and decision makings. The purpose of this article is to verify how two Korean Credit Card Companies showed their strategic differences and what factors exposed each company's own limits. To examine the company's ordinary conducts, this study used Q methodology with a random sample of 16 members from each company. Especially from the results of Q factor analysis, it becomes clear that each company still takes a serious view of the economy of scale rather than the innovation or improvement of organizational and relational dynamics.

Key words: credit card companies, evolutionary institutionalism, dynamic capabilities, Q methodology, social quality

## I. 머리말

### 1. 문제제기

2008년 2월 은행계 신용카드기업들이 시장 점유율을 확대하기 위한 조치(중앙일보, 2008년 2월 20일)를 취한 지 두 달도 채 안 돼서, 금융감독원은 전 업계 신용카드기업의 본점이 아닌 영업점 실태조사에 나서게 됐다.<sup>1)</sup> 은행창구를 통해 신규회원을 손쉽게 모집하는 은행계와 달리, 이른바 전업계 신용카드 기업은 이를 위해 별도의 신용카드 모집인을 활용한다. 그런데 2006년까지 3만 명이 채 안 되던 신용카드 모집인이 불과 1년 새에 5만 명에 육박하자, 정부는 신용카드시장이 과열됐다는 판단 하에 이 같은 조치를 취한 것이다(헤럴드경제, 2008년 4월 8일).

2003년 1월 국내 신용카드기업 모두가 적자를 내는 초유의 산업적 위기 상황을 겪은 이후로 크고 작은 <위기 - 정부개입 - 위기>의 악순환은 지금까지 계속되고 있으며, 이러한 현상은 신용카드 선진국인 미국에서도 목격된다(Sinke & Nash 1993). 주기적인 산업적 위기의 원인과 치유에 대한 근본적 논의도 필요하겠지만, 빈번하게 위기 상황에 처할 수밖에 없는 기업과 기업의

1) 한국의 신용카드기업은 일반적으로 은행계와 전계로 구분되며, 은행의 별도법인들도 전계로 분류된다. 이러한 모호한 분류가 오해를 낳을 수 있기에, 이 글에서는 은행계와 대기업계로 구분한다.

구성원들은 정작 스스로의 경제활동과 경쟁력에 대해 어떠한 생각과 전망을 갖고 있는지를 알아보는 것도 중요하다. 특정한 상황에 대한 기업 구성원들의 평가, 대안제시, 의사결정은 모두 기업 경쟁력과 위기해결 능력을 규정하는 중요한 요소이기 때문이다.

기업의 역량과 차별성은 지금까지 대체로 두 가지 이론 경향 속에서 설명돼 왔다(Dosi & Marengo 1994). 첫째는 정태적 균형에 입각한 전략적 상호작용이라는 차원에서 접근하는 이론들로, 기업 간에 나타나는 차이는 일시적이고도 잠정적인 불균형 상태로 여겨진다. 둘째는 각각의 기업 내에서 생겨나는 다양한 변형들을 인정하고, 그러한 변형들을 ①상이한 효용방정식, ②생산과 혁신에 관련된 조직 자체의 숙련도 차이, ③비대칭적 정보에 입각해서 설명하는 이론들이다.

이와 달리 경제활동의 위계적 조직화 방식과 시장 메커니즘 간의 적응 및 조합방식에 대한 새로운 안목을 제시한 신제도주의는, 조직적·실무적 정보처리 과정과 연관된 '학습'이란 측면에서 기업마다의 상이한 경쟁력 구도를 강조해왔다. 이로써 전혀 다른 조직론적 과제들이 유발됐는데 즉, 무엇이 기업을 성격에 있어서나 행위적·업무성과적 측면에서 분명한 차이가 나게 만드는가에 대한 검증이다(Coriat & Dosi 1998b).

특히 진화제도주의<sup>2)</sup>는 위의 두 번째 이론적 유형에서 지적되는 것보다 훨씬 더 많은 차이들이 기업 안팎에서 생겨난다는 것을 강조한다. 때문에 기업의 경쟁력은 내부적 자원만으로 완전히 이해될 수 없음을 강조한다. 다시 말해, 경쟁력의 가장 중요한 원천은 조직전략, 조직 내외의 상호작용, 업무적 관성과 이의 특수성에 배태된 여러 기업특수적 문제해결 능력 혹은 특성들에 있다(Dosi & Marengo 1994: 160; Coriat & Dosi 1998: 113). 기업 경쟁력의 이러한 원천들은 기업 구성원들의 일상 즉 루틴에 직간접적으로 반영되기 마련이다. 예컨대 경제나 시장 정보의 확충만으로는 기업 경쟁력 향상을 꾀하기 어렵다. 하지만 정보 확충을 통해 기업 구성원들 사이에 독특한 문제해결 능력이 갖춰진다면, 이는 어떤 식으로든 기업 경쟁력 강화에 도움이 된다.

2) 제도주의 내의 진화적 입장에 대해서는 Furubotn(1990), Furubotn & Richter(1991), 고행면(2008)를 참고할 것.

한편, 진화제도주의는 하나의 주체이자 단위로서 기업이 가동하는 외적 적응과 내적 반응 양식이 지닌 특징을 검증하는 데 주력한다(Dosi & Marengo 1994). 기업은 소속 산업부문 내의 경쟁 및 파트너 기업들과의 다양한 사회경제적 관계를 통해서도 수많은 의사결정과 학습을 수행한다. 이 역시 기업 경쟁력에 직결될 뿐만 아니라, 기업 활동에 끊임없는 변이를 일으켜 산업적 지형과 관계를 근본적으로 변화시키기도 한다.

이상과 같은 기업의 루틴, 학습과 의사결정, 경쟁/파트너 기업과의 관계 등의 총체로서 동태적 역량(dynamic capabilities)은 기업 현장에서의 오랜 역할 수행과 경험에 의해 축적된 공유지식으로 외화된다. 조직 구성원들은 조직 내의 사회적 교환체계를 통해 파급되고 획득된 이해방식·규칙·목표를 공유하기 때문이다(March 1999). 따라서 이 논문은 신용카드기업 종사자들이 소속 기업의 동태적 역량을 어떻게 드러내며, 기업이나 산업 전반에 대한 해석과 전망에 어떤 차이를 나타내는지 살펴, 한국 신용카드기업의 경쟁력과 차별성을 현실감 있게 검증코자 한다.

## 2. Q 방법의 원리와 특징

‘Q 방법’은 특정한 현상과 사실의 광범위하고도 잠재적인 함의를 응답자들 스스로의 이해, 경험, 판단에 따라 직접 밝히도록 하며, 응답자들간의 주관적 소통가능성(communicability)을 전제로 개발된 매우 유력한 조사기법이다. 기업의 동태적 역량이 갖는 암묵적이고도 질적인 속성을 감안한다면, 현업 종사자들에게 투영된 신용카드기업별 역량과 차별성 그리고 경제적 현실에 대한 대응양식을 탐구하는 데 Q 방법은 매우 적합타당한 도구이다. 또한 Q 분석결과, 위기의 악순환 고리 속에서 신용카드기업과 그 구성원들이 스스로의 역량과 차별성을 어떻게 가동하려는지 검증하는 데 도움이 될 것이다.

인간의 주·객관적인 가치판단이나 현실개입은 사회적 존재로서 인간과 인간을 둘러싼 현상에 특수한 의미와 실천적 함의들을 모두 결부시키는 과정이다. 그런데 인간의 주관성을 배제한다면 인간의 본질은 물론 사회 현상을 올바르게 이해하는 것조차 어려워질 수 있다. 인간의 주관성에 대한 검증과 평가가

쉬운 것은 아니지만, 인간의 주관성은 내적으로 일정한 구조와 형태를 띠고 있다. 외부가 아닌 내부로부터의 이해를 추구한다는 점에서 Q 방법은 일찍이 베버(M. Weber)가 강조했던 사회적 현실에 대한 '의미이해의 방법'을 계량화시킨 기법이다. Q 방법은 응답자들이 조사 주제에 관한 여러 진술문들을 스스로 비교·평가·순위화시켜 자신의 주관성을 조사과정에 자발적으로(operant) 개입시키도록 유도한다(Anderson et al. 1997). 이로써 응답자들은 자신의 주관성에 내재된 구조와 형태를 스스로의 객관적 준거틀로 전환시킨다. 응답자는 자아참조(self-reference)를 통해 독자적인 의견과 태도를 드러내고, 특정한 주제나 자극에 대한 반응을 자율적으로 표현한다.

일반 조사연구에 필수적인 조작적 정의(operational definition) 과정에서 배제될 수밖에 없는 응답자들의 다양한 가치·의견·견해 차이를 포착하기 위해 Q 방법은 '자발적 주관성(operant subjectivity)'을 밝히는 데 주력한다(Brown 1980). 또한 Q 방법은 전혀 예상치 못했던 행위와 이를 통해 생겨나는 새로운 현상에 대한 설명을 보다 객관화시키고자 한다. 이런 특성들 때문에, 실증적으로 지지된 이론적 근거가 충분치 않거나, 새로운 개념이나 현상에 대한 시범조사(pilot study)의 도구로서도 매우 유용하게 쓰인다(김범중 1999: 122). 이렇듯 Q 방법의 장점은 발견적, 탐색적 특성에 있으며 이를 확장함으로써 이론의 구축과 검증에도 기여할 수 있다.

한편 Q 방법은, 일반 조사연구에 비해 조사표본(sample)의 선정에 매우 관대한 입장을 취한다. 정교한 표본추출 과정을 통해 조사 대상자를 엄밀히 선정하는 방법만 고집하지도 않는데다가, 많게는 20~50명, 적게는 1명만을 통해서도 조사가 이루어진다. 한 사람을 100시간 동안 조사하는 것이 100명의 사람을 1시간 조사하는 것보다 더 낫다는, 행위주의의 내포적 지향성(intensive orientation)을 수용하기 때문에, Q 방법은 소표본이나 단일표본을 통한 조사를 당연시한다(McKeown & Thomas 1988: 36).

Q 방법의 이러한 특성과 전제들에 기초하여 기업의 동태적 역량이라는 질적인 속성들을 보다 구체적이고도 계량화된 형태로 검증할 것이다. 은행계와 대기업계 신용카드기업으로 양분된 한국 신용카드산업의 실정을 반영하여 각각을 대표할 만한 신용카드기업의 종사자들에게 Q 방법을 실시해서 다음과 같

은 사실들을 밝혀보고자 한다.

첫째, 기업역량과 관련된 중요한 분석범주(와 그 하위영역)에 대한 인식이 나 평가에 유의미한 차이가 나타나는지를 검토할 것이다. 둘째로는, 현업 종사자들이 신용카드산업 내의 기업적 관행이나 관련된 핵심적인 제도적 주체들(소비자, 가맹점, 정책)과의 관계에 대해 어떠한 평가를 내리는지 검토할 것이다.

그리고 이러한 평가에 차이가 두드러지게 나타난다면 어떠한 이유로 그 같은 차이가 생겨나는지를 밝힐 것이다. 마지막으로, 신용카드기업의 혁신과 경쟁력 강화를 위해 이들이 필요하다고 생각하는 요소와 여건은 무엇인지를 분석할 것이다. 이상을 통해 신용카드산업 내의 기업과 현업 종사자들이 항상적 위기상황에 대처하기 위하여 기업적 역량과 경쟁력에 대해 규정하는 방식에 대해 파악해 보고자 한다.

## II. 실증분석을 위한 연구설계

### 1. Q 표본과 P 표본의 선정

'Q 표본'이란 특정한 주제와 관련된 여러 쟁점들을 조사에 필요한 진술문으로 만든 것이다. Q 표본은 조사의 목표에 맞게 연역적 설계 혹은 귀납적 설계를 통해 구성한다(McKeown & Thomas 1988). 전자는 기존의 이론적·가설적 검토를 통해 마련되며, 후자는 이미 관찰된 설문이나 진술들을 통해 작성된다.

Q 표본의 구성은 응답자(P 표본)의 선정에 알맞게 재구성되기도 하며 조사자의 관점에서 가장 유용하다고 판단된 방식에 따라 조직화되기도 한다(Brown 1980). 사람들 사이의 생각이나 아이디어는 교환 또는 공유된다는 전달가능성(communicability)이 Q 표본에 의한 자극을 통해 어떻게 드러나는지를 확인하는 것이 중요하기 때문이다.

신용카드기업의 역량과 차이를 밝히기 위해 이 연구에서는 연역적·귀납적 설계를 조합하여 총 72개의 진술문을 작성했다(〈표 1〉 참고). 첫째, 기업의 역

〈표 1〉 기업의 역량과 차별성 검증을 위한 Q 표본 설계

분석범주	하위영역	Q 표본
핵심역량	루틴과 학습	Q진술문 1-8
	기술기반 및 혁신전략	Q진술문 9-16
	대안적 역량의 탐색	Q진술문 17-24
성장경로 및 시장상황	시장상황에 대한 태도	Q진술문 25-32
	산업통치구조에 대한 입장	Q진술문 33-40
	신용카드산업의 발전전망	Q진술문 41-48
관계적 특수성 · 역량	신용카드 회원에 대한 진단	Q진술문 49-56
	가맹점과의 관계	Q진술문 57-64
	신용카드정책에 대한 평가	Q진술문 65-72

\* 하위영역별 Q 표본 수: 8개

\* 총 Q 표본 수: (하위영역×각각의 Q 표본 수) = 9×8 = 72

량과 차별성에 대한 신제도주의와 진화제도주의의 이론적 논거에 입각해<sup>3)</sup> 핵심역량, 성장경로 및 시장상황, 관계적 특수성 · 역량으로 Q 표본을 범주화했고, 각각에 해당되는 세 가지 하위영역도 동일한 이론적 준거를 통해 설계됐다. 둘째, 신제도주의와 진화제도주의의 이론적 · 실증적 내용과 함께 신용카드기업 종사자들과의 인터뷰를 통해 사전 조사된 사실들을 통해 각 하위영역 내의 Q 표본들을 8개 항목으로 구성했다. 셋째, 마케팅/컨설팅 전문기업인 'R'

3) 분석범주는 Nelson & Winter(1982), Scott & Meyer(1991), Coriat & Dosi(1998)의 논의를, 하위영역은 Teece et al.(1997), Aldrich(1999)의 논의를 종합화한 것이고, 김병덕 외(2001)도 참고했다. 이들의 이론적 논의에 의하면, 기업의 일상적 업무처리 방식과 이를 통해 생겨나는 암묵적 학습체계, 핵심적 기술자원과 이를 둘러싼 혁신전략, 대안적 기업발전 전략은 한 기업의 역량과 경쟁력을 가늠하는 핵심요소들이다. 이를 바탕으로 시장상황이나 발전전망에 대한 의사결정과 산업적 차원의 통치구조에 대한 반응양식을 통해 각 기업은 경쟁에 임한다. 이 과정에서 각 기업은 동일 산업부문 내에 있는 여타의 경제주체들과 관계를 형성하며 이에 대한 평가나 관리의 노하우가 기업역량의 지속적 개선에 영향을 미친다.

사에서 '기업진단, 기업혁신, 업무혁신, 발전전략'을 위해 사용된 귀납적 항목들을 연구의 목적에 맞게 선별·배치했다.

'P 표본'은 응답자들 혹은 응답자 군을 말하며, P 표본추출 방법에는 외연적(extensive)방식과 내포적(intensive) 방식의 두 가지가 있다(McKeown & Thomas 1988). 여기서는 신용카드기업 종사자들 스스로가 느끼고 생각하는 기업의 역량과 차별성을 알아보고자 하므로 (다수의 사람들 사이에 나타나는 다양한 견해를 파악하려는 전자의 방식보다는) 개인의 내적 주관성(intrapersonal subjectivity) 파악에 주력하는 후자의 방식을 채택했다.

동일한 기업일지라도 단위 조직(부서)별로 기업의 역량이 축적 및 발현되는 방식에 차이가 있고, 단위 조직의 구성원이 이를 습득·발휘하는 양태에도 여러 변이가 생긴다. 또한 단위 조직간의 관계나 주도권이 기업 통치구조(governance structure)나 경쟁력에 발현적으로 반영된다는 것은 진화제도주의의 중요한 이론적 근거이기도 하다(Hodgson 1999).

이러한 이론적 성과가 신용카드기업을 통해 어떻게 나타나는지를 알아보는 것도 매우 유용할 것이다. 하지만 각 신용카드기업의 단위 조직으로부터 정밀한 표본추출이 여의치 않았기에 동일 신용카드기업 내의 단위 조직간 차이는 무시하기로 한다. 다만 P 표본추출의 엄밀성을 기하고자 각 기업 내의 서로 다른 단위 조직에 속한 구성원들이 적절히 배치되게끔 표본을 선정했다.

다시 말해, 은행계 신용카드기업의 종사자 16인과 대기업계 신용카드기업의 종사자 16인을 해당기업의 기본 조직도에 의거해 할당표집했다<sup>4)</sup>. 최종 표본으로 선정된 응답자들은 7년차 이상의 직무경력을 갖고 있으며, 특히 2000년대 들어 신용카드산업에서 생겨난 격변을 충분히 체험했다는 공통점을 갖고 있다. 이들은 각 신용카드기업의 조직적 특성과 차이까지도 오랫동안 체험했기 때문에 조직 통치구조의 특성과 차이까지도 조사결과에 담아 줄 것으로 기대된다.

4) 조사된 은행계와 대기업계 신용카드기업의 조직구성이나 업무체계가 동일하지 않아 업무행태가 유사한 부서들을 사전에 3개 집단으로 통제했다. 양 기업에서 비슷한 직무를 수행하는 응답자들이 조사에 참여할 수 있도록 통제된 3개 집단별로 5~6인의 할당표집을 실시해 총 32인의 P 표본을 선정했다.



## 2. Q 분류(Q-sorting) 및 요인분석

Q 분류(Q-sorting)란 응답자의 주관에 따라서 Q 표본 전체에 순위를 매기는 과정으로, 사실상 응답자의 자발적 주관성이 발휘되는 기초적 단계이다(McKeown 1984). Q 분류 결과가 정상분포 혹은 준정상분포를 따르도록 강제분포(forced distribution) 방식이 일반적으로 사용된다(Brown 1980; McKeown & Thomas 1988; 백용덕 1999). 따라서 이 연구에서도 강제분포 방법을 통해 전체 응답자들이 Q 분류를 실시했다.

스티븐슨의 논의를 따르면(Stephenson 1953) 70~80개의 Q 표본은 11단계 분류방식이 가장 적합하다. 이를 준거로, Q 분류의 단계와 각각에 배치될 Q 표본의 수는 <표 2>와 같이 설정됐다. 이에 따라 각 응답자들은 자신이 가장 동의하는 것에서 가장 반대하는 것까지 (+5)~(-5)의 척도구간에 할당된 개수만큼 진술문을 배치시켰다(예컨대, -3의 척도에는 4개, +2의 척도에는 8개 진술문).

<표 2> 연구에 쓰인 Q분류방식

(단위: %, 개)

-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
1	2	4	8	13	16	13	8	4	2	1

\* 전체 Q 표본 수 : 72

\* 전체 Q분류 단계 : 11

은행계와 대기업계의 신용카드기업 구성원 중 최종 선정된 32인이 Q 분류한 데이터는, Q 방법 전용 프로그램인 PQMethod(ver 2.11)를 통해 통계처리됐다.<sup>5)</sup> 신용카드기업의 역량과 차별성을 알아보기 위해, 첫째 중심점 분석(centroid analysis)과 수동회전(hand rotation), 둘째 주성분분석(principle components analysis)과 배리맥스(varimax)회전 각각을 모두 실시했다. 후자가 자료해석에 보다 용이했으며, 이를 통해 얻어진 자료행렬을 가지고 최종적

5) PQMethod에 대해서는 <http://www.lrz-muenchen.de/~schmickl/qmethod/pqmanual.htm>를 참고.

으로 요인분석을 실시했다. 이하의 내용은 모두 이와 같은 과정을 통해 얻어진 요인분석 결과이다.<sup>6)</sup>

### III. 신용카드기업의 역량과 차별성에 대한 Q 분석

#### 1. 요인구조의 개괄

은행계와 대기업계 신용카드기업 종사자들 중 총 32명으로 구성된 응답자들의 Q분류 결과를 통해 얻어진 상관관계 행렬을 통해 총 8개로 구성된(회전되지 않은) 요인들이 제시됐다. 8개 요인은 전체 변량의 58%를 설명하는데, 이 중 3개 요인이 절반이 넘는 32%의 변량을 설명해 낸다. 이를 바탕으로 3개 요인모델에 의한 요인회전을 실시하여 최종 요인분석 결과를 도출했다(〈표 3〉참고).

Q 방법에서 도출되는 요인은 진술문들의 빈도나 상관관계가 아닌 응답자들의 주관적 태도 사이에 나타나는 상관관계를 통해 구해진다(Steelman & Maguire 1999). 다시 말해 각 요인의 유형과 특성은 72개 진술문에 대해 유사한 Q분류를 행한 응답자들 중 높은 요인 부하값(factor loadings)을 보인 응답자들을 통해 나타난다.<sup>7)</sup> Q 분석을 통해 밝혀진 3대 요인별로 어떤 응답자들이

〈표 3〉 요인회전 전후의 설명변량

요인회전(varimax) 이후 설명변량								
	요인 1		요인 2		요인 3			
설명변량(%)	13		9		10			
요인회전 이전 설명변량								
	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	요인 5	요인 6	요인 7	요인 8
설명변량(%)	16	9	7	6	6	5	5	4

6) 이하에서 특별한 언급이 없는 경우 〈부록〉을 참고하면 되고, 조사에 쓰인 진술문은 편의상 '#진술문 번호'형식으로 표기한다.

7) 분석도구에 따라 약간의 차이가 있으나, Q 방법에서 유의미한 요인 부하값의 판별은 [.40] 혹은 [.41]을 기준값으로 삼는다(Durning & Osuna 1994; Cottle et al. 1989). 이 연구에서는 [.41]을 기준값으로 사용한다.

각 유형을 대표하는지는 <표 4>를 통해 파악할 수 있다.

우선 전체적인 요인구조를 이해하기 위해 각 요인별 표준화된 요인점수 (factor scores)<sup>8)</sup>를 통해 산출된 요인간의 상관관계를 살펴보자. <요인 1>과 <요인 3>은 가장 높은 상관관계( $r=.3085$ )를 보였고, <요인 2>와 <요인 3>은 음의 상관관계( $r=-.1138$ )에 있다. <요인 1>과 <요인 2> 사이에서는 매우 미미한 정도의 상관관계( $r=.03$ )가 나타날 뿐이다.

따라서 3대 요인의 유형적 특성을 살펴 본 이후에, <요인 2>와 <요인 3>의 차이 그리고 <요인 1>과 <요인 3>의 유사성을 중심으로 분석결과를 비교·검토할 것이다. 이러한 과정을 통해, 이 글에서 주목하려는 은행계와 대기업계 신용카드기업의 역량과 차별성에 대한 중요한 단서들이 포착될 것이다.

두 번째로, Q 요인분석을 통해 얻어진 <표 4>의 요인행렬(factor arrays)을 살펴보면, <요인 2>에는 은행계 응답자들만이 그리고 <요인 3>에는 은행계 응답자(16)을 제외하면 대기업계 응답자들이 요인의 속성을 결정짓고 있다. 위에서 이미 본 것처럼 두 요인은 음의 상관관계에 있다. 다시 말해, 은행계와 대기업계 응답자들은 신용카드기업의 역량과 차별성에 대해 매우 상반된 견해를 드러내고 있다.

한편 <요인 1>에는 은행계와 대기업계 응답자들이 5:7로 거의 비슷하게 분포해 있다. 요인구조의 상관관계를 통해 살펴봤듯이, <요인 1>은 특별히 <요인 3>과 매우 밀접한 상관관계에 놓여 있다. 분석결과에 대한 검토를 통해 어떤 이유로 이러한 결과가 나왔는지를 정리해 보면, 신용카드기업의 역량과 차별성에 대한 색다른 사실의 파악이 가능할 것이다.

이상에 대한 구체적인 분석에 앞서 요인행렬을 응답자들 사이의 동의-반대 정도에 따라 분류한 Q 분석결과를 보면, 조사된 신용카드기업 종사자들이 갖고 있는 공통적인 견해를 이해하는 데 도움이 된다. <표 5>를 보면, 3대 요인 유형 사이에서 의견 차이가 가장 적은 것은 총 15개 진술문이다. 이 중에는 기업의 [혁신역량] 범주와 관련된 진술문이 7개로 가장 많고, 하위영역별로는 '투타과 학습', '기술기반 및 혁신전략'과 관련된 진술문들이 눈에 띈다.

8) PQMethod는 정수값과 z값으로 구해진 요인점수를 모두 산출한다. 이 글에서는 편의상 정수값으로 제시된 요인점수만을 사용한다.

<표 4> 요인행렬

요인 1		요인 2		요인 3	
은행계1	.7041				
은행계3	.5100				
은행계10	.4670				
은행계11	.4449	은행계2	.4472	은행계16	.5056
은행계12	.4256	은행계4	.6378	대기업계3	.7511
대기업계1	.6580	은행계5	.6021	대기업계6	.7466
대기업계2	.7523	은행계6	.7859	대기업계12	.7119
대기업계4	.5631	은행계7	.5030	대기업계14	.4577
대기업계5	.5323	은행계8	.5587	대기업계16	.4658
대기업계7	.4608				
대기업계8	.4672				
대기업계10	.5390				

\* 응답자 요인부하값( $\geq .41$ )인 경우만 추출(Cottle et al. 1989)

<표 5> 요인유형간 동의와 반대를 나타낸 진술문\*

동의(유사성)**	반대(차이)
1	46
6	61
36	58
12	62
16	45
66	64
10	63
69	31
27	49
48	18
28	26
55	42
56	51
2	15
21	25

\*동의와 반대의 강도를 내림차순으로 배열

\*\*( $p < .01$  혹은  $.05$ )

직원들간의 접촉과 협조를 위한 투자가 조직성과에 반영되는 방식(#1), 직무 노하우의 상호교환 정도(#6), 내부적으로 얻어지는 지식·기술·경험의 효율적·체계적 관리 여부(#2)는 은행계와 대기업계 종사자 모두에게 중요도가 유사하다. 핵심 정보통신기술의 자체개발 여부(#12), 신기술의 아웃소싱(#16), 자기개발과 R&D부서에 대한 태도(#10)에서도 비슷한 견해가 보인다. 이 진술문들은 주로 응답자들의 중립적 태도를 나타낸다. 각 진술문의 요인점수 유의도 수준이 신뢰도 99%와 95%에서 기각되므로 이들은 요인유형간의 차이보다는 유사성에 대한 정보이다.

이와 달리 3대 요인유형은, [관계적 특수성·역량] 범주의 9개 진술문과 [성장경로 및 시장상황] 범주의 8개 진술문에서 가장 상이한 태도를 나타낸다. 이를 하위영역별로 살펴보면 앞으로의 분석과 관련된 주목할 만한 사실이 드러난다. 요인유형간 차이를 드러낸 진술문 중 가장 많은 5개(#61, #58, #62, #64, #63)가 '신용카드 가맹점과의 관계'와 관련해 추출된다. '시장상황에 대한 태도'영역에서는 총 4개(#31, #26, #25, #29) 진술문이 요인유형간 차이를 드러낸다. 그 다음으로 '신용카드 회원에 대한 진단'(#49, #51, #54)과 '신용카드산업의 발전전망'(#46, #45, #42) 영역에서 각 3개씩의 진술문이 응답자들 사이의 중요한 차이를 일러준다.

정리하자면, 조사된 은행계와 대기업계 신용카드기업 응답자들은 ①[핵심역량] 범주에 대해서는 서로 유사하지만 중립적인 태도를, ②[성장경로/시장상황] 그리고 [관계적 특수성/역량] 범주와 관련해서는 매우 상반된 입장을 보인다. 한 기업의 실질적인 역량은 암묵적이고 잠재적이기 때문에 기업 내 구성원들의 일상 속에서 미미한 정도의 차이만 보일 뿐 결코 선명하게 드러나지 않는다(Nelson & Winter 1982; Zollo et al. 2002). 그래서 일상적이고도 관성적인 루틴과 학습을 통해 기업의 구성원 스스로가 타 기업이나 조직의 동태적 역량을 쉽사리 느끼기는 어렵다.

[핵심역량] 범주에 대한 응답자들의 태도는 바로 이런 측면에서 생겨난 결과이다. 반면 실무를 통해서든 경험을 통해서든 타기업과의 비교나 산업구조 내의 여타 제도적 주체와의 관계 속에서 체득한 여러 사실들은, 응답자들이 스스로의 조직에 대해 평가를 내리는 중요한 근거가 된다. [성장경로/시장상황],

[관계적 특수성/역량] 범주에 관련된 위의 결과들은 이를 뒷받침한다. 이상의 분석내용을 좀 더 자세히 살펴보기 위해 요인분석 결과를 검토해 보자.

## 2. 3대 요인의 유형적 특성

은행계와 대기업계 신용카드기업 각각의 종사자들이 신용카드기업의 역량과 차별성에 대해 느끼고 진술한 사실을 본격적으로 비교·평가하기 전에 3대 요인별로 두드러진 특성을 Q 분석결과를 통해 살펴보자. 요인구조를 통해 알아낸 요인들 사이의 상관관계를 기초로 우선은 <요인 2>와 <요인 3>의 특성을, 이후 <요인 1>의 속성을 다룰 것이다.

### 1) 정책 의존적, 탈맥락적 산업유대 안주형: 요인 2

<요인 2>를 대표하는 은행계 신용카드기업의 종사자들 사이에서 가장 눈에 띄는 것은 이들이 신용카드산업 정책에 대해 모호하면서도 상당히 의존적인 태도를 드러낸 점이다. 이들에 의하면 정책적 개입은 신용카드기업·회원·가맹점간의 비대칭적이고도 불균형적인 관계를 수평적 합의와 조율의 관계로 풀어내는 데 도움이 되지 않는다(#67, #71).

반면 일부 신용카드 회원의 무모하고도 과시적인 소비에서 생긴 신용카드 시장 교란 문제, 합리적·효율적 산업구조 정착, 경쟁력있는 신용카드기업 육성과 관련해서는 정책적 성과가 있음을 인정한다(#70, #72). 비슷한 맥락에서 <요인 2>의 은행계 신용카드기업 응답자들은 인터넷이나 모바일 뱅킹 같은 새로운 금융형태 그리고 다국적 금융기업과 관련해, 신용카드부문의 산업구조가 열세에 놓여 있고 그렇기에 정책적 지원이 절실하다고 본다(#45, #47). <요인 2>의 응답자들은 신용카드기업이 여신전문업에서 벗어나 종합금융서비스 제공 중심으로 전략적 연구개발을 강화해야 한다는 지적에 대해서도 동의한다(#43).

신용카드산업 전반에 대한 통치구조와 관련해서도 정책적 개입을 다소간 부정적으로 평가하는 있지만, 여전히 정책에 의한 통치방식에 길들여져 있음이 확인된다. 금융업종간 진입장벽 붕괴, 다국적 금융기업의 시장참여, 금융기업 대규모화와 같은 경향에도 불구하고 규제중심의 산업구조가 지속될 것이

라는 반응을 나타낸다(#35). 또한 신용카드기업들에 의해 효율적 산업구조가 정착되더라도 정부의 직접적인 간섭과 개입에는 별다른 변화가 없을 것으로 전망한다(#32).

두 번째로, 소비자를 대상화시키고 가맹점과 추호의 타협도 없으려는 독단적·독선적 영업행태는 은행계 신용카드기업 구성원 사이에서 매우 두드러진다. 회원이나 가맹점과의 산업적 유대를 전혀 고려치 않는 이들의 탈맥락적 편협성은 관계적 특수성·역량을 살핀 항목들에서 확인된다. 이에 따르면 신용카드기업과 가맹점은 공통의 신기술을 매개로 밀접한 관계를 형성할 필요가 없다(#62). 이미 시행착오와 적응과정을 거쳐 견고한 상호관계를 구축했다고 여기기 때문이다(#57). 회원을 등급화 한 뒤 절차적, 인간관계적 측면에서 채무관리 기법을 도입할 이유도 없다(#52).

은행계 신용카드기업 응답자들은 기업의 혁신이나 역량 강화를 위한 투자 및 참여에 대해서도 매우 소극적이고 안일한 모습을 보인다. 세계적 금융기업들의 국내 진출에 대비하기 위한 경영·발전·혁신전략의 시급한 도입을 중요시 않는다(#44). 선도적이면서 모방이 어려운 혁신전략 추구나, 기업의 정보·위기·변화관리 역량의 지속적 개선에 대해서 매우 부정적인 입장을 드러낸다(#24, #18).

이들은 최신 동향과 자료들을 수집·분석·체계화하기 위한 소속 기업의 정보통신기술 수준이 높지 않다고 평한다(#11). 그런데도 기업 혁신역량 강화를 위한 정보통신기술 투자가 불필요하다고 여기는 모순적 태도를 보인다(#15). 이러한 태도는 현재의 기업자원들을 전략적으로 선택·집중시켜도 충분히 효율성과 생산성을 강화시킬 수 있다고 믿는 데서 생겨난다(#17).

진화제도주의의 주요 논거인 기업의 일상적·반복적 활동이 스스로의 기업 경쟁력 유지에 커다란 비중을 차지한다는 사실과 관련해 은행계 신용카드기업 구성원들은 유보적·중립적 판단을 내린다(#4). 조직역량 강화와 조직목표 설정에 직원들이 개입하는 것을 수긍하고는 있지만(#7) 이상의 사실을 모두 종합해 볼 때, 은행계 신용카드 종사자들은 위계적 조직·직무구조에 수동적으로만 임한다는 사실이 잘 드러난다.

## 2) 정책배제, 기업조직 우선형: 요인 3

〈요인 3〉에는 은행계 응답자(16)를 제외하곤 모두가 대기업계 신용카드기업의 구성원들로 채워져 있으며 총 5인의 대기업계 응답자가 분포돼 있다. 대기업계 응답자의 태도가 〈요인 3〉의 유형적 특징을 결정짓고 있으며, 여기에 은행계 응답자(16)이 경향적으로 동질성을 보인 것이다. 〈요인 3〉의 유형에 포괄된 응답자들은 [성장경로 및 시장상황] 범주와 특별히 '산업통치구조에 대한 입장' 영역에서 가장 독특한 속성과 차이를 보인다.

대기업계 신용카드기업 종사자가 중심이 된 〈요인 3〉의 응답자 사이에서 발견되는 특징은 무엇보다도 정책에 대한 불신과 불만이 크다는 점이다. 산업 전반에 걸친 의사결정 과정에 정책적 개입과 간섭이 과도하다는 비판적 인식이 이들을 관통하고 있다. 때문에 〈요인 3〉의 응답자들은 경영 및 혁신 역량의 자율적 성장에 정책이 오히려 장애가 됐음을 아주 강하게 지적한다(#33). 또한 합리적이면서도 일관된 정책이 기업의 경영개선보다 우선적 과제임을 강조한다(#37).

반면, 내적인 업무과정·상호작용에 초점을 둔 혁신전략과 관련해 이들은 현실적 필요성을 별로 느끼지 않고 있다. 이는 공식화된 규정·절차가 아닌 직원들의 인간관계나 업무현장에 맞춘 혁신전략 추구에 대해 크게 낙관하지 않는 사실에서 잘 드러난다(#9). 마찬가지로 조직구성원의 희생이 따르더라도 기업 경영개선을 위한 혁신전략이 신속히 도입 및 전개돼야 할 것으로 본다(#13).

대기업계가 중심이 된 〈요인 3〉의 응답자들은 한편으로 신용카드산업의 발전전망과 관련해, 스마트카드 같은 신형 신용카드 매체에 금융거래가 집중 혹은 집약될 것이라는 진단에 대해 부정적 입장을 표한다(#41). 이는 대기업계 신용카드기업이 자체 역량만으로 신용카드를 통한 수많은 금융거래를 주도할 수 있는 입장이 아니기 때문에 생겨난 반응으로 보인다. 신용카드부문의 산업적 유대관계의 수평성과 민주성과 관련하여 타 산업부문보다 견고하지 않다는 생각도(#60) 〈요인 3〉의 응답자들로 하여금 새로운 수익모델 창출 가능성에 대한 전망을 어렵게 만든다.



대기업계 신용카드부문 종사자들이 절대 다수를 이룬 <요인 3>의 유형적 특성은 결국 산업적 통치구조가 지나치게 정책의 영향을 많이 받고 있다는 태도를 통해 뚜렷하게 결정된다. 이들은 신용카드산업의 발전전망/가맹점과의 관계/기술기반 및 혁신전략에 대해서도 관심은 있지만, 다소간 비관적인 태도로 일관하고 있다. 또한 조직 전체의 목표와 발전을 위해 개인적 희생을 감수해야 한다는 입장이 지배적이다.

### 3) 이념형적 시장경제 원리형: 요인 1

<요인 1>을 양분하다시피 하는 대기업계와 은행계 응답자들 모두는 신용카드산업의 역량이나 차별성에 대한 전체 조사항목들에 대해 매우 적극적이면서도 공격적인 입장을 공유한다. 이들은 신용카드업계가 지급결제 대항에 머물기보다는 금융신용공여와 이에 의한 이자수의 확장을 통해 성장할 것을 주장한다(#25). 선점효과는 물론 기업자원의 관리와 역량 향상을 위해 대대적인 투자도 필요하다고 본다(#23).

신용카드기업의 체질 변화와 관련해서도 이들은 매우 흥미로운 입장을 갖고 있다. <요인 1>의 응답결과에 의하면 신용카드기업은 혁신전략 중 가장 효과적인 것을 선별적으로 추구해야 하고(#20), 주변의 쉽고 간단한 것에 대한 변화를 먼저 도모해야 한다(#19). 그렇지만 기술적 우위 및 조직의 효율성·유연성 강화를 위한 자원과 인력에 대한 구조조정이 시급하지는 않다(#22).

산업적 유대관계 혹은 파트너십과 관련해서 <요인 1>의 응답자들은 누구보다도 신용카드 회원을 매우 귀중히 여기는 태도를 보인다. 이들은 신용카드 회원들의 소비가 신용카드의 편리성뿐만 아니라 화폐소지에 따르는 위협의 제거 기능까지 감안한 상태에서 이루어진다고 답한다(#53). 또한 신용카드 이용자들을 단순 채무자로 대해서는 안 되며, 신용카드기업이 이들의 사용액 규모나 소비방식에 꾸준히 관심을 가져야 할 것을 강도 높게 주장한다(#54).

<요인 1>의 대기업계·은행계 응답자들은 '산업통치구조에 대한 입장' 영역과 관련해서도 독특한 견해를 피력한다. 정보통신산업의 정책적 육성이 금융산업의 인프라를 고도화시켰는데, 이러한 정부주도의 기술변화에 신용카드기업들이 수동적으로 순응해 왔는지를 묻는 항목에 대해 이들은 그렇지 않다는

반응을 나타낸다(#34). 신용카드기업의 내실을 다지기 위해 금융시장 개방과 같은 급격한 금융환경 변화를 완충시키는 정도의 보조적 정책들의 도입에 대해서도 유보적·중립적 태도가 지배적이다(#39).

달리 말해, <요인 1>을 유형화시킨 대기업계와 은행계 신용카드기업의 종사자들은 과도한 것이든 보조적인 것이든 신용카드산업에 대한 정책적 개입을 꺼려한다. 때문에, 신용카드정책은 경제현장을 반영하는 데 한계가 있고 시장 참여자들을 일체화시키기도 어려우므로 부조리하다(#65)는 이들의 냉소적인 반응은 조심스럽게 해석되어야 한다. 이들은 정책의 한계를 인정하려는 것이 아니라 보다 올바르게 시행됐기를 바라는 아쉬움을 표한 것이다.

이러한 사실들을 종합해 보면 <요인 1>의 대기업계와 은행계 응답자들은 정책개입이 최소화된 시장경쟁을 선호하며 기업의 적극적인 혁신과 경쟁력 향상 노력을 높이 평가한다. 이들이 보기에 신용카드 회원이나 가맹점과의 제도적 유대(*institutional solidarity*)<sup>9)</sup>는 신용카드기업의 혁신과 경쟁력 향상 과정에서 한층 더 공고해져야 한다. 신용카드산업과 기업이 질적으로 한 단계 더 성숙하는 데 필요한 현실적 과제와 관련해 이들은 이념형적인 자본주의 시장경제 원리에 의한 해결책을 좀 더 신뢰한다.

#### IV. 3대 요인유형의 비교: 신용카드기업의 역량과 차별성 검증

신용카드기업의 역량과 경쟁력에 대한 은행계와 대기업계 종사자들의 주관적, 경험적 현실 인식에 대한 조사결과 검토를 통해 중요한 사실들이 밝혀진다. 조사된 신용카드기업 구성원들은 3대 요인유형의 개별적 특성을 통해 파악된 것처럼 '정책의존적, 탈맥락적 산업유대 안주형', '정책배제·기업조직 우선형', '시장경제 원리형'으로 나뉜다. 의외의 결과이지만 가장 많은 수의 응답자들이 이념형적 시장 및 경쟁원리를 중시한다는 사실도 알 수 있다.

요인유형별 응답자들이 신용카드기업의 역량과 차별성에 대해 보다 구체적

9) 소비자로부터 국가에 이르기까지 특정 산업 내의 제도적 주체들 사이에 형성된 파트너십 및 네트워크 관계를 말한다. 자세한 설명은 Coriat & Dosi(1998)과 Aldrich(1999)를 참고.

으로 어떠한 입장 차이를 드러내는지를 검토하기 위해 지금부터는 3대 요인 유형들을 상호 비교·대조시키고자 한다. 조사에 쓰인 총 72개 진술문 중에서 3대 요인유형 모두가 신뢰도 99% 수준에서 유의미한 차이를 보인 총 13개 진술문을 중심으로 비교·대조 작업이 이루어질 것이다.

구체적으로 보면, [성장경로 및 시장상황] 범주에 관한 진술문이 6개 그리고 [관계적 특수성·역량] 범주에 관한 것이 8개이다. [핵심역량] 범주와 관련해서는 3대 요인유형간의 차이를 살펴볼 만한 진술문은 하나도 없었지만, 이것은 앞서 지적했듯이 기업의 내적·암묵적 과정에 대해 응답자 서로간에 비교·평가하기 어려운 데서 생겨난 결과이다. 전자의 두 개 범주를 중심으로 요인유형간 차이를 살펴보도록 하자.

### 1. 관계적 특수성·역량에 대한 근본적 관점 차이

3대 요인유형의 가장 근본적 관점 차이는 요인구조나 각 요인유형의 특징에 대한 검토를 통해 밝혀진 <요인 2>와 <요인 3>사이에서, 그리고 [관계적 특수성·역량] 범주의 '신용카드 회원에 대한 진단' 영역에서 가장 두드러진다. 광고나 유행을 통해 자극되는 새로운 소비욕구 충족에 신용카드가 효과적인 지불/금융수단인가(#51)라는 질문에 대해, <요인 1>의 응답자들이 유보적·중립적인 가운데 <요인 3>의 응답자들은 긍정적 입장을 그리고 <요인 2>의 응답자들은 매우 부정적 입장을 표한다.

새로운 금융공학기술 도입이 회원들의 소비를 건전하게 유지시킬 것으로 보는지(#50)에 대해서도, 정도의 차이는 있지만, <요인 3>에서는 긍정적인 응답이 <요인 2>에서는 부정적인 응답이 지배적이다. 하지만, 대다수 신용카드 회원들이 신용카드를 통한 거래의 유용성과 위험성에 대한 분별력을 제대로 갖추었는지에 대해서는(#49) <요인 2>와 <요인 1>의 응답자들이 소비자 호호적 평가를 내린다. 특히 <요인 2>의 은행계 응답자들이 매우 긍정적인 반면 <요인 3>의 대기업계 중심의 응답자들은 소비자들을 크게 불신하는 모습이다.

신용카드 회원의 분별력을 인정하는 <요인 1>과 <요인 2>의 경우 소비의 건전성을 위한 금융공학기술을 불필요하게 여기지만 <요인 3>은 이를 통해 소비

자들이 제대로 감독될 필요를 느낀다. 새로운 소비욕구 충족의 중요한 수단인데다 과용될 소지도 있으니 신용카드기업은 소비자들의 신용카드 씬씀이에 관심을 가질 수밖에 없다. 그런데도 이러한 태도가 <요인 3>에서만 두드러진 것은 대기업계 응답자들이 <요인 3>의 다수를 이룬 것과 무관하지 않다. 회원이나 가맹점수가 은행계보다 많은 대기업계로서는 소비자에 대한 적극적인 관리와 감시의 필요성을 더 많이 느끼기 때문이다.<sup>10)</sup>

[관계적 특수성·역량] 범주의 ‘가맹점과의 관계’ 영역에서도 이러한 차이가 잘 드러난다. 이 때 <요인 3>은 <요인 1>의 시장경쟁 원리형 응답자들과 유사한 태도를 나타내면서 <요인 2>와 차이를 보인다. 우선 신용카드기업과 가맹점이 서로간의 경제활동에 대한 조정과 조율이 필요한지를 알아본 항목과 관련해(#61) <요인 3>과 <요인 1>의 긍정적 태도와 <요인 2>의 부정적 태도 사이에 매우 커다란 차이가 발견된다. 또한 새로운 금융기술·기법을 통해 신용카드기업과 가맹점 사이에 돈독한 유대가 형성됐는지 여부에 대해(#58) <요인 3>과 <요인 1>의 응답자들이 동의를 나타낸 반면 <요인 2>의 경우 상당히 부정적이다.

요인구조 검토를 통해 확인했듯이 <요인 1>과 <요인 3>은 긴밀한 상관관계를 보이는데, 자세히 검토해 보면 둘 사이에도 중요한 견해 차이가 있다. 여기서는 특이하게도 <요인 1>의 대기업계·은행계 응답자들이 <요인 2>의 은행계 응답자들과 비슷한 태도를 보이는 가운데 <요인 3>과 상이한 입장을 나타낸 항목이 눈에 띈다.

즉 수수료를 책정 같은 신용카드기업의 업무에 가맹점을 참여시킬 것인가에 대해(#63) <요인 1>의 대기업계·은행계 신용카드기업 종사자들은 무시 못할 정도로 동의하고 있다. 하지만 <요인 2>의 은행계 응답자들은 유보적·중립적 입장을, <요인 3>의 응답자들은 상당히 부정적인 태도를 나타낸다.

가맹점과의 관계적 특수성·역량에 대한 앞서의 분석결과와 달리 수수료율과 관련해서는 <요인 2>보다 <요인 3>의 응답자들이 훨씬 더 폐쇄적이고도 부

10) 신용카드 회원과 가맹점 수에 대해서는 <http://www crefia.or.kr/gongsi/gongsi023.html>를 참고할 것. 2007년 10월 LG카드와 합병한 신한카드는 이 글에서 대기업계로 구분한다.

정적이다. 이는 은행계에 비해 전적으로 신용카드를 통한 수익에만 매달려야 하는 대기업계 신용카드기업의 현실을 반영한다. 즉 대기업계의 가맹점 수수료율 수익비중이 더 높다는 사실과도 무관하지 않다.<sup>11)</sup>

특정 산업 내의 다양한 경제적, 제도적 주체들 사이에는 관계적 체계가 형성되기 마련이며 이는 독특한 방향성이나 편향성을 지닌다(Scott & Meyer 1991). 관계적 특수성·역량은 바로 이러한 방향성 혹은 편향성에서 비롯된다. 특정 산업의 경제적·제도적 주체들은 관계적 특수성·역량을 통해 축적된 파트너십 혹은 유대관계를 이용하거나 해침으로써 편익을 얻거나 영리를 추구한다.

그래서 [관계적 특수성·역량] 범주에서 한국의 신용카드산업을 양분하다 시피 하는 대기업계와 은행계 응답자들의 태도가 극명하게 갈린다는 것은 매우 중요한 함의를 갖는다. 신용카드산업이 유지되는 데 필요한 적절한 관계적 체계나 그 필요성에 대해 양자의 입장이 절충되기 어려울 만큼 매우 상이하기 때문이다. 이러한 상황을 반전시키려면 은행계와 대기업계 신용카드기업은 스스로의 현실인식을 바탕으로 산업적 유대구축을 위해 적극적으로 나설 필요가 있다.

그러나 신용카드 회원이나 가맹점을 산업적 파트너로 활용하기 위한 영리 추구 전략은 양자 모두에서 거의 확인되지 않는다. 이는 양대 유형의 응답자들이 유사한 입장을 취하면서 <요인 1>과 대조적인 태도를 보인 항목들에서 더욱 분명히 확인된다. 회원이나 가맹점보다는 신용카드기업의 경쟁과 성장을 우선 시하며 신용카드산업이 발전해야 한다는 항목(#64)에 <요인 2>의 은행계 응답자들이 가장 강력한 찬성 입장을 밝힌다. 대기업계가 대다수인 <요인 3>의 응답자들도 이러한 태도에 동조한다. 반면 <요인 1>의 이념형 시장경제 추구형 응답자들은 이러한 발전방향에 대해 상당한 거부감을 표한다.

외면적으로는 <요인 2>와 <요인 3>의 응답자들이 경쟁과 발전을 중요시하고 있으나, 이는 어디까지나 신용카드 회원이나 가맹점과의 제도적 유대 또는

11) 2006년 신용카드기업의 수익비중에서 가맹점 수수료가 50%를 처음 돌파했고, 이 중 대기업계 중심의 6개 전업계 신용카드기업의 수익비중은 51.7%에 달했다(경향신문, 2007. 4월 9일자).

산업 네트워크를 배제시켰을 경우에만 그렇다. 때문에 산업적 유대관계를 공고히 하면서 기업의 역량과 경쟁력을 발전시키려는 태도는 이념형적 산업발전관을 가진, 한국적 상황과 가장 동떨어진 신용카드기업 종사자들(〈요인 1〉)에게서만 나타날 수밖에 없다.

## 2. 기업 역량과 경쟁력 차별화에 대한 의지의 정도

[성장경로 및 시장상황] 범주에서도 3대 요인 유형의 비교·검토를 통해, 은행계와 대기업계 응답자들을 가르는 흥미롭고도 중요한 사실이 도출된다. '시장상황에 대한 태도' 영역에서 3대 요인들은 [관계적 특수성·역량] 범주에서와 유사한 경향을 나타낸다. 신용카드산업이 성장기에 도달한 만큼 신용카드기업들은 보다 공격적·급진적 사업전략을 펴야 한다는 지적에 대해(#29), 〈요인 3〉과 〈요인 1〉의 응답자들은 모두 강한 긍정의 입장을 밝힌다. 하지만 〈요인 2〉의 은행계 응답자들은 상당히 부정적이다.

가맹점 공동망을 적극적으로 활용하면서 부수적 업무를 과감히 아웃소싱하여 금융신용 공여 같은 핵심사업에 주력해야 할 필요성에 대해서도(#31), 〈요인 3〉과 〈요인 1〉의 응답자들은 정도의 차이는 있지만 동의한다는 점에서 공통점을 지닌다. 하지만 〈요인 2〉의 은행계 응답자들은 이에 대해서도 상당히 부정적인 입장을 취한다.

신용카드산업과 기업의 발전이란 측면에서 정책에 기대려는 은행계 응답자들의 태도는 매우 완고하며 가장 기본적인 변화나 혁신의 의지도 보이지 않는다. 신용카드정책이 시장친화적·경제우선적 사회적 서비스로 가능했는지(#68)에 대해, 〈요인 2〉의 응답자들이 상당히 긍정적인 태도를 보인 데서 이러한 성향을 읽을 수 있다.

성장경로나 시장상황에 대한 기업의 태도는 생산품의 질적 우수성과 생산과정의 효율성에 대한 자체적인 경쟁력을 반영하며 이를 개선시키기 위한 새로운 조합을 얼마만큼 탐색하는가와 관련이 있다(Teece & Pisano 1998). 후자에 소극적일수록 현재의 성장경로나 시장지위에 안주하려는 것인데 〈요인 2〉의 결과가 바로 이러한 속성을 비친다. 다시 말해, 기존의 정책과 이를 통해

확보된 경쟁력에 안주하려는 은행계 신용카드기업의 성향이 이들에게 투영된 결과이다.

〈요인 3〉의 응답자들은 신용카드정책과 관련된 위의 항목에 대해서도 반대의 입장을 분명히 한다. 이 역시 신용카드산업 정책의 폐해에 대해 대기업계 중심의 신용카드기업 종사자들이 매우 민감하게 반응하는 것과 관련 있다. 문제는 〈요인 3〉의 응답자들이 이러한 산업환경을 극복하기 위한 대안과 전망에 대해 소극적·부정적 태도로 일관한다는 점이다.

단적인 예로, 기업 내부적으로 수행되어야 할 혁신전략이나 방안에 관한 이들의 반응은 미온적이다. 정보화·지구화에 따른 거래의 시공적 범위확장에 맞게끔 신용카드의 수익원이 다양화·유연화될 것(#42)이라는 진단에 대해, 〈요인 1〉의 응답자들은 매우 강하게 동의하며 〈요인 2〉의 은행계 응답자들 역시 수긍한다. 하지만 대기업계가 대다수인 〈요인 3〉에서는 부정적인 견해가 지배적이다.

전체 금융권의 경쟁심화로 신용카드기업의 상황이 어려워질 것인가에 대해 (#46), 〈요인 1〉의 응답자들은 아주 강한 반대 입장을 표한다. 마찬가지로 〈요인 2〉의 응답자들도 이에 대한 희망적 전망을 피력한다. 하지만 대기업계가 대다수인 〈요인 3〉을 통해서는 금융권의 경쟁심화가 곧 기업 상황의 악화라는 경도된 성향만 드러날 뿐이다.

마지막으로 살펴볼 것은 ‘산업통치구조에 대한 태도’ 영역과 관련된 분석결과이다. 합리적이고 일관된 신용카드산업 정책이 신용카드기업의 경영개선보다 중요하다는 진술문은(#37), 〈요인 2〉의 유형적 특성으로 분류됐지만 나머지 요인유형 모두에서도 동의를 표하는 의사가 압도적이다. 정책의 비밀관성을 감안한 신용카드기업의 대처방안은 전혀 없었던 것일까?

정책수립 과정은 복수의 의사결정자가 개입되기 마련인데, 이 때 복수의 상충적이고 불균등하며 탈연계적인 의사결정 맥락은 불가피하게 어떤 조합화된 맥락을 새로이 낳는다. 새로이 조합화된 맥락은 긴장과 갈등의 일시적 방책일 수도 있고 새로운 변화와 진화의 과정이 전개되는 장이 될 수도 있다.

이러한 상황에서 자본주의 기업은 지속적이고도 복잡하게 변화하는 경제현실과 환경변화를 제대로 포착하여 스스로의 역량과 경쟁력 개선에 애써야

다(Marengo 1996). 하지만 위에서 확인했듯이 은행계 신용카드기업은 기존의 산업적 경로에 집착하며, 대기업계는 정책의 피해에 간혀 기업 역량과 경쟁력에 대한 소아병적 사고방식에서 한 걸음도 나아가지 못하고 있다. 후자의 성향을 뒷받침하는 분석결과들만 좀 더 살펴보자.

신용카드기업이 회원의 신용도보다는 이용실적에 입각해 금융서비스를 제공하는 방식을 정부가 감시·견제해야 한다는 지적에 대해(#26), <요인 3>의 응답자들은 강하게 거부하며 <요인 2>의 응답자들도 일정 정도 반대를 표한다. 신용카드 회원에 대한 신용카드기업의 무분별한 금융서비스 제공이 주기적인 산업적 위기상황을 초래한 사실들을 감안하면, <요인 2>나 <요인 3> 모두는 구태의연하고도 위험스런 사업방식을 여전히 고수하려는 것이다. 같은 항목에 대한 <요인 1>의 긍정적인 반응이야말로 발전적인 견해이다.

대기업계가 다수를 이룬 <요인 3>의 응답자들이 신기술 도입·활용·아웃소싱 등에 대한 신용카드기업의 독자적이고도 자율적인 의사결정은 쉽지 않다(#38)고 한 것도 이런 차원에서 이해 가능하다. 같은 항목에 대해 <요인 2>도 유보적·중립적 입장을 취하나 <요인 1>의 시장경제 원리형 응답자들은 긍정적인 입장을 밝힌다.

<요인 2>와 <요인 3>을 통해 드러난 사실은 신용카드기업들이 정책에 의해 조성된 산업발전 경로에 대해 반발하거나 의구심을 갖고 있지만, 정작 자체적인 역량과 경쟁력을 차별화시키려는 노력은 거의 시도하지 않는 점이다. 정책적 개입과 간섭이 충분히 배제된다 해도 신용카드기업들이 독자적이고도 생존력 있는 이윤창출 방식을 통해 경쟁과 발전을 모색할 가능성은 여전히 희박해 보인다.

## VI. 맺음말

신용카드기업의 현직 구성원들을 대상으로 실시한 조사의 Q 분석을 통해 이들이 속한 은행계와 대기업계 신용카드기업의 조직적 역량과 차별성에 대한 중요한 사실들이 파악됐다. 가장 먼저 확인해야 할 것은 요인구조의 특성에서



나타난 사실이다. 은행계와 대기업계를 막론하고 조사된 응답자의 가장 많은 수가 기업의 경쟁력 향상 그리고 기업간의 시장경쟁을 바라며 산업적 유대의 중요성도 인식하고 있다.

자본주의적 기업경쟁의 치열함과 잔인함을 감안했을 때, 이러한 순수 시장 경제주의적 반응은 순진해 보인다. 그런데도 이러한 입장을 지닌 신용카드업계 종사자가 가장 많다는 것은 시장경제 외적인 요소 특히 정책의 지나친 역할과 비중이 낳은 결과이다. 정책이 배제된 순수한 자본주의 경제는 현실적으로 가능하지 않으며 경제활동에 대한 정책의 개입과 간섭은 불가피하다. 중요한 것은 특정 산업의 맥락적 특성을 좌우하는 정책이 어떠한 방향성을 갖고 시행되는가이다(Geva-May 2002). 기업경쟁력의 질은 정책과 무관하지 않은데다가 정책이 마련되는 전체 사회의 질과도 상호조응하기 때문이다.

기존의 정책에 의존적이며 산업 내의 제도적 주체들과의 관계를 소홀히 여기고 조직 내적 역량에 대한 관심도 덜한 은행계 응답자들에게서 신용카드산업 정책의 폐단이 그대로 드러난다. 신용카드정책은 신용카드기업, 가맹점, 회원이 사회적 섹터<sup>12)</sup>로서 상호 자율적으로 경제체계를 운영하게끔 이끌지 못했고 신용카드기업, 그 중에서도 은행계가 주도권을 행사할 수 있는 여건만 조성한 것이다. 그렇기 때문에 이념형적인 시장경쟁을 지향하는 신용카드업 종사자들이 많을 수밖에 없다.

신용카드산업의 환경과 산업적 유대구축 경로의 타당성에 대해 근본적으로 회의적인 태도를 보임에도 불구하고 이를 타개하려는 변화의 기미는 은행계는 물론이고 피해의식이 강한 대기업계 구성원들에게서도 거의 나타나지 않는다. 기업의 내적인 역량 개선에 대한 관심은 대기업계 응답자들이 좀 더 많으나 관계적 역량이나 산업적 유대를 소홀히 하는 태도 역시 확인된다. 마찬가지로 조직 구성원간의 관계나 의사소통을 통한 기업역량 강화보다는 비교적 열세에 놓인 스스로의 기업(조직) 자체를 우선시하는 경향이 많다.

이상은 모두 제도적 주체들과 이들의 상호 조정·조율방식에 대해 정부와 정책뿐만 아니라 기업들조차도 관계적 비대칭성에서 비롯된 편향에 사로잡혀

12) 유사한 생산품·서비스·기능 등이 오고가는 경제영역 내의 모든 제도적 주체들의 집합체가 곧 사회적 섹터이며 정책도 이의 일부분이다(Scott & Meyer, 1991).

있기에 생겨난 결과이다. 정부 정책도 제한적 합리성과 만족화의 원리로부터 결코 자유롭지 못하기 때문에 신용카드산업의 통치구조나 관계적 체계를 균형 있게 발전시키는 데 한계를 드러낼 수밖에 없다. 하지만 산업적 위험요인과 탈 맥락적이고 비대칭적 요소에 대한 보다 지속가능한 대응방안이 기업의 외연적·내포적 역량의 구축과 차별화를 기반으로 해서 마련되지 않는다면 정책적 과잉은 언제든 생겨날 수밖에 없다.

따라서 주기적으로 위기상황에 직면함에도 한국의 신용카드기업들이 기존의 타성에서 벗어나지 못하고 있는 모습은 시장 확장 및 팽창 위주의 성장경로에 이들이 여전히 록인(lock in)돼 있음을 의미한다. 이러한 한국 신용카드기업들의 모습이 조금은 덜 적합하지만 적응력은 더 갖춘(Simon 1978) 경제적 실체로 평가될지도 모른다.

하지만 기업(조직)은 어떤 목표를 달성하는 것뿐 아니라, 이를 저해하는 여러 제약조건들까지도 극복하려는 조직원들의 행위적 과정과 깊숙이 연관돼 있다. 은행계와 대기업계 구성원들이 갖고 있는 한계에도 불구하고, 가장 많은 응답자들이 경쟁과 산업적 유대에 입각한 산업적, 기업적 체질변화를 바란다는 사실은 시사하는 바가 크다.

기업은 조직구성원들의 욕구를 기업역량에 반영시켜 영리추구 방식을 타당성 있게 변형시키고, 정책의 개입으로부터 유연해질 필요가 있다. 기업의 역량이나 자원은 희소성을 띠며 오랜 기간에 걸쳐 구축되므로 거래나 모방이 쉽지 않다는 사실을 감안하여(Amit & Schoemaker 1993), 신용카드기업들은 조직적 루틴과 학습역량을 철저히 개선시키고 적극적이고도 능동적으로 관계적 역량을 혁신시켜야 한다.

## 참고문헌

- 고형면. 2008. "기업에 대한 진화적 접근 방법의 의의와 전망." 《사회와 이론》 12: 227-260.
- 김범종. 1999. "Q 방법론의 이해와 소비자 연구에의 적용." 《한국 마케팅저널》 1(3): 120-140.
- 김병택 외. 2001. "비은행산업의 과거·현재·미래." 《한국 금융산업의 과거·현재·미래》. 한국금융연구원, 고려문화사.
- 김상조. 2000. 《재벌과 금융 그 진정한 개혁을 위하여》. 대한발전전략연구원.
- 백용덕. 1999. 《Q 방법론의 이론과 실제》. 인하대학교 출판부.
- 유철규. 2000. "'98~'99'구조조정'의 정치경제학." 윤진호·유철규. 《구조조정의 정치경제학과 21세기 한국경제》. 풀빛.
- Aldrich, H. E. 1999. *Organizations Evolving*. London, Sage Publications.
- Amit, R. and Schoemaker, P. J. 1993. "Strategic Assets and Organizational Rent." *Strategic Management Journal* 14(1): 33-46.
- Anderson, C. et al. 1997. "Divergent Perspectives on Citizenship Education: A Q-Method Study and Survey of Social Studies Teachers." *American Educational Research Journal* 34(2): 333-364.
- Brown, S. R. 1980. *Political Subjectivity: Applications of Q Methodology in Political Science*. New Haven, Yale University Press.
- Cottle, C. E. et al. 1989. "Conflicting Ideologies and The Politics of Pornography." *Gender and Society* 3(3): 303-333.
- Coriat, B. and Dosi, G. 1998. "Learning How to Govern and Learning How to Solve Problems: On the Co-Evolution of Competences, Conflicts and Organizational Routines." in Chandler(Jr), A. et al. *The Dynamic Firm: The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions*. Oxford, Oxford University Press.
- Dosi, G. and Marengo, L. 1994. "Some Elements of an Evolutionary Theory of Organizational Competences." in England, R. W. *Evolutionary Concepts in Contemporary Economics*. Ann Arbor, The University of Michigan Press.
- Durning, D. and Osuna, W. 1994. "Policy Analysts' Roles and Value Orientations: An Empirical Investigation Using Q Methodology." *Journal of Policy Analysis and Management* 13(4): 629-657.

- Furubotn, E. G. and Richter, R. 1991. *The New Institutional Economics*. Tubingen, Texas A&M University Press.
- Furubotn, E. G. 1990. "Different Approaches to the Economic Analysis of Institutions: Some Concluding Remarks." *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 146: 226-232.
- Geva-May, I. 2002. "From Theory to Practice: Policy Analysis, Cultural Bias and Organizational Arrangements." *Public Management Review* 4(4): 581-591.
- Hodgson, G. M. 1999. *Evolution and Institutions: On Evolutionary Economics and the Evolution of Economics*. Cheltenham/Northampton, Edward Elgar.
- March, J. G. 1999. *The Pursuit of Organizational Intelligence*. Malden, Blackwell Publishers Ltd.
- Marengo, L. 1996. "Structure, Competence and Learning in an Adaptive Model of the Firm." in Dosi, G. & Malerba, F. *Organization and Strategy in the Evolution of the Enterprise*. London, Macmillan Press LTD.
- McKeown, B. and Thomas, D. 1988. *Q Methodology*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- McKeown, B. 1984. "Q Methodology in Political Psychology: Theory and Technique in Psychoanalytic Applications." *Political Psychology* 5(3): 415-436.
- Nelson, R. R. and Winter, S. G. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, The Belknap Press of Harvard University Press.
- Scott, W. R. and Meyer, J. W. 1991. "The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence." in DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, The University of Chicago Press.
- Sharma, S. 1996. *Applied Multivariate Techniques*. New York, John Wiley & Sons.
- Simon, H. A. 1978. "On How to Decide What to do." *The Bell Journal of Economics* 9(2): 494-507.
- Sinkey Jr, J. F. and Nash, R. C. 1993. "Assessing the Riskiness and Profitability of Credit-Card Banks." *Journal of Financial Services Research* 7(2): 127-150.
- Steelman, T. A. and Maguire, L. A. 1999. "Understanding Participant

- Perspectives: Q-Methodology in National Forest Management." *Journal of Policy Analysis and Management* 18(3): 361-388.
- Stephenson, W. 1935. *The Study of Behavior: Q-technique and its Methodology*. Chicago, University of Chicago Press.
- Teece, D. and Pisano, G. 1998. "The Dynamic Capabilities Of Firms: An Introduction." in Dosi, G. et al. *Technology, Organization, and Competitiveness: Perspectives on Industrial and Corporate Change*. Oxford, Oxford University Press
- Teece, D. et al. 1997. "Dynamic Capabilities and Strategic Management." *Strategic Management Journal* 18(7): 509-533.
- Zollo, M. R. et al. 2002. "Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances." *Organization Science* 13(6): 701-703.

[접수 2008/5/6, 수정 2008/7/8, 게재확정 2008/7/14]

<부록: 조사를 위한 Q 표본 및 요인점수<sup>13)</sup>>

Q 표본	요인1	요인2	요인3
타직원과의 접촉과 협조를 위한 교육과 투자가 적극적으로 이루어지며 어떤 식으로든 조직성장에 반영된다.	0	0	0
일상적 업무로부터 나오는 지식·기술·경험 등이 직원들 사이에서 매우 효율적·체계적으로 관리된다.	0	1	-1
개인의 일상적 직무수행 효과와 성과는 현장에서 제 때에 정확하게 평가된다	-1	-2	-1
일상적이고 반복적 업무들을 익히는데 상당한 시일이 요구되며, 잠재적으로 타기업에 대한 경쟁력을 유지하는데 도움이 된다.	-1	{0}	-2
개별적 직무수행 빈도가 높으므로 그 결과에 대한 책임도 당사자에게 직접 돌아간다.	0	1	2
개인적으로 터득한 직무 노하우들은 직원들 사이에서 잘 교환되지 않는다.	-2	-2	-2
조직의 역량이나 목표의 설정에 직원들이 개입하는 것은 조직역량 강화에 도움을 주지 않는다.	-3	{-1}	-3
일상적 업무는 반복적·기계적 작업이 많아 쉽게 익힐 수 있지만 기업성과와 별다른 관련이 없다.	{-2}	-1	-1
혁신전략은 공식화된 규정이나 절차보다는 직원들의 인간관계와 현장상황에 맞게 수립 및 진행되고 있다.	0	0	{-4}
직원들의 자기개발 노력과 R&D부서의 능력이 기업혁신의 실질적인 토대이다.	0	-1	0
조직 안팎의 최신 동향과 자료들을 수집·분석·체계화하는 수준 높은 정보통신기술을 통해 기업의 업무들이 수행되고 있다.	{0}	{-1}	{2}
업무수행을 위한 핵심적 정보통신기술은 기업 내의 독자적 부서에 의해 자체적으로 개발 및 활용되고 있다.	0	0	0
기업혁신전략은 기업경영 개선에 도움이 되므로 개인적 희생이 뒤따르더라도 빠르게 도입·진행돼야 한다.	-1	0	{1}
기업의 내부적 노력보다는 외부 전문가의 진단을 통해 혁신에 필요한 도움을 많이 받고 있다.	-1	0	-2
정보통신기술에 대한 투자는 이미 충분히 이루어졌기 때문에 기업의 혁신역량 강화에 중요한 변수가 아니다.	-2	{2}	-3
신기술을 자체적으로 개발 및 활용하는 것보다는 아웃소싱을 활용하는 것이 비용과 효율성면에서 더 낫다.	-1	0	0

13) [ ]는  $p < .01$ , {}는  $p < .05$

현재의 기업자원들을 전략적으로 선택·집중함으로써 효율성과 생산성을 충분히 끌어올릴 수 있다.	4	{2}	3
기업의 정보수집/분석, 위기관리, 변화관리 능력을 지속적으로 개선한다면 더 나은 기업역량을 충분히 구축하게 될 것이다.	3	[-4]	1
주변의 쉬운 것, 간단한 것부터 변화를 모색해야만 기업전체의 변화를 가져올 수 있을 것이다.	[0]	-3	-1
빈번히 소개되는 기업혁신전략들 중 가장 효과적인 것을 선택·추구함으로써 만족할만한 역량을 얻게 될 것이다.	[3]	0	0
가장 시급한 경쟁력 강화 방안은 핵심적 인물이나 부서 중심의 엄격한 의사결정 및 정책결정구조의 구축이다.	-1	-1	0
기술적 우위, 조직의 효율성·유연성이 기업의 핵심역량을 좌우하므로 불필요한 자원과 인력의 대대적인 구조조정이 가장 시급하다.	[-1]	1	0
선점효과를 생각해서라도 경쟁기업과는 전혀 다른 물적·인적·조직적 자원관리와 역량향상을 위한 대대적인 투자를 감행해야한다.	[2]	0	-1
치열한 경쟁을 뚫고 생존하기 위해서는 타 기업의 추격을 따돌릴 수 있고 모방이 어려운 전혀 색다른 차원의 혁신전략이 요구된다.	2	[-3]	2
신용카드기업은 지급결제 대행보다는 금융신용공여와 이를 통한 이자수익을 통해서만 실질적인 성장이 가능하다.	[2]	-2	-3
회원의 '신용도' 보다 '이용실적' 을 금융서비스 제공기준으로 삼기 때문에 이에 대한 정부의 감시와 견제는 어느 정도 필요하다.	[2]	[-1]	[-4]
신용카드기업은 부실화의 우려에도 불구하고 무이자 할부서비스와 같은 과당경쟁·변칙영업을 아직도 경쟁력 확보의 구심점으로 삼고 있다.	-2	-2	-2
신용카드시장의 급격한 변화에 은행계와 대기업계 신용카드기업은 상이하게 대처했고 대응능력에 있어서도 편차가 있었다.	1	2	0
신용카드산업이 성장기에 도달한 만큼 신용카드기업은 보다 공격적이고도 급진적인 사업전략을 시도해야 한다.	[3]	[-1]	[4]
금융서비스 이자나 가맹점 수수료율의 책정은 신용카드기업간의 경쟁을 통해 자율적으로 결정될 필요가 있다.	1	-1	0
가맹점 공동망의 적극적 활용, 채권추심 같은 부수적 업무들의 과감한 아웃소싱을 통해 금융신용공여 같은 핵심사업에 주력할 필요가 있다.	[1]	[-2]	[4]
신용카드기업의 노력을 통해 효율적인 산업구조가 정착된다면 정부의 직접적인 간섭과 정책개입이 감소될 것이다.	1	[-2]	1
신용카드기업 안팎의 경영·혁신 역량이 자율적으로 성숙하는데 신용카드정책은 방해가 되었다.	-1	0	[3]

정보통신산업의 정책적 육성은 금융산업 인프라를 고도화시켰으나 정부주도의 기술변화에 기업들이 수동적으로 순응하는 경향을 낳았다.	{-1}	1	1
금융업종간 진입장벽 붕괴, 다국적 금융기업의 시장참여, 금융기업의 대규모화 등으로 인해 규제중심의 산업구조에 변화가 초래될 것이다.	1	[-2]	1
은행의 공공성 때문에 신용카드정책은 기업계보다 은행계 신용카드기업의 의사결정구조에 더 많은 영향을 미친다.	0	0	0
합리적이고 일관된 신용카드산업 정책이 신용카드기업의 경영개선을 위한 정책보다 더 중요하다.	{5}	{5}	{1}
신기술의 도입·활용·아웃소싱 등에 대한 신용카드기업의 의사결정은 더욱 더 독자적이고도 자율적으로 이뤄지고 있다.	{1}	{0}	[-2]
신용카드기업의 내실을 기하기 위해서는 금융시장개방과 급격한 금융환경 변화를 완충시키는 정도의 보조적 정책들만이 필요하다.	{0}	1	1
은행계와 기업계 신용카드기업의 경영방식과 전략에 별다른 차이가 없었고 정책적 개입이 강화되든 약화되든 이러한 경향은 계속될 것이다.	-1	-1	0
스마트카드와 같은 매체의 변화에 의해 금융거래의 신용카드 집약성이 더욱 강화될 것이다.	{0}	{2}	[-1]
정보화·지구화에 따른 거래의 시공간적 범위 확장에 따라 신용카드의 수익원도 다양화·유연화될 것이다.	{4}	{1}	[-1]
신용카드기업은 여신전문기업으로서의 한계를 벗어나 종합 금융서비스의 제공을 목표로 전략적 연구개발 작업을 강화할 필요가 있다.	3	{4}	2
신용카드기업도 세계적 금융기업들의 국내 진출을 감안한 경영·발전·혁신 전략을 빠른 시일 내에 구축해야 한다.	2	{-1}	3
인터넷뱅킹이나 모바일뱅킹에 의해 신용카드산업이 점차 독자적 기반을 상실할 것이다.	-2	{3}	-2
최근 몇몇 신용카드기업이 모기업에 흡수된 것에 비춰볼 때 전체 금융권이 극한경쟁에 돌입하면 신용카드기업은 상당히 불리해질 것이다.	[-4]	[-1]	{3}
국내 금융기업이 다국적 금융기업과의 경쟁에서 불리하다는 것을 감안해 국가는 이를 보완하기 위한 정책수립을 서둘러야 한다.	1	{3}	1
적극적인 인수합병과 대대적인 구조조정을 통해 대형 신용카드기업의 등장이 요구되며 이를 통해 다국적 전략을 추진할 필요가 있다.	0	1	0
회원들 대다수는 신용카드를 통한 구매나 금융거래의 유용성과 위험성을 제대로 이해하고 소비에 나선다.	{1}	{2}	[-3]



새로운 금융공학 기술의 적극적 도입은 회원들의 소비를 지원하고 건전하게 유지시키는데 많은 도움을 줄 것이다.	0	[-1]	{2}
광고나 유행을 통해 자극되는 소비욕구 충족에 있어 신용카드는 효과적인 지불 및 금융수단이다.	[0]	[-4]	[2]
안정적 수익을 위해 회원의 등급화가 요구되며 각 등급별로 절차적·인간관계적인 채무관리 기법이 요구된다.	1	[-1]	1
회원들은 거래의 편리함과 대량의 화폐소지에 수반되는 위험을 기피하고자 신용카드를 사용한다.	[2]	0	0
신용카드 채무가 성실히 이행되기만 한다면 회원들의 신용카드 이용 규모와 방식 등은 기업의 중요한 관심사가 아니다.	[-5]	0	-1
기술적 분석에 의한 엄격한 회원관리와 채권추심을 통해 기업의 자산건전성을 유리하게 확보할 필요가 있다.	2	1	2
기업의 광고와 홍보활동은 타기업과의 경쟁이란 측면에서 의미가 있지 회원들의 소비를 유발하는 데는 효과가 없다.	-3	-2	-2
신용카드기업과 가맹점은 오랜 시간을 통해 서로에 대한 적응과 시행착오의 과정을 겪어왔다.	0	{2}	0
새로운 금융 기술·기법들이 효율적으로 활용된 결과 신용카드기업과 가맹점의 상호의존성·파트너십이 공고해졌다.	[1]	[-3]	[5]
최근의 수수료율 분쟁은 수익기반의 조율 및 제정비를 위한 신용카드기업과 가맹점 사이의 적응 및 학습과정이다.	2	2	[0]
신용카드부문의 산업유대관계(회원, 가맹점, 신용카드기업 사이의)는 수평성과 민주성이란 측면에서 타 산업부문보다 더 견고하다.	1	1	{-1}
신용카드기업과 가맹점은 전혀 다른 업종이기 때문에 서로의 경제활동에 대한 조정과 조율이 필요하지 않다.	[-4]	[3]	[-2]
신용카드기업과 가맹점은 각각의 필요에 맞게 신기술 투자를 하므로 공통의 신기술을 매개로 한 관계의 형성은 기대하기 어렵다.	-3	[2]	-5
수수료율 책정은 신용카드기업의 독자적 사업권이자 수익원이므로 그 과정에 가맹점을 배려하거나 참여시킬 이유가 없다.	[-3]	[0]	[2]
신용카드산업은 회원이나 가맹점보다는 신용카드기업의 경쟁과 성장을 가장 우선시 하는 가운데 육성되어야만 한다.	[-2]	[4]	[1]
신용카드정책은 경제 '현장' 을 반영하는 데 한계가 있고 시장 참여자들을 일체화시키기도 어려우므로 부조리하다.	[-2]	1	1
정보통신기술 선진화 정책으로 강화된 금융산업 인프라스트럭처는 신용카드기업의 자립적 역량구축에 도움이 됐다.	1	1	1
신용카드기업, 회원, 가맹점간의 비대칭적 관계 속에서도 정책은 이들 사이의 수평적인 합의·협약·부수의 등을 낳는 가교가 됐다.	-1	[-5]	-1

기업 입장에서 보기에 신용카드정책은 대체로 시장 친화적이었고, 경제 우선적이었으며, 사회적 서비스로서 기능했다.	[1]	[3]	[-1]
신용카드산업은 금융산업 선진화와 신용사회 달성을 위한 장기적이고도 체계적인 정책추진의 결과이다.	0	0	1
무모하고도 과시적인 소비행위로 인한 신용카드시장의 교란이 정책적 개입을 통해 상당부분 제거됐다.	-2	[1]	-1
신용카드정책은 충분한 동의와 지지를 통해 신용카드기업과 가맹점간의 관계를 일궈냈다.	-1	[-3]	0
신용카드산업 내에서 합리적·효율적 산업구조와 경쟁력있는 기업이 생존하는데 신용카드정책은 많은 기여를 했다.	-1	[1]	-2