

통신 서비스의 소비자 인지 가치 속성에 따른 결합 전략 연구

A Study on the Bundle Strategy through Attributes related to the Perceived Customer Value of Telecommunication Services

김 영 범 (Young-Berm Kim) KT 팀장, 서울과학기술대학교 경영학 박사과정, 제1저자
이 상 호 (Sang-Ho Lee) 경성대학교 디지털콘텐츠학부 디지털미디어전공 교수, 교신저자
김 재 범 (Jai-Beom Kim) 성균관대학교 경영학부 교수, 제3저자

요 약

본고는 국내 통신상품 결합전략을 도출하기 위해서 각 상품들을 소비자들이 어떻게 평가하는가를 분석하였다. 이를 위해서 각 상품의 가치에 영향을 미치는 다양한 속성을 서비스 특성, 서비스 가격, 그리고 기업이미지로 크게 분류하고 소비자들이 이들 개별상품의 가치를 평가할 때 각 속성들을 중요시하는 정도를 측정하였다. 따라서 본고의 연구주제는 결합되기 이전, 이후의 각사 서비스들의 인지가치 속성별로 기업 및 결합상품에 대해 중요하게 생각하고 있는지 논의하였으며, 마지막으로 통신 3사의 결합 시나리오에 따른 평가와 기업들의 대응 전략 방향에 대해 논의하였다.

결론적으로 각 통신 상품들은 그 구성 상품들의 속성에 따라 소비자들에 의해 다르게 평가되고 있으므로 각 기업들은 자신과 경쟁자들의 소비자 가치의 비교에 의해 자신들의 경쟁력을 극대화하기 위한 결합전략 시나리오를 도출하거나, 자신들의 상품 속성 중에서 가장 시급하게 보완해야 하는 부분을 파악할 수 있다. 국내 통신 3사의 사례에서는 B사와 A, C사의 전략에 차별점이 있었으며, A, C사는 기업이미지와 서비스 특성에 대한 소비자의 평가를 향상시키기 위한 노력이 필요한 것으로 나타났다.

또한, 결합상품 확장의 6가지 시나리오분석에서는 전반적으로 A사의 QPS 확장이 가장 유리하였으나, B, C사의 강점을 활용한 DPS의 확장시 순차적인 시나리오로 가합성의 급격한 하락을 방지할 수 있을 것으로 분석되었다. 상기와 같은 결과는 각 영역에서 고른 지배력을 보유한 기업도 있으나, 특정분야 강점이 있는 기업이 상대적인 약점을 보완하며 순차적인 차별화를 이를 경우 경쟁력의 강화에 기여할 수 있음을 보여주는 것으로 기존의 연구에 비해 이론적, 실무적 공헌점이 크다고 볼 수 있다. 또한, 소비자들의 평가에 의한 가합성 지수가 각 기업들의 노력에 의해서 변화될 수 있음을 가정할 때 이러한 시나리오 플래닝은 각 상품의 속성별로 각 기업들의 투자와 홍보가 동시에 고려되어야 함을 보여주는 연구 성과라고 할 수 있다.

키워드 : 결합 상품, 소비자 가치, 결합 전략, 상품 속성, 통신 산업

† 본 연구는 방송통신위원회의 방송통신정책연구센터운영지원사업의 연구결과로 수행되었음(KCA-2011-09-941-00-002).

I. 서론

경쟁 상황에 있는 기업들이 상품 결합을 통하여 달성하려는 기업의 전략적 목적은 수익 증대, 비용 절감, 시장 확대, 생산성 증대 등 다양할 수 있다(김영범, 김재범, 2010). 하지만 소비자 입장에서는 결합 상품의 가격, 서비스 품질, 브랜드 이미지 등 상품의 가치가 개인적 선택에서 가장 중요한 문제가 된다(Zeithaml, 1988).

결합의 대상이 되는 유무선 통신 상품들은 독자적인 판매 시장을 가지는 것으로 국내의 개별 통신 시장은 각기 다른 지배적 사업자가 존재하므로 결합 상품의 경우 개별 상품들에 대한 소비자들의 평가가 각기 다를 수 있다는 점에서 소비자 입장에서 뿐만 아니라 기업 전략입장에서도 대단히 복잡한 의사결정 문제가 발생한다. 국내의 대표적인 통신 기업인 KT, SK텔레콤, LGU+ 등도 활발하게 결합상품들을 판매하고 있지만 각 기업들은 여러 개의 결합 가능한 상품들 중에서도 경쟁 기업들과의 비교를 통하여 자신들의 장점을 최대화하거나 경쟁사에 비해 자신들의 단점을 최소화할 수 있는 방향으로 사업다각화나 상품 결합을 전개하는 기업 전략을 구사하고 있으며(이상호, 김재범, 2011), 최적의 기업 전략을 도출을 위해서는 소비자 가치 분석을 바탕으로 한 시나리오 플래닝이 훌륭한 방법이 되고 있다(Muneer and Sharma, 2008; Schoemaker, 1993).

본 연구에서는 통신 서비스의 결합 전략에 대한 실증적인 평가를 위한 실험 형식의 절차를 구축하고자 한다. 이는 소비자 인지 가치의 평가와 그것에 관련된 상품 속성의 관계를 실제 다수의 소비자를 대상으로 실험에서 통계적으로 처리함으로써 이론적 연구에서의 결과 외에도 실무에서도 이러한 절차를 그대로 적용할 수 있다는 장점을 가진다.

상품결합과 관련되어 국내 통신 3사는 다음과 같은 두 가지의 근본적인 질문을 하게 된다. ‘우

리 회사가 보유한 상품들은 소비자의 인지 가치 측면에서 어떻게 평가되고 있는가?’, ‘우리 회사의 상품 가치들이 경쟁사의 그것들과 차이가 있다면 이들의 최적 결합은 무엇인가?’ 하는 것이다. 연구자들은 다음과 같은 주제를 주된 내용으로 전개하고자 한다. 첫째, 결합되기 이전의 개별 통신서비스들이 인지가치 속성별로 차이가 있는지 확인하고 논의한다. 둘째, 소비자들은 결합된 각사의 서비스들의 인지가치 속성별로 기업 및 결합상품에 대해 중요하게 생각하고 있는지 확인하고 실험결과에 대해 논의한다. 셋째, 통신 3사의 결합상품에 대한 가합성 지수의 비교를 통해 기업의 결합 시나리오에 따른 기업들의 대응 전략 방향에 대해 논의한다.

상기 연구 주제를 위해 연구자들은 기업의 결합 상품 전략 수립에 대해 소비자들이 개별 상품들의 가치를 평가할 때 고려하는 속성들의 중요성이 기업별로, 또 상품별로 어떠한 차이가 있는지를 설문에 의해 비교, 분석하고 이를 근거로 각 기업별 최적 결합 시나리오를 도출하였다. 이를 위해 제 II장에서는 결합 상품의 소비자 가치와 결합 전략에 관한 이론적 배경을 정리하였다. 그리고 제 III장에서는 본 논문의 주제를 통계적으로 분석하기 위한 연구 모형과 실험에 관해서 서술하였다. 그리고 마지막으로 제 IV장에서 연구의 결론과 시사점을 정리하였다.

II. 이론적 배경

상품 결합의 최적성에 관한 기존의 연구들은 크게 두 가지로 분류할 수 있다. 첫째, 결합을 구성하는 상품들 간의 상호 보완, 대체 관계에 대한 연구들이다. 구성 상품들의 관계를 프린터와 프린터 용지와 같은 양의 보완 관계, 성냥과 라이터와 같은 음의 관계(즉 대체관계), 그리고 아무런 상관관계가 없는 0의 관계 등 판매를 가정으로 볼 때 결합을 구성할 수 있는 모든 상품들은 다른 구성 상품들의 가치에 미치는 영향에

대한 연구 분야이다(정현, 한성수, 2006; Eppen *et al.*, 1991; Gaeth *et al.*, 1990). 둘째, 결합 구성 상품들의 상품 속성(product attributes)과 이들이 결합된 상품의 전체 가치의 관련성을 분석하는 연구 부류이다(Grewal *et al.*, 1998; Popkowski Leszczyc *et al.*, 2007; Yadav and Monroe, 1993) 특히 이 연구들의 일부는 최근 소비자들이 인지하는 상품의 가치를 직접 화폐의 단위로 측정하는 실험을 가능하게 하여 신제품 개발 등에 소비자들의 인지 가치를 직접 측정하고 있다.

2.1 상품 속성과 증시 경향

Stremersch and Tellis(2002)는 최적 전략적 결합(optimal strategic bundling)에 관련된 여러 개념, 원리 등을 정리하면서 소비자들의 조건부 유보 가격(conditional reservation prices), 기업들의 목적, 경쟁의 형태, 기업들의 비용구조, 그리고 소비자들의 인식 등을 최적 전략의 환경 조건으로 설정하였다. 하지만 이들의 복잡한 평가 모델의 기본 시각은 소비자들이 개별 상품들의 가치를 어떻게 평가하는가에 달려있다는 것이다. 이들의 연구에서의 최적 결합 전략이란 결합 상품의 가치를 결합 이전의 구성 상품들의 가치의 합과 비교하여 상승 가합성(super additivity), 표준 가합성(standard additivity), 하락 가합성(sub additivity)

으로 분류하여 그 구성 상품간의 관계를 주로 분석한 것이다(Gaeth *et al.*, 1990; Gilbride *et al.*, 2008; Popkowski Leszczyc *et al.*, 2007). 심진보(2010)는 결합을 구성하는 개별 상품 중 핵심상품을 도출하고 이 핵심상품의 네트워크 품질과 서비스 품질 그리고 이들에 의한 브랜드 충성도가 구매의도를 높이고 기대할인율을 낮춘다고 하였고, 정현과 한성수(2006)는 통신 결합 서비스의 이용률과 지불 의향을 높일 수 있는 유인요소로서 결합 서비스간의 유사성을 선정하였다. Andrews *et al.*(2010)은 통신 서비스의 결합(bundle)에서 통합 요금고지서(one bill)와 같은 결합의 편리성을 명확히 표현하는 것의 효과에 대해 주의하였고, Popkowski Leszczyc *et al.*(2007)은 상품에 대한 소비자 가치를 결정하는 속성으로 결합되는 구성 상품의 불확실성(uncertainty)에 대해 밝혀내었다.

본 연구에서는 이들 다양한 서비스 이용 유인요소 혹은 가치 결정 속성들을 아래 <표 1>과 같이 대표적인 세 가지 범주, 즉 기업 이미지, 서비스 특성, 서비스 가격으로 분류한다. 경제학적 연구에서부터 시작된 전통적인 결합연구에서 상품 속성은 개별 상품의 가격(price)과 서비스 특성(feature)이었다(Andrews *et al.*, 2010; Grewal *et al.*, 1998). 최근까지의 많은 결합 연구에서 보면 상품의 가격 속성도 소비자의 구매 최종 의사결정에 큰 영향을 주게 되나(Gaeth *et al.*, 1990), 통

<표 1> 통신 상품에 대한 소비자 인지 가치에 관련된 세 가지 속성과 주요 연구

속성		주요 연구
서비스 특성 (service feature)	통신전송속도, 망 커버리지 등	Andrews <i>et al.</i> (2010), Cronin <i>et al.</i> (2000), Zeithaml(1988)
	시장 점유율, Network effect	
	서비스 센터(개통, 고장 처리)	
	독자적 콘텐츠, 기능 편의성	
서비스 가격 (service price)	기본료	Gilbride <i>et al.</i> (2009), Grewal <i>et al.</i> (1998), Yadav and Monroe(2003), 이상윤 등(2008)
	사용료	
	가입비 등 일회성 비용	
기업 이미지 (corporate image)	기업 시장 지배력	Gaeth <i>et al.</i> (1990), Sheng and Pan(2007), Yang and Peterson(2004)
	기업 브랜드	

신상품과 같이 가입자 규모 혹은 시장 점유율이 네트워크 효과(network effect)를 통해서 더 큰 영향을 미친다(김가혜, 양희동, 2009). 이러한 개별 상품의 특성 즉, 통신전송속도, 망커머리지, 시장점유율, 네트워크 효과, 서비스 센터, 독자적 콘텐츠 기능, 사용 편의성 등을 서비스 특성 속성으로 분류하였다(Yang and Peterson, 2004; Zeithaml, 1988). 또한 Sheng and Pan(2009)는 최근의 일련의 연구에서는 이들 요소와 함께 기업 이미지와 같은 브랜드 파워가 소비자들이 고려하는 중요한 상품 속성이라고 하였다(Stremersch and Tellis, 2002). 하지만 이러한 속성들이 결합상품의 가치에 영향을 미치는 정도는 대부분 하나의 균질적인 상품 혹은 기업을 가정한 것으로 본 연구에서와 같이 국내 통신 3개사가 경쟁하고, 그 경우 각 통신 상품별, 기업별로 소비자 가치가 다를 경우에 대한 탐색적 연구가 필요하다.

2.2 최적 결합 전략

본 연구에서는 소비자들이 평가한 결합 상품의 가치와 그 때 고려한 세 가지 각 속성의 중시 경향을 측정하고 비교함으로써 이들이 각 상품별로 기업별로 차이가 있는지를 검증해 보고 이 경우 각 기업들의 최적 결합 전략을 시나리오 플래닝에 의해 도출하였다.

최적 결합 전략에 관한 기존 연구는 세 가지 정도로 분류된다. 첫째, 구성 상품 간 결합의 정도에 관한 것으로서 순수결합(pure bundling), 혼합결합(mixed bundling), 그리고 비결합(unbundling)으로 분류할 수 있다(Stremersch and Tellis, 2002). 둘째, 결합의 형태에 관해서 제품 결합(product bundling)과 가격 결합(price bundling)으로 분류할 수 있다(Grewal et al., 1998; Stremersch and Tellis, 2002). 셋째, 상품의 구성에 대한 부분이다. 즉 어떤 상품들을 결합하며, 그 적정한 수는 몇 개인가에 관한 질문이다(Popkowski Leszczyc et al., 2007). 넷째, 결합 상품 가격의 할인 형태에 따라 혼합-리

더(mixed leader), 혼합-연결(mixed-joint) 전략으로 구분되어 각각 매개 변수가 적절한 경우에 최적의 전략 대상이 되고 있다(Gaeth et al., 1990).

본 연구는 세 번째 분류, 즉 결합상품 구성에 대한 최적성에 대한 답을 구하기 위해 소비자들이 통신 상품의 가치를 어떻게 평가하고 이 경우 고려하는 세 가지 속성의 중시 경향이 기업별로 상품별로 어떤 차이가 있는지를 분석하였다. 현재 통신 결합 상품은 이동전화, 초고속인터넷, 인터넷 전화, 인터넷TV 등을 포함한 모든 통신 상품들의 상품 혹은 가격 결합이 가능하다고 볼 수 있다. 이는 개인 통신비 부담 감면의 필요성에 대한 사회적 공감의 이미 이루어져 있고 또 규제 기관에서도 결합상품 등 유효경쟁에 의한 요금인하 등을 적극적으로 유도하기 때문이다(김영범, 김재범, 2010; 이상호, 김재범, 2011).

결합 상품은 DPS(2중 결합, dual play service), TPS(3중 결합, triple play service), 그리고 QPS(4중 결합, quadruple play service)와 같이 구성되는 상품의 개수에 따라 분류할 수 있으며 이를 통칭하여 XPS(multiple play service)라고 한다(정현, 한승수, 2006). XPS와 관련한 기업 전략적 의사결정 문제에는 전체 XPS 중에서 무엇을 선택해야 하는가에 관련된 정적인 문제가 있지만 DPS, TPS 그리고 QPS에서 각각 무엇을 선택해 나가야 하는가 하는 동적인 문제도 있다.

통신 상품은 대규모 설비 투자와 구축 시간이 필요하다. 따라서 특정 결합상품의 생산비용은 그 기업이 이미 보유하고 있는 구성상품의 생산비용과 직결된다. 즉 DPS에서의 특정 결합상품은 그것에 하나의 상품을 추가한 특정 TPS를 생산, 마케팅하기에 필요한 기반 구성상품이 되므로 DPS, TPS, 그리고 QPS는 개별 상품들에 대한 선택문제이기보다는 상호간에 영향을 미치는 일련의 상품 집합(product set)에 대한 선택문제이기 때문이다. 이를 위해서 본 논문에서는 개별 통신 상품에서 시작하여 점차 결합을 확대해 나가는 가능한 모든 시나리오를 작성하고 이에 대

해 소비자 평가 가치를 기준으로 최적해를 구하는 가상실험(simulation)을 하였다(Schoemaker, 1993).

III. 연구 모형과 실험

본 연구는 소비자들이 상품의 가치를 평가할 때 상품별로 그리고 기업별로 다른 가치를 줄 수 있다고 가정하고 이를 검증할 수 있도록 통계적 가설을 수립하였다. 이러한 차이가 있다고 검증될 경우 A, B, C 기업은 각각 자신들의 부족한 속성들과 관련된 마케팅 활동을 강화하는 등의 전략적 방향을 수정하는데 이를 활용할 수 있을 것이다.¹⁾

제 II장에서와 같이 선정된 세 가지 통신 결합 상품의 가치 결정에 중요시되는 속성과 그것에 의한 최적 결합 시나리오를 구하기 위해서 각 상품들에 대한 소비자 가치 평가 실험을 실시하고 이 과정에서 실험 참가자들에게 각자가 중요시한 상품의 속성의 중요성에 대해 설문 조사하였다. 실험 대상 상품은 연구의 편의상 A, B, C사, 3개 사의 것으로 한정하며 이 중에서도 세 개 회사에서 공통적으로 판매하는 네 개의 개별 상품과 일곱 개의 결합 상품들을 대상으로 소비자 가치를 분석하였다<표 2>.

개별상품 중에서 VOIP와 IPTV는 초고속인터넷 상품(H) 위에서 구현된 부가 서비스의 특성을 가지고 A, C기업은 이 상품(H)없이 독자적으로 V와 T를 판매하지 않으므로 결합 상품의 정의에 의해서 이 두 상품은 분석에서 제외해야 한다. 하지만 B기업의 경우 VOIP를 단독으로 판매하기도 하므로 실험 대상에 포함시켰다. 또한 이론적으로 결합이 가능하지만 실제로 판매하지 않는 인터넷 전화와 인터넷TV(V&T) 등의 결합도 분석 대상에서 제외하였다(김영범, 이석규, 2011).

1) 김영범, 이석규(2011)에서와 마찬가지로 국내의 대표적인 통신기업 3개를 분석 대상으로 하였고 편의상 A, B, C로 명명하였다.

<표 2> 실험 대상 통신 상품

상품분류		설명
개별 상품	이동 통신(M)	각 사의 이동 전화 표준 요금제 서비스 2년치 월 기본료 및 가입비
	초고속 인터넷 (H)	각 사의 초고속 인터넷 상품으로 VOIP와 IPTV의 기반 상품으로 최대 전송율 100M bps 이상 제공 상품
	VOIP(V)	인터넷 전화 서비스, 초고속인터넷 기반 위에 제공되는 음성 서비스
	IPTV(T)	인터넷 TV 서비스, 초고속인터넷 기반 위에 제공되는 실시간TV, VOD 서비스
DPS	H&V	각사의 개별 상품인 초고속 인터넷과 VOIP의 결합상품 (각사 홈페이지 참조)
	H&T	각사의 개별 상품인 초고속 인터넷과 IPTV의 결합상품 (각사 홈페이지 참조)
	H&M	각사의 개별 상품인 이동전화와 초고속 인터넷의 결합상품 (각사 홈페이지 참조)
TPS	H&V&M	각 사의 개별 상품인 이동전화, 초고속 인터넷과 VOIP의 결합 상품 (각사 홈페이지 참조)
	H&V&T	각 사의 개별 상품인 초고속 인터넷과 VOIP, IPTV의 세 가지 결합상품 (각사 홈페이지 참조)
	H&T&M	각 사의 개별 상품인 이동통신, 초고속 인터넷, IPTV의 결합상품 (각사 홈페이지 참조)
QPS	H&V&T & M	각 사의 개별 상품인 이동통신, 초고속 인터넷과 VOIP, IPTV의 네 가지 결합 상품(각사 홈페이지 참조)

자료 : 김영범, 이석규(2011)에서의 상품.

결합상품의 소비자 가치(customer value)를 측정하기 위해서 온라인 웹을 통한 차상위 밀봉 경매(second price sealed auction)를 실시하였다. 소비자들에게 각 통신 상품의 경매에서 낙찰 시 해당 가격에 각 상품을 구매할 수 있는 조건에서 최대한 지불할 수 있는 가격을 제시하게 하였다. Popkowski Leszczyc et al.(2007)은 이러한 VCG(Vickery-Clarke-Groves) 경매에 의해서 수집된 경

매 응찰가의 평균이 해당 상품의 소비자 가치(customer value)에 근접한다는 연구를 CD 플레이어, 칼세트, 그리고 DVD 등의 대중적 소비재

<표 3> 기업 이미지

기업 이미지 자료(각 사 홍보 페이지 인용)	
A사	1981년에 체신부에서 분리되어 창립되었습니다. 전 국민이 보편적이고 수준 높은 통신서비스를 이용할 수 있도록 하였으며 세계 최고 수준의 전화, 인터넷, 위성 등 유무선 종합통신망을 구축하여 우리나라를 통신 선진국 대열에 올려놓는데 기여했습니다. 2009년 자회사이던 KTF를 합병하여 통신의 세계적 트렌드인 글로벌 마케팅과 컨버전스 사업에 본격 진입하였으며 과감한 스마트폰 사업의 추진을 통하여 데이터 통신 대폭발을 이끌어냄으로서 국내에 제2의 IT 붐 시대를 열었다고 할 수 있습니다.
B사	1984년 국내 최초 1세대 아날로그 이동전화 시대를 개막하여 세계 최초로 CDMA(코드분할 다중 접속 방식) 기술 상용화 성공, 세계 최초 2.5세대 CDMA 2000 1X 서비스와 세계 최초 3세대 동기식 상용화, HSDPA와 HSUPA의 상용화의 신화를 이룩하였고 새로운 통방 융합 시대를 주도할 다양한 컨버전스 서비스를 추진하고 있습니다. 또한 SK텔레콤이 50% 이상의 지분을 보유한 자회사 SK브로드밴드(이하 SK BB)는 전신이 하나로텔레콤으로서 1997년 100년 독점체제를 깨고 등장한 제2시대 전화회사로서 세계최초 ADSL상용화, 국내 최초 초고속 무선인터넷 제공 등 오늘날 대한민국이 IT강국으로 부상하는데 지대한 공헌을 하였습니다.
C사	2009년 LG텔레콤, LG파워콤, LG데이콤 3개사가 하나로 통합된 후 Beyond Telecom이란 기업 비전과 사명도 하나로 통합한 국내 대기업인 LG그룹의 자회사입니다. 통합전 각 회사의 장점인 강력한 소매유통력과 기업 시장에서의 장악력, 전국 기반의 강력한 광통신 네트워크 등을 기반으로 기존 요금제에 1만원의 추가만으로 음성/메시지/App 등을 제공하는 OZ2.0 등을 강력히 추진하여 소비자들에게 실질적 혜택을 주고 있습니다.

자료: 각 사의 공식 홍보 페이지에서 인용하여 저자들이 정리함.

(massive commodity)를 대상으로 실시하였다. 각 응찰 가격을 설정할 때 기업이미지(<표 3> 참조), 서비스 특성(각 사의 서비스 품질 홍보 자료 제공), 서비스 가격(기본 제공 통화분수, 월 기본료, 사용료, 가입비, 단말 채권 보전료 등)이라는 세 가지 속성에 관한 자료를 제시하여 이를 기준으로 가격을 결정하게 하였다. 각종 통신 상품들은 모든 성인남녀에게 생활필수품이므로 각자가 이미 유무선 상품별 그리고 통신 회사에 대한 경험과 지식을 가지고 있는 것으로 예상된다. 하지만 기본적인 실험에서의 자극(stimuli)을 동일하게 하기 위해서 경매 대상인 전 상품에 대한 서비스 특성, 서비스 가격 그리고 기업 이미지 등에 대한 자료를 제시하였다. <표 3>은 A, B, C 3개 회사의 기업 이미지 판단을 위해 제시된 자료를 요약한 것이다.

상품 속성의 중요도는 네 가지 개별 상품에 대해서 조사하였다. 이는 이 네 가지 상품들이 모든 결합상품들의 기반이 되기 때문이다. 이들의 서비스 특성도 각 사의 공식 홈페이지를 인용하여 실험 참가자들에게 제시했고 네 가지 서비스들의 서비스 가격은 일시적인 판매촉진, 2년 간 약정 가입을 할 경우 각사에서 제공하는 가입비 면제, 설치비 면제 등의 한시적 프로모션 요소를 제외하고 실험을 실시한 2011년 3월을 기준으로 각사의 온라인 판매 사이트의 기준 가격으로 가격을 책정하였다. 본문의 가설검정 이후 연구 결과의 분석을 위해 연구자들은 통신업계 전문가들과 추가적인 회의를 거쳐 실험결과에 대해 논의하였다.

3.1 연구 가설

소비자들은 이동전화, 초고속인터넷, VOIP, 그리고 IPTV의 가치를 평가할 때 세 가지 속성을 모두 유사하게 중요시하는지? 아니면 특정 기업의 경우 특정 속성을 더 중요시하는지? 하는 지에 대한 대답은 각 기업들의 결합 전략 수립에

중요한 요소가 된다. 본 연구에서는 상품 가치에 영향을 주는 대표적인 세 가지 속성들에 대해 소비자들의 중요시하는 정도, 즉 중시 경향이 기업별로 또 상품별로 다를 것이라는 것을 각각 연구 가설 1과 가설 2로 수립하고 이를 통계적으로 검증하였다.

가설 1 : 기업별로 볼 때 각 상품에 대한 소비자들의 세 가지 속성 중시 경향은 상이할 것이다.

가설 2 : 각 기업에 대한 소비자들의 세 가지 속성 중시 경향은 상이할 것이다.

3.2 측정과 자료 수집

상품의 소비자 가치를 파악하기 위해서는 피실험자들에게 실제 구매를 하게 해야 한다(Gaeth *et al.*, 1990; Yadav and Monroe, 1993; Yang and Peterson, 2004). 그러나 이 경우 고가의 상품에는 실험 비용이 과다하게 발생하는 문제가 있으므로 실제 구매 환경과 유사한 실험 환경을 구성해 주어야 한다(Popkowski Leszczyc *et al.*, 2007; Yadav and Monroe, 1993; Yang and Peterson, 2004). Popkowski Leszczyc *et al.*(2007)은 VCG경매(Vickery-Clarke-Groves)라는 차상위 밀봉 경매(second-price sealed)방식을 이용하여 구한 소비자들의 지불의향(willingness to pay) 혹은 인지 가치(perceived customer value)를 해당 상품의 진정한 가치(true value)로 정하였다. 본 연구에서도 이 방식의 경매를 온라인 설문과 결합한 경매를 통하여 실시하고 각 상품별 평균 응찰가를 이후의 분석을 위한 소비자 가치로 선정하였다(김영범, 이석규, 2011).

경매 대상 상품은 이동 전화, 초고속인터넷, 인터넷 전화, IPTV 등 네 개의 상품과 이들의 결합 상품들 중 3개사에 공통적으로 판매 중인 것들로 정했다. 또 모든 상품의 약정 기간은 2년으로 통일하고, 소비자가 초기 가입 시 그리고 2년간 매월 지불해야 할 고정 비용을 일시에 지급하

는 것으로 판매 단위 및 조건도 동일하여 세 가지 속성의 차이가 미치는 정도를 비교할 수 있게 하였다.

실험에 필요한 설문조사는 전문 회사인 (주)한국리서치를 통하여 실시하였다. 이 회사의 인터넷 설문 패널들에게 소액의 설문 참가비를 지급하고 경매에 낙찰 시 그 낙찰금액에 해당 상품을 구입할 수 있도록 사전 고지하였다. <표 4>와 같이 각 응답 패널은 A, B, C사 중 한 회사의 상품 군에 대한 경매에 참여하여 각 회사별 평가는 독립적으로 수행하고 그 가치와 속성도 평가하게 하였다. 20세 이상의 성인 남녀가 각 회사별로 60명씩 수도권과 비수도권에서 각각 50%씩 임의로 선정되었다. 하지만 설문 조사는 온라인으로 웹접속 방식으로 진행되었으며 설문 응답이 특정 문항에 집중된 경우나 질문 작성 시간 3분 이하 등의 불성실 답변 패널로 경험된 사례에 해당하는 경우는 제외하여 전체 159개를 최종 답변으로 확정하고 분석하였다.²⁾

<표 4> 조사 대상자의 일반적 특성

구분(단위 명)	A사	B사	C사	비율	
성별	남	29	26	31	54%
	여	25	27	21	46%
연령별	20대	15	17	16	30%
	30대	18	18	12	30%
	40대	11	12	13	23%
	50대 이상	10	6	11	17%
	합계	54	53	52	

3.3 실험 결과

3.3.1 속성별 중요도

각 사의 개별 상품들에 대한 응찰가의 평균은 <표 5>와 같이 정리된다. 실험 결과 피실험자들

2) A사 53개, B사 52개, 그리고 C사 52개의 자료들의 신뢰성 수준을 의미하는 Cronbach's alpha 값은 최하 0.896으로 3개사 모두 우수하였다.

이 제시한 응찰가의 평균은 시중 가격과 다르게 나왔다. 경매 자료에서 제시된 서비스 가격을 2년간 합산하면 쉽게 소비자 가격을 구할 수 있었지만 많은 소비자들은 다른 서비스와의 비교를 통하여 자신이 감정적으로 느끼는 가격으로 응찰하였으므로 이동전화, 초고속인터넷, 그리고 IPTV는 시중가격보다 더 낮게 측정되었다. 하지만 VOIP 상품은 특이하게 실제 소비자 가격보다 훨씬 큰 가치를 평가하였다. 또한 후발 통신사업자가 시중에서는 더 싼 가격을 보이고 있으나 실험 결과는 이와 다른 양상을 보였다.

<표 5> 개별 상품별 응찰가 평균

경매상품	평균 응찰가(단위 원)			
	전체	A사	B사	C사
이동전화	371,270	382,302	312,883	419,323
초고속인터넷	367,870	334,633	360,245	410,157
VOIP	182,840	227,630	181,383	137,811
IPTV	209,101	196,000	197,170	234,865

자료: 각 통신 상품들의 가치를 측정하기 위해서 온라인 경매를 실시하여 측정하였다(김영범, 이석규, 2011).

상품별로, 기업별로 속성의 평균과 오차가 차이가 있는가를 검증하기 위해서 네 개의 상품들의 응찰가를 결정할 때 고려한 세 가지 속성들의 중요성을 리커트 5점 척도로 측정한 결과를 일원배치 분산분석(one way ANOVA)한 결과를 <표 6>과 같이 정리하였다.³⁾ 각 사별로 세 가지 속성의 중요성의 평균과 표준 편차를 각 상품과 같이 비교하면, A사의 경우 이동 전화에서 세 가지 속성이 유의적으로 차이가 있었으나 초고속인터넷에서는 유의적인 차이가 없었다. B사는 네 가지 상품 모두 속성별 중요성의 차이가 유의적이지 않았다. B사의 경우 타사에 비해 기업

<표 6> 상품별 속성 중요도 평균 차이(각 사별)

A사 상품 속성별 중요도 평균/표준편차				
	기업 이미지	서비스 특성	서비스 가격	F값/유의확률
이동전화	3.48/ 0.75	3.5/ 0.693	3.93/ 0.697	6.727/ 0.002**
초고속인터넷	3.44/ 0.77	3.67/ 0.801	3.72/ 0.834	1.816/ 0.166
VOIP	3.296/ 0.79	3.59/ 0.84	3.704/ 0.84	3.541/ 0.031*
IPTV	3.315/ 0.82	3.65/ 0.87	3.74/ 0.955	3.465/ 0.034*
B사 상품 속성별 중요성 평균/표준편차				
이동전화	3.6/ 0.768	3.74/ 0.79	3.87/ 0.856	1.427/ 0.243
초고속인터넷	3.58/ 0.79	3.83/ 0.75	3.93/ 0.76	2.76/ 0.066
VOIP	3.57/ 0.84	3.77/ 0.776	3.85/ 0.82	1.72/ 0.182
IPTV	3.72/ 0.74	3.94/ 0.75	3.94/ 0.795	1.563/ 0.213
C사 상품 속성별 중요성 평균/표준편차				
이동전화	3.4/ 0.665	3.58/ 0.825	3.81/ 0.908	3.289/ 0.04*
초고속인터넷	3.46/ 0.804	3.789/ 0.825	3.904/ 0.975	3.607/ 0.029*
VOIP	3.289/ 0.776	3.77/ 0.757	3.81/ 0.908	6.53/ 0.002**
IPTV	3.33/ 0.834	3.75/ 0.945	3.87/ 0.93	5.105/ 0.007**

이미지, 서비스 특성의 중요성이 더 크게 나왔다. C사의 경우 모든 상품에서 속성별 차이가 유의적으로 차이가 있다. 하지만 세 가지 속성 중에서 '서비스 가격' 속성은 세 개 회사 모두에서 대부분 중요하게 나왔다.

가설 1, 가설 2의 독립변인이 되는 상품과 기업, 두 변수 간의 상호작용 효과(interaction effect)가 있는지를 검증하기 위해서 이원배치 분산분석(two-way ANOVA)를 실시하였다. <표 7>과 같이 기업 이미지 속성에서는 회사 변수, 서비스 품질 특성에서는 회사, 상품 두 개의 변인

3) 본 연구에서의 통계처리 결과를 정리한 여러 표의 수치들에서 *는 유의 수준 0.05이하이고, **는 유의 수준 0.01 이하이다.

은 유의적인 차이가 있는 것으로 나왔으나 서비스 가격에서는 상품별로도, 기업별로도 유의적인 차이가 없었다. 그리고 모든 경우에 대해서 상품과 기업의 상호 작용 효과는 없었다.

<표 7> 개인별 중시 경향의 상품별-기업별
이원배치 분산분석(two-way ANOVA)

속성 중시경향의 상품, 기업 변인에 대한 two-way ANOVA F값/유의확률			
변인	회사	상품	회사×상품
속성			
기업이미지	6.72/ 0.001**	0.743/ 0.527	0.462/ 0.837
서비스 품질	3.788/ 0.023*	3.812/ 0.010**	0.214/ 0.972
서비스 가격	1.112/ 0.329	0.270/ 0.847	0.401/ 0.878

두 번째로 <표 8>은 네 가지 상품을 구분하지 않고 기업에 따른 속성별 중요성을 비교한 것이다. 그 결과 서비스 가격은 3개 사 모두에서 중요하다고 나왔다. 그 중요도의 차이가 유의적이지 않았다. 하지만 기업이미지와 서비스 특성에 중요도의 경우 3개사의 중요도 차이가 유의적으로 나왔다. 특히 B사 상품에 대한 가격을 정할 경우 소비자들은 그 기업 이미지와 서비스 특성을 더 중요하게 고려하는 것으로 나왔다.

<표 8> 상품 속성 중시경향의 기업별 일원배치
분산분석

각 기업별 속성 중요도 평균(표준확률)				평균 차이
기업	A 사 (n = 216)	B 사 (n = 212)	C 사 (n = 208)	F값/ 유의확률
속성				
기업 이미지	3.38 (0.78)	3.62 (0.79)	3.37 (0.77)	6.765/ 0.001**
서비스 특성	3.60 (0.80)	3.82 (0.76)	3.72 (0.84)	4.002/ 0.019*
서비스 가격	3.77 (0.84)	3.90 (0.80)	3.85 (0.93)	1.123/ 0.326

따라서 연구자들은 상기 결과와 통신기업 전문가 회의를 통해 다음과 같이 정리, 논의하였다.

연구자들이 설정한 가설 1과 가설 2는 일부 채택되었다. 가설 1의 경우, A사와 C사의 경우 서비스별로 속성의 차이가 분명했으며, B사의 경우 각 서비스별 속성의 차이가 드러나지 않았다. 이는 B사의 전략적 대응에 대해 두 가지의 해석이 가능하도록 하는데, 첫째 A사와 C사에 비해 가격 이외의 이미지와 특성에 대한 홍보로 소비자의 관심이 분산되도록 하였다는 점, 또는 둘째 B사의 전략적 방향성이 A사와 C사에 비해 분명하지 않은 것으로 설명할 수 있다. 이는 실제 산업현장에서 관측되는 기업전략과 마케팅의 방향성에서도 간접적으로 확인할 수 있는 부분이며, B사의 경우 상대적 전략부재로 비취질 수 있으나, 가격 이외의 상품인식의 다각화로 소비자의 관심을 기업의 전반적 이미지와 품질 등 서비스 특성으로 유도하는 점은 긍정적이라는 것이 전문가들의 평가였다. 한편, 소비자는 A사의 이동전화 가격, B사의 IPTV 품질과 가격, C사의 초고속인터넷의 가격을 중요한 요소로 평가한 것으로 보아, 이들 세 가지 서비스가 3사의 개별상품 차별화시 효과를 볼 수 있는 영역이라는 판단을 할 수 있었다.

가설 2의 경우, 결합상품에 대한 소비자의 인식에서 기업에 대해 이미지, 품질 등의 속성은 중요하게 인지되었으나 가격은 차이가 유의하지 않았으며, 결합상품은 서비스 품질에서만 유의한 결과를 보이고 있어, 가설은 일부 채택되었다. 이는 가격이 중요하지 않은 것이 아니라 명확한 기준으로 작용하기 때문인 것으로 추정된다. 그 이유는 상품 통합 속성 분석에서 가격의 중요성이 가장 높은 요인(3.90)으로 나타나고 있어 소비자는 가격에 대한 비교를 함에 있어서는 기업이나 상품별 차이보다 월등한 고도의 준거를 가지고 있다고 볼 수 있기 때문이다. 또한, 가격 이외의 부분에서 이미지와 서비스가 중요하게 고려되는데, 전반적으로 B사의 이미지와 특성이

높게 고려되는 것으로 미루어 볼 때, 결합상품에 대한 기업의 전략적 대응은 B사의 활동이 소비자에게 깊이 인식된 것으로 판단할 수 있다. 다만, 이러한 소비자의 인식이 구매로 전이되기 전에 이미지와 품질, 가격의 차별화와 함께 주변인의 평가, AS 등 다각도의 상품에 대한 평가가 이루어지므로 실제 구매단계에 이르는 요인에 관한 추가적인 후속연구가 필요할 것이다.

3.1.2 최적 결합 시나리오

결합되는 개별 상품의 수의 증가에 따른 소비자 가치의 증감을 분석하기 위해서 DPS → TPS → QPS의 순서로 개별 상품의 수치를 증가시키는 시나리오를 <표 9>와 같이 전부 6 가지로 정리하였다. 즉, H&M&V는 H&M 결합상품에 V를 추가로 결합하거나 H&V에 M을 하나 더 결합한 것으로 볼 수 있다. 그러므로 DPS에서 TPS로 확장을 하는 시나리오 결정으로 가정할 수 있다. 통신 서비스는 대규모 설비 투자 사업임을 감안할 때, 각 기업들은 이러한 시나리오 중의 하나에 의해서 서비스 결합을 확장하는 결합 전략을 수행해야 한다. 즉 DPS에서는 H&M을 선택하고 TPS에서는 H&V&T를 선택하는 시나리오를 제외하였다. 이론적으로는 가능하지만 DPS 단계에서 없던 V&T를 단기간에 투자하여 결합을 구성한다는 것은 전혀 전략적이지 않기 때문이다.

<표 9> 결합 구성 상품 증가 시나리오

시나리오	DPS	TPS	QPS
1	H&M	H&M&V	H&M&V&T
2	H&M	H&M&T	
3	H&T	H&T&V	
4	H&T	H&T&M	
5	H&V	H&V&M	
6	H&V	H&V&T	

자료: 연구자들이 본문 제3.1.2절의 전략적 시나리오를 재정리한 것임.

결합 확장 시나리오 중에서 어떤 것이 자사의 경쟁력에 가장 유리한가하는 선택의 문제를 해결하기 위해서 <표 10>과 같이 각 사별/상품들의 가합성 비율(additivity rate)을 이용하였다. 이 비율은 결합 상품의 소비자 가치를 분자로 결합 구성이 되는 개별 상품의 합을 분모로 계산하였다(김영범, 이석규, 2011; Stremersch and Tellis, 2002; Popkowski Leszczyc et al., 2007).

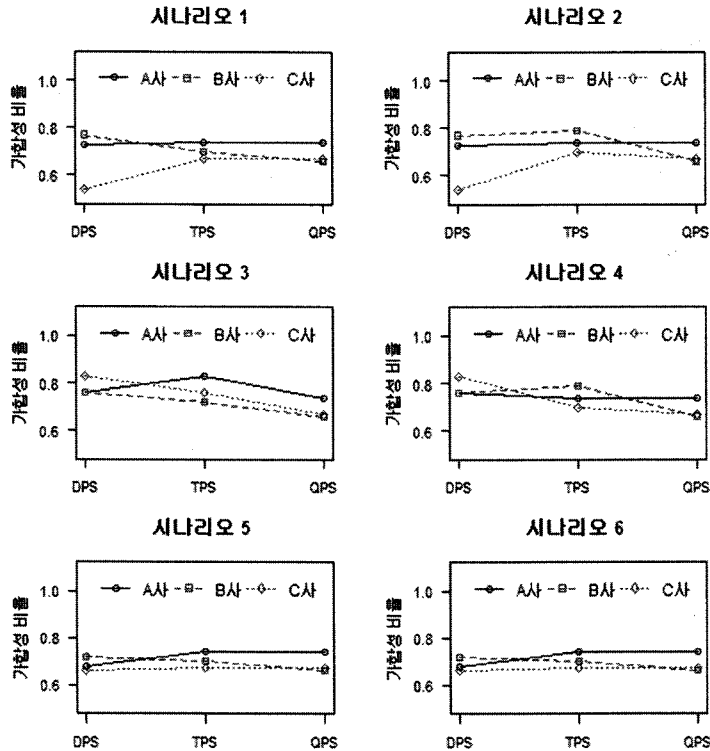
<표 10> 각사 결합 상품 가합성 지수

구분	상품별 가합성 지수			
	결합상품	A사	B사	C사
DPS	H&M	0.73	0.77	0.54
	H&V	0.68	0.72	0.66
	H&T	0.76	0.76	0.83
TPS	H&V&M	0.74	0.70	0.67
	H&T&M	0.74	0.79	0.70
	H&V&T	0.83	0.72	0.76
QPS	H&V&T&M	0.74	0.66	0.67

자료: 가합성 지수는 결합 구성상품들의 가치 합과 결합된 상품의 가치를 측정하고 그것들의 비교를 통해서 계산하였다(김영범, 이석규, 2011).

시나리오 1은 유선 상품인 초고속이동통신과 이동전화의 결합을 우선 시행한 후 인터넷 전화(V)로 확장하고 최종적으로 인터넷 TV를 결합하여 QPS를 완성하는 사업 확장 시나리오이다. 이에 반해 시나리오 3은 초고속인터넷과 인터넷 TV로 DPS를 이루고 인터넷 전화와 이동전화로 차례로 결합을 확장하는 결합 시나리오이다. 각 시나리오는 각 기업별로 다른 경쟁 효과를 초래한다.

위 표의 결과를 DPS → TPS → QPS에 따라 각 상품별로 어떻게 변화하는 가를 그래프로 표현하면 <그림 1>과 같다. 이에 따르면 모든 시나리오에서 유리한 기업은 없다. 다만 A사의 경우 TPS나 QPS로 이행할수록 다른 회사에 비해 유리한 시나리오가 더 많다. 반면 B사는 결합되는 상품이 늘어날수록 가합성 비율이 저하된다. 즉,



<그림 1> 결합 시나리오별 각 사의 가합성 비율 변화

결합에 의해 증가하는 부정적 효과에 비해 긍정적인 효과는 크게 작용하지 않는 것으로 보인다. C사는 초고속인터넷과 이동전화의 DPS(H&M)에서 심한 가합성의 하락을 기록하고 있다. 연구자들은 상기 시나리오별 결합상품의 가치에 대해 다음과 같이 정리하고 논의하였다.

첫째, 시나리오 1과 시나리오 2는 인터넷과 이동통신을 DPS의 기본으로 확장된 것으로, 모바일 서비스의 인지도가 확고한 B사의 가치가 높은 상태에서 시작하는 것이 특징이다. 그러나, 시나리오 1에서 인터넷 전화와 결합하는 경우 3사의 가치가 거의 근접하며, QPS에 도달하면 가장 낮은 가치로 전략하게 된다. 시나리오 2의 경우 IPTV와 결합시 정점을 이루다가 QPS에서 가장 낮게 하락하게 된다. 이는 모바일에 강한 B사의 결합가치가 여타 상품에 의해 심각하게 훼손되는 것으로 볼 수 있으며, 여타 상품의 경쟁력

을 모바일 수준으로 높이지 못할 경우 발생하는 가치하락이므로 B사의 경우 결합의 시나리오로 적합하지 못한 것으로 볼 수 있었다. 반면, A사는 QPS 결합으로 갈수록 유리한 시나리오로 판단된다.

둘째, 시나리오 3과 시나리오 4는 초고속인터넷과 IPTV 기반의 DPS에서 확장하는 시나리오로, C사의 가치가 가장 높은 상태에서 시작하여 인터넷 전화가 결합되는 시나리오 3에서 A사의 역전이 심화되고, 모바일과 결합되는 시나리오 4의 경우는 B사의 역전이 심화되는 특징을 보이고 있다. 아울러 QPS에 이르러서는 A사가 상위에 오르는 반면 B, C사는 평균이하의 가치로 하락하게 된다. 이는 C사의 입장에서 DPS에서 TPS로 확장하는 경우 모바일보다는 인터넷 전화와의 결합을 우선하여 진행하는 전략적 순위가 유리함을 보여주고 있으며, B사는 DPS 전략 시

바일과의 결합을 놓쳤을 경우에 TPS 전략에서 모바일과의 결합을 빨리 출시해야 함을 보여주는 결과라고 할 수 있다.

셋째, 시나리오 5와 시나리오 6은 초고속인터넷과 인터넷 전화 기반의 DPS에서 확장하는 시나리오로 초기에 B사의 근소한 우위가 예상되나 TPS 확장시 모바일과 IPTV 어느 쪽으로 확장되더라도 차별화하기 어려운 상황으로 전개되어 B사에게 가장 불리한 시나리오라고 할 수 있다. A사는 결합서비스의 가치가 계속 상승한다는 측면에서 앞의 어떤 시나리오보다 유리하며, 경쟁사의 서비스 강점을 희석시킬 수 있을 것으로 판단된다. 다만, A사가 인터넷 전화에 대해 상당 기간 보수적인 입장을 취하고 있었고, 최근 들어 인터넷 전화에 대한 3사의 공격적인 시장 쟁탈전이 이뤄지지 않는다는 점에서 최선의 시나리오에 대한 이견이 있을 수 있다. 그러나, A사가 상기 결합 서비스에 포함되지 않은 일반 유선전화를 기본으로 제공하고 있으므로 실제 QPS 서비스를 제공할 경우 가장 강력한 결합상품의 차별화를 이룰 것이라는 것이 전문가들의 판단이었다.

IV. 결론 및 시사점

4.1 결론

본고는 통신시장에서 서비스의 소비자 인지 속성에 따른 결합전략 연구를 위해 다음과 같은 연구주제로 논의를 전개하였다. 첫째, 결합되기 이전의 개별 통신 서비스들이 인지가치 속성별로 차이가 있는지 확인하고 논의하였다. 둘째, 소비자들은 결합된 각사의 서비스들의 인지가치 속성별로 기업 및 결합상품에 대해 중요하게 생각하고 있는지 확인하고 실험결과에 대해 논의하였다. 셋째, 통신 3사의 결합상품에 대한 가합성 지수의 도출을 통해 기업의 결합 시나리오에 따른 평가와 기업들의 대응 전략 방향에 대해 논의하였다. 상기 연구주제에 관한 본론의 분석

결과와 함의는 다음과 같다.

첫째, 각 속성별 중요도를 상품별, 회사별로 분석하면 국내 통신 결합 상품들의 가치를 결정할 때 소비자들은 서비스 가격을 가장 중요시 하였다. 그 다음 서비스 특성, 기업 이미지를 많이 고려하였다. 특히 A사와 C사의 경우 이런 차이가 유의적이었으며, B사의 경우 세 가지 속성이 상대적으로 골고루 중요시 되어 그 차이가 유의하지 않았다. B사의 전략에 대해서는 긍정, 부정의 두 가지 해석이 가능한데, 가격에 대한 관심을 전략적으로 분산한 것이 긍정적이라는 것이 우세했다. A사의 경우 초고속인터넷이 세 가지 속성에서 차이가 없었으나, 이동전화, 인터넷 전화, IPTV 상품의 경우 세 가지 속성들의 차이가 현저하여 소비자의 인식에 영향을 줄 수 있는 차별화 효과가 있는 것으로 판단할 수 있었다. 또한, 소비자는 A사의 이동전화 가격, B사의 IPTV 품질과 가격, C사의 초고속인터넷의 가격을 중요한 요소로 평가한 것으로 보아, 이들 세 가지 서비스가 3사의 개별상품 차별화시 효과를 볼 수 있는 영역이라는 판단을 할 수 있었다.

둘째, 네 가지 상품을 결합하여 볼 때 속성 중요도가 세 기업별로 차이가 있었다. 기업 이미지, 서비스 특성 속성 중요도가 B사가 유의적으로 높았으며, 서비스 가격의 중요도는 3사가 모두 높아서 유의적인 차이가 없었다. 이는 가격이 중요하지 않은 것이 아니라 명확한 기준으로 작용하기 때문인 것으로 추정된다. 그 이유는 상품 통합 속성 분석에서 가격의 중요성이 가장 높은 요인(3.90)으로 나타나고 있어 소비자는 가격에 대한 비교를 함에 있어서는 기업이나 상품별 차이보다 월등한 고도의 준거를 가지고 있다고 볼 수 있기 때문이다. 또한, 가격이외의 부분에서 이미지와 서비스가 중요하게 고려되는데, 전반적으로 B사의 이미지와 특성이 높게 고려되는 것으로 미루어 볼 때, 결합상품에 대한 기업의 전략적 대응은 B사의 활동이 소비자에게 깊이

인식된 것으로 판단할 수 있다.

셋째, 각 기업들은 자사의 결합 상품들의 가합성 지수를 타사의 것들과 비교함으로써 최적 결합 시나리오를 수립할 수 있었다. 각 속성의 중시 경향은 상품별, 기업별로 다르게 나타나는데 이는 최종적으로 결합상품의 가합성에 영향을 미친다. C사의 H&M 결합의 경우 가합성이 0.54로 심각한 하락을 기록하는데 이는 C사의 이동전화, 초고속인터넷 상품의 기업 이미지 속성에 대한 중요도가 낮고, 다른 두 속성이 타사의 경우보다 높다는 것을 그 원인으로 볼 수 있다.

시나리오 분석을 통해 연구자들은 전반적으로 A사의 QPS 시나리오가 가장 유리함을 확인할 수 있었으나, 초고속인터넷과 모바일을 중심으로 DPS를 시작하는 것은 B사가 유리하며, 초고속인터넷과 IPTV를 중심으로 DPS를 시작하는 것은 C사가 유리한 것으로 분석하였다. 다만, TPS로 확장하면서 B사와 C사는 개별적인 속성의 차이와 가합성의 차이로 인해 시나리오를 달리하는 것이 필요하다는 분석을 하였고, A사는 초고속인터넷과 인터넷 전화로 DPS를 시작하는 것이 가합성의 가치가 가장 높게 나타나는 것으로 확인되었다. 특히 A사는 가장 강력한 일반 유선전화 상품을 추가하여 전략화 할 수 있는 만큼, 3사 중에서 결합상품의 전략적 차별화에 가장 유리한 기업이라고 할 수 있다.

상기와 같은 결과는 각 영역에서 고른 지배력을 보유한 기업도 있으나, 특정분야 강점이 있는 기업이 상대적인 약점을 보완하며 순차적인 차별화를 이룰 경우 경쟁력의 강화에 기여할 수 있음을 보여주는 것으로 기존의 연구에 비해 이론적, 실무적 공헌점이 크다고 볼 수 있다.

또한, 소비자들의 평가에 의한 가합성 지수가 각 기업들의 노력에 의해서 변화될 수 있음을 가정할 때 이러한 시나리오 플래닝은 각 상품의 속성별로 각 기업들의 투자와 홍보가 동시에 고려되어야 함을 보여주는 연구 성과라고 할 수 있다.

4.2 연구의 추가적 논의와 한계

본 논문의 결론에 의해서 다음과 같은 경영 실무적 의미를 도출할 수 있다. 첫째, A사와 C사는 자사의 기업 이미지 제고와 서비스 품질, 특성에 관한 홍보 및 투자를 더 늘릴 필요가 있다. 소비자들이 B사에 비해 이들 두 회사는 두 가지 속성에 대한 중시 경향이 작아서 이러한 경향은 이후 결합 상품의 가합성 지수, 즉 결합 상품의 가치에 영향을 주기 때문이다. 둘째, 본 연구 시점을 기준으로 볼 때 국내 3사의 결합 상품 시나리오는 A사에 가장 유리하다. 그것은 기준 유선 상품 군이 다양하고 서비스 품질이나 기업 이미지가 안정적이기 때문이다. 이동전화에 포함된 일부 DPS를 제외하고는 다른 두 회사에 비해 전반적으로 우월한 가합성 지수를 보여주었다. 그러나 이는 현재의 기준일 뿐이다. 다른 두 회사가 각자가 유리한 상품을 기준으로 두 가지 속성에 대해 강화한다면 시나리오 플래닝을 이에 연동하여 해야 한다.

본고의 연구결과는 기존의 연구성과에 이어 이론적 실무적 공헌도를 높인 점에도 불구하고, 다음과 같은 한계를 지니고 있다. 첫째, 소비자들이 통신 상품에 대한 경매의 응찰가를 결정할 때에 고려하는 속성을 세 가지로 한정하였다. 이는 소비자의 인식을 제한한 것으로 향후 후속연구에서는 실제 구매에 이르는 주변인의 평가, AS 등 추가적인 요소의 확장을 염두해 두어야 할 것으로 보인다. 둘째, 결합을 이루는 개별 상품들에 대한 세 가지 속성의 중시 경향 차이가 결합 이후 상품들의 가치에 직접 영향을 미치는 것을 가정하였다. 따라서 통신 결합 상품의 가치에 영향을 미치는 속성들을 실증적으로 검증할 수 있는 새로운 모델의 정립이 필요하다. 연구자들은 결합상품의 지속적인 등장과 확산으로 인해, 결합상품의 속성과 가치를 직접 설명할 수 있는 모델의 정립이 추후 가능할 것으로 판단되며, 소비자 가치의 변화와 그 속성 가치에 대해서도 재평가할 수 있을 것으로 기대한다.

참고문헌

- 김가혜, 양희동, “시스템 다이내믹스 기법을 이용한 네트워크 효과 분석: 싸이월드 사례”, *Information Systems Review*, 제11권, 제1호, 2009, pp. 161-179.
- 김영범, 김재범, “한국 통신기업들의 결합상품 전략에 관한 연구”, *전문경영인 연구*, 제13권, 제3호, 2010, pp. 367-385.
- 김영범, 이석규, “국내 통신결합 상품의 소비자 가치에 관한 실증적 연구”, *소비문화연구*, 제14권, 제3호, 2011, pp. 88-103.
- 심진보, “핵심상품의 품질, 만족, 브랜드 충성도가 결합상품 구매의도와 기대할인율에 미치는 영향; 통신·방송 결합상품을 중심으로”, *한국콘텐츠학회논문지*, 제10권, 제12호, 2010, pp. 243-253.
- 이상윤, 김문용, 한승돈, 안재현, “모바일 게임의 시장 성공 요소: 게임 장르별 차이와 출시 후 시간 경과에 따른 변화”, *Information Systems Review*, 제10권, 제3호, 2008, pp. 21-38.
- 이상호, 김재범, “통신 Big3 기업 경영층의 2차 연관분야 다각화 전략 비교연구: 콘텐츠사업 진입을 중심으로”, *전문경영인 연구*, 제14권, 제1호, 2011, pp. 113-140.
- 정현, 한성수, “통신 서비스의 인지된 유사성에 따른 번들링 효과에 관한 연구-Wibro, DMB 서비스를 중심으로-”, *정보와 사회*, 제10권, 2006, pp. 49-74.
- Andrews, M., R. L. Benedictus, and M. K. Brady, “The Effect of Incentives on Customer Evaluations of Service Bundles”, *Journal of Business Research*, Vol.63, 2010, pp. 71-76.
- Cronin JR, J. J., K. B. Michael, and G. T. M. Hult, “Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments”, *Journal of Retailing*, Vol.76, No.2, 2000, pp. 193-218.
- Eppen, G. D., W. A. Hanson, and R. K. Martin, “Bundling-New Products, New Markets, Low Risk”, *Sloan Management Review*, Vol.32, No.4, 1991, pp. 7-14.
- Gaeth, G. J., I. P. Levin, G. Chakraborty, and A. M. Levin, “Consumer Evaluation of Multi-Product Bundles: An Information Integration Analysis”, *Marketing Letters*, Vol.2, No.1, 1990, pp. 47-57.
- Gilbride, T. J., J. P. Guiltinan, and J. E. Urbany, “Framing effects in mixed price bundling”, *Market Lett*, Vol.19, pp. 125-139, 2008, DOI 10.1007/s11002-007-9030-1.
- Grewal, D., K. B. Monroe, and R. Krishnan, “The Effects of Price-Comparison Advertising on Buyers’ Perceptions of Acquisition Value, Transaction Value, and Behavioral Intentions”, *Journal of Marketing*, Vol.62, April, 1998, pp. 46-59.
- Muneer, S. and C. Sharma, “Enterprise Mobile Product Strategy Using Scenario Planning”, *Information Knowledge Systems Management*, Vol.7, 2008, pp. 211-224.
- Popkowski Leszczyc, P. T. L., J. W. Pracejus, and Y. Shen, “Why More Can Be Less: An Inference-Based Explanation For Hyper-Sub additivity in Bundle Valuation”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2007, doi:10.1016/j.obhdp.2007.10.001.
- Schoemaker, P. J. H., “Multiple Scenario Development: Its Conceptual Behavioral Foundation”, *Strategic Management Review*, Summer, 1993, pp. 7-17.
- Sheng, S. and Y. Pan, “Bundling as a New Product Introduction Strategy: The Role of Brand Image and Bundle Features”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.16, 2009, pp. 367-376.
- Stremersch, S. and G. J. Tellis, “Strategic Bundling of Products and Prices: A New Synthesis for

- Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol.66, 2002, pp. 55-72.
- Yadav, M. S. and K. B. Monroe, “How Buyers Perceive Savings in a Bundle Price: An Examination of a Bundle’s Transaction Value”, *Journal of Marketing Research*, Vol.30, August, 1993, pp. 350-358.
- Yang, Z. and R. T. Peterson, “Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: The Role of Switching Costs”, *Psychology and Marketing*, Vol.21, No.10, 2004, pp. 799-822.
- Zeithaml, V. A., “Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence”, *Journal of Marketing*, Vol.52, July, 1988, pp. 2-22.

A Study on the Bundle Strategy through Attributes related to the Perceived Customer Value of Telecommunication Services

Young-Berm Kim* · Sang-Ho Lee** · Jai-Beom Kim***

Abstract

This paper researches the value of domestic telecommunication bundle products. Customers evaluate each telecommunication products differently according to their attributes. The attributes affecting the customer value of telecommunication bundling can be categorized in 3 ones as follows; corporate image, service feature, and service price. Also authors analyze the difference of importancy that customers consider when they evaluate each products, and propose the optimal scenario for bundling. In conclusion, other two companies A, C excluding B should invest more resources into the portion that strengthen the attributes of company image, and service feature to upgrade their 'corporate image', and 'service feature'.

According to 6-scenarios analysis on the bundle products, the QPS expansion of company A was the most advantageous position, but if companies B, C expand DPS made use of their strengths, they can prevent from decreasing additivity rapidly with sequential scenario.

The above results show that one company may have equable power in each area, but if another company having strengths in special areas makes up for its weakness and differentiates gradually it can contribute to strengthen its competitiveness. This contributed much more theoretical and practical than the existing researches. Supposing that additivity index evaluated by consumers can be changed by efforts of companies, this scenario planning is the result of study showing that the investment and publicity of each company have to be considered as its characteristic of each product at the same time.

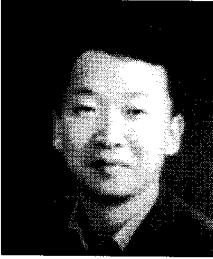
Keywords: *Bundle Products, Customer Value, Bundling Strategy, Product Attributes, Telecommunication Industry*

* KT Team leader, Ph.D. Candidate in aSSIST(Seoul School of Integrated and Technologies)

** Kyungsoong University, Professor

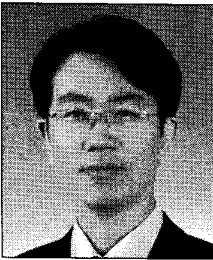
*** SKKU Professor

◎ 저 자 소 개 ◎



김 영 범 (kyb0317@gmail.com)

현재 서울과학종합대학원에서 경영학박사 과정 중에 있다. 연세대학교 대학원에서 경영학 석사학위를 취득하였고 그 이후 현재까지 KT에서 근무하고 있다. 직장에서는 B2B 마케팅, Enterprise mobile사업, 솔루션 마케팅 등을 담당하고 있다. 박사과정 중에는 결합상품과 기업전략에 대해 주로 연구하고 있다.



이 상 호 (stevenlee@ks.ac.kr)

현재 경성대학교 디지털콘텐츠학부 디지털미디어전공 교수로 재직 중이다. Aalto University에서 경영학석사, 서울과학종합대학원에서 경영학박사(Ph.D.)를 취득하였다. SK, KT에서 방송통신 정책, IPTV 사업 등을 담당하였고, APJIS, JITAM, 경영학연구, 전략경영연구 등에 통신서비스, IPTV, 스마트폰과 관련된 신규 융합미디어, 하이테크마케팅, 서비스혁신 관련 등의 연구를 발표하였다.



김 재 범 (dreamie1@paran.com)

런던대학교 경영학과 교수를 역임하였고, 현재 성균관대학교 경영학부 교수로 재직 중이다. 서울대학교 경영학과에서 학사 및 석사, Manchester University에서 경영학박사(Ph.D.)를 취득하였다. 주요 연구분야는 국제경영, 크리에이티브 산업 및 통신산업에서의 글로벌경영전략, 콘텐츠 전략 및 저작권 등이다.

논문접수일 : 2011년 08월 13일

게재확정일 : 2011년 10월 25일

1차 수정일 : 2011년 09월 06일