

SK텔레콤 가치네트워크의 역동적 진화에 관한 장기사례분석

장용호¹, 박종구^{2*}

¹서강대학교 신문방송학과, ²서강대학교 언론문화연구소

The Longitudinal Case Study on the Dynamically Evolving Value Network of SK Telecom

Yong Ho Chang¹ and Bellnine Park^{2*}

¹School of Communication, Sogang University

²Institute for Media and Culture, Sogang University

요약 새로운 가치를 창출하기 위한 자원 확보는 기술과 시장의 불확실성이 높은 융합시장에서 기업이 살아남기 위한 필수조건이다. 이 연구는 융합환경에 직면한 이동통신사가 새로운 가치창출을 위해 필요한 자원들의 연결체인 가치네트워크를 어떻게 재구성해왔는지를 밝혀내고자 했다. 이를 위해 SK텔레콤을 분석 사례로 선정하여 1999년부터 2008년까지 SK텔레콤의 출자구조에 대한 측정을 통해 자원구성관점에서 SK텔레콤의 가치네트워크가 융합환경에 어떻게 적응해왔는지를 실증적으로 분석하였다. 연구결과 이동통신망의 고도화에 기반한 융합서비스 제공은 SK텔레콤의 수입원천에 구조적인 변화를 가져왔으며, 사업영역의 확장을 통해 SK텔레콤이 미디어기업으로 자리매김할 수 있는 원동력으로 작동하였다. 이 과정에서 출자구조로 측정된 SK텔레콤의 가치네트워크는 새로운 가치창출을 위해 동종 산업뿐만 아니라 이종 산업에 존재하는 보완적 자산을 역동적으로 재구성해가며 가치 지향적으로 진화했다.

Abstract This study attempts to identify how the value network of mobile industry has evolved in the value creating process. The longitudinal case study on SK Telecom was conducted by measuring the SK Telecom's investment structure during from 1999 to 2008. Results show that the convergence services based on the advanced mobile networks changed the revenue structure, and enabled SK Telecom to reposition as a media company. For the value creation, SK Telecom's value network has flexibly adapted to convergence environment through dynamic asset reconfiguration.

Key Words : Digital Convergence, Mobile Telecommunications Industry, Complementary Asset, Value Network

1. 서론

디지털 융합은 '디지털화, 네트워크 고도화, 보완적 자원의 결합을 기반으로 경제주체들 간의 상호작용을 통해 새로운 가치를 창출하는 현상'이다. 정보통신산업 내에서 시작되었던 융합현상은 정보통신기술의 활용범위가 전자상거래, 온라인 교육, 전자금융 등을 포함해 전 산업으로 확산되어 감에 따라 산업 간 융합을 통한 가치창출로 확장되었다[1].

융합환경이 도래하기 전 가치창출에 대한 기존 논의는 개별기업 차원에서 '기업 내' 가치 활동을 중심으로 이루어졌다[2]. 그러나 산업 내, 산업 간 융합 현상이 심화됨에 따라 개별기업이 가치창출을 위해 필요한 모든 자원을 기업 내부에 보유하는 것은 불가능해졌다. 이와 같은 환경 변화는 기업 외부에 존재하는 보완적 자원들과의 결합을 통해 새로운 가치를 창출하는 가치네트워크 구축의 필요성과 환경 적응적으로 가치네트워크를 재구성할 수 있는 기업의 역동적 역량(dynamic capabilities)의 중요

이 연구는 2012년 서강대학교 교내 연구비 지원에 의한 연구임(과제번호 201210037.01)

*Corresponding Author : Bellnine Park(Sogang Univ.)

Tel: +82-2-705-8228 email: bellnine@gmail.com

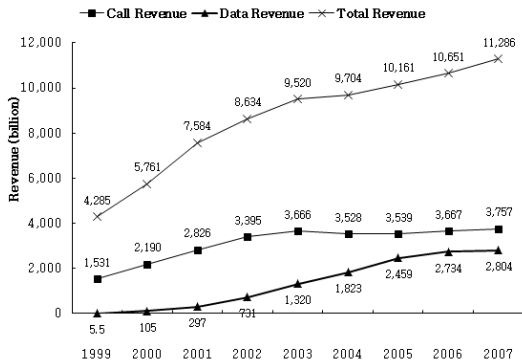
Received February 19, 2013

Revised (1st March 18, 2013, 2nd April 10, 2013)

Accepted May 9, 2013

성을 부각시켰다[3-6].

이동통신 산업은 다양한 자원들이 결합되어 새로운 가치가 창출되는 대표적인 융합산업으로 음성과 데이터, 통신과 방송, 유선과 무선 네트워크 간 융합이 폭넓게 나타났다[7-10]. 이동통신 산업의 핵심주체인 이동통신사는 3G 융합환경에 대응해 혁신적인 융합서비스를 제공해 왔으며, 그 과정에서 사업영역이 확장되고 수입원천의 구조적인 변화 또한 발생하였다. SK텔레콤의 경우 융합서비스 제공이 본격화된 2002년을 기점으로 무선데이터 매출이 전년 대비 큰 폭의 성장률을 기록한 이후 지속적으로 확대되었다[11]. 이러한 변화는 새로운 가치창출 영역이 음성통신 서비스에서 무선데이터를 기반으로 한 혁신적인 융합서비스로 이동하고 있음을 의미한다.



[Fig. 1] The change of SKT's revenue stream

수입원천의 구조적인 변동은 이동통신사의 사업영역과 시장에서의 자리매김에도 변화를 가져왔다. 1999년 SK텔레콤이 사업보고서에서 밝힌 사업영역은 정보통신사업과 단말기 매매 및 임대업이었으나, 2005년에는 '뉴미디어사업'과 '광고업'을, 그리고 2008년에는 제작, 수입, 배급, 상영을 포괄하는 '영화업'등을 사업영역에 포함시킴으로써 통신사업을 넘어 미디어 기업으로 새롭게 자리매김했다[12].

융합이라는 기술적 환경의 급격한 변화에 직면한 이동통신 산업의 핵심주체인 이동통신사는 새로운 가치를 창출하기 위해 외부자원을 어떻게 재구성해왔는가? 이동통신사의 융합환경 대응전략에 대해 살펴본 국내의 기존 논의들은 콘텐츠에 국한된 자원 확보, 변화과정을 파악할 수 없는 단기간의 대응 전략, 그리고 실증적인 데이터가 뒷받침되지 않은 진화방향 예측이라는 한계를 지니고 있다[13]. 이 연구는 장기간의 객관적인 자료를 이용한 체계적인 분석을 통해 이동통신사의 가치네트워크가 융합환경에 대응해 역동적으로 진화해온 과정을 실증적으로

보여주고자 한다.

2. 이론적 논의와 연구방법

2.1 이론적 논의

가치창출(value creation)이란 '고객 편익(benefit)을 제고하는 것으로 유사한 제품이나 서비스를 더 저렴한 가격에 제공하거나, 소비자가 새롭다고 인식하는 혁신을 제공함으로써 고객의 새로운 욕구를 충족시키는 것'을 의미한다[4]. 기업의 가치창출에 관한 기존 논의들은 마이클 포터(Michael E. Porter)가 제시한 가치사슬(value chain) 개념을 사용하여 개별기업 내에서 이루어지는 가치창출에 초점을 맞추어 왔다[3-6].

그러나 융합환경의 도래는 다른 기업이 보유하고 있는 보완적 자산을 결합해 새로운 가치를 창출하는 혁신활동의 중요성을 높였다. 가치를 창출하고 이를 소비자 집단에 전달하는 데 필요한 '자원들 간의 연결체'로 정의되는 가치네트워크(value network)는 이동통신 산업의 경우 콘텐츠 제공업자, 포털, 솔루션/서비스 제공업자, 망 제공업자, 단말기 제조업자 등 다양한 기업들로 구성된다[7-10]. 이동통신산업의 가치네트워크에 존재하는 주요 행위자와 역할을 정리하면 Table 1과 같다[10].

[Table 1] Main actors and their functional role in the mobile telecommunications industry value network

Category	Actor	Functional Role
Hardware Vendors	Access Device Manufacturer	To provide the physical cellular devices.
	Network Engineering Equipments Vendors	To provide the physical cellular network and telecommunication infrastructure and access equipment.
	Computing Equipment Vendors	To provide computing equipment along with their network oriented and security hardware.
Content and Technology Application Providers	Network Engineering Application Vendors	To provide the soft infrastructure such as network and telecommunication management and control.
	Middleware and Integrators (software interfaces)	To provide software for telecom's hardware, such as software interface for different switches and routers.
	Software and Application Providers	To provide software such as operating systems, development platforms.

	Portals	To enable telecoms customers to access different services through multiple virtual communication channels.
	Content Providers	To provide data, information, graphics, and applications to be communicated to cellular customers.
	Content Aggregator	To syndicate and fuse the provided content information which includes "customization-to-fit" process.
Third Parties and Payment Gateways	Payment Gateways	When mobile commerce is offered, payment gateways represent an intermediary (third party) which provides different methods of payments for cellular users.
	(Wireless) Application Service Providers	To remotely host and manage applications and services for telecoms.
	Finance and Billing Services	Mobile networks and telecom operators frequently rely on a third party to manage the billing services.
	Retailers and Distributors	To perform distribution, marketing, and sales operation for telecom services.
Network and Service Providers	(Wireless) Internet Service Providers	To provide Internet accessibility to cellular customers using mobile internet services
	Other Mobile Telecommunication Providers	To provide additional services to their customers such as access and roaming.
	Mobile Virtual Network Operators	Buying or (leasing) network capacity which is then utilised to provide services under telecoms' own brand name.

(Source: Adapted from Al-Debei et al., 2013)

이동통신망의 고도화와 디지털 기술 발전에 의해 추동되는 융합환경은 가치네트워크의 상류가 확장됨을 의미한다. 3G 이동통신망으로의 고도화는 소비자에게 제공할 수 있는 이동통신서비스의 범위를 넓혀줌으로써 이동통신산업이 새로운 가치를 창출할 수 있는 폭넓은 기회를 제공하였다[14]. 그러나 융합환경이 제공하는 기회를 사업성과로 연결시키기 위해서는 가치창출에 필요한 다양한 자원을 확보함과 동시에 융합환경에 적합한 유연한 가치네트워크를 구축하고 관리하는 작업이 선행되어야 한다. 이 연구는 융합환경에 직면한 이동통신사가 새로운 가치를 창출하기 위해 가치네트워크를 역동적으로 재구성해 온 과정을 SK텔레콤을 사례로 실증적으로 파악해 보고자 한다.

연구문제 1. 융합환경에 대응한 SK텔레콤의 가치창출과 그 특징은 무엇인가?

연구문제 2. 새로운 가치를 창출하기 위해 필요한 자원들 간의 연결체인 SK텔레콤의 가치네트워크는 어떻게 진화하였는가?

2.2 연구방법

융합환경에서 나타난 이동통신사의 가치창출과 가치네트워크의 역동적인 진화과정을 실증적으로 파악하기 위한 연구방법으로 이 연구는 장기사례분석(longitudinal case study)을 선택하였다. 구체적으로 시장지배력에서 1위를 차지하고 있는 SK텔레콤을 사례분석 대상으로 선정하고, 분석기간은 3세대 이동통신망 도입을 통해 융합서비스 제공환경이 조성되기 시작한 1999년부터 스마트폰이 국내에 출시되기 전인 2008까지를 분석기간으로 설정하였다.

자료수집에 있어서는 분석기간에 해당되는 SK텔레콤의 사업보고서[12]와 IR자료[11]를 수집하여 네트워크 고도화와 신규서비스 출시, 자원 확보를 위해 출자한 기업들의 변화에 관한 데이터를 수집하였다. 금융감독원에 보고하는 사업보고서와 투자자에게 제공하는 IR자료는 미디어산업연구에서 사용되는 신뢰성을 갖춘 대표적인 2차 자료들이다[15].

한편, SK텔레콤의 가치네트워크를 측정하기 위해 이 연구는 가치창출에 필요한 자원들 간의 연결체인 가치네트워크를 출자구조로 조작화한 후 수집된 자료를 코딩하였다. 구체적으로 금융감독원이 제공하는 전자공시시스템을 활용하여 분석기간 동안 SK텔레콤이 출자한 모든 법인들을 파악한 후, 9차 개정 한국표준산업분류(KSIC, Korea Standard Industry Code)에 따라 출자법인들의 업종코드를 코딩함으로써 양적 변화패턴을 파악할 수 있는 데이터베이스를 구축하였다. 특히 출자법인의 업종파악을 위해서 복수의 기업정보제공시스템(금융감독원, 대한상공회의소, 한국신용평가정보)을 사용함으로써 동일회사의 상호변경과 폐업된 법인의 업종까지 파악하여 데이터베이스의 신뢰성과 완성도를 높였다.

3. SK텔레콤의 가치창출

Table 2는 가치창출의 결과로서 분석기간 동안 SK텔레콤이 출시한 신규 서비스들이 망의 고도화에 의해 추동되고 있음을 보여준다[12]. 초고속 데이터 전송망으로 고도화가 이루어지기 전인 2002년 이전에 출시된 신규 서비스들은 연령과(Ting-20대 전후) 성별(UTO-남성, CARA-여성)을 기준으로 기존 음성통화 시장을 세분화한

점진적인 혁신이었다.

그러나 초고속 데이터전송이 가능한 3G CDMA 2000 1x EV-DO가 상용화된 2002년부터는 음성통화 서비스를 넘어 고객에게 새로운 가치를 제공하는 신규 서비스들이 출시되기 시작했다. 구체적으로 산업 간 융합서비스(Moneta-모바일금융, Nate Drive-텔레매틱스), 유무선 융합서비스(네이트닷컴-유무선인터넷포털, 모바일싸이월드-유무선연동커뮤니티), 대용량 멀티미디어 콘텐츠 서비스(JUNE-모바일멀티미디어, Cizle-회원제영화, GxG-모바일게임), 개인화 서비스(Imm, T-Interactive)와 같이 과거에는 존재하지 않았던 급진적 혁신의 가치창출이 망의 고도화를 기반으로 이루어졌다.

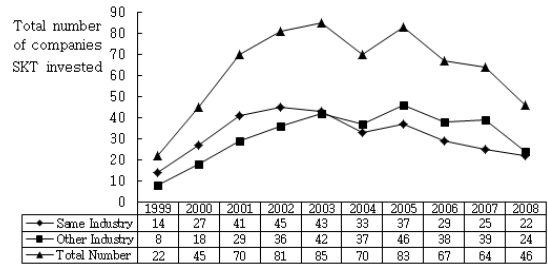
[Table 2] Network enhancement and new service

Year	Network	Service
1999	CDMA IS-95B	TTL n.TOP
2000	CDMA2000 1x	Will B
2001		Ting Nate UTO NEMO
2002	CDMA 2000 1x EV-DO	Moneta/M-Bank Nate Drive CARA MoA Nate.com JUNE
2003		Mobile Cyworld Cizle
2004		MelOn
2005		TU-Media Imm GxG
2006	WCDMA	3G+ T-Interactive
2007		Tossi Mobile Web(Full Browsing)

4. SK텔레콤 가치네트워크의 진화

새로운 가치창출에 필요한 외부자원을 확보하기 위해 SK텔레콤이 출자한 업종별 기업 수의 변화는 융합환경에 적응하기 위해 가치네트워크가 어떻게 재구성되어왔는지를 말해준다. Fig. 2는 SK텔레콤 가치네트워크의 양적 변화패턴을 살펴보기 위해 1999년부터 2008년까지 SK텔레콤이 출자한 모든 법인을 파악한 후 출자법인의 업종을 한국표준산업분류에 따라 코딩한 후 연도별 출자법인 수를 동종 산업과 이종 산업으로 구분하여 출자구

조의 변화를 분석한 것이다.



[Fig. 2] The evolution of SKT's value network

융합서비스를 제공하기 위해 필요한 일련의 자원들로 정의된 가치네트워크 관점에서 SK텔레콤의 출자 추이를 분석한 결과, 전체 출자법인 수는 2000년부터 큰 폭으로 증가하였으나 2005년을 기점으로 지속적으로 감소하기 시작하였다. 융합환경에 대응하기 위해 SK텔레콤이 출자 구조를 역동적으로 재구성해 온 과정에서 발견되는 특징을 동종 산업과 이종 산업으로 구분하여 살펴본 결과는 아래와 같다[12].

4.1 동종 산업으로부터의 보완적 자산 확보

Table 3은 SK텔레콤이 속한 ‘출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업산업’에 해당되는 기업들에 대한 SK텔레콤의 출자구조 변화를 보여준다. 분석결과 모바일금융(Moneta/M-Bank), 텔레매틱스(Nate Drive), 멀티미디어 모바일광고(MoA), 유무선 인터넷포털(네이트닷컴), 모바일멀티미디어(June) 등과 같은 새로운 융합서비스를 제공하기 위한 인프라를 구축하기 위해 기술 및 솔루션 자원들(KSIC 582, 612, 639)에 대한 투자가 2000년과 2001년에 선행되었으며, 이를 기반으로 2002년 이후에는 고도화된 이동통신망을 통해 전달할 수 있는 콘텐츠 영역(KSIC 581, 592, 602)에 대한 투자가 본격화 된 것으로 나타났다.

[Table 3] SKT Value network within information and communications industry

Classification	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08
J. Information and communications (58 ~ 63)										
58	Publishing activities									
581	Publishing of Books, Magazines and Other Publications	1	2	2	2	2	1	2	2	1
582	Software Development and Supply	1	8	16	16	18	14	17	11	9

59	Motion picture, video and television programme production, sound recording and music publishing activities											
592	Audio Publishing and Original Master Recordings								1	1	1	1
60	Broadcasting											
602	Television Broadcasting						1	1	1	1	1	1
61	Telecommunications											
612	Telecommunications	7	9	14	15	12	9	8	7	5	4	
62	Computer programming, consultancy and related activities											
620	Computer programming, System Integration and Management Services	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
63	Information service activities											
631	Data Processing, Hosting, Portals and Other Internet Information Media Service Activities				1	2	2	2	2	2	1	1
639	Other Information Service Activities	3	6	7	9	7	5	5	4	3	4	
Number of companies		14	27	41	45	43	33	37	29	25	22	

2000년을 기점으로 SK텔레콤의 가치네트워크가 확장되는 과정을 살펴보면, ‘소프트웨어 개발 및 공급업’(KSIC 582)에서는 2000년과 2001년 이오넥스(모텔칩), 엔텔스(서버솔루션), 사이버알닷컴(모바일 커머스기술), 이노티지(멀티미디어) 그리고, 빌링 및 정산과 관련된 ‘전기통신업’(KSIC 612)에서는 2001년 씨케이이벤과 한국모바일페이먼트서비스 등에 대한 투자가 이루어졌다.

한편, 콘텐츠 영역인 ‘포털 및 기타 인터넷정보매개서비스업’(KSIC 631), ‘텔레비전방송업’(KSIC 602), ‘오디오출판 및 원판녹음업’(KSIC 592)에서는 2002년 SK커뮤니케이션즈, 2003년 위성DMB TU미디어, 그리고 2005년에는 서울음반 등에 대한 출자가 이뤄졌다. 콘텐츠 자원은 2002년을 기점으로 확보방식에서 차이를 보이는데 이전에는 기존 미디어 기업(한국경제, 디지털조선일보)의 콘텐츠를 지분투자를 통해 확보하는 방식이었다. 그러나 2002년 이후에는 신설법인 설립이나 기업지배권을 행사할 수 있는 수준의 지분투자를 통해 콘텐츠 자원에 대한 통제권을 강화하는 모습을 보였다(2002년 SK커뮤니케이션즈 설립-지분율 90.4%, 팍스넷-지분율 67.1%; 2003년 TU미디어 설립-지분율 100%; 2005년 서울음반-지분율

60%). 콘텐츠의 유형 또한 융합환경에서 제공할 수 있게 된 멀티미디어 콘텐츠들인 인터넷포털, 방송, 음원 등으로 다양해졌다.

‘네트워크’(KSIC 612) 영역에서도 거대한 두 번의 수평적 자원결합이 발생하였다. 첫 번째는 규모의 경제를 실현하기 위한 1999년 신세기 통신과의 기업결합이었고, 두 번째는 유무선 융합환경에서 유선네트워크를 확보하기 위한 2008년 하나로텔레콤의 인수였다. 네트워크 자원의 통합은 새로운 가치창출 영역이 유무선 융합서비스로 확대되었음을 의미한다.

동종 산업에서 이루어진 SK텔레콤의 출자구조는 역동적으로 재구성되는 데, 그 특징은 콘텐츠를 중심으로 한 핵심 자원의 수평적 통합과 솔루션 및 기술부문 비핵심적 자원의 외부화이다. 수평적 통합의 경우에는 통신과 유무선 포털 서비스에서 규모의 경제를 창출하고 거래비용을 줄이기 위해 2002년 ‘전기통신업’(KSIC 612)에 속한 신세기 통신과 네츠고, 그리고 ‘기타정보서비스업’(KSIC 639)에 해당되는 라이코스를 SK텔레콤 및 SK커뮤니케이션즈와 각각 통합시켜 출자법인 수의 감소를 가져왔다.

비핵심 자원에 대한 출자는 융합서비스를 제공하기 위한 기술 인프라가 일정 수준에 도달하면서 확보된 기술과 비핵심 자원을 중심으로 감소되는 경향을 나타냈다. 먼저 ‘전기통신업’(KSIC 612)에서는 금융 컨버전스 사업에 진출하기 위해 2001년 출자했던 브이캐쉬(전자화폐)와 한국모바일페이먼트서비스(신용카드 지불중계)가 2004년과 2005년에 각각 SK텔레콤의 출자법인에서 제외되었다. 한편, ‘소프트웨어 개발 및 공급업’(KSIC 582)에서는 멀티미디어 기술을 확보하기 위해 출자했던 소프트웨어 개발업체들인 엑스씨이, 타이젬, 이노티지, 신지소프트, 엠큐브웍스 등이 2006년 출자법인에서 제외되었다.

4.2 이종 산업으로부터의 보완적 자산 확보

Table 4는 SK텔레콤이 새로운 가치창출을 위해 동종 산업뿐만 아니라 다양한 이종 산업에 속해있는 외부자원들을 출자를 통해 확보하고 있다는 것을 보여준다. 이종 산업에 대한 출자구조의 변화를 분석한 결과, 이동통신 단말기 생산과 관련된 ‘제조업’(1999년 스카이텔레텍, 2005년 팬택)과 전자상거래를 위한 ‘도매 및 소매업’(2007년 커머스플랫폼과 바바클럽)에 대한 출자와 같이 새로운 가치창출을 위한 전략적 출자가 이종 산업에서 나타났다.

[Table 4] SKT Value network in the all industries

Classification	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08
Manufacturing	2	6	8	8	9	8	9	6	7	5
Electricity, gas, steam and water supply	2	1	1	1						
Construction			4	4	10	10	10	10	10	
Wholesale and retail trade	1	2	3	3	3	1	1		2	1
Transportation	1	1	1	1	1					
Information and communications	14	27	41	45	43	33	37	29	25	22
Financial and insurance activities	1	4	5	8	8	8	14	11	10	11
Professional, scientific and technical activities	1	2	4	5	4	3	6	5	4	3
Business facilities management and business support services			1	1	1	1	1	1	1	1
Education		1	1	1	1	1	1	1	1	1
Arts, sports and recreation related services		1	1	1	1	1	1	1	1	1
Membership organizations, repair and other personal services				3	4	4	3	3	3	2
Number of companies (Domestic Investment)	22	45	70	81	85	70	83	67	64	46

2005년 사업영역에 포함된 광고업 및 영화업을 위해 모바일광고대행과 연예엔터테인먼트사업(2005년 iHQ)을 포함하는 ‘전문, 과학 및 기술 서비스업’과 음원 및 영상 콘텐츠 투자펀드가 속해있는 ‘금융 및 보험업’ 등으로 SK텔레콤의 가치네트워크가 확장되었다. 특히, 벤처 기술육성과 다양한 콘텐츠 제작을 위한 투자펀드는 새로운 가치창출을 위해 외부의 다양한 자원들이 SK텔레콤의 가치네트워크에 포함될 수 있는 여건을 제공했다. 솔루션에서 콘텐츠로 이동하는 동종 산업 내의 출자구조와 유사하게 투자펀드에 대한 출자는 2002년을 전후로 한 초기에는 벤처기술 육성(2002년 KTB투자조합 1호, 센츄리온 IT투자조합)이 주요 목적이었으나, 2005년부터는 음원(2005년 SK-PVC 1호, 2호; 2008년 SK-KTB)과 영화 및 드라마 콘텐츠 제작 투자(2005년 IMM영상펀드, 미시간영화2호펀드; 2008년 베닉스인베스트먼트)가 중심을 이루고 있는 것으로 나타났다.

5. 결론 및 논의

SK텔레콤 가치네트워크의 변화과정을 분석한 이 연구의 주요 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, SK텔레콤은 이동통신망의 고도화를 기반으로 융합환경이 제공하는 새로운 사업기회를 융합서비스라는 새로운 가치창출을 통해 사업성으로 연결시켰다. 이 과정에서 데이터기반의 융합서비스가 새로운 가치창출 영역으로 부상하였고 SK텔레콤이 미디어 기업으로 새롭게 자리매김하는 기반이

되었다. 둘째, 출자구조로 측정된 SK텔레콤의 가치네트워크는 새로운 가치창출을 위해 필요한 일련의 자원들을 동종 산업뿐만 아니라 다양한 이종 산업을 대상으로 융합환경에 적응하며 역동적으로 진화해왔다.

융합이라는 기술적 환경의 급격한 변화는 기존의 경쟁 방식을 변화시킴으로써 기업에게 위협이 되기도 하지만, 새로운 전략적 포지션을 발견할 수 있는 기회 또한 제공한다[16]. 기업이 급변한 환경에서 기회를 포착하기 위해서는 이전 관행(inertia)에서 벗어난 단속적인 변화(punctuated change)와 가치창출에 필요한 자원을 역동적으로 재구성하는 동태적인 역량을 필요로 한다[17]. 이 연구는 보완적 자산을 결합해 새로운 가치가 창출되는 융합환경에서 ‘가치네트워크’ 개념에 주목할 필요성을 제기하고, 장기간의 객관적인 자료와 체계적인 분석을 통해 SK텔레콤 가치네트워크의 진화과정과 특징을 보여줌으로써 기술적 환경의 급격한 변화에 대응한 이동통신사의 단속적인 변화와 동태적인 역량을 실증적으로 제시했다는 점에서 학술적, 산업적 차원의 의의를 갖는다. 또한 3G 시기를 분석기간으로 선정한 이 연구는 2009년 11월 아이폰이 출시된 이후 스마트폰 확산이 야기한 가치네트워크의 변화에서 나타난 특징을 파악할 수 있는 준거점을 후속연구에 제공해주는 토대연구로서의 의미 또한 갖는다.

한편, 이 연구는 단일사례연구로서 연구결과를 일반화하기 위해서는 국내의 이동통신사를 포함한 비교사례연구를 통해 사례 간 유사점과 차이점을 파악하는 후속연구를 필요로 한다. 또한 플랫폼이 개방된 2009년 이후 이동통신사 가치네트워크에 나타난 변화를 보여주는 후속연구를 통해 가치네트워크 간 경쟁과 같은 보다 넓은 관점의 논의가 요구된다.

References

- [1] F. Hacklin, C. Marx, F. Fahrni, "Coevolutionary cycles of convergence: An extrapolation from the ICT industry", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol.76, No.6, pp.723-736, 2009.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2009.03.003>
- [2] M. E. Porter, *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Free Press, 1985.
- [3] V. Allee, "Reconfiguring the value network", *Journal of Business Strategy*, Vol.21, No.4, pp.1-6, 2001.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/eb040103>

- [4] P. Kothandaraman, D. T. Wilson, "The future of competition: Value-creating networks", *Industrial Marketing Management*, Vol.30, No.4, pp.379-389, 2001.
DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0019-8501\(00\)00152-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0019-8501(00)00152-8)
- [5] J. Peppard, A. Rylander, "From value chain to value network: Insights for mobile operators", *European Management Journal*, Vol.24, No.2-3, pp.128-141, 2006.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2006.03.003>
- [6] Ø. D. Fjeldstad, C. Ketels, "Competitive advantage and the value network configuration: Making decisions at a swedish life insurance company", *Long Range Planning*, Vol.39, No.2, pp.109-131, 2006.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2006.05.001>
- [7] F. Li, J. Whalley, "Deconstruction of the telecommunications industry: From value chains to value networks", *Telecommunications Policy*, Vol.26, No.9-10, pp.451-472, 2002.
DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0308-5961\(02\)00056-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0308-5961(02)00056-3)
- [8] J. L. Funk, "The emerging value network in the mobile phone industry: The case of Japan and its implications for the rest of the world", *Telecommunications Policy*, Vol.33, No.1-2, pp.4-18, 2009.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.telpol.2008.09.002>
- [9] P. Curwen, J. Whalley, "Mapping worldwide mobile networks: Some problems and indicative solutions", *Telecommunications Policy*, In press, 2012. Available From: www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0308596112000808
- [10] M. Al-Debei, E. Al-Lozi, G. Fitzgerald, "Engineering innovative mobile data services: Developing a model for value network analysis and design", *Business Process Management Journal*, Vol.19, No.2, 2013.
- [11] SK Telecom, *IR Report 2000-2008*. Available From: www.sktelecom.com (accessed Sept., 15, 2012)
- [12] SK Telecom, *Business Report 1999-2008*. Available From: <http://dart.fss.or.kr> (accessed Sept., 15, 2012)
- [13] S. G. Chang, "Ecosystem dynamics and strategies for the convergence of broadcasting and telecommunications", *Telecommunications Review*, Vol.19, No.1, pp.79-91, 2009.
- [14] D. Tilson, K. Lyytinen, "The 3 transition: Changes in the US wireless industry", *Telecommunications Policy*, Vol.30, No.10-11, pp.569-586, 2006.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.telpol.2006.09.002>
- [15] J. Jung, "Fundamental issues and methodological approaches in media economics and media management studies", *The Journal of Media Economics and Culture*,

Vol.6, No.3, pp.133-168, 2008.

- [16] M. Porter, "The five competitive forces that shape strategy", *Harvard Business Review*, Vol.86, No.1, pp.78-93, 2008.
- [17] M. Sastry, "Problems and paradoxes in a model of punctuated organizational change", *Administrative Science Quarterly*, Vol.42, No.2, pp.237-275, 1997.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2393920>

장 용 호(Yong Ho Chang)

[정회원]



- 1985년 12월 : University of Minnesota (매스컴박사)
- 1986년 3월 ~ 현재 : 서강대학교 신문방송학과 교수

<관심분야>

창조산업, 미디어생태계, 복잡계

박 종 구(Bellnline Park)

[정회원]



- 1999년 12월 ~ 2006년 6월 : 정보건설컨설턴트
- 2011년 8월 : 서강대학교 대학원 신문방송학과 (커뮤니케이션학 박사)
- 2012년 7월 ~ 현재 : 서강대학교 언론문화연구소 연구교수

<관심분야>

미디어경영전략, 뉴미디어채택, 미디어소비