

석사학위 청구논문
지도교수 함 유 근

본사 - 대리점의 協力 向上에 미치는
要因에 관한 연구

- 지식공유의 조절효과를 중심으로 -

建國大學校 經營大學院

經營情報學科

崔 鉉 泰

최 현 태의

경영학 석사학위 청구논문을 인준함

심 사 위 원

주 심 이 석준



부 심 안 권모



위 원 함유근



2007년 6월 15일

建國大學校 經營大學院

목 차

제 1 장 서 론	1
1. 연구목적	1
2. 연구의 방법 및 범위	3
1) 연구의 방법	3
2) 연구의 범위	3
제2장 이론적 배경	4
1. <u>관계마케팅</u> 의 의의	4
1) 관계마케팅의 개념과 중요성	4
2) 관계의 발전과정	7
2. 관계의 영향요인	9
1) 관계신뢰	9
2) 갈등	12
3) 불공정성	13
4) 목표불일치	14
3. 지식공유의 조절효과	15
1) 조직구조와 지식공유	15
2) 대인간 상호신뢰와 지식공유	21
제3장 연구 설계	23
1. 연구모형 및 연구가설의 설정	23
1) 연구모형의 설정	23
2) 연구가설의 설정	24

2. 연구대상 및 자료수집방법	24
3. 조사도구	26
1) 조사도구의 구성	26
2) 조사도구의 신뢰도	29
4. 자료처리방법	30
제4장 결과분석	31
1. 요인별 기술통계분석	31
1) 대리점과 본사의 관계인식	31
2) 대리점의 지식공유수준	35
3) 대리점의 관계지향수준	36
2. 신뢰, 갈등, 불공정성, 목표불일치와 관계지향의 관계	37
3. 관계지향에 미치는 영향요인	38
4. 결과의 요약 및 시사점	40
제5장 결 론	43
참고문헌	45
설 문 지	47

표 목 차

<표 1> 연구대상의 기본특성	25
<표 2> 신뢰요인 요인분석결과	26
<표 3> 갈등요인 요인분석결과	27
<표 4> 지식공유 요인분석결과	28
<표 5> 장기적 관계지향의 요인분석결과	29
<표 6> 신뢰도 분석결과	30
<표 7> 대리점의 신뢰수준	31
<표 8> 대리점의 갈등수준	33
<표 9> 대리점의 불공정성 인식수준	34
<표 10> 대리점의 목표불일치수준	34
<표 11> 대리점의 지식공유수준	35
<표 12> 장기적 관계지향 수준	36
<표 13> 신뢰와 관계지향의 상관관계	37
<표 14> 갈등과 관계지향의 상관관계	37
<표 15> 불공성과 관계지향의 상관관계	38
<표 16> 목표불일치와 관계지향의 상관관계	38
<표 17> 장기적 관계지향에 미치는 영향	39
<표 18> 가설의 검증결과	42

그림 목 차

[그림 1] 연구 모형	23
--------------------	----

제1장 서론

1. 연구목적

오늘날 급변하는 경쟁 환경(competitive environment)은 기업들로 하여금 다양한 경쟁우위의 원천을 보유하도록 요구하며, 각각의 기업들은 그들이 처한 환경이나 보유한 자원에 적합한 경쟁우위의 원천을 확보하는 방식으로 치열한 경쟁 환경에 대처하고 있다. 많은 기업들은 이러한 요구에 부응한 유통 경로를 통한 구매자와 판매자사이의 협력적 관계(collaborative relationship)를 구축함으로써 환경의 도전을 극복해 나가고 있다.

유통경로관리와 관련하여 과거 전통적인 마케팅에서는 제조업체와 유통업체들 사이의 단속적 거래관계에 기초를 두고, 수직적 경로통합을 통한 내부화와 파워의 행사를 통한 갈등해결에 초점을 두었다. 1980년대 후반부터 구매자-판매자간의 지속적인 교환관계에 기초를 둔 관계계약, 동맹형성, 공생적 마케팅, 그리고 전략적 제휴 등과 같은 관계마케팅에 대한 관심이 증가되고 있다.

이러한 관계마케팅의 이론적 틀을 제공하는 관계적 교환이론은 현재의 복잡하고 역동적인 시장에서 주목을 받고 있다. 이것은 외형적인 지배구조만으로는 급변하는 치열한 경쟁 환경에서 수익성을 창출하고 생존하는 것이 힘들기 때문이며, 단번의 거래로 단기적인 이익을 얻는 것보다 서로간의 만족, 신뢰, 그리고 몰입과 같은 내면적 가치를 공유하고, 장기적인 거래를 유지함으로써 공동의 목표를 세우고 많은 어려움에 대해 공동의 노력을 기울이는 것이 상호이익의 실현에 적합하기 때문이다.

관계마케팅은 참여자들로 하여금 관계의 장기적인 이익에 초점을 맞추도록 하며, 궁극적으로 경쟁우위와 거래비용을 줄이는 역할을 한다(Dwyer,

Schurr, and Oh, 1987; Morgan and Hunt, 1994). 특히, 파트너와의 관계가 성과에 큰 영향을 미칠 수 있는 상황에서는 기업 간의 협력적 관계의 중요성이 더욱 강조되며, 다양화된 소비자들의 욕구, 시장경쟁의 심화라는 어려운 상황에서 기업의 경쟁력을 높이기 위해서는 파트너와의 협력적 관계 구축이 매우 중요한 역할을 한다고 할 수 있다.

관계적 교환이론의 중요성은 많은 연구자들이 공감하고 있고, 어떤 요소들이 관계를 확립시키고, 발전시키며, 상호이익을 창출하는가에 대한 관심이 증가되고 있다. 성공적인 관계는 우선 거래에서 생성된 만족에서 출발한다. 만족은 관계적 교환거래를 가능하게 하는 시작점이다. 또한 성공적인 관계마케팅은 관계몰입과 신뢰를 요구한다. 즉 관계몰입과 신뢰는 성공적 관계마케팅의 중심이며, 이것이 존재할 때 효율성과 생산성, 그리고 효과성이 향상된 결과를 산출하며, 관계마케팅의 성공을 유도하는 지식공유와 같은 협동적 행동들로 이어질 수 있다.

최근에 국내 우유산업의 유통경로는 과거 공장→대리점→소매점 및 공장→대리점→가정의 형태에서 공장→대리점→대형할인점의 형태로 급변하고 있으며, 이렇게 변화된 유통과정은 기존의 제조업체와 대리점과의 관계를 변화시키고 있고, 본사와 대리점과의 관계의 결속력 강화 방법을 모색할 필요성을 높이고 있다.

이에 본 연구에서는 우유회사와 대리점의 관계를 중심으로 관계마케팅의 현황을 고찰하고자 한다. 대리점과 본사의 관계수준을 종속변수로 하여 이에 영향을 미치는 요인으로 관계에 대한 신뢰, 갈등, 불공정성, 목표불일치를 살펴보고 이의 조절변수로서 지식공유의 역할을 검토하여 본다. 이와 같이 제조업체와 유통업체와의 새로운 관계 형성에 영향을 미치는 요인을 살펴보고, 이의 관리방안을 모색하는 본 연구는 유통경로관리와 관련하여 매우 중요한 이론적 공헌 및 관리적 시사점을 제시할 수 있을 것이다.

2. 연구의 방법 및 범위

1) 연구의 방법

본 연구는 문헌연구와 실증연구의 방법에 의하여 연구를 진행하였다. 먼저 문헌연구는 국내외 유통경로 및 관계마케팅 그리고 지식공유와 관련된 선행 연구 자료 등을 통해 우유 산업과 관련한 유통경로와 관계마케팅을 분석을 위한 이론적 토대를 삼았다.

실증적 연구는 우유산업의 중요한 유통망인 대리점을 연구대상으로 선정하여 우유회사와 대리점간의 관계에 대하여 설문조사를 시행하였다. 이를 통해 우유 산업에서 관계마케팅에 영향을 미치는 요인을 도출하고, 관계의 개선방안제시를 위한 기본적인 실증자료로 삼았다.

2) 연구의 범위

우유회사와 대리점의 관계를 고찰하는 본 연구는 다음과 같은 범위로 연구를 한정하여 진행하였다.

연구의 시간적 범위는 1990년 이후의 자료를 중심으로 문헌연구를 시행하였고, 2007년 4월에서 5월의 우유회사와 대리점의 관계에 대한 횡단면적 분석을 시행하였다. 내용적 범위는 우유회사와 대리점의 관계를 관계교환이론과 지식공유를 중심으로 고찰하였다. 공간적 범위는 우리나라 우유회사 중에서 M유업으로 한정하여 실증조사를 시행하였다.

제2장 이론적 배경

1. 관계마케팅의 의의

1) 관계마케팅의 개념과 중요성

(1) 관계마케팅의 개념

관계마케팅은 장기적인 기업목적 달성을 위해 고객과의 지속적인 상호작용을 유지, 확립함으로써 친밀하고 상호 신뢰하는 관계를 성립시키기 위한 마케팅적 노력이라고 할 수 있다(김성우, 2006). 이는 기업들이 소비자의 욕구와 기호를 이해하고 반응하는데 있어서 보다 새롭고 효율적인 방식을 이용하면 소비자와 보다 의미 있는 관계를 구축할 수 있으며, 이러한 관계는 비용을 절감하고 수익을 증대시킴으로써 기업의 이익을 향상시킬 것으로 기대되기 때문에 그 관심이 증대되고 있다(Fournier, Dobscha & Mick, 1998).

또한 관계마케팅을 도입함으로써 기업들은 고객과 사회적 연계를 맺을 수 있으며, 거래비용과 시간을 절약할 수 있다. 성공적으로 관계를 형성하게 되면, 각각의 거래는 협상 대신에 일상화된 업무로 전환될 수 있다. 그리고 관계마케팅이 관심을 받는 또 한 가지 이유는 지금까지 마케팅의 핵심으로 간주되던 마케팅믹스의 한계, 즉 마케팅 믹스의 지나친 단순성으로는 더 이상 현실을 반영하기 어렵기 때문이다(Waterchoot & Van den Bulte, 1992).

이러한 관계마케팅은 기업과 관계를 맺어야 하는 대상에 따라 대환경기관 관계마케팅, 대관계회사 관계마케팅, 대경쟁회사 관계마케팅, 기업내 조직간 관계마케팅, 대고객 관계마케팅으로 분류한다. 이와 같이 관계마케팅에서 관계의 파트너로 삼고 있는 것은 비단 소비자로서의 고객만이 아니다. 고객은 물론 기업의 공급자, 기업내부 종업원, 정부, 심지어 경쟁자까지도 경우에

따라 지속적 협력관계를 유지할 필요가 있는 대상으로 파악하고 있다.

이에 Morgan과 Hunt(1994)는 관계마케팅이 현대의 중심 패러다임이라고 주장하면서 마케팅을 공급파트너(서비스공급업자), 잠재파트너(경쟁자, 비영리조직, 정부), 구매파트너(최종고객, 중간유통업자), 조직내 파트너(기능부문, 산업단위, 종업원)과 같은 관계주체를 대상으로 성공적인 교환관계를 수립하고 발전, 전개시키며 유지하는 모든 마케팅활동으로 정의하였다. 그러므로 관계마케팅의 개념은 관계마케팅의 영역이 과거의 기업과 고객간의 직접적 교환자체에 초점을 맞추는 범위에서 점차 기업 내부조직간 관계, 기업과 기업 간의 관계, 외부환경기관과의 관계로 확대되고 있음을 보여주고 있다.

(2) 관계마케팅의 중요성

유통경로를 구성하고 경로 구성원들 간의 관계가 다양해지고 복잡해짐에 따라 구성원들 간의 관계관리의 중요성도 날로 높아지고 있다. 이러한 상황은 시대적인 흐름으로서 경로 구성원들의 양적인 증가뿐 아니라 유통업체의 다양성으로 인한 것이라 볼 수 있다. 국내 유통시장은 경로 구성원들로 하여금 치열해져가는 경쟁환경 속에서 보다 적극적이며 효율적인 기업활동을 하도록 요구하고 있다. 그 결과 공급자들의 경우 단순하게 경로구성원을 증가시키기 위한 전통적인 경로전략실행에 대한 투자를 줄이는 반면 대체 가능한 경로나 복수의 공급경로를 증가시키는 방법을 선택하고 있으며, 중간공급업체(distributor)로 하여금 유통경로에 대한 보다 많은 투자를 하도록 유도하고 있다(Frazier & Antina, 1995). 이러한 경향은 경로구성원의 관계에 있어 긴장을 증가시키고 있으며 그 결과 경로관계를 악화시키고 있다(Judy, Penny & Thoma, 1998).

유통경로의 조직과 관리는 기업의 성장과 위협에 영향을 주는 중요한 전략적 요소로서, 경로구성원들 특히 제조업체, 중간공급업체 그리고 소매업체들은 오랜 기간동안 경영활동에서 얻은 경험으로 유통경로의 효율적인 운영

이 전략적 이점을 창출하고 재정적인 면에서 뛰어난 기여를 할 수 있다는 것을 인지하고 있다(Hofer & Schendel, 1978).

즉 기업들은 다른 어떤 마케팅 활동보다 더 큰 부가적인 혜택을 창출하는 주요 근원으로써 경로활동을 중시해왔으며, 경로활동을 수행하는데 있어 소요되는 비용을 절감하고 경로활동을 제품 또는 서비스를 차별하기 위해 전략적으로 수행함으로써 경쟁적 강점을 개발할 수 있다는 것을 인식해왔다(Weitz & Jap, 1995).

최근의 많은 학자들은 유통경로의 조직간 관계를 보는 그 동안의 연구가 파워와 갈등에서 관련된 부정적인 관계에 집중되었다고 비판하고 있다(Young & Wilkinson, 1996; Weitz & Jap, 1995). 기존 연구들은 주로 경로구성원간의 교환 행위에서 발생하는 부정적인 구성 요소들인 파워, 갈등, 통제 등에 포커스를 둔 경우가 많았다. 이들 학자들은 유통경로 구성원들의 관계에 대한 연구가 경로 구성원들이 상호 대립된 관계라는 접근방법에서 벗어나 경로 구성원들의 관계를 긍정적인 측면으로 보고 상호보완적이고 발전적인 관계를 제시할 수 있는 방법으로 연구가 수행되어야 한다고 주장했다. 현대 기업들의 교환활동에는 순수한 단속적인 교환행위는 드물며(Macneil, 1980), 관계마케팅에서의 거래란 장기적인 거래를 의미하므로 거의 모든 장기적인 교환 행위들은 경로 구성원들에 의해 조정되고 관리되므로 어느 정도의 관계적 요인들을 가지고 있다고 할 수 있기 때문이다.

관계마케팅은 거래에 있어 경제성이 의사결정의 중심이 되고, 경로구성원간의 파워의 우열 논리에 입각한 이기적이고 단속적인 거래의 관점에서 탈피하여 장기적이고 호혜적인 관계로서 상호 이익을 추구할 수 있는 유통경로 전략수립을 위한 필수적인 개념이라고 할 수 있다. 즉 유통경로 구성원간의 전통적인 단속적 거래관계에서 발생하게 되는 파워, 갈등, 통제 등에 대한 인과관계나 상관관계의 연구에서 나아가 유통경로 구성원간의 관계를

긍정적인 관점에서 접근하는 관계마케팅의 접근방법은 상당히 높이 평가되고 있다. 따라서 관계마케팅은 유통경로 연구에 있어 장기적 관계 구축에 의한 가치를 창출하는 전략적인 측면에서 앞으로 그 중요성은 더욱 증대할 것임을 알 수 있다.

2) 관계의 발전과정

Dwyer, Schurr & Oh(1987)는 조직간 관계 또는 구매자-판매자의 관계발전단계를 인식(Awareness), 탐색(Exploration), 확대(Expansion), 결속(Commitment), 해지(Dissolution)의 다섯 가지로 제시하고 있다. 이 연구를 통해서 관계의 형성에서 발전, 그리고 해지되는 일련의 과정이 설명되며, 구매자-판매자 관계발전 모형에 대한 포괄적인 토대를 제시하고 있다.

① 인식 단계

인식 단계에서는 한 사람이 다른 사람이나 사건에 대하여 어떤 것을 인지하거나 알지만, 적극적이고 직접적인 접촉이 일어나지 않는 단계를 말한다. 따라서 인식은 특정기업이나 개인을 실행가능한 교환파트너로 지각하는 과정으로 볼 수 있다. 인식은 쌍방적인 것일 수도 있고, 일방적인 경우도 있다. 그러나 일방에 의해서든 쌍방에 의해서든 호의적인 인식을 갖고 있는 경우, 거리적으로 인접해 있거나, 혹은 간접적 접촉이 많을 때 그 관계는 다음 발전단계에 매우 강력한 영향력을 행사 할 수 있다. 또한 인식의 단계에서 직접적 상호작용은 발생하지 않는다.

② 탐색 단계

탐색 단계에서는 표면적 접촉이 이루어지며, 상호의존 등 직접적 상호작용이 시작된다. 이 단계에서 잠재적 교환의 당사자들은 의무, 편익, 부담, 그

리고 교환의 가능성 등을 우선적으로 고려하게 된다. 따라서 대안으로 존재하는 여러 교환파트너와 관련한 정보들의 수집과 분석이 필요한데, 이 때 이들 정보의 원천은 판매원 혹은 친분이 있는 개인과 같은 인적 원천과 시험 구매 등을 통한 비인적 원천들이 될 수 있다. 또한 이들 정보의 원천은 교환행위를 수행할 파트너를 탐색토록 유발하는 하나의 조합으로 구성될 수도 있다. 일한 조합은 기업이 더욱 상세한 정보를 수집하고자 할 때 선택가능한 파트너들이라고도 할 수 있다. 이 단계에서 당사자들은 매력(Attraction), 커뮤니케이션과 협상(Communication & Bargaining), 파워의 발달과 실행규범(Norms)의 발달, 기대(Expectation)의 발달의 5가지 하부 과정들을 가지기도 한다.

③ 확대 단계

확대 단계에서는 교환 당사자들이 얻는 편익이 계속 증가하고, 그들의 상호의존도가 증가하는 것을 말한다. 이 단계 역시 탐색 단계에서 언급한 다섯 가지의 하부과정이 확대 단계에서도 적용되는데, 중요한 차이점은 탐색 단계에서 구축된 신뢰와 상호만족이 확대 단계에서는 상호의존의 깊이와 범위가 심화되었다는 점이다. 즉, 일방이 교환활동을 잘 수행한다면 다른 상대방은 교환에 대한 만족과 매력이 크게 증가하며, 그에 따라 관계를 지속하려는 동기가 증가되고, 대체파트너를 찾으려는 노력이 감소될 것이다.

④ 결속 단계

결속은 교환거래의 가장 상위단계로서 개입, 공약, 충성도 등으로 표현되기도 한다. 이러한 결속에는 쌍방의 연대책임과 응집을 요구하며, 관계시스템의 채택과 조정 및 통합, 분쟁관리 등을 쉽게 처리할 수 있도록 하며, 이를 통합하여 종합적인 관계시스템을 갖출 수 있게 한다. 이러한 교환관계시

시스템에서는 구매자 -판매자간 상호의존성이 가장 심화된 상태이며 소위 충성도(Loyalty)라는 것이 형성된 상태로 다른 교환상대방으로의 교체 노력을 거의 완전히 줄이게 된다.

⑤ 해지 단계

결속만큼이나 관계해지의 가능성에 대한 논의는 관계발전이론에서 매우 중요한 자리를 차지하고 있다. 모든 구매자 -판매자간의 관계발전과정에서 관계해지의 가능성은 상존하기 때문이다. 즉, 모든 구매자 -판매자의 관계가 관계형성단계로 이루어지지 않는 않으며, 또한 결속에 의한 관계의 확장가능성도 전적으로 보장할 수 없기 때문이다. 앞서 4단계의 관계발전과정은 전적으로 기초적인 교환이론에 의거하여 수행될 뿐이라고 보아야 한다. 개인적 관계의 해지는 심리적, 감정적, 윤리적 압박감 등이 주요 원인이라 할 수 있다. 관계의 발전을 위해서는 관계에 참여하고 있는 당사자 상호간의 노력이 필요하지만, 이와는 반대로 해지의 경우에는 관계참여자 일방의 원인에 의해 쉽게 이루어질 수 있는 특징을 지니고 있다.

2. 관계의 영향요인

1) 관계신뢰

신뢰의 개념은 최근 유연생산체제, 전략적 제휴, 네트워크조직 등 신뢰기반형 지배구조를 채택하고 있는 조직형태들의 전 세계적 확산과 더불어 경영학연구와 경영실무에서 공히 주목을 받고 있으며, 21세기의 새로운 경영패러다임의 핵심기반이 될 것으로 기대되고 있다. 그러나 신뢰가 비록 일상생활에서 흔히 사용되는 용어임에도 불구하고 그 본질과 구체적인 메커니즘은 학문적으로 명확히 분석하기 어려운 성격을 가지고 있으며, 특히 기업경

영과 같은 경제적 관계라는 특수한 맥락에서 신뢰가 차지하는 역할과 기능을 정확하게 규정하기는 매우 어렵지만 신뢰의 개념을 둘러싼 이와 같은 해결되지 않은 수많은 의문점들에도 불구하고 현재 신뢰는 조직 내에서의 노사 간의 신뢰, 전략적 제휴나 조직간 협력 네트워크에서 파트너 기업들 간의 신뢰, 리더와 부하간의 신뢰, 인터넷과 같은 컴퓨터 네트워크를 통한 기업경영과 정보교환 관계에서의 신뢰, 제도와 신뢰 등 세계 경영학계에서 가장 활발히 연구되고 있는 주제중의 하나이다(신동엽, 1999). 구체적으로 마케팅 분야에서 사용되고 있는 신뢰의 개념에 대하여 살펴보면, 관계마케팅의 가장 중요한 핵심개념들 중의 하나이며 관계의 질을 평가하는 요인들 중의 하나가 신뢰이다(강보현, 2005; 강보현·오세조, 2005).

그리고 신뢰는 현재의 Win-Win패러다임에서 필수적인 서로에 대한 믿음이다. 또한, 신뢰는 상대방의 말이 믿을 수 있다는 일반적인 기대이다(Rotter, 1967). 신뢰에 대한 다양한 개념들에 대하여 좀 더 살펴보면, 신뢰는 상대방의 말 또는 약속이 믿을 수 있고 교환거래에서 상대방이 의무를 완수할 것이라는 믿음으로 정의될 수 있다(Schurr and Ozanne, 1985). 그리고, 신뢰는 관계적 계약에서 협동과 계획을 위하여 기대를 이해하는데 중요한 개념이다(Dwyer, Schurr and Oh, 1987). 그리고, 신뢰는 상대방이 부정적인 결과를 초래하는 예상치 못한 행동을 하지 않을 뿐만 아니라 긍정적인 결과를 초래하는 행동을 할 것이라는 믿음으로 정의될 수 있다(Anderson and Narus, 1990). 또한, 신뢰는 자신감을 가지고 있는 교환거래의 상대방에게 의존하고자 하는 의지로 정의될 수 있다(Moorman, Deshpandé and Zaltman, 1993). 이러한 신뢰는 교환거래자의 신뢰성과 성실성에 자신감을 가질 때 존재하며, 신뢰성과 성실성은 상대방으로 하여금 일관적이고, 유능하고, 정직하고 공정하며 책임감이 있고 도움이 되며, 자비롭다는 연상을 갖도록 한다(Morgan and Hunt, 1994).

한편 , Kumar, Scheer and Steenkamp(1995)는 신뢰를 상대방이 정직하고 우리의 이익을 위해 노력할 것이라는 믿음으로 정의하였다. 그리고 , 신뢰는 거래를 보조하고 상대방으로 하여금 교환관계를 미래지향적으로 투사하도록 도와주는 역할을 한다 (Doney and Cannon, 1997). 따라서 신뢰가 존재하면 갈등을 순기능적인 시각으로 바라본다(Morgan and Hunt, 1994). 그리고 상대방을 신뢰하는 유통경로의 구성원들은 의견의 불일치를 우호적으로 해결하며 , 어느 정도의 갈등은 단지 사업을 수행해 나가는데 있어서 필수적인 한 부분으로 받아들인다(Anderson and Narus, 1990).

신뢰는 일상적 환경에서의 조직경영에서도 반드시 필요한 요소이지만, 신뢰가 특히 결정적 역할을 하는 것은 조직의 생존자체가 위협받는 위기상황에 대처하기 위한 급진적 조직변화의 상황이다. 위기상황에서는 고도의 불확실성이 존재할 뿐 아니라 위기상황에 대한 대응으로서의 급진적 조직변화는 결과적으로 다양한 조직 구성원들의 이해관계에 각기 다른 중대한 영향을 미치게 되기 때문에 원활한 위기극복과 경쟁력 회복을 위해서는 관련 당사자들 간의 신뢰가 필수적이다(신동엽, 1999).

본사와의 관계에 대해 갈등이 존재하는 대리점의 입장에서는 본사를 신뢰하는 정도에 따라 현존하는 갈등에 대한 인식이 크게 다를 것이다. 본사를 신뢰하는 정도가 높은 경우에는 본사를 신뢰하는 정도가 낮은 경우에 비해 갈등을 일시적인 것이며 곧 해소될 것이고 사업 활동을 수행하는데 있어 어느 정도의 갈등은 항상 존재하기 마련이라는 긍정적인 인식이 증가될 것이다. 불공정성의 경우에 대해서도 살펴보면, 본사로부터 불공정한 대우를 받은 대리점의 입장에서는 본사를 신뢰하는 정도가 높은 경우에 본사를 신뢰하는 정도가 낮은 경우에 비해 본사로부터 받은 부당한 대우를 본사의 실수로 간주하거나 본사로서도 어쩔 수 없는 상황이나 입장이 있을 것이고, 사업활동을 수행하다 보면 일상적으로 발생할 수 있는 일이고, 본사에서도 대

리점의 입장을 충분히 인지하고 있을 것이니 앞으로는 재발하지 않을 것이라는 긍정적인 기대를 가질 수 있을 것이다. 대리점의 목표가 본사의 목표와 다른 경우에도 본사를 신뢰하는 정도가 높은 경우에 본사를 신뢰하는 정도가 낮은 경우에 비해 목표의 차이는 원활한 커뮤니케이션과 양보를 통해 어느 정도 조정될 수 있으며, 일시적으로는 차이가 크게 난다고 하더라도 장기적으로는 같은 방향으로 조정하여 일치되도록 노력할 수 있다는 긍정적인 인식이 증가할 것이다 .

2) 갈등

관계적 교환에서 의견의 불일치나 갈등은 항상 존재하기 마련이다(Dwyer, Schurr, and Oh, 1987). 갈등(conflict)은 관계를 유지하고 있는 판매자와 구매자의 사이에 다양한 원인에 의해 지각되는 긴장의 정도를 의미하며, 이러한 갈등은 가격이 변하거나 경쟁의 강도가 심화되거나 환경이 변함으로써 일어날 수 있고 , 어느 한 상대방이 이기적인 목적달성을 위하여 관계규범이나 거래절차를 위배하여 일어나기도 한다. 또한, 갈등은 파트너와의 과거의 커뮤니케이션이 원활하고 파트너가 협력하는 표시를 보였을 때 순기능적인 갈등으로 인지되며(Anderson and Narus, 1990), 파트너와의 신뢰가 확립되어 있을 때 역시 순기능적인 갈등으로 인식한다. 그러나 갈등이 적절히 해결되거나 통제되지 않고 그 수준이 높아지면 관계해지의 가능성이 높아진다(Morgan and Hunt, 1994). 왜냐하면, 가격이 변하거나 경쟁이 심화되거나 환경이 변하게 되면 서로에게 유리한 조건으로 협상을 하게 되며, 증폭된 갈등은 양보보다는 대립으로 이어지게 되는데 이러한 긴장이 해결되지 않으면, 어쩔 수 없이 기존의 관계를 해지하고 새로운 관계를 모색해야 하기 때문이다. 또한, 파트너가 관계규범이나 거래절차를 위배하여 갈등이 커지게 되면 서로 의견의 일치를 이루지 못하게 되고 이에 대한 적절한 보상이나

사과가 이루어지지 않으면 분노한 당사자는 새로운 파트너를 모색해야 하는 경우도 있기 때문이다.

국내 우유산업의 경우를 볼 때 , 제품의 가격이 급변하고 판매경로가 다양해지면서 경쟁이 심화되고 있는 추세이므로 본사와 대리점 간에 갈등이 발생할 가능성이 점점 높아지고 있다. 대리점의 입장에서는 본사와 대리점 간의 갈등이 심화되면, 어느 정도까지는 참고 견딜 수 있지만 그 정도가 점점 높아질수록 현재 관계를 유지하고 있는 본사와의 관계를 해지하고 다른 파트너를 탐색하여 더 좋은 조건으로 사업 활동을 수행할 수 있는 우유회사와 관계를 맺고 발전시키고자 하는 욕구가 커질 것이다 .

비록 갈등이 순기능적인 면을 가지고 있다고 하더라도 그 정도가 높으면, 정상적인 사업 활동을 수행하는 것을 방해할 뿐만 아니라 관계가 해지될 경우에 입을 엄청난 피해를 받아들이면서까지 관계해지를 하고자 하게 만드는 주요 원인이 될 수 있다 .

3) 불공정성

상대방으로부터 부당하게 대우 받는다는 인식, 즉 불공정성 (unfairness)은 불공정한 대우를 받은 기업을 분노하게 만들 수 있다. 구매자가 판단할 때, 판매자가 자신에게 수행하는 성과나 제시하는 조건이 같은 수준의 다른 구매자와 비교해 부족하다고 느낄 때 부당하게 대우받고 있다는 인식인 불공정함을 경험하게 된다. 기존의 연구에서도 부당하게 대우 받고 있다는 인식은 관계해지를 촉진시킨다고 알려져 있다(오세조, 강보현, 김상덕, 2004; Halinen and Tähtinen, 2002). 불공정성이 관계해지를 촉진시키는 것은 불공정한 대우는 그러한 대우를 받은 당사자로 하여금 정서적으로 분노하게 만듦으로써 경제적인 손익이나 득실을 떠나 불공정한 대우를 한 파트너에 대한 감정적 거리감을 증가시키기 때문인 것으로 판단된다. 아무리 기업과 기

업 간의 거래라 할지라도 기업의 거래를 수행하는 것은 사람이고, 사람은 때로는 경제적인 손익보다는 감정적인 손익을 중요하게 평가하는 경향을 가지기도 한다. 거래비용이론에서 인간의 특성으로 제한된 합리성을 제시하는 것을 보더라도 경제적인 손익보다 때로는 감정적인 손익이 중요하게 평가되기도 한다.

4) 목표불일치

목표의 불일치(goal incongruity)는 기업들 간의 목표의 근본적인 차이로 정의된다(Song, Xie, Dyer, 2000). 기업들은 다양한 설립배경과 창업자, 그리고 설립배경을 가진다. 그렇기 때문에 기업들 간의 목표는 차이가 발생할 수 있는데, 기업들의 목표의 불일치 정도가 클수록 기업들은 협력할 인센티브를 적게 갖게 된다(Dyer and Song, 1997; Tjosvold, 1991). 왜냐하면, 목표는 활동을 하기위한 지향점이기 때문이다.

그리고 목적의 불일치의 정도가 높으면 갈등을 피하기 위해 선택하는 시간, 노력, 그리고 자원에 대해 합의를 도출하는데 많은 비용을 초래한다(Song, Xie, Dyer, 2000). 목표가 같다면 원만히 해결될 만한 일도 목표의 차이로 인해 합의를 도출하기 위해서는 더 많은 시간과 노력을 필요로 한다. 그리고 관계에 대한 목표가 서로 일치되지 않으면, 잦은 의견충돌로 인해 커뮤니케이션의 어려움을 겪게 되고 결과적으로 결속에 대한 욕구가 줄어들게 되면서 관계해지에 대한 욕구는 커지게 된다. 또한, 정책이나 관리방식의 변화는 목표의 불일치를 증가시켜 어쩔 수 없이 현재의 관계를 해지하고 다른 관계를 형성하도록 만들기도 한다(Halinen and Tähtinen, 2002). 목표가 다른 기업들은 그 관계를 오래 지속할 수 없다. 서로 바라보는 지향점이 다르면, 계속적으로 반복되는 거래와 상호작용 때마다 서로의 차이에 대한 확인과 함께 갈등을 경험하게 되고 잦은 마찰이 발생할 수 있기 때문이다.

또한, 서로가 상대에게 갖는 기대와 실제 수행하는 성과는 차이를 보이게 되고, 역할의 모호성과 함께 불신을 일으킬 수 있다. 결국, 지향하는 바가 다른 파트너와의 관계를 떠나 지향하는 바가 같은 파트너를 찾게 되는 것으로 알려져 있다(오세조, 강보현, 김상덕, 2004). 지향하는 바가 같다는 의미는 서로의 가치관을 공유할 수 있으며, 같은 공동의 목적을 성취하기 위하여 타협과 양보를 할 수 있으며, 서로의 역할을 효율적이고 효과적으로 수행할 수 있다는 것을 의미한다.

3. 지식공유의 조절효과

1) 조직구조와 지식공유

(1) 조직구조의 설계

지식경영 관점에서 볼 때, 조직설계의 새로운 이슈는 조직 내 지식의 유통을 저해하는 요인을 제거하여 창출, 공유 및 활용이 유기적으로 연결되게 해주는 것이다. 이러한 조직설계를 위해서는 우선 지식창조, 지식공유 및 지식활용이 서로 어떻게 다른가를 이해해야 한다.

지식창조와 지식활용에는 상호 밀접한 유기적 관계가 존재하지만 근본적으로 지배논리가 다름에 유의해야 한다. 지식창조는 다양성 증폭을 필요로 하는 활동임에 반해 지식활용은 다양성 가소를 요구하는 활동이다. 다양성 증폭의 활동은 새로운 행동-결과지식을 습득하기 위해 기존의 조직지식을 깨뜨리는 행동-결과간의 인과관계를 끊임없이 탐색하는 것이다. 즉, 조직의 전략적 또는 업무적 행동이 기존의 지식과 다른 결과를 유발하면, 이를 기존 지식의 틀 안에서 해석하면서 불확실성을 제거하는 다양성 감소 활동과는 상반되는 것이다.

따라서 조직지식의 창조를 위해서는 다양성 증폭을 제고하는 구조와 운영

시스템을 필요로 한다. 반면에 지식을 효율적으로 활용하기 위해서는 다양성 감소를 위한 구조와 운영시스템을 필요로 한다. 전자의 조직구조를 갖췄던 조직은 지식 창조와 공유에는 능하나 창조된 지식을 사업활동에 적용하여 효율성을 높이는 데는 취약점을 가질 수 있다 반면에 후자의 조직형태를 갖춘 기업은 기존의 보유지식은 효율적으로 활용하지만 새로운 지식창조에 약하여 경영환경이 변하게 되면 경쟁우위를 상실할 수 있다.

그럼에도 불구하고 이들 양자를 별개의 활동으로, 상호 단절적인 영역으로 파악하는 것은 매우 위험하다 왜냐하면, 기업경영의 諸활동은 곧 지식창조와 지식활용 모두를 가능케 하는 일종의 경험기반이 되기 때문이다.

예를 들어 신규사업 진출의 경우를 보자 이 경우 새로운 사업분야에서의 활동은 곧 새로운 개인지식과 조직지식을 창출하게 해줄 수 있는 경험기반이 된다. 동시에 신규사업 활동에 기존의 조직지식 및 개인지식을 어떻게 활용하고 녹여주는가가 곧 가치창조 여부의 핵심이 된다. 실제로 지식경영의 핵심은 조직내 수많은 기존 지식 중에서 어떤 지식을 탐색 및 선택하여 새로운 활동분야에 효과 적으로 적용하는가에 달려 있기 때문이다. 이와 같이 지식창조와 지식활용의 양자간에 연결성을 전략적으로 확보하는 것이 중요하다.

그러므로 조직설계에서 지식창조와 지식활용을 어떻게 통합시킬 것인가가 주요 문제가 된다. 지식창조형 조직구조의 설계에 대해서는 그간 학습조직을 연구하는 여러 학자들에 의해 제시되어 왔다 이들이 지식활용보다는 지식창조에 초점을 두었던 이유는 대부분의 기업들이 조직 내 보유지식을 활용하는 데는 상대적으로 강점을 갖고 있으나 새로운 지식을 탐색하고 창조하는 데는 취약하기 때문이다.

(2) 지식공유와 의사소통

지식경영에서 강조되는 영역 중의 하나는 지식공유이다. 지식공유를 통하

여 조직내 흐트러진 개인 지식 또는 소집단에 의해 보유된 지식이 조직내 확산되어 새로운 조직지식과 조직역량이 창출될 수 있기 때문이다. 그러나 여기서 유의할 점은 지식창조가 원활하지 않은 상태에서 지식공유만을 강조하는 경우에 지식경영은 성공할 수 없다는 것이다. 왜냐하면 낮은 수준의 질을 가진 지식을 공유하여 높은 수준의 조직지식을 창출하는 것이 어렵기 때문이다. 그러므로 보다 혁신적인 지식을 창조하기 위한 적극적 투자와 he 조직으로부터 끊임없이 새로운 지식과 기술을 흡수하는 노력이 전제가 되어야 한다. 실제로 많은 기업들의 문제점은 조직내 기존지식의 수준이 낮는데 있다 이러한 상황 하에서 지식구성원들의 보유지식이 활발하게 공유된다고 하더라도 조직역량이 크게 증대되기는 어려울 것이다. 또한 지식의 효과적 활용이 잘 되지 않는 조직에서 지식공유의 활성화 또한 문제를 안고 있다. 지식공유는 상당한 비용투자를 필요로 하는데 이러한 비용을 능가하는 기업 가치를 만들어내기 위해서는 공유된 지식이 적극적으로 활용되어야 한다.

결국 지식공유 및 확산은 지식의 창조활동과 활용활동이 원활하게 수행되기 위한 연결 고리인 셈이다. 반면에 지식 공유 및 확산은 지식 창조와 지식 활용의 비용을 획기적으로 감소시켜주는 역할을 한다. 외부 지식시장을 통해 새로운 지식을 구입하는 데는 많은 비용이 든다. 이러한 지식이 만약 조직내부 어느 특정 개인 또는 집단에 의해 이미 보유하고 있다면, 외부시장에서의 구입비용은 조직내부 지식시장의 거래행위로 대체될 수 있는 것이다. 지식공유가 조직내부 당사자간의 거래이기 때문에, 지식수혜자가 지식제공자에게 일정 비용을 지불한다고 하더라도 조직전체 차원에서는 추가적인 비용이 유발되지 않는 것이다. 또한 조직내부의 공유 활동은 사회적 및 지리적 근접성 때문에 폭넓은 형태로 신속하게 이루어질 수 있다는 강점을 갖고 있다. 뿐만 아니라 조직상황에 이미 적용되어 본 지식일 가능성이 크다.

그리하여 조직특유의 지식이 되어 있기 때문에 지식 이용률이 획기적으로 높아질 수 있다. 반면에 외부 시장에서 구입하는 보편적 지식은 조직특유의 상황에 대한 적합성을 가지기 위해서는 일정기간 시행착오과정을 거쳐야 한다. 추가적인 비용이 유발되는 것이다.

이와 같이 지식경영의 핵심과정 중의 하나는 조직내 산재해 있는 국지적 지식을 지식공유 마당에 끌어내어 효과성을 검증하고, 활용영역을 탐색적으로 확장해가는 데에 있다. 이를 위해서 정보 및 지식공유 인프라가 필요하게 되며, 나아가서 다양한 제도적 지원이 필요하게 된다. 이중 무엇보다도 중요한 것은 역시 의사소통 문제이다.

전통적인 조직의사소통의 초점은 신속성, 정확성 등을 확보하여 업무수행에 차질없는 의사소통체계를 구축하는데 있었다. 그러나 지식경영에서는 의사소통의 질을 중시한다. 업무효율성을 증대시키는데 목적을 두는 조직의사소통 보다는 구성원간 지식공유를 통한 새로운 지식창조에 더 많은 비중이 놓여지게 된 것이다. 그리하여 신속성과 정확성보다는 의사소통의 개방성과 풍부성이 더 중요한 개념이 되고 있다.

① 의사소통의 개방성

지식공유는 의사소통의 개방성을 요구한다. 상호 개방적인 의사소통일수록 서로를 호의적이고 긍정적으로 지각하게 되어(Marquardt & Reynolds, 1994), 관련지식을 포함한 풍부한 정보, 노하우등을 함께 전달하게 되기 때문이다. 특히, 지식공유가 지식창조를 낳기 위해서는 다양성 증폭이 요구된다. 그러므로 지식공유의 과정은 최소화된 단순 정보 및 지식의 주고받음이 아닌 이질적이고 다양한 정보와 지식이 서로 충돌하고 새로이 결합되는 과정이 되어야 한다.

그러므로 자신의 기능적 배경이나 과거업무경험에 집착하지 않고 서로 다

른 사고방식에 대해 개방성을 가지는 것이 필요하다. 예를 들어 마케팅분야의 업무경험을 많이 가지고 있는 구성원이 재무 또는 연구개발 분야에서의 문제접근 시각을 수용하고 적극적으로 자신의 관점과 비교해보는 열린 태도가 요구된다. 지식공유는 개방적 의사소통의 바탕 하에 가능하게 되며, 개개인의 이해를 초월하여 타인의 관점과 견해를 토대로 새로운 통찰력을 습득하는 과정이다. 자신이 옳다고 믿는 가정을 잠정적으로 유보하고 타인의 건설적인 비판과 질문, 그리고 관찰기회를 공개적으로 제공하는 자세가 필요하다.

여기서 특히 중요한 것은 구성원들이 방어습성을 버리고 타구성원 또는 타부서의 새로운 아이디어를 적극 수용하는 자세이다. 혁신적 아이디어의 전파에 가장 큰 장애가 되는 이른바 NIH(Not-Invented-Here) 신드롬은 다른 사람이 고안한 새로운 아이디어나 혁신 제품을 별 것 아니라고 치부해버리고 그 가치를 인정하지 않으려는 습성을 말한다. 조직 구성원이 NIH 신드롬에 빠지면 더욱더 자신의 방법만을 고집하고 정당화시키려는 경향에 빠지게 되며, 의사소통(대화)은 방어적이 된다. 따라서 구성원들이 항상 자신이 무의식적으로라도 이같은 신드롬에 빠져 있지는 않은지 자문해보고, 상대방의 창조적 사고나 행동에 대해 무조건적인 비판보다는 이를 수용하고 자신의 업무에 접목시키려고 노력하는 것이 중요하다. 결국, 구성원간 개방적인 의사소통은 새로운 관점을 창출하는 지식공유의 가장 큰 요건이다.

② 의사소통의 풍부성

Daft & Lengel(1986)은 매체의 풍요성을 지식의 공유와 심화를 위한 필수 요건으로 제시하고 있다. 또한 Normann(1985)은 조직구성원들의 어휘의 풍요성이 중요하다고 한다. 즉, 조직구성원들이 문제의 지각, 해석, 평가 등을

공유하는 과정에서 다양한 시각과 의견을 제시할 수 있는 의사소통 매체가 필요하다라는 것이다.

이 같은 매체의 풍요성과 어휘의 풍요성이 중요한 이유는 의사소통이 사실을 전달하는 수단임과 동시에 의미전달의 수단으로써 구성원들의 정보해석의 결과나 의미 그리고 문화적 가치관까지를 포함하고 있기 때문이다 (Leifer & Millsn, 1996). 그런데 이미 잘 알려진 바와 같이 인트라넷 과 같은 정보시스템에 의한 의사소통은 매체의 풍요성이 낮다. 그러므로 형식지의 이전과 공유에는 어느 정도 효과적이지만 암묵지의 이전과 공유에는 상당한 한계를 갖고 있다 암묵지의 이전과 공유를 위해서는 풍요성이 높은 대면접촉에 의한 의사소통이 더욱 효과적이다.

뿐만 아니라 형식지의 이전과 공유도 정보네트워크가 잘 구축되었다고 해서 반드시 활발해지는 것은 아니다 정보네트워크가 조직구성원간 휴먼네트워크로 전환되어야 한다. 예를 들어 재무관리, 회계 또는 고객관리 업무매뉴얼을 인트라넷에 올렸다고 지식이 공유되고 활용되는 것은 아니다. 오히려 휴먼네트워크가 취약한 상태에서 너무 많은 지식이 정보네트워크에 입력되면 핵심지식을 파악하고 활용하는데 오히려 혼란만 가중될 수 있다. 정보네트워크는 조직 내에 보급되는 정보의 풍요성을 어느 정도 증대시켜 주지만, 구성원의 능동적인 지식공유를 보장해주는 것은 아니다.

그러므로 형식지와 암묵지 모두가 활발하게 공유되기 위해서는 조직내 수많은 팀과 비공식 인적 네트워크, 그리고 다양한 학습마당 등 직접대면과 상호작용이 필요하다. 이 같은 직접대면에 의한 의사소통은 업무협조 부서간에 개방적인 미팅을 통해 활성화될 수 있다. 나아가서 기존 조직구조의 틀을 뛰어넘는 사내전문가 모임, 사내벤처팀, 학습동호회 등 다양한 지식공유 마당이 활성화되어야 한다.

2) 대인간 상호신뢰와 지식공유

조직내 구성원간 지식거래를 대체하고 상호호혜성의 기반 하에 지식공유를 이끌어내는 핵심 기제는 대인간 신뢰이다. 조직구성원들은 강한 상호신뢰가 없으면 지식 공유를 하기가 어렵다. 왜냐하면, 신뢰할 수 없는 사람에게 내가 가진 정보, 지식, 노하우를 나눠주면, 오히려 상대방의 기회주의적 행동으로 인해 피해를 입을 수 있는 위험이 커지기 때문이다. 누구를 신뢰한다는 것은 상대방이 기회주의적 행동을 할 위험이 없거나, 아니면 그만큼의 위험을 감수하겠다는 의지의 표현이다. 전자는 상호신뢰라 할 수 있고 후자는 자기회생이나 일방적 신뢰라고 말 할 수 있다. 그러나 일방적인 이타주의적 행동만으로 지식공유와 학습을 활성화하는 데는 한계가 있다. 상호신뢰는 지식공유의 기본 조건이 된다.

학습조직과 지식경영 관련 문헌에서 신뢰는 중요한 요소로 취급되어 왔다. 노나카(1990)는 잉여라는 개념을 통해 개체와 개체 사이 즉, 조직구성원들 간의 잉여정보가 공유될 때, 생각을 상호 감지할 수 있으며 이에 따라서 구성원간 지식의 공유와 활용이 촉진된다고 했다. 그런데 개인, 집단 그리고 조직 사이에서 잉여정보가 발견될 때 상호 신뢰관계가 없으면 각 영역의 경계를 초월하여 상하좌우로 서로 움직이면서 지식을 공유하거나 창조해 가는 동적 협력관계를 엮을 수 없다고 했다. 미국기업과 일본기업의 차이에 대한 연구에서 Aoki(1990)는 일본기업들이 제조라인 현장이나 기타 조직부문간에 공유학습에 의한 업무조정 능력이 미국기업에 비해 더 높다는 것을 지적하고, 그 이유 중의 하나는 문화적 동질성과 빈번한 비공식 상호작용을 통제 기제나 인센티브제도가 요구되지 않는다. 반면에 미국기업에서 지식 공유는 공식화된 제도의 범주에서만 이루어진다는 것이다. 정보시스템에 의한 지식 공유에 대한 연구에서 Nelson & Coopriider(1996)는 신뢰란 업무협조 관계자들 서로가 공동목표에 대해 몰입해 줄 것이라는 기대수준을 의미하는 것

이기 때문에, 높은 신뢰가 형성되면 상호 개방성과 지식공유가 증진된다고 하였다.

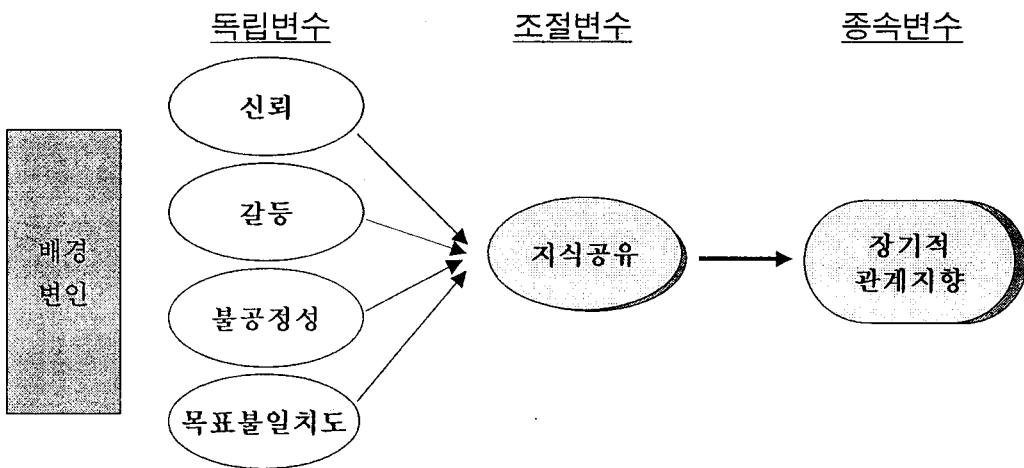
신뢰는 조직내 구성원간의 지식공유와 학습뿐만 아니라 오늘날 중요성이 강조되고 있는 조직간 제휴를 통한 지식공유와 상호학습에도 필수적인 전제 조건이 되고 있다. 그리고 네트워크 조직, 가상조직 등의 성공적 운영을 위해서도 신뢰는 매우 중요하다. Dodgson(1993)은 조직간 전략적 제휴에 관한 연구에서 업무조정 뿐만 아니라 상호학습이 원활하게 이루어지기 위해서는 관계 그 자체에 대한 높은 몰입이 요구되는데 이의 핵심기반은 교환당사자간의 신뢰라고 지적하고 있다. 조직간 제휴 관계에서 높은 신뢰가 형성되면 상대방의 능력에 대한 존중과 공동이익에 대한 몰입이 높아지기 때문에 적극적인 조직간 지식공유와 학습이 일어난다. 아울러 상대방이 공동이익을 해칠 가능성을 통제하기 위한 수단이 필요 없게 되는 것이다.

제3장 연구 설계

1. 연구모형 및 연구가설의 설정

1) 연구모형의 설정

본 연구에서는 관계마케팅의 중심이 되는 변수를 의사소통으로 표현되는 지식공유로 보고자 한다. 이는 원활한 의사소통을 통한 지식공유가 공급자와 구매자간의 장기적인 관계를 창출하고 유지 발전시키는 중요한 구성요인으로 볼 수 있기 때문이다. 즉 관계마케팅 과정에서 신뢰, 갈등, 불공정성, 목표불일치도가 본사-대리점 장기적 관계지향성에 미치는 영향을 분석하고, 이 과정에서 지식공유의 조절효과를 검토하고자 한다. 본사-대리점 관계의 장기지향성은 향상된 품질과 과정성과, 그리고 지속적인 비용절약으로부터 얻는 이익수준을 결정한다. 이는 관계 교체를 줄이고 새로운 거래자 탐색비용을 줄이고, 학습비용과 경험효과를 통해 경제성을 제공하는 관계의 질의 핵심적 위치를 차지하고 있어 본 연구의 결과변수로 선정하였다.



[그림 1] 연구 모형

2) 연구가설의 설정

이러한 연구모형에 기초해 다음과 같은 가설을 설정하고 연구를 진행하였다.

가설 1. 대리점이 인지하는 본사와의 신뢰정도가 높을수록 본사-대리점 관계수준은 높아질 것이다.

가설 2. 대리점이 인지하는 본사와의 갈등정도가 낮을수록 본사-대리점 관계수준은 높아질 것이다.

가설 3. 대리점이 인지하는 본사의 불공정성정도가 낮을수록 본사-대리점 관계수준은 높아질 것이다.

가설 4. 대리점이 인지하는 본사와의 목표불일치도가 낮을수록 본사-대리점 관계수준은 높아질 것이다.

가설 5. 대리점이 인지하는 본사와의 신뢰, 갈등, 불공정성, 목표불일치가 본사-대리점 관계수준에 영향을 미침에 있어 본사와의 지식공유는 조절효과를 가질 것이다.

2. 연구대상 및 자료수집방법

본 연구에서 제시된 가설들을 실증적으로 검증하기 위하여 국내 우유 산업을 배경으로 하여 국내 우유업계의 중견기업인 M유업 본사와 대리점 간의 관계에서 대리점의 관점을 대상으로 하여 각 대리점의 대리점주를 핵심 응답원(key informant)으로 설정하고 설문조사를 수행하였다.

대리점의 선정은 전체 대리점 중에서 무작위로 210개를 선정하여 본인의 연구취지를 설명하고 협조를 구하여 자료를 수집하였다.

설문조사에 응답한 연구대상 대리점의 기본 특성을 보면 다음과 같다.

대리점의 사업 개시연수는 5년-10년이 83개 39.5%로 가장 많았고, 1-5년이 77개 35.7%, 1년 이하가 33개 15.7%, 10년 초과가 17개 8.1%의 순으로 나타났다.

월평균 매출액은 2,000만원 이하가 75개 35.7%로 가장 많았고, 2,000만원~3,000만원 이하가 69개 32.9%, 3,000만원~5,000만원 이하가 51개 24.3%의

순으로 나타났고, 월 5000만원 초과 대리점은 15개 7.1%였다.

총매출액 중에서 M유업이 차지하는 비중을 보면 거의 대부분인 164개 78.1%가 90%이상으로 나타났고, 70-85%의 비중을 차지하는 대리점이 46개 21.9%로 나타났다. M유업과의 거래연수를 보면 5-10년이 83개 39.5%로 가장 많았고, 1-3년이 68개 32.4%로 뒤를 이었다.

이상의 대리점 기본특성을 보면, M유업과 대리점의 관계가 매우 기밀한 대리점들로 대리점과 본사와의 관계특성을 파악하기에 적절한 연구대상으로 설문조사가 이루어졌다고 판단된다.

<표 1> 연구대상의 기본특성

	구 분	빈도	퍼센트
사업 개시 연수	1년 이하	33	15.7
	1년 초과~5년 이하	77	35.7
	5년 초과~10년 이하	83	39.5
	10년 초과	17	8.1
총 매출액	2,000만원 이하	75	35.7
	2,000만원~3,000만원 이하	69	32.9
	3,000만원~5,000만원 이하	51	24.3
	5,000만원 초과	15	7.1
매출액에서 차지하는 비중	70 %	11	5.2
	80 %	8	3.8
	85 %	27	12.9
	90 %	64	30.5
	95 %	47	22.4
	98 %	19	9.0
	100 %	34	16.2
매일 거래 연수	1년 미만	10	4.8
	1~3년	68	32.4
	3~5년	32	15.2
	5~10년	83	39.5
	10년 이상	17	8.1
합계		210	100.0

3. 조사도구

1) 조사도구의 구성

본 연구에서 사용된 변수들은 모두 리커트 형식의 5점 척도를 사용하여 다항목으로 측정하였다. 1점은 '전혀 그렇지 않다', 2점은 '그렇지 않다', 3점은 '보통이다', 4점은 '그렇다', 그리고 5점은 '매우 그렇다'이다.

(1) 신뢰

독립변수인 신뢰는 Dwyer and Oh(1987)의 연구에서 사용되었던 9항목을 연구배경에 맞게 수정하여 사용하였다. 먼저 신뢰에 대한 요인분석결과 관계긴밀성, 관계일관성의 2개 요인으로 구성되었다.

<표 2> 신뢰요인 요인분석결과

구 분	성분	
	관계긴밀성	관계일관성
문Ⅱ_1_1	0.809	
문Ⅱ_1_2	0.814	
문Ⅱ_1_3	0.680	
문Ⅱ_1_4	0.875	
문Ⅱ_1_5		0.822
문Ⅱ_1_6		0.834
문Ⅱ_1_7		0.766
문Ⅱ_1_8		0.867
문Ⅱ_1_9		0.635
전체	3.556	3.018
% 분산	39.506	33.537
% 누적	39.506	73.043

(2) 갈등

갈등은 Gaski and Nevin(1985)의 연구에서 사용되었던 10항목을 연구배경에 맞게 수정하여 사용하였다. 갈등에 대한 요인분석결과 이익갈등, 업무갈등의 2개 요인으로 구성되었다.

<표 3> 갈등요인 요인분석결과

구 분	성분	
	이익갈등	업무갈등
문Ⅱ_2_1	0.618	
문Ⅱ_2_2	0.917	
문Ⅱ_2_3	0.770	
문Ⅱ_2_4	0.674	
문Ⅱ_2_5		0.725
문Ⅱ_2_6	0.903	
문Ⅱ_2_7		0.825
문Ⅱ_2_8		0.853
문Ⅱ_2_9	0.818	
문Ⅱ_2_10		0.921
전체	4.404	3.465
% 분산	44.037	34.647
% 누적	44.037	78.684

(3) 불공정성

불공정성은 강보현, 오세조(2005b)의 연구에서 사용되었던 3항목을 연구배경에 맞게 수정하여 사용하였다.

(4) 목표불일치

목표불일치는 Song, Xie and Dyer(2000)의 연구에서 사용되었던 3항목을 연구배경에 맞게 수정하여 사용하였다.

(5) 지식공유

조절변수인 지식공유는 이상연(2005)의 연구에서 사용한 항목을 의사소통의 개방성과 본사와의 지식공유측면에서 본 연구에 맞게 수정하여 사용하였다. 지식공유에 대한 요인분석결과 의사소통, 정보지원의 2개 요인으로 구성되었다.

<표 4> 지식공유 요인분석결과

구 분	성분	
	의사소통 개방성	의사소통 풍부성
문Ⅱ_5_1	0.876	
문Ⅱ_5_2	0.889	
문Ⅱ_5_3	0.822	
문Ⅱ_5_4		0.856
문Ⅱ_5_5		0.789
문Ⅱ_5_6	0.721	
문Ⅱ_5_7	0.794	
문Ⅱ_5_8		0.775
문Ⅱ_5_9	0.662	
전체	4.369	2.795
% 분산	48.544	31.060
% 누적	48.544	79.604

(6) 장기적 관계지향

종속변수인 장기적 관계지향은 대리점들이 우유회사와의 관계를 장기적으로 보고 있는 정도로 Ganesam(1994)의 연구에서 사용된 6개 항목을 본 연구에 맞게 수정하여 사용하였다. 장기적 관계지향에 대한 요인분석결과 관계지향의 1개 요인으로 구성되었다.

<표 5> 장기적 관계지향의 요인분석결과

구 분	성분
	관계지향
문Ⅱ_6_1	0.881
문Ⅱ_6_2	0.966
문Ⅱ_6_3	0.843
문Ⅱ_6_4	0.774
문Ⅱ_6_5	0.668
문Ⅱ_6_6	0.869
전체	3.664
% 분산	40.706
% 누적	40.706

2) 조사도구의 신뢰도

일반적으로 신뢰성은 비통계적인 오차(random error)와 관련된 개념을 확신할 수 있는 정도를 의미하는 것이며, 어떤 질문에 대하여 비슷한 답변이 나타나야 하는 것을 의미한다. 본 연구에서 사용한 크론바흐 알파(Cronbach's Alpha)계수의 경우는 신뢰성 분석 개념의 내적 일치성에 관한 것으로 하나의 개념에 대하여 여러 개의 항목으로 구성되는 척도를 이용한 경우에 해당 문항을 가지고 할 수 있는 가능한 모든 신뢰도를 구하고 이의 평균치를 산출한 것이 계수 값이 되는데, 일반적으로 사회과학에서는 알파 값이 0.6이상이면 신뢰성이 높다고 판단할 수 있고, 0.5이상이면 충분히 사용가능한 설문으로 판단한다. 본 연구에서 사용된 척도의 신뢰도계수는 전체적으로 0.6이상으로 사용가능한 신뢰도수준을 확보한 문항의 구성이 이루어졌다고 판단할 수 있었다.

<표 6> 신뢰도 분석결과

척도		문항 수	신뢰도	문항번호
신뢰	관계긴밀성	4	0.801	1 ~ 4
	관계일관성	5	0.779	5 ~ 9
	전체	9	0.849	1 ~ 9
갈등	이익갈등	6	0.910	1 ~ 4, 6, 9
	업무갈등	4	0.918	5, 7, 8, 10
	전체	10	0.934	1 ~ 10
불공정성		3	0.858	1 ~ 3
목표불일치		3	0.821	1 ~ 3
지식공유	의사소통 개방성	6	0.924	1, 2, 3, 6, 7, 9
	의사소통 풍부성	3	0.871	4, 5, 8
	전체	9	0.934	1 ~ 9
장기적 관계지향	관계지향	6	0.895	1, 2, 3, 4, 5, 6

4. 자료처리방법

본 연구의 자료분석은 SPSS for WIN 12.0 을 사용하여 다음과 같이 처리하고자 한다.

첫째, 자료의 특성을 파악하고, 관계마케팅에 대한 기본적인 인식을 분석하기 위하여 빈도와 백분율, 평균과 표준편차를 구한다.

둘째, 설문지의 신뢰도를 검증하기 위하여 신뢰도 분석을 시행한다.

셋째, 독립변수가 종속변수에 미치는 영향과 조절효과를 분석하기 위하여 다중회귀분석을 시행한다.

제4장 결과분석

1. 요인별 기술통계분석

1) 대리점과 본사의 관계인식

(1) 대리점의 신뢰수준

대리점이 인식하는 본사와의 신뢰수준을 보면, M유업 본사는 대리점과의 긴밀한 관계를 원한다는 인식이 4.21로 나타났고, 대리점과의 거래에 있어 진지하다고 생각한다는 인식이 3.56으로 상당히 높게 나타나 본사의 관계필요성을 높게 평가하고 있었다.

대리점은 M유업 본사의 좋은 충고와 협조에 의존하고 있다(3.50)와 본사와의 업무관계는 항상 믿을 수 있다(3.47) 그리고 본사의 행동은 거래초기의 행동과 일관성이 있다(3.45)는 인식도 상대적으로 높게 나타나 본사와 대리점의 관계가 상당한 신뢰수준을 가지고 있었다.

하지만 본사와 대리점은 동등한 관계에서 함께 일한다(2.84)와 본사는 대리점의 추천이나 제안을 적극적으로 수용한다(3.01)는 상대적으로 낮게 나타나 본사와 대리점의 관계가 아직도 일방적 관계가 남아있음을 알 수 있었다.

<표 7> 대리점의 신뢰수준

구 분	N	평균	표준편차
M유업 본사와의 업무관계는 항상 믿을 수 있다.	210	3.47	0.80
M유업 본사는 우리 대리점과의 긴밀한 관계를 원한다.	210	4.21	0.72

M유업 본사는 우리 대리점의 추천이나 제안을 적극적으로 수용한다.	210	3.01	0.88
우리 대리점은 M유업 본사의 좋은 충고와 협조에 의존하고 있다.	210	3.50	0.96
M유업 본사와 우리 대리점은 동등한 관계에서 함께 일한다.	210	2.84	0.90
M유업 본사는 거래시 발생하는 사항과 약속을 충실히 수행하고 있다	210	3.28	0.79
M유업 본사의 행동은 거래초기의 행동과 일관성이 있다.	210	3.45	0.70
M유업 본사와 우리 대리점은 판매 및 유통문제들에 관해 서로 동의한다.	210	3.18	1.05
M유업 본사는 우리 대리점과의 거래에 있어 진지하다고 생각된다.	210	3.56	0.70

(2) 대리점의 갈등수준

대리점과 본사의 갈등수준을 보면, 본사는 때때로 대리점이 원하는 대로 하지 못하게 한다(3.37), 본사는 대리점을 공정하게 대하지 않는다(3.10), 대리점이 다른 업체와 거래한다면 사업은 훨씬 나아질 것이다(3.00)는 응답이 상대적으로 높아 본사의 공정성과 대리점의 행위제한에 갈등이 상존하는 것으로 나타났다.

본사와 거래하는 것은 우리 대리점에 이익이 되지 않는다(2.40), 본사의 정책들은 우리 대리점의 영업을 어렵게 만든다(2.59), 대리점은 본사가 하는 많은 일들을 좋아하지 않는다(2.64)는 상대적으로 갈등이 낮은 것으로 나타나 본사와의 거래가 이익이 되고 있고, 본사의 정책을 어느 정도 선호하는 것으로 나타났다.

<표 8> 대리점의 갈등수준

구 분	N	평균	표준편차
우리 대리점이 M유업 이외의 다른 업체와 거래한다면 우리의 사업은 훨씬 나아질 것이다.	210	3.00	0.48
우리 대리점은 M유업 본사가 하는 많은 일들을 좋아하지 않는다.	210	2.64	0.85
M유업 본사의 정책들은 우리 대리점의 이익을 감소시킨다.	210	2.91	1.23
M유업 본사는 우리 대리점의 사업을 어렵게 만든다.	210	2.80	0.99
M유업 본사는 우리 대리점을 공정하게 대하지 않는다.	210	3.10	1.06
M유업 본사는 때때로 우리 대리점이 원하는 대로 하지 못하게 한다.	210	3.37	0.83
M유업 본사는 우리 대리점의 사업수행에 도움을 주지 않는다.	210	2.72	1.16
M유업 본사는 우리 대리점의 관심사에 대해서 마음에 두고 있지 않는 것 같다.	210	2.90	0.85
M유업 본사의 정책들은 우리 대리점의 영업을 어렵게 만든다.	210	2.59	1.10
M유업 본사와 거래하는 것은 우리 대리점에 이익이 되지 않는다.	210	2.40	0.96

(3) 대리점의 불공정성 인식수준

본사의 대리점에 대한 상거래 태도는 다른 대리점과 비교하여 불공정하다(2.64), 본사의 대리점에 대한 상거래 태도는 다른 대리점에 대한 태도와 비교하여 일관성이 없다(2.47), 본사는 대리점의 주문 처리와 다른 대리점의 주문 처리 시 일관성을 가지고 있지 않다(2.47)로 불공정성의 인식이 대체로 보통이하로 나타나 어느 정도 본사의 태도가 공정하다고 인식하고 있었다.

<표 9> 대리점의 불공정성 인식수준

구 분	N	평균	표준편차
M유업 본사의 우리 대리점에 대한 상거래 태도는 다른 대리점과 비교하여 불공정하다.	209	2.63	0.88
M유업 본사의 우리 대리점에 대한 상거래 태도는 다른 대리점에 대한 태도와 비교하여 일관성이 없다.	210	2.47	0.85
M유업 본사는 우리 대리점의 주문 처리와 다른 대리점의 주문 처리 시 일관성을 가지고 있지 않다.	210	2.47	0.95

(4) 대리점의 목표불일치수준

대리점과 본사의 목표불일치 수준을 보면 목표 차이(2.64), 장기적 목표차이(2.85), 가치관차이(2.77)에서 보통이하로 나타나 어느 정도 목표가 일치하고 있다고 판단할 수 있었다.

<표 10> 대리점의 목표불일치수준

구 분	N	평균	표준편차
우리 대리점과 M유업 본사의 목표는 서로 다르다.	210	2.64	0.70
우리 대리점과 M유업 본사는 장기적인 목표가 서로 다르다.	210	2.85	0.92
우리 대리점과 M유업 본사는 가치관이 서로 다르다.	210	2.77	0.75

2) 대리점의 지식공유수준

본사와 대리점의 지식공유수준을 보면, 본사의 직원들은 업무와 관련된 대화할 때에 상호간에 충분히 이해를 한다(3.81)와 타경쟁사에 비해 원활한 의사교류 및 지원을 통해 우리대리점에 많은 도움이 된다(3.76)가 상대적으로 높게 나타나 본사 직원과의 의사소통이 대리점 영영비에서 중요하게 나타나고 있었다.

본사와 정보와 자료의 교환이 자유롭고 의사소통이 원활하다는 인식은 2.79로 나타나 아직은 자유로운 의사소통에는 이르지 못하고 있었다. 또한 긴밀한 업무관계(3.24)와 중요한 업무의 정보교환(3.30)은 상대적으로 낮게 인식하고 있었다.

<표 11> 대리점의 지식공유수준

구 분	N	평균	표준편차
M유업 본사의 직원들은 업무와 관련된 대화할 때에 상호간에 충분히 이해를 한다.	210	3.81	0.88
어려움이 있을 때 본사에 쉽게 조언을 요청한다.	210	3.53	0.79
M유업 본사 직원들은 자신이 생각하는 중요한 정보라도 대리점과 서로 교환 한다.	210	3.30	0.66
M유업 본사와 정보와 자료의 교환이 자유롭고 의사소통이 원활하다.	210	2.79	0.67
M유업 본사에서는 업무정보를 담은 문서가 정기적으로 배포된다.	210	3.66	0.92
M유업 본사와 업무수행을 위한 의사소통 채널이 활성화되어 있다.	210	3.35	0.67
M유업 본사와 우리 대리점은 긴밀한 업무관계를 유지한다.	210	3.24	0.87
M유업은 타경쟁사에 비해 원활한 의사교류 및 지원을 통해 우리대리점에 많은 도움이 된다.	210	3.76	0.78
우리대리점과 M유업은 거래시 발생하는 이익과 위험을 공유한다.	210	3.29	1.07

3) 대리점의 관계지향수준

대리점들이 인식하는 장기적 관계지향 수준을 보면, 대리점은 관계유지가 장기적으로 수익성이 되고(4.06), 중요해(3.92), 장기적 관계를 지속하고 하는 지향성이 상당히 높게 나타났다.

하지만 대리점의 희생의식(3.58)과 본사와 대리점의 장기관계지향 공유(3.49)는 상대적으로 낮게 나타났다.

<표 12> 장기적 관계지향 수준

구 분	N	평균	표준편차
우리 대리점은 M유업과의 관계유지가 장기적으로 수익성이 된다고 믿는다.	210	4.06	0.66
M유업과 장기적 관계를 유지하는 것은 우리에게 중요하다.	210	3.92	0.96
우리 대리점은 이 관계의 장기적 목표유지를 위해 집중한다.	210	3.80	1.01
우리대리점은 때때로 M유업을 돕기 위해 기꺼이 희생한다.	210	3.58	1.01
우리대리점은 M유업과 장기 관계지향을 공유한다.	210	3.49	1.10
우리대리점은 M유업과 장기적 관계를 발전시키고 싶다.	210	3.85	1.26

2. 신뢰, 갈등, 불공정성, 목표불일치와 관계지향의 관계

신뢰와 관계지향의 상관관계를 보면, 신뢰는 장기적 상관관계와 .543의 정적 상관관계를 가지고 있었다. 이러한 결과는 신뢰는 장기적 관계지향과 긴밀함 관계에 있음을 보여주는 결과이다.

<표 13> 신뢰와 관계지향의 상관관계

구 분	신뢰	장기적 관계지향
신뢰	1	
장기적 관계지향	0.543	1

갈등과 관계지향의 상관관계를 보면, 갈등은 장기적 관계지향과 -.902의 부적 상관관계를 가지고 있었다. 이러한 결과는 갈등이 장기적 관계지향과 부적 관계가 큼을 보여주는 결과이다.

<표 14> 갈등과 관계지향의 상관관계

구 분	갈등	장기적 관계지향
갈등	1	
장기적 관계지향	-0.902	1

불공정성과 관계지향의 상관관계를 보면, 불공정성은 장기적 관계지향과 -.854의 부적 상관관계를 가지고 있었다. 이러한 결과는 갈등이 장기적 관계지향과 부적 관계가 큼을 보여주는 결과이다.

<표 15> 불공성과 관계지향의 상관관계

구 분	불공정성	장기적 관계지향
불공정성	1	
장기적 관계지향	-0.854	1

목표불일치와 관계지향의 상관관계를 보면, 목표불일치는 장기적 관계지향과 -.697의 부적 상관관계를 가지고 있었다. 이러한 결과는 갈등이 장기적 관계지향과 부적 관계가 큼을 보여주는 결과이다.

<표 16> 목표불일치와 관계지향의 상관관계

구 분	목표불일치	장기적 관계지향
목표불일치	1	
장기적 관계지향	-0.697	1

3. 관계지향에 미치는 영향요인

신뢰, 갈등, 불공정성, 목표불일치가 대리점의 장기적 관계지향성에 영향과 이 과정에서 지식공유의 조절효과를 분석한 결과를 보면 다음과 같다. 조절효과는 조절변수를 제외한 회귀분석과 조절변수를 포함한 회귀분석을 단계적으로 시행하여 독립변수의 종속변수의 영향변화를 분석하였다.

지식공유의 조절효과가 없었을 때는 관계긴밀성(.533)이 정적 영향을 주고 있었고, 관계일관성(-.217), 이익갈등(-.410), 불공정성(-.150)이 부적 영향을 미치고 있었다. 하지만 지식공유가 조절할 경우에는 이익갈등이 부적 영향에서 정적영향으로 변화하고, 업무갈등(.178)이 유의한 부정영향을 미치고 불공정성은 통계적으로 유의하지 않게 되고 목표불일치(.351)가 통계적으로 유의한 부적영향을 미치는 것으로 나타났다.

조절변수인 지식공유요인에서 의사소통 개방성은 장기적 관계지향에 .812의 정적 영향을 의사소통 풍부성은 -.668의 부적 영향을 미치고 있었다.

<표 17> 장기적 관계지향에 미치는 영향

	B	t	B	t
관계긴밀성	0.533	10.658**	0.686	21.443**
관계일관성	-0.217	-4.617**	-0.364	-11.921**
이익갈등	-0.410	-8.761**	0.150	3.797**
업무갈등	-0.071	-1.663	-0.178	-5.704**
불공정성	-0.150	-3.123**	-0.048	-1.578
목표불일치	-0.050	-1.103	-0.351	-9.864**
의사소통 개방성			0.812	16.015**
의사소통 풍부성			-0.668	-19.212**

4. 결과의 요약 및 시사점

우유대리점의 본사와의 관계인식 분석을 통해 대리점과 본사의 관계지향성을 분석하고자 한 본 연구결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 대리점들은 본사와의 관계필요성을 높게 평가하고, 신뢰수준도 상당히 높게 나타났으나 본사와 대리점의 관계가 아직도 일방적 관계가 남아있었다.

둘째, 본사의 공정성과 대리점의 행위제한에 갈등이 상존하고 있었으나 본사와의 거래 이익 인식과 정책신호도는 상당한 수준으로 나타났고, 본사의 태도가 공정하다고 인식하고 있었다. 또한 어느 정도는 본사와 목표가 일치하고 있었다.

셋째, 본사 직원과의 의사소통이 대리점 영업에서 중요하였으나 아직은 본사와 정보와 자료의 교환이 자유롭고 의사소통이 원활하지 못하였고, 긴밀한 업무관계와 중요한 업무의 정보교환은 낮았다.

넷째, 대리점은 관계유지가 장기적으로 수익이 되고 중요해, 장기적 관계지향성이 상당히 높게 나타났으나 대리점의 희생의식과 본사와 대리점의 장기관계지향 공유의식은 상대적으로 낮았다.

다섯째, 본사의 경영평가에서 제품품질 향상이 가장 높았고, 서비스 품질 향상도 상당히 높았으나 고객요구에 대응능력 향상은 상대적으로 낮았다.

여섯째, 신뢰는 장기적 상관관계와 정적 상관관계를 가지고 있었고, 갈등, 불공정성, 목표불일치는 장기적 관계지향과 부적 상관관계를 가지고 있었다.

일곱째, 장기적 관계지향에 관계긴밀성과 이익갈등 그리고 의사소통개방성은 긍정적 영향을 미치고, 관계일관성과 업무갈등, 목표불일치, 그리고 의

사소통풍부성은 부정적 영향을 미치고 있었다. 이러한 결과는 본사와 대리점간의 전반적인 관계증진을 위해서 관계긴밀성의 증진에 노력하여야 하고 장기적 관계증진을 위해서는 의사소통개방성의 지식공유전략이 필요함을 시사하고 있다.

여덟째, 갈등의 경우 갈등의 성격이 어떠한가에 따라 관계지향에 미치는 영향에 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉 장기적 관계지향에 이익갈등과 업무갈등은 부적 영향을 미치는 것으로 나타났으나 이 관계에 지식공유가 개재될 경우에는 이익갈등은 영향의 방향이 그대로 부적이었으나 업무갈등은 정적 영향으로 변화하였다. 이러한 결과는 갈등이 장기적 관계지향의 종속변수에 따라 영향의 방향성이 상이하고 또한 갈등의 성격이 이익갈등이나 업무갈등이냐에 따라 지식공유의 조절효과에는 차이가 있는 것으로 나타나 이는 일반적으로 갈등이 부적 영향을 주고 있다는 일반적 인식과 상이하다. 따라서 본사가 대리점관리를 함에 있어 일정수준의 갈등을 지식공유의 전략에 조장하는 것이 관계유지에 유리할 수 있으며 그 대상은 주로 업무갈등에 치중하여 함을 시사하고 있다.

아홉째, 지식공유는 관계지향에 영향을 미치고 있었으나 그 방법에 따라 영향이 상이함을 본 연구는 보여주었다. 즉 장기적 관계지향에는 의사소통개방성이 정적 영향을 의사소통풍부성이 부적영향을 주었다. 이러한 결과는 지식공유가 신뢰, 갈등, 불공정성, 목표불일치가 관계수준에 영향을 미치는데 조절효과를 가질 뿐만 아니라 지식공유의 전략에 따라 그 영향이 상이함을 보여주고 있다. 따라서 대리점관리를 시행함에 있어 장기적 관계를 지향할 경우에는 대리점과의 의사소통개방성에 치중한 전략이 필요하다.

열 번째, 관계지향에 신뢰는 정적 영향을 목표불일치와 불공정성은 부적 영향을 주고 있었으나 갈등은 영향을 못주고 있었다. 지식공유가 조절할 경

우 신뢰와 불공정성의 영향력 크기 줄어든 반면에 목표불일치의 영향은 커지는 것으로 나타났다. 따라서 본사와 대리점의 관계를 증진하기 위해서는 지식공유전략을 통해 신뢰수준을 높이고 불공정성인식을 낮추는 방안이 필요하다.

이상의 연구결과를 바탕으로 가설의 검증결과를 정리하면 다음과 같다. 이러한 결과는 본사와 대리점의 관계지향성이 기본적으로 신뢰에 의해 구성됨을 보여주고 있고, 그 관계의 부정적 영향은 표면적인 갈등보다는 대리점들이 인식하는 본사의 불공정성과 목표불일치가 중요하게 나타났다. 또한 지식공유의 효과는 신뢰와 불공정성보다는 목표불일치에 미치는 영향이 큰 것으로 나타나 본사와 대리점의 지식공유를 통한 목표일치가 본사대리점 관계의 증진에 중요함을 시사하고 있다.

<표 18> 가설의 검증결과

구분	가설내용	검증결과
가설 1	신뢰와 본사-대리점관계의 정적관계	채택
가설 2	갈등과 본사-대리점관계의 부적관계	기각
가설 3	불공정성과 본사-대리점관계의 부적관계	채택
가설 4	목표불일치와 본사-대리점관계의 부적관계	채택
가설 5	지식공유의 조절효과	채택

제5장 결 론

우유회사와 대리점의 관계를 중심으로 관계마케팅의 현황을 분석하는 본 연구는 대리점과 본사의 관계수준을 종속변수로 하여 이에 영향을 미치는 요인으로 관계에 대한 신뢰, 갈등, 불공정성, 목표불일치를 살펴보고 이의 조절변수로서 지식공유의 역할을 검토하였다. 이를 통해 제조업체와 유통업체와의 새로운 관계 형성에 영향을 미치는 요인을 살펴보고, 이의 관리방안을 모색하였다.

연구목적을 수행하기 위하여 국내 우유 산업을 배경으로 하여 국내 우유 업계의 중견기업인 M 유업 본사와 대리점 간의 관계를 파악하기 위해 대리점을 연구대상으로 하였다. 각 대리점의 소장을 핵심응답원(key informant)으로 설정하고 설문조사를 수행하였다. 대리점의 선정은 전체 대리점 중에서 무작위로 210개를 선정하여 본인의 연구취지를 설명하고 협조를 구하여 자료를 수집하였다.

그 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 대리점들은 본사와의 관계필요성을 높게 평가하고, 신뢰수준도 상당히 높았으나 본사와 대리점의 관계가 아직도 일방적 관계와 본사의 공정성과 대리점의 행위제한에 갈등이 상존하고 있었다. 대리점들은 본사와의 거래 이익 인식과 정책선호도는 상당한 수준이었고, 어느 정도는 본사와 목표가 일치하고 있었다.

둘째, 본사 직원과의 의사소통이 대리점 영업에서 중요하였으나 아직은 본사와 정보와 자료의 교환이 자유롭고 의사소통이 원활하지 못하였고, 긴밀한 업무관계와 중요한 업무의 정보교환은 낮았다.

셋째, 본사의 경영평가에서 제품품질 향상이 가장 높았고, 서비스 품질향상도 상당히 높았으나 고객요구에 대응능력 향상은 상대적으로 낮았다.

넷째, 본사와 대리점간의 전반적인 관계증진을 위해서 관계긴밀성의 증진에 노력하여야 하고 장기적 관계증진을 위해서는 의사소통개방성의 지식공유전략이 필요함을 시사하고 있다.

다섯째, 갈등의 성격이 이익갈등이나 업무갈등이나에 따라 지식공유의 조절효과에는 차이가 있는 것으로 나타났다. 따라서 본사가 대리점관리를 함에 있어 일정수준의 갈등을 지식공유의 전략에 조장하는 것이 관계유지에 유리할 수 있으며 그 대상은 주로 업무갈등에 치중하여 한다.

여섯째, 지식공유가 신뢰, 갈등, 불공정성, 목표불일치가 관계수준에 영향을 미치는 데 조절효과를 가질 뿐만 아니라 지식공유의 전략에 따라 그 영향이 상이함을 보여주어 대리점관리를 시행함에 있어 장기적 관계를 지향할 경우에는 대리점과의 의사소통개방성에 치중한 전략이 필요하다.

일곱째, 본사와 대리점의 관계를 증진하기 위해서는 지식공유전략을 통해 목표일치 수준을 높이고 불공정성인식을 낮추는 방안이 필요하다.

참 고 문 헌

- 강정원(2004), “제조업체와 전속대리점간의 관계에서 시민행동의 결정변수와 결과변수에 대한 연구”, 고려대 경영대학원, 석사학위논문.
- 김성우(2006), “유통경로상의 관계특성, 갈등 및 관계해지의도의 관계에 관한 연구”, 연세대 대학원, 석사학위논문.
- 김일룡(2004), “디지털 時代 人的資源管理의 發展方向에 관한 研究”, 한남대 사회문화과학대학원, 석사학위논문.
- 김종태(1988), “서울지역의 시유유통에 관한 연구”, 단국대 대학원, 석사학위논문.
- 박보혜(2005), “연구개발부서의 COP(실행공동체)활성화 방안 연구: S전자 G사업장 사례 중심”, 한국과학기술원, 석사학위논문.
- 박봉희(2003), “유통경로에서 관계마케팅행동이 관계의 질과 관계지속성에 미치는 영향에 관한 연구”, 고려대 경영대학원, 석사학위논문.
- 양동훈(2006), “관계해지의도의 촉진에 있어서 신뢰의 조절효과에 관한 연구”, 연세대 대학원, 박사학위논문.
- 이상연(2006), “지식공유가 기업의 지식경영성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구”, 창원대 경영대학원, 석사학위논문.
- 이희미(2004), “조직내 사회적 자본과 지식자본의 관계에 관한 실증적 연구”, 서경대 경영행정대학원, 석사학위논문.
- 정명호(1999), “지식사회의 기업 지배구조: 변화방향과 쟁점”, 이선·좌승희·정광선·김용구(편), 「한국 기업지배구조의 현재와 미래」, 미래경영개발연구원.
- 최기찬(2003), “H社 流通 經路 再設計를 통한 效果分析 事例”, 동국대 경영대학원, 석사학위논문.
- 한강일(1999), “제조업체에서 대리점의 만족 결정요인에 관한 연구”, 숭실대 중소기업대학원, 석사학위논문.

- Aoki, M.(1990), "Toward an Economic Model of the Japanese Firm", *Journal of Economic Literature*, 1~27.
- Daft, R. L. & R. H. Lengel(1986), "Organizational Information Requirements, Media Richness, and Structural Design", *Management Science*, 554~571.
- Dodgson, M.(1993), "Learning, Trust, and Technological Collaboration", *Human Relations*, 77~95.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, and Sejo Oh(1987), "Developing Buyer Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51(April), 11-27.
- Fournier, Susan, Susan Dobscha, and David Glen Mick(1998), "Preventing the Premature Death of Relationship Marketing," *Harvard Business Review*, 76(January-February), 42-44.
- Leifer, R. & P. K. Mills(1996), "An Information Processing Approach for Deciding upon Control Loss in Emerging Organizations," *Journal of management*, 113~137.
- Marquardt, M. & A. Reynolds(1994), *Global Learning Organization* New York: Irwin, 1994. R. W. Pace, & D. F. Faules, *Organizational Communication*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.58(July), 20-38
- Nonaka, I. & H. Takeuchi(1995), *The Knowledge-Creating Company*, New York: Oxford University Press.
- Normann, R., "Developing Capabilities for Organizational Learning," in J. M. Pennings and Associates(eds.), *Organizational Strategy and Change*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Waterschoot, Walter van and Christophe Van den Bulte(1992), "The 4P Classification of the Marketing Mix Revisted," *Journal of Marketing*, 56(4), 83-93.

설문지

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 조사에 응해주셔서 진심으로 감사드립니다. 본인은 관계마케팅에서 지식공유의 조절효과에 관한 연구를 주제로 석사학위논문을 준비하면서 여러분의 고견을 얻기 위해서 본 설문지를 준비하였습니다.

귀하의 응답 자료는 무기명으로 처리되며, 순수 통계처리 이외의 목적으로는 사용되지 않을 것임을 약속드리오니 귀하의 솔직한 의견을 그대로 대답해 주시면 감사하겠습니다.

2007년 5월

조사자 : 건국대학교 경영정보대학원 석사과정

연구자 : 최 현 태 드림

연락처 : 016-350-3273

I. 아래의 각 문항은 귀사의 일반적인 사항에 관한 질문입니다.

1) 귀사(기관)의 명칭 :

2) 귀사의 사업개시년도 : 년 월

3) 귀사의 총 매출액 : 천원
(월평균 개략적 추정치라도 좋습니다.)

4) 귀사와 M유업의 거래품목에 대한 매출액이 귀사의 전체 매출액에서 차지하는 비중(%)은 대략 어느 정도입니까?
()%

5) 귀사와 M유업의 거래품목을 타 고객사와도 거래한다면, M유업에 품목에 대한 매출액 비중(%)은 대략 어느 정도입니까?
()%

6) 고객님의 유사경력 년수 : 년 월

7) 귀사와 M유업이 현재 거래를 시작한 시점은 언제입니까?
 : 년 월

II. 다음은 귀하가 본사와의 거래에 있어 평상시에 느끼시는 바에 대한 질문입니다. 맞다고 생각하시는 곳에 표시하여주십시오.

신뢰에 관한 질문		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	M유업 본사와의 업무관계는 항상 믿을 수 있다.	1	2	3	4	5
2	M유업 본사는 우리 대리점과의 긴밀한 관계를 원한다.	1	2	3	4	5
3	M유업 본사는 우리 대리점의 추천이나 제안을 적극적으로 수용한다.	1	2	3	4	5
4	우리 대리점은 M유업 본사의 좋은 충고와 협조에 의존하고 있다.	1	2	3	4	5
5	M유업 본사와 우리 대리점은 동등한 관계에서 함께 일한다.	1	2	3	4	5
6	M유업본사는 거래시 발생하는 사항과 약속을 충실히 수행하고 있다	1	2	3	4	5
7	M유업 본사의 행동은 거래초기의 행동과 일관성이 있다.	1	2	3	4	5
8	M유업 본사와 우리 대리점은 판매 및 유통문제들에 관해 서로 동의한다.	1	2	3	4	5
9	M유업 본사는 우리 대리점과의 거래에 있어 진지하다고 생각된다.	1	2	3	4	5

갈등에 관한 질문		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	우리 대리점이 M유업 이외의 다른 업체와 거래한다면 우리의 사업은 훨씬 나아질 것이다.	1	2	3	4	5
2	우리 대리점은 M유업 본사가 하는 많은 일들을 좋아하지 않는다.	1	2	3	4	5
3	M유업 본사의 정책들은 우리 대리점의 이익을 감소시킨다.	1	2	3	4	5
4	M유업 본사는 우리 대리점의 사업을 어렵게 만든다.	1	2	3	4	5
5	M유업 본사는 우리 대리점의 공정하게 대하지 않는다.	1	2	3	4	5
6	M유업 본사는 때때로 우리 대리점이 원하는 대로 하지 못하게 한다.	1	2	3	4	5
7	M유업 본사는 우리 대리점의 사업수행에 도움을 주지 않는다.	1	2	3	4	5
8	M유업 본사는 우리 대리점의 관심사에 대해서 마음에 두고 있지 않는 것 같다.	1	2	3	4	5
9	M유업 본사의 정책들은 우리 대리점의 영업을 어렵게 만든다.	1	2	3	4	5
10	M유업 본사와 거래하는 것은 우리 대리점의 이익이 되지 않는다.	1	2	3	4	5

불공정성 관한 질문		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	M유업 본사의 우리 대리점에 대한 상거래 태도는 다른 대리점과 비교하여 불공정하다.	1	2	3	4	5
2	M유업 본사의 우리 대리점에 대한 상거래 태도는 다른 대리점에 대한 태도와 비교하여 일관성이 없다.	1	2	3	4	5
3	M유업 본사는 우리 대리점의 주문 처리와 다른 대리점의 주문 처리 시 일관성을 가지고 있지 않다.	1	2	3	4	5

목표불일치에 관한 질문		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	우리 대리점과 M유업 본사의 목표는 서로 다르다.	1	2	3	4	5
2	우리 대리점과 M유업 본사는 장기적인 목표가 서로 다르다.	1	2	3	4	5
3	우리 대리점과 M유업 본사는 가치관이 서로 다르다.	1	2	3	4	5

지식공유에 관한 질문		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	M유업 본사의 직원들은 업무와 관련된 대화할 때에 상호간에 충분히 이해를 한다.	1	2	3	4	5
2	어려움이 있을 때 본사에 쉽게 조언을 요청한다.	1	2	3	4	5
3	M유업 본사 직원들은 자신이 생각하는 중요한 정보라도 대리점과 서로 교환 한다.	1	2	3	4	5
4	M유업 본사와 정보와 자료의 교환이 자유롭고 의사소통이 원활하다.	1	2	3	4	5
5	M유업 본사에서는 업무정보를 담은 문서가 정기적으로 배포된다.	1	2	3	4	5
6	M유업 본사와 업무수행을 위한 의사소 통채널이 활성화되어 있다.	1	2	3	4	5
7	M유업 본사와 우리 대리점은 긴밀한 업무관계를 유지한다.	1	2	3	4	5
8	M유업은 타경쟁사에 비해 원활한 의사 교류 및 지원을 통해 우리대리점에 많은 도움이 된다.	1	2	3	4	5
9	우리대리점과 M유업은 거래시 발생하는 이익과 위험을 공유한다.	1	2	3	4	5

장기적 관계지향에 관한 질문		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	우리 대리점은 M유업과의 관계유지가 장기적으로 수익성이 된다고 믿는다.	1	2	3	4	5
2	M유업과 장기적 관계를 유지하는 것은 우리에게 중요하다.	1	2	3	4	5
3	우리 대리점은 이 관계의 장기적 목표 유지를 위해 집중한다.	1	2	3	4	5
4	우리대리점은 때때로 M유업을 돕기 위해 기꺼이 희생한다.	1	2	3	4	5
5	우리대리점은 M유업과 장기 관계지향을 공유한다.	1	2	3	4	5
6	우리대리점은 M유업과 장기적 관계를 발전시키고 싶다.	1	2	3	4	5
7	최근 2~3년 동안 M유업 제품의 품질이 크게 향상되었다.	1	2	3	4	5
8	최근 2~3년 동안 M유업이 고객의 요구에 대한 대응능력을 크게 향상시켰다.	1	2	3	4	5
9	최근 2~3년 동안 서비스 품질을 크게 향상시켰다.	1	2	3	4	5