

SKT 에서 파트너와 함께 춤을: RMM 모형과 SKT 사례 적용 Dancing with Partners at SKT: RMM Model with SKT Case

권태형, 방석범, 이강업, 최재웅

한국의국어대학교 경영정보학과, thkwon@hufs.ac.kr

아주대학교 경영학과, pahng@ajou.ac.kr

SK 텔레콤, kulee@sktelecom.com

한국의국어대학교 경영정보학과, choijaewoong@hufs.ac.kr

"You know, everybody thinks we found this broken down horse and fixed him, but we didn't. He fixed us, every one of us. And I guess in a way we kinda fixed each other too". [Red Pollard, 영화 Seabiscuit 중에서, 2003]

Abstract

In the age where the Internet changes everything, even the earth has become flat. The boarders between nations, locations, times, and industries are not meaningful, and no single company can do the whole process well. Therefore, various types of 'Value network' and 'Relation web' emerge for moving first and fast learning. Both the relationship maturity model (RMM) proposed and the partnership management initiatives at SKT demonstrate that the concept is important, and that the final goal can be reached only through a series of critical outcome at each phase. In particular, recognizing as core infrastructures various online/offline channels, deep trust, and rich communications is an important finding for a successful relationship management. Also, related literatures suggest the following key factors to be influential in more than two phases: professionalism including expertise, similarity, channel infrastructure, trustful/trustworthy, and absorptive capacity. Based on these findings, future efforts need to be put on the research & development of related measurement and management tools. We do hope more people dance with their partners through these efforts.

Keywords:

relationships, knowledge, partnerships, convergence, agility

I. 디지털 컨버전스 시대의 프로페셔널 리더십

최근 포춘(Fortune, July 11, 2006)지에 충격적인 기사가 실렸다. 그 동안 경영의 신(god)처럼 여겨졌던 잭 웰치에 관하여 '잭 웰치의 경영교본을 찢어버려라'라는 내용의 특집기사가 무려 10 페이지에 걸쳐 다루어졌다. 잭 웰치의 경영전략은 주식회사 미국의 경영 바이블로 통했으나 이제는 '낡은 옛날 성공이론'으로 경영현장에서 퇴장할 위기에 있다고 이 기사는 지적한다. 기술변화가 빠른 환경에서 기업은 과거 보다 다른 방법을 찾아야 한다. 전통적 산업에서 20년 전 성공한 방식이 계속 유효하다고 할 수는 없다. 그것은 GE 라는 기업에서 과거에 성공한 방식이지 다른 기업에서 오늘날 적합하다고 볼 수는 없다. 잭 웰치의 7가지 원칙은 아날로그 시대의 리더십이었다면, 포춘지가 제시하는 새로운 7가지 원칙(예, 'Agile is best; Being big can bite you')은 디지털 컨버전스 시대의 지식융합의 민첩성을 강조하는 새로운 리더십이라고 할 수 있다.

경영학의 아버지 피터 드러커(Peter Drucker)가 말년의 저서 '프로페셔널의 조건(2001; 원본은 The Essence of Drucker, Drucker, 2000)'에서 강조했듯이 지금은 지식사회이다. 특히 전문지식의 사회이다. 즉 지식이 그리고 지식근로자가 사회의 표상이자, 상징이며 표준이다. 지식사회는 정치, 경제, 사회, 문화 등 모두의 다양한 정보를 체계화하고 통합할 줄 아는 능력을 필요하고 있다. 이러한 전문지식이 혁신을 창조하고 질서를 만들어내고 목표를 달성하게 해 준다. 특히, '인터넷이 모든 것을 바

꾸는' (The internet changes everything, Sampler, 2000) 시대에 '평평해진 지구' (The world is flat, Friedman, 2005) 위에서 국가적, 지리적, 시간적, 산업적 경계는 무의미 하며 타겟은 고정되어 있지 않고 끊임없이 이동한다. 시장은 만들어 지는 가하면 사라지고, 커지는 가하면 축소되고, 경쟁이 없는 가하면 격화 되기도 하며, 누구든지 더욱 다양한 소싱(sourcing; 아웃소싱, 인소싱, 아웃태스킹, 소프트웨어 임베딩(embedding) 등, Keen, 2000)방법을 통하여 경쟁에 참여할 수 있다.

필요한 자원과 책임의 위치를 확보, 즉 소싱함으로써 가치창출을 만들어 내는 방법을 가치 네트워킹(value networking, Keen, 2000)이라 하며, 다양한 '클라이언트-서플라이어(client-supplier 또는 client-provider)' 관계가 복잡하게 얽혀 있는 '관계의 거미줄(relation web)'이라 표현할 수 있다. 이러한 복잡한 비즈니스 관계(business relationship)는 어떻게 관리할 수 있을까? 디지털 컨버전스, 파트너링, 아웃소싱, 전략적 제휴, 글로벌 가상팀 등은 모두 가치 네트워크 또는 관계의 거미줄 형태라고 할 수 있다. 여기에 참여 하는 플레이어들의 기능은 역할에 따라 센터(center), 공급자(supplier), 고객(customer), 중개자(intermediary), 보완자(complementor)로 다양하다(Keen, 2000). 그렇지만, 역할에 상관없이 플레이어들 모두에게 능력과 책임 그리고 신뢰가 강조 되고 있으며, 이들의 역량을 통합할 수 있는 전문가적 리더십이 요구 된다. 기술적인 지식 측면에서 클라이언트들로부터 매우 높은 평가를 받는 전문 서비스 제공기업들은 많다. 하지만, 그들은 클라이언트와 함께 비즈니스 가치를 함께 지속적으로 만들고 공유할 수 있는 친밀감(intimate friendship)을 유지 할 수 있어야 한다.

국내의 경우, SK텔레콤(SKTEL)은 2003년 비즈니스 관계 추진 팀(BR)을 신설했다. 이는 업계 최초로 협력업체와 상생경영을 강화하기 위해 관계경영(business relation)이라는 개념을 경영에 도입한 것으로 SKTEL가 제공하는 '이동통신'이라는 비즈니스 영역에서 내실을 기하고 지속적인 성장을 이끌어내기 위해, 협력관계에 있는 3,000여 개의 협력사와 함께 성장하겠다는 상생전략의 출발점이었다. 이는 특히 변화의 속도가 빠른 IT와 융합 되는 산업간의

¹ SK텔레콤(www.sktelecom.com)은 최근 사회 공헌, 투명 경영, 대중소기업 상생 협력, 사업 구조 조정 및 혁신, 그리고 글로벌 경영 등 분야의 우수사례로 전경련에 의해 소개된 바 있다 (SK텔레콤, 월간전경련, 2006. 2)

컨버전스, 또는 가치사슬의 혁신은 단일기업이 모든 것을 해결해야 했던 과거와는 달리, 참여하는 모든 플레이어들이 함께 지속적으로 성장해 나가야 한다는 인식의 변화와 더불어 비즈니스 관계(business relationship)중심의 매우 의미 있는 경영 사례이다.

그렇다면 바람직한 비즈니스 관계가 추구하는 것은 무엇이며, 이 관계는 어떻게 시작하여 어떠한 단계를 거쳐 발전 하는 것일까? 각 단계에서 다음단계로 이전 하기 위한 전략은 무엇일까? 등이 최근 다양한 형태로 전개되고 있는 비즈니스 관계경영의 핵심이슈가 되고 있다. 본 논문의 구성은 비즈니스관계가 성숙되어가는 과정에 대한 단계와 요인을 모형화 하고, 이를 관련 실지사례에 적용 하여 모형과 비교 한 후, 향후 활용방안과 과제를 제시한다.

II. 가치 중심의 관계경영

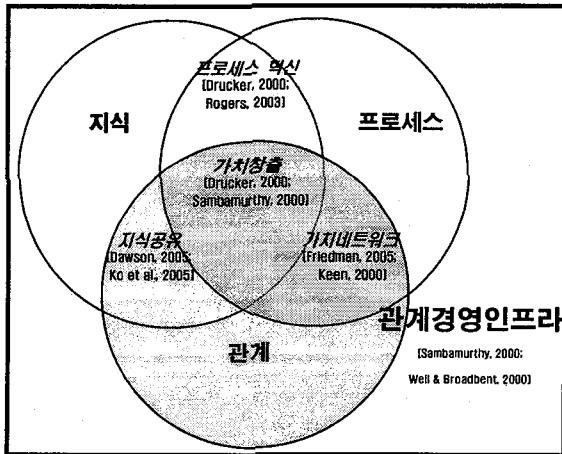
2.1. 비즈니스 관계에 대한 지식의 3가지 역할

지식이 비즈니스 관계에 대하여 갖는 가치는 무한한 생산성에 있다(Drucker, 2001). 가치 네트워크 상의 플레이어가 제공하는 차별화된 전문 지식은 가치네트워크의 핵심 역량을 강화시키고, 그 기여에 대한 만족은 상호 신뢰성을 강화시키어 프로세스 통합이나 가치 네트워크 관계성을 강화하고 유지할 수 있도록 해준다. 즉, 상호작용 프로세스를 통하여 지식은 플레이어들, 즉 서플라이어와 클라이언트 사이에 이전하게 되며, 그들 사이의 관계협력과 협업도 이 상호작용을 통해 구축된다(Leonard, 1995; Sambamurthy, 2000). 따라서 비즈니스 관계경영의 핵심은 이와 같이 상호작용을 가능하도록 해주는 커뮤니케이션 채널들 또는 의사소통 경로들을 관계경영의 인프라(relationship infrastructure)로 인식하고, 이를 구축하여 활용하는 것이라고 할 수 있다.

[표 1] 지식의 관계에 대한 3가지 역할

관계역량	전문성으로 부가가치를 만들어 낼 수 있는 지식자원을 확보하고, 의사결정 능력과 스스로 혁신하는 능력 향상으로 차별화한다
관계형성	오너쉽이 아닌 파트너십 관계 구축(가치사슬 참여, 가치 네트워크 참여, 프로세스 통합 등)으로 조직을 확장 한다
관계강화	대량구매, 장기구매, 자원공유, 공동연구, 공동투자 등으로 거래비용 감소와 동반 성장을 유지한다

다음 [그림 1]은 가치중심의 관계경영에 대한 개념적 틀을 보여 주고 있다. 지식소싱(sourcing)을 통한 프로세스 혁신, 다양한 플레이어가 참여하는 가치네트워크의 구성, 관계플레이어들이 공유하는 전문적 지식, 이들이 모여서 가치를 창출하게 된다. 또한, 이들의 상호 인터페이스가 되는 프로세스의 혁신적 통합, 지속적인 가치네트워크, 지식의 이전과 공유는 모두 다음에 설명하는 상호작용 인프라에 그 기반을 가지게 된다.



[그림 1] 가치창출을 위한 지식, 프로세스, 관계의 상호 인터페이스

2.2. 비즈니스 관계에서 지식 이전과 공유의 조건

학습이론과 혁신이론에 의하면, 전통적 개념의 이전(transfer)은 제공자로부터 사용자에게로 메시지가 전달되는 단방향적인 프로세스를 의미하나, 최근의 개념은 제공자(source)와 사용자(recipient) 상호간의 이해의 전달을 의미하고 있다. 이전(transfer)에 대한 최근의 개념이 ‘상호간의 이해’라고 하는 양방향성을 강조하고 있는 이유는, 복잡한 지식 또는 기술혁신의 이전은 단순한 채택과 복제만으로는 그 효과를 충분히 달성할 수 없기 때문이라고 생각된다 (Olfman & Pitsatorm, 2000). 지식이 이전에는 제공자(source)와 사용자(recipient)의 존재와 함께 다양한 상황이 등장한다. 먼저, 제공자의 표현능력(encoding) 및 전달능력, 사용자의 이해능력(decoding) 및 흡수능력, 그리고 이전하고자 하는 대상지식의 구조적 형태, 즉 정형화된(explicit) 상태 아니면 암묵적(implicit) 상태에 따라 불확실성은 변화한다.

첫째, 가치 창출 능력과 흡수 능력

프로페셔널 서비스란 ‘상품중심(commodity);

표준화된 일상품)’ 과 ‘파트너중심(differentiated offering; 차별화된 전문품)’의 척도에서 클라이언트가 요구하는 가치수준을 맞추기 위한 전문성을 의미한다. 따라서, 가치 창출 능력과 흡수능력은 지식 콘텐츠 및 학습 과정을 맞춤화(customization) 과정을 통하여 제공할 때 서플라이어와 클라이언트 양자에게 각각 요구 된다(Keen, 2000; Ko et al., 2005; Malhotra et al., 2005). 지식 이전(transfer)에 대한 최근의 개념도 양방향성을 강조하고 있는 이유는 지식기반의 경영혁신이 그 목표가 될 때는 지식의 전달 뿐만 아니라 연관된 행동의 실행, 그리고 행동에 따른 성과를 달성하기 위해서는 양자의 노력이 필요하기 때문이다 (Olfman & Pitsatorm, 2000).

■ 제공자의 가치창출 능력-윌터링, 검증, 분석, 종합, 성과측정 능력.

■ 사용자의 흡수 능력-이해, 집중, 피드백, 전개, 확산 능력

둘째, 가치 전달 능력

인프라란 프로세스, 지식, 관계를 시스템화 함으로서 경쟁력의 우위와 민첩성을 유지하기 위한 테크놀로지-휴먼의 기본적 자원기반 이다(major foundational resource base of technology & human for sustaining competitive adv. & agility in dealing with process, knowledge, and relationships; Weill & Broadbent, 2000). 따라서, 클라이언트-서플라이어 상호작용을 위한 인프라의 확보는 가치 네트워크 전반에 걸쳐 프로세스, 지식, 관계를 관리 함으로써 경쟁 우위와 민첩성을 유지하기 위한 기본 조건이 된다. 즉, 가치전달능력의 확보는 사용자-제공자간 지식의 이전과 공유, 프로세스의 통합, 지속적인 관계유지의 촉진제(enabler)가 되는 기술적-사회적(socio-technical) 상호작용 인프라의 구축을 의미한다(Sambamurthy, 2000; Weill & Broadbent, 2000). 인프라 투자의 특성은 장기간에 걸쳐 그 효과가 나타나며, 많은 투자가 요구되므로 중앙조직의 지원이 필요하다. 그러므로 단기간 내에 효과를 보기를 원한다면 인프라 구축보다는 거래처리와 같은 응용시스템(transaction processing system) 구축에 투자하는 것이 효과적이다.

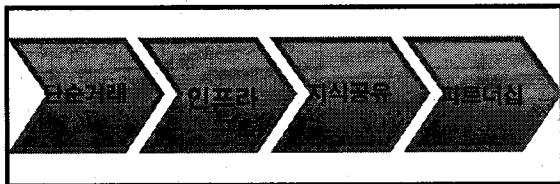
■ 기술적 기반 상호작용 인프라(technical infra construction): 관계형성 준비, 지식 및 의사소통 채널 구축을 위한 기술적 공식적 기반 구축.(예. EDI, 엑스트라넷, 온라인 연수, 표준용어와 언어)

■ 사회적 기반 상호작용 인프라(social infra

construction): 목표관계유형(relationship style), 가치, 신뢰를 공유 할 수 있는 사회적 비공식적 기반의 의사소통 채널 구축 (예. 웹 페이지, 커뮤니티(CoP; community of practice), 관심 클럽)

III. 비즈니스 관계 성숙 4단계 모형(RMM)

지식은 전문성(능력, 신뢰, 책임)을 의미하고 (Drucker, 2001), 나아가서 비즈니스관계경영의 관계역량, 관계 형성, 관계강화의 핵심 요소에 영향을 주며(이수형 외, 2001; Ko et al., 2005), 경영혁신의 원천(Leonard, 1995; Rogers, 2003)이 된다. 특히 관계의 질(quality of relationships)이 단순한 경제적 거래관계(buying-selling)에서 출발하여 파트너십과 같은 동반관계로 발전하기 위해서 전문성의 확보와 관련 인프라의 구축은 비즈니스 관계 지배요소의 중심이 된다 (Dawson, 2005; Drucker, 2001; Weill & Broadbent, 2000; Zaheer & Venkatraman, 1995). Dawson(2005)은 관계구축단계를 접촉-조정-심화-파트너로 제시하고 있다. 이 모형과 더불어, 관계의 형성과 유지에 대한 신뢰와 지식공유의 매개 역할에 관한 최근의 주요 연구 (이수형 외, 2001; 조진현 외, 2002; Ko et al., 2005)를 바탕으로 실질적인 관계 성숙 과정을 구성하였다. 프로페셔널 전문서비스, 인프라와 신뢰, 지식이전 개념을 중심으로 관계의 질(quality)에 초점을 맞추어 성숙4단계로 (단순거래-인프라 구축-지식 공유-파트너십) 전개하였다[표 2참조]. 각 단계를 비즈니스 관계의 기본 틀인 클라이언트-서플라이어 구조(protocol)로 설명한다.



[그림 2] RMM(Relationship Maturity Model) 모형

3.1. 단순거래(Buying/Selling)

이 초기 단계는 서비스 제공자인 서플라이어와 사용자인 클라이언트가 보다 깊은 관계를 맺을 경우의 잠재적 이익을 모색하기 시작하는 단계이다. 이는 주로 상담, 자격검토, 제안, 그리고 작은 규모의 계약과 거래로 특징지을 수 있다. 이 시작단계는 구매자/판매자(buyer/ seller)와 같은 단순한 거래관계라고 할 수 있으며, 참여자는 계약을 성실히 공정하게 이행하고 기회주의적 행동을 하지 않는 프로페셔널리즘이 요구된다.

3.2. 인프라 구축(Infrastructure Building)

다음 단계는 서플라이어와 클라이언트간에 그들의 목표, 선호하는 관계유형, 업무 프로세스 그리고 문화를 정렬시키는 단계이다. 클라이언트에 대한 정보는 상호작용과 서비스 제공을 맞춤화 하는데 적용한다. 클라이언트와 심도있게 목적을 논의하는 것은 그들 관계의 기반을 한 단계 발전 시킨다. 이 단계에서는 단순거래관계에서 벗어나, 기술적-사회적 의사소통 인프라를 구축하여 다음 단계에서의 폭넓은 상호작용과 접점의 기반을 조성한다.

3.3. 지식공유(knowledge Sharing)

이 단계에서 서플라이어는 클라이언트와의 관계를 보다 깊이 하고 넓히는 것에 초점을 맞춘다. 여러 계층, 기능, 부문, 지역에 걸친 상호 접점을 모색하고, 진정한 조직 전반의 관계를 구축하기 위해 경영진들을 더 소개하기도 한다. 이 단계에서는 폭넓은 지식이 심도있게 공유되며 상호작용 빈도(traffic)도 증가된다. 거래 데이터뿐만 아니라, 전문가 시스템, 지식시스템을 통하여, 전문 지식, 경험, 아이디어가 공유된다.

3.4. 파트너십(Partnership)

이 단계에서 서플라이어는 클라이언트와의 친밀한 관계형성에 초점을 맞춘다. 이는 함께 가치를 창출하고 공유하는 것을 수반하며, 가치를 공유할 수 있는 계약조건, 심도 있는 상호 목적 공개, 그리고 두 조직의 자원을 모두 활용하고자 하는 상호간의 노력이 시작되는 단계이다. 이 단계에서는 프로세스까지도 최소한 일부 통합(embedding)되고, 독점적 지식이 공유되며 파트너십이 구축되는 관계성숙의 마지막 단계이다. 파트너십을 통한 새로운 지적 자산, 연구 개발 프로젝트, 시스템, 비즈니스가 구축된다.

[표 2] RMM 관계성숙 발전과정의 단계와 SKT 파트너십경영 사례

단계	특성	관련이론	SKT 사례
1. 단순거래관계 (buying/selling)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 비전 및 가치관 탐색 ◆ 자격심사 ◆ 제안 ◆ 적은 규모 거래 시작 ◆ 거래결과 확인 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 풍부한 전문성 및 전문가적 공정성 유지 (professional justice) ◆ 경영윤리 이론, 주체-대리인 이론 	2001-2002 탐색기 -비전: '비즈니스 파트너와의 상생관계 구축' -전략: 협력업체와 지속적인 커뮤니케이션, 윤리경영 행동준칙, 투명한 시스템
2. 인프라구축관계 (infra building)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 지향하는 관계유형 설정 ◆ 로드 맵 작성 ◆ 커뮤니케이션 네트워크 기반구축 ◆ 커뮤니케이션 신뢰 기반구축 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 풍부한 채널 및 깊은 신뢰 형성 ◆ 인프라 이론 (technical & social) 	2003-2004 도입기 -'네이트 비즈니스센터' -'테스트 룸' -온라인/오프라인 'PartnerOn' 프로그램 채널구축 1.PartnerOn 캠프 2.PartnerOn 포럼 3.PartnerOn 아카데미
3. 지식공유관계 (knowledge sharing)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 상호 이해 지식 축적 ◆ 상호접점의 확대 ◆ 거래의 증가 ◆ 다양한 지식이전과 공유 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 풍부한 지식 이전 및 높은 가치의 지식공유 ◆ 커뮤니케이션 및 지식경영 이론(media choice) 	2005-2006 도약기 -다양한 커뮤니케이션 채널을 활용하여 상품, 서비스, 기술과 관련된 폭 넓은 그리고 깊이 있는 실천적 지식 공유
4. 파트너십관계 (partnering)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 혁신적 프로세스 통합 ◆ 공동으로 가치창출 ◆ 자적자산의 공동 창출 ◆ 공동연구 ◆ 공동법인 설립 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 풍부한 기회공유 및 친밀성 유지 (intimacy) ◆ 기술혁신 이론 (innovation) 	2007 이후 정착기 -파트너사 신용대출 신용보증기금지원 이미 완료 -프랑스 알카텔과 3G유럽형 GSM Reality 테스트센터 이미 설립 -파트너사 미래채권담보대출지원 예정

IV. SKT의 파트너십 관계경영 사례

SK텔레콤은 다양한 형태의 가치 네트워크 시대에 파트너 협력업체의 경쟁력이 자사의 경쟁력이라고 인식하고, 바람직한 ‘지속적인 관계’는 무엇보다도 폭 넓은 ‘커뮤니케이션의 지속화’로 가능하다고 판단 하였다.

- 2001년 임직원행동준칙을 제정한 이래, 상생경영의 근간이 되는 윤리경영 정착을 위해 다양한 노력을 기울여 왔다[표 1 참조]. 비즈니스 파트너와 상생관계를 구축하는 모든 활동에서 윤리경영의 실천을 통해 보다 투명하고 시스템을 구축하고자 하는 것이 었다.
- 관계경영 추진팀, BR을 신설한 2003년부터 협력업체들의 경쟁력 강화를 위한 유무형의 인프라, 각종 지원, 그리고 다양한 교육프로그램 등을 마련한 2004년까지의 기간을 도입기로 정의하고 상생경영 추진을 위한 기초를 다졌다. SKT는 특히 네이트 비즈니스 센터, 테스트룸, 그리고 다양한 온라인/오프라인 커뮤니케이션 채널 (PartnerOn 프로그램)을 구축하였다. 이 채널들은 비전 및 가치관, 아이디어 및 개선사항 등을 상호 이해하고 신뢰를 구축하게 하였다.
- 2005년부터 2006년은 도약기로 정의해 앞에서 구축한 다양한 커뮤니케이션 채널을 활용하여 이들로부터 상품, 서비스, 기술과 관련된 폭 넓은 그리고 깊이 있는 실천적 지식 내용을 공유하게 되었다. 여기에는 상생경영 진행 현황뿐만 아니라 업무와 관련 다양한 전문지식이 포함되고 있다.
- 또한 2007년 이후는 상생경영의 정착기로서 파트너사와의 원-원관계를 완전히 정착시켜 SK텔레콤과 파트너사의 시너지 창출을 통한 실질적 기업 가치 향상을 실현해 나간다는 방침이다. 즉, SKT는 해외시장으로 동반 진출을 가속화하는 등 실질적 상생협력 활동을 추진하여, 진정한 행복동반자의 관계로 성숙해 나갈 계획이다.

V. 교훈: RMM 모형과 SKT 사례 비교

RMM은 연역적 체계로, SKT는 귀납적 체계로 각기 다른 방법으로 출발하여 진행 되었다. 그러나, 파트너십의 품질(Quality of Partnership)에 대한 정의는 매우 유사하며, 파트너십 경영 프로그램은 [표 2]에서 보는 바와 같이 시간적, 개념적으로 각 단계를 달리하면서, 그 대략적인 단계별 특성을 유지하고 있음은 같다. 특히, 커뮤니케이션의 중요성과 다양한 온라인/오프라인 채널 및 신뢰성의 구축을 인프라로 인식하고 있는 것은 중요한 공통점이라 할 수 있다. 또한, 성숙 단계의 순차성이란 그 이전단계의 준비 또는 완성이 다음 단계로의 이행이 성공적으로 달성될 수 있음을 뜻한다. 즉, 그 이전 단계에서의 불완전한 상태에서 다음 단계로의 성급한 이행 시도는 문제가 될 수 있다. 가치 교환에서 공유로, 즉 비전 공유, 인프라 공유, 성과 공유 그리고 역량 확장(extension and enrichment) 경로는 진정한 동반자 관계가 단순한 단계이행이 아니고 누적되며 성숙되어감을 의미 하고 있다.

“측정할 수 없는 것은 관리할 수 없다”. 먼저, 파트너사 또는 유형별로 지향하는 파트너십 스타일에 따라 차별화 된 관계형성이 이루어지고 있는지 관리되어야 한다. 그렇지 않으면 서비스의 과잉이나 미달로 각각 비수익성 또는 관계단절로 이어진다. 또한, 경영자는 단계별 산출물을 지배요소로 이해하고 이를 추적하고 측정하여야 한다. 이러한 각 단계별 지표의 설정 그리고 측정방법이 시스템화 될 때 비로서 성과의 달성, 시스템의 수정, 성과에 대한 공정한 공유가 가능해진다.

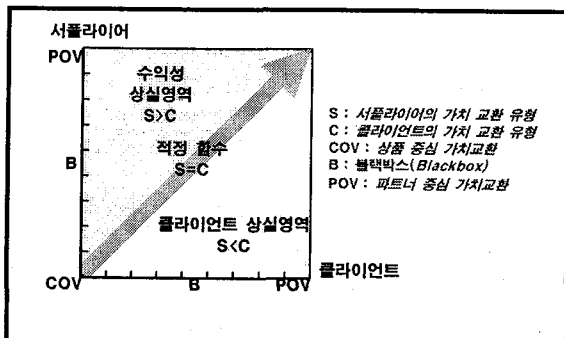
SKT의 경우 파트너 관계 경영을 위한 적절한 지표의 설정과 측정방법을 현재 연구 개발 중이다. 최종 목표에 도달하기 위해서는, 측정된 자료를 분석하여 단계별 핵심산출물의 순차성과 집중성이 유지될 수 있도록 관리하는 것이 필요하다. RMM 모형과 SKT사례의 접근방법의 구체적 차이점을 비교하면, SKT는 전략적 요인 보다 결과에, 가치적 체계 보다 물질적 지원에, 흡수 측면 보다 제공 측면에, 체계적분석 보다 종합적분석 접근방법을 시도하고 있다. 즉, 차이점은 SKT는 결과중심, 물질적 자원 중심, 그리고 자원의 제공측면을 강조하고 있어, 파트너십 경영의 최종목표 달성을 위해서는 그 과정상의 전략적 행동 계획(strategic action plan) 분석이 요구 된다. 또한, 연역적 접근방법과의 접목은 최종목표를 향한 단계별 관리와 전략적 행동계획분석을 이론적

기반 위에서 더욱 체계화 시켜주고 파트너쉽 경영을 향상시켜 주리라고 생각한다..

RMM	SKT
연역적 체계	귀납적 체계
전략적 요인 중심	결과중심
가치적 체계 중심	물질적 지원 중심
흡수 측면	자원 제공 측면
체계적 분석	종합적 분석

VI. 관계 단계별 목표와 이론적 기반의 전략

외부환경을 관리할 수 있는 대외적 역량을 키우는 것은 디지털 경제하의 글로벌 경영의 핵심이라고 할 수 있다. 단일 기업이 서비스의 모든 프로세스를 다 잘 할 수는 없으며, 기업은 끊임없이 지식을 조직의 경계너머에서 수입해야 한다. 전문지식 서비스 기업, 벤더, 연구기관, 제휴기업, 정부나 공공기관 등은 모두 소중한 가치를 지닌 지식을 많이 만들어 내고 있다. 가치 교환은 그 요구와 제공 수준이 균형적으로 이루어 질 수 있도록 해야 하는 것이 기본이다(Dawson, 2005). [그림 3]은 관계 유형(relationship style)의 전략적 적정경로를 단순거래, 즉 표준화된 상품중심(commoditized) 대 동반관계, 즉 맞춤형된 파트너 중심(differentiated) 가치교환 척도의 관점에서 보여 주고 있다. 클라이언트의 요구 수준을 맞추어서 서플라이어가 가치를 제공할 때, 가치 미달이나 과잉은 각각 전자는 클라이언트 상실 그리고 후자는 수익성 상실로 이어지는 실패를 경험할 수 있다.



[그림 3] 클라이언트-서플라이어 관계에서의 가치교환의 적정함수

그러나 장기적인 관점에서 보면 각 클라이

언트와의 관계에 있어 서플라이어에게 인지도된 클라이언트의 가치와 클라이언트에게 인지도된 서플라이어의 가치(의존도)정도에 따라 적절하게 다음 단계로 이동할 수 있도록 해야 한다. 예를 들면, 클라이언트의 서플라이어에 대한 의존도가 크고 클라이언트의 미래가치가 큰 경우, 블랙박스적(black box) 관계²에서 차별화된 파트너관계로 나아가는 전략이, 반면에 그 의존도가 작고 클라이언트의 미래가치가 적은 경우 블랙박스적 관계에서 표준화된 산출물만을 전달하는 상품적 관계로 퇴행하는 유연한 전략의 포트폴리오가 필요하다. 그렇지만, 성숙된 비즈니스 관계란 서플라이어가 전문성(professionalism)과 신뢰성(trustworthiness)을 확보하여 클라이언트를 [그림3]의 화살표가 나타내는 균형적 파트너관계의 방향으로 리드할 수 있어야 한다. 이렇게 될 때 장기적, 총체적 가치창출이 극대화 될 수 있으며, 아래에 자세히 설명한다.

6.1. RMM 단계별 목표와 요인

6.1.1. 단순거래 관계

목표: 전문가적 공정성(professional justice for buying and selling)

이 단계는 단순히 buyer와 seller관계로서, 무엇보다도 거래관련 계약내용의 성실한 이행이 중요한 지배요소이다. 거래비용 경제학의 가정 중 하나는 주체-대리인(principal-agent) 관계에서 대리인이 신뢰할 수 없는 자인 경우 기회주의의 위험성이 높아진다는 것이다. Williamson(1975)은 기회주의를 “술책을 동반한 이기심 추구”라고 설명한다. Hill(1990)은 이에 명백한 부정 행위뿐 아니라 오해, 왜곡, 위장, 혼돈을 조장하려는 계산된 시도 또한 포함시키고 있다. 이 경우는 [그림3]에서 예를 들면, 품질미달이나 납기 지연과 같은 함량부족이 클라이언트 상실로 이어지는 것을 의미한다.

한편 경영윤리학은 경영자들은 흔히 신뢰성에 근거하여 행동한다고 설명한다. 그러나 또

² 블랙박스적 관계란 산출물 중심의 서비스를 고객 차별화 없이 제공하는 것이 아니라, 고객 맞춤화를 하여 제공하지만 그 절차적 지식에 대한 이전은 없이 결과물만을 제공하는 클라이언트-서플라이어 관계이다. 따라서 파트너십 관계는 절차적 지식에 대한 이전도 추가로 포함하며, 반면에 단순한 상품중심 관계는 절차적 지식의 이전뿐만 아니라 산출물 맞춤화도 제공되지 않는 가치의 교환을 뜻한다.

한 신뢰할 수 있는 대리인을 판명하는 데는 큰 어려움이 따르기 때문에, 기업은 이에 따라 비즈니스 거래를 구조화 해야 한다고 한다. 이것은 기회주의로부터 방어할 수 있는 세부적인 계약을 구체화해야 한다. 이 경우는 [그림 3]에서 비용초과와 수익성 감소를 의미 한다. 결국, 계약비용 대 통제비용의 차이가 기업의 전략적 선택을 결정한다는 것이다(Hosmer, 1995). 즉 [그림3]에서 가치의 교환수준이 적정 경로를 따라 균형적으로 이루어 질 수 있도록 리더십이 발휘되어야 함을 의미하고 있다. 구매/판매(Buying/selling)와 같은 단순거래가 장기적 관계의 형성으로 발전하기 위한 촉진요소로 서플라이어 및 에이전트의 고객지향성(client orientation), 서플라이어의 클라이언트에 대한 관계동기부여(motivation)가 핵심이라고 마케팅, IT 관리, 지식경영 문헌은 제시하고 있다(이수형 외, 2001; 박양규 외, 2003; Ko et al., 2005). 이러한 동기부여는 지식전문성이 있을 때, 상호 유사성이 존재 할 때, 클라이언트가 관계형성을 요구하는 경우이다.

- 전문가적 공정성 = f(서플라이어의 고객지향성, 관계동기부여)
- 관계동기부여 = f(지식전문성, 상호 유사성, 클라이언트의 관계형성 요구)
- 예, 클라이언트는 새로운 사업을 진행하는데 있어서 가장 유명한 곳을 찾게 된다. 회사들이 컨설팅을 받는데 있어서도 유명한 컨설턴트를 찾고, 그 후 많은 일을 그에게 의존하는 경우가 많다.

6.1.2. 인프라구축 관계

목표: 채널과 신뢰성(channel & trust for cooperating)

이 단계는 협력관계로서, 무엇보다도 향후 발전단계를 위한 기술적 사회적 인프라 구축이 중요하다. 관계인프라의 구축은 전반적인 의사소통 채널의 확보와 활용을 위한 준비라고 할 수 있다. 이 채널을 통하여 다양한 상호작용의 신택스와 시멘틱스가 전달 되고 지속적인 관계유지의 촉진제가 된다. 인프라 투자의 특성은 장기간에 걸쳐 그 효과가 나타나며, 따라서 많은 투자가 요구되므로 리더십이 있는 협력이 필수적이다. 인프라의 궁극적인 목적은 의사소통경로의 구축에 한정하지 않고, 의사소통경로의 신뢰기반 구축에 있다. 신뢰란 당사자가 약속을 성실히 이행하리라는 구체적인 믿음으로서, 이것은 논리적, 체험적, 감성적,

감각적 다차원 개념이다.

기술적 기반 상호작용 인프라(technical infra construction)는 의사소통 채널 구축을 위한 기술적 공식적 기반 구축(EDI, 엑스트라넷, 온라인 연수, 표준용어와 언어 등)을 의미한다. 상호작용의 활성화를 위하여 IT 관리 문헌은 전달자의 전문성(credibility), 사용자의 집중력(attentive power)과 반응성(responsiveness), 상호 신뢰성(trustworthy)을 강조한다(Ko et al., 2005). 사회적 기반 상호작용 인프라(social infra construction)는 목표관계유형(relationship style), 가치, 신뢰를 공유 할 수 있는 사회적 비공식적 기반의 의사소통 채널 구축 (웹 페이지, 커뮤니티, 관심 클럽) 등을 의미한다. 상호작용 활성화를 위하여 마케팅관리 문헌은 상호 솔직함(mutual disclosure), 전문성, 유사성(similarity), 윤리의식(biz ethics)을 강조하고, 특히 단기적으로는 유사성을 그러나 장기적으로는 전문성의 역할이 신뢰 형성에 중요하다고 강조하고 있으며, 그러나 평판, 관계의 길이는 중요하지 않다(이수형 외, 2001; Dorsch, Swanson, & Kelly, 1998). IT 관리문헌(박양규 외, 2003)은 신뢰형성에 지식전문성과 정서적 유사성 이외에 채널 인프라의 준비를 강조하고 있다.

- 채널 = f(지식전문성, 사용자의 집중력과 반응성, 상호 신뢰성)
- 신뢰성 = f(목표관계유형, 사회적 의사소통 채널 인프라, 상호 솔직함, 지식적 전문성, 정서적 유사성, 윤리의식)
- 예, SKT의 프로그램처럼, 온라인 시대에는 더욱 다양한(rich) 접촉경로를 클라이언트에 대해 확대할 수 있으며, 풍부한(rich) 신뢰가 구축된다. 이 채널을 가지기 위해서는 우선 기술적 링크와 함께 표준용어, 비공식적/인적 채널(rich)이 함께 구축되어야 한다. 이 채널은 후에 3000개 협력사와 비전 및 가치관 공유, 아이디어, 개선사항 공유, 온라인/오프라인 통한 다양한 교육에 활용 되었다.

6.1.3. 지식공유 관계

목표: 지식공유(knowledge sharing for collaborating)

이 단계는 지식공유관계로서 상호작용 프로세스를 통하여 지식은 서플라이어와 클라이언트 사이에 이전하게 되며, 그들 사이의 협업도 이 상호작용을 통해 구축된다. 이전하고자 하는 대상의 내용 형태, 즉 정형화된(explicit) 상

태인지 아니면 암묵적 (implicit)상태인지 등에 따라 복잡성은 증가하며, 적절한 의사소통 미디어를 바르게 선택(예, media richness fit) 하여야 한다.

최근의 IT 관리/ 지식경영문헌에서, Ko et al.(2005)은 종합적인 프로세스 모델 검증으로, 그리고 조진현외(2002) 및 Wasko et al.(2005)은 종합적인 요인 모델 검증을 통하여 지식의 이전과 공유 활성화를 위한 요인을 제시하고 있다. 전달자(제공자)의 전문성(credibility), 사용자(사용자)의 지식의 가치를 이해하고 전개하는 흡수능력, 상호 우호적인 관계 정도(즉, 사용자의 집중력(attentional power)과 반응성(responsiveness)에 따른 협력과 협업의 정도), 상호 신뢰성(trustworthy)과 유사성, 그리고 상호 학습에 대한 물리적 보상보다는 내면적으로 느끼는 지적 즐거움의 중요성이 강조되고 있다.

- 지식공유 = f(전달자의 전문성, 사용자의 흡수능력, 상호 우호성, 상호 신뢰성과 유사성, 학습의 즐거움)
- 상호 우호성 = f(사용자의 집중력(attentional power)과 반응성(responsiveness)에 따른 협력과 협업의 정도)
- 예, 3M, 홀마크(Halmark)처럼 다양한 채널에서의 모든 상호작용 카운터파트를 유사성(업무, 경험 등)을 기준으로 설정하고, 항상 중개자 없이 직접 당사자간 풍부한 고급(rich) 지식 공유가 가능하도록 한다.

6.1.4. 파트너십 관계

목표: 친밀성(intimacy for co-creating)

이 단계는 파트너십 관계로, 상호 함께하는 즐거움이 지배요소가 된다. 클라이언트는 관계의 촉진자로서 또 서비스의 협력자 및 상담자로서 서비스의 질에 기여한다고 제시하고 있다(Dawson, 2005). 혁신의 이전과 확산 문헌에서 친밀성(intimate friendship)이란 편안하고(comfortable), 가까이 있고(easy to find), 통하고(easy to communicate), 말하기 쉬운(easy to talk) 상태를 의미한다(Rogers, 2003). 따라서 이 최종단계는 서플라이어의 지원 뿐 만 아니라 클라이언트도 파트너로서 서플라이어를 상호지원 하는 분별력 있는 창의적 역할도 동시에 강조한다(Malhotra et al., 2005). 공동 투자, 공동연구, 공동창출에 따르는 투명하고 합리적인 성과 공유가 이루어 져야 한다. 예를 들면, SKT는 프랑스 알카텔과 3G유럽형 GSM

Reality 테스트베드 센터를 이미 설립하여 SKT는 물론 다른 협력사들이 가치네트워크상에서 서플라이어(supplier) 또는 중개자(intermediary)로서 콘텐츠 개발과 테스트에 자유롭게 활용할 수 있도록 기여하고 있다.

서플라이어는 클라이언트와 비즈니스 가치를 지속적으로 함께 만들고 공유할 수 있는 친밀감, 합리적 보상(pricing)이 필요하다. 지속적인 관계의 유지를 위해서 이노베이션, 커뮤니케이션, 지식경영, 마케팅관리 문헌은 (이수형 외, 2001; Dorsch, Ko et al., 2005; Rogers, 2003; Swanson, & Kelly, 1998) 무엇보다도 서플라이어의 전문성, 그리고 상호 신뢰와 상호간의 의사소통채널 구축, 모든 접점에서 경험의 통한 전반적인 만족을 강조한다. IT 관리의 Malhotra et al.(2005)은 특히 파트너 관계의 상호 역할을 강조 하며 파트너와의 의사소통 채널 플랫폼과 흡수능력을 공동 창출의 주요요인으로 발견하였다.

- 친밀성 = f(서플라이어의 전문성, 신뢰와 채널 인프라, 흡수능력, 모든 접점에서 만족)
- 예, 아크 월드(Ark World)처럼 풍부한 고급(rich) 지식과 풍부한(rich) 신뢰를 기반으로 풍부한(rich) 비즈니스 기회 확보. 프로세스의 합체(embedding)로 조직의 경계가 불분명하고, 따라서 투명한 상호 크로스 평가도 가능하도록 한다.

6.2. 종합분석

단계별 핵심산출물과 관련 요인의 관계를 종합한 [표 3]은 어떤 요인이 특정 단계에서 더욱 전략적 관리가 필요한지, 또한 어떤 요인이 단계에 상관 없이 항상 전략적 관리가 필요한지 그 위치를 보여주고 있다. 유사성(similarity, homogeneity), 채널 인프라(channel infra), 신뢰성(trustful, trustworthy), 흡수능력(absorptive capacity)은 둘 이상의 단계에서 영향을 미치고 있는 핵심 요인임을 보여주고 있다. 특히, 지식전문성(expertise, professionalism)은 가치네트워크 플레이어의 관심을 유발시키고 또 지속 시킴으로써 관계경영 전과정의 핵심필요 조건이 되고 있음을 보여주고 있다. 또한, 지식전문성 다음으로 전체 4개 단계 중 3개 단계에서 폭 넓게 영향력을 발휘하는 요인은 상호유사성과 상호신뢰성이며, 그러나, 상호유사성은 관심의 유발을 통하여(unfreezing-change) 초기와 중기 단계에서, 반면에 상호신뢰성은 관심의 유지를 통하여(change-refreezing) 중기와 후기 단계에서 관련

성이 있음을 보여 준다.

[표 3] 단계별 전략적 관리 요인 종합

	1단계	2단계	3단계	4단계	합계
지식 전문성	0	0	0	0	4
상호 유사성	0	0	0		3
고객 지향성	0				1
관계동기부여	0				1
클라이언트의 관계형성지향	0				1
채널 인프라		0		0	2
상호 신뢰성		0	0	0	3
클라이언트의 반응성		0	0		2
목표관계유형		0			1
상호 솔직함		0			1
흡수능력			0	0	2
상호 우호성			0		1
학습의 즐거움			0		1
모든 점점의 만족				0	1

VII. RMM 기반의 단계수준 측정과 관리방안

7.1. RMM 기반의 단계수준 측정

개념적 사고의 틀이 없는 관리도구의 활용은 의도하는 목표를 향해 접근할 수 없고, 반면에 관리도구가 없는 개념적 사고의 틀은 의도하는 성과를 기대할 수 없다. 비즈니스 관계 성숙단계 모형은 경영자와 관계경영 프로젝트 관리자에게 다양한 비즈니스 관계(파트너, 고객, 공급자, 중개자, 보완자 등)의 관리 과정을 연구, 가이드하기 위함이다. 핵심 이슈는 해당 기업은 해당 비즈니스 관계에서 현재 어느 수준에 위치해 있는 지를 정확히 파악하고 (where we are), 다음 단계를 인지하고(where to go), 어떻게 준비해야(how to go) 하는 지 전략을 수립하고 실행(execution) 하는 것이다. 각 단계에서 다음 단계로 이행하기 위한 단계별 특성에 관하여 관련 문헌들이 제시하는 구체적인 측정항목들은 다음 [표4]와 같다.

[표 4] RMM기반의 단계수준 측정항목

단계별 핵심 산출물	대표측정항목	대표참고문헌
1 단계 : 단순 거래 관계 지식, 맞춤화, 태도 측면의 전문가적 능력의 확보정도	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 관련 전문 지식 ◆ 의사소통 지식 (클라이언트 / 서플라이어 모두) ◆ 서비스 태도 ◆ 맞춤화 능력 	Amabile et al., 1994 Grewal et al., 1994 Monge et al., 1982 Drucker, 2001 Dawson, 2005
2 단계 : 인프라 구축 관계 다양한 의사소통 미디어 채널 및 인지적(중요도, 접근방법), 감성적(이해도) 신뢰 구축정도	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 온라인 채널의 다양성 ◆ 오프라인 채널의 다양성 ◆ 주요 이슈 인지격차 ◆ 접근방법 인지격차 ◆ 상호 이해 격차 	Nelson & Coopridge, 1996 Gerwin & Moffat, 1997 박양규 외, 2003 Weill & Broadbent, 2000
3 단계 : 지식 공유 관계 폭 넓은 지식의 공유와 능력 향상 정도	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 공유 카운터파트의 설정 ◆ 공유되는 지식의 넓이 정도 ◆ 공유되는 지식의 깊이 정도 ◆ 공유되는 학습능력 	Ko et al., 2005 Malhotra et al., 2005 Wasko et al., 2005
4 단계 : 파트너십 관계 상호친밀성(공동노력, 심리적 거리감) 확보정도.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 편안함 ◆ 거리감 ◆ 공동노력의 정도 ◆ 성과공유의 투명성 	Rogers, 2003 Szulanski, 1996 Dawson, 2005

7.2. RMM 기반의 성숙단계 관리 방안

1.RMM 모형을 이해하고, 단계별 핵심산출물(지배요소) 및 측정항목을 이용하여(표 3.

RMM 기반의 단계수준 측정항목 참조) 이들을 지표로 사용할 수 있는 측정도구를 개발한다.

2. 이 도구를 이용하여 현재 해당기업의 해당 관계상의 위치 수준을 파악한다. 즉, 측정자료를 분석하여 전문적 공정성(1단계), 채널 및 신뢰성(2단계), 지식 공유성(3단계), 상호 친밀성(4단계) 분야 중 가장 높은 점수분야가 현 관계의 실제 위치를 나타낸다.
3. 그러나, 점수의 분야별 분포가 잘못된, 즉 순차적이지 못하면 이것은 비 정상적인 또는 혼란이나 혼돈 상태를 나타낸다. 예: 이상형, 진행형, 특혜형, 혼란형[부록 II. 비즈니스 관계 발전(progress) 유형 예시 참조].
4. 다음단계를 위한 현 단계의 핵심 산출물에 영향을 주는 관련요인들을 파악하여(표 3. 단계별 전략적 관리요인 종합 참조) 집중 관리한다. 예를 들면, [표3]에서 지식전문성은 관계경영 모든 단계에서, 상호유사성은 초기와 중기(1-3) 단계에서, 그리고 상호신뢰성은 중기와 후기(2-4) 단계에서 전략적 관리가 필요하다.
5. 단계별 특성에 따른 핵심 산출물의 확보 정도를 다시 측정하여, 이상유무를 다시 검증한 후, 다음 단계로 이행 한다. 이때, 이행의 방법은 단계 별 단절(direct cutoff)이 아니라, 그 전 단계(들)의 활동을 병행 유지하여 활동의 결과가 누적 되면서 비즈니스 관계가 발전되어 나가도록 한다.

VIII. 결어

디지털 컨버전스 흐름의 글로벌 환경에서 단일 기업이 서비스의 모든 프로세스를 다 잘 할 수는 없다. 그래서, '가치네트워크(value network)' 또는 '관계의 거미줄(relation web)'이 만들어 지며, 다양한 역할이 참여자 또는 플레이어에 의해 수행된다. 이러한 관계는 정체되어 있지 않으며 항상 변화한다. 제시한 비즈니스관계 모형과 함께 SKT '파트너 관계경영' 사례는 비즈니스 관계 개념의 중요성과 함께, 그 과정 상의 순차성의 존재로 일련의 성숙단계별 핵심산출물을 거쳐 '파트너십' 최종단계에 도달할 수 있음을 설명하고 있다.

비즈니스관계에서 파트너 쉽 관계란 자료가 아닌 지식이, 교환이 아닌 공유가, 즉 자료의 교환(data exchange 또는 electronic data exchange(EDI)이 아닌 지식의 공유(knowledge sharing)로 가능성을 보여 주고 있다. 왜냐하면,

클라이언트의 차별화 된 요구 수준을 서플라이어가 전문가적으로 맞추어 고객 만족과 동시에 수익성 만족이라는 적정함수를[그림3] 따라 발전하는 방법은 지식을 통한 역량확보, 관계형성 및 강화[표1]이기 때문이다. 나아가서, 지식의 공유란, 의사소통 채널의 다양성과 풍부성이 준비 되어 상호신뢰성이 확보될 때, 비로서 가능성을 관련이론과 실천적 성공사례가 모두 강조하고 있음을 확인하는 것은 중요한 의의라고 할 수 있다.

본 연구는 통신, 금융, 법률, 컨설팅 등 전문 서비스업을 주된 대상으로 하였다. 특히, 비즈니스 관계의 기본구조라고 할 수 있는 클라이언트-서플라이어 상황을 중심으로 전개하였다. 따라서, 본 내용은 전통적 기업간, 행정부서간, 나아가서 조직간이 아닌 조직 내부나 B2C 상황에도, 모두 클라이언트-서플라이어 상황을 (예, 컨설턴트, 고객, 콘텐츠 제공자, 벤더, 공급자, 에이전트) 구성하는 다양한 경우에 적용 가능 하다고 생각한다.

본 연구 및 관련 연구를 통하여 제시된 비즈니스 관계 성숙단계 모형(RMM), 단계별 핵심산출물(지배요소), 핵심 산출물별 주요 강화요인(단계별 전략적 관리 요인), 단계수준 측정항목 등은 모두 경영자와 관계경영 프로젝트 책임자가 그 프로세스 관리지침으로 활용할 수 있다. 활용의 방법은 전사적(macro) 수준, 파트너사의 산업별 또는 기능별 파트너그룹(meso) 수준, 개별 파트너 또는 군집별(micro) 수준 모두의 측정과 분석에 적용 가능하다. 그러나 개념적 사고 모형은 그 모형의 목표 달성을 위해 정교한 방법론을 요구하고 있다. RMM을 기반으로 다음과 같은 향후과제를 완성함으로써, 더욱 많은 기업 및 공공기관들이 그들의 파트너와 함께 모두 춤을 출 수 있기를 기대한다.

- 단계별 지배요소인 핵심산출물의 수준을 측정할 수 있는 도구 개발,
- 관계성숙 프로세스 진단 및 분석방법, 그리고
- 커뮤니케이션, 지식경영, IT 관리, 마케팅, 기술혁신 등 다양한 인접 이론을 종합한 핵심 강화 요인들에 대한 관련성 분석.

References

- [1] 권태형, 최재웅, Roberts, Tom “ 글로벌 아웃소싱 환경에서의 IS전문가의 신뢰 연구,” [MIS연구], 한국의국어대학교 기업경영연구소, 제17권(2006), pp. 13-23.
- [2] 드러커, 피터, [프로페셔널의 조건], 청림출판, 2001.
- [3] 박양규, 박경규, 남기찬. “ 가상 조직내 참여 구성원들간의 신뢰수준의 결정요인과 그 효과에 대한 연구,” [경영학연구], 제 32권, 제5호(2003), pp. 1349-1373.
- [4] 이수형, 이재록, 양희진, “ 관계형성 유지에 대한 신뢰와 만족의 매개역할에 관한 연구,” [마케팅관리연구], 제6권, 제1호(2001), pp. 1-32.
- [5] 조진현, 김정균, 최병구, 이희석, “조직 구성원 신뢰의 지식공유에 대한 영향 분석”, [지식경영연구], 제3권, 제1호(2002), pp. 19-39.
- [6] SK텔레콤, “ 3000여 파트너사의 경쟁력이 곧 우리의 경쟁력,” [월간전경련], 495호(2006. 02), pp. 51-53.
- [7] Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., and Tighe, E. M., “The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations,” *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 66(1994), pp. 950-967.
- [8] Dawson, Ross, *Developing Knowledge-Based Client Relationships : Leadership in Professional Services*, 2nd edition, Elsevier, 2005.
- [9] Fortune, “Tearing up the Jack Welch Playbook,” July 11, 2006.
- [10] Gerwin, D., and Moffat, L. “Withdrawal of Team Autonomy During Concurrent Engineering,” *Management Science*, Vol. 43, No. 9(1997), pp. 1275-1287.
- [11] Grewal, D., Gotlieb, J., and Marmorstein, H. “The Moderating Effects of Message Framing and Source Credibility on the Price-Perceived Risk Relationship,” *Journal of Consumer Research*, Vol. 21(1994), pp. 145-153.
- [12] Hill, C., “Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory,” *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 3(1990), pp. 500-513.
- [13] Hosmer, L., “Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics,” *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 2(1995), pp. 379-403.
- [14] Keen, Peter, *e-Process Edge*, McGraw-Hill, 2000.
- [15] Ko, D. G., Kirsch, L. J., and King, W. R., “Antecedents of Knowledge Transfer from Consultants to Clients in Enterprise System Implementations,” *MIS Quarterly*, Vol. 29, No. 1(2005), pp. 59-85.
- [16] Lacity M. C. and Wilcox, L. P. “Relationships in IT outsourcing : A stakeholder perspective,” In Zmud, R. W. (ed.) : *Framing the domains of IT management: Projecting the future through the past*, Pinnaflex Education Resources, Cincinnati, Ohio, 2000. pp.355-384.
- [17] Leonard, Dorothy., *Wellspring of Knowledge: Building and sustaining the source of innovation*, Harvard Business School Press, 1995.
- [18] Malhotra, A., Gosain, S., and El Sawy, A. O., “Absorptive Capacity Configurations in Supply Chains : Gearing for Partner-enabled Market Knowledge Creation,” *MIS Quarterly*, Vol. 29, No. 1(2005), pp. 145-187.
- [19] Monge, P. R., Bachman, S. G., Dillard, J. P., & Eisenberg, E. M., “Communication competence in the workplace: Model testing and scale development,” In M. Burgoon (Ed.), *Communication Yearbook 5*, New Brunswick, NJ: Transaction Books, 1982, pp. 505-528.
- [20] Nelson, K.M., and Coopridge, J.G. “The Contribution of Shared Knowledge to IS Group Performance,” *MIS Quarterly*, Vol. 21, No. 4(1996), pp. 409-429.
- [21] Rogers, E. M. *Diffusion of Innovations*, 5th edition, The Free Press, 2003.
- [22] Szulanski, G. “Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm,” *Strategic Management Journal*, Vol. 17(Winter Special Issue 1996), pp. 27-43.
- [23] Wasko, M. M. and Faraj, S., “Why should I share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice,” *MIS Quarterly*, Vol. 29, No. 1(2005), pp. 35-57.
- [24] Weill, P. and Broadbent, M., “Managing IT infrastructure : A strategic choice,” In Zmud, R. W. (ed.) : *Framing the domains of IT management: Projecting the future through the past*, Pinnaflex Education Resources,

Cincinnati, Ohio, 2000. pp.329-353.

[25] Williamson, W., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press, 1975.

[26] Zaheer, A., and Venkatraman, N., "Relational Governance as an Inter-organizational strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange," *Strategic Management Journal*, Vol. 16(1995), pp. 373-392.

부록

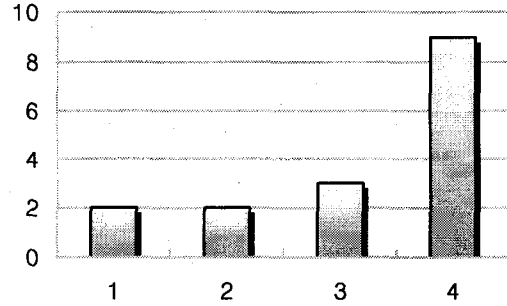
I. 의사소통 경로 유형의 예와 특성 [Dawson, 2005]

	상호 작용	대역 폭	구조 화	재사 용성	맞춤 화
인쇄문 서	무	낮음	높음	높음	낮음
전자문 서	중간	높음	높음	높음	높음
e-메일	중간	낮음- 중간	높음	높음	중간
메신저	높음	낮음- 중간	낮음	낮음	낮음
전화	높음	중간	낮음	낮음	낮음
회의	매우 높음	매우 높음	낮음- 중간	낮음	낮음
웹화상 회의	높음	높음	높음	높음	중간
멀티미 디어 세미나	중간	높음	높음	낮음- 중간	낮음
워크샵	매우 높음	매우 높음	중간	낮음	낮음
트레이 닝	중간	높음	높음	중간	중간
e-러닝	중간	낮음- 중간	높음	높음	높음
컨설팅	매우 높음	매우 높음	낮음	매우 낮음	낮음

II. 비즈니스 관계 발전(progress) 유형 (예시): 이상형, 진행형, 특혜형, 혼란형

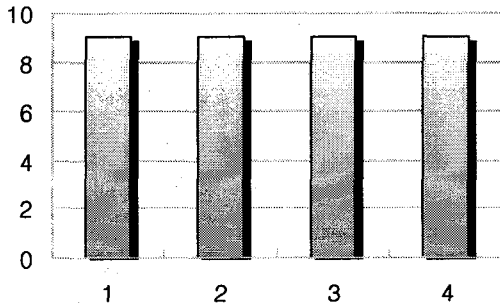
- X 축: 특정시점에 측정도구를 사용했을 때, 1-4 성숙단계의 각 단계별 지배요소 산출물을 나타내는 지표를 의미 함, 즉 전문성, 신뢰성, 공유성, 친밀성
- Y 축: 특정시점에 측정도구를 사용했을 때, 1-4 성숙단계의 각 단계별 지표가 획득한 점수(최고10점)

[특혜형]



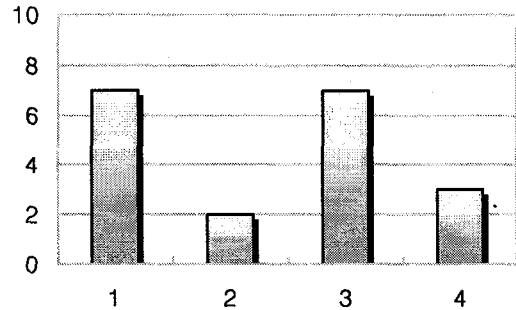
역 순차성으로, 비즈니스 관계의 하부구조가 없는, 그러나 특혜적 친밀 관계가 유지.

[이상형]



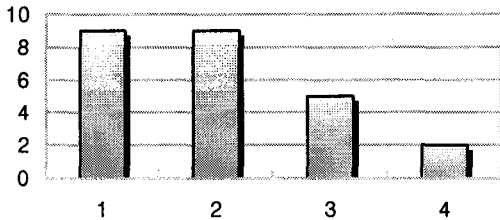
비즈니스 관계의 성숙단계가 균형적으로 완료된 이상적인 상태.

[혼란형]



순차성도 없고 집중성도 없는, 관리부재상태. 기술적 전문성만이 공유되고, 신뢰와 친밀성은 없는 상태.

[진행형]



순차적으로, 즉 전문성을 기반으로 인프라 구축을 거쳐 다음 단계인 지식공유로 아직 진행중인 상태.