

# 관계 성숙 모형과 SKT사례 : 지식 파트너와 함께 춤을

Relationship Maturity Model with SKT Case : Dancing with Knowledge Partners

권태형	한국외국어대학교 경영정보학과	(thkwon@hufs.ac.kr)
이강업	SK텔레콤	(kulee@sktelecom.com)
최재웅	한국외국어대학교 경영정보학과	(choijaewoong@hufs.ac.kr)

## ABSTRACT

In the age where the Internet changes everything, even the earth has become flat. The borders 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 learning fast. 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. It is hoped that more dance with their partners through these efforts.

*Key Word* : Relationship, Knowledge, Partnership, Intimacy, Agility, 상생경영

“나의 관심을 사로잡은 요소는 세 주인공들이 믿기 어려울 만큼 힘들었던 시련과 아픔을 이겨내고, 각자였던 그들이 함께 되어 그들의 삶을 새로 일으켜 세운 불굴의 용기였다. 내가 원작자 힐렌브랜드의 논픽션에서 발견한 것은 인생을 포기하기 직전의 세 주인공이 서로에게 마음을 연 다음, 그들만의 새로운 가족을 만들어냈다는 점이다. 고통과 슬픔을 극복하기까지의 그들의 인생 역정이 나를 사로잡았다.”[영화 Seabiscuit (2003) 감독 Garry Ross].

## I. 디지털 컨버전스 시대의 리더십

최근 포춘(Fortune, 2006)지에 충격적인 기사가 실렸다. 그동안 경영의 신처럼 여겨졌던 잭 웰치에 관하여 '잭 웰치의 경영교본을 찢어버려라'라는 내용의 특집기사가 10 페이지에 걸쳐 다루어졌다. 잭 웰치의 경영전략은 주식회사 미국의 경영 바이블로 통했으나 이제는 낡은 옛날 성공이론으로 경영현장에서 퇴장할 위기에 있다고 이 기사는 지적한다. 디지털 컨버전스 또는 융합의 시대에 빠른 기술변화 환경에서 기업은 과거와는 다른 방법을 찾아야 한다고 주장한다. 아날로그 시대의 잭 웰치의 7가지 원칙 대신, 포춘지는 디지털 컨버전스 시대의 새로운 7가지 원칙을 통해 디지털 융합은 프로

이 연구는 2006학년도 한국외국어대학교 교내학술연구비의 지원에 의하여 이루어진 것임  
논문접수일 : 2006년 12월 12일 게재확정일 : 2007년 6월 1일

세스 및 지식의 융합을 의미하며, 이러한 융합의 중요성과 민첩성(agility)<sup>1)</sup>을 강조하였다.

지식융합이 기술변화 환경의 중심에 있어야 하는 이유에 대해 피터 드러커(2001)는 오늘날에는 지식 특히 전문지식과 지식근로자가 사회의 표상이자, 상징이며 표준이다 라고 말한다. 빠르게 변화하는 디지털 융합시대의 경쟁력은 다양한 관련 지식을 체계화하고 통합할 줄 아는 능력을 필요하고 있다. 이러한 능력이 혁신을 창조하고 질서를 만들어내고 목표를 달성하게 해 준다. 특히 인터넷이 모든 것을 바꾸는 시대에 평평해진 지구 위에서 국가적, 지리적, 시간적, 산업적 경계는 무의미 하며 타겟은 고정되어 있지 않고 끊임없이 이동한다(Sampler, 2000; Friedman, 2005). 시장은 만들어 지는 가하면 사라지고, 커지는 가하면 축소되고, 경쟁이 없는 가하면 격화 되기도 한다. 따라서, 누구든지 다양한 소싱(아웃소싱, 인소싱, 아웃태스킹, 소프트웨어 임베딩)방법을 통하여 지식융합을 가치사슬에 빠르게 확보해 낼 수 있다면 경쟁에 참여할 수 있다(Keen, 2000; Sambamurthy et al., 2003).

필요한 자원과 책임의 위치를 확보, 즉 소싱 함으로써 가치창출을 만들어 내는 방법을 가치 네트워크 이라 하며, 이는 오늘날 더욱 복잡해지며 가치사슬의 다양한 플레이어들(예, 클라이언트-서플라이어)의 관계가 복잡하게 얽혀 있는 관계망(relation web)이라고 표현될 수 있다. 디지털 컨버전스, 파트너링, 아웃소싱, 전략적 제휴, 글로벌 가상팀 등은 모두 가치 네트워크 또는 관계망 형태라고 할 수 있다. 여기에 참여 하는 플레이어들의 기능은 역할에 따라 센터, 공급자, 고객, 중개자, 보완자로 다양하다(Keen, 2000). 그렇지만 역할에 상관없이 플레이어들 모두에게 능력과 책임 그리고 신뢰가 강조 되고 있으며, 이들의 역량을 민첩하게 통합할 줄 아는 지식융합의 리더십이 새로운 경쟁력의 원천이 된다(드러커, 2001; Dawson 2005). 이러한 경쟁력은 기술적인 측면

에서의 플레이어들 간의 지식의 결합 만을 강조하는 것이 아니고, 그들이 비즈니스적 가치를 함께 지속적으로 만들고 공유할 수 있는 친밀한 파트너십(intimate partnership 또는 friendship)을 의미하는 것이다.

국내의 경우, SK텔레콤(SKT)<sup>2)</sup>은 2003년 비즈니스 관계 추진 팀(BR)을 신설했다. 이는 산업계 최초로 협력업체와 상생경영을 강화하기 위해 관계경영이라는 개념을 경영에 도입한 것으로 SKT가 제공하는 이동통신이라는 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 컨버전스, 또는 가치사슬의 혁신은 단일기업이 모든 것을 해결해야 했던 과거와는 달리, 참여하는 모든 플레이어가 함께 지속적으로 성장해 나가야 한다는 인식의 변화와 더불어 비즈니스 관계경영의 매우 의미 있는 사례이다. 이밖에도 최근에는 이에 대한 정부 및 산업계와 학계의 관심<sup>3)</sup>이 빠르게 증대되고 있다.

이에 따라 본 연구는 비즈니스관계가 성숙되어가는 과정에 대한 단계와 요인을 모형화하고, 이를 관련 실지사례에 적용 하여 모형과 비교 한 후, 향후 활용방안과 연구방향을 제시하고자 한다.

## II. 비즈니스 관계 경영과 지식

### 1. 비즈니스 관계에 대한 지식의 3가지 역할

지식이 비즈니스 관계에 대하여 갖는 가치는 무한한 생산성에 있다(드러커, 2001). 가치 네트워크 상의 플레이어가 제공하는 차별화된 전문 지식은 가치네트워크의 핵심 역량을 강화시키고, 그 기여에 대한 만족은

1) 예를 들면, 새로운 첫 번째 원칙으로서 “민첩성이 최고다. 규모가 커지면 당신을 해칠 수 있다(Agile is best; Being big can bite you)”.

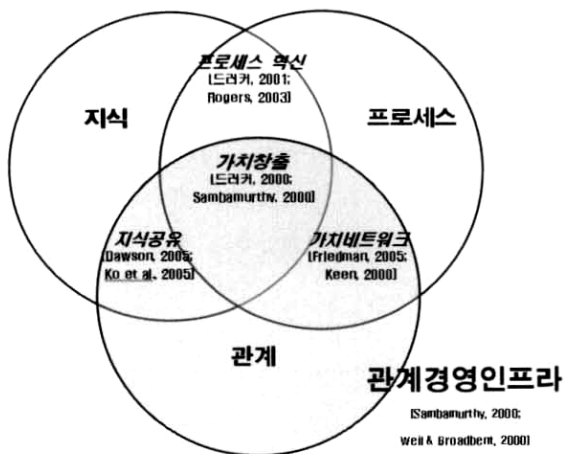
2) SK텔레콤(www.sktelecom.com)은 최근 사회 공헌, 투명 경영, 대중소기업 상생 협력, 사업 구조 조정 및 혁신, 그리고 글로벌 경영 등 분야의 우수사례로 전경련에 의해 소개된 바 있다 (SK텔레콤, 월간전경련, 2006. 2)

3) 정부의 상생협력 추진정책, 전경련의 상생협력연구회 등의 예를 들 수 있다.

[표 1] 지식의 관계에 대한 3가지 역할

관계역량 (드러커, 2001)	전문성으로 부가가치를 만들어 낼 수 있는 지식자원을 확보하고, 의사결정 능력과 스스로 혁신하는 능력 향상으로 차별화한다
관계형성 (Keen, 2000)	오너쉽이 아닌 파트너쉽 관계 구축(가치사슬 참여, 가치 네트워크 참여, 프로세스 통합 등)으로 조직을 확장 한다
관계강화 (Dawson, 2005)	대량구매, 장기구매, 자원공유, 공동연구, 공동투자 등으로 거래비용 감소와 동반 성장을 유지한다

상호 신뢰성을 강화시키어 프로세스 통합이나 가치 네트워크 관계성을 형성하고(Keen, 2000), 유지 및 강화(Dawson, 2005)할 수 있도록 해 준다 [표 1]. 즉, 친밀한 파트너쉽 관계란 상호작용 프로세스를 통하여 지식은 플레이어들, 서플라이어-클라이언트 사이에 원활하게 공유, 이전, 창출 되며, 그들 사이의 관계협력과 협업도 이 상호작용을 통해 성공적으로 구현된다. 따라서 비즈니스 관계경영의 핵심은 이와 같이 상호작용을 가능 하도록 해주는 커뮤니케이션 채널 또는 의사소통 경로를 관계경영의 인프라로 인식하고, 이를 구축하여 활용하는 것이라고 할 수 있다(Leonard, 1995; Sambamurthy, 200; Weill & Broadbent, 2000).



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

지식의 관계에 대한 이상의 3가지 역할은 결국 지식이 지식공유와 비즈니스 프로세스를 통하여 관계경영에 밀접하게 얽혀있음을 의미한다. [그림 1]은 공동의 가치창출을 목표로 이들이 어떻게 관계경영의 구성요소와 접점을 형성하는지에 대한 개념적 틀을 보여 주고 있다. 지식소싱을 통한 프로세스 혁신, 다양한 플레이어가 참여하는 가치네트워크의 구성, 관계 플레이어들이 공유하는 전문적 지식, 이들이 모여서 가치를 창출하게 됨을 보여준다. 또한 이들의 상호 인터페이스가 되는 프로세스의 혁신적 통합, 지속적인 가치네트워크, 지식의 이전과 공유는 모두 다음에 설명하는 사회-기술적 상호작용 인프라에 그 기반을 가지게 됨을 보여준다.

## 2. 비즈니스 관계의 기본조건

인프라란 프로세스, 지식, 관계를 시스템화 함으로서 경쟁력의 우위와 민첩성을 유지하기 위한 기술과 인력의 기본적 자원기반 이다<sup>4)</sup>. 따라서, 무엇보다도, 사용자(클라이언트, recipient)-제공자(서플라이어, source) 상호작용을 위한 의사소통 인프라의 확보는 가치 네트워크 전반에 걸쳐 프로세스, 지식, 관계를 관리 함으로써 경쟁력과 민첩성을 유지하기 위한 기본 조건이 된다. 즉, 가치전달능력, 채널의 확보는 사용자-제공자간 풍부한 지식의 이전과 공유, 프로세스의 통합, 지속적인 관계유지의 촉진제(enabler)가 되는 사회-기술적(socio-technical) 상호작용 인프라의 구축을 의미한다(Sambamurthy, 2000; Weill & Broadbent, 2000). 인프라 투자 특성은 장기간에 걸쳐 그 효과가 나타나며, 많은 투자가 요구되므로 파트너쉽을 리드하는 중심 플레이어, 또는 센터조직의 지원이 필요하게 된다. 그러므로 단기적인 효과를 목표로 하는 경우에는, 가치네트워크에 참여하는 플레이어들간의 지식인프라 구축보다는 데이터

4) "major foundational resource base of technology & human for sustaining competitive adv. & agility in dealing with process, knowledge, and relationships" (Weill & Broadbent, 2000).

나 정보 교환을 지원하는 거래처리시스템 구축에 투자하는 것이 비용효과적인 측면에서 타당성이 있다고 할 수 있다. 기술적 기반 상호작용 인프라(technical infra construction)란 관계형성 준비, 지식 및 의사소통 채널 구축을 위한 기술적 공식적 기반 구축. (예. EDI, 엑스트라넷, 온라인 연수, 표준용어와 언어)을 예로 들 수 있다. 한편 사회적 기반 상호작용 인프라(social infra construction)란 목표관계유형, 가치, 신뢰를 공유 할 수 있는 사회적 비공식적 기반의 의사소통 채널 구축(예. 웹 페이지, 커뮤니티, 관심 클럽)을 예로 들 수 있다.

또한 다른 기본조건으로서 전문지식을 중심으로 하는 전문성이란 '표준화된 일상품(commodity)'과 '차별화된 전문품(differentiated offering)'의 척도에서 사용자가 요구하는 가치수준을 맞추는 역량을 의미한다(Dawson, 2005). 따라서 제공자는 가치 창출 및 표현 능력이 사용자는 흡수능력이 각각 요구 된다(Keen, 2000; Ko et al., 2005; Malhotra et al., 2005). 학습이론과 혁신이론에 의하면, 전통적 개념의 지식 이전은 제공자로부터 사용자에게로 메시지가 전달되는 일방적인 프로세스를 의미하나, 최근의 개념은 제공자와 사용자 상호간의 이해의 전달을 의미하고 있다. 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 인식하기 때문이다(Olfman & Pitsatorm, 2000). 즉, 비즈니스관계를 통한 상호작용에는 지식의 전달 뿐만 아니라 연관된 행동의 실행, 그리고 행동에 따른 성과를 달성해야 하며, 제공자의 표현능력(encoding) 및 전달능력, 사용자의 이해능력(decoding) 및 흡수능력에 따라 불확실성은 변화하게 된다. 제공자의 가치창출 능력이란 지식 필터링, 검증, 분석, 종합, 성과측정 능력을 예로 들 수 있다. 한편 사용자의 흡수 능력이란 지식이해, 집중, 피드백, 전개, 확산 능력을 예로 들 수 있다.

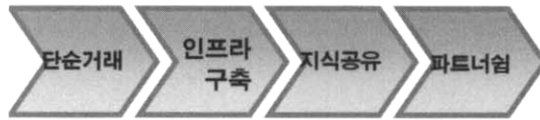
이러한 비즈니스 관계의 인프라개념을 기반으로 그 성숙 4단계 모형을 다음에 제시하기로 한다.

### III. 비즈니스 관계 성숙 4단계 모형

지식은 전문성(능력, 신뢰, 책임)을 의미하고(드러커, 2001), 나아가서 비즈니스관계경영의 관계역량, 관계 형성(Keen, 2000), 관계강화의 핵심 요소에 영향을 주며(Dawson, 2005), 경영혁신의 원천(Leonard, 1995; Rogers, 2003)이 된다. 특히 관계의 질(quality of relationships)이 단순한 경제적 거래관계(buying-selling)에서 출발하여 파트너쉽과 같은 동반관계로 발전하기 위해서 전문성의 확보와 관련 인프라의 구축은 비즈니스 관계 지배 요소의 중심이 된다(Dawson, 2005; 드러커, 2001; Weill & Broadbent, 2000; Zaheer & Venkatraman, 1995). Dawson (2005)은 비즈니스관계의 발전단계를 초기의 불안정한 거래단계에서 점차 안정적인 파트너쉽으로 발전하는 과정으로 인식하고 접촉-조정-심화-파트너로 구성하였다. 관계의 형성과 유지에 대한 신뢰와 지식공유의 매개 역할에 관한 최근의 주요 인접분야의 연구는 안정성의 관점 보다는 실행전략적인 관점에서 *관계의 질(quality)*에 초점을 맞추어 관계 성숙 과정의 구성을 제시하고 있다.

마케팅문헌은(이수형 외, 2001; Dorsch et al., 1998) 고객 기반 관계를 효과적으로 관리하지 못하는 제공자는 사용자의 장기적 제공자 명단으로부터 제거될 강력한 후보자며, 관계의 질은 제공자의 동기유발을 만들어 낼 수 있는 시스템의 기초로서 이용될 수 있는 고차원적인 연구개념이라고 설명하고 있다. 관계의 질은 사용자(고객) 지향적 전문성 및 윤리 의식, 신뢰, 공유(헌신), 만족과 같은 선행변수, 그리고 협업, 애호도, 지속적인 참여와 같은 결과변수로 구성되어 있다(Dorsch et al., 1998; Ramsey & Sohi, 1997). 특히 관계의 형성과 유지에 대한 신뢰와 지식공유의 매개 역할에 관한 최근의 많은 연구는 이들이 관계성숙 단계를 구성하고 있음을 잘 보여준다(이수형 외, 2001; 조진현 외, 2002; Ko et al., 2005). 윤리의식과 고객지향성 및 적은 기회주의적 행동은 이러한 신뢰, 공유, 만족에 상당한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 신뢰와 공유가 높고 만족이 높을수록 지속적인 관계가 유지된다고 보았다.

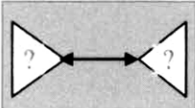
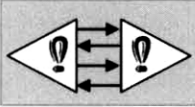

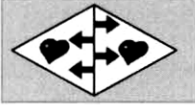
즉, *관계의 질*이라고 하는 목표는 관계의 지속성(sustainability) 강화 라는 전략을 요구하며, 지배요소로서 전문성, 신뢰성, 공유성, 친밀성을 요구하고 있다.



[그림 2] RMM(Relationship Maturity Model)모형

본 연구는 풍부한 전문성, 의사소통 인프라와 신뢰성, 지식공유성, 친밀성 개념을 중심으로 비즈니스관계의 성숙4단계(RMM)로 (단순거래-인프라 구축-지식공유-파트너십)의 발전과정을 전개하였다(그림 2). 각 단계를 비즈니스 관계의 기본 틀인 사용자-제공자(클라이언트-서플라이어) 구조(protocol)로 설명하기로 한다. 각 단계에서 다음 단계로 이행하기 위한 단계별 특성, 핵심산출물 및 대표참고문헌을 [표 2]에 정리한다.

[표 2] RMM 단계와 SKT의 파트너십 경영 사례

단 계	특 성	핵심산출물/대표문헌	SKT 사례
1. 단순거래관계 (buying/selling) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>•가치관 탐색</li> <li>•자격심사</li> <li>•적은 규모 거래 시작</li> <li>•풍부한 전문성 및 전문가적 공정성 유지</li> <li>•윤리경영, 주체-대리인 이론</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•지식, 맞춤화, 태도 측면의 전문가 적 능력의 확보 정도</li> <li>•Amabile et al.(1994); Grewal et al.(1994); Monge et al.(1982); 드러커(2001); Dawson(2005)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•탐색기(2001-2002)</li> <li>-비즈니스 파트너와의 상생관계 비전 구축</li> <li>-협력업체와 지속적인 커뮤니케이션 전략, 윤리경영 행동준칙, 투명한 시스템 설정</li> </ul>
2. 인프라구축관계 (infrastructure building) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>•지향하는 관계유형 설정</li> <li>•로드 맵 작성</li> <li>•커뮤니케이션 네트워크 기반구축</li> <li>•커뮤니케이션 신뢰</li> <li>•풍부한 채널 및 깊은 신뢰 형성</li> <li>•인프라 이론</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•다양한 의사소통 미디어 채널 및 인지적(중요도, 접근방법), 감성적(이해도) 신뢰 구축정도</li> <li>•Nelson &amp; Coopride(1996); Gerwin &amp; Moffat(1997); 박양규 외(2003); Weill &amp; Broadbent(2000)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•도입기(2003-2004)</li> <li>-'네이트 비즈니스센터'</li> <li>-'테스트 룸'</li> <li>-온라인/오프라인 'PartnerOn' 프로그램 채널구축</li> <li>1. PartnerOn 캠프</li> <li>2. PartnerOn 포럼</li> <li>3. PartnerOn 아카데미</li> </ul>
3. 지식공유관계 (knowledge sharing) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>•상호 이해 지식 축적</li> <li>•상호접점의 확대</li> <li>•거래의 증가</li> <li>•다양한 지식이전과 공유</li> <li>•풍부한 지식 이전 및 높은 가치의 지식공유</li> <li>•커뮤니케이션 및 미디어 선택이론</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•폭 넓은 지식의 공유와 능력 향상 정도</li> <li>•Ko et al.(2005); Malhotra et al.(2005)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•도약기(2005-2006)</li> <li>-다양한 커뮤니케이션 채널을 활용하여 상품, 서비스, 기술과 관련된 폭 넓은 그리고 깊이 있는 실천적 지식 공유</li> </ul>
4. 파트너십관계 (partnering) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>•혁신적 프로세스 통합</li> <li>•공동으로 가치창출</li> <li>•공동법인 설립</li> <li>•풍부한 기회공유 및 친밀성 유지</li> <li>•혁신확산 이론</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•상호친밀성(공동노력, 심리적 거리감) 확보정도</li> <li>•Rogers(2003); Szulanski(1996); Dawson(2005)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•정착기(2007 이후)</li> <li>-파트너사 신용대출 신용보증기금지원 이미 완료</li> <li>-프랑스 알카텔과 3G유럽형 GSM Reality 테스트센터 이미 설립</li> <li>-파트너사 미래채권담보대출 지원 예정</li> </ul>

## 1. 단순거래(Buying/Selling)

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. 시작단계는 구매자/판매자(buyer/seller)와 같은 단순한 거래관계라고 할 수 있으며, 참여자는 계약을 성실히 공정하게 이행하고 기회주의적 행동을 하지 않는 전문성이 요구된다. 거래처리중심의 시스템이 각자 독자적으로 운영되거나 거래중심의 데이터가 EDI, 엑스트라넷 등의 기술기반을 통하여 연계된다.

## 2. 인프라 구축(Infrastructure Building)

다음 단계는 제공자-사용자간에 그들의 목표, 선호하는 관계유형, 업무 프로세스 그리고 문화를 정렬시키는 단계이다. 사용자에게 대한 정보는 상호작용과 서비스 제공을 맞춤화 하는데 적용한다. 사용자와 심도 있게 목적을 논의하는 것은 그들 관계의 기반을 한 단계 발전 시킨다. 이 단계에서는 단순거래관계에서 벗어나, 온라인/오프라인, 사회-기술적 의사소통 채널인프라를 다양하게 다중으로 구축하여 폭 넓은 상호작용과 접점의 기반을 조성한다. 비즈니스 관계에 대한 로드맵이 신뢰 기반을 통하여 작성된다.

## 3. 지식공유(knowledge Sharing)

이 단계에서 제공자는 사용자와의 관계를 보다 깊게 하고 넓히는 것에 초점을 맞춘다. 여러 계층, 기능, 부문, 지역에 걸친 상호 접점을 모색하고, 진정한 조직 전반의 관계를 구축하기 위해 경영진들을 상호 소개하기도 한다. 이 단계에서는 폭 넓은 지식이 심도 있게 공유되며 상호작용의 빈도(traffic)도 증가 된다. 거래 데이터뿐 만 아니라, 전문가 시스템, 지식시스템을 통하여, 전문 지식, 경험, 아이디어가 공유된다.

## 4. 파트너십(Partnering)

이 단계에서 제공자는 사용자와의 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(software embedding, 파견, joint venture)되고, 독점적 지식이 공유되며 파트너십이 구축되는 관계성숙의 마지막 단계이다. 파트너십을 통한 새로운 지적자산, 연구 개발 프로젝트, 시스템, 비즈니스가 구축된다.

## IV. RMM 목표와 적정경로

변혁의 시대에 외부환경에 적응할 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 서비스업, 벤더, 연구기관, 제휴기업, 정부나 공공기관 등은 모두 소중한 가치를 지닌 지식을 많이 만들어 내고 있다. 가치 교환 나아가서 가치공유는 그 요구와 제공 수준이 균형적으로 이루어 질 수 있도록 해야 하는 것이 기본이다(Dawson, 2005). [그림 3]은 가치교환의 전략적 적정경로를 단순거래, 즉 표준화된 상품중심(commoditized) 대 동반관계, 즉 맞춤화된 파트너 중심(differentiated) 가치교환 척도의 관점에서 보여주고 있다. 사용자 또는 클라이언트의 요구 수준을 맞추어서 제공자 또는 서플라이어가 가치를 제공할 때, 가치 미달이나 초과는 파트너 상실 또는 수익성 상실로 이어지는 실패를 가져올 수 있다.

그러나 장기적인 관점에서 보면 사용자와의 관계에서 제공자에게 인지된 사용자의 가치(의존도)와 사용자에게 인지된 제공자의 가치(기여도)정도에 따라 적절하게 다음 단계로 이동할 수 있도록 해야 한다. 예를 들

면 사용자의 제공자에 대한 의존도가 크고 사용자의 미래가치가 큰 경우, 블랙박스적 관계<sup>5)</sup>에서 차별화 된 파트너중심 가치교환 관계로 나아가는 전략이, 반면에 그 의존도가 작고 사용자의 미래가치가 적은 경우 블랙박스적 관계에서 표준화된 산출물 만을 전달하는 상품적 관계로 퇴행하는 유연한 전략의 포트폴리오가 필요하다. 그렇지만 성숙된 비즈니스 관계란 사용자와 제공자는 전문성과 신뢰성을 확보하여 그 관계를 (그림 3)의 화살표가 나타내는 균형적 파트너관계의 방향으로 리드할 수 있어야 한다. 이렇게 될 때 장기적, 총체적 가치창출이 극대화 될 수 있다.

## 1. RMM 단계별 목표와 핵심요인

### 1.1. 단순거래 관계

목표 : 전문가적 공정성

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 없는자인 경우 기회주의의 위험성이 높아진다는 것이다. Williamson(1975)은 기회주의를 "술책을 동반한 이기심 추구"라고 설명한다. Hill(1990)은 이에 명백한 부정행위뿐 아니라 오해, 왜곡, 위장, 혼돈을 조장하려는 계산된 시도 또한 포함시키고 있다. 이 경우는 (그림 3)에서 예를 들면, 품질미달과 같은 함량부족이 사용자 상실로 이어지는 것을 의미 한다.

한편 경영윤리학은 경영자들은 흔히 신뢰성에 근거하여 행동한다고 설명한다. 그러나 또한 신뢰할 수 있는 대리인을 판명하는 데는 큰 어려움이 따르기 때문에, 기업은 이에 따라 비즈니스 거래를 구조화 해야 한

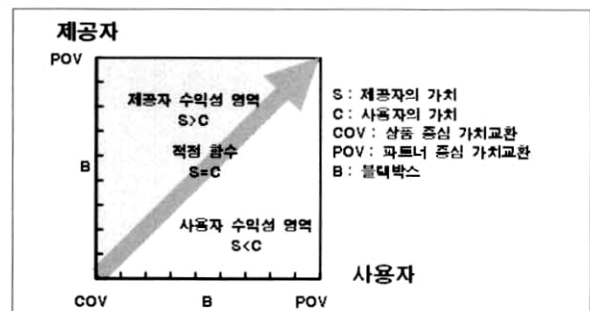
5) 블랙박스적 관계란 산출물 중심의 서비스를 맞춤화를 하여 제공하지만 그 절차적 지식에 대한 이전은 없이 결과물 만을 제공하는 사용자-제공자 관계이다. 따라서 파트너쉽 관계는 절차적 지식에 대한 이전도 추가로 포함하며, 반면에 단순한 상품중심 관계는 절차적 지식의 이전뿐만 아니라 산출물 맞춤화도 제공되지 않는 가치의 교환을 뜻한다.

다고 한다. 이것은 기회주의로부터 방어할 수 있는 세 부적인 계약을 구체화해야 한다. 이 경우는 (그림 3)에서 비용초과와 수익성 감소를 의미 한다. 결국 계약 비용 대 통제비용의 차이가 기업의 전략적 선택을 결정한다는 것이다(Hosmer, 1995). 즉 (그림 3)에서 가치의 교환수준이 적정경로를 따라 균형적으로 이루어질 수 있도록 리더십이 발휘되어야 함을 의미하고 있다. 구매/판매(buying/selling)와 같은 단순거래가 장기적 관계의 형성으로 발전하기 위한 촉진요소로 제공자의 사용자(고객)지향성(client orientation), 제공자의 사용자에 대한 관계동기부여가 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, 사용자가 관계형성을 요구하는 경우이다. 요약하면 전문가적 공정성 관련요인은 제공자의 사용자지향성, 관계 동기부여이며, 여기서 관계동기부여 관련요인은 또한 지식전문성, 상호 유사성, 사용자의 관계형성 요구이다.

### 1.2. 인프라구축 관계

목표: 채널과 신뢰성

이 단계는 협력관계로서, 무엇보다도 향후 발전단계를 위한 기술적 사회적 인프라 구축이 중요하다. 관계 인프라의 구축은 전반적인 의사소통 채널의 확보와 활용을 위한 준비라고 할 수 있다. 이 채널을 통하여 다양한 상호작용의 신택스와 시멘틱스가 전달 되고 지속



(그림 3) 사용자-제공자 관계 가치교환 적정함수

적인 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 구체적 믿음으로서, 이것은 논리적, 체험적, 감성적, 감각적 다차원 개념이다.

기술적 기반 상호작용 인프라는 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 인프라는 목표관계유형(relationship style), 가치, 신뢰를 공유할 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 et al., 1998). IT 관리문헌(박양규 외, 2003)은 신뢰형성에 지식전문성과 정서적 유사성 이외에 채널 인프라의 준비를 강조하고 있다. 요약하면 채널 관련요인은 지식전문성, 사용자의 집중력과 반응성, 상호 신뢰성이며, 여기서 신뢰성 관련요인은 또한 목표관계유형, 사회적 의사소통 채널 인프라, 상호 솔직함, 지식적 전문성, 정서적 유사성, 윤리의식이다.

### 1.3. 지식공유 관계

목표: 지식공유성

이 단계는 지식공유관계로서 상호작용 프로세스를 통하여 지식은 제공자-사용자 사이에 이전하게 되며,

그들 사이의 협업도 이 상호작용을 통해 구축된다. 이 전하고자 하는 대상의 내용 형태, 즉 정형화된(explicit) 상태인지 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 조진현 외(2002) 및 Wasko et al.(2005)은 종합적인 요인 모델 검증을 통하여 지식의 이전과 공유 활성화를 위한 요인을 제시하고 있다. 제공자의 지식전문성(credibility), 사용자의 지식의 가치를 이해하고 전개하는 흡수능력, 상호 우호적인 관계 정도(즉, 사용자의 집중력(attentive 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. 요약하면 지식공유 관련요인은 제공자의 전문성, 사용자의 흡수능력, 상호 우호성, 상호 신뢰성과 유사성, 학습의 즐거움이며, 여기서, 상호 우호성 관련요인은 또한 사용자의 집중력, 반응성에 따른 협력과 협업의 정도이다.

### 1.4. 파트너십 관계

목표: 친밀성

이 단계는 파트너십 관계로, 상호 함께하는 즐거움이 지배요소가 된다. 사용자는 관계의 촉진자, 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 제공자의 지원 뿐 만 아니라 사용자도 파트너로서 제공자를 상호지원 하는 분별력 있는 창의적 역할도 동시에 강조한다(Malhotra et al., 2005). 공동 투자, 공동연구, 공동창출에 따르는 투명하고 합리적인 성과 공유가 이루어져야 한다. 예를 들면 SKT는 프랑스 알카텔과 3G유



럼형 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.

제공자는 사용자와 비즈니스 가치를 지속적으로 함께 만들고 공유할 수 있는 친밀감, 합리적 보상(pricing)이 필요하다. 지속적인 관계의 유지를 위해서 혁신, 커뮤니케이션, 지식경영, 마케팅관리 문헌은 (이수형 외, 2001; Ko et al., 2005; Rogers, 2003; Dorsch et al., 1998) 무엇보다도 제공자의 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. 요약하면 친밀성 관련요인은 제공자의 전문성, 신뢰와 채널 인프라, 흡수능력, 모든 접점에서 만족이다.

[표 3] RMM 단계별 전략적 핵심요인 종합

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

## 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 핵심 필요 조건이 되고 있음을 보여주고 있다. 또한 지식전문성 다음으로 전체 4개 단계 중 3개 단계에서 폭 넓게 영향력을 발휘하는 요인은 상호유사성과 상호신뢰성이며, 그러나, 상호유사성은 관심의 유발(unfreezing-change)을 통하여 초기와 중기단계에서, 반면에 상호신뢰성은 관심의 유지(change-refreezing)를 통하여 중기와 후기 단계에서 관련성이 있음을 보여 준다.

이러한 RMM 관계 성숙단계를 실지사례에 적용하여 본 모형과 탐색적으로 비교해보기 위하여 SKT 파트너쉽 관계경영 사례를 적용하여 보았다.

## V. SKT의 파트너쉽 경영 사례

SK텔레콤은 가치 네트워킹 시대에 파트너 협력업체의 경쟁력이 자사의 경쟁력이라고 인식하고, 바람직한 '지속적인 관계'는 무엇보다도 폭 넓은 '커뮤니케이션의 지속화'로 가능하다고 판단하여 상생경영을 실시하였다.

2001년 임직원행동준칙을 제정한 이래, 상생경영의 근간이 되는 윤리경영 정착을 위해 다양한 노력을 기울여 왔다(표 2 참조). 비즈니스 파트너와 상생관계를 구축하는 모든 활동에서 윤리경영의 실천을 통해 보다 투명하고 시스템을 구축하고자 하는 것이었다.

관계경영 추진팀, BR을 신설한 2003년부터 협력업체들의 경쟁력 강화를 위한 유무형의 인프라, 각종 지

원, 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 파트너사와 원-원관계를 완전히 정착시켜 SK텔레콤과 파트너사의 시너지 창출을 통한 실질적 기업가치 향상을 실현해 나간다는 방침이다. 즉 SKT는 해외시장으로 동반 진출을 가속화하는 등 실질적 상생협력 활동을 추진하여, 진정한 행복동반자의 관계로 성숙해 나갈 계획이다.

파트너십 관리 측면에서는, 측정할 수 없는 것은 관리할 수 없다라고 인식한 SKT는 먼저, 파트너사 또는 유형별로 상호 지향하는 파트너십 스타일에 따라 차별화 된 관계형성을 유지해 나갈 목표를 가지고 있다. 파트너사와 협력이 과잉이나 미달로 각각 비수익성 또는 관계단절로 이어지는 것은 상생경영이 추구하는 것이라고 할 수 없다고 인식하고 있다. 또한 SKT는 파트너사들의 SKT에 대한 기여와 SKT가 파트너사에게 지원하는 가치의 균형을 이룰 수 있도록 이를 측정하고 추적할 수 있기를 계획하고 있다. 이러한 상호간의 비용과 효과에 대한 지표의 설정 그리고 측정방법이 구체화 될 때 비로서 성과의 달성, 제도의 수정, 공유의 공정성이 상생경영으로 이어질 수 있다고 생각한다. SKT는 이러한 파트너십 관리 측면에 대한 적절한 지표의 설정과 측정방법을 연구 중 이다. 최종 목표에 도달하기 위해서는, 측정된 자료를 분석하여 단계별 핵심산출물의 순차성과 집중성이 유지될 수 있도록 관리하는

[표 4] RMM과 SKT사례: 접근방법 비교

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

것이 필요하다고 판단 하는 것이다.

## VI. RMM과 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 완성으로 다음 단계로의 이행이 성공적으로 달성될 수 있음을 뜻 한다. 즉 그 이전 단계에서의 불완전한 상태에서 다음 단계로의 성급한 이행 시도는 문제가 될 수 있다.

가치 교환에서 공유로, 즉 비전 공유, 인프라 공유, 지식 및 성과 공유 그리고 역량 확장 경로는 진정한 동반자 관계가 단순한 단계이행이 아니고 누적되며 성숙되어감을 의미 하고 있다.

RMM과 SKT 파트너십 경영 접근방법의 구체적 차이점을 비교하면 [표 4]와 같다. SKT는 전략적 요인 보다 결과에, 가치적 체계 보다 물질적 지원에, 흡수 측면 보다 제공 측면에, 그리고 체계적 분석 보다 종합적 분석 접근방법을 시도하고 있다. 즉 차이점은 SKT는 결과중심, 물질적 자원 중심, 그리고 자원의 제공측면을 강조하고 있다. 그러나 파트너십 경영의 최종목표를 성공적으로 달성하고 지속하기 위해서는 그 과정상의 전략적

행동 계획이 더욱 정교하게 분석되어야 한다. 즉 이론적 기반의 연역적 접근방법과 실천적 기반의 귀납적 접근방법의 통합은 SKT가 이동통신 산업의 리더로 실천적 필요성에 따라 추구해온 금융, 기술, 교육 등의 다양한 지원제도를 더욱 체계화 및 내재화 시킴으로서 최종 목표인 친밀한 상생협력의 관계를 지속적으로 발전시켜 줄 수 있으리라고 생각한다.

## VII. 결 어

본 연구는 디지털 컨버전스 시대의 경쟁력이란 지식 융합의 경쟁력을 의미하며, 그 실행방법은 다양한 형태의 지식소싱으로 프로세스의 통합과 혁신, 그리고 친밀한 파트너십 관계를 추구해야 함을 강조하고 있다. 비즈니스 관계를 일련의 의사소통의 행위로 이해하였으며, 의사소통의 기본 조건이 파트너십의 질(quality of partnership)을 구성하는 것으로 개념화 하였다. 그리고 파트너십의 질 개념을 이용하여 비즈니스 관계성숙 4단계 모형(RMM)을 전개하였다. 파트너십은 궁극적으로 친밀한 협력관계를 목표로 사회-기술적(socio-technical) 의사소통 채널인프라를 기반으로, 단계별로 발전함을 본 연구는 제시하고 있다.

비즈니스 관계에서 파트너십은 자료가 아닌 지식, 교환이 아닌 공유가, 즉 자료의 교환(예, EDI)이 아닌 지식공유로 가능함을 설명하고 있다. 왜냐하면 사용자가 경쟁우위를 위한 차별화 된 가치 수준을 요구할 때, 제공자가 역량을 발휘하여 사용자의 만족과 동시에 제공자의 수익성 만족이라는 적정경로를 따라 발전하는 방법은 지식을 통한 역량확보, 관계형성 그리고 강화이기 때문이다. 이러한 지식공유는 의사소통 채널의 다양성과 풍부성이 준비 되고 상호신뢰성이 모두 확보될 때, 비로서 가능함을 관련이론과 SKT사례가 일치하고 있음을 확인하였다.

마지막으로 본 연구는 각 단계를 지배하는 요소, 그리고 각 지배요소에 영향을 미치는 핵심 요인들을 인

접분야의 문헌을 분석하여 종합하였다. 이러한 지배요소와 핵심요인들은 RMM과 함께 전체 파트너 수준, 파트너 유형별 그룹수준, 개별 파트너 수준 모두의 진단과 분석에 적용 가능하다고 생각 된다. 그러나 개념적 사고 모형은 그 모형의 목표 달성을 위해 정교한 방법론을 요구하고 있다. RMM을 기반으로 본 연구의 다음 단계점 해결 및 향후 과제를 완성함으로써, 더욱 많은 기업 및 공공기관들이 파트너십의 미학을 전하는 감동과 교훈의 영화 시비스킷(Seabiscuit)에서 처럼 파트너와 함께 춤을 출 수 있기를 기대한다.

본 연구의 한계점은 다양한 인접분야의 문헌을 검토한 결과로 종합성을 얻은 대신 간결성이 부족하며, 제시한 모형을 단일 사례에 개념적 측면에서 적용한 점이다. 이를 극복하기 위하여 다음과 같은 과제의 완성이 필요하다고 생각된다.

첫째, 종합한 핵심 강화 요인들에 대한 심층적 차이 비교와 관련성을 분석한다.

둘째, 각 단계별 지배요소인 핵심산출물과 관련요인의 수준을 측정하고 전략적 행동을 제시할 수 있는 도구를 개발한다.

셋째, 관계성숙 프로세스 패턴의 유형과 문제점을 진단하고 분석할 수 있는 실천적 방법론을 연구한다.

## 감사의 글

그 동안 많은 협력과 의견을 제공해주신 SK텔레콤 BR팀, 그리고 본 논문 심사기간 동안 많은 유용한 지적과 세심한 아이디어를 제공해주신 심사위원 여러분에게 깊은 감사를 드립니다.

## 참고문헌

### [국내 문헌]

- [1] 권태형, 최재웅, Roberts, T. (2006), 글로벌 아웃소싱 환경에서의 IS전문가의 신뢰 연구, MIS 연구, 한국외국어대학교 기업경영연구소, 제17

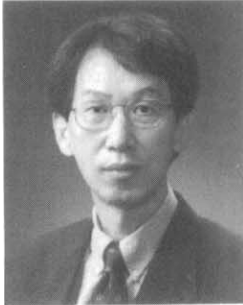
- 권, 13-23.
- [2] 드러커 피터(2001), "프로페셔널의 조건", 청림출판.
- [3] 박양규, 박경규, 남기찬(2003), 가상 조직내 참여 구성원들간의 신뢰수준의 결정요인과 그 효과에 대한 연구, 경영학연구, 제32권, 제5호, 1349-1373.
- [4] 이수형, 이재록, 양희진(2001), 관계형성 유지에 대한 신뢰와 만족의 매개역할에 관한 연구, 마케팅관리연구, 제6권, 제1호, 1-32.
- [5] 조진현, 김정균, 최병구, 이희석(2002), 조직 구성원 신뢰의 지식공유에 대한 영향 분석, 지식경영연구, 제3권, 제1호, 19-39.
- [6] SK텔레콤(2006. 02), 3000여 파트너사의 경쟁력이 곧 우리의 경쟁력, 월간전경련, 495호, 51-53.
- [7] Grewal, D., Gotlieb, J. and Marmorstein, H. (1994), The Moderating Effects of Message Framing and Source Credibility on the Price-Perceived Risk Relationship, *Journal of Consumer Research*, 21, 145-153.
- [8] Hill, C. (1990), Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory, *Academy of Management Review*, 15(3), 500-513.
- [9] Hosmer, L. (1995), Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics, *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- [10] Keen, P. (2000), *e-Process Edge*, McGraw-Hill.
- [11] Ko, D. G., Kirsch, L. J. and King, W. R. (2005), Antecedents of Knowledge Transfer from Consultants to Clients in Enterprise System Implementations, *MIS Quarterly*, 29(1), 59-85.
- [12] Lacity M. C. and Wilcox, L. P. (2000), 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, 355-384.
- [13] Leonard, D. (1995), *Wellspring of Knowledge: Building and Sustaining the Source of Innovation*, Harvard Business School Press.
- [14] Malhotra, A., Gosain, S. and El Sawy, A. O. (2005), Absorptive Capacity Configurations in Supply Chains: Gearing for Partner-enabled Market Knowledge Creation, *MIS Quarterly*, 29(1), 145-187.
- [15] Monge, P. R., Bachman, S. G., Dillard, J. P. and Eisenberg, E. M. (1982), Communication

#### [국외 문헌]

- [1] Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., and Tighe, E. M. (1994), The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 950-967.
- [2] Dawson, R. (2005), *Developing Knowledge-Based Client Relationships: Leadership in Professional Services*, 2nd edition, Elsevier.
- [3] Dorsch, M. J., Swanson, S. R. and Kelley, S. W. (1998), The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 128-142.
- [4] Fortune (2006), Tearing up the Jack Welch Playbook, July 11.
- [5] Friedman, T. L. (2005), *The World is Flat: a Brief History of the Twenty-First Century*, Farrar, Straus and Giroux.
- [6] Gerwin, D. and Moffat, L. (1997), Withdrawal

- Competence in the Workplace: Model Testing and Scale Development, In M. Burgoon (Ed.), *Communication Yearbook 5*, New Brunswick, NJ: Transaction Books, 505-528.
- [16] Nelson, K. M. and Coopridge, J. G. (1996), The Contribution of Shared Knowledge to IS Group Performance, *MIS Quarterly*, 21(4), 409-429.
- [17] Olfman, L. and Pitsatorm, P. (2000), End-User Training Research: Status and Models for the Future, In Zmud, R. W. (ed.): *Framing the Domains of IT Management: Projecting the Future through the Past*, Pinnaflex Education Resources, Cincinnati, Ohio, 129-146.
- [18] Rogers, E. M. (2003), *Diffusion of Innovations*, 5th edition, The Free Press.
- [19] Sambamurthy, V. (2000), Business Strategy in Hypercompetitive Environments: Rethinking the Logic of IT Differentiation, In Zmud, R. W. (ed.): *Framing the Domains of IT Management: Projecting the Future through the Past*, Pinnaflex Education Resources, Cincinnati, Ohio, 245-261.
- [20] Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. and Grover, V. (2003), Shaping Agility through Partnership, *MIS Quarterly*, 27(2), 237-263.
- [21] Sampler, J. L. (2000), The Internet Change Everything (ICE) Age, In Zmud, R. W. (ed.): *Framing the Domains of IT Management: Projecting the Future through the Past*, Pinnaflex Education Resources, Cincinnati, Ohio, 209-220.
- [22] Szulanski, G. (1996), Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm, *Strategic Management Journal*, 17, Winter Special Issue, 27-43.
- [23] Wasko, M. M. and Faraj, S. (2005), Why should I share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice, *MIS Quarterly*, 29(1), 35-57.
- [24] Weill, P. and Broadbent, M. (2000), 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. 329-353.
- [25] Williamson, W. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press.
- [26] Zaheer, A. and Venkatraman, N. (1995), Relational Governance as an Inter-organizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange, *Strategic Management Journal*, 16, 373-392.

저 자 소 개



권 태 형 (Tae H. Kwon, thkwon@hufs.ac.kr)

University of North Carolina at Chapel Hill에서 Ph.D (MIS)를 취득했으며, 현재 한국의 국어대학교에 교수로 재직 중이다. Florida International University에서 조교수, Florida State University에서 Fulbright 프로그램 교환교수를 역임하고, University of Kansas와는 협동연구를 진행했다. 그의 강의, 연구, 컨설팅 분야는 IT 혁신의 채택과 확산, e-프로세스 트랜스포메이션, 지식관계경영 이다. 현재 진행 중인 연구는 Socio-Technical 시스템 기반의 파트너행복 만들기이다.



이 강 업 (Kang Up Lee(kulee@sktelecom.com))

연세대학교에서 경영학을 전공하고, University of Washington에서 Global MBA과정, 서울대학교에서 CFO과정을 수료하였다. (주)SK에 입사하여 주로 재무 및 전략분야에서 경력을 쌓았으며, 현재 SK텔레콤에서 경영지원 담당임원으로 재직 중이다. 관심 분야는 재무 전략시스템, 상생협력과 파트너쉽경영이다.



최 재 웅 (Jaewoong Choi, choijaewoong@hufs.ac.kr)

고려대학교 경영정보학과를 졸업하고, 한국의국어대학교 경영정보 학과에서 석사학위를 취득 후, 박사과정을 수료하였다. 현재 한국의국어대학교, 단국대학교 등에서 정보자원관리, e비즈니스전략, 전자상거래시스템개발 등을 강의하고 있다. 주요 관심분야로는 e비즈니스전략, 정보시스템 아웃소싱 등이다.