

# 협력적 커뮤니케이션과 관계몰입간의 관계 : 채널분위기의 조절효과

The Relationship between Collaborative Communication  
and Commitment : The Moderating Role of Channel Climate

황 용 철 (Hwang, Yong Cheol)\*

## < 개 요 >

본 연구는 Mohr와 Nevin(1990)이 제시한 협력적 커뮤니케이션의 차원을 확장 및 정교화 시킨후, 개별적으로 각 차원이 채널성과에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보았다. 또한, 협력적 커뮤니케이션이 채널성과에 미치는 영향을 채널 분위기에 따라 어떻게 달라지는지를 살펴봄으로써 효율적인 협력적 커뮤니케이션 전략수립에 대한 방향을 제시하였다. 연구 결과로서, 채널 분위기가 우호적인 채널상황에서는 비강제성과 공식화정도가 그리고 비우호적인 상황에서는 단방향성이 관계 몰입에 유의한 영향을 미쳤다. 빈도와 용이성이 관계 몰입에 미치는 영향은 채널 분위기에 따라 차이가 없는 것으로 나타났다. 끝으로, 이러한 결과의 이론적, 실무적 시사점이 논의된다.

## I. 연구의 목적

효과적인 커뮤니케이션 전략은 한 조직의 성과뿐만 아니라 조직간 거래에서의 성과(신뢰, 관계 몰입 등)를 높이기 위해 매우 중요한 것으로 인식되고 있다(Anderson and Weitz 1989, 1992).

이와 같이 기업간 조직을 하나의 커다란 조직으로 볼 때, 조직연구에서 다루어 졌던 커뮤니케이션의 양상을 조직간에도 접목시킬 수 있다고 보며, 더욱이 정보화 사회라고 불리는 오늘날에 있어서 조직간 관계가 확대되고 개별조직의 기능이 전문화되면서 그들을 둘러싼 환경이 복잡하고 동태적으로 변화하고 있기 때문에 물적·인적 자원 못지 않게 정보자원이 중요해 지고 있다.

그러나 최근의 연구(Ruekert and Walker, Jr. 1987; Mohr and Nevin 1990; Mohr and

\* 제주대학교 경상대학 경영학과 부교수

Sohi 1995) 이전에는 조직간 커뮤니케이션에 대한 이론적 및 실증적 연구가 부진했으며, 이들 연구에서도 단순히 '보다 많은 커뮤니케이션', '개방적인 커뮤니케이션' 등이 채널관리의 수단으로 제시되는 것에 불과했다.

Mohr와 Nevin(1990)의 연구에서 성과향상을 위한 협력적 커뮤니케이션(collaborative communication)에 대한 개념적 고찰이 있었으며, Mohr와 Sohi(1995)의 연구에서는 정보공유규범을 선행변수로, 만족을 결과변수로 하여 실증적 연구를 했으나, 여전히 효과적인 커뮤니케이션 전략에 있어서 어떠한 요소들이 필요한지에 대해서는 명확한 정의가 내려져 있지 않다.

따라서, 본 연구에서는 Mohr와 Nevin(1990)이 제시한 협력적 커뮤니케이션의 각 차원을 이루는 구성요소들에 대해 재규명 하고자 한다. 이를 위해 Mohr와 Nevin(1990)이 제시한 협력적 커뮤니케이션의 차원에 커뮤니케이션상의 용이성을 추가하여 개별적으로 각 차원이 채널성가에 어떠한 영향을 미치는 지를 살펴보았다. 또한, 협력적 커뮤니케이션이 채널성가에 미치는 영향을 커뮤니케이션이 이루어지는 실제 채널 상황하에서 살펴봄으로써 실제로 주어진 채널 상황에 따라 어떠한 차원이 중요한지를 고찰하여 효율적인 협력적 커뮤니케이션 전략수립에 대한 방향을 제시하였다.

## II. 협력적 커뮤니케이션과 채널 분위기에 관한 기존연구

### 2.1 협력적 커뮤니케이션(collaborative communication)

#### 2.1.1 협력적 커뮤니케이션 개념에 관한 기존연구

여러 커뮤니케이션 유형을 조직간 커뮤니케이션으로 접목시킨 Mohr와 Nevin(1990)의 연구를 보면, 협력적 커뮤니케이션(collaborative communication)의 구성요소로서 빈도, 방향성, 양식, 내용 등을 제시하고 있다. 이러한 네 가지 요소들은 커뮤니케이션 전략을 구사할 경우 중요 구성요소들로서, 각 요소들의 조합에 의해 커뮤니케이션 전략이 달라진다(Mohr and Nevin 1990). 또한, 이들은 상황적합론적 접근방법(contingency approach)에 입각하여 채널 상황(채널분위기, 힘의 구조, 관계성 정도 등)과 채널 성과간의 관계에서 협력적 커뮤니케이션이 어떠한 영향을 미칠 것인가에 대한 개념적 틀을 제시하였다. 먼저, Mohr와 Nevin(1990)이 제시한 협력적 커뮤니케이션의 차원 중에서 빈도(frequency)는 조직구성원들의 접촉 기간이나 양으로 일컬어질 수

있다(Farace, Monge, and Russel 1977). 적당한 조화를 위한 최소한의 접촉량이 필요하며 너무 빈번한 접촉은 오히려 부정적인 결과를 가져올 수도 있다. 그러므로 커뮤니케이션의 빈도를 평가하는데 있어, 적합한 활동을 유도하기 위해 필요한 접촉량을 검토해야 한다. 조직 커뮤니케이션에 관한 실험적 연구에서 빈도를 커뮤니케이션의 양을 의미하는 것으로 보았으므로 이 연구에서도 접촉 기간보다는 커뮤니케이션의 빈도를 사용했다.

두 번째, 방향성(direction)은 조직 체계에서 커뮤니케이션의 수직적, 수평적 이동을 일컫는다. 조직간에서 커뮤니케이션의 방향이 연구될 때는 전형적으로 상위-하위의 상호작용 패턴에 초점을 둔다. 이러한 관계는 권위와 지위와 관련되어 있다. 하위에 대한 상위의 명백한 파워로 인하여 학계에서는 “하향적(downward)” 커뮤니케이션을 파워가 있는 구성원으로부터 더 약한 구성원으로의 흐름으로 정의하였다. 조직간의 환경에서 초점은 조직사이의 접촉 패턴에 초점을 둔다. 채널에서 조직 구조는 채널멤버의 임무와 역할을 지정하지만, 권위나 지위는 그렇지 못할 것이다. 상황에 의존하여 제조업자(상위채널멤버) 혹은 판매자(하위채널멤버)가 더 힘이 있을 수 있다. 그러므로 조직내부의 설정(setting)에 대한 커뮤니케이션이 파워를 가진 멤버로부터 “downward”하게 이루어진다는 것은 제조업자가 더 많은 파워를 가지고 있을 때 유지된다; 만약 재판매자가 더 많은 파워를 가진다면, 더 많은 파워를 가진 멤버로부터의 커뮤니케이션은 “upward”한 양상을 띠는 것이다. 이러한 두 가지 가능성에 대한 설명으로, Mohr and Nevin(1990)의 연구에서는 커뮤니케이션의 방향을 “단방향성(unidirectionality)”과 “양방향성(bidirectionality)”으로 구분하였다.

세 번째, 커뮤니케이션의 양식(modality)은 정보를 전달하는 방법을 의미한다. 양식은 다양한 방법으로 조작되어져 왔다. 첫 번째 방법은 양식을 면대면(face-to-face), 서면, 전화 또는 다른 방식 등으로 분류하는 것이다. 두 번째 방법은 방식의 “풍부한” 정보전달능력 또는 피드백이나 언어적 다양함 그리고 개인화 등과 같은 다양한 역할에 따라 분류하는 것이다(Lengel and Daft 1985). 양식을 분류하는 마지막 방법은 공식/비공식의 이분이다. 일반적 차이는 공식적 방식은 구조적·반복적 방식과 연관된 것이고, 공식적 커뮤니케이션은 일반적으로 서면을 통한 커뮤니케이션을 일컫는다(Ruekert and Walker Jr. 1987). 비공식적 방식은 조직적 차원을 벗어나 자연적으로 발생할 수 있는 구전과 같이 더 개인화된 것이다.

네 번째, 커뮤니케이션의 내용(content)은 전달되는 메시지를 일컫는다. 양식과 마찬가지로, 내용은 여러 가지 방법으로 분류될 수 있다. 두 가지 일반적인 분류방법은 정보교환의 형식과 교

환된 정보내에 포함된 영향전략의 형식에 기반을 둔다. 영향전략들은 지금까지의 연구에서 다음과 같이 구분되어 왔다. 첫째, 상대방의 인식을 수정하여 영향력을 달성하는 직접영향전략(예컨대, 정보교환 및 권고)과 상대방의 인식을 수정하지 않고 영향력을 달성하는 간접영향전략(예컨대, 요청, 약속, 위협 및 법적호소)이 있다(Frazier and Summers 1984). 둘째, 불응시에 가해질 응징을 명확히 하는지에 따라 강압적 영향전략(예컨대, 약속, 위협, 법적 호소)과 비강압적 영향전략(예컨대, 정보교환, 권고, 요청)으로 구분된다(Frazier and Summers 1984). 특정 영향전략의 사용빈도에 대한 Frazier와 Summers(1984)의 연구에서 정보교환과 요청 전략은 가장 빈번하게 사용되었고, 권고, 약속, 위협 그리고 법적 호소가 그 다음으로 빈번하게 사용되었다. 정보교환과 요청은 긍정적으로 상호 연관되어있고 그것들의 사용은 약속, 위협 그리고 법적 호소와 부정적으로 연관되어 있다.

Mohr와 Sohi(1995)는 협력적 커뮤니케이션의 선행변수로서 정보공유규범을 설정하고, 직접적인 결과변수로서 커뮤니케이션의 질을 설정하였으며, 커뮤니케이션의 질이 커뮤니케이션에 대한 만족에 어떠한 영향을 미치는 지를 연구하였다. 이들은 Mohr와 Nevin(1990)의 연구에서 제시된 연구모델을 최초로 실증 연구하였으나, Mohr와 Nevin(1990)의 연구에서 제시한 협력적 커뮤니케이션의 차원 중에서 내용(content)을 제외시킴으로써 협력적 커뮤니케이션의 차원에 대한 재고찰의 필요성을 제시했다.

이들의 연구에 이어 Mohr, Fisher, 그리고 Nevin(1996)은 Mohr와 Nevin(1990)의 연구에서 제시된 채널 상황중 통합(integration)과 통제(control)를 조절변수로 사용하여 Mohr와 Nevin(1990)이 제시한 연구모델을 실증적으로 연구하고자 했다. 그러나, 이들은 힘의 대칭성(power asymmetry)를 단지 제조업자의 통제로 수정하여 조절변수로 사용함으로써 거래당사자간의 힘의 구조를 반영함에는 실패했다. 또한, 채널분위기의 영향력은 살펴보지 않음으로써 연구의 한계점을 드러냈지만, 최초의 연구에서 제시한 협력적 커뮤니케이션의 각 차원 모두를 살펴봄으로써 연구의 의의를 지니고 있다고 할 수 있겠다.

### 2.1.2 협력적 커뮤니케이션 개념의 확장 및 정교화

이제까지의 연구를 볼 때, Mohr와 Nevin(1990)의 연구에서 제시한 협력적 커뮤니케이션의 각 차원을 인정한 채 연구가 진행되어 왔다. 다시 말해 협력적 커뮤니케이션이 이루어지기 위해 필요한 요소들이 무엇인지에 대한 핵심적인 연구가 간과되고 있다고 하겠다.

이에 본 연구에서는 협력적 커뮤니케이션의 각 차원을 재정립해 보고자 한다. 최초의 Mohr와 Nevin(1990)의 연구에서 제시한 네 가지 차원에 커뮤니케이션의 어려움(difficulty)을 추가하여 보다 정교화된 커뮤니케이션의 차원을 규명하고자 한다. Ruekert와 Walker, Jr.(1987)는 조직 내에서 마케팅부서와 타부서간의 상호작용에 대한 연구를 개방형 사회시스템(open social system)의 가정하에서 연구하였다. 이들은 연구모형을 세 차원으로 나누었으며, 구조·과정 차원에서 커뮤니케이션 흐름(communication flows)를 포함시켜 성과에 미치는 영향을 고찰하였다. 이 때, 커뮤니케이션 흐름의 각 구성요소를 보면, 커뮤니케이션의 양, 커뮤니케이션의 어려움, 커뮤니케이션의 공식화 정도를 포함시켰다. 본 연구에서는 이들이 이용한 커뮤니케이션의 어려움을 협력적 커뮤니케이션의 한 차원으로 제시하여 실제로 협력적 커뮤니케이션이 이루어 질 때 이 차원(difficulty)이 필수요소가 될 수 있는지를 보고자 한다. 또한, 내용(content)의 경우는 Mohr와 Nevin(1990)에서의 직간접성(direct/indirect)대신 Mohr, Fisher, 그리고 Nevin(1996)의 연구에서 사용한 비강제성(noncoerciveness)을 사용하였다.

## 2.2 채널 분위기에 관한 기존 연구

조직상황에서의 분위기에 대한 정의는 연구자의 시각에 따라 다양하게 정의되어 왔다. 일반적으로 분위기는 조직특성과 조직구성간 관계의 속성 등을 포함한 작업환경에 대한 조직원의 인식을 반영한다(Churchill, Ford, and Walker 1976).

Mohr와 Nevin(1990)은 채널상황(channel condition)이 채널성과에 영향을 미칠 때, 커뮤니케이션 전략이 어떠한 영향을 미치는지를 연구하면서, 채널상황의 한 요소로 분위기(climate)을 포함시켰다. 이들 연구에서는 분위기를 문화(culture)와 유사한 개념이라고 보고, 기존의 문화연구에서 연구되었던 많은 요소중 신뢰와 상호지원(mutual supportiveness)과 관련지어, 분위기를 지원정도(supportiveness)로 측정하고자 했다.

그러나 조직간 관계에서 분위기를 이루는 요소들은 훨씬 다양할 수 있다. 즉 채널분위기는 채널구성원들의 채널상황에 대한 평가적 내용들을 포함하고 있는 채널조직에 대한 속성군이라고 할 수 있다(Schul, Little, and Pride 1985). 따라서, 채널 분위기라는 개념은 현재 채널에 대한 감정적 태도와는 상이하며, 채널상황의 특성들을 나타내고 있다.

이러한 정의를 토대로 Schul, Little, 그리고 Pride(1985)는 채널분위기에 대해 객관적 측정항목이 아닌 지각적 측정항목(perceptual measurement)을 사용하였다. 이를 위해 채널분위기를

네 가지 차원으로 나누었다. 즉 자율성(autonomy), 주도적 구조(initiating structure), 배려(leader consideration), 보상체계(reward orientation) 등이 그것이다. 자율성은 채널구성원이 독립적인 의사결정을 내릴 경우의 자유로운 정도(the degree of freedom)를 말한다. 주도적 구조란 업무환경의 구성 및 정의, 향후 업무 수행 시 필요한 기능의 설정, 커뮤니케이션의 구성, 작업집단의 성과 평가 등의 일련의 과정을 리더가 수행하는 정도를 말한다(Ivancevich, Szilagyi, and Wallace 1977). 채널상황에서 주도적 구조란 채널리더에 행해지는 채널관련 행위의 계획, 구성, 조율 등이 이루어지는 정도를 말한다. 배려는 신뢰, 상호존중, 지원, 부하직원의 복지에 대한 관심 등을 포함하는 행위를 말한다(Ivancevich, Szilagyi, and Wallace 1977). 종종 배려라는 차원은 지원적, 사회감정적(socioemotional)인 것으로 표현되곤 한다(Parsons 1951). House, Filley, 그리고 Kerr(1971)에 따르면 부하직원에 대한 배려적 행위는 조직구성원간의 사회적 및 규범적 결속에 긍정적 영향을 미친다고 한다. 조직행동연구분야에서 성과와 외재적/내재적 보상간의 관계에 대해서는 집중적인 연구가 이루어져 왔다(Schneider and Olsen 1970). 일반적으로 구성원들이 자신의 보상이 성과에 의해 정해지는 정도가 클수록 그들이 느끼는 만족과 업무성과가 더욱 향상됨을 알 수 있다.

### Ⅲ. 연구가설 설정

친밀한 관계의 관리 및 구조에 관련된 많은 연구들의 기본적인 가정은 친밀한 관계(관계성이 높거나 지속적인 관계를 원하는 관계)에의 협력적 커뮤니케이션 적용이 적절하다는 것이다(Mohr, Fisher, and Nevin 1996). 이 연구에서도 협력적 커뮤니케이션이 관계의 질을 향상시킨다는 기본 가정하에 가설이 전개되었다.

분위기(climate)에 대한 연구는 과거부터 조직상황(intraorganizational setting)에서 활발히 진행되었다. 채널상황에서의 분위기는 Schul, Little, Jr. 그리고 Pride(1985)의 연구에서 만족과 관련지어 연구된 적이 있다. 그러나 Mohr와 Nevin(1990)이 제시한 채널 상황중 채널 분위기는 커뮤니케이션과 관련지어 연구된 적이 없다. 이에 본 연구에서는 Schul 등(1985)의 연구에서 사용된 채널 분위기의 개념을 사용하되, 조직간 관계에서 개념적 및 조작적 정의가 어려웠던 주도적 구조(initiating structure)를 제외한 나머지 세 차원이 포함된 채널분위기와 협력적 커뮤니케이션과의 관계에 대해 살펴보겠다.

자율적인 분위기 속에서 거래당사자는 자유롭게 계획수립 및 의사결정을 할 수 있다(Schul et al 1985). 통상적으로 거래관계에서의 거래당사자가 독자적으로 의사결정이나 계획을 수립할 수 있는 경우 주어지는 정보가 부족할 경우에도 이를 극복할 수 있다. Singh(1993)의 연구에서도 알 수 있듯이, 조직상황에서 각 조직구성원이 독립적인 의사결정권이나 계획수립권한이 있을 때 자율성은 자신의 역할모호성(role ambiguity)을 극복할 수 있는 기제(mechanism)로 작용한다. 조직간 상황에서도 마찬가지로 이러한 극복기제(a coping mechanism)로 작용함으로써 비협력적 커뮤니케이션에 의한 정보부족을 극복할 수 있다. 또한 자율성은 상호의존성과 반대로 작용한다고 볼 수 있다.

또한, 문화(culture)관련 연구에서 보면, 조직구성원들이 조직에 대해 신뢰와 지지(supportiveness)를 느낄 때, 그들은 자신이 속해 있는 조직과 동질감(a sense of shared identity)을 느낀다(Mohr and Nevin 1990). Ivancevich, Szilagyi, 그리고 Wallace(1977)의 연구에서도 알 수 있듯이 배려는 신뢰, 상호존중 등을 포함하는 행위를 말한다. 이러한 배려는 동질감을 느끼게 하여 거래관계에 대한 관심을 증가시키고 다양한 채널 정책에 대해 우호적으로 반응하게 한다. 다시 말해 일종의 채널정책인 협력적 커뮤니케이션에 대해 적극적으로 반응하여 채널성공에 미치는 협력적 커뮤니케이션의 영향을 증가시킨다.

마지막으로, 조직이론에서는 이전부터 성과와 보상간의 관계에 대해 폭넓은 연구가 있었다(Porter and Lawler 1968). 그리고 대부분의 연구에서 성과를 근거로 한 보상이 이루어지는 경우 만족을 포함한 성과변수의 향상이라는 결과를 얻었다. 채널 상황에서도 마찬가지로 성과에 근거하여 보상이 주어질 때 각 채널구성원은 더 나은 성과를 얻기 위해 협력적 커뮤니케이션에 적극적으로 참여할 것이다. 그러나 이를 위해서는 실제로 성과향상과 협력적 커뮤니케이션이 관련 있음을 피드백(feedback)받아야 한다. 즉 Schul 등(1985)의 연구에서 언급한 보상체계는 학습기제(a learning mechanism)를 통해서 형성되는 것으로서, 피드백을 구체적으로 언급하지는 않았지만 가정할 수 있다.

다시 말해 적극적인 피드백과정을 통해 형성된, 성과에 근거한 보상체계에 대한 지각은 성과향상을 통한 더 나은 보상으로 연결되기 때문에, 채널구성원은 성과향상을 유발하는 협력적 커뮤니케이션에 적극적으로 반응할 것이다.

따라서 본 연구에서는 다음과 같은 연구가설이 설정되었다.

- 가설 1 - 채널분위기가 비우호적인 경우보다 우호적인 경우에 커뮤니케이션상의 용이성이 채널성과에 미치는 영향은 강할 것이다.
- 가설 2 - 채널분위기가 비우호적인 경우보다 우호적인 경우에 커뮤니케이션상의 비강제성이 채널성과에 미치는 영향은 강할 것이다.
- 가설 3 - 채널분위기가 비우호적인 경우보다 우호적인 경우에 커뮤니케이션상의 양방향성이 채널성과에 미치는 영향은 강할 것이다.
- 가설 4 - 채널분위기가 비우호적인 경우보다 우호적인 경우에 커뮤니케이션상의 빈도가 채널성과에 미치는 영향은 강할 것이다.
- 가설 5 - 채널분위기가 비우호적인 경우보다 우호적인 경우에 커뮤니케이션상의 공식화 정도가 채널성과에 미치는 영향은 강할 것이다.

## IV. 연구 방법

### 4.1 표본설계 및 자료수집 방법

본 연구의 자료수집을 위한 표본프레임(sampling frame)은 우리 나라 주류산업에서 주류도매 업체들을 대상으로 선정하였다. 자료수집은 서울시내에 소재하고 총 210개의 주류도매업체중 200개를 선정하였다. 이 중 194개 업체가 실제로 분석에 활용되었으며, 선정업체수가 모집단의 수와 거의 가까워 표본추출방식에 관계없이 모집단을 대표하고 있다고 할 수 있다. 자료수집은 기본적으로 개별면접을 통한 설문지활용법을 사용했다.

### 4.2 변수의 정의와 측정

#### 4.2.1 커뮤니케이션 전략의 각 구성요소

Mohr와 Nevin(1990)의 연구에서 보면, 커뮤니케이션 전략은 네 가지의 구성요소(접촉빈도, 방향성, 양상, 내용 등)의 조합에 의해 정해진다. 따라서 각각의 구성요소의 측정을 통해 조직의 커뮤니케이션 전략을 알 수 있다.

그러나 Mohr와 Sohi(1995)에 의하면, 각 구성요소중 세 가지(접촉빈도, 방향성, 공식화 정

도)만을 채택하였다. 그러나 이 연구에서는 기존의 측정항목과는 다르게 측정항목을 구성하였다. 세부적으로 말하자면, 첫째, 방향성에 대한 측정은 기존연구에서는 피드백을 중시하였으나, 그 보다는 좀더 구체적인 양방향성을 파악하기 위해 거래당사자 각자의 커뮤니케이션 정도를 질문하였다. 둘째, 공식화 정도에 대해서는 구성적 항목(formative item)으로 측정하여 각 커뮤니케이션 수단을 공식화 정도를 표시하는 수단으로 사용하였다. 셋째, 기존의 “내용(content)”대신에 Mohr, Fisher, 그리고 Nevin(1996)의 연구에서 사용한 비강제성(noncoerciveness)를 사용하였다. 넷째, 빈도측정은 기존의 연구에서는 실제 접촉횟수를 포머티브 스케일(formative scale)로서 측정하였으나 본 연구에서는 지각된 빈도수준을 측정하였다. 마지막으로 커뮤니케이션의 어려움을 파악하는 항목을 포함시켰다. 이 항목은 Rueket와 Walker, Jr.(1987)의 연구에서 사용된 커뮤니케이션의 어려움(communication difficulty)을 수정하여 사용했다. 이 항목은 용어상의 어려움과 접촉(contact)상의 어려움으로 구성되어 있다.

#### 4.2.2 채널 분위기(channel climate)

채널 분위기는 채널 구성원들의 채널 상황에 대한 평가적 내용들을 포함하고 있는 채널조직에 대한 속성군 이라고 할 수 있다(Schul, Little, Jr., and Pride 1985). 조직상황에서 개발된 조직 분위기에 대한 측정도구는 발달되어 있으나, 이러한 측정도구는 조직간 상황에서는 부적합하다. 그래서 본 연구에서는 Schul, Little, Jr., 그리고 Pride(1985)의 연구에서 사용되었던 척도를 근간으로 하여 구성하였다. 그러나 Singh(1993)의 연구에서 제시된 바와 같이 자율성, 배려, 보상 체계 등이 주도적 구조와 유사한 개념인 역할 모호성(role ambiguity)의 선행변수로서 작용하므로 본 연구에서는 주도적 구조를 제외한 세 차원의 채널분위기만을 사용하겠다. 이 세 차원의 값이 클수록 채널분위기가 우호적이라고 평가하며, 12개 항목을 사용한 Schul, Little, Jr., and Pride(1985)의 연구와 달리, 본 연구에서는 각 영역(자율성, 배려, 보상체계에 대해 각각 2개씩의 항목으로 구성되어 있다.

#### 4.2.3 성과변수(관계 몰입)

Mohr와 Nevin(1990)의 연구에서는 성과변수로서 정성적 성과변수(조화, 관계몰입)과 정량적 성과변수를 사용하였다. 그러나 성과변수로서 Mohr와 Nevin(1990)의 연구에서도 밝혔듯이 조화는 나머지 관계 몰입의 선행변수 역할을 한다고 생각됨으로 이 연구에서는 관계 몰입만을 성과변수로 사용하였다.

관계몰입은 감정적 몰입(affective commitment), 연속적 관계의 기대(expectation of continuity), 투자지(willingness to invest)라는 세 가지 다차원으로 정의되어져 왔다(Anderson and Weitz 1992; Mohr and Nevin 1990). 감정적 몰입은 관계를 지속시키고자 하는 열망을 가리키며, Meyer and Allen(1984)의 척도를 이용하고자 한다. 연속적 관계의 기대는 안정적인 관계유지로 남고자 하는 자신과 상대방 각각의 의도에 대한 지각이라 할 수 있으며, Noordewier, Hohn, 그리고 Nevin(1990)의 척도가 사용되었다. 마지막으로 투자지는 자본과 노력의 투자를 통해 깊은 관계를 갖고자 하는 의도를 말하며, 자본적 투자, 헌신적인 노력, 그리고 상대방과의 동일시 등과 같은 척도로 측정되어졌다.

### 4.3 분석기법

측정도구의 신뢰성 파악을 위해 크론바하의 알파계수(Cronbach's  $\alpha$ )를 사용하였으며, 협력적 커뮤니케이션 각 차원간의 판별타당성과 집중타당성 검증을 위해서는 탐색적 요인분석을 사용하였다. 또한 가설검증을 위해서는 Median-split을 통한 그룹간 회귀분석(regression analysis)을 실시하여 그룹간 차이를 살펴보았다.

## V. 분석 결과

### 5.1 연구 구성개념의 측정항목에 대한 신뢰성 검증

신뢰성 검증을 위해 크론바하의 알파계수(Cronbach's alpha)를 사용하였으며, 전체적인 알파계수는 <표 1>과 같다.

Mohr, Fisher, 그리고 Nevin(1996)은 협력적 커뮤니케이션의 한 구성요소로서 비강제적 영향 전략(noncoercive influence attempts)을 사용하여 커뮤니케이션의 내용(content)이 비강제적 내용일수록 협력적 커뮤니케이션이라고 정의하였다. 그러나, 이 논문에서는 강제성을 측정하여 이를 reversed scale로 활용하였다. 강제성을 측정하는 항목으로는 두 개의 항목으로서 위협과 요구의 개념을 사용하였고, 크론바하의 알파계수(Cronbach's alpha)가 0.6825로 산출되었다.

Mohr, Fisher, 그리고 Nevin(1996)은 거래당사자가 상대방에게 주는 피드백을 측정하여 양방

향성을 측정하였으나, 이는 양방향적 커뮤니케이션의 절대량만을 측정한 것으로서, 실제적인 커뮤니케이션의 양방향성을 측정하기에는 미흡했다. 이에 본 논문에서는 거래쌍방의 커뮤니케이션을 도매업체에게 설문하여 각 거래당사자가 행하는 커뮤니케이션의 정도의 차를 이용하여 커뮤니케이션의 양방향성을 측정하였다. 차이값은 절대치로 변환하여 모두 양수로 처리하며, 값이 작을수록 양방향성이 높으므로 리버스드 스케일(reversed scale)이므로 변환하여 높은 값이 높은 수준의 양방향성을 나타내도록 한다. 다시 말해 도매업체가 제조업체에게 정보를 제공하는 정도를 두 개의 항목으로 측정하였으며, 제조업체가 도매업체에 정보를 제공하는 정도를 두 개의 항목으로 측정하였다. 신뢰성검증 결과 Cronbach's alpha값은 0.6922로 산출되었다.

커뮤니케이션의 어려움은 Mohr와 Nevin(1990)의 연구에서는 협력적 커뮤니케이션의 구성요소로서 사용하지 않았다. 그러나, 실제 커뮤니케이션 상에서 용어상의 어려움이나 접촉상의 어려움은 커뮤니케이션의 성과에 커다란 영향을 미치므로(Rueket and Walker, Jr. 1987) 이 논문에서는 협력적 커뮤니케이션의 구성요소로서 취급하였다. 측정항목은 총 4개 문항이며, 용어상의 어려움과 접촉상의 어려움 각각 2개의 항목으로 측정하였다. 두 개 차원으로 구성되어 있으나 이 연구에서는 한 차원으로서 취급하고자 한다. 신뢰성 검증결과, Cronbach's alpha값은 0.8374로 산출되었다.

기존연구에서는 객관적인 접촉수를 측정하여 사용하였으나 본 연구에서는 지각된 접촉수준을 측정하여 사용한다. 2항목으로 구성되어 있으며, 평균값을 사용한다. 신뢰성 검증결과, Cronbach's alpha값은 0.9035로 산출되었다.

포머티브 스케일(formative scale)로서 공식적인 커뮤니케이션수단으로서 구성된 두 개의 항목을 이용해 측정하였다. 실제분석에는 평균값을 사용한다. 신뢰성 검증결과, Cronbach's alpha값은 0.7356로 산출되었다.

채널 분위기는 Schul, Little, Jr. 그리고 Pride(1985)의 연구에서 사용한 측정항목들을 근간으로 항목들을 구성하였으며, 총 6개 항목으로 이루어져 있다. 실제분석에는 각 항목값의 평균값을 사용한다. 신뢰성검증결과 Cronbach's alpha값은 0.6038로 산출되었다.

관계몰입은 Anderson과 Weitz(1992)에서 사용한 측정항목들을 채용하였다. 각 항목들의 평균값을 실제분석에 활용하였다. 신뢰성검증결과 Cronbach's alpha값은 0.8995로서 유의하게 나왔다.

&lt;표 1&gt; 구성 개념의 신뢰도 분석

변 수	측정항목수	Cronbach's alpha
용 이 성	4개	.8374
비 강 제 성	2개	.6825
양 방 향 성	2개	.6922
빈 도	2개	.9035
공 식 화 정 도	2개	.7356
채 널 분 위 기	6개	.6038
관 계 몰 입	9개	.8995

## 5.2 협력적 커뮤니케이션의 구성개념에 대한 측정항목에 대한 타당성 검증

채널 성과에 대한 선행변수로서의 협력적 커뮤니케이션의 각 구성요소들에 대한 판별타당성 및 집중타당성에 대한 검증을 위해 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 실시했다. 이 요인분석에서는 최소 고유치(eigen value)를 기준으로 요인의 개수를 추정하였고, VARIMAX 방법으로 요인을 회전하였다. <표 2>는 협력적 커뮤니케이션의 각 구성요소인 커뮤니케이션상의 용이도, 공식화정도, 비강제성, 빈도, 양방향성 등의 판별타당성 및 집중타당성을 보여주고 있다.

&lt;표 2&gt; 협력적 커뮤니케이션의 각 구성요소에 대한 요인분석

측 정 항 목	요 인 부 하 량				
	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	요인 5
용이도2	.879	.055	.042	-.029	-.037
용이도1	.841	-.035	-.096	-.055	.068
용이도4	.808	-.097	-.086	-.092	.083
용이도3	.739	.107	-.026	-.182	.167
빈도1	.014	.947	-.091	.000	-.048
빈도2	.003	.945	.102	.029	-.065
공식화정도2	-.037	.108	.899	.043	-.075
공식화정도1	-.081	.077	.898	.059	.016
양방향성2	-.167	-.038	-.009	.845	-.025
양방향성1	-.079	.066	.107	.843	.047
비강제성2	-.018	-.151	.043	.085	.849
비강제성1	.238	.045	-.109	-.067	.808

### 5.3 연구가설 검증

세 채널상황에 따라 협력적 커뮤니케이션이 채널성과에 미치는 영향이 어떻게 달라지는 지를 살펴보기 위해 각 조절변수의 중간값(median)을 기준으로 두 그룹으로 나누어 협력적 커뮤니케이션의 각 차원이 채널성과에 미치는 영향을 살펴보았다. 채널분위기의 중간값은 4.33으로 나타났다.

채널 분위기가 우호적인 채널상황에서 비강제성과 공식화정도가 관계몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 비강제적 커뮤니케이션은 우호적인 채널분위기에서는 적절한 영향력으로써 활용될 수 있지만, 비우호적 채널분위기에서는 정보수용자가 정보제공자에 대해서 기본적으로 부정적이기 때문에 관계몰입에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 단방향성은 채널 분위기가 비우호적인 상황에서 부적인 유의한 영향을 미치고 있으며, 우호적인 상황에서는 비록 유의하지는 않지만 역시 역의 관계를 보임으로써 우호성 정도에 관계없이 동일한 패턴을 보여 주고 있다. 이는 상황에 관계없이 커뮤니케이션의 양방성의 중요도를 보여 주고 있으며, 특히 비우호적인 상황에서 양방향성은 관계 몰입을 증가시키는 결정적인 요인이라 할 수 있겠다. 마지막으로, 빈도는 채널 분위기의 우호성 정도에 관계없이 관계 몰입에 영향을 미치는 않는 것으로 나타났다.

<표 3> 채널분위기의 우호성 정도에 따른 협력적 커뮤니케이션과 관계몰입간의 관계

		우호적인 상황			비우호적인 상황		
		$\beta$	t	p	$\beta$	t	p
관계몰입	용이성	.005	.044	.965	.195	1.684	*.097
	비강제성	.224	2.188	**031	-.151	-1.306	.196
	단방향성	-0.31	-.302	.763	-.334	-2.988	***.004
	빈도	1.79	1.755	*.083	.116	.994	.324
	공식화정도	.214	2.084	**040	.118	1.013	.314

\* :  $p < .10$     \*\*\* :  $p < .05$     \*\*\* :  $p < .01$

## VI. 결 론

### 6.1 연구의 요약 및 시사점

본 연구는 주류산업에서 주류제조업체와 주류도매업체간의 관계에서 협력적 커뮤니케이션이 다양한 채널 상황에서 채널 성과에 미치는 영향에 대해 살펴보고자 했다. 이전까지의 커뮤니케이션에 대한 연구는 주로 조직내 상황에서 주로 연구가 되어 왔으며, 최근에 와서야 조직간 커뮤니케이션에 대한 연구가 진행되어 왔다. 그러나 최근의 조직간 커뮤니케이션에 대한 연구를 살펴 보면, Mohr와 Nevin(1990)의 연구에서 제시한 협력적 커뮤니케이션의 각 차원들에 대한 실증적인 연구가 이루어지지 않은 상황에서 이러한 협력적 커뮤니케이션을 단일 변수로 가정한 채 연구가 이루어 지는 것은 타당하지 않으며(Mohr, Fisher, and Nevin 1996), 각 차원을 개별적으로 본 연구(Mohr and Nevin 1995)에서도 초기의 연구에서 제시한 차원을 실증적으로 검증하지 않은 채 사용한 것은 바람직하지 않다고 본다. 또한 이러한 차원의 설정뿐만 아니라 각 차원에 대한 측정 또한 제대로 정립되어 있지 않은 상황이다.

이에 본 연구에서는 협력적 커뮤니케이션의 차원을 다시 정립하고자 했으며, 협력적 커뮤니케이션을 단일 변수로 보지 않고 각 차원들을 개별적으로 채널성과와 관련지어 살펴보고자 했다. 덧붙여 이전의 연구에서와 다소 상이한 방법으로 변수를 측정해 보았다.

다음은 채널 상황(채널분위기의 우호성 정도)에서 협력적 커뮤니케이션이 채널성과에 미치는 영향에 대한 가설검증결과는 다음과 같다. 첫째, 채널상황과 별로 상관없이 커뮤니케이션의 빈도는 채널성과에 유의한 영향을 미치지 않는 결과가 나왔다. 이는 커뮤니케이션이 성과를 향상시키기 위해서는 적절한 수준의 빈도가 있어야만 함을 보여준다. 또한, 채널분위기가 우호적인 채널상황에서 비강제성과 공식화정도가 관계 몰입에 유의한 영향을 미쳤다. 마지막으로, 커뮤니케이션 흐름의 단방향성은 비우호적인 상황에서 관계 몰입에 부적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

### 6.2 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 기존의 조직간 커뮤니케이션 연구를 토대로 협력적 커뮤니케이션의 어떤 차원이 채널성과에 영향을 미치는지를 살펴봄으로써 실제로 협력적 커뮤니케이션의 차원을 이루는 구성요소를 규명해 보고자 했다. 그러나 이 연구에서는 협력적 커뮤니케이션의 각 차원에 대한 정의 및

측정, 제시된 채널 상황에서 몇몇 한계성을 지니고 있다.

첫째, 협력적 커뮤니케이션의 구성요소로서 빈도, 공식화정도를 제시했으나 이는 채널성과와의 직선적 관계(linear relationship)를 가정한 것이다. 그러나, Maltz와 Kohli(1996)의 연구에서 비록 조직내 상황에서의 연구이기는 하지만, 시장정보의 확산(dissemination)의 빈도와 공식화정도는 지각된 정보의 질과 직선적(linear)관계를 갖지 않음을 실증적으로 연구하였다.

둘째, Mohr와 Nevin(1990)의 연구에서 제시한 채널 분위기를 단지 우호성 차원이 아닌 보다 정교한 측정을 위해 세 차원으로서 측정하였으나 실제 분석에서는 단일 변수로서 취급함으로써 Mohr와 Nevin(1990)의 연구에서와 마찬가지로 우호성 차원의 해석만을 하는데 그쳤다.

셋째, 이 연구에서는 내용(content)의 측정변수로서 비강제성을 제시하였는 데 이는 영향 전략 면에서의 측정으로서 보다 커뮤니케이션 상황에 적합한 측정변수의 제시가 필요하다.

그러나 이러한 연구의 한계점에도 불구하고 이 연구는 향후 조직간 커뮤니케이션의 연구과제를 밝혀주는데 도움이 되리라 생각한다.

첫째, 본 연구에서는 채널상황을 조절변수로서 제시함으로써 상이한 채널상황하에서 협력적 커뮤니케이션과 채널성과간의 관계의 변화를 살펴보았다. 그러나 효과적인 커뮤니케이션 전략의 수립을 위해서는 조절변수로서의 채널상황이 아닌 선행변수로서의 채널상황의 연구가 필요하다. 이러한 연구는 향후 조직간 커뮤니케이션연구의 주요 이슈로 대두될 것이다.

둘째, 기존연구에서와 마찬가지로 이 연구에서도 협력적 커뮤니케이션의 차원의 명확한 규명은 미흡한 실정이다. 즉 조직간 커뮤니케이션연구의 주요개념인 협력적 커뮤니케이션의 명확한 정의 없이 연구가 진행되는 것은 자칫 무의미한 연구가 될 수 있다.

셋째, 이 연구에서 제시한 채널상황과 채널성과의 개발이 필요하다. 실제 채널상황에서는 Mohr와 Nevin(1990)의 연구에서 제시한 채널상황 이외에도 훨씬 다양한 채널상황이 있을 수 있다. 또한, 채널성과의 설정에서도 기업의 성과 평가시 중요하게 고려되는 성과변수인 동시에 다양한 커뮤니케이션 전략 실행시 보다 큰 영향을 미치는 성과변수의 발견이 필요하다.

## 참 고 문 헌

- Anderson, Erin and Barton A. Weitz(1989), "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads," *Marketing Science*, 8(Fall), 310-23.
- Anderson, Erin and Barton A. Weitz(1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 29(February), 18-34.
- Anderson, James C. and James A. Narus(1990), "A Model of Distributors Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing Research*, 54 (January), 42-58.
- Boyle, Brett, F. Robert Dwyers, Robert A. Robicheaux, and James T. Simpson, "Influence Strategies in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relationship Structures," *Journal of Marketing Research*, 29(November), 462-73.
- Churchill, Gilbert A., Jr., Neil M. Ford, and Orville C. Walker, Jr.(1976), "Organizational Climate and Job Satisfaction in Salesforce," *Journal of Marketing Research*, 13(November), 323-32.
- Daft, Richard and Robert Lengel(1986), "Organizational Information Requirements, Media Richness, and Structure Design," *Management Science*, 32(May), 554-571.
- Dwyer, F. Rovert, Paul Schurr, and Sejo Oh(1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 53(April), 11-27.
- Euske, Nancy and Karlene Rovers(1987), "Evolving Perspectives in Organization Theory. Communication Implications," in *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*, F.Jablin et al., eds. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc., pp. 41-69.
- Farace, Richard, Peter Monge, and Hamish Russel(1977), *Communicating and Organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Ganesan, Shankar(1993), "Negotiations Strategies and the Nature of Channel Relation-

- ships," *Journal of Marketing Research*, 30(May), 183–203.
- Heide, Jan B. and George John(1998), "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels," *Journal of Marketing*, 52(1), 20–35.
- House, R. J., Alan C. Filley, and Steven Kerr(1971), "Relation of Leader Consideration and Initiating Structure to R and D Subordinates' Satisfaction," *Administration Science Quarterly*, 8(March), 19–30.
- Ivancevich, John M., Andrew D. Szilagyi, Jr., and Marc J. Wallace, Jr.(1997), *Organizational Behavior and Performance*, Santa Monica, Calif: Goodyear Publishing Company.
- Lengel, Robert, and Richard Daft(1985), "The Relationship Between Message Content and Media Selection in Managerial Communications: Some Preliminary Evidence," working paper, Texas A & M University.
- Maltz, Elliot and Ajay K. Kohli(1996), "Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries," *Journal of Marketing Research*, 33(February), 47–61.
- Mohr, Jakki and John R. Nevin(1990), "Communication Strategies in Marketing Channels : A theoretical Perspective" *Journal of Marketing*, 54(October), 37–40.
- Mohr, Jakki and Ravipreet S. Sohi(1995), "Communication Flows in Distribution Channels: Impacts on Assessments of Communication Quality and Satisfaction," *Journal of Retailing*, 71(4), 393–416.
- Mohr, Jakki, Roberts J. Fisher, and John R. Nevin(1996), "Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control," *Journal of Marketing*, 60(July), 103–115.
- Noordwier, Thomas G.(1986), "Explaining Contract Purchase Arrangements in Industrial Buying: A Transaction Cost Perspective", Unpublished Ph.D. Dissertation, University of Wisconsin, Madison.
- Noordewier, Thomas G., George John, and John R. Nevin(1990), "Performance Outcomes of Purchasing Agents in Industrial Buyer–Vendor Relationships," *Journal of Marketing*, 54(October), 80–93.

- Parson, Talcott(1951), *The Social System*, Glencoe, Ill: Free Press.
- Porter, Lyman W. and Edward E Lawler, III(1968), *Management Attitudes and Performance*. Homewood, IL.: Richard D. Irwin, Company.
- Rogers, Everett and Rekha Agarwala-Rogers(1976), *Communication in Organizations*. New York: The Free Press.
- Ruekert, Robert W. and Orville C. Walker, Jr.(1987), "Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence," *Journal of Marketing*, 51(January), 1-19.
- Schneider, B., and L. K. Olsen(1970), "Individual Differences and Organizational Reward Systems and Individual Values," *Personnel Psychology*, 23, 313-325.
- Schul, Patrick L., Taylor E. Little, Jr., and William M. Pride(1985), "Channel Climate: Its Impact on Channel Members' Satisfaction," *Journal of Retailing*, 61(2), 9-38.
- Simon, H. A.(1958), *Administrative Behavior*, New York: Macmillan, 16-32.
- Singh, Jagdip(1993), "Boundary Role Ambiguity: Facets, Determinants, and Impacts," *Journal of Marketing*, 57(April), 11-31.
- Williamson, Oliver L.(1975), *Markets and Hierarchies*, New York: The Free Press.