

碩士學位論文

移動電話 流通經路上的의 葛藤에 관한 實證研究

- 濟州地域을 中心으로 -

指導教授 黃 用 哲



濟州大學校 經營大學院

經營學科 마케팅管理專攻

金 鉉 奉

1997

移動電話 流通經路上의 葛藤에 관한 實證研究

- 濟州地域을 中心으로 -

指導教授 黃 用 哲

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함

1998年 6月 日

濟州大學校 經營大學院

經營學科 마케팅管理專攻

金 鉉 奉



金鉉奉의 經營學 碩士學位 論文을 認准함.

1998年 6月 日

委員長 \_\_\_\_\_

委員 \_\_\_\_\_

委員 \_\_\_\_\_

# 목 차

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 제 1 장 서 론 .....               | 6  |
| 제 1 절 연구의 목적 및 문제의 제기 .....   | 6  |
| 제 2 절 연구의 방법 및 논문의 구성 .....   | 8  |
| 제 2 장 유통경로상의 갈등의 본질과 유형 ..... | 9  |
| 제 1 절 유통경로의 의의와 유형 .....      | 9  |
| 1. 유통경로의 의의 .....             | 9  |
| 2. 유통경로의 유형 .....             | 10 |
| 제 2 절 권력의 정의와 원천 .....        | 13 |
| 1. 권력의 정의 .....               | 13 |
| 2. 권력의 원천 .....               | 14 |
| 제 3 절 경로갈등의 본질 .....          | 18 |
| 1. 경로갈등의 의의 .....             | 18 |
| 2. 경로갈등의 원인 .....             | 19 |
| 3. 경로갈등의 유형 .....             | 22 |
| 4. 갈등의 효과적 관리 .....           | 24 |
| 제 3 장 이동전화 사업의 현황 .....       | 26 |
| 제 1 절 이동전화 서비스의 개념 및 범위 ..... | 26 |
| 1. 통신서비스의 정의와 특징 .....        | 26 |
| 2. 이동전화 서비스의 개념 및 범위 .....    | 29 |
| 제 2 절 이동전화 서비스의 발전과정 .....    | 33 |

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 제 3 절 이동전화서비스 사업자 및 대리점현황 | 37 |
| 1. 사업자 현황                 | 37 |
| 2. 제조업체 현황                | 39 |
| 3. 유통구조 현황                | 41 |
| 제 4 장 갈등과 성과에 관한 실증적 분석   | 41 |
| 제 1 절 연구모형 및 연구가설         | 43 |
| 1. 연구모형                   | 43 |
| 2. 가설의 설정                 | 45 |
| 제 2 절 조사의 개요              | 47 |
| 1. 표본                     | 47 |
| 2. 설문지의 구성                | 47 |
| 3. 분석방법                   | 49 |
| 제 3 절 자료의 일반적 특성          | 49 |
| 제 4 절 가설의 검증              | 51 |
| 제 5 장 결 론                 | 65 |
| 1. 연구결과의 요약 및 시사점         | 65 |
| 2. 연구의 한계                 | 69 |
| 설문지                       | 70 |
| 참고문헌                      | 74 |
| Abstract                  | 76 |

## 표 목 차

|  |    |
|--|----|
| <표 1-1> 이동전화사업자 영업실적 .....                 | 7  |
| <표 2-1> 권력원천의 분류 .....                     | 15 |
| <표 3-1> 디지털셀룰러와 PCS 비교표 .....              | 32 |
| <표 3-2> 이동전화사업자 현황 .....                   | 37 |
| <표 3-3> 사업자별 이동전화 누계가입자 현황 .....           | 38 |
| <표 4-1> 설문지의 구성 .....                      | 48 |
| <표 4-2> 자료의 구성 .....                       | 50 |
| <표 4-3> 갈등과 대리점 사업성과와의 상관관계표 .....         | 51 |
| <표 4-4> 갈등과 거래만족도와의 상관관계표(I) .....         | 52 |
| <표 4-5> 갈등과 거래만족도와의 상관관계표(II) .....        | 53 |
| <표 4-6> 갈등과 사업자의 통솔강도와의 상관관계표 .....        | 54 |
| <표 4-7> 대리점 특성에 따른 사업성과의 차이 .....          | 55 |
| <표 4-8> 대리점 특성에 따른 거래만족도의 차이 .....         | 57 |
| <표 4-9a> 대리점 규모에 따른 거래만족도의 차이 .....        | 58 |
| <표 4-9b> 대리점 경영자의 사업경험에 따른 거래만족도의 차이 ..... | 59 |
| <표 4-9c> 대리점 경영자의 연령에 따른 거래만족도의 차이 .....   | 60 |
| <표 4-9d> 대리점 경영자의 학력에 따른 거래만족도의 차이 .....   | 61 |
| <표 4-9e> 대리점 형태에 따른 거래만족도의 차이 .....        | 61 |
| <표 4-10a> 대리점 규모에 따른 갈등의 차이 .....          | 63 |
| <표 4-10b> 대리점 경영자의 사업경험에 따른 갈등의 차이 .....   | 63 |
| <표 4-10c> 대리점 경영자의 연령에 따른 갈등의 차이 .....     | 64 |
| <표 4-10d> 대리점 경영자의 학력에 따른 갈등의 차이 .....     | 64 |
| <표 4-10e> 대리점의 형태에 따른 갈등의 차이 .....         | 64 |
| <표 5-1a> 가설검증 결과의 유의성(I) .....             | 67 |
| <표 5-1b> 가설검증 결과의 유의성(II) .....            | 67 |
| <표 5-1c> 가설검증 결과의 유의성(III) .....           | 68 |

## 그림목차

|                              |    |
|------------------------------|----|
| <그림 3-1> 국내이동통신 서비스분류 .....  | 31 |
| <그림 3-2> PCS 서비스 변화 .....    | 32 |
| <그림 3-3> 정보통신의 발전전망 도해 ..... | 35 |
| <그림 3-4> 이동전화 유통경로 .....     | 41 |
| <그림 4-1> 연구모형 .....          | 44 |



# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 문제의 제기 및 연구의 목적

1984년부터 한국이동통신<sup>1)</sup>이 이동전화 서비스를 제공하면서 독점 체제를 유지하다가 1996년 신세기통신(망식별번호:017)이 서비스를 시작, 복점체제를 형성하였고, 그로부터 1년이 채 못된 1997년 10월부터 PCS 3사가 서비스를 시작하면서 이동전화 시장은 완전경쟁 체제에 돌입하게 되었다.

이러한 이동전화 사업의 완전경쟁 체제는 1998년도 상반기중 1,000만 가입자 돌파<sup>2)</sup>를 예상하고 있는 경이적인 외형적 성장에도 불구하고 사업자간 지나친 과당경쟁으로 인하여 대외 경쟁력의 기초가 되는 산업기반은 불안하기만 한 것으로 나타나고 있다.

선발 업체인 SK텔레콤과 신세기통신은 내수 시장을 빼앗기지 않기 위해 모든 경영 역량을 PCS와의 경쟁에 투입하고 있는데, SK텔레콤의 경우 차세대 이동전화 등에 막대한 연구 개발비를 투입한다고 하지만 당장의 경영 자원은 이동전화 시장지키기에 동원되고 있다.

신세기 이동통신의 경우 아예 적자에 허덕여 내일을 설계할 여력이 있는지조차 의심을 받고 있다. 여기에 PCS 3사들은 각각 2조원 이상의 초기 투자비를 쏟아 붓고 있고, 손익 분기점에 도달하려면 최소 2백만명 이상의 가입자가 필요한데 “그날”이 언제 올런지는 아무도 장담하지 못하고 있다. 만약 이들 중 어느 하나라도 투자비를 감당하지 못하고 휘청 한다면 국가 경제적으로 엄청난 파장을 몰고 오리라는 것은 불을 보듯 뻔한 일이다.<sup>3)</sup>

실제로 97년도 국내 기간통신 사업자들의 순이익은 대부분 감소했으며 한국통신, SK텔레콤, 무선호출사업자를 제외하고는 대부분 적자를 기록했다.<sup>4)</sup>

최근의 이동전화 사업자별 영업실적을 살펴보면 <표 1-1>과 같다.

- 
- 1) 1997.3.21 SK텔레콤으로 사명변경.
  - 2) 한국전파신문, 1998.5.4 자, 1면.
  - 3) 이동통신저널, 월간이동통신사, 98.1 월호, p.51.
  - 4) 전자신문, 1998.3.28 자, 3면.

<표 1-1>

이동전화사업자 영업실적

(단위: 억원)

| 회사명    | 자본금   | 매출액    |        | 영업이익  |        | 경상이익   |        | 당기순이익  |        |
|--------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
|        |       | 96년    | 97년    | 96년   | 97년    | 96년    | 97년    | 96년    | 97년    |
| SK 텔레콤 | 311   | 26,760 | 35,120 | 4,621 | 5,842  | 3,679  | 1,686  | 1,955  | 1,136  |
| 신세기통신  | 4,000 | 1,651  | 4,915  | ▲154  | ▲915   | ▲1,475 | ▲1,886 | ▲1,475 | ▲1,952 |
| 한통프리텔  | 5,000 | -      | 1,446  | -     | ▲1,232 | -      | ▲962   | -      | ▲962   |
| 한솔PCS  | 3,800 | -      | 159    | -     | ▲257   | 13     | ▲110   | 13     | ▲112   |
| LG 텔레콤 | 4,000 | -      | 366    | ▲4    | ▲320   | 32     | ▲204   | 20     | ▲204   |

※ 자료 : 전자신문 1998.3.28, 3면 중에서 이동전화사업자 내용만 발췌

지난 97년 한해는 통신서비스 시장이 전국 춘추시대를 연상할 만큼, 시장 주도권을 놓고 한치의 양보도 없는 치열한 각축전을 벌여 온 것이 사실이다. 그러나 국내 경쟁에만 몰두한 나머지, 해외로 눈돌릴 여력이 없어, 대외 개방을 앞두고 벌써부터 우려의 목소리가 높아지고 있다.

이동전화 5개사가 가입자 유치를 위해 지나친 과당경쟁을 전개함에 따라 자금난이 가중되어 PCS 3개업체의 하반기 위기설이 언급되고 있으며, 현재 상태의 장려금과 특판 정책이 전개된다면 하반기에는 1,2개 업체가 경영상의 큰 어려움을 겪을 것으로 예상되고 있다. 이는 가입자 유치를 위한 장려금<sup>5)</sup>을 사업자별 가입자당 최고 30만원까지 지급하는 현 상태에서는 자금난이 가중될 수 밖에 없다는 판단에 따른 것으로 풀이된다. 더욱이 대기업간 상호지급보증 금지에 대한 새정부의 입장이 강력히 추진될 경우 PCS 3사의 자금난은 더욱 가중될 것으로 보여 현재처럼 과도한 장려금 지급은 경영 악순환을 되풀이 할 것이라는 분석이다. 실제 1천억원의 외자도입을 성사시키더라도 현재와 같은 과당경쟁 상황이 지속된다면 가입자를 30만~35만명 정도만 유치하면 1천억원의 지원금이 소진될 것으로 보여 자금유입의 효과가 크지 않다는 것이다.<sup>6)</sup>

5) 장려금이란 이동전화 사업자가 대리점에 대하여 Back-Margin 형태로 지급하는 돈을 말하며, 출고장려금, 개통촉진수수료, 개통장려금,그레이트장려금, 보상장려금, 특판장려금, 볼륨인센티브 등이 있다. (월간셀룰러,월간셀룰러사,1998.3월호,p.79)

6) 한국전파신문,1998.3.30 자, 15면.



이러한 과당 경쟁의 상황하에서 이동전화 5개 사업자 모두가 위탁대리점제도를 이용하여 내수시장 확보에 총력을 기울이고 있으며 이러한 과정에서 이동전화서비스 사업자와 위탁대리점간에 갈등이 심화되고 있다고 하겠다.

따라서 본 논문은 급변하는 이동전화 시장의 경영환경하에서 이동전화 사업자와 위탁대리점간 유통경로 상에서 원인변수인 갈등과 결과변수인 성과 및 만족과의 관계과약을 통해 이동전화서비스 사업자와 위탁대리점간의 바람직한 사업관계 유지 및 이동전화서비스 사업자의 고객지향적 마케팅 전략수립에 대한 시사점을 제시하고자 하는데 그 목적이 있다.

## 제 2 절 연구의 방법 및 논문의 구성

본 연구는 앞에서 언급한 목적을 달성하기 위해 이론적 고찰과 실증연구를 병행하였다. 이론적 고찰을 위해서는 국내·외 각종 관련서적과 연구논문, 정부 및 관련 기관·기업의 발간자료, 월간지, 신문 등을 활용하였고, 실증 연구는 제주지역의 이동전화 5개사업자의 위탁대리점을 대상으로 직접 설문을 시행, 분석하였다.

문헌적 연구에서는 경로갈등의 배경, 형태등과 유통경로상의 권력 행사등에 대해 선행 연구를 고찰해 보고, 또한 각종 통계자료를 통해 이동전화 사업의 현황을 파악한다. 실증연구에서는 제주 지역내의 이동전화서비스 사업자와 관계를 맺고 있는 대리점을 대상으로 갈등의 실태 및 성과 그리고 거래만족도를 파악하여 사회과학 통계 프로그램을 통해 이들 변수간의 관계를 분석한다.

논문의 구성은 5장으로 구성되며, 제 1 장은 서론으로써 연구의 필요성, 연구목적 그리고 연구방법 및 논문의 구성 등을 서술하고, 제 2 장은 갈등에 관한 이론적 고찰로써 경로갈등의 개념, 배경, 갈등의 형태, 유통경로내에 작용하는 힘의 원천, 그리고 갈등과 관련변수의 관계 등을 고찰한다. 제 3 장에서는 이동전화 사업의 현황을 파악하기 위해, 이동전화 서비스의 개념 및 범위, 발전경향 및 특성, 국내 이동전화사업 시장의 현황, 그리고 이동전화 사업과 대리점과의 관계 등을 살펴본다. 제 4 장에서는 이론적 고찰을 기반으로 한 실증분석으로써 이동전화사업자와 대리점간의 갈등실태를 파악하고 갈등이 대리점의 성과 대리점에 대해 행하는 힘의 원천에 따른 갈등의 실태를 분석하고 그 시사점을 제시한다. 마지막으로 제 5 장에서는 분석결과를 요약하고 본 연구의 한계 등을 서술하고자 한다.

## 제 2 장 유통경로상의 갈등의 본질과 유형

유통경로는 경제적 변수에 의해서만 영향을 받는 것이 아니라 시스템내의 기본적인 행동특성인 갈등, 힘, 그리고 의사소통 등의 내용에 따라 영향을 받게 된다. 따라서 마케팅경로를 효과적으로 운영하고 이해하기 위해서는 경로관리자는 이와 같은 행동적 특성들에 대한 깊은 이해가 있어야 할 것이다. 제 2 장에서는 본 연구의 핵심인 갈등에 대하여 여러 마케팅 학자들이 제시한 정의와 유형 및 경로갈등의 본질에 대하여 살펴보고자 한다.

### 제 1 절 유통경로의 의의와 유형

#### 1. 유통경로의 의의

하나의 제품이 만들어지면 그 제품은 특정의 경로를 통해 소비자의 손에 이르게 된다. 아무리 좋은 제품을 만들어 낸다고 하더라도 소비자가 그 제품에 접근하여 이용할 수 없다면 그 제품은 가치가 없는 것이나 다름 없다.

생산자에 의해 만들어진 제품이 소비자의 손에 이르기 까지 전과정을 이른바 유통경로라고 한다. 유통경로는 한 가지 형태로 고정되어 있는 것이 아니라 여러 가지 다양한 형태로 이루어져 있다. 즉, 생산자가 제품을 직접 소비자에게 판매할 수도 있으며 유통기관을 통하여 판매할 수도 있다. 또 유통기관도 하나의 단계만 거치는 것이 아니라 여러 단계를 거치게 되는 경우도 있다. 이와 같이 제품에 따라, 지역에 따라 또는 기업이 고려하고 있는 여러 가지 전략적 목적에 따라 생산자에서 소비자에 이르는 유통경로는 매우 다양하게 나타날 수 있다.

Stern 과 El-Ansary 는<sup>7)</sup> 유통경로를 “어떤 제품이나 서비스가 사용 또는 소비될 수 있도록 하는 과정과 관련된 일체의 상호의존적인 독립된 조직의 집합”이라고 정의하

---

7) W. Stern, Louis and Adell I El-Ansary, and J.R. Brown, *Managent in marketing Channels*, Prentice- Hall International Edition, 1989.

고 있으며, Kotler 는<sup>8)</sup> “특정 제품이나 서비스가 생산자로부터 소비자에게로 옮겨가는 데에 있어서 소유권을 갖고 있거나 또는 소유권의 이전을 보조하는 회사나 개인의 집합”이라고 정의하고 있다. 또 Bowersox 와 Cooper 는<sup>9)</sup> “제품이나 서비스의 구매와 판매 과정에 참여하는 사업과 관련된 시스템”이라고 정의하고 있다.

유통경로는 공간적 및 시간적 괴리를 해소하는 측면에서 제품의 물리적 흐름을 전달하는 물적 물류경로와 제품의 가치를 향유할 수 있는 권한인 법적 소유권의 흐름을 전달하는 상적 거래경로로 분류한다. 대금의 흐름이나 정보의 흐름, 촉진의 흐름, 서비스의 흐름 등도 거래경로로 한다.<sup>10)</sup>

## 2. 유통경로의 유형

유통경로의 유형은 기준에 따라 여러 가지로 구분할 수가 있는데 그 내용을 살펴보면 다음과 같다.

### (1) 유통흐름 내용에 따른 분류

유통경로를 거래흐름과 물적흐름의 두가지를 주요한 흐름으로 보고 두 가지로 구분할 수 있다.

① 거래경로(Transaction Channel) : 거래 성립에 종사하는 중간 기관의 집단으로 구성되는 것으로서 이의 목적은 상담, 접촉을 통해 계속하여 거래를 관리하는데 있다. 이를 상거래 유통경로라 한다.

② 교환경로(Exchange Channel) : 물적 유통기관에 종사하는 중간기관의 네트워크로 구성되는 것으로서 흔히 물적 유통경로라 한다.

### (2) 종속성에 따른 분류

거래 경로를 중심으로 할 때 경로 기관이 종속성을 인정하느냐 아니냐 하는 기준에 따르면 세가지로 구분할 수 있다

---

8) Kotler, Philip and Gray Armstrong, Principles of Marketing, Prentice-Hall, 1994.

9) D. J. Bowersox, M.B. Cooper, D.M. Rambert, and D.A. Taylor, Management in Marketing Channel, McGraw-Hill, 1980.

10) 유동근, '통합마케팅', 미래원, 1994, p. 228.

① 수직적 유통경로(vertical marketing system) : 영업상의 결약을 이룩하고, 최대의 환경력을 행사할 수 있도록 미리 계획, 설계, 전문적으로 관리되면서 집중적으로 통제할 수 있도록 형성된 경로망을 가리킨다. 통제력의 수단에 따라 다시 관리적, 계약적, 사회적 통제 시스템으로 나눌 수 있다.

② 전통적 유통경로(conventional marketing system) : 생산자, 도매상, 소매상이 다시 느슨하게 연결되어 있고, 독자적인 자율권을 가지며, 서로 관습적인 관계를 가지며, 임의적인 영업관계를 형성, 독자적으로 행동하는 경로망을 가리킨다.

③ 단회거래경로(single transaction channel) : 사업관계를 연장하거나 계속하려는 의도가 없이 거래를 하는 경우에 형성되는 경로인데 거래를 할 때마다 상대방을 찾는 것이다. 예를 들면, 부동산이나 주식, 사채매매 및 특수 산업설비의 경우에 형성되는 경로이다. 이러한 유형의 경로를 단속적 경로(intermittent channel)라 한다.

### (3) 통합성에 따른 분류

경로상에 개재하는 경로 기관의 소유권이 통합되어 있는 정도에 따르면 두 가지로 구분할 수 있다.<sup>11)</sup>

① 완전통합경로(fully integrated channel) : 모든 경로기관이 완전히 단일소유하에 있는 경로유형이다. 예를 들면, 석유, 정유소 및 주유소를 가진 석유회사의 경우, 커피 가공공장과 도/소매시설을 모두 소유하고 있는 경우의 경로가 이에 해당한다.

② 부분통합경로(partially integrated channel) : 경로기관의 일부만이 통합되어 있는 경로이다.

### (4) 시장 범위에 따른 분류

경로가 상품을 유통시킬 수 있는 시장범위(market coverage)에 따르면 세 가지로 구분할 수 있다.<sup>12)</sup>

① 개방형유통경로(intensive channel of distribution) : 가능한 많은 수의 잠재 고객과 접촉을 쉽사리 할 수 있게끔 하여 주는 경로이다.

② 배타유형경로(exclusive channel of distribution) : 각 시장에 하나의 판로만 두고 있는 경로유형으로써 상품이 아주 전문적이거나 구매자 수가 적을 때 이용한다.

---

11) R. Gist, Marketing and Society, Text and Cases, 2<sup>nd</sup> ed. , 1974, p. 310.

12) 김원수, 「거시마케팅론」, 경문사, 1981, p. 150.

③ 선택형유통경로(selective channel of distribution) : 시장의 판매 가능성에 입각하여 취급상을 통제 선택하거나 혹은 판매를 허용하는 취급점의 수를 제한하여 형성된 유통경로 유형이다.

(5) 경로수에 따른 분류

특정제품의 유통경로의 수가 얼마냐에 따르면 두 가지로 구분할 수 있다.

① 복수유통경로(multiple channel of distribution) : 특정 제품이 다른 시장이나 세분 시장(market segments)에 저마다 다른 유형의 경로를 통해 유통되는 경로유형이다. 복수유통경로는 서로 판매가격이 달라 유통업자들 간에 많은 갈등이 발생한다.

② 단일유통경로(single channel of distribution) : 특정 제품에 대해 단일의 경로 유형만이 사용되는 경우를 가리킨다.

(6) 이해관계 유형에 따른 분류

유통경로상의 유통기관과 소비자의 이해 관계의 유형에 따르면 두 가지로 구분할 수 있다.

① 대립형 유통경로 : 제조업자와 이해가 대립되는 유통경로를 가리킨다.

② 소비자주권통합형 유통경로 : 소비자주권을 통합하고 있는 유통경로를 가리킨다.



## 제 2 절 권력의 정의와 원천

### 1. 권력의 정의

사회적인 권력(social power)이란 다른 사람으로 하여금 시키지 않으면 하지 않은 일을 하도록 하는 능력이라고 전통적으로 정의되어 오고 있다.<sup>13)</sup>

권력(Power)은 다른 구성원 행동에 영향을 줄 수 있는 잠재 능력을 뜻하며, 부하로 하여금 리더에 순종하도록 할 수 있는 직접 또는 간접적인 영향잠재력을 말한다.<sup>14)</sup>

권력을 분석하는 수준도 개인, 집단, 조직등 다양하기 때문에 일률적인 논의를 하기가 어렵다. 실제로 영향력에 대한 연구도 사회심리학, 사회학, 조직론, 정치학 등 여러 분과학에서 이루어지고 있다. 본연구의 연구대상인 유통경로는 주로 조직간 관계에서 발생하는 영향력을 말하며, 이러한 조직권력에 대한 연구는 자원의존이론, 조직간네트워크, 정치경제학 연구의 도움이 크다.

Stern 과 El-Ansary 는 유통경로 구성원의 권력이란 각기 다른 경로 수준에서 다른 경로구성원의 의사결정 변수를 통제할 수 있는 능력이라 하였다.<sup>15)</sup> Hunt 와 Nevin 은 유통경로상에서의 권력을 주어진 유통경로내의 각기 다른 경로수준에서 다른 기업의 마케팅전략 변수를 통제할 수 있는 능력이라 하였다.<sup>16)</sup> Gaski 는 유통경로 구성원 A(주체)가 경로구성원 B(객체)에 대해 갖는 영향력에 대하여 다음과 같이 정의 한다

첫째, 경로구성원 A가 단순히 영향력이 있다는 표현은 적절치 못하며 둘 이상의 사회적 관계에서 어느 대상에 대해 영향력이 있음을 말하여야 한다.

둘째, 행위의 변화를 가져오게 하는 수단에 대해서는 구별을 하지 않는다. 예를 들면, 경로구성원 B를 원하는 방향으로 움직이게 하지 위해서는 제재가 필요하다.

셋째, 경로구성원 A가 행사하는 영향력이 성공적이기 위해서는 반드시 경로구성

---

13) Richard M. Emerson, "Power-Dependence Relations", *American Sociological Review*, Vol. 27., February, 1962, p. 31~41.

14) 이학중, 「조직행동론」, 세경사, 1993, p. 274.

15) Adel i. El-Ansary and Louis W. Stern, "Power Measurement in the Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol.9, February, 1972, p.47.

16) Shelby D. Hunt and John R. Nevin, "Power in a Channel of Distribution : Sources and Consequences", *Journal of Marketing Research*, Vol. 11, May, 1976, p. 186.

원 B의 외부의 반응을 초래케 할 필요는 없다 권력을 행사한다 함은 원하는 방향으로 B의 외부행동 변화가능성을 증대시킬 뿐이다. 실제적으로 경로구성원 B가 움직이기 위해서는 추가적인 노력이 필요하다.<sup>17)</sup>

위와 같은 연구결과를 종합하여 보면 권력은 첫째, 둘 이상의 사회적 관계에서 어느 대상에 대해 힘이 있음을 의미한다. 둘째, 상대방의 행동에 영향을 미쳐 힘이 미치지 이전보다 행동의 병화를 초래할 수 있어야 한다. 이때 상대방의 행동으로는 의사결정이나 마케팅전략 결정 등이 있을 수 있다, 셋째, 권력은 영향력을 행사할 수 있는 적절한 수단을 가지고 있어야 한다. 이러한 수단으로 보상이나 위협등 다양한 방법을 사용할 수 있다. 즉, 권력은 둘 이상의 사회적 관계에서 상대방에게 여러 수단을 사용하여 영향력을 행사하는 것으로 권력 행사 이전보다 행동의 변화가 일어나도록 하는 능력을 의미한다.<sup>18)</sup>

## 2. 권력의 원천

권력의 원천은 경로 파트너들의 행동에 영향력을 행사하기 위해 이용되는 권력의 행사수단이다. 권력의 원천에 대한 연구는 <표 2-1>과 같이 진행되어 왔으며 보상적 권력, 강압적 권력, 준거적 권력, 전문적 권력, 정보적 권력, 정당성 권력(합법적 권력, 전통적 권력)으로 나누어 볼 수 있다.<sup>19)</sup>



---

17) Joan F. Gaski, "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, Vol. 48, Wummer, 1984, pp. 9~11

18) 이성근·배수현, 「새유통관리론」, 무역경영사, 1998.,p. 450.

19) 상계서, p. 451~456.

<표 2-1>

권력원천의 분류

|                          |  |
|--------------------------|--|
| French & Raven(1959)     | 보상적 권력, 강압적 권력, 정당성 권력, 준거적 권력, 전문적 권력                 |
| Collins & Raven(1968)    | 보상적 권력, 강압적 권력, 정당성 권력, 준거적 권력, 전문적 권력                 |
| Kasulis & Speakman(1980) | 보상적 권력, 강압적 권력, 정보적 권력, 준거적 권력, 전문적 권력, 합법적 권력, 전통적 권력 |

(1) 보상적 권력(reward power)

보상적 권력은 한 경로구성원이 다른 경로구성원에게 여러 가지 물질적 또는 심리적인 도움을 줄 수 있을 때 형성되는 권력이다. 보상적 권력이 형성되기 위해서는 당사자가 보상능력이 있어야 하며, 상대방도 협조를 하는 경우 보상을 받을 수 있다는 것을 지각해야 한다. 그래서 보상적 권력의 크기는 상대방에게 해줄 수 있는 보상의 크기와 그에 대한 지각에 비례한다.

동일한 보상을 반복하여 사용하게 되면 그 보상에 대한 만족은 점차 감소하게 되며 상대방에게 학습경험의 효과가 나타나게 되어 보상적 권력의 효과가 체감할 수 있다. 그러므로 보상적 권력이 지속적으로 효과를 갖기 위해서는 새로운 보상수단을 계속해서 개발하고 제공하는 것이 필요하다. 그리고 보상을 실제로 이행하면 미래 약속에 대한 신뢰를 더 증대 시킴으로써 앞으로의 보상적 권력을 증대 시킬 수 있다.

(2) 강압적 권력(coercive power)

강압적 권력은 한 경로 구성원의 영향력 행사에 대해서 다른 구성원들이 따르지 않을 때 처벌이나 부정적 제재를 받을 것이라고 지각하기 때문에 그러한 요구에 응하게 되는 권력 원천이다. 처벌이나 부정적 제재는 실질적인 불이익을 가하는 것은 물론 주어진 혜택이나 보상을 철회하는 것 등을 모두 포함한다.

강압적 권력은 경로 구성원 사이에 권력관계가 균형적인 경우에는 사용하기가 어렵고 힘의 불균형, 즉 비대칭적 관계에 있을 때 이용될 수 있다. 강압적 권력의 사용은 일종의 병리적인 것으로 긍정적인 효과를 가져오기 보다는 장기적으로 역기능적인 측면이 더 많게 된다. 그리고 강압적 권력을 반복적으로 행사하게 되면 그에 상응



하는 대항력이 형성되어 강압적 권력의 사용이 견제 받게 된다, 그러므로 강압적 권력은 다른 권력 수단이 사용되지 못할 때 제한적으로 사용되는 것이 바람직하다.

실제로 보상적 권력과 강압적 권력은 구분하기가 매우 어렵다. 보상을 철회하는 것이 곧 강압적 권력으로 여겨질 수도 있기 때문이다. 그리고 보상과 처벌은 모두 반복하여 행사하게 되면 그 효과와 영향력이 체감되기 때문에 시간이 경과함에 따라 그 강도나 크기를 증대 시켜야 한다. 그리고 권력은 영향을 받는 주체의 행동을 통제하는 것이기 때문에 상대의 순응 또는 비순응의 경우에 따라 보상과 처벌이 적절히 관리되어야 한다.

### (3) 전문적 권력(expert power)

전문적 권력은 한 경로 구성원이 특별한 전문 지식이나 경험을 가졌다고 상대방이 인지할 때 가지게 되는 권력이다.

전문적 권력은 다른 권력 원천에 비해 지속되기가 어렵다. 일단 전문 지식과 경험들이 상대방에게 주어지게 되면 전문성은 상대방도 공유하게 되어 전문적 권력으로서의 기능을 상실하게 된다. 유통경로 내에서 전문적 권력을 장기간 유지하기 위한 방법으로 세 가지가 있다.

첫째, 모든 영역에 관한 전문적 지식을 상대방에게 제공하는 것이 아니라 핵심적이고 중요한 것을 제외한 부차적인 사항에 대한 전문 지식을 제공한다. 그래서 다른 경로 구성원이 계속 의존하도록 유지할 수 있다.

둘째, 제조업자가 계속적으로 경쟁 기업에 대해 차별적 우위성을 확보하여 의존성을 높이는 방법이다. 즉, 지속적으로 연구개발에 투자하여 새로운 상품을 개발하고 영업 활동에 필요한 지식과 정보를 계속적으로 제공하는 것이다.

셋째, 다른 경로 구성원이 전문 지식을 얻는데 있어 거래와 관련된 투자를 하게 한다. 그렇게 하여 다른 제품이나 서비스의 유통으로 쉽게 전환하지 못하도록 하는 방법이다. 즉, 거래 특유의 투자(transaction-specific investment)로 전문적 지식이나 시설을 확보하는 데 들었던 시간과 비용 때문에 다른 경로의 전환을 실질적으로 어렵게 한다.

### (4) 준거적 권력(referent power)

어떤 경로 구성원이 여러 측면에서 장점을 갖고 있으면 다른 경로 구성원은 그와 하나됨이나 일체성을 갖기를 원하게 되며 그와 한 구성원이 되고 싶어한다. 그리고 이미 거래 관계가 형성되어 있는 경우에는 그 관계를 지속적으로 유지하고 싶어한다.

이러한 경우의 영향력이 바로 준거적 권력이다.

즉 유통업자의 경우, 유명제조업자의 상품을 취급한다는 금지와 보람이 있으며 제조업자의 경우, 유명 백화점이나 쇼핑센터에서 제품의 판매가 이루어진다는 금지 등이 있게 된다.

#### (5) 정당성 권력(legitimate power)

정당성 권력은 다른 구성원들에게 영향력을 행사할 정당한 권리를 갖고 있거나 당연히 해야 한다고 상대방이 내재적으로 지각하는 권력을 의미한다. 정당성 권력에는 합법적 권력(legal power)과 전통적 권력(tradition power)이 있다. 전자는 합법적인 조직 구조나 계약관계에서 오는 것으로 상품등록이나 특허권, 프랜차이즈제도 등의 법률적 행동에 의해 형성된다. 후자는 오랜 관습이나 습관을 통해 당연히 권력이 있다고 믿는 것으로 구성원의 가치나 관습, 습관에 의해 자동적으로 인정되는 것이다.

정당성 권력은 특히 조직 구조상 한 조직내 상급자와 하급자의 관계에서 명확하게 드러나며 그러한 상급자의 권력을 권한이라고 한다. 유통경로는 독립적인 조직간의 관계 이므로 이러한 공식적인 권한의 상하 관계는 나타나지 않지만 자본이 많거나 경험이 많은 주도적인 경로 구성원은 다른 구성원에게 정당성 권력을 행사할 수도 있다. 그리고 수직적으로 통합된 경로 구조 내에서는 보다 분명하고 공식적인 합법적 권력이 존재한다.

#### (6) 정보적 권력(informational power)

정보적 권력은 다른 경로 구성원이 이전에 얻을 수 없었거나 알 수 없었던 정보 또는 일의 결과를 제공해 준다고 인식하는 경우에 갖게 되는 영향력이다. 소매 기관의 경우에는 그들이 공급하는 상품의 최종 소비자와 밀접한 접촉을 통해 시장 정보를 수집함으로써 제조업자에 대해 정보권력을 획득할 수 있다. 그리고 제조업자는 판매 정책과시장의 상황을 분석하고 설명하는 능력이 더 뛰어나므로 그런 측면에서 정보 권력을 가질 수 있다. 정보 권력은 일단 정보가 공개되거나 알려지는 경우 더 이상 영향력을 행사할 수 없으므로 다른 권력 원천에 비해 일시적인 성격을 갖는다.

### 제 3 절 경로갈등의 본질

유통경로(마케팅경로)는 둘 이상의 구성원으로 이루어지며 이들 경로 구성원으로서 상호 작용될 때 유통경로 내에 하나의 사회시스템이 형성된다. 여기서 사회시스템이란 둘 이상의 개인이나 조직이 다른 개인이나 조직과 상호 의존적인 관계 속에서 작용을 함으로써 하나의 사회가 형성됨을 의미한다.<sup>20)</sup>

즉, 시스템 개념으로 파악되는 유통경로는 경제적 변수에 의해서만 영향을 받는 것이 아니라 이러한 시스템내의 기본적인 행동 특성인 갈등, 힘, 그리고 의사소통 등의 내용에 따라 영향을 받게 된다. 따라서 효과적으로 운영하고 이해하기 위해서는 경로 관리자는 이와 같은 행동적 특성들에 대한 깊은 이해가 있어야 할 것이다 이하에서는 본 연구의 핵심인 갈등에 대하여 여러 마케팅 학자들이 제시한 정의와 유형, 해결전략 등에 대해 살펴보고자 한다.

#### 1. 유통경로 갈등의 의미

일반적으로 경로갈등이란 다른 경로 구성원의 행동을 방해하고 손상하고, 파괴하고, 조작하려고 하는 적대적 행동<sup>21)</sup>으로 보기도 하고 잠재적 상태 즉 명백한 갈등이 출현되기 전에 인식하게 되는 욕구불만의 상태<sup>22)</sup>라고 보는 견해도 있으며 유통경로 상의 어떤 구성원이 다른 구성원을 적대자로 보고 그들과는 다른 행동을 하는 것으로 지각하는 상태<sup>23)</sup>라고 정의되어 지기도 한다. 경로 구성원은 스트레스, 긴장, 적대감 등에 기인하여 대립적인 상태를 이루게 된다.<sup>24)</sup> 다시 말해서 갈등이 명백하게 나

---

20) Talcolt Persons and Neil J. Smelser, *Economy and Society : A study in the Integration of economic and Social Theory*, N. Y. : Free Press, 1956, p. 8~9.

21) J. Taylor, Sims J. Robert Foster and Arch G. Woodside, *Marketing Channels : Systems and Strategies*, Harper & Row, Publishers, 1977, p. 205~206.

22) Robert F. Lusch, "Sources of Power : Their Impact on Intra-Channel Conflict" *Journal of Marketing* 13, Research, Vol. 13, November, 1976, p. 388.

23) L. J. Rosenberg and Louis W. Stern "Toward the Analysis of Conflict in Distribution Channels: A Descriptive Models", *Journal of Marketing*, Vol.34, October, 1970, p.40~46.

24) Louis W. Stern, Brian Sterntal & Samuel Craig, "Managing Conflicion Distribution Channels : A Laboratory Study" *Journal of Marketing Research*, Vol. 10, May, 1973, pp. 169~179.

타나기 이전의 선행 상태인 욕구불만의 상태가 존재 한다는 것이다.

이러한 상태는 경로 구성원의 행동에 불만족을 초래하여 상대방에게 해를 주기 위한 대립적 차원의 양상을 띠게 된다. 이와 같이 갈등은 욕구 불만의 대립적 행동을 낳게 되는 동시에 동태적 과정을 갖게 된다. 그러나 여기서 유의할 점은 전자가 반드시 후자로 나타나는 것은 아니라는 점이다. 따라서 갈등은 목표달성의 방해, 또는 긴장을 의미할 수도 있으나 본 연구는 경로갈등을 “특정 경로구성원이 타 구성원의 행동을 자신의 목표 달성과 행동 패턴을 방해하는 것으로 지각하는 것 뿐만 아니라, 욕구불만의 상태를 포괄하는 것”으로서 이해하기로 한다.

## 2. 경로갈등의 원인

경로 갈등이 경로 성과에 좋은 영향을 미치든 나쁜 영향을 미치든 즉 순기능적이든 역기능적이든 간에 그것의 원인을 찾아내어 적절한 수준의 갈등을 계속 유지하여 주도록 그 원인을 조정하여 주는 것이 경로 내에서 필요하다.

Stern 과 Gorman 은 갈등의 원인을 역할의 불일치, 희소자원에 대한 경쟁, 지각의 차이, 기대의 차이, 의사결정 영역의 불일치, 목표의 차이, 의사소통의 왜곡으로 보았으며<sup>25)</sup> Etgar 는 갈등의 원인을 경로 구성원이 그들의 경로와 환경에 관한 정보의 수신 및 처리과정의 방법상 차이에서 비롯된다는 태도적 원인과 상대방 이익과의 충돌을 반영하는 구조적 원인으로 분류하였는데, 태도적 원인에는 역할,기대,지각,의사소통을 들고 구조적 원인에는 목표의 불일치, 자치권 획득욕구, 희소자원에 대한 경쟁을 들면서 다음과 같이 설명하고 있다.<sup>26)</sup>

### (1) 역할의 불일치

역할은 어떤 지위의 경로기관이 하여야 할 행위를 정의하는 규정이다 이는 자신이 기대하는 타 구성원의 성과(권리)뿐 아니라 타 구성원에 의해 기대되는 자신의 성과 태도(의무)를 결정하게 된다. 특히, 경로 갈등은 각 경로기관이 해야 할 권리와 의무가 불균형 하다고 인식될 때 발생하는 것으로 경로 구성원이 자신의 확립된 역할로부터 이탈하여 다른 구성원이 기대 하는 대로 수행하지 못하는 경우와 모든 경로 참가자들 사이에 그들의 역할이 명확하게 정의되어 있지 못할 때 출현하게 된다.

## (2) 기대의 불일치

여러 경로 구성원들은 다른 경로 구성원들이 특정한 방향으로 행동해 주기를 기대한다. 경로 구성원들간의 가능성의 차이, 정보처리 능력의 차이, 경험의 차이 등의 원인으로 구성원들간에 다양한 기대를 야기시키는데, 실제로 이러한 기대들은 다른 경로 구성원들의 미래 행동에 대한 예측의 성격을 지닌다. 때때로 이러한 예측들은 정확하지 않을 수 있으나 경로 구성원들은 예측되는 결과에 따라 행동할 것이다. 따라서 이러한 기대의 차이는 좌절을 가져와 갈등을 불러 일으키게 된다.

## (3) 지각의 불일치

기대가 미래의 사건에 관심을 둔다면 지각은 현재의 사실에 관심을 둔다. 지각이란 개인이 환경적 자극을 선택하고 이해하는 과정으로 각 경로 구성원은 그들의 역할, 개성 그리고 그들이 접하고 있는 환경적 요인으로 현실에 대해 서로 특이한 방향으로 지각할 수 있다. 즉, 각 경로 구성원은 자신의 경로와 그 환경의 지각에서 차이를 나타내게 된다. 이러한 지각의 차이가 갈등을 초래하는데, 예를 들면 중간상은 그들이 활동하지 않는 타 시장의 조건에 관심을 두지 않으며 국지적 관점에서의 시장 수요와 경로간 경쟁에 치중한다 그러나 제조업자는 광범위한 시장수요나 경로간 경쟁을 강조하여 중간상과의 경로 관계에 대한 상충된 의견을 나타내게 된다.

## (4) 의사소통의 왜곡

유통경로 사이에는 끊임없이 의사소통이 존재하는데 비효율적인 의사전달은 구성원간의 오해, 욕구불만으로 이어지며, 불명확한 기호, 개념과 아이디어의 사용, 비밀의 유지, 정보전달을 위한 동기의 부족, 표준화된 정보처리 절차의 부족등은 의사소통의 불일치를 야기시켜 갈등을 생성시킨다.

- 
- 25) Louis W. Stern and Ronald H. Gorman, "Conflict in Distribution Channels : An Exploration," in Louis W. Stern ed. *Distribution Channels : Behavioral Dimensions*, Boston : Houghon 1972, pp. 156~161.
  - 26) Michael Etgar, "Sources and Types of Intrachannel Conflict," *Journal of Retailing*, Vol.55, Spring, 1979, pp.61~78.

의사소통의 불일치는 크게 두 가지 방면에서 갈등의 원인이 되는데, 첫째는 다른 경로 구성원들에게 중요한 정보를 제공하지 않음으로써 생기는 갈등이다. 한 경로주체는 정보노출을 꺼려 되도록 최종단계까지 비밀을 지키려고 하고 다른 주체는 보다 많은 정보를 얻어야만 유효한 전략을 설정할 수 있을 경우 당연히 쌍방간에 갈등이 생기게 마련이다. 둘째는 전달사항이 처리되는 과정에서 여러 가지 장애 요소를 만나게 될 때 생기는 갈등이다. 유통경로에서 의사소통의 장애요소는 불명확한 언어, 기호, 개념 등의 사용이나 표준화된 정보처리 절차의 부족으로 생기는 오해이다. 이러한 경우 경로 구성원은 좌절하고 갈등을 겪게 된다.

#### (5) 목표의 불일치

유통구조를 구성하는 유통 담당자들은 각기 자신들의 목표가 있다. 목표란 미래에 조직이 차지하고자 하는 바람직한 위치로써 이는 행동의 초기 단계에서 실제 상태가 기대되는 상태와 다른 경우에 존재한다. 그러나 목표 불일치의 개념은 단순히 경로구성원 사이에 허위목표가 다른 것 뿐만 아니라 이들 목표가 동시에 달성될 수 없는 상황을 말한다.

유통경로 구성원 사이의 목표불일치 수준은 특정목표가 양립 불가능한 정도 뿐만 아니라 이들 목표가 조직에 주는 상대적인 가치에도 달려 있다. 즉 조직의 생존과 발전에 필수적인 목표들 사이에 불일치가 있게 되면 갈등의 폭과 깊이는 심각하여 진다.



#### (6) 자치권 획득 욕구

자치권 획득 욕구는 특정경로 구성원이 자신의 영역으로 생각하는 특정활동에 대

해 한 구성원이 지배를 이행하거나 또는 지배로부터 탈피하려고 할 때 나타난다.<sup>27)</sup> 즉 다른 경로 구성원이 본인의 영역으로 생각하는 어떤 활동에 대하여 개입하거나 통제하려고 하거나, 그 자신이 그러한 통제에서 벗어나려고 할 때 자치권 획득 욕구는 갈등의 원인이 된다

#### (7) 희소자원에 대한 경쟁

희소자원에 대한 경쟁은 경로에 존재하는 자원에 대한 수요가 자원의 이용 가능한 공급을 초월할 때 발생하게 된다. 따라서, 서로 다른 경로 구성원은 특정시장에 대한

독점권의 취득을 위해 경쟁하게 된다.

### 3. 유통경로 갈등의 유형

유통경로에서 생성되는 갈등을 학자들마다 여러 가지 유형으로 나누었는데, 유통경로와 관련하여 분류하는 방법과 경로갈등이 진행 되어가는 과정에 따라 나누는 방법이 있다.

#### (1) 유통경로와 관련된 분류

Palamountain 은 갈등 당사자가 유통 경로상 어떤 단계에 있느냐에 따라 수평적갈등(horizontal conflict), 수직적 갈등(vertical conflict), 업태간 갈등(intertype conflict)으로 분류했는데 다음과 같다.<sup>28)</sup>

##### ① 수평적 갈등(horizontal conflict)

수평적 갈등은 유통 경로상 동일 단계의 구성원 사이에 발생하는 갈등을 의미한다. 이는 경제학에서의 경쟁과 같은 개념이다. 즉, 소매기관과 소매기관 사이에 또는 도매기관과 도매기관 사이의 동일 유통단계에서 발생하는 갈등을 의미한다. 수평적 갈등의 예로는 가전대리점 사이의 갈등이 있다.

##### ② 수직적 갈등(vertical conflict)

수직적 갈등은 동일한 유통경로 내에서 서로 다른 단계에 있는 구성원 사이에 발생하는 갈등을 의미한다. 즉 도매기관과 소매기관, 또는 제조업자와 도매기관 사이의 갈등을 의미한다. 경로구성원 간에는 기본적으로 협동적 관계를 유지하고 있지만 때로는 역할의 불일치 등으로 인해 갈등이 발생하게 된다. 이러한 예로는 국내 주류업계의 갈등을 들 수 있다. 수직적 갈등은 근본적으로 구성원들간의 권력과 관련을 갖고 있으므로 경로 전체의 효율성을 위해서 매우 중요하게 된다.

---

27) Louis R. Pondy, "Organizational Conflict : Concepts and Models," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, 1967, p. 300.

28) Joseph Cornwall Palamountain., Jr., *The politics of Distribution*, Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1955, p. 24.

③ 업태간 갈등(intertype conflict)

업태간 갈등은 동일 단계에 있어서 다른 형태의 유통기관 사이에서 발생하는 갈등을 의미한다. 동일한 단계의 구성원간 갈등이라는 점은 수평적 갈등과 유사하지만, 수평적 갈등은 동일한 유형의 구성원간의 갈등이고 업태간 갈등은 서로 다른 유형의 구성원간 갈등이라는 점에서 차이가 있다.

그러므로 업태간 갈등은 동일한 고객을 대상으로 서로 경쟁하는 이종 업체간에 생기는 갈등을 의미하며 예로는 연쇄점과 할인점, 편의점, 슈퍼마켓들 사이에서 발생하는 갈등이 있다.

(2) 갈등의 생성단계에 따른 분류

경로 생성과정의 단계는 학자들에 따라서 여러 단계로 분류하였는데, Pondy 는 갈등과정을 다음과 같은 다섯 단계로 구분하여 설명하였다.<sup>29)</sup>

① 잠재적 갈등(latent conflict) : 갈등의 원천으로서 희소자원에 대한 경쟁, 하부목표의 다양성, 역할의 불일치, 자치에 대한 욕구 등이 존재하고 있지만 갈등은 내재되어 나타나지 않은 상태이다

② 지각된 갈등(perceived conflict) : 잠재된 갈등상황이 존재하지는 않지만 다만 지각된 상태를 의미하는데, 예를 들면 커뮤니케이션의 단절 또는 구성원간의 오해가 발생하는 경우이다.

③ 느끼는 갈등(felt conflict) : 지각에 대해서 긴장, 불안, 불만의 상태 등이 합쳐져서 발생하며, 갈등이 구체화되거나 내면화되어 느껴지게 된다.

④ 명백한 갈등(manifest conflict) : 다른 사람의 목표성취를 방해하는 행동을 뜻하며 언쟁, 폭력, 폭력적인 행동, 거래의 중단, 소송제기 등을 들 수 있다.

⑤ 갈등의 결과(conflict aftermath) : 갈등후의 행동으로서 갈등을 해결하든지 억압하는 것을 말한다.

---

29) Louis R. Pondy, op.cit, pp.300~305.



#### 4. 갈등의 효과적 관리

갈등에 대한 인식은 경로 구성원들의 관계를 악화시키기도 하지만 유용하기도 하다. 그러므로 경로내에 갈등이 일단 나타나게 되면 갈등이 상당한 수준의 통제 불가능한 단계에 이르기 전에 이를 효과적으로 통제하고 조정하는 것이 필요하다. 이와 같이 갈등관리는 명백한 갈등의 해결보다는 갈등의 효과적인 관리를 통해 목적이 갈등을 생산적으로 유용하게 만드는 데 있다. 그리고 명백한 갈등이 발생했을 때 이를 해결하고 관리하는 방법으로는 문제해결, 설득, 협상, 정치적타결, 관계종결의 다섯 가지 방법이 있다.<sup>30)</sup>

##### (1) 문제해결

문제해결 방안에는 여러 가지가 있지만 가장 중요한 것은 상위목표의 설정과 의사소통과정의 확립이다. 상위목표의 설정은 구성원 혼자서는 달성할 수 없고 모두가 참여해야만 이루어 질 수 있는 상위목표를 개발하여 문제를 해결하는 방법이다. 이 방법은 특히 경로가 외부 위협에 직면했을 때 효과적이다 그러나 상위 목표의 개발과 갈등 감소는 일시적인 것으로 그러한 위협이 제거되고 나면 구성원들 간에 다시 갈등이 발생할 수 있다.

의사소통 과정의 확립은 구성원간의 의사소통 부재로 발생한 불확실성을 제거하기 위해 구성원간의 의사소통체제를 확립하는 방안이다. 의사소통의 방법으로는 모든 경로 구성원들이 참여하는 거래 모임이나 조직을 만드는 것 등 다양한 방법이 있다. 이렇게 갈등 당사자 간에 서로 정보를 공유하고 의사소통을 개선하게 되면 공통의 경로문제가 해결되고 경로관계가 더 강화된다.

##### (2) 설득

설득은 구성원이 자신의 권력원천이나 잠재적인 리더십에 의존하여 갈등을 해결하는 방법이다. 설득은 갈등 당사자들의 목적이 상이하여 공동의 목적을 설정할 수 없고 정보를 공유하는 것만으로는 갈등이 해결되지 않는 경우에 필요하다. 그래서 설득에 의해 구성원들의 목적 등을 수정하여 갈등을 해결한다.

---

30) 이성근·배수현, 전계서, p. 472~474.

### (3) 협상

협상은 당사자들의 목적의 차이가 너무 커서 공통의 모적을 찾기보다는 새로운 협의에 의해 갈등을 해결하는 방법이다. 협상은 설득과 유사하지만 설득과는 달리 합의에 이른 후에도 계속 긴장이 존재하게 된다. 이는 구성원들을 완전히 만족시키는 것이 아니라 타협에 의해 갈등을 일단 중지시키는 것을 목적으로 하기 때문이다. 그래서 갈등사건이 종결되어도 근본적인 긴장 상태는 여전히 남아 있으므로 미래에 다른 갈등을 야기할 수도 있다. 그러므로 협상은 갈등을 근본적으로 해결하지 못하고 잠정적으로 해결하는 방법이라고 볼 수 있다.

### (4) 정치적 타결

정치적 타결은 협상과 유사하지만 제 3자를 갈등해결 과정에 참여 시킨다는 점에서 차이가 있다. 이에는 기업연합, 조정과 중재, 로비, 법적해결 등이 있다.

기업연합(coalitions)은 소규모 기업들이 연합하여 힘을 형성하고 대규모 기업들과 대등하게 협상하여 갈등을 해결하는 방법이다. 조정(mediation)은 제 3자가 갈등에 대한 공정한 해결안을 제시하여 갈등을 해결하는 방법이지만 그 해결안의 수용은 당사자들의 결정에 따르게 되어 구속력은 없다. 이에 비해 중재(arbitration)는 제 3자의 해결안을 당사자들이 반드시 받아들여야 하는 구속력까지 갖추고 있다. 하지만 유통경로의 갈등에서는 이러한 단계까지 가는 경우는 매우 드물다. 그리고 로비(lobbying)는 갈등을 해결하기 위해 정부나 국회의 역할에 의존하는 것으로 자신에게 유리하도록 로비를 통해 법률과정에 영향력을 행사하는 것이다.

### (5) 관계종결

갈등을 종결하기 위해 적대적인 서로의 관계를 단절하는 것으로 상대적으로 빈번히 사용되고 있다. 관계종결을 위해서는 다른 대체구성원이 존재해야만 가능하다. 그리고 대체할 만한 구성원이 없으면 사업의 성격과 목적을 변화시켜서 전략적으로 변화할 수 있어야 관계단절을 할 수 있다. 즉 경로 갈등을 해결하는 데 드는 노력과 비용만큼의 성과가 나오지 않을 때에는 기존의 경로를 모두 철수시켜 버릴 수 있다.

## 제 3 장 이동전화 사업의 현황

본 장에서는 이동전화 서비스의 개념 및 국내외 이동전화 서비스의 발전과정에 대해 살펴보고 현재 국내의 이동전화 서비스 제공을 위한 사업자와 단말기 제조회사 및 대리점 현황에 대해 언급함으로써 이동전화 시장 전반에 대한 이해를 돕고자 한다.

### 제 1 절 이동전화 서비스의 개념 및 범위

이동전화서비스는 결국 이동전화라는 매개체를 이용한 통신서비스의 한 부분일 뿐이므로 여기서는 통신서비스의 정의 및 특징부터 살펴보기로 한다.

#### 1. 통신서비스의 정의와 특징

##### 1) 통신서비스의 정의

통신이란 보편적으로 전기통신을 말하지만 이러한 전기통신은 기술혁신 등으로 기능면이나 대상 영역면에서 커다란 변화를 맞이하고 있다. 즉 통신의 범위가 크게 확대되어 가고 있는 것이 현재의 실정이다. 종래는 전기통신을 전기적 현상을 이용하여 정보의 전달을 행하는 행위정도로 인식하고 있었다. 그러나 최근의 반도체소자, 디지털기술, 전송로기술 등의 발전으로 인해 전기통신은 정보의 생산, 저장, 가공처리 및 이용과정까지 포함된 의미로 해석된다.

따라서, 앞으로는 전기 통신이란 용어보다는 기존의 전기통신 의미를 포함한 통신기능의 확대를 현실적으로 인정하는 광의의 의미로서 “정보통신”이라는 용어가 사용될 것으로 전망된다.

한편, 정보형태에 있어서도 오랫동안 “음성”에 의한 전화가 중심적 역할을 담당해 왔으나 최근에는 문자나 부호를 이용한 다양한 통신미디어가 개발되었다. 즉 음성서비스와 비음성서비스간에 결합등이 초래되어 전기통신서비스 영역간에 경계가 애매하게 되어 가고 있다.

이와 같이 급변해 가는 전기통신서비스를 하나의 통신 상품으로서 보편 타당한 정

의를 내리는 것은 대단히 어렵지만 “사업자가 제공하는 또는 제공할 예정인 전기통신 서비스중 교환가치와 사용가치가 내재되어 시장거래의 대상이 되는 경제재화”로 정의될 수 있다.<sup>31)</sup>

## 2) 통신서비스의 특징

전기통신 서비스 사업은 기존의 제조업이나 유통소매업의 마케팅대상으로 하고 있는 유형의 상품이 아니라 무형의 서비스를 제공하는 점에서 기본적인 차이를 가지고 있다. 이와같은 근본적인 제공물의 성격차이로 모든 서비스 산업이 일반적으로 가지게 되는 몇가지 공통점이 있다. 서비스 산업의 공통적인 특성은 그 범위나 과정이 일률적이지 못하고 광범위하며 제조물과 달리 그 형태가 무형재라는데 있다. 서비스재가 공통적으로 갖는 이러한 특성이외에 각각의 서비스재는 타 서비스재와 구별되는 특성들이 있다. 특히 전기통신 서비스는 막대한 설비투자가 필요한 기간산업이라는 점에서 다른 서비스와 구별되는 특성을 가진다.

공급자와 소비자간에 거래가 형성되기 위해서는 모든 상품은 그 상품자체에 경제성과 그 상품을 사용함으로써 인간생활을 편리하게 하는 편리성을 핵심요소로서 지녀야 한다. 전기통신 상품은 양방향 전달미디어로서 상호 의사전달 수단으로서의 의미가 무엇보다도 그 상품의 가치를 규정하는 요소라 할 수 있다. 앞에서 이미 살핀 일반 서비스로서 공통적으로 갖는 특성이외에 전기통신 서비스는 공급 과정상의 특성으로 결과의 중요성, 네트워크성, 설비의존성, 그리고 국민경제적 차원의 특성으로 는 공공성, 자연독점성, 기술적 통일성, 개인의 비밀보장성 등을 가지고 있다.<sup>32)</sup>

### 가. 공급과정상의 특성

#### (1) 결과의 중요성

서비스에는 그 구입결과가 가시적인 것도 있고 구매도중 구매에 관한 의사 번복이 있을 수 있다. 그리고 일반적으로 서비스의 구입은 그 결과 뿐 아니라 과정이 중시되는 것이 보통이다. 그러나 이에 비하여 전기통신 서비스는 무형의 내용이 통신

---

31) 이상덕·조임권·이창우·유경학, 「통신상품의 분류체계 및 관리방안 연구」, 통신개발연구원, 1989, P. 5~7.

32) 상계서, P. 7~11.

시설에 비하여 멀리 떨어진 상대방과 연결됨에 따라 비로소 제공되기 때문에 소비자 측에서는 최종 연결된 후 내용의 소통이 원활하게 완료될 때까지는 서비스의 품질에 대해서는 만족한다고 할 수가 없다. 이와 같이 전기통신 서비스는 다른 서비스에 비하여 서비스의 제공과정이나 분위기보다는 목적의 성취가 훨씬 더 중요하다고 할 수 있다.

따라서 서비스 제공자는 원하는 서비스의 양을 100%완벽하게 수행하여야 하는 즉 “전부 혹은 전무”의 성격이 강하므로 항상 서비스 품질상태의 관리를 철저히 해야 한다.

### (2) 설비의존성

전기통신 서비스는 기계설비에 의하여 이용이 가능하다. 이용자는 송신기를 반드시 사용하여야 하며 상대방도 또한 그래야 한다. 또한 서비스의 품질도 기계설비에 크게 의존해 있다. 따라서 전기통신 서비스는 타 서비스에 비해 높은 설비의존성을 가지고 있다.

### (3) 네트워크성

전기통신 서비스는 시스템적 네트워크의 구성에 의해 제공되는 특성이 있다. 전기통신에 의한 의사소통은 송신과 수신을 이어 주는 경로를 통해 이루어 지는데 이 경로는 교환 기기설비와 이를 연결해 주는 중계장치 및 전송로로 구성되어 있다. 이러한 네트워크 시스템은 매우 광범위하게 연결되어 있으며 그 장치에 필요한 고정비용이 매우 크다. 또한 하나의 네트워크가 하나의 서비스를 제공하는 일대일 대응관계 이외에도 네트워크간의 연동장치에 의해 서비스의 내용과 종류를 풍부히 할 수 있다.

## 나. 국민경제적 차원의 특성

### (1) 공공성

전기통신 서비스는 국민생활에 불가결한 것이므로 합리적인 요금으로 보편적으로 공급되어야 한다.

(2) 자연독점성

전기통신 사업은 막대한 설비투자가 필요하고 규모의 경제성이 큰 한편 수요의 탄력성이 적으로 필연적으로 독과점이 형성되는 성격을 가지고 있다.

(3) 기술적 통일성

전기통신 서비스는 기술적 관점에서 국내 및 국제적으로 통일적으로 제공될 필요가 있다.

(4) 개인의 비밀보장성

전기통신 서비스는 개인의 비밀 및 사상표현의 자유와 불가분의 관계가 있고 개인의 기본권 보장영역과 깊은 관계가 있다. 과거의 경험으로 이에 대한 침해의 사례가 있었던 것을 고려 한다면 개인의 비밀보장은 더욱 주의되어야 한다.

2. 이동전화 서비스의 개념 및 범위

1) 이동전화 서비스의 개념 및 특성

이동전화 서비스란 “무선방식에 의하여 이동체에 설치하는 송·수신 설비(이와 동등이상의 기능이 있는 휴대용 송·수신 설비를 포함)를 가진 자에 대하여 전용의 교환설비를 이용하여 주로 음성을 송신하거나 수신하는 전기통신서비스”<sup>33)</sup>로 정의되는 이동전화서비스의 한 영역으로서 전파를 매개로 한다는 점에서 일반전화와 대비된다.

이동전화의 등장으로 교통과 커뮤니케이션의 결합이 이루어 짐으로써 이동전화는 언제, 어디서나, 어디에 있는 누구와도 통신을 가능하게 하여 인간의 생활 영역을 무제한으로 확장시키게 된다. 이동전화의 가장 중요한 특징으로는 첫째, 무선전송이 아니면 실현이 불가능하다는 것 둘째, 이동성이지만 유선통신과 비교해 볼 때 설비비가 적게드는 비용저렴성 셋째, 시설 및 보완유지의 불필요성 넷째, 주파수의 한계성등의 특징을 지닌다. 이동전화는 이동의 자유성으로 인하여 공간적, 시간적 제약을 극복하여 언제, 어디서나 통신이 가능하다. 이러한 장점은 이용자의 편리성을 증대시켜주는

---

33) 이동전화이용약관 제 4 조 1 항,SK Telecom(주), p. 2.

요인이 되는데 현대인의 편리성, 신속성, 간편성 추구성향과 일치되어 빠른 속도로 사회 모든 분야에서 확산되고 있다.

공공성은 이동전화에서 사용하는 주파수가 공공적 재산이므로 주파수의 사용 및 임대 등에 대해 사회의 제약이 커지는 요인이라고 할 수 있다. 이러한 주파수의 공공성으로 인해 정부, 사회의 통제하에 이루어 질 수 밖에 없다. 이동전화는 유선통신과 달리 설치의 저렴성이라는 특징이 있는데, 이점은 케이블 설치와 유지의 부담이 없고 시스템설치에 많은 시간이 소요되지 않기 때문이다. 아울러 시스템구축과 설비구축 후에 즉시 사용율을 높일 수 있으므로 투자회수 기간이 단축될 수 있다는 특징을 가지고 있다.<sup>34)</sup>

이동전화 서비스는 현재 시행중인 통신서비스 중에서 가장 고도의 전자통신기술을 기반으로 하기때문에 공중전기통신 서비스로 상용화된 시기가 가장 짧은 반면, 이용의 편리성으로 인하여 가장 빠른 속도로 발전하고 있는 서비스이기도 하다 따라서 이동전화 서비스는 일반전화와 같은 고정통신의 한계로 지적되고 있는 시간과 공간의 제약을 극복하여 이동성을 확보함으로써 보다 편리한 통신서비스의 욕구를 충족시키면서 급속한 발전을 거듭하고 있다.<sup>35)</sup>

## 2) 이동전화 사업의 범위

이동전화서비스는 이동통신 서비스의 한 분야이다. 이동통신이란 자동차, 열차, 선박, 항공기등 이동체와 고정된 지점간, 또는 이동체 상호간을 연결하는 통신으로서 전파를 매개로하는 통신 방식이다. 이동통신 서비스로는 무선호출, 이동전화, 코드리스 전화와 이를 더욱 확장한 개념의 PCS(Personal Communications Service)등이 있으며, 이동통신 산업은 이러한 이동통신 서비스산업과 이동통신 서비스를 위한 시스템 및 단말기 제조산업을 말한다.<sup>36)</sup>

이동통신을 서비스별로 분류하면 <그림 3-1>과 같다.

---

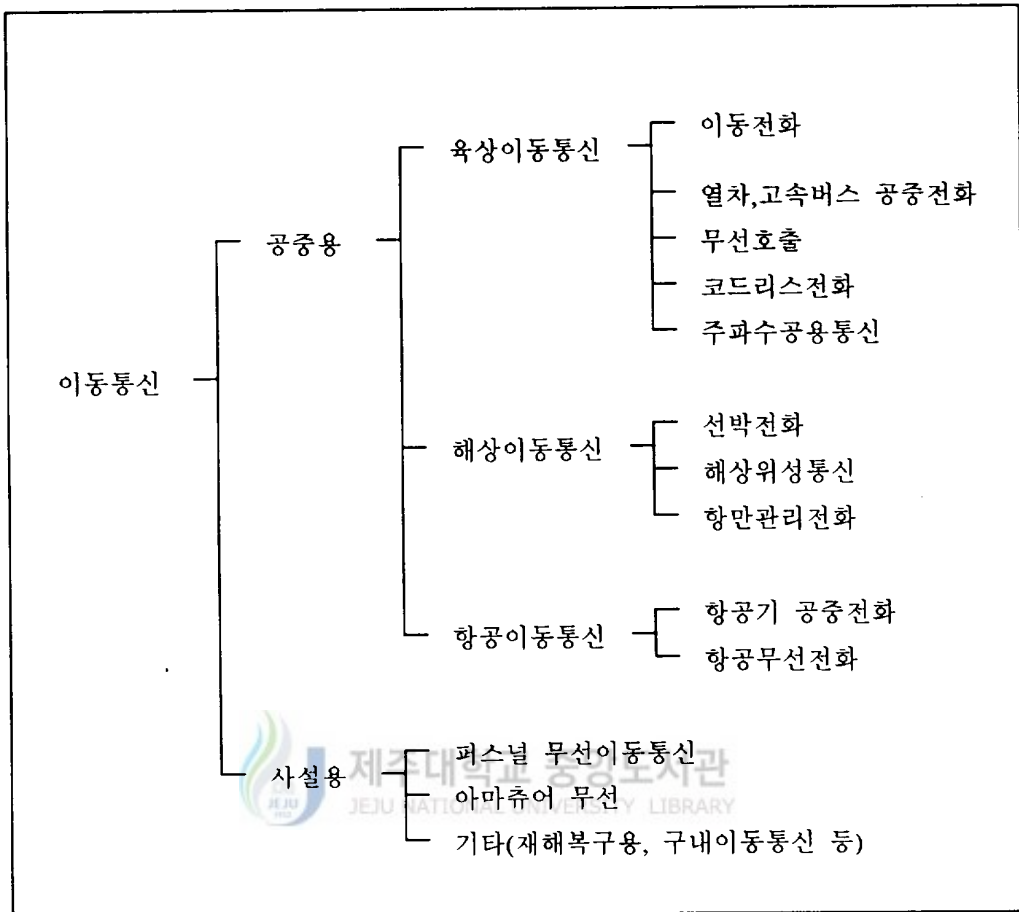
34) 심우천, 「경쟁체제하 한국의 이동통신산업의 발전방향에 관한 연구」, 석사학위논문, 수원대학교 경영대학원, 1996. P.6.

35) 채윤식, 「이동전화서비스의 마케팅 전략에 관한 연구」, 석사학위논문, 제주대학교 경영대학원, 1995, p. 8.

36) 서종렬, 「국내의 이동통신산업의 현황과 전망」, 쌍용이동통신사업본부, 1992, p. 3~4.

<그림 3-1>

국내이동통신 서비스 분류



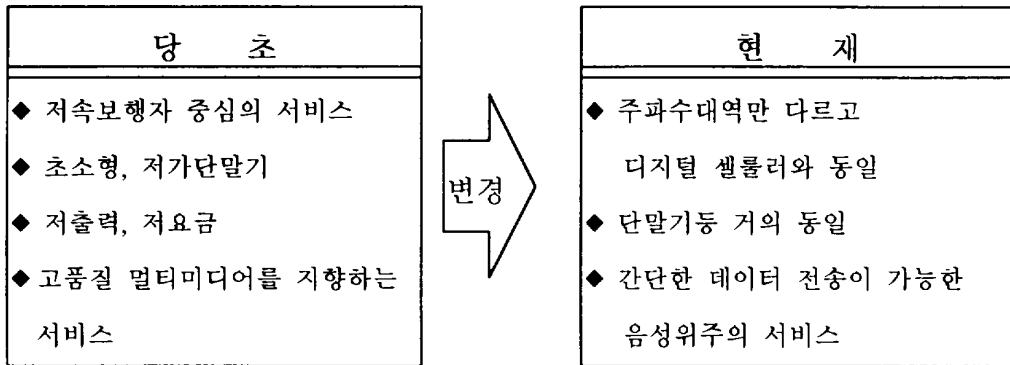
※ 자료 : 서종렬, 「국내의 이동통신산업의 현황과 전망」, 쌍용이동통신사업본부, 1992, p.4.

PCS란 언제, 어디서나, 누구와도 손쉽게 통화할 수 있는 보행자 중심의 차세대 이동전화 서비스로 정의될 수 있다. PCS는 음성통화나 데이터 전송은 물론 동영상 등의 멀티미디어 통신을 지향하는 고품질의 이동전화 서비스에 대한 개발의 필요성, 그리고 이동전화에 대한 수요가 급증함에 따라 새로운 영역의 주파수 자원확보가 불가피 함으로써 출현한 이동전화 서비스다.



그러나, 이러한 이상적인 탄생 배경에도 불구하고 상용화 되고있는 PCS 서비스는 저속 보행자 중심의 서비스에 대한 불확실한 시장성, 기존의 이동전화와의 서비스 경쟁등을 고려해 기존의 셀룰러 디지털 이동전화와 거의 동일한 서비스를 제공하고 있다. 이를 요약하면 <그림 3-2>와 같다.

<그림 3-2> PCS 서비스의 변화



※ 자료 : 통신기술기초과정(I),SK 텔레콤인재연구원,1997, P.133.

이처럼 셀룰러와 PCS의 유사성은 <표 3-1>에서의 비교표를 보면 더욱 분명해 진다.

<표 3-1> 디지털셀룰러와 PCS 비교표

| 구 분   | 디지털셀룰러     | P C S         |
|-------|------------|---------------|
| 출 력   | 최대 200Mw   | 최대 200mW      |
| 통화품질  | 고품질(EVRC)  | 고품질(13K 보코더)  |
| 주파수대역 | 800 MHz 대역 | 1800 MHz 대역   |
| 제공서비스 | 음성, SMS    | 음성, SMS       |
| 국내사업자 | SKT, STI   | HSP, KTF, LGT |
| 서비스국가 | 유럽, 한국     | 미국, 한국        |

\* 자료 : 통신기술기초과정(I), SK 텔레콤인재연구원,1997, p.133~134.

## 제 2 절 이동전화 서비스의 발전과정

19 세기에 들어와서 전기를 이용한 통신 방법이 여러 과학자에 의해 연구되었는데 그 중에서도 사무에 모르스가 발명한 전신기는 가장 뛰어난 것으로 오늘날의 유선통신을 발달시키는 원인이 되었다.

그러던 중 1876년 3월 알렉산더 그레이엄 벨이라는 음성학자가 전화를 발명하게 되는데 귀머거리 아이들을 가르치던 중에 사람의 말소리를 연구하게 되었고 그러한 연구를 토대로 하여 모르스가 만든 전신기가 지닌 부호 사용의 한계를 극복할 수 있도록 사람의 목소리를 그대로 전기로 보낼 수 있는 방법을 연구하게 되었다. 당시에도 많은 학자들이 벨과 같은 연구를 거듭했지만 아무도 성공한 사람이 없었다. 따라서 전선을 통하여 말을 할 수 있게 한다는 벨의 연구소식을 들은 사람들은 미친 장난이라 하며 비웃고 욕하기도 했지만 결국 벨은 전화기를 발명해 내었다.

전선이 없으면 통신을 할 수가 없다는 불편한 점을 개선할 필요가 있다고 생각한 마르코니는 전선없이 신호를 보낼 수 있는 방법은 무엇일까 생각하게 되었고 무선전신에 대한 연구를 결심하게 되는데, 수많은 우여곡절 끝에 1900년 12월, 마르코니는 무선전신을 이용한 역사적인 대서양 횡단 통신에 성공함으로써 전파를 통신에 이용할 수 있는 무선통신 시대가 열리게 되었다. 현대의 사람들이 흔히 이야기 하는 선(線)으로 부터의 자유를 얻을 수 있게 된 것이다.

이동전화의 역사는 1900년 초에 해상에서 선박의 안전운행, 긴급 통신용으로 무선전신이 사용되기 시작하여, 제 1차 세계대전 후에는 무선전신에서 무선전화로, 제 2차 세계대전 후에는 해상용에서 육상용으로 발전하여 왔다.

세계 최초의 차량전화 시스템은 1921년 미국 디트로이트 경찰국의 순찰차에 설치 사용한 이동 라디오 서비스(Mobile Radio Service)로서 전화기의 부피가 커서 사용이 불편하고, 자동차 전지를 과다하게 소모시키는 비효율적인 장치였으나 무선 이동전화 방식의 필요성에 따라 미국의 모든 순찰차에 사용하였다.

그후 1947년 미국 AT&T사의 BELL 연구소를 중심으로 연구 개발이 개시 되었고 1964년 최초로 자동화된 이동전화서비스(Mobile Telephone Service)가 시범적으로 실시 되었다.

이동전화 통신방식은 계속 발전하여 현재 우리가 사용하고 있는 셀룰라 방식의 이동전화는 1978년 미국의 AT&T사가 시카고 지역에서 2,000 가입자를 대상으로

800MHz 대역에서 AMPS(Advanced Mobile Phone Service:첨단이동전화서비스) 방식으로 최초로 시범 서비스를 하였고, 1979년 일본에서 세계 최초로 상용화 하였으며, 1981년 스웨덴 및 노르웨이를 비롯한 유럽지역, 1984년 우리나라에서 상용서비스가 본격적으로 시작되었다.

우리나라 이동전화의 역사는 1910년 8월 대한제국 정부에서 인천의 월미도 무선 전신소와 선박(광제호) 사이에 항로 표지의 목적으로 사용된 것이 시초이다. 그 후 일제시대 동안 일본의 식민 통치의 수단과 전쟁 수행의 방편으로 전파 이동전화 사용되었고, 해방이후 일제의 진존 시설을 인수하여 부산, 인천, 목포 등의 해양국에서 선박 무선통신에 사용되었던 것이 전부였다.

1958년 ICA 경제부흥 원조 계획에 의거 서울시내 일원 및 주변을 이동중인 차량과 일반 유선전화 가입자 또는 차량 상호간의 무선통신을 위한 시설이 도입되었으나 이는 특수 목적으로 사용되었다.

우리나라에서의 실질적인 이동전화의 효시는 1960년에 수동교환방식인 IMTS (Improved Mobile Telephone Service:개량된이동전화서비스) 방식을 도입하여 서울 및 수도권 일부 지역에 정부 기관을 대상으로 서비스를 제공한 것이라 할 수 있다.

최초의 일반 대중용 이동전화 서비스는 1961년 8월에 80여 가입자를 대상으로 제공되었다. 이때까지의 이동전화 이용 방법은 일반 유선전화로 시외 교환을 호출하여 차량 전화번호를 알리고 교환원이 선택 호출장치 버튼을 누르면 전파 신호가 발사되어 차량전화의 벨이 울리는 방식이었다. 따라서 통화 품질도 불량하였고, 이동전화 수요에 충분히 대처할 수도 없었다.

1973년 기계식 IMTS를, 1975년 NMRS(New Mobile Radio System)를 도입, 1976년 6월 반전자식 IMTS를 도입 운영하였으나 가입자 수용에 한계가 있었다.

그러나 1984년 5월 북미식의 AMPS(Advanced Mobile Phone Service) 셀룰라 이동전화 시스템을 도입하여 셀룰라 이동전화 서비스가 본격 개시됨으로써 이동전화 서비스의 대중화를 위한 기반이 구축되었다. 여기에서 세계적인 이동전화 발전추세를 잠시 전망해 보면,<sup>42)</sup> 통신의 개인화와 이동성의 추구에 따라 기존의 통신 서비스에는 전화기나 팩스마다 전화번호를 부여하여 식별해 왔는데 반해, 앞으로는 이용자 개인에게도 식별번호를 부여하여 이용자가 어디에 있는지, 어떤 단말기를 가지고 있는지

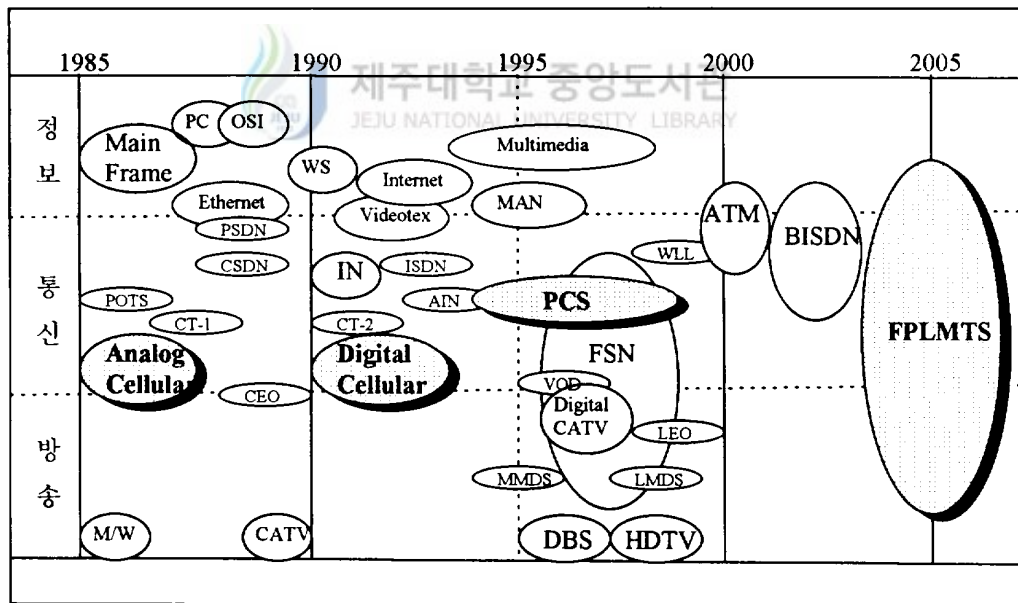
---

42) 강민구, 「이동전화서비스의 실태와 발전방향」, 석사학위논문, 성균관대학교 행정대학원, 1997, p.60~62.

간에 개인별로 부여된 식별 번호를 이용함으로써 자유롭게 통신이 가능해질 것이다. 현재의 기술발전 속도로 볼 때 보다 작고 가벼운 단말기로, 보다 저렴한 요금으로 영상 멀티미디어 서비스의 제공이 가능해질 것이다. 한편, 통신서비스에서는 호환성이 가장 중요한 요소중의 하나이므로 통합된 기술이 등장할 것으로 보인다.

이러한 장기발전 전망에 따라, 현재의 통신기술로는 최적의 제3세대 이동전화 시스템으로 평가되는 FPLMTS(Future Public Land Mobile Telecommunication System ; 미래공중육상이동통신시스템)가 2000년 이후 등장할 것으로 예상된다. 이 시스템은 어떤 하나의 단말기로 언제 어디서나 누구와도 통화할 수 있는 완벽한 서비스를 제공하는 범세계적인 표준화 시스템이다. FPLMTS의 광범위한 보급을 통한 통신의 완전한 개인화가 미래통신의 목표라고 볼 때, 이동전화는 두가지 방향에서 궁극적인 목적에 접근하고 있다. 셀룰러에서 접근하는 방향은 아날로그(1세대), 디지털셀룰러(2세대), FPLMTS(3세대)로 진행되고, 코드리스폰에서 접근하는 방향은 CT-2(발신용 휴대전화), CT-3(착발신 휴대전화), PCS, FPLMTS로 진행된다고 볼 수 있다. 이동전화 서비스의 발전전망은 <그림 3-3>과 같다.

<그림 3-3> 정보통신의 발전전망 도해



※ 자료 : 온세통신 보고서, "이동통신의 향후 발전방향", 1996.4.

AIN : 망의지능화 (Advance Intelligent Network )  
ATM : 비동기식전송모드(교환기) (Asynchronous Transfer Mode )  
BISDN : 광대역 종합정보통신망(Broadband Integrated Services Digital Network)  
CSDN : 고속회선교환망 (Circuit Switched Digital Network )  
CT-1 : 가정내무선전화 (The First Generation of Cordless Telephone)  
CT-2 : 실외무선공중전화 (The Second Generation of Cordless Telephone)  
DBS : Data Base Subsystem  
FPLMTS : 미래공중육상이동통신시스템  
(Future Public Land Mobile Telecommunication Systems )  
FSN : Full Service Network  
IN : 지능망 (Intelligent Network )  
ISDN : 종합정보통신망 (Integrated Service Digital Network )  
LEO : 저궤도위성 (Low Earth Orbit )  
LMDS : Local Multiple Distribution Service  
MAN : 초고속정보통신망 (Metropolitan Area Network )  
MMDS : Multichannel Multipoint Distribution Service  
M/W : 마이크로웨이브 (Microwave )  
OSI : 개방형시스템간상호접속 (Open System Interconnect)  
POTS : 일반전화망 (Plain Old Telephone Service )  
PSDN : 공중정보통신망 (Public Switched Digital Network )  
PSTN : 공중전화망 (Public Switched Telephone Network )  
VOD : 주문형비디오 (Video On Demand )  
WLL : 무선시내망(Wireless Local Loop)



### 제 3 절 이동전화서비스 사업자 및 대리점현황

#### 1. 사업자 현황

이동전화 서비스는 서론에서 밝힌 바와 같이 84 년도에 한국이동통신서비스주식회사가 발족되면서 본격적인 상용화 시대에 접어들었고 96 년도에 신세기통신이 망식별번호 017 을 부여 받으면서 셀룰러 제 2 사업자로 선정되었고 97 년도에 PCS 3 개 사업자가 상용화 서비스를 개시하면서 국내 이동전화 시장은 5 개 사업자가 완전 경쟁을 하고 있다고 해도 과언이 아니다. 이동전화 사업자의 부문별 집계를 잠시 살펴보면 <표 3-2>과 같다.

<표 3-2> 이동전화 사업자 현황

| 구 분           | 망식별번호 | 대리점수         | 매출액       | 연간연구비          |
|---------------|-------|--------------|-----------|----------------|
| SK 텔레콤(SKT)   | 011   | 1,200 개      | 35,120 억원 | 2,400 억원       |
| 신세기통신(STI)    | 017   | -            | 4,915 억원  | -              |
| 한통프리텔(HTF)    | 016   | 1,500 개      | 1,446 억원  | 150 억원         |
| 한솔 P C S(HSP) | 018   |              | 159 억원    | 920 억원 (총)     |
| L G 텔레콤 (LGT) | 019   | 600 개(가입점포함) | 366 억원    | 300 억원 (순수개발비) |

※ 자료 : 월간셀룰러, 월간셀룰러사, 98.3 월호, P.92 내용 재편집.

셀룰러 가입자는 97 년도에 5 백 70 만명에서 98 년도에 635 만명(15.1%), 99 년 711 만명(8.8%), 2000 년 750 만명(5.4%)으로 증가율이 둔화될 것으로 예상되는 반면 PCS 는 97.10 월 상용화 한 지 3 개월만에 110 만명을 돌파했고 98 년도에 242 만명(120%), 99 년 326 만명(34.7%), 2000 년 375 만명(15.0%)으로 셀룰러에 비해 비약적 증가가 예상된다. 이에 따라 전체 이동전화 가입자 중에서 PCS 가입자가 차지하는 비율은 97 년도에 16.2%에서 98 년도에 27.0%, 99 년 31.4%, 2000 년 33.3%로 늘어난다는 것이다.

이동전화 시장에서 압도적 우위를 점하고 있는 SK 텔레콤(011)은 내실경영의 원칙 아래 고비용 정책을 지양하고 서비스의 질을 향상 시키는데 주력하고 있다. 특히 98 년 9 월부터 제공할 예정인 이리듬서비스와 차세대 이동전화 IMT2000 의 지속적인 연

구 개발을 통해 통신부문의 선도기업으로서 위치를 확고히 다진다는 전략이다.

신세기통신(017)은 이동전화 시장 점유율을 97년말 16.5%에서 98년도에 19%로 높여 여전히 2위 자리를 고수한다는 계획이다. 시장전체의 신규 가입 예상자 3백만명 가운데 24%인 73만명을 확보 한다는 각오로 뛰고있다. 신세기통신은 이를 위해 광고와 마케팅을 유기적으로 결합하는 판매전 마케팅, 무료 부가서비스를 골자로 한 판매시점 마케팅, 단말기 보상전환 등의 판매후 마케팅을 강화하고 있다.

한국통신프리텔(016)은 98년도에 145만명의 신규 가입자를 확보, 가입자수를 180만명으로 늘린다는 계획이다. 강릉, 안동등 지방영업조직 4개소와 전속대리점 1백여개소를 추가로 확보하고 현재 20분정도 걸리는 단말기 개통시간을 5분 이내로 단축시키기로 했다.

한솔 PCS(018)는 98년도를 흑자 경영기반을 구축하는 해로 정하고 가입자 규모를 170만명으로 확장하기 위해 기술·경제·전국 PCS를 모토로 영업차별화 전략을 펴고 있다. 이와 함께 데이콤과 PCS 재판매에 대한 협정을 체결, 데이콤의 유통망을 활용함으로써 유통비 절감은 물론 유무선 복합서비스 제공을 통한 고객서비스 극대화를 위해 노력하고 있다. 한통프리텔과 한솔 PCS는합 동으로 추진중인 통합망 구축을 98.4월안에 마무리해 두 회사의 기지국을 3천4백여개로 늘리기로 했다.

LG 텔레콤(019)은 급증하고 있는 통화량을 충분히 수용할 수 있도록 전국 480여개 기지국의 용량 증설을 서두르고 있으며 음영지역을 해소하기 위해 소형 중계기를 현재의 2백여개에서 매월 20여개씩 추가로 설치하고 있다. 또, 전국적으로 45조로 운영되는 판촉이벤트팀 '엘코타스'를 5천여개 가입점과 연계해 백화점, 대학가, 향토축제 등에서 상시활동을 전개하기로 했다.<sup>43)</sup> 사업자별 이동전화 누계가입자 현황을 살펴보면 <표 3-3>과 같다.

<표 3-3> 사업자별 이동전화 누계가입자 현황

| '98.2 월말현재 |           |           |         |         |         |
|------------|-----------|-----------|---------|---------|---------|
| 구 분        | SK 텔레콤    | 신세기통신     | 한통프리텔   | 한솔 PCS  | LG 텔레콤  |
| 가입자수       | 4,677,911 | 1,661,981 | 626,293 | 601,132 | 510,887 |
| 점유비        | 57.9%     | 20.6%     | 7.7%    | 7.4%    | 6.3%    |

※ 자료: 월간셀룰러, 월간셀룰러사, 98.4 월호, p.184 및 5 월호, p.2 내용 재편집.

43) 국민일보, 1998.4.23 자, 11 면.

## 2. 제조업체 현황

94년도까지만 해도 모토로라는 국내 전체시장의 70%이상을 점유하며 전성기를 누렸고 당시까지만 해도 이동전화=모토로라라는 등식이 성립되었다. 그러나 95.2월에 접어들면서 양상이 바뀌어 모토로라는 국내 이동전화를 공급한 이래 처음으로 시장의 반 이상을 타 업체에 넘겨주어야 했다. 또 95.4월에는 삼성·현대·LG 등이 시장 처음으로 시장의 반 이상을 차지하면서 국산제품의 품질을 소비자에게 인정받았다.<sup>44)</sup>

더욱 놀라운 사실은 96.4.1 신세기 통신이 CDMA 방식으로 서비스를 개시하면서 본격 형성되기 시작한 CDMA 방식 디지털 이동전화 단말기 시장의 '96.7월말 현재 시장점유율은 삼성전자와 LG 정보통신의 2개사가 80%이상의 시장점유율을 차지한 것으로 잠정 집계되고 있다. 이중 LG와 삼성이 나란히 시장의 40%정도를 차지한 것으로 나타나고 있으며 이어 코오롱이 16%, 현대가 4%가량의 점유율을 나타냈다.<sup>45)</sup>

97년도에 들어서는 아날로그 시장이 퇴색하면서 CDMA 방식 디지털 이동전화 서비스를 세계최초로 상용화한 우리나라가 CDMA 단말기 부문에서 두각을 나타내고 있다. 오는 2001년 삼성전자, LG 정보통신, 현대전자등 이동전화 단말기 제조업체들이 생산할 CDMA 단말기는 모두 1천만대에 달할 것이라는게 정보통신부 추산이다. 이는 2001년 3천 2백만대로 추정되는 전세계 디지털 이동전화 수요의 약 30%에 해당하는 물량이다.

제조업체별로 생산계획을 잠시 살펴보면, 우선 삼성전자는 98.2월 세계최초로 CDMA 단말기 생산 5백만대를 돌파하는 기록을 남겼다. 지난 96년 48만대에 이어 지난해 3백 48만대, 올들어 2월까지 백 8만대를 생산해낸 것이다. 이 회사는 98년 목표를 650만대로 늘려 잡았다. 300만대는 수출하고 국내에 350만대를 공급하겠다는 계획이다.

LG 정보통신은 98년 내수용으로 240만대의 CDMA 단말기를 생산할 계획이다. 셀룰러가 100만대, PCS가 140만대이다. 지난 해에는 셀룰러폰을 110만대, PCS 단말기는 64만대 생산했다.

---

44) 컴퓨터와 커뮤니케이션, 전자신문사,1995.8월호,p.99.

45) 전자신문,1996.8.22 자, 11면.



---

현대전자는 98년도 생산목표를 150만대로 잡고있다. 시장상황에 따라 유동적이긴 하지만 이 중 PCS 폰으로 90만대 가량을 생산해 낼 예정이다. 디지털셀룰러폰 33만대와 PCS 폰 6만대등 39만대인 지난해의 4배쯤 된다.

한화 정보통신 부문에서도 98.2월초 지능형 PCS 단말기를 내 놓은 것을 비롯해 98년도에 모델을 6개로 다양화, 모두 50만대를 생산할 계획이다.

해태전자는 98.4월말부터 바텔 PCS 폰을 본격 생산해 화성공장에서 매달 3만대를 만들 예정이다.

삼성전자, LG 정보통신, 현대전자, 맥슨전자 등이 미국 퀄컴사로부터 CDMA 원천기술을 도입해 시스템과 단말기를 개발해 냈고 이를 상용화 하는데도 3백억~4백억원의 개발비용을 들였다. 그 결과 국내 이동전화 시장에서 국산 장비와 단말기로 기반을 잡고 세계시장을 겨냥할 수 있게 된 것이다.<sup>46)</sup>



---

46) 한국경제신문, 1998.4.21 자, p.43.

### 3. 유통구조 현황

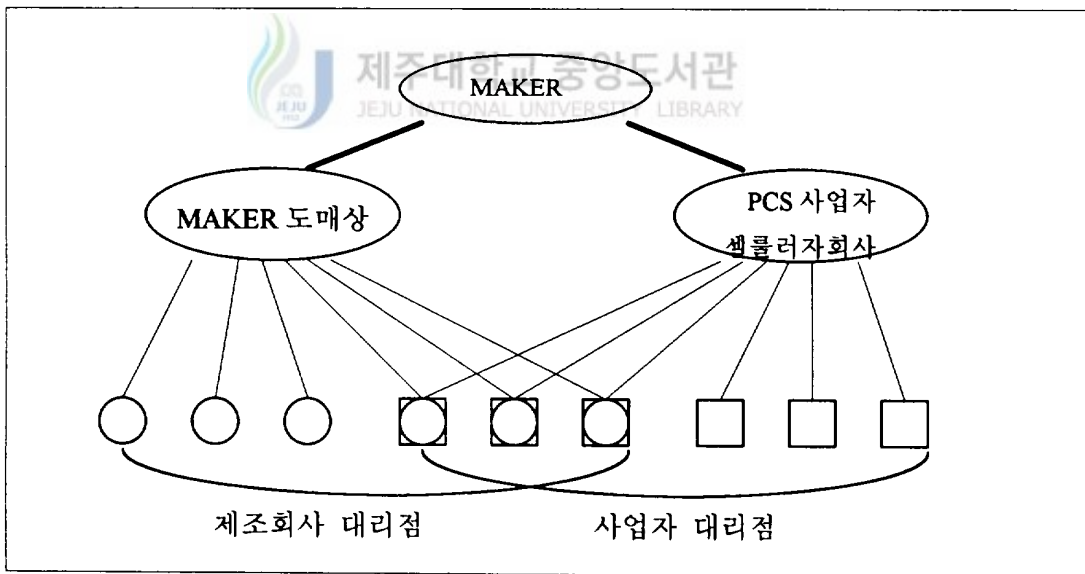
현재 사업주들과 대리점간 유통구조는 간단하다. 이동전화의 경우 OEM 방식과 비(非)OEM 방식으로 구분 할 수 있는데, 전자는 말 그대로 사업주 유통방식이고, 후자는 제조업체가 주도하는 유통방식이다. 단말기로 구분하면 사업주 모델, 제조업체 모델의 경우가 그것이다.

SK 텔레콤은 SK 유통(구 선경유통)에서 단말기를 일괄 구입, 현금과 여신을 받고 각 유통대리점으로 출고하면 소매 판매는 자체 소화하고, 도매 판매는 판매점(2 차점)에 이를 다시 공급하는 형태로 이루어 진다.

비 OEM의 경우도 제조 업체가 단말기를 공급할 뿐 OEM 방식과 크게 다르지 않다. 가령, 삼성전자의 예에서 보듯 제조업체가 단말기를 공급하면 삼성전자 도매점이 이를 자사 C&C 대리점에 공급하거나 이동전화 사업주 대리점에 공급하는 식이다. 이러한 유통경로는 글로텔을 유통법인으로 하고있는 신세기통신이나 직접 단말기 판매권을 가지고 있는 PCS 3 개 사업주도 역시 크게 다르지는 않다.

이를 그려보면 <그림 3-4>과 같다.

<그림 3-4> 이동전화 유통경로



※ 자료: 월간셀룰러, 월간셀룰러사, 1998.3 월호, p. 80.

현재 이동전화 대리점들의 경우, 사업자로부터 받는 장려금의 종류로 출고장려금, 개통촉진수수료, 개통장려금, 그레이드장려금, 보상장려금, 관리수수료, 특판장려금, 볼륨인센티브등을 열거하고 있다. 이는 역설적으로 대리점들이 가입 실적을 위해서 그 만큼 포기할 수 있는 ‘여지’가 많은 셈이다. 볼륨인센티브의 경우, 가입실적에 비례하기 때문에 ‘편법’을 동원하게 되는데, 사업자 장려금 이외에 가입수수료나 관리수수료 일부를 포기하는 방법으로 단말기 가격을 낮춰 소비자에게 공급하게 되는 것이다.<sup>47)</sup>



---

47) 월간셀룰러, 월간셀룰러사,1998.3 월호, p.79~81.

## 제 4 장 갈등이 성과에 미치는 영향의 실증적분석

### 제1 절 연구모형 및 연구가설

#### 1. 연구모형

Etgar에 의하면 갈등은 갈등의 원인을 태도변수와 구조변수로 구분하였는데, 태도 변수에는 역할, 기대, 지각, 의사소통에 의한 갈등이 있고, 구조변수에는 목표의 불일치, 자치권획득욕구, 희소가치자원에 대한 경쟁 등에 따른 갈등이 있다. 본 연구에서는 이들 갈등변수들을 제품, 가격, 경로, 촉진 등 마케팅 믹스요소와 관련하여 각각 2개의 문항씩으로 갈등의 정도를 측정하였다.

대리점의 성과나 만족은 사업자와 대리점간의 갈등의 정도에 따라 영향을 받을 수 있으며, 갈등은 또한 이동전화사업자가 행하는 통솔방식에 따라 갈등이 증가하거나 또는 감소할 수 있다. 즉 Hunt와 Nevin<sup>48)</sup>의 연구에 의하면 강압적인 권력의 원천을 자주 사용하면 통제자에 대한 저항을 이끌어 내는 반면, 비강압적 권력의 원천의 사용은 요구에 순응할 뿐만 아니라 통제자와 일치하도록 노력한다는 결과에서 나타나고 있다. 이에 따라 본 연구에서 사업자가 행하는 통솔강도를 측정하기 위하여 강압적 권력의 원천과 관련한 2개 문항 및 비강압적 문항 8개를 이용하였고, 이들 통솔강도가 원인변수인 갈등과의 관계를 상관관계분석을 통해 살펴보았다.

결과변수(종속변수)인 대리점의 사업성과 및 거래만족도는 원인변수인 갈등의 강도에 따라 달라질 것으로 보고 이들 변수간의 상관관계를 파악하였고, 또한 대리점의 특성이나 인구통계변수들의 집단간에 의해서도 사업성과나 거래의 만족정도가 다를 것으로 보고, T검정 및 ANOVA분석을 통해 살펴보았다.

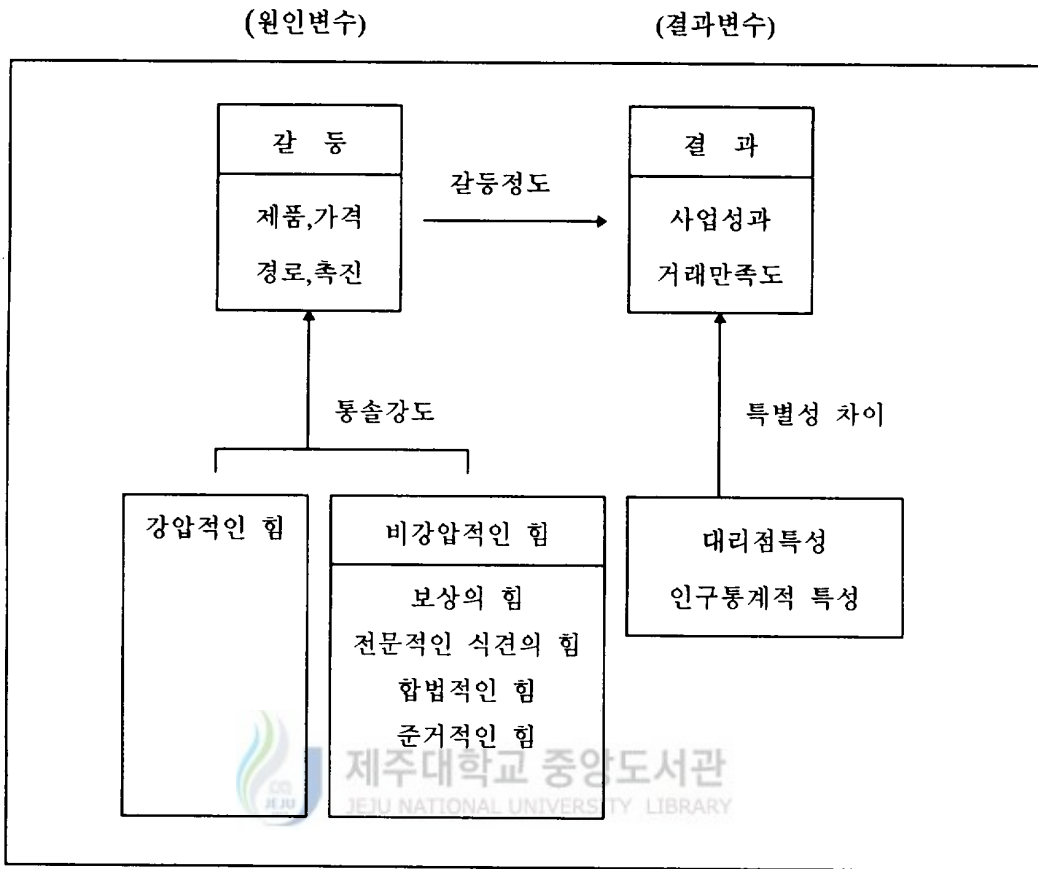
이상과 같은 과정을 도식화 하면 <그림4-1>과 같다.

---

48) Shelby, D. Hunt and John R. Nevin, op. cit, p.186.

<그림4-1>

연구모형



## 2. 가설의 설정

### 1) 조작적 정의

본 실증분석에서 사용된 몇몇 용어의 조작적 의미는 다음과 같다.

#### ① 대리점 규모

대리점 규모는 대리점의 매장 면적과 여기에 종사하는 종업원의 수를 기초로 하였다. 즉 대리점의 매장면적 변수와 종업원의 수를 측정된 변수의 값을 표준화 하여, 표준화된 값을 합하였다. 이들을 합한 변수의 백분위수를 구한 결과 하위 25%는 표준화 값이 -0.7686 이하인 사례가 해당되었고, 상위 25%는 1.5432 이상이 해당되었다. 따라서 하위 25%는 소규모 대리점으로, 중간은 중간규모로, 그리고 상위 25%는 대규모 대리점으로 구분하였다.

#### ② 대리점의 사업성과

대리점의 사업성과는 월평균 이동전화 판매대수와 매장을 찾은 고객의 수로 평가하였다. 이들 변수를 하나의 변수로 합하여 종속변수로 이용하기 위해 원자료 값을 표준화 하였다. 따라서 종속변수의 값은 평균이 0이고 표준편차의 값이 1인 값으로 전환되었다.

#### ③ 대리점 형태

대리점 형태는 단일품목 취급대리점과 경쟁상품을 취급하는 대리점으로 구분하였는데, 이들 변수는 다중응답 형식으로 설문 되었으므로 국내 이동전화 사업자인 011, 017 등의 7개 항목 중 취급하는 대리점에 표시토록 하여 1개만 표시한 경우는 단일 품목 취급대리점으로, 그리고 2개 이상을 표시한 대리점은 경쟁상품을 취급하는 대리점으로 하였다.

#### ④ 사업자 및 대리점

본 연구에서 특별히 지정하지 않은 경우를 제외하고 사업자인 이동전화사업을 하는 국내의 사업자를 말하며, 대리점은 이들 사업자와 대리점 계약을 맺은 곳을 의미한다.



## 2) 가설 설정

연구모형에서 나타난 변수간의 관계를 검증하고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설1) 이동전화사업자와 대리점간의 갈등은 대리점의 사업성과와 부의 상관관계가 있다.

가설2) 이동전화사업자와 대리점간의 갈등은 대리점의 거래만족도와 부의 상관관계가 있다.

가설3) 이동전화사업자의 통솔강도와 대리점이 느끼는 갈등은 부의 상관관계가 있다.

가설4) 대리점의 특성에 따라 대리점의 사업성과에 차이가 있다.

가설5) 대리점의 특성에 따라 대리점의 거래만족도에 차이가 있다.

가설6) 대리점의 특성에 따라 대리점이 느끼는 갈등정도가 다르다.



## 제 2 절 조사의 개요

### 1. 표본

본 연구에 이용된 설문지의 조사기간은 1998년 5월 1일부터 동년 5월 14일까지 2주일간에 걸쳐 이루어졌으며, 도내의 이동전화 대리점 62곳을 대상으로 설문조사 하였는데 총 62매를 회수하였고, 이 중 불성실하게 응답한 1매의 설문을 제외하고 61매가 최종적으로 분석에 이용되었다.

### 2. 설문지의 구성

설문지는 총 4개 부문으로 구성되었으며, 첫째 부문은 대리점과 이동전화 사업자간에 평소 느끼는 갈등이나 불만에 대한 것으로 제품, 가격, 경로, 촉진 등 4Ps와 관련하여 갈등을 측정하였고, 두번째 부문은 이동전화 사업자가 대리점에 대하여 행사하는 통솔방법에 대한 대리점의 경험정도를 측정하였는데, 여기에는 강압적인 통솔방법 2개 문항과 비강압적인 통솔방법 8개 문항, 즉 보상적인 힘, 전문적인 식견의 힘, 합법적인 힘 그리고 준거적인 힘 등에 대하여 각각 2개 문항씩이다.

세번째 부문은 결과변수로 대리점의 사업성과 및 거래만족도 부문으로, 사업성과는 월간 판매하는 이동전화 대수를, 거래만족도는 사업자와 대리점간의 관계에서 발생하는 거래관계에 관련된 10개 문항을 조사하였다. 그리고 네번째 부문은 대리점의 특성 및 대리점 운영자의 인구통계적 변수들이다. 구체적인 설문내용은 다음과 같으며, 설문지의 총 수는 39개 문항이다.



<표 4-1>

설문의 구성

| 구분                           | 변수내용           | 문항수 | 설문지 문항번호   | 척도유형             | 비고   |
|------------------------------|----------------|-----|------------|------------------|--|
| 갈등부분                         | 제품관련 갈등        | 2   | 2, 3       | 7점               | 점수가 높을 수록<br>갈등의 정도가 심하다                     |
|                              | 가격관련 갈등        | 2   | 1, 9       | 리커트              |  |
|                              | 경로관련 갈등        | 2   | 7, 10      | 스케일              |  |
|                              | 촉진관련 갈등        | 2   | 4, 5, 6, 8 |                  |  |
| 통솔방법                         | 강압적인 힘         | 2   | 11, 12     | 7점<br>리커트<br>스케일 | 점수가 높을 수록<br>사업자의 통솔 강도가 강하다                 |
|                              | 비강압적인 힘        | 8   | 13~20      |                  |  |
|                              | - 보상의 힘        | 2   | 13, 14     |                  |  |
|                              | - 전문적식견        | 2   | 17, 18     |                  |  |
|                              | - 합법적인 힘       | 2   | 15, 16     |                  |  |
|                              | - 준거적인 힘       | 2   | 19, 20     |                  |  |
| 만족정도                         | 대금 결제기간        | 1   | 21         | 7점<br>리커트<br>스케일 | 원자료를 프로그램상에서<br>리코드하여 높은 점수일수록<br>거래만족도가 높다. |
|                              | 사업자의 가격결정      | 1   | 22         |                  |  |
|                              | 사업자의 상품품질      | 1   | 23         |                  |  |
|                              | 사업자의 광고 및 판촉활동 | 1   | 24         |                  |  |
|                              | 사업자의 판매량 할당    | 1   | 25         |                  |  |
|                              | 사업자의 AS정책      | 1   | 26         |                  |  |
|                              | 사업자의 대리점지원     | 1   | 27         |                  |  |
|                              | 사업자의 교육서비스     | 1   | 28         |                  |  |
|                              | 사업자의 경쟁사 견재정책  | 1   | 29         |                  |  |
|                              | 사업자와의 인간관계     | 1   | 30         |                  |  |
| 대리점특<br>성<br>및<br>인구통계<br>변수 | 월평균 이동전화 판매대수  | 1   | 31         | 비율척도             | Zscore로 전환                                   |
|                              | 종업원 수          | 1   | 32         | 비율척도             | 재유목화 함                                       |
|                              | 매장 면적          | 1   | 33,        | 비율척도             | “  |
|                              | 방문고객수          | 1   | 34         | 비율척도             | Zscore로 전환                                   |
|                              | 사업경험           | 1   | 35         | 비율척도             | 재유목화 함                                       |
|                              | 성별, 연령, 학력     | 3   | 36, 37, 38 | 명목척도             | “  |
|                              | 대리점 형태         | 7   | 39         | 이분화응답            | 새 변수 생성                                      |

### 3. 분석방법

본 실증분석은 사회과학 통계패키지(SPSS for Windows Release 7.5) 를 이용하였으며, 분석방법은 변수에 따라 다르게 적용하였으나 본 연구의 유의수준은 0.05로 하였다.

즉 갈등과 사업성과 및 거래만족도, 갈등과 사업자의 통솔강도 간에는 서로간의 관계가 존재하는지 상관관계분석을 하였고, 대리점 특성 및 인구통계적 특성에 따라 사업성과 및 거래만족도가 차이를 보이는지에 대해서는 t-test 및 Oneway ANOVA를 이용하였다. 덧붙여 ANOVA 분석시에는 Tukey(0.05)를 통한 사후검증을 하였으며 그 외의 변수에 대해서는 필요에 따라 빈도분석을 하였다.

## 제3 절 자료의 일반적 특성

### 1. 자료의 특성

본 실증분석 자료의 특성은 <표 4-2>에 나타난 바와 같이 대리점의 특성 및 인구 통계변인의 구성에서 찾을 수 있는데, 여기에는 대리점의 규모, 대리점 경영자의 이동전화관련 사업의 연수, 대리점 경영자의 연령, 대리점 경영자의 학력, 그리고 대리점의 형태 등이 포함되었다. 성별도 설문에 포함되었으나 응답자중 여성의 비율이 거의 없어 분석에서는 제외하였다.

대리점의 규모면에서는 소규모 대리점이 22개로 36.1%이며, 중간규모는 23개로 37.7%, 그리고 대규모 대리점은 16개로 26.2%를 각각 차지하고 있으며,

가설검증을 위해 이용한 독립변수는 설문조사시 제시했던 대리점 경영자의 이동전화와 관련한 사업경력은 1년 이내가 32.8%로 가장 많고, 이어 2년 및 3~5년이 각각 23.0%를 차지하고, 6년 이상의 다경험자도 21.3%에 달했다. 연령별로는 전체의 72.1%가 30대였으며, 20대는 11.5%로 미미하였고, 40대 이상의 대리점 경영자는 16.4%였다. 이들의 학력은 대부분 대졸이상(67.2%)이었으며, 고졸이하는 32.8%였다. 대리점 형태측면에서는 경쟁상품을 취급하지 않고 국내 이동전화 사업자중 한 사업자와만 관계를 맺어 단일사업자 상품만을 취급하는 대리점이 70.5%로 대부분 차지하였으며, 경쟁사의 상품도 취급하는 경우는 전체의 29.5%였다.

또한 이들 대리점들의 월평균 이동전화 단말기의 판매댓수는 99.11대였으며, 평균

종업원수는 2.41명, 평균 매장면적은 20.11평, 그리고 하루평균 매장을 출입하는 고객 수는 52.45명 이었다.

<표 4-2>

자료의 구성

| 구 분    |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 대리점 규모 | 소규모 대리점   | 22        | 36.1    | 36.1          | 36.1               |
|        | 중간규모 대리점  | 23        | 37.7    | 37.7          | 73.8               |
|        | 대규모 대리점   | 16        | 26.2    | 26.2          | 100.0              |
|        | 계         | 61        | 100.0   | 100.0         |                    |
| 사업경력   | 1년        | 20        | 32.8    | 32.8          | 32.8               |
|        | 2년        | 14        | 23.0    | 23.0          | 55.7               |
|        | 3-5년      | 14        | 23.0    | 23.0          | 78.7               |
|        | 6년이상      | 13        | 21.3    | 21.3          | 100.0              |
|        | 계         | 61        | 100.0   | 100.0         |                    |
| 연령     | 20대       | 7         | 11.5    | 11.5          | 11.5               |
|        | 30대       | 44        | 72.1    | 72.1          | 83.6               |
|        | 40대이상     | 10        | 16.4    | 16.4          | 100.0              |
|        | 계         | 61        | 100.0   | 100.0         |                    |
| 학력     | 고졸이하      | 20        | 32.8    | 32.8          | 32.8               |
|        | 대졸이상      | 41        | 67.2    | 67.2          | 100.0              |
|        | 계         | 61        | 100.0   | 100.0         |                    |
| 대리점 형태 | 단일품목취급대리점 | 43        | 70.5    | 70.5          | 70.5               |
|        | 경쟁제품취급대리점 | 18        | 29.5    | 29.5          | 100.0              |
|        | 계         | 61        | 100.0   | 100.0         |                    |
| 일반적사항  | 월평균 판매대수  | 61        | 99.11대  |               |                    |
|        | 평균 종업원수   | 61        | 2.41명   |               |                    |
|        | 평균 매장면적   | 61        | 20.11평  |               |                    |
|        | 일평균 출입고객  | 61        | 52.45명  |               |                    |

## 제4절 가설의 검증

### 1. 갈등과 대리점 사업성과와의 상관관계

(가설1)은 이동전화사업자와 대리점간의 갈등은 대리점의 사업성과와 상관관계가 있는지를 알아보는 것이다. <표 4-3>에 나타난 바와 같이 사업성과와 갈등간에는 약한 상관관계를 나타내고 있다. 특히 사업자와 대리점간의 가격분야에 대한 갈등과 성과의 두 요인간에는 가장 큰 부의 상관관계를 보이고 있다. 즉 가격에 관련한 갈등이 클수록 사업자의 성과는 반대로 낮고, 갈등이 적을수록 성과는 큰 경향을 보인다. 반면 촉진분야의 갈등과 성과와의 두 요인간에는 정의 상관관계를 보인다. 즉 갈등이 심할수록 사업성과는 더 높게 나타나며, 촉진에 있어 사업자와의 갈등이 적으면 그 만큼 대리점은 성과면에서도 떨어지는 것으로 나타났다. 즉 갈등과 사업성과와의 상관관계는 20%를 전후하고 있어 다소 약한 상관관계를 보인다.

<표 4-3> 갈등과 대리점 사업성과와의 상관관계표

| 구 분                    |          | 성 과   |                 |     |
|------------------------|----------|-------|-----------------|-----|
|                        |          | 계수    | Sig. (2-tailed) | 사례수 |
| Pearson<br>Correlation | 제품분야의 갈등 | .182  | .160            | 61  |
|                        | 가격분야의 갈등 | -.298 | .019**          | 61  |
|                        | 경로분야의 갈등 | -.203 | .117            | 61  |
|                        | 촉진분야의 갈등 | .231  | .074            | 61  |

주) \*\*p<0.05

### 2. 갈등과 대리점 거래만족도와의 상관관계

(가설2)는 이동전화사업자와 대리점간의 갈등은 대리점의 사업자와의 거래에 대한 만족도간에 상관관계가 있는지를 알아보는 것이다. <표 4-4>에 나타난 바와 같이 거래만족도와 갈등간에는 제품, 가격, 경로, 촉진 등 모든 부분의 갈등이 부의 상관관

계를 보이며, 그 정도도 상당한 것으로 나타나고 있다. 특히 가격분야에 있어서의 갈등은 거래만족도와 53%의 부의 상관관계로 관계정도가 가장 크게 나타나고 있다. 즉 가격분야에 대한 갈등이 클수록 거래만족도는 떨어지고 있으며, 반대로 갈등이 적을수록 거래만족도는 큰 것으로 분석되었다. 이와 같은 상관관계는 경로 및 촉진 분야도 마찬가지였다.

<표4 - 4> 갈등과 거래만족도와의 상관관계표(I)

| 구 분                    |          | 거래만족도 |                 |     |
|------------------------|----------|-------|-----------------|-----|
|                        |          | 계수    | Sig. (2-tailed) | 사례수 |
| Pearson<br>Correlation | 제품분야의 갈등 | -.190 | .144            | 61  |
|                        | 가격분야의 갈등 | -.531 | .000***         | 61  |
|                        | 경로분야의 갈등 | -.365 | .004***         | 61  |
|                        | 촉진분야의 갈등 | -.296 | .021**          | 61  |

주) \*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05

거래만족도 측정항목을 구체적으로 살펴보면 <표 4-5>에 나타난 바와 같다. 즉 제품분야에 대한 갈등이 큰 경우 이동전화 사업자의 애프터서비스 정책에 대한 만족도가 떨어지며, 가격분야에 있어서는 갈등의 정도가 심할수록 대금결제기간, 이동전화 사업자의 가격결정, 판매량할당, 사업자의 대리점 원조, 교육서비스, 경쟁사 견제 정책 등에 대한 만족도가 떨어져 부의 상관관계를 나타내며, 경로분야에 있어서는 갈등이 심할수록 사업자의 가격결정, 사업자의 광고 및 판촉활동, 사업자의 교육서비스, 사업자와의 인간관계에 대한 만족도가 떨어져 역시 부의 상관관계를 보인다. 또한 촉진분야에 있어서는 이에 관한 갈등이 클수록 사업자의 판매량할당이나, 애프터서비스정책, 교육서비스, 그리고 사업자와의 인간관계 등의 항목에 대한 만족도가 떨어져 부의 상관관계를 나타내고 있다. 특히 이들 항목은 통계적으로 모두 유의적일 뿐만 아니라 사업자와의 갈등이 여러 거래항목에 대한 만족도가 모두 부의 상관관계를 나타내고 있다.

<표 4-5> 갈등과 거래만족도와의 상관관계표(II)

| 구 분            | 제품분야<br>갈등 |        | 가격분야<br>갈등 |         | 경로분야<br>갈등 |         | 촉진분야<br>갈등 |         |
|----------------|------------|--------|------------|---------|------------|---------|------------|---------|
|                | 계수         | Sig.   | 계수         | Sig.    | 계수         | Sig.    | 계수         | Sig.    |
| 대금 결제기간        | -.190      | .143   | -.570      | .000*** | -.138      | .290    | .036       | .783    |
| 사업자의 가격결정      | -.200      | .121   | -.582      | .000*** | -.407      | .001*** | .068       | .602    |
| 사업자의 상품품질      | .008       | .954   | -.127      | .331    | -.238      | .065    | -.002      | .988    |
| 사업자의 광고 및 판촉활동 | .042       | .746   | -.112      | .389    | -.321      | .012**  | -.190      | .141    |
| 사업자의 판매량 할당    | -.141      | .277   | -.293      | .022**  | -.045      | .732    | -.255      | .047**  |
| 사업자의 AS정책      | -.281      | .028** | -.147      | .259    | -.197      | .128    | -.358      | .005*** |
| 사업자의 대리점원조     | -.109      | .405   | -.349      | .006*** | -.243      | .059    | -.216      | .094    |
| 사업자의 교육서비스     | -.158      | .225   | -.420      | .001*** | -.359      | .005*** | -.318      | .012**  |
| 사업자의 경쟁사견제정책   | .117       | .367   | -.262      | .041**  | .176       | .175    | -.129      | .323    |
| 사업자와의 인간관계     | -.144      | .268   | -.129      | .322    | -.344      | .007*** | -.299      | .019**  |

주) \*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05

### 3. 갈등과 사업자의 통솔강도와의 상관관계

(가설3)은 이동전화사업자의 통솔강도와 대리점이 느끼는 갈등은 상관관계가 있는지를 알아보는 것이다. <표 4-6>에 나타난 바와 같이 사업자의 통솔강도와 갈등간에는 제품부문의 갈등과는 유의적인 상관관계가 나타나지 않지만, 가격, 경로, 촉진 등의 갈등과는 상관관계를 보이고 있다. 특히 강압적인 통솔강도가 높을수록 가격분야(33.2%) 및 경로분야(40.8%)의 갈등이 높으며, 보상적인 힘(26.2%)이나 합법적인 힘(29.7%)과 같은 비강압적인 힘을 이용한 통솔강도가 높을 때에도 경로갈등이 나타나는 것으로 분석되었다. 또한 촉진분야에 있어서는 전문적인 식견을 이용한 통솔강도가 높을 경우 촉진분야(-25.4%)의 갈등은 반대로 적어지는 것으로 나타났다.

<표 4-6>

갈등과 사업자의 통솔강도와 의 상관관계표

| 구 분     |         | 제품분야 |      | 가격분야        |               | 경로분야        |               | 촉진분야         |               |
|---------|---------|------|------|-------------|---------------|-------------|---------------|--------------|---------------|
|         |         | 갈등   |      | 갈등          |               | 갈등          |               | 갈등           |               |
|         |         | 계수   | Sig. | 계수          | Sig.          | 계수          | Sig.          | 계수           | Sig.          |
| 강압적인 힘  | 강압적인 힘  | .143 | .271 | <b>.332</b> | <b>.009**</b> | <b>.408</b> | <b>.001**</b> | .114         | .383          |
| 비강압적인 힘 | 보상적인 힘  | .133 | .308 | .055        | .671          | <b>.262</b> | <b>.042**</b> | .125         | .338          |
|         | 전문식견의 힘 | .034 | .795 | -.160       | .219          | .054        | .681          | <b>-.254</b> | <b>.049**</b> |
|         | 합법적인 힘  | .014 | .913 | .249        | .053          | <b>.297</b> | <b>.020**</b> | -.006        | .966          |
|         | 준거적인 힘  | .088 | .501 | .060        | .648          | .101        | .440          | -.030        | .817          |

주) \*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05

#### 4. 대리점의 특성에 따른 대리점의 사업성과

(가설4)는 대리점의 특성에 따라 대리점의 사업성과에 차이가 있는지를 검증하기 위한 것이다. <표 4-2>에 나타난 바와 같이 대리점의 특성 및 인구통계변인은 대리점의 규모, 대리점 경영자의 이동전화관련 사업의 연수, 대리점 경영자의 연령, 대리점 경영자의 학력, 그리고 대리점의 형태 등이다.

먼저 대리점 규모에 따라 사업성과가 다르게 나타나는지를 검증한 결과 <표 4-7>에 나타난 바와 같이  $\alpha=0.01$ 수준에서 유의적인 차이를 보이고 있다. 즉, 표에는 나타나 있지 않지만 대규모대리점의 사업성과 평균은 0.7318인데 반해 중간규모의 대리점은 -0.1384, 소규모 대리점은 -0.3875로 나타나, 각각 0.8712와 1.1193의 평균차이를 보이고 있다. 따라서 대규모의 대리점이 중간규모나 소규모의 대리점보다 사업성과가 더 크다고 할 수 있다. 또한 대리점 경영자의 사업경험에 따라서도 사업성과의 차이가  $\alpha=0.05$ 수준에서 유의적인 차이를 보이고 있는바, 표에는 나타나 있지 않지만 사업경험이 6년 이상인 대리점 경영자들은 사업성과 평균이 0.5748로 나타났고, 사업경험이 1년이내인 대리점 경영자가 -0.2413, 사업경험이 2년인 대리점 경영자가 -0.3021로 나타나 각각 0.8162 및 0.8769의 평균차이를 보였다. 그러나 연령, 학력 그리고 대리점의 형태에 따라서는 사업성과의 차이는 나타나고 있지 않다.

<표 4-7>

대리점특성에 따른 사업성과의 차이

| Oneway Anova |                      | Sum of Squares | Mean Square | df. | F     | Sig.    | Tukey (0.05)       |
|--------------|----------------------|----------------|-------------|-----|-------|---------|--------------------|
| 대리점규모        | 집단간                  | 12.312         | 6.156       | 2   | 9.064 | .000*** | 대규모-중규모<br>대규모-소규모 |
|              | 집단내                  | 39.392         | .679        | 58  |       |         |                    |
|              | 계                    | 51.703         |             | 60  |       |         |                    |
| 사업경험         | 집단간                  | 6.917          | 2.306       | 3   | 2.935 | .041**  | 0년~1년<br>0년~2년     |
|              | 집단내                  | 44.786         | .786        | 57  |       |         |                    |
|              | 계                    | 51.703         |             | 60  |       |         |                    |
| 연령           | 집단간                  | 3.713          | 1.857       | 2   | 2.244 | .115    |                    |
|              | 집단내                  | 47.990         | .827        | 58  |       |         |                    |
|              | 계                    | 51.703         |             | 60  |       |         |                    |
| T-test       | Mean Difference(평균차) |                |             | df. | t     | Sig.    |                    |
| 학력           | .2389                |                |             | 59  | .943  | .350    |                    |
| 대리점형태        | .1982                |                |             | 59  | .758  | .451    |                    |

주) \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05



### 5. 대리점의 특성에 따른 대리점의 거래상 만족도

(가설5)는 대리점의 특성에 따라 대리점의 거래만족도에 차이가 있는지를 검증하기 위한 것이다. 대리점들의 전반적인 거래만족도의 평균은 3.2836으로 7점 리커트스케일로 조사된 점을 감안하면 상당히 낮게 나타나, 현재 대리점들이 사업자와의 거래관계가 만족스럽지 못함을 보여준다.

<표 4-8>에 나타난 바와 연령에 따라서는  $\alpha=0.01$ 수준에서 그리고 학력에 따라서는  $\alpha=0.05$ 수준에서 각각 유의적인 차이를 보이고 있다. 즉, 연령별로 볼 때, 40대 이상의 대리점 경영자들이 느끼는 거래만족도 평균은 3.8000으로 나타난 반면, 30대의 대리점 경영자들은 3.0977로 나타나 0.7023의 평균차이를 보인다. 즉 40대의 경영자가 30대의 경영자보다 사업자와의 거래상 느끼는 거래만족도가 더 높다고 할 수 있다. 또한 학력별로는 고졸이하의 경영자가 평균 3.6000으로 나타난 반면 대졸이상



의 경영자는 이보다 0.4707이 적은 3.1293으로 나타났다.

그러나 대리점의 규모나 대리점 경영자의 사업경험 그리고 대리점의 형태에 따라서는 사업자와의 거래상 느끼는 만족도의 차이는 통계적으로 나타나고 있지 않다.

통계적인 차이를 보이는 거래만족도 항목을 구체적으로 살펴보면 <표 4-9a~9c>와 같다. 먼저 대리점의 규모에 따라서 살펴보면 사업자와의 인간관계에 대한 만족도의 차이를 보이고 있다. 즉 대규모 대리점(4.44)이 소규모 대리점(3.32)보다 사업자와의 인간관계에서 더 큰 만족도를 보이고 있으며( $\alpha=0.05$ 수준), 사업경험에 따라서는 3~5년의 경험을 가진 대리점 경영자(4.43)가 6년 이상의 경험을 가진 대리점 경영자(2.77)보다 사업자의 경쟁사 견제정책에 대한 만족도가 더 높게 나타났다.( $\alpha=0.05$ 수준)

또한 연령에 따른 거래만족도는 대금결제기간, 사업자의 교육서비스 그리고 사업자의 경쟁사 견제정책에 대하여 통계적인 차이를 보이고 있다. 즉 대금결제기간에 대하여 40대 이상의 경영자(4.00)가 30대의 경영자(2.86)보다 1.43의 평균차이를 보여 더 만족하고 있으며( $\alpha=0.05$ 수준), 사업자의 교육서비스에 대해서는 20대의 경영자(4.86) 및 40대 이상의 경영자(4.30)가 30대의 경영자(3.14)보다 더 만족하고( $\alpha=0.01$ 수준), 사업자의 경쟁사 견제정책에 대해서는 40대 이상의 경영자(4.60)가 30대의 경영자(3.11)보다 더 높은 거래만족도를 보였다.( $\alpha=0.05$ 수준)

대리점을 경영하는 경영자의 학력에 따라서도 거래상의 만족도가 다르게 나타나고 있는데, 특히 사업자의 가격결정, 사업자의 광고 및 판촉활동, 그리고 사업자의 대리점 원조 등에 관하여 만족정도가 다르다. 즉 사업자의 가격결정에 대하여 고졸이하의 경영자(3.20)가 대졸이상의 경영자(2.29)보다 더 만족하며, 사업자의 광고 및 판촉활동에 대해서는 역시 고졸이하의 경영자(4.50)가 대졸이상의 경영자(3.88)보다 더 만족한다. 그리고 사업자의 대리점 원조에 대해서도 고졸이하의 경영자(3.25)가 대졸이상의 경영자(2.44)보다 더 만족하는 것으로 나타나고 있다.

<표 4-8> 대리점특성에 따른 거래만족도의 차이

| Oneway Anova |                      | Sum of Squares | Mean Square | d.f. | F      | Sig.    | Tukey (0.05) |
|--------------|----------------------|----------------|-------------|------|--------|---------|--------------|
| 대리점 규모       | 집단간                  | 1.510          | .755        | 2    | 1.408  | .253    |              |
|              | 집단내                  | 31.094         | .536        | 58   |        |         |              |
|              | 계                    | 32.604         |             | 60   |        |         |              |
| 사업경험         | 집단간                  | 3.418E-02      | 1.139E-02   | 3    | .020   | .996    |              |
|              | 집단내                  | 32.569         | .571        | 57   |        |         |              |
|              | 계                    | 32.604         |             | 60   |        |         |              |
| 연령           | 집단간                  | 5.485          | 2.743       | 2    | 5.866  | .005*** | 30대 ~40대     |
|              | 집단내                  | 27.118         | .468        | 58   |        |         |              |
|              | 계                    | 32.604         |             | 60   |        |         |              |
| T-test       | Mean Difference(평균차) |                |             | d.f. | t      | Sig.    |              |
| 학력           | .4707                |                |             | 59   | 2.436  | .018**  |              |
| 대리점형태        | -.2203               |                |             | 59   | -1.066 | .291    |              |

주) \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05

<표 4-9a>

대리점 규모에 따른 거래만족도의 차이

| Oneway Anova   |     | Sum of Squares | Mean Square | df | F     | Sig.   | Tukey (0.05) |
|----------------|-----|----------------|-------------|----|-------|--------|--------------|
| 대금 결제기간        | 집단간 | 2.906E-02      | 1.453E-02   | 2  | .008  | .992   |              |
|                | 집단내 | 108.955        | 1.879       | 58 |       |        |              |
|                | 계   | 108.984        |             | 60 |       |        |              |
| 사업자의 가격결정      | 집단간 | 2.435          | 1.217       | 2  | .690  | .506   |              |
|                | 집단내 | 102.319        | 1.764       | 58 |       |        |              |
|                | 계   | 104.754        |             | 60 |       |        |              |
| 사업자의 상품품질      | 집단간 | .324           | .162        | 2  | .161  | .852   |              |
|                | 집단내 | 58.463         | 1.008       | 58 |       |        |              |
|                | 계   | 58.787         |             | 60 |       |        |              |
| 사업자의 광고 및 판촉활동 | 집단간 | 1.163          | .582        | 2  | .425  | .656   |              |
|                | 집단내 | 79.427         | 1.369       | 58 |       |        |              |
|                | 계   | 80.590         |             | 60 |       |        |              |
| 사업자의 판매량 할당    | 집단간 | 3.229          | 1.615       | 2  | 1.345 | .269   |              |
|                | 집단내 | 69.623         | 1.200       | 58 |       |        |              |
|                | 계   | 72.852         |             | 60 |       |        |              |
| 사업자의 AS정책      | 집단간 | 4.133          | 2.067       | 2  | 1.089 | .343   |              |
|                | 집단내 | 110.063        | 1.898       | 58 |       |        |              |
|                | 계   | 114.197        |             | 60 |       |        |              |
| 사업자의 대리점원조     | 집단간 | 6.449          | 3.225       | 2  | 2.169 | .124   |              |
|                | 집단내 | 86.239         | 1.487       | 58 |       |        |              |
|                | 계   | 92.689         |             | 60 |       |        |              |
| 사업자의 교육서비스     | 집단간 | 7.954          | 3.977       | 2  | 2.001 | .144   |              |
|                | 집단내 | 115.259        | 1.987       | 58 |       |        |              |
|                | 계   | 123.213        |             | 60 |       |        |              |
| 사업자의 경쟁사견제정책   | 집단간 | 3.826          | 1.913       | 2  | .918  | .405   |              |
|                | 집단내 | 120.928        | 2.085       | 58 |       |        |              |
|                | 계   | 124.754        |             | 60 |       |        |              |
| 사업자와의 인간관계     | 집단간 | 11.625         | 5.812       | 2  | 3.305 | .044** | 대규모-소규모      |
|                | 집단내 | 102.015        | 1.759       | 58 |       |        |              |
|                | 계   | 113.639        |             | 60 |       |        |              |

주) \*\* p<0.05

<표 4-9b>

대리점 경영자의 사업경험에 따른 거래만족도의 차이

| Oneway Anova   |     | Sum of Squares | Mean Square | d.f. | F            | Sig.          | Tukey (0.05) |
|----------------|-----|----------------|-------------|------|--------------|---------------|--------------|
| 대금 결제기간        | 집단간 | 2.762          | .921        | 3    | .494         | .688          |              |
|                | 집단내 | 106.222        | 1.864       | 57   |              |               |              |
|                | 계   | 108.984        |             | 60   |              |               |              |
| 사업자의 가격결정      | 집단간 | 4.460          | 1.487       | 3    | .845         | .475          |              |
|                | 집단내 | 100.295        | 1.760       | 57   |              |               |              |
|                | 계   | 104.754        |             | 60   |              |               |              |
| 사업자의 상품품질      | 집단간 | 2.839          | .946        | 3    | .964         | .416          |              |
|                | 집단내 | 55.948         | .982        | 57   |              |               |              |
|                | 계   | 58.787         |             | 60   |              |               |              |
| 사업자의 광고 및 판촉활동 | 집단간 | 1.112          | .371        | 3    | .266         | .850          |              |
|                | 집단내 | 79.478         | 1.394       | 57   |              |               |              |
|                | 계   | 80.590         |             | 60   |              |               |              |
| 사업자의 판매량 할당    | 집단간 | 8.622          | 2.874       | 3    | 2.551        | .065          |              |
|                | 집단내 | 64.230         | 1.127       | 57   |              |               |              |
|                | 계   | 72.852         |             | 60   |              |               |              |
| 사업자의 AS정책      | 집단간 | 3.118          | 1.039       | 3    | .533         | .661          |              |
|                | 집단내 | 111.079        | 1.949       | 57   |              |               |              |
|                | 계   | 114.197        |             | 60   |              |               |              |
| 사업자의 대리점원조     | 집단간 | 6.041          | 2.014       | 3    | 1.325        | .275          |              |
|                | 집단내 | 86.648         | 1.520       | 57   |              |               |              |
|                | 계   | 92.689         |             | 60   |              |               |              |
| 사업자의 교육서비스     | 집단간 | 4.257          | 1.419       | 3    | .680         | .568          |              |
|                | 집단내 | 118.957        | 2.087       | 57   |              |               |              |
|                | 계   | 123.213        |             | 60   |              |               |              |
| 사업자의 경쟁사견제정책   | 집단간 | 20.911         | 6.970       | 3    | <b>3.826</b> | <b>.014**</b> | 6년~ 35년      |
|                | 집단내 | 103.843        | 1.822       | 57   |              |               |              |
|                | 계   | 124.754        |             | 60   |              |               |              |
| 사업자위의 인간관계     | 집단간 | 8.452          | 2.817       | 3    | 1.527        | .217          |              |
|                | 집단내 | 105.187        | 1.845       | 57   |              |               |              |
|                | 계   | 113.639        |             | 60   |              |               |              |

주) \*\* p<0.05

<표 4-9c>

대리점 경영자의 연령에 따른 거래만족도의 차이

| Oneway Anova      |     | Sum of Squares | Mean Square | d.f. | F            | Sig.           | Tukey (0.05)         |
|-------------------|-----|----------------|-------------|------|--------------|----------------|----------------------|
| 대금 결제기간           | 집단간 | 12.088         | 6.044       | 2    | <b>3.618</b> | <b>.033**</b>  | 30대 ~40대             |
|                   | 집단내 | 96.896         | 1.671       | 58   |              |                |                      |
|                   | 계   | 108.984        |             | 60   |              |                |                      |
| 사업자의 가격결정         | 집단간 | 6.722          | 3.361       | 2    | 1.989        | .146           |                      |
|                   | 집단내 | 98.032         | 1.690       | 58   |              |                |                      |
|                   | 계   | 104.754        |             | 60   |              |                |                      |
| 사업자의 상품품질         | 집단간 | 2.608          | 1.304       | 2    | 1.346        | .268           |                      |
|                   | 집단내 | 56.179         | .969        | 58   |              |                |                      |
|                   | 계   | 58.787         |             | 60   |              |                |                      |
| 사업자의<br>광고 및 판촉활동 | 집단간 | 3.966          | 1.983       | 2    | 1.501        | .231           |                      |
|                   | 집단내 | 76.624         | 1.321       | 58   |              |                |                      |
|                   | 계   | 80.590         |             | 60   |              |                |                      |
| 사업자의<br>판매량 할당    | 집단간 | 2.443          | 1.222       | 2    | 1.006        | .372           |                      |
|                   | 집단내 | 70.409         | 1.214       | 58   |              |                |                      |
|                   | 계   | 72.852         |             | 60   |              |                |                      |
| 사업자의 AS정책         | 집단간 | 10.138         | 5.069       | 2    | 2.825        | .067           |                      |
|                   | 집단내 | 104.059        | 1.794       | 58   |              |                |                      |
|                   | 계   | 114.197        |             | 60   |              |                |                      |
| 사업자의<br>대리점원조     | 집단간 | 8.454          | 4.227       | 2    | 2.911        | .062           |                      |
|                   | 집단내 | 84.234         | 1.452       | 58   |              |                |                      |
|                   | 계   | 92.689         |             | 60   |              |                |                      |
| 사업자의<br>교육서비스     | 집단간 | 25.074         | 12.537      | 2    | <b>7.409</b> | <b>.001***</b> | 20대 ~30대<br>30대 ~40대 |
|                   | 집단내 | 98.139         | 1.692       | 58   |              |                |                      |
|                   | 계   | 123.213        |             | 60   |              |                |                      |
| 사업자의<br>경쟁사견제정책   | 집단간 | 18.208         | 9.104       | 2    | <b>4.956</b> | <b>.010**</b>  | 30대 ~40대             |
|                   | 집단내 | 106.546        | 1.837       | 58   |              |                |                      |
|                   | 계   | 124.754        |             | 60   |              |                |                      |
| 사업자와의<br>인간관계     | 집단간 | 4.039          | 2.019       | 2    | 1.069        | .350           |                      |
|                   | 집단내 | 109.601        | 1.890       | 58   |              |                |                      |
|                   | 계   | 113.639        |             | 60   |              |                |                      |

주) \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05

<표 4-9d>

대리점 경영자의 학력에 따른 거래만족도의 차이

| T-test         | Mean Difference | d.f.   | t      | Sig.   |
|----------------|-----------------|--------|--------|--------|
| 대금 결제기간        | -.40            | 59     | -1.080 | .285   |
| 사업자의 가격결정      | .91             | 59     | 2.640  | .011** |
| 사업자의 상품품질      | .34             | 59     | 1.271  | .209   |
| 사업자의 광고 및 판촉활동 | .62             | 59     | 2.017  | .048** |
| 사업자의 판매량 할당    | .45             | 37.836 | 1.506  | .140   |
| 사업자의 A/S정책     | .54             | 59     | 1.456  | .151   |
| 사업자의 대리점원조     | .81             | 59     | 2.494  | .015** |
| 사업자의 교육서비스     | .26             | 59     | .665   | .509   |
| 사업자의 경쟁사견제정책   | .58             | 59     | 1.491  | .141   |
| 사업자와의 인간관계     | .59             | 59     | 1.592  | .117   |

주) \*\* p<0.05

<표 4-9e>

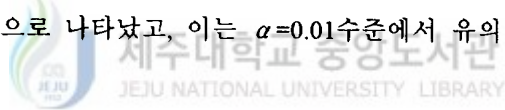
대리점 형태에 따른 거래만족도의 차이

| T-test         | Mean Difference | d.f.   | t      | Sig. |
|----------------|-----------------|--------|--------|------|
| 대금 결제기간        | 2.33E-02        | 59     | .061   | .952 |
| 사업자의 가격결정      | .13             | 34.702 | .355   | .725 |
| 사업자의 상품품질      | .15             | 59     | .527   | .600 |
| 사업자의 광고 및 판촉활동 | -.36            | 37.161 | -1.172 | .249 |
| 사업자의 판매량 할당    | -9.04E-03       | 59     | -.029  | .977 |
| 사업자의 A/S정책     | -.56            | 30.814 | -1.427 | .164 |
| 사업자의 대리점원조     | -.50            | 59     | -1.438 | .156 |
| 사업자의 교육서비스     | -.60            | 59     | -1.496 | .140 |
| 사업자의 경쟁사견제정책   | -4.91E-02       | 59     | -.120  | .905 |
| 사업자와의 인간관계     | -.44            | 59     | -1.133 | .262 |

## 6. 대리점의 특성에 따른 대리점의 갈등

(가설6)은 대리점의 특성에 따라 대리점이 느끼는 갈등정도가 다른지를 검증하기 위한 것이다. 대리점들이 느끼는 제품분야에 대한 갈등은 4.3852, 가격분야 및 경로분야에 느끼는 갈등은 모두 5.3607 그리고 촉진분야에 느끼는 갈등은 4.4699로 나타나 전반적인 갈등은 7점 리커트스케일로 조사된 점을 감안하면 상당히 높게 나타나, 현재 대리점들이 사업자와의 갈등관계가 심화되어 있는 것을 반영하고 있다. 특히 이들중 가격 및 경로분야에서 느끼는 갈등은 5점대를 넘고 있어 상당히 심각한 것으로 보여진다.

먼저 대리점 규모에 따라 갈등정도가 다른지를 살펴본 결과 <표 4-10a, 10d, 10e>에 나타난 바와 규모의 대소나, 대리점 경영자의 학력 그리고 대리점의 형태에 따라서는 갈등의 정도의 차이가 없다. 반면 대리점 경영자의 사업경험 및 연령에 따라서는 갈등의 정도가 다르게 나타나고 있다. 즉 경로관련분야의 갈등에 있어 사업경험이 1년 이내인 경영자(5.7750)와 3~5년인 경영자(5.9286)가 사업경험이 2년인 경영자(4.5714)보다 더 심한 갈등을 빚고 있으며, 이는  $\alpha=0.05$ 수준에서 유의적인 차이를 보이고 있다. 또한 연령에 따라서도 갈등의 정도차이를 보이고 있는데, 30대의 경영자(5.6477)가 40대 이상(4.5500)의 경영자보다 1.0977의 평균차이를 보여 가격분야에 대한 갈등이 더 큰 것으로 나타났고, 이는  $\alpha=0.01$ 수준에서 유의적인 차이를 보이고 있다.



<표 4-10a>

대리점규모에 따른 갈등의 차이

| Oneway Anova |     | Sum of Squares | Mean Square | d.f. | F     | Sig. |
|--------------|-----|----------------|-------------|------|-------|------|
| 제품관련분야의 갈등   | 집단간 | .755           | .378        | 2    | .487  | .617 |
|              | 집단내 | 44.941         | .775        | 58   |       |      |
|              | 계   | 45.697         |             | 60   |       |      |
| 가격관련분야의 갈등   | 집단간 | 5.375          | 2.688       | 2    | 1.956 | .151 |
|              | 집단내 | 79.690         | 1.374       | 58   |       |      |
|              | 계   | 85.066         |             | 60   |       |      |
| 경로관련분야의 갈등   | 집단간 | 1.920          | .960        | 2    | .497  | .611 |
|              | 집단내 | 112.145        | 1.934       | 58   |       |      |
|              | 계   | 114.066        |             | 60   |       |      |
| 촉진관련분야의 갈등   | 집단간 | 2.042          | 1.021       | 2    | 1.836 | .169 |
|              | 집단내 | 32.264         | .556        | 58   |       |      |
|              | 계   | 34.306         |             | 60   |       |      |

<표 4-10b>

대리점 경영자의 사업경험에 따른 갈등의 차이

| Oneway Anova |     | Sum of Squares | Mean Square | d.f. | F     | Sig.   | Tukey (0.05)     |
|--------------|-----|----------------|-------------|------|-------|--------|------------------|
| 제품관련분야의 갈등   | 집단간 | 3.768          | 1.256       | 3    | 1.707 | .176   |                  |
|              | 집단내 | 41.929         | .736        | 57   |       |        |                  |
|              | 계   | 45.697         |             | 60   |       |        |                  |
| 가격관련분야의 갈등   | 집단간 | 3.266          | 1.089       | 3    | .759  | .522   |                  |
|              | 집단내 | 81.800         | 1.435       | 57   |       |        |                  |
|              | 계   | 85.066         |             | 60   |       |        |                  |
| 경로관련분야의 갈등   | 집단간 | 18.740         | 6.247       | 3    | 3.735 | .016** | 2년~11년<br>2년~35년 |
|              | 집단내 | 95.325         | 1.672       | 57   |       |        |                  |
|              | 계   | 114.066        |             | 60   |       |        |                  |
| 촉진관련분야의 갈등   | 집단간 | .155           | 5.182E-02   | 3    | .086  | .967   |                  |
|              | 집단내 | 34.151         | .599        | 57   |       |        |                  |
|              | 계   | 34.306         |             | 60   |       |        |                  |

주) \*\* p<0.05



<표 4-10c>

대리점 경영자의 연령에 따른 갈등의 차이

| Oneway Anova |     | Sum of Squares | Mean Square | df | F     | Sig.    | Tukey (0.05) |
|--------------|-----|----------------|-------------|----|-------|---------|--------------|
| 제품관련분야의 갈등   | 집단간 | 2.552          | 1.276       | 2  | 1.716 | .189    |              |
|              | 집단내 | 43.144         | .744        | 58 |       |         |              |
|              | 계   | 45.697         |             | 60 |       |         |              |
| 가격관련분야의 갈등   | 집단간 | 13.122         | 6.561       | 2  | 5.290 | .008*** | 30대~40대      |
|              | 집단내 | 71.943         | 1.240       | 58 |       |         |              |
|              | 계   | 85.066         |             | 60 |       |         |              |
| 경로관련분야의 갈등   | 집단간 | 5.931          | 2.966       | 2  | 1.591 | .213    |              |
|              | 집단내 | 108.134        | 1.864       | 58 |       |         |              |
|              | 계   | 114.066        |             | 60 |       |         |              |
| 촉진관련분야의 갈등   | 집단간 | 3.243          | 1.622       | 2  | 3.028 | .056    |              |
|              | 집단내 | 31.063         | .536        | 58 |       |         |              |
|              | 계   | 34.306         |             | 60 |       |         |              |

주) \*\*\* p<0.01

<표 4-10d>

대리점 경영자의 학력에 따른 갈등의 차이

| T-test     | Mean Difference | df     | t     | Sig. |
|------------|-----------------|--------|-------|------|
| 제품관련분야의 갈등 | .2079           | 59     | .872  | .387 |
| 가격관련분야의 갈등 | -9.0244E-02     | 59     | -.276 | .784 |
| 경로관련분야의 갈등 | .1329           | 56.271 | .460  | .647 |
| 촉진관련분야의 갈등 | .1191           | 59     | .574  | .568 |

<표 4-10e>

대리점의 형태에 따른 갈등의 차이

| T-test     | Mean Difference | df     | t     | Sig. |
|------------|-----------------|--------|-------|------|
| 제품관련분야의 갈등 | -5.1680E-03     | 51.521 | -.026 | .980 |
| 가격관련분야의 갈등 | -6.4599E-04     | 59     | -.002 | .998 |
| 경로관련분야의 갈등 | .1570           | 59     | .403  | .689 |
| 촉진관련분야의 갈등 | .3252           | 53.735 | 1.930 | .059 |

## 제 5 장 결 론

### 1. 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 이동전화 사업자와 대리점간에 평소 느끼는 갈등이나 불만에 대해 4Ps에 관련한 갈등을 측정하고 이동전화 사업자의 통솔 방법에 대한 대리점의 경험정도, 대리점의 사업성과와 대리점의 거래만족도, 인구 통계적 변수에 따른 사업성과의 차이등을 분석하였는데 그 결과는 다음과 같다.

첫째, (가설1)을 검증한 결과 사업성과와 갈등간에는 약한 상관관계를 나타내고 있다. 특히 사업자와 대리점간의 가격분야에 대한 갈등과 성과의 두 요인간에 가장 큰 부의 상관관계를 보이고 있다. 즉 가격에 관련한 갈등이 클수록 사업자의 성과는 반대로 낮고 갈등이 적을수록 성과는 큰 경향을 보인다. 반면 촉진분야의 갈등은 성과와 정의 상관관계를 보인다. 즉 촉진에 있어서 사업자와의 갈등이 심할수록 사업 성과는 더 높게 나타나며, 갈등이 적으면 그 만큼 대리점은 성과면에서도 떨어지는 것으로 나타났다. 따라서 대리점의 사업성과를 높이기 위해서는 가격에 관련한 갈등을 최소화 하고 촉진분야의 갈등은 적절히 유지해 주는것이 바람직 하다는 것을 알 수 있다.

둘째, (가설2)를 검증한 결과, 거래만족도와 갈등간에 제품, 가격, 경로, 촉진 등 모든 부분의 갈등이 부의 상관관계가 높은것으로 나타나고 있으며 그 중에서도 가격 분야의 갈등이 유의수준  $\alpha=0.01$ 수준에서 다소 높게(-0.531) 나타나고 있다. 이는 가격이 대리점의 수익성에 직접적인 영향을 미치고, 사업자 측면에서는 가격이 가입자 확보를 위한 진입장벽이 될 수도 있으므로 사업자와 대리점간 이해가 날카롭게 상충되고 있음을 보여주고 있다고 하겠다.

셋째, (가설3)을 검증한 결과, 사업자의 통솔강도와 갈등간에는 제품부분의 갈등과는 유의적인 상관관계가 나타나지 않지만, 가격, 경로, 촉진 등의 갈등과는 상관관계가 있음을 보이고 있다. 특히 위압적인 통솔강도가 높을 수록 가격분야 및 경로분야의 갈등이 높으며 비위압적인 힘을 이용한 통솔방법 중 전문적인 식견을 이용한 통솔강도가 높을 경우 촉진분야의 갈등은 반대로 적어지는 부의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이는 대리점의 사업성과가 낮을 수록 사업자 측에서 사업성과를 높이

기 위하여 가격을 낮추어 진입장벽을 낮추거나 사업자의 직영판매를 활성화시켜 결국 사업자와 대리점간 갈등이 심화된다고 볼 수도 있다. 또한 전문적인 식견에 의하여 대리점을 통솔할 경우에 촉진분야의 경우 대리점에서 긍정적이라고 생각할 수도 있으며 촉진분야의 경우는 전문적 식견이 필요하고 대리점에서는 이에 대한 전문성이 많이 부족하다고 생각할 수도 있겠다.

넷째, (가설4)를 검증한 결과, 대리점 규모에 따라 사업성과가 다르며, 대리점 경영자의 사업경험에 따라서도 사업성과의 차이가 있다. 즉, 대규모의 대리점이 소규모나 중규모대리점보다 사업성과가 더 큰것으로 나타나고 있으며 사업경험이 6년이상인 대리점 경영자의 경우 사업경험이 1년내 이거나 2년인 대리점 경영자보다 사업성과가 큰 것으로 나타나고 있다.

다섯째, (가설5)를 검증한 결과, 연령에 따라서는  $\alpha=0.01$ 수준에서 그리고 학력에 따라서는  $\alpha=0.05$ 수준에서 각각 통계적으로 유의적이다. 즉, 40대이상의 대리점 경영자의 경우가 30대 대리점 경영자보다 더 만족하고 있으며 고졸 이하의 대리점 경영자가 대졸이상의 대리점 경영자보다 더 만족하고 있음을 알 수 있다.

여섯째, (가설6)을 검증한 결과, 대리점 규모의 대소나, 대리점 경영자의 학력 그리고 대리점의 형태에 따라서는 갈등의 정도의 차이가 없지만, 대리점 경영자의 사업경험 및 연령에 따라서는 갈등의 정도가 다르게 나타나고 있다. 즉 사업경험이 1년 이내인 경영자와 3~5년인 경영자가 사업경험이 2년인 경영자보다 더 심한 갈등을 빚고 있으며 30대의 경영자가 40대 이상의 경영자보다 가격 분야의 갈등이 더 큰 것으로 나타나고 있다.

상기 내용을 종합해보면 첫째, 비록 미약하기는 하지만 가격분야의 갈등이 성과에 미치는 영향이 부의 영향을 미치고 있으며 반대로 촉진분야의 갈등은 정의 상관관계를 보이고 있으므로 사업자측에서 성과를 높이기 위해서는 가격에 대한 갈등의 요소는 줄이고 촉진분야의 갈등을 높이는 방향으로 조절을 함으로써 사업자와 대리점 모두가 바람직한 방향으로 나아갈 수 있음을 알 수 있으며 둘째, 가설3)에서의 검증결과 사업자가 대리점을 통솔하는데 있어서 강압적인 힘을 많이 사용할 수록 가격분야의 갈등이 높아지며 비강압적인 힘을 사용하는 경우에 전문적식견의 힘을 많이 사용할 수록 촉진분야의 갈등이 높아지는 것을 알 수 있다.

따라서 전문적인 식견을 바탕으로 대리점을 통솔할 수록 사업의 성과도 좋아진다는 것을 간접적으로는 알 수 있으나 통솔강도와 사업성과와의 상관 관계에 대해서 직접적인 상관 관계를 분석하지는 못했을 뿐더러 사업성과에 영향을 미치는 변수가

통솔강도 이외에도 여러 항목이 있을 수 있으므로 통솔강도가 사업성과에 미치는 비중에 대해서는 다시 한 번 심도있는 연구가 필요하다 하겠다.

이상의 가설검증 결과를 요약하면 <표 5-1a>~<표 5-1c>와 같다.

<표 5-1a> 가설검증 결과의 유의성(I)

| 상관관계     | 가설 1<br>사업성과   | 가설 2<br>거래만족도   | 가설 3<br>통솔강도   |               |                |               |       |
|----------|----------------|-----------------|----------------|---------------|----------------|---------------|-------|
|          |                |                 | 통솔강도           |               |                |               |       |
|          |                |                 | 강압적힘           | 보상의힘          | 전문식견힘          | 합법적힘          | 준거적힘  |
| 제품분야의 갈등 | .182           | -.190           | .143           | .133          | .034           | .014          | .088  |
| 가격분야의 갈등 | <b>-.298**</b> | <b>-.531***</b> | <b>.332***</b> | .055          | -.160          | <b>.249*</b>  | .060  |
| 경로분야의 갈등 | -.203          | <b>-.365***</b> | <b>.408***</b> | <b>.262**</b> | .054           | <b>.297**</b> | .101  |
| 촉진분야의 갈등 | <b>.231*</b>   | <b>-.296**</b>  | .114           | .125          | <b>-.254**</b> | -.006         | -.030 |

주) \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05

<표 5-1b> 가설검증 결과의 유의성(II)

| T-test(t-value)<br>Oneway ANOVA(F-ratio) | 가설 4<br>사업성과    | 가설 5<br>거래만족도   |
|--|-----------------|-----------------|
| 대리점규모                                    | <b>9.064***</b> | 1.408           |
| 사업경험                                     | <b>2.935**</b>  | .020            |
| 연령                                       | 2.244           | <b>5.866***</b> |
| 학력                                       | .943            | <b>2.436**</b>  |
| 대리점형태                                    | .758            | -1.066          |

주) \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05

<표 5-1c> 가설검증 결과의 유의성(III)

| T-test(t-value)<br>Oneway ANOVA(F-ratio) | 가설 6  |         |          |       |        |
|--|-------|---------|----------|-------|--------|
|  | 규모    | 사업경험    | 연령       | 학력    | 대리점형태  |
| 제품관련분야의 갈등                               | .487  | 1.707   | 1.716    | .872  | -.026  |
| 가격관련분야의 갈등                               | 1.956 | .759    | 5.290*** | -.276 | -.002  |
| 경로관련분야의 갈등                               | .497  | 3.735** | 1.591    | .460  | .403   |
| 촉진관련분야의 갈등                               | 1.836 | .086    | 3.028*   | .574  | 1.930* |

주) \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05

본 논문의 시사점을 살펴보면 첫째, 비록 미약하기는 하지만 가격분야의 갈등이 성과에 미치는 영향이 부의 영향을 미치고 있으며 반대로 촉진분야의 갈등은 정의 상관관계를 보이고 있으므로 사업자측에서 성과를 높이기 위해서는 가격에 대한 갈등의 요소는 줄이고 촉진분야의 갈등을 높이는 방향으로 조절을 함으로써 사업자와 대리점 모두가 바람직한 방향으로 나아갈 수 있음을 알 수 있으며 둘째, 가설3)에서의 검증결과 사업자가 대리점을 통솔하는데 있어서 강압적인 힘을 많이 사용할 수록 가격분야의 갈등이 높아지며 비강압적인 힘을 사용하는 경우에 전문적식건의 힘을 많이 사용할 수록 촉진분야의 갈등이 높아지는 것을 알 수 있다.

따라서 전문적인 식건을 바탕으로 대리점을 통솔할 수록 사업의 성과도 좋아진다는 것을 간접적으로는 알 수 있으나 통솔강도와 사업성과와의 상관 관계에 대해서 직접적인 상관 관계를 분석하지는 못했을 뿐더러 사업성과에 영향을 미치는 변수가 통솔강도 이외에도 여러 항목이 있을 수 있으므로 통솔강도가 사업성과에 미치는 비중에 대해서는 다시 한 번 심도있는 연구가 필요하다 하겠다.

## 2. 연구의 한계

본 논문의 연구의 한계로는 첫째, 이동전화 사업자들이 자사 유통망에 대한 외부 유출을 꺼려하기 때문에 국내 전대리점을 대상으로 조사하지 못하고 제주지역에 한정할 수 밖에 없어서 지역적, 문화적, 경제적 특성 및 소비성향등에 대해서 지역적 한계성을 벗어나지 못하여 국내의 시장상황을 전체적으로 대표하기에는 부족하다는 것과 둘째, 셀룰라와 PCS사업자를 한개의 사업자로보고 사업자와 대리점간 갈등을 분석하였지만 사업자별로 대리점에 대한 정책이 또한 다르기 때문에 사업자별로 대리점을 구분하여 조사할 경우에 유의 수준이 변화될 가능성이 있으며 같은 항목에 대해서도 사업자별로 다른 결과를 보일 수 있다는 점을 배제할 수 없다는 것이다.

차후 전국의 대리점을 대상으로한 보다 더 정교하고 신뢰할 수 있는 연구 결과를 기대해 본다.



## 설 문 지

### 이동전화 사업에 관한 연구조사

안녕하십니까?

본 설문은 이동전화사업자와 대리점간의 유통 경로상 발생하는 여러 가지 문제를 학문적 측면에서 연구하고자 하는 것입니다.

경제적인 불황에도 불구하고 관계자 여러분의 대리점 업무에 대해 바쁘신 중에도 유통업의 발전에 도움이 되는 연구가 될 수 있도록 다음 설문에 응답해 주시면 진심으로 감사하겠습니다.

아울러 귀하의 응답은 본 연구의 목적 이외에는 사용되지 않을 뿐만 아니라 통계프로그램에 의해 무기명으로 처리되므로 응답자에 대한 정보는 철저히 보호됩니다.

아무튼 사업을 하고 계신 여러분의 미래가 더욱 발전하시기를 진심으로 기원합니다.

감사합니다.

1998. 5.

제주대학교 경영대학원 경영학과

지도교수 : 황용철

연구자 : 김현봉

I. 다음의 설문은 이동전화 사업자에 대해 평소 느끼는 갈등이나 불만이 얼마나 많습니까? 서술된 항목에 대해 어느 정도인지 해당번호에 표시해 주십시오.

|                                      | 불만이 전혀없다 ← |   |   | 보통 | → 불만이 매우많다 |   |   |
|--------------------------------------|------------|---|---|----|------------|---|---|
|                                      | 1          | 2 | 3 | 4  | 5          | 6 | 7 |
| 1.사업자의 단말기 <u>가격이나 마진설정</u> 에 대하여    | 1          | 2 | 3 | 4  | 5          | 6 | 7 |
| 2.사업자가 제공하는 <u>단말기 종류</u> 에 대하여      | 1          | 2 | 3 | 4  | 5          | 6 | 7 |
| 3.사업자가 제공하는 <u>단말기 품질</u> 에 대하여      | 1          | 2 | 3 | 4  | 5          | 6 | 7 |
| 4.사업자의 단말기 <u>A/S 정책</u> 에 대하여       | 1          | 2 | 3 | 4  | 5          | 6 | 7 |
| 5.사업자의 <u>고객서비스 정책</u> 에 대하여         | 1          | 2 | 3 | 4  | 5          | 6 | 7 |
| 6.사업자의 <u>광고 및 판촉활동</u> 에 대하여        | 1          | 2 | 3 | 4  | 5          | 6 | 7 |
| 7. <u>경쟁사 제품취급</u> 에 대한 사업자의 제재에 대하여 | 1          | 2 | 3 | 4  | 5          | 6 | 7 |
| 8.대리점의 <u>종업원 교육훈련</u> 에 대하여         | 1          | 2 | 3 | 4  | 5          | 6 | 7 |
| 9.단말기 <u>대금지불 방법</u> 에 대하여           | 1          | 2 | 3 | 4  | 5          | 6 | 7 |
| 10.사업자가 단말기를 <u>직접판매</u> 하는 것에 대하여   | 1          | 2 | 3 | 4  | 5          | 6 | 7 |



II. 다음 사항은 이동전화 사업자가 행사하는 내용들입니다. 이들 항목에 대하여 귀하가 경험하셨거나 느끼고 계신 정도는 어떠한지 해당 번호에 표시해 주십시오.

|   | ← 그렇지않다 |   |   | 보통 | → 그렇다 |   |   |
|---|---------|---|---|----|-------|---|---|
|   | 1       | 2 | 3 | 4  | 5     | 6 | 7 |
| 11. 사업자로부터 <u>제품출고 중지위협</u> 을 경험하였다       | 1       | 2 | 3 | 4  | 5     | 6 | 7 |
| 12. <u>대금결제기간 단축압력</u> 을 경험하였다            | 1       | 2 | 3 | 4  | 5     | 6 | 7 |
| 13. 사업자 정책에 <u>협조한것에 대한 보상</u> 을 경험하였다    | 1       | 2 | 3 | 4  | 5     | 6 | 7 |
| 14. 사업자로부터 <u>다량판매에 대한 편익</u> 을 받은 경험이 있다 | 1       | 2 | 3 | 4  | 5     | 6 | 7 |



|  | ← 그렇지않다 |   |   | 보통 | → 그렇다 |   |   |
|--|---------|---|---|----|-------|---|---|
| 15. 사업자는 <u>계약조건에 준해서만</u> 장려금등을 지급한다(예를들면, 계약조건에 있는 경우만 장려금을 지급하거나, 목표에 조금이라도 미달하면 장려금을 지급하지 않는 경우도 포함) | 1       | 2 | 3 | 4  | 5     | 6 | 7 |
| 16. 사업자는 <u>상관습에 준해서만</u> 업무처리를 한다. (일정거리내 대리점을 개설하지 않거나 목표에 조금미달 하더라도 장려금을 지급하는 사항등)                    | 1       | 2 | 3 | 4  | 5     | 6 | 7 |
| 17. 사업자는 <u>제품 특성에 대한 전문성</u> 을 가지고있다.   | 1       | 2 | 3 | 4  | 5     | 6 | 7 |
| 18. 사업자는 <u>제품마케팅에 대한 식견</u> 을 가지고있다.  | 1       | 2 | 3 | 4  | 5     | 6 | 7 |
| 19. 사업자의 <u>제품명성</u> 은 높다.(통화품질포함)   | 1       | 2 | 3 | 4  | 5     | 6 | 7 |
| 20. 사업자에 대한 <u>호의적 고객</u> 은 많다.  | 1       | 2 | 3 | 4  | 5     | 6 | 7 |

III. 다음은 사업자와 대리점의 관계에서 느끼는 만족 정도를 파악하고자 하는 문항입니다. 각 문항에 대한 귀 대리점의 만족정도는 어느 정도인지 해당 번호에 표시해 주십시오.

|                         | 매우만족 |   |   | 보통 | 매우불만 |   |   |
|-------------------------|------|---|---|----|------|---|---|
| 21. 대금 결제기간             | 1    | 2 | 3 | 4  | 5    | 6 | 7 |
| 22. 이동전화 사업자의 가격결정      | 1    | 2 | 3 | 4  | 5    | 6 | 7 |
| 23. 이동전화 사업자의 상품품질      | 1    | 2 | 3 | 4  | 5    | 6 | 7 |
| 24. 이동전화 사업자의 광고 및 판촉활동 | 1    | 2 | 3 | 4  | 5    | 6 | 7 |
| 25. 이동전화 사업자의 판매량 할당    | 1    | 2 | 3 | 4  | 5    | 6 | 7 |
| 26. 이동전화 사업자의 A/S 정책    | 1    | 2 | 3 | 4  | 5    | 6 | 7 |
| 27. 이동전화 사업자의 대리점지원     | 1    | 2 | 3 | 4  | 5    | 6 | 7 |
| 28. 이동전화 사업자의 교육서비스     | 1    | 2 | 3 | 4  | 5    | 6 | 7 |
| 29. 이동전화 사업자의 경쟁사 견재정책  | 1    | 2 | 3 | 4  | 5    | 6 | 7 |
| 30. 이동전화 사업자와의 인간관계     | 1    | 2 | 3 | 4  | 5    | 6 | 7 |

IV. 다음은 대리점 자체의 특성을 묻는 설문입니다. 해당되는 곳에 표시해 주십시오.

31. 월평균 판매하고 있는 이동전화 대수는 얼마나 됩니까?(신규+전환)

(월평균 약 \_\_\_\_\_ 대)

32. 귀 대리점에서 이동전화 사업에 종사하는 종업원 수는 몇명이나 됩니까?

(                  명)

33. 귀 대리점의 매장 면적은 몇 평이나 됩니까?        (                  평)

34. 하루평균 출입하는 고객 수는 몇 명이나 됩니까? (                  명)

35. 이동전화관련 사업 경험은 몇 년이나 됩니까?     (                  년)

36. 귀하의 성별은?    ①(    ) 남성        ②(    ) 여성

37. 귀하의 연령은?

①(    ) 20 세 이하    ②(    ) 21~30 세    ③(    ) 31~40 세

④(    ) 41~50 세    ⑤(    ) 51 세 이상

38. 귀하의 학력은?

①(    ) 고졸이하    ②(    ) 대졸        ③(    ) 대학원이상

39. 본 대리점의 형태는?(2 개이상 선택가능)

①(    ) 011    ②(    ) 017    ③(    ) 016 ④(    ) 018    ⑤(    ) 019

⑥(    ) C&C    ⑦(    ) 가전

끝까지 응답해 주셔서 대단히 감사합니다.

## 참 고 문 헌

### 1. 국내문헌 및 논문

- 강민구, 이동전화서비스의 실태와 발전방향, 석사학위논문, 성균관대학교 행정대학원, 1997.
- 김원수, 거시마케팅론, 경문사, 1981.
- 서종열, 국내외 이동통신산업의 현황과 전망, 쌍용이동통신사업본부, 1992.
- 심우천, 경쟁체제하 한국의 이동통신산업의 발전방향에 관한 연구, 석사학위논문, 경희대학교대학원, 1996.
- 유동근, 통합마케팅, 미래원, 1994.
- 이상덕·조임권·이창우·유경학, 통신상품의 분류체계 및 관리방안연구, 통신개발연구원, 1989.
- 이성근·배수현, 새유통관리론, 무역경영사, 1996.
- 이학중, 조직행동론, 세경사, 1993.
- 채운식, 이동전화서비스의 마케팅 전략에 관한 연구, 석사학위논문, 제주대학교 경영대학원, 1995.

### 2. 기타 신문 및 정기간행물 자료

- 국민일보, 1998.4.23 자, 11 면.
- 월간셀룰러, 월간셀룰러사, 1998.3 월호.
- 월간셀룰러, 월간셀룰러사, 1998.4 월호.
- 월간셀룰러, 월간셀룰러사, 1998.5 월호.
- 이동통신저널, 이동통신저널사, 98.1 월호.
- 전자신문, 1996.8.22 자, 11 면.
- 전자신문, 1998.3.28 자, 3 면.
- 컴퓨터와커뮤니케이션, 전자신문사, 1995.8 월호.
- 한국경제신문, 1998.4.21 자, 43 면.
- 한국전파신문, 1998.3.30 자, 15 면.
- 한국전파신문, 1998.5.4 자, 1 면.

## 2. 외국문헌 및 논문

- Bowersox, D. J., M.B. Cooper, D.M. Rambert, and D.A. Taylor, *Management in marketing Channel*, McGraw-Hill, 1980.
- Emerson, Richard M., "Power-Dependence Relations", *American Sociological Review*, Vol. 27, February, 1962.
- Gaski, Joan F., "*The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution*," *Journal of Marketing*, Vol. 48, Summer, 1984.
- Gist, R. *Marketing and Society, Text and Cases*, 2<sup>nd</sup> ed. , 1974.
- Hunt, Shelby D. and John R. Nevin, "Power in a Channel of Distribution : Sources and Consequences," *Journal of Marketing Research*, Vol. 11, May, 1976.
- Joseph Cornwall Palamountain., Jr., *The politics of Distribution*, Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1955.
- Kotler, Philip and Gray Armstrong, *Principles of Marketing*, Prentice-Hall, 1994.
- Lusch, Robert F., "Sources of power : Their Impact on Intra-Channel Conflict" *Journal of Marketing* 13, Research, Vol. 13, November, 1976.
- Michael Etgar, "Sources and Types of Intrachannel Conflict," *Journal of Retailing*, Vol. 55, spring, 1979.
- Pondy, Louis R., "Organizational Conflict : Concepts and Models," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, 1967.
- Rosenberg, L. J. and Louis W. Stern, "Toward the Analysis of Conflict in Distribution Channels : A Descriptive Models", *Journal of Marketing*, Vol. 34, October, 1970.
- Sims, J. Taylor., J. Robert Foster and Arch G. Woodside, *Marketing Channels : Systems and Strategies*, Harper & Row, Publishers, 1977.
- Stern, Louis W. and Adell I El-Ansary, and J. R. Brown, *Management in marketing Channels*, Prentice-Hall International Edition, 1989.
- Stern, Louis W., and Ronald H. Gorman, "Conflict in Distribution Channels : An Exploration, "in Louis W. Stern ed. *Distribution Channels : Behavioral Dimensions*, Boston : Houghton 1972.
- Stern, Louis W., Brian Sternthal & Samuel Craig, "Managing Confliction Distribution Channels : A Laboratory Study", *Journal of Marketing Research*, Vol. 10, May, 1973.
- Talcott Persons and Neil J. Smelser, *Economy and Society : A study in the Intergration of economic and Social Theory*, N. Y. : Free Press, 1956.

---

# A Study On the Conflicts Between Mobile Telecommunication Service Providers and Their Retailers

By Hyun-Bong Kim  
Department of Business Administration  
Graduate School of Business Administration  
Cheju National University  
Supervised by Professor Yeong-Chul Whang

## ABSTRACT

Since 1984 when Mobile Communication Service is turned to commercial use by SK Telecom, STI(017) entered into the market in 1996 and one year later, other 3 Personal Communication Service companies started to serve in the same market.

It is extremely competitive in this market so that is very unstable even though there will be grate growth in size such as 10million subscribers in the first half of 1998. It is showed in that net profits of most providers decreased and most service providers except KT, SK Telecom and pager service providers showed a loss.

Under This circumstances, those 5 service providers compete to get more share in the market through the retailer system and it causes conflicts between service providers and retailers.

The goal of this paper is to suggest some ideas for consumer-oriented marketing strategies and desirable relationship of business between service providers and retailers through analyzing the relation between independent variable such as conflicts and dependent variables such as results and satisfaction of business.

---

The results of this paper are summarized as follows.

First, conflicts related to the price are negative to the results of business while those related to the promotion are positive.

Second, the more overbearing to the retailers, the more conflicts related to the price while the more use of specialized knowledge, the more conflicts related to the promotion.

However, we understand that controlling retailers with specialized knowledge brings positive results of business. But there was no correlational analysis between the degree of control and the results of business and other variables beside the degree of control should be considered in the future studies.