

## B2B 시장에서 부정적 평판의 기업과 거래관계를 갖게 하는 요인: 정성적 사례연구 분석

### A Study on the Motivation Factors of Having Business Relationship with Negative Reputation Company in B2B Market

한 상 린(Han, Sang-Lin)\* · 최 희 정(Choi, Hee-Jung)\*\* · 박 태 영(Park, Tae-Young)\*\*\*

기존에 진행이 되었던 B2B 거래관계와 관련된 연구에서는 부정적 평판이 존재하는 기업과 장기거래 및 계약 관계를 맺지 않는다는 것을 밝혔다. 그러나 최근 몇 년 사이에 발생한 국내 기업의 거래 현황을 살펴보면, 거래 기업의 평판이 좋지 않음에도 지속적인 거래를 유지하고, 결과 또한 성공적이었다는 현상을 발견할 수 있다. 선행연구에서 밝힌 결과와 파트너십 이론에서는 이와 같은 현상을 설명하는 데에 한계가 있어 부정적 평판을 가진 기업과 파트너십을 맺는 원인을 탐색하기 위해 연구를 시작하였다. 연구의 목적은 부정적 평판의 기업과 왜 거래관계를 장기적으로 지속하고, 거래 종결이 된 이후에도 재계약(re-contract)을 했는지 세부적인 원인을 파악하는 것이다. '왜 이런 현상이 발생하는지' 라는 원인을 탐구하는 연구 질문이기 때문에 연구의 목적에 적합한 두 가지의 사례를 선택해 다중 사례 연구를 진행하였다. 연구를 통해 밝혀낸 사실은 부정적인 평판보다는 파트너의 핵심역량, 기업 간 신뢰, 법률적 영향 등 다른 내·외부적인 요인이 계약을 맺고 유지하는 것에 상대적으로 크게 작용한다는 것과 미래에 발생할 수도 있는 기업의 평판 위험을 대비한 안전장치를 구축하는 것을 목적으로 계약을 유지, 재개한다는 것이다.

**|주제어|** 기업거래관계, 장기거래관계, 평판, 재계약

A prior study concluded that companies with a negative reputation do not have long-term relationships because they have risk factors such as trust and supply risk. However, if you check corporate transactions in recent years, you will find that they continue to do business with companies with negative reputations, and that the results of transactions are successful. This is a completely different story from the results of the preceding study, and research that can explain this phenomenon has not been carried out so far. That is why we started to do business with companies with negative reputations and to explore the causes of long-term maintenance. The purpose of this study is to figure out why the company makes a long-term transaction relationship with a negative reputation company without terminating the contract, and why the company re-contact the same company again rather than to make a new contract with another company when this contract ends. We selected samples from companies with the following conditions and used them as study cases. 1) In the market, the bargaining power of the company should be similar, and 2) one of the suppliers and the purchasing company had to receive a negative reputation from consumers due to social issues. 3) Finally, the negative reputation of one company should affect another company. Examples of choices made for the study are: supply and purchasing companies supplying new products to the market by contracting with other companies, and it made the evaluation that the new product was successful internally. The multi-case analysis was performed by comparing each other based on two pairs of cases satisfying these conditions. Research has found that other internal and external factors, such as partner's core capabilities, trust between companies, and legal impact, rather than negative reputation, have a relatively large role in obtaining and maintaining contracts, and that contracts are maintained and resumed with the aim of establishing safeguards against reputational risks for companies that may arise in the future.

**Key words:** B2B relationship, long-term relationship, reputation, re-contract

\* 한양대학교 경영학과 교수(Professor, Hanyang University, E-mail: slhan@hanyang.ac.kr), 제1저자

\*\* 한양대학교 대학원 박사과정(Doctoral Student, Hanyang University, E-mail: akwp7217@hanyang.ac.kr), 교신저자

\*\*\* 한양대학교 경영학과 부교수(Associate Professor, Hanyang University, E-mail: pa0616@hanyang.ac.kr), 공동저자

## I. 서론

기업이 가지고 있는 사회적 책임의 범위가 확장되면서 사람들의 인식도 함께 변화했는데, 단순히 경제적인 책임을 실천하는 것을 넘어 사회에 긍정적인 파급력을 주는 기업을 가치 있게 평가하는 것이 그 예이다(Caroll 1999). 기업의 부정적 행위가 발견되면 긍정적 언론 보도의 감소와 동시에 부정적 언론 보도가 증가하며, 소비자의 리콜도 발생하기 때문에(Zavyalova, Pfarrer, Reger and Shapiro 2012) 리콜 대상 기업뿐만 아니라 거래 파트너도 영향을 받게 되므로 민감하게 반응할 수밖에 없다. 그러나 국내의 기업 간 거래 관계를 본다면, 한 기업이 사회적으로 부정적인 평판을 가지고 있음에도 거래 파트너로 계약을 하고, 장기 거래 관계를 맺으며 성공적인 결과를 달성한 현상을 목격할 수 있다.

본 연구에서는 유통산업과 제조 산업 사이의 거래 관계를 중심으로 다루어 소비자들이 가지고 있는 인식과 소비 패턴이 매출 및 거래 관계에 직·간접적인 영향을 미치는 환경을 기준으로 분석했다. 국내에 본사를 두고 사업을 진행하고 있는 특정 제조기업에서는 지속적으로 부정적 이슈가 보도되어 불매운동, 실질적인 매출 하락까지 이어지고 있는 '부정적 평판'의 대명사로 꼽힌다. 그러나 한 유통업체에서는 이 제조기업과 협업을 통해 새로운 상품을 출시한다는 의사결정을 하였으며, 선행연구의 주장·검증과는 달리 인지도, 매출 측면에서 성공적인 결과를 이루었다. 현상에 대해 검증하기 위해 비슷한 상황의 사례를 선정했으며 분석의 대상이 되는 기업은 낙농업 분야 제조 산업과 유통산업 내에서 시장력, 점유율을 가지고 있는 규모가 큰 기업이기 때문에 연구 결과와 대비되는 행위를 하는 원인을 설명하는 것이 주목할 만한 규모라고 할 수 있다.

이 현상은 기업이 부정적 평판의 이해관계자와 협력을 하게 될 때 얻게 되는 운영상의 부담, 경제적 손실 때문에 (Zavyalova, Pfarrer, Reger and Hubbard 2016) 계약을 하지 않거나, 장기 거래 관계를 중단한다는 선행 연구의 관점으로는 설명이 어렵다. 또한 Clarke and MacDonald (2016)가 언급한 기업 파트너 선정 요인과 Barney (1991)의 자원기반이론을 통해 파트너 기업 선정에 대한 동인, 계약을 맺게 된 파트너와 장기적으로 거래를 하게 될 때 고려하게 되는 거래 비용 (Williamson 1985), Clarke and Fuller (2010)가 연구한 파트너십을 통해 얻게 되는 성과 등을 토대로 탐색했으나 국내 기업의 거래 현상을 설명하는 것에는 어려움이 따랐다. 국내에서도 마찬가지로 B2B 거래에 대한 변수 탐색이 이루어졌는데, 김종근 등 (2009)은 기업의 명성은 신뢰와는 긍정적 관계, 불신과는 부정적 관계가 있다는 것을 검증했다. 기업의 명성은 부정적 사건과 연관이 있으며, 부정적 언론 보도는 기업에게 한상린 등 (2015)의 연구에서는 순위로짓모델 분석을 통해 기업이미지와 거래기간에 대한 영향 관계를 살펴본 바 있다. 같은 맥락에서 파트너 기업 간의 거래 관계는 상대 거래 기업의 평판과 이미지가 신뢰와 장기적인 관계에 긍정적인 영향을 준다는 결과와는 상반된 과정을 반영한다는 결과도 확인할 수 있었다(한상린, 이종원 2016). 최근에도 홍성준 (2018)은 기업의 사회적 책임과 관계에 대해 검증했으며, 성과나 관계에 대한 위협의 지각은 관계지속기대에 대해 부정적 영향력을 행사한다는 결론을 도출했다. 그러나 국내에서 진행된 선행연구 또한 본 연구가 바라보는 현상과는 차이가 있음을 지적할 수 있다.

다시 말해 선행연구는 국내에서 발견할 수 있는 위 현상을 명확하게 설명하지 못한다는 한계가 있다는 것이다. 따라서 연구 결과와 실제 현상과의 차이를 줄이기 위해 연구를 시작하였으며, 연구의 주 목적은 다음과 같다. 첫 번째 목적은 부정적 평판을 가지고 있는 기업과 장기 거래 관계를 이어나가게 하는 동인에 대해 파악하는 것이다. 소비자들이 기업의 사회적 책임 활동에 지속해서

관심을 가지고 있는 상황에서 매출에 부정적, 직접적인 영향을 주게 되는 기업과 거래 관계를 갖는 것에 관해 밝혀낸 연구는 아직 존재하지 않는 것으로 파악되었다. 더불어 국가의 경제, 사회 전반과 중요한 관계를 형성하고 있는 큰 규모의 기업들에서 발견할 수 있는 현상이므로 연구의 필요성이 크다고 할 수 있다. 연구가 설정한 두 번째 목적은 거래 기간 중간에 계약을 종료할 수 없는 상황이었다면, 계약 기간이 정식 종료된 이후 다른 기업을 탐색할 수 있음에도 불구하고 부정적 평판의 기업과 재계약을 하게 되는 원인을 탐색하는 것이다. 계약 기간이 끝난 후에는 거래 기업을 새롭게 선택할 수 있는 기회가 주어지는데도 문제가 있었던 기업과 또다시 거래 관계를 가지게 되는 것에는 특정 이유가 뒷받침되었을 것이라 추측이 가능하다. 마지막으로 거래 관계에 실질적인 영향을 주는 환경을 조사하여 기존 연구와는 다른 현상을 설명하는 이론적 명제를 도출하는 것과 실무적 시사점을 제안하는 것이 연구의 세 번째 목적이다.

연구의 목적이 '왜 이러한 현상이 발생했는지'와 '어떻게 성공적으로 파트너십을 구축할 수 있었는지'에 관한 내용이었기 때문에 사례연구를 연구방법론으로 선택했다. 사례연구 방법론은 '왜', '어떻게'라는 관점의 연구 질문에 대한 답을 탐색하는 것에 적합하기 때문에 선정이 되었다(Edmondson and McManus 2007). 본 연구에서는 하나의 사례만을 선택해 검증에 이용하기 보다는 두 개의 다중 사례연구를 통해 검증했는데, 이는 유사한 상황에서 반복적이고 동일한 결과를 보인 두 가지 사례를 선택해 결과의 타당성을 확보할 수 있기 때문이다. 또한 정성연구방법론인 다중사례연구는 두 가지 이상의 사례를 대상으로 하기 때문에 하나의 사례를 분석하여 결론을 도출하는 단일사례연구보다 설득력이 있고, 공고하다는 장점이 있다(Eisenhardt 1991).

논문의 구성은 다음과 같다. 먼저 이론적 배경에서는 국내 기업의 거래 현상을 설명하기 위한 데이터 수집 준비를 위해 거래 기업 선정 기준, 파트너 기업과의 장기거래 동인, 거래 유지에 대한 법률의 영향, 안정적 거래관계 유지 장치라는 네 가지 관점에서 선행 연구를 검토하였다. 3장은 부정적 평판을 가진 기업과 지속해서 거래를 유지한 기업들을 대상으로 연구 환경을 설정해 데이터를 수집하는 과정을 설명하고자 한다. 4장에서는 연구의 질문을 해결하기 위해 이용한 연구방법을 설명하였다. 5장은 연구가 밝히고자 했던 목적인 기업이 왜 부정적 평판을 지닌 기업과 장기적인 거래관계를 맺으며, 계약이 종료된 이후에 동일한 기업과 재계약을 맺는 동인에 대해 제시한다. 마지막으로 6장은 연구를 통해 내린 결론과 이론적, 실무적 시사점 및 연구에 대한 한계를 제시한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 거래 기업 선정 기준

기업이 전략적 제휴를 맺기 위해 파트너를 선정하는데 있어서는 다양한 인인이 복합적으로 작용한다. Clarke and MacDonald (2016)의 연구에서는 기업의 파트너 선정에 대한 요인들을 크게 물리적(재정적), 조직적, 인적 범주로 나누어 설명하였다. 물리적(재정적) 요인은 비용의 절감, 지속 가능성에 대한 효율성이 포함되며, 조직적 요인은 관계적, 사회적 자본의 구축과 평판의 향상, 마케팅 기회와 비즈니스 기회의 증가, 이해관계자와의 커뮤니케이션 수단의 증가, 그리고 조직 자본의 증가가 포함되었으며, 마지막으로 인적 요인은 파트너십을 통해 얻게 되는 지식의 증가로 구성되어 있다(Clarke and MacDonald 2016). 결과적으로 파트너십을 맺게 됨으로써 기업은 상호 간의 이익이 증진되

어야 하며, 이익은 기업이 가지고 있는 핵심역량을 주고, 핵심 무(無)역량에 대해서는 파트너 기업으로부터 지원을 받아 충족되게 함으로 지속적인 교환을 이끌어내게 되는 것이다.

Barney (1991)의 자원기반이론에 따르면, 기업이 가지고 있는 고유한 역량과 내부핵심자원이 성과의 성패를 결정하며, 이로 인해 같은 사업군 내에서 경쟁 기업이 가지지 못한 자원과 역량을 보유하고 있는 기업이 경쟁우위를 얻게 된다. 자원기반이론의 자원은 기업 활동에서의 유·무형적 자산으로 성과에 영향을 미치는 것으로(Hunt and Morgan 1995), 이러한 성과를 결정하는 기업의 무형자산으로는 기업의 유통망, R&D, 생산성, 전문 인력, 경영의 노하우가 있으며, 유형자산에는 공장 기계 설비 및 장비, 시스템 기기, 재부가 포함된다.

기업이 보유하고 있는 최소한 내부자원은 구매하거나 자체적으로 개발하기가 어려우며, 다른 기업이 가지고 있다 하더라도 쉽게 모방할 수 없다는 특징이 있어(Barney 1991), 지속적으로 시장에서 경쟁 우위를 확보할 수 있게 하는 중요한 요인이다(Wernerfelt 1981). 자원기반이론에서 의미하는 기업의 지속적 성장과 존속에 영향을 미치는 내부 자원과 역량이 경영 성과에 미치는 영향의 중요성을 인식하고, 필요한 자원이 존재하는 곳을 알게 된다면 기업은 그를 얻으려는 방안을 마련하게 될 것이다. 그러나 급변하는 외부환경과 정책 등의 이유로 인하여 큰 변화를 결심하기보다는 현재 자사가 가지고 있는 기업 자원을 활용함과 동시에 다른 기업이 보유한 역량을 적절히 재구성하여 관리하고 사용하는 것을 긍정적으로 바라보게 되었다(Helfat 1997). 전략적 관점에서 파트너 기업을 선택하여 제휴를 맺는 것은 변화하는 시장에 신속하게 반응하고 적응해나갈 수 있게 하며, 자원을 필요에 따라 통합하고 획득 및 배분할 수 있는 능력을 갖추게 되는 것과 동일하다(Eisenhardt and Martin 2000).

기업 간 파트너십을 맺는 것은 상호 간 필요로 하는 중요한 무형 자원을 제공 하는 동시에 받는 것으로(Arya and Lin 2007), 이러한 교환은 과거 이동이 불가하다는 주장과는 달리 현재 거래 관계를 맺은 기업 사이에서 자유롭게 이동할 수 있다는 것을 가정하고 있음을 알 수 있다(Hitt, Dacin, Levitas, Arregle and Borza 2000). 경쟁우위를 얻고, 높은 성과를 내기 위해서는 자신이 가지고 있지 않은 핵심 역량을 파트너 기업과 레버리지 함으로써 부족한 부분을 보완해야 하며 시장에서 지속적으로 생존할 수 있게 해야 한다(Mohr and Spekman 1994).

## 2. 파트너 기업과의 장기거래 동인

기업 거래에서 관계발전을 가능하게 하는 다양한 속성 중 첫 번째는 기업의 이미지인데, B2B 거래의 특성상 파생수요로 인해 거래 기업의 영향을 직·간접적으로 받기 때문에 긍정적 이미지를 가진 기업과 거래를 진행하려 한다(Doney and Cannon 1997). 두 번째 속성은 거래 기업의 평판이며, 기업은 파트너를 탐색할 때 거래 기업이 가지고 있는 소비자들로부터의 평판을 고려하여 선택하게 된다(Thorpe and Prakash 2003). 기업에 공급 위험이 있다면, 납기가 제대로 이루어지지 않을 확률이 높아지기 때문에 기업의 경쟁력이 낮아지게 되고(Harland, Brenchley and Walker 2003), 이는 조직의 신뢰, 평판뿐만 아니라 조직이 가지고 있는 지위도 하락시킨다. 기업 간 거래의 긍정적인 관계 발전을 위하여 전략, 운영, 평판, 규제와 정보 위험을 포함한 광범위한 위험 관리 프레임워크를 통해 내부 통제를 확장해야 한다는 필요성이 언급된다(Sutton, Khazanchi, Hampton and Arnold 2008).

기업은 파트너 기업과의 제휴를 맺을 때 위험 감수를 최소화하려는 태도를 고수한다. 다시 말해 거래 기업에 부정적 상황이 발생하면 자사에 부정적 영향을 줄 수 있으므로 장기적인 거래 관계를 유지하지 않으려 한다. 장기 관계에

긍정적 영향을 주는 요인은 거래 기업의 평판, 능력, 보유 기술 등이 있는데, 이와 같은 장점을 제공하지 못한다면 거래 관계를 지속하지 않거나, 계약을 중단하게 되는 것이다. 기업 간 거래의 지속가능성을 판단하는 세 가지의 지표로 Clarke and Fuller (2010)는 계획 결과와 프로세스 결과, 파트너 결과를 언급하였으며, 이 중 파트너 결과는 파트너를 통해 경험하게 되는 결과 혹은 성과를 의미한다. 파트너십을 통해 얻을 수 있는 긍정적인 성과로는 파트너의 평판을 통해 자사의 명성이 높아지는 것과(Huxham, Hibbert and Hearne 2008), 효율적인 거래를 통한 비용의 감소(Clemens 2006), 그리고 거래 기업으로부터 파생되는 업무적인 지식의 습득(Hardy, Phillips and Lawrence 2003)을 예로 들 수 있다. 총체적으로 파트너십을 맺을 거래 파트너를 선정할 때는 자연스럽게 자원 기반관점을 취하게 된다고 할 수 있다.

기존의 계약을 유지하는 또 다른 이유는 다음과 같다. 시장에서 일어나는 거래는 복잡한 상황과 복합적인 거래비용으로 인해 비효율적으로 이루어질 수 있는데, Williamson (1985)은 거래 참여자들의 제한된 합리성, 기회주의 때문에 거래자산의 특유성과 거래의 불확실성, 빈도가 거래비용에 영향을 준다는 주장을 하였다. 여기서 이야기하는 제한된 합리성은 사람이 모든 가능성을 예상하여 정보를 처리해 완벽한 계약을 하지 않고, 접근 가능한 정보를 가지고 제한된 정보 내에서의 최대의 이익을 얻을 수 있는 계약을 진행한다는 것을 의미하며(Williamson 1985), 계약 시 발생하는 거래 비용은 정보수집과 처리, 계약의 이행에 대한 감시, 파트너의 교체로 인해 발생하는 대체 비용도 포함된다(Jeon 1992). 특히 거래자산의 특유성은 의존성과 계약 위험을 발생시키는 선행 요인인데, 이는 자산 특유성을 가진 기업이 정보의 제한성이라는 특성을 이용해 기회주의적 행동을 하는 가능성이 존재하기 때문이다.

기업이 자사가 보유하지 못한 자산을 획득하고 이용하기 위해 거래 기업을 탐색하고 계약을 진행할 때는 정보 비대칭에 의해 잘 알려졌거나 보증이 된 기업들을 위주로 계약을 맺게 되고, 불확실한 새로운 기업과의 계약을 이행하기 보다는 기존 업체에 의존할 것을 예상할 수 있다(Nyaga, Lynch, Marshall and Ambrose 2013).

장기거래는 기회주의적 행동과도 연관이 있는데, Joshi and Stump (1999)의 관계적 교환이론에서는 거래 규범을 만들어 파트너가 자사에 해를 끼칠 수 있는 행동을 하는 것을 막는다고 설명하였다. 규범을 기반으로 협력을 하게 된다면, 협력 관계에 있는 두 기업은 능동적으로 정보를 공유하고, 이기적인 행동을 최소화하게 된다(Krause, Handfield and Tyler 2007). 결국 장기 거래를 하게 되면서 협력 체계가 구축되고, 신뢰가 쌓이며 거래를 유지하는 것이 반복되는 것이다. 결국 상대가 가지고 있는 부정적 평판보다는 실제 거래를 하면서 얻게 되는 긍정적인 요인들이 장기거래를 유지하게 함을 알 수 있다.

## 3. 거래 유지에 대한 법률의 영향

기업은 새로운 거래 관계를 탐색할 때 최종 결정에 따라 발생하게 되는 효과에 대해 고려하며, 결정이 기업의 손익과 직접 연결이 되므로 전략적인 의사결정을 하게 된다. 새로운 거래 계약을 시작하는 경우에는 명시적 역할, 책임을 포함해 당사자들끼리 서로 요구하는 규칙을 기반으로 프로세스를 결정하는 것이 일반적이다(Poppo and Zenger 2002). 향후 발생할 수 있는 상황에 대한 세부적인 항목을 구분하여 관계를 규정짓는 규범을 세우는 것이 파트너의 기회주의적인 행동을 예방하거나 대응할 방법이다. Wuyts and Geyskens (2005)의 연구에서는 계약서의 작성에서 세부적으로 계약 내용을 결정함으로써 발생 가능한 불확실성을 피하는 것이 중요하다는 결과를 도출할 수 있었다. 공급자와

구매자 간의 관계는 법적으로 밀접하게 연관이 되어 있으므로 제도 하에서 보호될 수 있다. 기존 연구에서는 기업 간의 교환 및 상호작용에 대한 조건, 결과를 우선시하였으나 윤리적, 법적 관계에 따른 교류의 중요성도 강조되고 있다(Gundlach and Murphy 1993). 이는 제도적으로 문제가 발생할 때 공정한 해결을 보장하며, 계약 관계에 참여하는 기업이 참여시스템을 신뢰할 수 있도록 만든다(Kim and Prabhakar 2000). 거래가 유지 되지 않고, 해지가 되는 상황이 나타나는 것에는 한 기업의 불만족만으로도 충분한 사유가 될 수 있다(Jap and Ganesan 2000). 그러나 결국, 관계에 대해 명백하게 작성이 된 계약서가 있다면 단순한 불만족 사유만으로는 일방적 단절이 불가능하다.

거래비용이론은 법적인 조정의 근거가 되는데, 기업의 기회주의의 성향 때문에(Williamson 1985) 안전장치를 설계하는 것에 법을 이용한다. 계약은 법률의 보호를 받기 때문에 기업이 엄수해야 하는 행동 규칙으로 작용하므로, 국내 시장에서도 기업은 공정거래법을 기반으로 한 계약 항목을 명시하고 따라야 한다. 거래상대방에 대해 우월적 지위에 있는 사업자는 계약상 '일방적 해지권'을 규정하지만, 공정거래법은 이를 불공정거래행위로 보며 약관법은 일방적 해지 조항은 효력이 없다고 명시하고 있다. 기업의 입장에서 상대 기업의 사회적 이슈로 인해 부정적 영향이 자사에까지 미치는 것을 예상하여 관계를 해지하려는 단계를 밟을 수 있으나, '소비자에 대한 명백한 피해 사실이 입증되지 않은 경우'를 제외하고는 일방적 해지가 불가능하다. 만일 법에 준수하지 않게 되는 경우 발생하는 제재가 존재한다.

#### 4. 안정적 거래 관계 유지 장치

비즈니스 시장에서는 기업이 어떤 가치를 가졌는지에 따라 이익과 손실을 조율할 수 있는데, 기업은 독자적으로 운영하기보다는 경쟁 기업, 동맹 기업, 고객 등 여러 관계와 함께 상호작용을 하게 된다. 가치는 상대적인 개념이며, 경쟁 우위를 얻을 수 있게 하는 요인이므로(Gemünden, Ritter and Heydebreck 1996; Wilson 1995), 비즈니스 관계자들은 고객, 외부 기업에 대한 가치 창출까지도 고려하게 된다(Grönroos 1997). 가치는 기업이 가지고 있는 특정한 개념일 뿐만 아니라 장기적인 관계를 맺음으로써 생길 수 있다.

Walter, Ritter and Gemünden (2001)는 200개 이상의 회사들을 대상으로 기업-고객 간의 관계에 관한 연구를 하였으며, 상호 간의 관계가 어떻게 시장에 영향을 미치는지를 확인했다. 기업은 장기적으로 보았을 때, 시장 내에서 자사와 거래를 하게 되는 기업, 고객들로부터 긍정적 현금흐름과 판매(거래)를 안정적으로 하게 만드는 안정성을 얻게 된다(Walter, Ritter and Gemünden 2001). 관계는 긍정적인 미래를 예견하기 위해 지속할 수 있지만, 반대로 위기를 관리하려는 방법으로도 사용될 수 있다는 견해 또한 존재한다. 외적인 변화로 인해 발생하는 불안정성, 위기는 관계에 혼란을 유발하며, 결국에는 불신을 초래하게 된다(Dixit and Chintagunta 2007; Hallen and Johanson 2004). Bengtson, Ljung and Hadjikhani (2013)의 연구에서는 거래 관계에 있던 후 회사의 관계가 부정적이게 된 상황에서 어떻게 적극적으로 안정적 변화를 할 수 있었는지를 중단 연구를 통해 분석했으며, 한쪽 기업이 위기를 맞이했을 때 신뢰를 유지하기 위하여 자원을 투입하는 등의 행위를 한 것을 확인할 수 있었다(Claycomb and Frankwick 2010).

Song, Su, Liu and Wang (2012)은 업체를 대체할 수 있는 상황이 아닌 환경 하에서의 관계를 확인하였는데, 거래할 수 있는 기업이 제한적일 때 관계 품질에 직접 영향을 미침을 확인했다. 연구 대상으로 지목한 산업 내에서는 제품력, 비용, 규모, 유통 등을 고려했을 때 선택을 할 수 있는 거래 기업의 수가 제한적이기 때문에 관계 품질에 집중하게 되는 환경이 마련될 것으로 추측할 수 있다.

같은 맥락에서 기업들은 관계 자체에 투자하는(RSI, Relation-specific Investment) 것이 있는데, 불확실한 미래 시장 상황을 예측하기 어려워 관계 자체를 강화하려고 노력하는 것이다. Chen and Chen (2004)은 판시(Guanxi)를 비공식적이면서 특별한 개인적 관계로 보았고, 이는 암묵적인 심리 계약에 의하여 최종적으로는 사회 규범을 따르기 위함이라고 이야기하였다. 판시(Guanxi)에 따르면 문제가 존재하는 거래 기업과 개인적 관계가 있다면, 상대 기업을 돕고 추후 상황이 완화되었을 때 도움을 받은 파트너는 보답해야 하는 상황이 전개된다(Lee and Dawes 2005; Luo 2003). Wang, Wang and Zheng (2014)의 연구에서 판시(Guanxi)는 장기적 관계의 방향을 위해 개인적 관계에 투자한다는 것인데, 이는 본 연구가 탐색하고자 하는 개념과 일맥상통한다고 이야기할 수 있다.

선행연구를 종합하면, 파트너 기업을 선택할 때는 부정적 평판보다 다른 요인들이 강하게 작용한다는 것을 알 수 있다. 기업이 가지고 있는 핵심 역량, 자원이 거래 기업에게 필요한 것이거나 지금까지의 거래가 문제없이 지속된 결과 경험적으로 증명되었다면 부정적 평판보다 중요하게 여겨져 문제없이 파트너 기업으로 선택이 된다.

본 연구에서는 부정적 평판을 가진 기업과 거래 관계를 형성하고 유지하게 만드는 요인이 무엇인지를 탐색하려는 목적을 가지고 있다. 선행연구에서는 파트너 기업의 선택에 대한 여러 요인들을 제시하였으며, 그 중에서 기업의 평판과 이미지가 거래 관계에 중요한 영향을 미친다는 결과를 나타내었다.

그러나 연구의 사례가 되는 현상인 '부정적 평판을 가진 기업'을 선택한 이유는 선행연구의 결과로는 설명이 되지 않는 부분이 있다. 거래를 형성하게 되는 원인으로 기업이 가진 핵심 역량과 자원, 판시 등이 작용할 수 있지만 자사에 피해가 발생할 수 있는 경우라면 거래를 맺지 않기 때문이다. 그렇기에 국내에서 발견할 수 있는 부정적 평판의 기업과 거래를 하는 것에는 선행연구에서 밝히지 않은 다른 요인이 작용했으리라는 추측을 할 수 있다.

현상을 설명할 수 있는 법률적 영향이나 기업 관계에 대한 연구도 검토를 하였으며 어떤 관점을 가지고 부정적 기업과 거래를 하는지 알아보기 위하여 연구의 목적에 부합한 사례 기업의 계약 담당자와의 인터뷰를 함으로써 선행연구와의 연결고리를 탐색했다.

### III. 연구사례 선택 및 개요

사례를 선택함에 있어 부정적 평판의 기업과 장기 거래를 맺고 있으며, 계약 종결 후 계약약을 맺은 기업이 연구 목적에 부합한 사례인지 평가해 선정하였다. 사례로 선정이 된 기업은 소비자가 기업의 부정적 이슈에 관하여 인지를 하고 있으며, 불매 운동 사건이 뉴스 및 신문으로 보도가 된 케이스이기 때문에 부정적 평판을 가지고 있다는 사실이 일반 소비자들에게 인지되고 있다고 할 수 있다.

첫 번째 선정 기준은 계약을 맺은 두 기업의 시장 지배력이 비슷해 각 산업군에서 동일한 영향력을 가지고 있어 한 기업에게 다른 기업이 휘둘리지 않는다는 것이다. 비슷한 시장 지배력, 영향력을 가진 기업의 계약을 선택한 이유는 한 기업이 가지고 있는 힘이 권력으로 작용되어 상대방이 어쩔 수 없이 계약하게 되는 상황을 배제하기 위해서이다.

두 번째 선정 기준은 시장 지배력을 포함해 시장 내에서 영향력이 크게 작용하는 기업을 선택하였다. 영향력이 큰 기업이기 때문에 시장 내에서 중요한 위치에 있으며, 연구를 하기에 적절하다고 결론을 내렸기 때문이다.

마지막 선정 기준은 부정적 평판을 가진 기업과 제휴를 맺어 출시한 상품이

기업 내부적으로 성공적이라는 판단을 한 것과 파트너로 인해 부정적인 여파가 있음에도 관계를 지속한 것이다. 제휴를 통해 상품을 공동 개발하였으며, 제휴 시 기대했던 예상 매출액 이상의 결과를 달성한 자료를 토대로 성공의 기준을 수립해 파트너십이 성공적으로 마무리된 곳이다. 각 기업은 거래를 시작한 기준이 되는 시점 이전에도 서로와 거래를 한 경험이 있으며, 중도에 계약 공백 시점이 존재하기는 하나 지속이 되고 있다는 것이 특징이다.

<표 1> 사례 기업 정보

	사례 1		사례 2	
매출액	1조 707억	13조 1,483억	1조 5,861억	1조 3,001억
업종	액상시유 및 낙농제품 제조업	대형 마트	과자류 및 코코아 제품 제조업	액상시유 및 낙농제품 제조업
분야별 매출순위	TOP5	TOP5	TOP5	TOP5
MS	9.9%	30.4%	17.2%	33%
사원수	25,300명	25,640명	4,717명	2,101명
협력의 형태	공동연구and아웃소싱			
성공의 정도	지속적인 매출, 매장 수의 증가 'SNS 대란템'으로 인기 지속	동 카테고리 내 매출 1위 달성 SNS, 온라인 커뮤니티 입소문		

사례에서는 파트너 기업이 지속해서 부정적 평판에 노출이 되고, 그 영향이 PB상품을 출시하기 위해 계약을 하고, 실제 상품 출시를 하는 시기 이후까지도 미치게 되는데, 그럼에도 불구하고 파트너십을 예정대로 시행했다는 것을 주목할 수 있다. 사례 1은 공급기업이 부정적 평판을 가지고 있으며 사례 2는 구매기업이 부정적 평판을 가지고 있어 각 기업과 거래 관계를 맺고 있는 상대 파트너 기업의 입장을 인터뷰하도록 설정하였다.

### 1. 사례 1

첫 번째 사례에 해당하는 공급기업과 구매기업이 각자 속한 산업군 내에서 영향력 및 구매력, 공장 가동률 등의 평가 요인들을 놓고 보았을 때 일방적으로 한 기업이 이익을 편취하거나, 관계에 있어 우위를 점하지 않는 것을 점검할 수 있다. 협력의 결과 또한 한 기업이 사회적으로 저지른 부정적 사건이 공식 보도가 되었으며, 그 영향이 지속되었을 시기임에도 불구하고 계약 성립 후 시장에 새로운 PB상품을 출시하는 선택을 하였다. 하단 표는 사례 1에서 부정적 평판을 가진 기업에서 발생한 사건을 시간 순으로 정리한 내용이다.

<표 2> 사례1 기업 이슈

날짜	사건	계약 흐름
2012.8	경쟁사 음해마케팅 보도	기존 거래 관계
2013.1	지역 대리점 물건 밀어내기	
2013.6	여직원 정규직/비정규직 차별화	
2015.4	PB상품의 출시	PB상품 파트너십 실행
2017.8	5년 개인정보 유출 대리점 판매수수료 편취	계약의 유지
2017.9	대리점 밀어내기 제파문	
2017.12	전범기업 제품 생산 논란	
2018.1	아르바이트생 불공정 계약	
2019	-	PB상품 재계약

부정적 평판의 기업 A는 PB상품 제작을 위한 입찰에 참여하고, 선정 후 계약을 맺기 전부터 부정적 여론으로 인해 뉴스 보도가 지속되고 있는 상황이었다. 여론의 영향이 수그러들지 않은 시점에서 기업 B가 새로운 제품을 제조해 출시하기 위하여 제조사를 탐색 중에 있었고, 후보 기업들로부터 조건이 명시된 입찰제안서를 전달받아 적합한 조건의 기업을 선택했다. 신제품이 출시될 때, 상품 외관상

으로는 제조사를 알아보지 못하게 새로운 상표로 디자인하였으며 저렴한 가격에 양질의 상품을 판매한다는 입소문이 퍼지면서 매출이 상승세를 보였다. 판매 중 특정 온라인 사이트 내에서 부정적 평판의 기업과 계약을 맺어 제품을 생산하고 있다는 정보가 공유되었으며, 위 상품을 대상으로 한 불매 운동 지지자 그룹이 생겼다. 또한, 제조사의 추가적인 불법 행위가 또다시 보도되었으나 계약 관계는 그대로 유지가 된 것을 확인할 수 있다. 이후 기존 생산라인 중에서 거래 기업이 교체된 상품이 일부 존재하였으나, 여전히 생산, 판매 중인 상품이 존재한다.

사례1에서의 부정적 평판과 이미지를 가진 기업은 내부적으로 발생한 지역 대리점 물건 밀어내기, 판매수수료 편취와 같은 사건들이 소비자에게 알려지면서 불매운동의 대상이 되었으며, 현재까지도 사건이 정기적으로 발생, 보도되고 있으므로 불매의 여파가 지속되고 있는 상황이다. 기업의 이미지로 인해 발생한 피해에 대응하기 위하여 기업명을 가진 신제품을 출시하면서 부정적 영향에서 벗어나려는 움직임을 보이는 실정이다. 이에 반하여 경기 불황에도 불구하고 공격적인 사회공헌활동을 통해 사회적책임경영을 시행하는 기업 B의 PB상품은 용량 대비 저렴한 가격과 높은 품질로 소비자들이 자발적으로 입소문을 내 상품 라인을 지속적으로 확장하고 있다. PB상품의 점포 수는 2016년 8월 경기도 용인시에 첫 점포를 낸 이후 2019년 1월까지 200개 이상 점포를 확대하였다. 매출 또한 첫째 270억 원, 이듬해 1,900원으로 약 6배가량 증가하였으며, 2018년에는 2,900억 원을 기록하였다.

### 2. 사례 2

두 번째 사례의 거래관계를 살펴볼 때도 사례1과 마찬가지로 꾸준히 특정 기업의 부정적 측면이 뉴스 및 온라인 커뮤니티를 통해 노출이 되는 상황에서 새로운 상품을 출시했음을 확인할 수 있다. 공급기업과 구매 기업의 계약 상황에서는 사회적으로 발생한 부정적인 이슈로 인해 매출 하락 및 평판 하락 등의 결과를 예상할 수 있는 상황임에도 계약을 체결하고 신제품을 출시했다. 하단 표는 사례 2에서 부정적 평판을 가진 기업에서 발생한 사건을 시간 순으로 정리한 내용이다.

<표 3> 사례2 기업 이슈

날짜	사건	계약 흐름	
2013. 5	본사 직원 이종계약서 보도	기존 거래 관계	
2015. 7	지역 상권 입점 갈등, 내부투자 이슈		
2015. 8	경영권 및 지분 이슈		
2017. 1	뇌물 청탁 혐의		
2018. 1	여성혐오 게시물 이슈		
2018. 8	불법촬영 논란		
2018. 10	아르바이트생 불공정 계약		
2018. 12	PB상품 출시		PB상품 파트너십 실행(재계약)
2019. 7	경영권 및 지분 이슈		판매 지속

기업 C는 과거부터 경영권 관련 의혹, 내·외부 이슈로 인해 부정적 이미지를 가지고 있었으며, 국가 차원의 문제가 있을 때는 대부분 언급이 되는 특징이 있다. 부정적인 사건뿐만 아니라 기업이 가지고 있는 이미지로 인해 안정성 확보가 어렵다는 인식이 있는 상황에서 기업 D가 가지고 있는 메인 상품을 응용한 신제품을 출시하게 되었다. 제조는 기업 D가 진행하였으며, 신제품의 상품명 또한 기업 D의 정체성을 확실하게 드러낼 수 있도록 설정했다. 신제품은 기업 D가 거래 기업을 탐색하는 과정에서 자사의 수익에 도움이 될 수 있다고 판단이 되는 거래 파트너를 선택해 대시를 함으로써 출시가 되었다. 상품은 다른 유통사에서는 판매하지 않고, 기업 C의 유통망 내에서만 독점적으로 공급했다. 상품 출시 이후에 국내에서 기업 C의 부정적 특성이 논란이 되었으며 기업 C를 제한적으로 보았

을 때는 매출의 하락까지도 확인할 수 있었다. 계약은 사건 이후에도 이어지다 계약서상 종료 시점이 되었을 때 정상적으로 종결하였으며, 추후 기업 D가 또다시 거래 관계를 맺을 기업을 탐색할 때, 기업 C를 배제하지 않을 것이라는 내용을 파악했다. 현재 계약은 종료되었으나 재고는 유통망에서 판매 중이다.

사례2에서 부정적 평판 및 이미지를 지닌 기업은 지역 상권과의 입점 갈등이 존재하였으며, 최근 아르바이트생과의 계약이 불공정 계약이었다는 내용이 보도되면서 소비자들의 부정적인 평가가 온라인, 오프라인 상에서 발생하고 있다. 국제 정치의 흐름이 급격히 변화하고 있는 시대에 특정 브랜드의 불매운동은 비정기적이지만 규칙적으로 발생하고 있고 이러한 정치적 이슈가 기업의 이미지에 좋지 않은 타격을 주며 매출의 하락 원인으로 작동하는 중이다. 그럼에도 기업 C가 판매하게 된 PB상품은 기업의 대표상품이 되었으며, SNS와 온라인 커뮤니티에서 먼저 입소문이 퍼져 비수기인 겨울철에 론칭이 되었음에도 동 카테고리 내 매출 전체 1위에 올랐다. 판매량으로는 출시 7일 만에 10만 개, 반년 만에 250만 개가 판매되었고, 2020년 3월을 기준으로 누적판매량 600만 개에 도달했다.

#### IV. 연구방법

본 연구를 위해 진행한 인터뷰는 선행연구에서 밝힌 관점들을 토대로 이루어졌으며, 이를 통해 왜 부정적 평판을 가지고 있는 기업과 계약을 맺고, 거래를 장기로 지속하며, 문제가 생겼더라도 중단하지 않고 다시 계약을 맺는지를 탐색할 수 있었다. 연구 사례를 보면, 거래관계를 맺고 있는 기업 중 하나의 기업이 사회적으로 부정적인 논란을 빚고 있으며 이로 인한 여파가 지속하고 있는 양상에서조차 계약 관계를 맺은 것을 확인할 수 있었다. 언급된 사건은 단발성으로 발생한 사건이 아니며, 다른 기업에서도 동일하게 발생하고 있는 반복적인 현상이다(Eisenhardt 1989). 연구를 통해 밝히고자 하는 목적은 거래 기업이 왜 부정적 평판을 지닌 기업과 거래의 중도 해지 없이 장기적 거래관계를 맺는 것이며, 왜 거래종결 후 다른 기업과 계약을 하지 않고, 부정적 평판이 존재하는 기업과 재계약을 맺는지 파악하는 것이다. 사건이 왜 발생하게 되었는지 규명하기 위해서는 사례연구를 이용해 현상을 설명하는 것이 적합하다 (Yin 1984). 이에 사건에 대한 대표성이 있는 두 가지 다중사례를 통하여 연구 문제에 대한 답을 탐색하였고 일반화(외적 타당성 확보)를 시도했다.

<표 4> 데이터 수집 방법

구분	일시	수집방법	수집대상
Case1	1차	2019. 7. 23.	2차데이터
	2차	2019. 9. 16.	면대면 인터뷰 이메일 유선
	3차	2019. 9. 25.	
	4차	2019. 10. 2	
Case2	1차	2019. 7. 23.	2차데이터
	2차	2019. 7. 8.	면대면 인터뷰 유선
	3차	2019. 7. 19.	

데이터 수집을 위해 기업 내의 B2B 담당자, 전략 담당자와 같이 제휴 및 파트너십에 대한 계약 당시의 상황, 내부 사정을 파악하고 있는 기업 실무자를 대상으로 인터뷰를 진행하였다. 인터뷰는 과거에 발생한 사건을 회상하면서 이루어져야 하므로 사건 발생 시기와 대외적 문제점을 시간 순서대로 정리하여 인터뷰 대상자에게 사전에 전달한 뒤 시행하였다(LeonardBarton 1990). 각 담당자와는 면대면 방식으로 인터뷰를 진행하였으며, 추가적인 질의사항이 발생

한 경우 이메일과 전화를 이용해 세부 내용을 전달받았다. 면대면 인터뷰는 최초 1회에 한하여 이루어졌으며, 사례 1의 이메일 및 유선 연락은 1회씩 진행하였고, 사례 2의 유선 연락은 추가 1회 실행했다.

연구 문제 해결을 위하여 동일한 환경 내에서 부정적 평판의 거래 기업과 관계를 이어나가고 있는 두 가지 사례를 선택한 뒤 분석방법으로 다중사례연구 방법론을 채택하였고, 각각 2012년, 2013년에서부터 2018년까지 발생한 사건을 중심으로 분석 기간을 설정하였다. 연구의 구성 타당성 확보를 위하여 거래 기업의 부정적 평판에 대한 뉴스, 신문 보도를 수집해 파악하였으며, B2B 거래 기업 계약에 관한 내용을 잘 알고 있는 임직원과 인터뷰를 하였고, 기존에 연구된 각 분야의 연구들을 검토하였다(Eisenhardt 1989). 동시에 내적 타당성을 높이기 위하여 인터뷰와 수집한 자료들을 이용해 인과관계를 설명하고자 하였고, 대상 기업의 임직원과 진행한 인터뷰의 질문 및 답변을 기록함으로써 연구의 신뢰성을 확보하였다(Yin 1984).

인터뷰에 참여한 임직원은 관련 부서에서 분석 기간(2012-2018) 동안 근무를 하며, 기업 내부 상황에 대한 정보를 전달할 수 있는 업무에 대한 지식과 거래관계를 경험한 배경이 있는 대상이다. 사건의 발생 과정에 대해서 근무하고 있는 부서의 관점 외에 다른 이해관계에 대한 정보를 제공할 수 있는 위치에 있다는 점을 보았을 때 인터뷰 대상자를 선정하는 것이 적절하였다고 할 수 있다(Morese and Frieled 1995). 이론에 적합한 샘플링을 하기 위해 부정적 평판의 기업과 거래 관계를 형성했을 때, 거래 관계를 직접 담당했거나 관련 거래에 대한 세부 사항을 알고 있는 사람을 샘플링했으며 Case 1에서는 2명의 대상자를 인터뷰에 참여시켰고, Case 2에서는 1명의 대상자를 인터뷰에 참여시켰다(Suddaby 2006). 인터뷰를 진행할 때에는 사전에 수집했던 2차 데이터에 대한 사실관계를 비교함과 동시에 인터뷰를 통해 과거의 사건에 대한 사실을 알아내려 했으므로 사건의 발생 과정을 시간 순서에 따라 정리하여 먼저 이메일로 발송하였다.

인터뷰를 종료한 시점은 각 기업 인터뷰 대상자들에게 동일한 내용이 반복적으로 도출된 시점과 현상을 설명하는 것에 대해 새로운 내용이 등장하지 않은 시점(saturation point)에 도달하게 된 시점이다(Bowen 2008). 면대면 인터뷰를 시행했을 때는 선행연구를 통해 정립한 내용들을 바탕으로 질문을 했다. 질문의 주제는 거래 파트너 선정 기준, 파트너와의 장기거래 동인, 부정적 평판의 기업과 거래를 유지하는 것과 연관이 되는 법률의 영향, 그리고 관계를 다시 이어가게 하는데 영향을 주는 요인이다.

#### V. 연구결과

##### 1. 인터뷰 요약

##### 1) 사례 1

거래 기업을 선택하는 기준은 어떤 목적을 가지고 탐색을 하는지에 따라 달라진다. 품목마다 특화된 제조사가 존재하며, 입찰을 통해 강점을 확인하여 최종 선택을 하게 된다.

선택하게 되는 과정에 거래 기업이 가지고 있는 대외적인 이미지도 중요하게 작용하는 것은 맞지만, 그보다 더 큰 영향을 주는 것은 기업이 제시하는 조건과 자사와의 기존 거래 관계가 중점이 된다. 물론 거래 기업의 문제로 사회적 파문이 발생했고, 그것이 결국 자사의 매출에 영향을 주는 것은 사실이지만, 입

찰 시 이와 같은 내용을 토대로 후보 명단에서 배제하는 것은 법적으로 불허된 사항이다. 같은 맥락에서 입찰을 하는 상황에서는 상대 기업 정보가 비공개 상태이기에 해당 제시한 입찰계획서와 예시 상품만을 기준으로 선택해야 한다. 각 기업마다 제시할 수 있는 역량이 다르며 저렴한 가격으로 공급을 하는 것만을 고려하는 것이 아니라 상품의 품질이나 경쟁력 등을 고려해 선별을 하기에 구매업체 입장에서 거래관계의 우위를 갖는 것은 아니다.

상품을 처음으로 출시하기 전 제조를 맡길 기업을 탐색할 때, A 기업이 적극적으로 도움을 주었다. 이 사실이 기반으로 작용하여 A 기업을 포함해 노력했던 파트너사와의 동반 성장을 비전으로 두고 프로젝트를 실시해왔다. 여론에서 부정적인 평가가 발생할 때도 있었지만, 더 좋은 조건을 가지고 온 기업이 존재하지 않는 한 생산을 유지했다. 물론 사회적 분위기에 맞춰 제품 라인을 축소하는 경우도 존재했다. 그러나 공정거래법을 보았을 때, 사회적 분위기 때문에 계약 중도 해지를 하는 것은 위반 사항이기에 계약 중단은 시행하지 않았다.

그리고 유통업체의 입장에서 거래를 할 수 있는 경쟁력 있는 기업의 수가 한정적이므로 기업의 잘못에 초점을 맞춰 거래관계를 종결한다면 거래 기업의 선택지가 점점 줄어들게 되는 현상이 발생할 수 있다. 또한 장기적인 관점에서 어떤 기업이든 부정적인 이슈 때문에 곤란한 상황이 생길 수 있으므로 거래 업체들과 우호적인 관계를 쌓아 향후 위험을 대비하는 보험의 역할을 한다는 의미에서 부정적 기업임에도 관계를 지속하게 된다. 하나의 이슈 때문에 거래 관계가 변형되어 버린다면 우호 관계를 지속하기가 어려우며 이미지로 인한 손실을 보기보다는 협력을 맺음으로써 얻게 되는 이익을 중심으로 평가하는 것이 일반적인 기업의 관점이 될 것이다.

2) 사례 2

거래 기업을 결정하기 전 산업 내에서 계약이 가능한 기업들을 전반적으로 탐색하는 과정을 거친다. 목적은 기업 매출 상승이기 때문에 조건에 맞는 기업과 계약을 맺는 것이 일반적이다.

사회적으로 부정적 인식이 존재하는 기업과 신제품 출시 계약을 맺고 상품을 개발한 것에 크게 영향을 준 것은 유통, 제품력과 같은 상대 기업과의 협력으로 인해 자사가 얻게 되는 이익이 더 크다고 판단을 내렸기 때문이다. 평판만을 가지고 결정을 내리기보다는 사업을 함께 진행할 때, 자사가 부담하는 리스크 크기가 줄어드는 것, 마켓 밸류와 인지도 측면에서 도움을 받을 수 있다는 것 등의 이익과 직접적인 연관이 되는 요인들이 많은 영향을 주게 된다.

소비자들의 인식이 부정적이라고 해서 제휴를 거절하는 것은 일차원적인 결론이며, 투자나 여러 제휴 관계를 고려해 결정하는 것이 일반적이다. 시장에서 생존하기 위해서는 자사의 힘만으로는 규모를 키우기가 어려우므로 상호 간의 도움을 주고받는다. 개념으로 장기적인 관점에서 거래 관계를 맺는다. 최대한 많은 유통업체와 협력 관계를 형성해야지 제조기업 입장에서 제품을 납품할 길이 생기는 것이기 때문에 부정적 평판의 기업이라고 거래를 끊지 않는다.

법적인 규제로 인해 기업의 규모, 파워가 큰 기업이 그렇지 않은 기업을 휘둘 수 없게 되어 있으므로 거래 기업 선정에 압력이 높지 않다. 해당 측면에서 볼 때 거래 기업 선택에 있어 자유로운 상황이라고 할 수 있으며 이와 같은 입장을 취하고 있음에도 평판, 이미지보다는 거래 기업으로부터 얻게 되는 이익을 중심으로 결정한다.

2. 연구 결과

연구는 평판, 이미지가 부정적인 기업과 지속적으로 거래 관계를 맺고, 계약 종결 후 재계약을 하게 만드는 원인이 무엇인지 탐색하는 것을 목적으로 두었다. 기술, 정보의 발달에 따라 소비자들의 전반적인 여론을 탐색할 수 있게 되면서 거래 기업을 선정하는데 영향을 미치는 요인들이 확장되었으며 이를 4가지 기준에 맞춰 정리했다.

먼저 거래기업을 선정할 때에는 핵심역량과 기업이 보유하고 있는 자원이 크게 작용을 한다. 기업은 다른 기업과 협력 관계를 맺음으로 자사에는 존재하지 않는 강점을 이용하기를 희망하며, 최적의 조건을 제시하는 곳과 계약하기 위해 입찰 방식으로 업체를 선정한다. 다만, 이 과정에서는 입찰 후보들의 기업 정보를 확인할 수 없으며 제시된 조건에 근거해 결정해야 한다. 기업의 평판이나 이미지가 부정적이라는 사유로 제외하는 것은 부적절한 행동양식으로 판단되기 때문에 평판은 거래 기업 선택에 직접적인 영향을 주지 못한다.

다음으로 기업이 거래 중인 파트너와 지속적인 관계를 맺는 내용에 대해서 인터뷰를 진행했다. 선행연구에서는 신뢰, 비용, 공급위험 등의 요인이 긍정적으로 작용한다고 밝혔는데, 이와 일맥상통한 결과를 확인할 수 있었다. 다른 점은 부정적 평판이 있는 기업이라고 하더라도 장기 거래가 이어진 것인데, 이는 장기 거래 관계에 있어 부정적 평판이 큰 영향을 주지 못한다는 것을 의미한다.

부정적 평판의 기업과 관계를 유지하는 세 번째 사유는 기업 간 거래 관계는 법률의 영향권 안에서 운영, 유지된다는 것 때문이다. 공정거래법에 근거해 상대 기업 때문에 자사에 금전이나 이미지 타격이 있을 것이라는 가정에 따라 계약을 중단하는 것은 불공정하다고 판단이 된다. 계약을 중도에 해지할 수 있는 상황은 상대 기업에서 발생한 문제가 소비자에게 상당한 피해가 있었음이 객관적으로 증명되는 인명 피해 등의 위급 상황인 경우와 같은 극단적 사례 하에서 가능하다고 언급하였다.

마지막으로 부정적 평판의 기업과 계약 종결 후 재계약을 맺는 이유는 미래에 자사에도 발생할 수 있는 부정적인 사건을 대비하기 위한 안전장치를 만들기 위해서라고 할 수 있다. 한 산업 군에 기업이 무한히 존재하는 것이 아니며, 협력 관계를 맺을 정도로 체계적인 곳이 한정적이기 때문에 부정적 사건이 발생했다고 하여 바로 제의를 하는 것은 장기적으로 보았을 때 적합한 방식이 아니다. 국내 기업의 특성상 부정적 평판을 원인으로 하여 계약 관계를 중단하게 될 시 발생하게 되는 자사의 손해를 외면할 수 없을뿐더러 자사 또한 사회적 시선에서 부적절하다는 여론이 발생할 때, 현 거래기업의 도움을 받고자 하는 목적 및 예방책으로 관계를 지속하는 선택을 하는 것이다.

<표 5> 연구결과 요약

	연구결과	검증(인터뷰)
1	- 거래 파트너를 선택할 때에는 파트너의 부정적 평판보다 파트너가 가지고 있는 핵심역량, 자원의 영향이 더 크게 작용하게 된다.	- 기업은 입찰(bidding)을 통해 거래 조건을 확인하고, 기업을 선택한다. - 상대 기업이 가지고 있는 우위 조건을 기준으로 거래처를 선택한다.
2	- 기업 간 거래 관계가 지속이 되는 데에는 부정적 평판보다는 상호간 신뢰, 거래 비용, 공급위험과 같은 내·외부적 요인이 중요하게 작용한다.	- 국가적 문제, 직접적 위험과 연관이 있는 경우에는 자사의 손실을 막기 위해 관계 지속을 중단한다. - 기존 거래 중 부정적 결과(α 납기 일시 위반을 반복적으로 발생시킨 기업은 선택 과정에서 제재를 둔다.
3	- 파트너 기업에게 부정적인 평판이 발생한 후에도 거래가 유지되는 이유는 거래 초기에 작성한 계약 문항, 거래와 관련된 법률적 근거 때문이다.	- 공정거래법에 근거하여 기업에 직접적인 영향을 주었다는 것을 증명하지 못한다면 임의로 거래를 중단할 수 없다. - 향후 발생 가능한 피해를 예상해 사전에 거래를 중단하는 것은 공정한 계약이 아니기에 계약 중단에 대한 불이익을 받게 된다.
4	- 부정적 평판을 가진 기업을 끊어내지 않고 재계약을 하는 것은 향후 자사에도 부정적 평판이 발생할 수 있기에, 파트너에게 도움을 받는 보험 장치를 만든 것과 같다.	- 산업군 내에서 선택 가능한 기업의 대안이 한정적이므로 선택지에서 바로 제거하는 방식은 극단적이라고 할 수 있다. - 미래에 발생할 수 있는 자사의 위험을 대비해 안전장치의 개념으로 거래를 이어간다.

- 논문투고일: 2020. 5. 1.
- 수정접수일: 2020. 6. 25.
- 게재확정일: 2020. 6. 30.

## 참고문헌

- 김종근, 이서구 (2009), "B2B 거래에서 신뢰와 불신에 대한 선행변수 및 결과변수에 대한 연구," *유통연구*, 14(2), 97-120.
- 한상린, 이종원, 문지효 (2015), "B2B 제품의 거래기간 영향요인과 장기지향성 결정요인의 비교연구," *상품학연구*, 33, 219-231.
- 한상린, 이종원 (2016), "B2B 거래관계에서 CSR 활동이 관계발전 요인과 신뢰 및 장기지향성에 미치는 영향," *경영학연구*, 45(3), 869-900.
- 홍성준 (2018), "기업 간 거래에서 파트너의 사회적 책임활동이 지각위험에 미치는 영향과 결과," *상품학연구*, 36, 31-39.
- Arya, B., Z. Lin. (2007), "Understanding Collaboration Outcomes from an Extended Resource-based View Perspective: The Roles of Organizational Characteristics, Partner Attributes, and Network Structures," *Journal of Management*, 33, 697-723.
- Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bengtson, A., A. Ljung and A. Hadjikhani (2013), "Managing Stability and Crises in Business Relationships," *European Business Review*, 25(6), 518-535
- Chen, X. P. and C. C. Chen (2004), "On the Intricacies of the Chinese Guanxi: A Process Model of Guanxi Development," *Asia Pacific Journal of Management*, 21(3), 305-324.
- Clarke, A. and A. MacDonald (2019), "Outcomes to Partners in Multi-stakeholder Cross-sector Partnerships: A Resource-based View," *Business and Society*, 58(2), 298-332.
- \_\_\_\_\_ and M. Fuller (2010), "Collaborative Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation by Multi-organizational Cross-sector Social Partnerships," *Journal of Business Ethics*, 94, 85-101.
- Claycomb, C. and G. L. Frankwick (2010), "Buyers' Perspectives of Buyer-seller Relationship Development," *Industrial Marketing Management*, 39(2), 252-263.
- Clemens, B. (2006), "Economic Incentives and Small Firms: Does It Pay to Be Green?," *Journal of Business Research*, 59, 492-500.
- Dixit, A. and P. K. Chintagunta. (2007), "Learning and Exit Behavior of New Entrant Discount Airlines from City-pair Markets," *Journal of Marketing* 71(2), 150-168.
- Doney, P. M. and J. P. Cannon (1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-seller Relationships," *Journal of Marketing* 61(2), 35-51.
- Edmondson, A. C. and S. E. McManus. (2007), "Methodological Fit in Management Field Research," *Academy of Management Review*, 32(4), 1246-1264.
- Eisenhardt, K. M. (1989), "Building Theories from Case Study Research," *Academy of Management Review*, 14, 532 - 550.
- Eisenhardt, K. M. (1991), "Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic," *Academy of Management Review*, 16(3), 620-627.
- Gemünden, H. G., T. Ritter and P. Heydebreck (1996), "Network Configuration and Innovation Success: An Empirical Analysis in German High-tech Industries," *International Journal of Research in Marketing* 13(5), 449-462.
- Grönroos, C. (1997), "Value Driven Relational Marketing: from Products to Resources and Competencies," *Journal of Marketing Management*, 13(5), 407-419.
- Gundlach, G. T. and P. E. Murphy (1993), "Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges," *Journal of Marketing*, 57(4), 35-46.
- Hallén, L. and M. Johanson (2004), "Sudden Death: Dissolution of Relationships in the Russian Transition Economy," *Journal of Marketing Management*, 20(9-10), 941-957.
- Hardy, C., N. Phillips and T. B. Lawrence (2003), "Resources, Knowledge and Influence: The Organizational Effects of Interorganizational Collaboration," *Journal of Management Studies*, 40, 321-347.
- Harland, C., R. Brenhley and H. Walker (2003), "Risk in Supply Networks," *Journal of Purchasing and Supply Management*, 9(2), 51-62.
- Hennart, J. F. (1988), "A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures," *Strategic Management Journal*, 9(4), 361-374.
- Hennart, J. F. (1988), "Upstream Vertical Integration in the Aluminum and Tin Industries: A Comparative Study of the Choice Between Market and Intrafirm Coordination," *Journal of Economic Behavior and Organization*, 9(3), 281-299.
- Huxham, C., P. Hibbert and P. Hearne (2008), "Claiming Collaborative Success: Signifiers and Caveats," *Presented at the Academy of Management Annual Conference*
- Jap, S. D. and S. Ganesan (2000), "Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment," *Journal of Marketing Research*, 37(2), 227-245.
- Kim, K. and B. Prabhakar (2000), "Initial Trust, Perceived Risk, and the Adoption of Internet Banking," *ICIS 2000 Proceedings*, 55.
- Lee, D. Y. and P. L. Dawes (2005), "Guanxi, Trust, and Long-term Orientation in Chinese Business Markets," *Journal of International Marketing* 13(2), 28-56.
- Leonard-Barton, D. (1990), "A Dual Methodology for Case Studies: Synergistic Use of a Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites," *Organization science*, 1(3), 248-266.
- Luo, Y. (2003), "Industrial Dynamics and Managerial Networking in an Emerging Market: The Case of China," *Strategic Management Journal*, 24(13), 1315-1327.
- Song, Y., Q. Su., Q. Liu and T. Wang (2012), "Impact of Business Relationship Functions on Relationship Quality and Buyer's Performance," *Journal*



- of Business and Industrial Marketing* 27(4), 286-298.
- Suddaby, R. (2006), "From the Editors: What Grounded Theory is Not," *The Academy of Management Journal*, 49(4), 633-642
- Sutton, S. G., D. Khazanchi., C. Hampton and V. Arnold (2008), "Risk Analysis in Extended Enterprise Environments: Identification of Critical Risk Factors in B2B E-commerce Relationships," *Journal of the Association for Information Systems*, 9(3-4), 151-174.
- Thorpe, J. and K. Prakash-Mani (2003), "Developing Value," *Greener Management International*, 44, 17 - 32.
- Walter, A., T. Ritter and H. G. Gemünden (2001), "Value Creation in Buyer-seller Relationships: Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier's Perspective," *Industrial Marketing Management*, 30(4), 365-377.
- Wang, G., X. Wang and Y. Zheng (2014), "Investing in Guanxi: An Analysis of Interpersonal Relation-specific Investment (RSI) in China," *Industrial Marketing Management*, 43(4), 659-670.
- Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism* NY: Free Press.
- Wilson, D. T. (1995), "An Integrated Model of Buyer-seller Relationships," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 335-345.
- Wuyts, S. and I. Geyskens (2005), "The Formation of Buyer-supplier Relationships: Detailed Contract Drafting and Close Partner Selection," *Journal of Marketing* 69(4), 103-117.
- Zavyalova, A., M. D. Pfarrer, R. K. Reger, and T. D. Hubbard (2016), "Reputation as a Benefit and a Burden? How Stakeholders' Organizational Identification Affects the Role of Reputation Following a Negative Event," *Academy of Management Journal*, 59(1), 253-276.