

B2B 거래관계에서 CSR 활동이 관계발전 요인과 신뢰 및 장기지향성에 미치는 영향

한상린(주저자)
한양대학교 경영대학 교수
(slhan@hanyang.ac.kr)
이종원(교신저자)
김포대학교 비서경영과 교수
(leejw@kimpo.ac.kr)

본 연구는 그동안 대부분 소비자 관점에서 이루어졌었던 기업의 사회적 책임(CSR)에 대한 연구의 영역을 한 단계 넓혀 B2B 즉, 기업 간 거래 관계에서 사회적 책임활동의 역할을 확인해보고자 하였다. 기업에게 있어 공급업체는 매우 중요한 이해관계자로 인식되어지고 있음에도 불구하고 기업 간 거래에서 사회적 책임에 대한 연구는 미미한 실정이다. 또한 최근 공급업체와 관련한 기업의 사회적 책임이 사회적으로 이슈가 되고 있는 만큼 기업 간 거래관계에서 그 중요성을 파악할 연구의 당위성이 존재한다.

본 연구에서는 기존 연구들을 바탕으로 기업의 사회적 책임의 유형을 파악하고 두 가지 유형으로 기업의 사회적 책임 활동을 구분한 후 기존 연구 및 실무자와의 인터뷰를 통해 기업 간 거래관계의 관점에서 사회적 책임활동 척도를 재정립해 보았다. 연구결과, 기업의 사회적 책임활동이 본 연구에서 제시한 관계발전 요인들에 긍정적인 영향을 주는 것을 확인하였고 관계발전요인이 신뢰 및 장기지향성에 미치는 영향력이 모두 유의하였지만 지각된 공급위험 감소가 신뢰에 미치는 영향은 통계적으로 유의미하지 않았다. 또한 거래제품의 중요도와 기업의 거래 기간에 따른 조절효과를 확인해 보았다. 연구결과 거래기간이 짧을수록 공급업체의 사회적 책임활동이 구매업체의 지각된 공급위험을 감소시키는 역할을 하며 기업의 이미지가 신뢰에 미치는 영향력도 단기적 거래관계에서만 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 지각된 공급위험이 신뢰에 미치는 영향은 거래 기간이 장기화 될수록 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

B2B 영역 내 기업의 사회적 책임에 대한 연구가 매우 부족한 상황에서 기업 간 거래 관계를 고려한 실증적 분석을 통해 기업의 사회적 책임의 역할을 확인하였다는 점에서 본 연구의 의의를 찾을 수 있겠다.

주제어: 기업의 사회적 책임, B2B CSR, 신뢰, 장기지향성, 관계발전요인

1. 서론

오늘날 기업의 사회적 책임(CSR) 활동에 대한 이슈는 끊임없이 이어지고 있으며, 많은 기업들이 경영전략 차원에서 중요하게 고려하고 있다. CSR 관련 연구들을 살펴보면, 다양한 이해관계자들과의 관계 안에서 영향력을 살펴보려는 시도가 이어지고 있

다. 기업과 투자자와의 관계나 소비자와의 관계 및 종업원과의 관계 등 주요 이해관계자들 대상으로 활발한 연구가 진행되고 있지만, 또 하나의 중요한 이해관계자인 파트너 기업과의 관계에 기업의 사회적 책임 활동이 어떠한 영향을 주는지에 대한 연구는 아직 미흡하다. 이에 대해 김종근·김성진·이은의(2013)의 연구에서는 공급업자 혹은 구매업자와 같은 파트너들은 중요한 이해관계자이지만 기업 간의

거래가 이윤을 추구하는 경향이 짙고, 서로가 경제적인 성과를 추구하며 형성되는 특수한 관계이기에 기업 간 거래 관계 상황에서는 비경제적 성과의 비중이 높은 기업의 사회적 책임에 대한 연구가 미미한 것으로 판단하고 있다. 기업의 사회적 책임은 모든 비즈니스 파트너와 관계있는 이슈임에도 대부분의 실증 연구들은 B2B마케팅을 제외한 소비자 마케팅 및 소비자 반응에만 초점을 두고 있다.

전통적으로 B2B 거래의 구매에 있어서 중요하게 평가되어 왔던 요인들은 대부분 기술적인 면에서 찾아볼 수 있었다. 즉 가격, 품질 그리고 기능 등을 평가하여 구매의사결정을 내리고 이러한 객관적 지표를 통해 장기적인 거래관계를 지향한다고 보는 견해가 대부분이다. 그러나 최근에는 객관적 요인들의 평준화에 따라 외적 요인들이 관계 형성에 중요한 요인으로 평가되고 있으며, 관계를 지속적으로 유지할 수 있는 다양한 변수들에 대한 연구가 끊임없이 이루어지고 있다. 특히 최근에는 어느 기업이든 이해관계자들로부터 사회적 책임을 다할 것이 요구되고 있기 때문에 기업 간 거래 상황에 놓여있는 기업들도 마찬가지로 이에 대한 의미를 고찰해볼 필요가 있다. 나아가 기업의 사회적 책임활동이 이해관계자들과의 관계 유지 및 발전을 위한 마케팅 활동으로 인식되어오고 있음을(Balmer and Greysner, 2006; 진용주·유재웅, 2010 재인용)이해하고, 적극적인 활동을 전개할 수 있도록 경영 환경의 변화가 필요하다.

최근의 구매기업들은 공급업체에 대해 보다 완벽한 사회적 책임을 요구하고 있다. 지난 2013년 나이키사(社)는 사회적 책임을 다하지 않았다는 이유로 국내 D사(社)와의 30년 거래관계를 중단하였으며, IBM, 소니, 필립스 등 22개의 글로벌 기업들은 CSR 부품조달 기준을 만들어 공급업체에 배포하고

일정한 기준에 미달되는 기업들의 부품은 공급받지 않기로 하였다. 따라서 앞으로 사회적 책임을 다하지 않는 공급업체는 조달대상에서 배제될 가능성이 높다. 일련의 사례들을 통해 최근의 사회적 책임에 대한 범위는 공급업체로 까지 넓어지고 있음을 알 수 있다. 이처럼 자사의 사회적 책임활동과 더불어 협력업체의 사회적 책임을 요구하는 이유는 간단하다. 공급업체의 사회적 책임 불감증이 자사 제품의 신뢰성에 매우 강한 영향을 주기 때문이다. 글로벌 아웃소싱의 확산과 함께 공급업체에 대한 사회적 책임의 요구와 평가는 앞으로 산업계 전반으로 확산될 것이다(최혁준, 2008). 따라서 공급업체 입장에서는 앞으로 사회적 책임의 충실한 수행을 통해 구매업체와의 관계를 지속적으로 이어나갈 수 있을 것이며, 이를 통해 기업 스스로 지속적인 성장을 기대할 수 있을 것이다. 최근 KOTRA가 조사한 결과에 따르면, 다국적 기업 120개 중 94.1%가 공급업체의 사회적 책임이 공급사 선정과 배제에 영향을 미친다고 응답하였고, 95%가 이미 공급업체에 대한 사회적 책임 정책을 운영중임을 밝혔다. 실제로 일부 기업은 공급업체가 윤리기준을 어길 경우 거래를 중단하는 등 공급업체의 사회적 책임을 강도 높게 추진하고 있다(파이낸셜뉴스, 2014년 10월 8일자).

따라서 본 연구에서는 기업의 사회적 책임(CSR) 활동과 기업 간 관계발전 요인들을 제시하여 그 영향력을 확인하고, 지속적인 거래 관계를 유지하기 위한 기업의 사회적 책임활동의 역할을 확인해 보고자 한다. B2B 영역에서 의미있는 영향력을 발견한다면 소비재를 다루는 기업뿐만 아니라 산업재 기업에게도 기업의 사회적 책임에 대한 중요성을 평가하고 고찰할 수 있는 기회를 제공할 것이라 기대한다.

II. 이론적 배경

2.1 B2B마케팅

최종 소비자가 아닌 조직의 구성원이 구매의 주체가 되는 경우를 기업 간 구매라 하며 이러한 시장을 보통 B2B(Business to Business) 시장이라 일컫는다. 따라서 구매한 상품을 직접 소비하지 아니하고 또 다른 생산에 이용하거나 재판매하기 위한 목적으로 상품을 구매하는 기업의 구매자를 대상으로 하는 마케팅 활동을 B2B 마케팅이라 할 수 있다. B2B 시장에서는 공급자와 구매자 사이의 지속적인 관계의 형성이 중요한 시장이며 서로의 목표를 달성하기 위한 상호 협력적 관계는 기업의 지속가능성에 많은 영향을 준다.

Kotler and Pfoertsch(2007)는 B2B 시장이 갖는 특징을 B2C(Business to Consumer)과 비교하여 기술하였다. 그 가운데 가장 큰 특징은 일반 소비자와 비교하여 산업재 거래, 즉 기업 간 거래는 고객의 수가 상대적으로 적으나 판매의 규모가 크다는 점이다. 이와 더불어 B2B 시장은 매우 복잡한 구매 의사결정과정을 거친다. 구매한 상품을 직접 사용하는 조직이 있는가하면, 유통만을 담당하는 조직 등 구매업체의 조직 유형에 따라 구매의사결정이 달라질 것이며, 조직 내에서도 가격과 기능, 서비스, 비용을 고려하는 것은 물론이고 구매상황, 구매절차 등 다양한 요소들이 구매 결정에 고려되어지면서 상당히 복잡한 성격의 구매의사결정과정을 거치게 된다. B2B 시장에서 있어서 또 하나의 특징은 국제성이다. 산업재 제품은 기술력을 바탕으로 만들어지고 전 세계에 걸쳐 유사하기 때문에 IT기술의 발전과 무역 자유화, 물류 혁신 등으로 인해 언제든 세계시

장에서 자사의 산업재를 평가할 수 있다는 것이다. 따라서 전 세계적으로 요구되는 기업의 사회적 책임에 대한 이슈를 특히 B2B 기업에서는 간과해서는 안될 것이며, 따라서 기업의 지속적인 성장과 경쟁력을 확보하기 위해 사회적 책임활동에 대한 필요성이 제기된다.

나아가 B2B 시장도 B2C 영역의 환경처럼 판매자보다 고객 중심의 시장으로 변화하고 있다는 것에 주목할 필요가 있다. 따라서 조직 구매자인 고객이 원하는 니즈와 가치가 무엇인지에 관심을 갖고 이를 충족시키기 위한 노력을 해야만 한다. 또한 B2B 시장의 마케팅 전략을 실행함에 있어 구매의사결정 구성원들의 긍정적인 인식과 반응이 필요하다. 최근 사회적으로 기업을 둘러싼 많은 이해관계자들이 기업에게 다양한 사회적 책임활동을 요구하는 사례가 보고되고 있으며, 기업들이 이를 통해 긍정적인 평가를 받고 있는 만큼 기업의 사회적 책임활동이 파트너 기업으로부터의 평가에 직접적으로 영향을 미칠 수 있다.

2.2 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility)

현대 사회의 기업들에게는 경제활동 그 이상의 가치창출이 요구되고 있다. Bowen(1953)은 기업이 가진 사회적 책임에 대하여 사회의 목표와 가치에 따라 바람직한 의사를 결정해야 하는 기업의 의무라고 언급하였다. 많은 기업들이 경영활동을 영위하는데 있어 사회적 책임을 차츰 중요한 경영이념으로 받아들이기 시작하였다. 그리하여 오늘날 기업의 사회적 책임에 대한 개념은 기업과 사회의 관계를 논의하는데 있어 핵심적인 개념으로 자리 잡았다. 기업의 사회적 책임을 바라보는 관점은 다양하지만 가장 보편적인 이해관계자이론의 관점에서 보면, 기업

의 사회적 책임에 대한 이슈는 기업이 단순히 이익을 창출하는 것에서 벗어나 이해관계자들의 만족을 추구하여 이를 통해 기업의 가치를 높여야 한다는 것이다. 이러한 주장은 현대사회에서 기업의 사회적 책임에 대한 역할을 이야기할 때 적절하게 부합된다. 김애현·유재욱(2013)은 기업의 지속적인 성장은 이해관계자들과의 관계가 얼마나 잘 유지되는가에 의해 결정되어진다고 말한다. 따라서 기업은 경영활동을 함에 있어 이해관계자들이 지닌 윤리 수준에 부합하도록 노력해야 하며, 장기적인 관점에서 기업의 가치를 향상시키기 위해 다양한 사회적 책임 활동을 적극적으로 실행하는 것이 강조된다.

앞으로의 기업들은 사회적 책임의 수행을 통해 사회적 가치의 실현과 더불어 기업경영의 합리성을 동시에 추구하는 자세를 지녀야 지속적인 성장을 해나갈 수 있을 것이다. 기업이 지닌 본연의 목적을 성취하면서 사회적 가치를 창출할 수 있도록 사회적 책임활동의 역할이 우리사회에서 올바르게 정립되어야 하며, 이러한 경영 이념아래 기업과 사회는 더욱 발전할 수 있을 것이다.

2.2.1 기업의 사회적 책임활동의 유형

기업의 사회적 책임에 대한 개념은 광범위하며 이에 대한 관점들이 연구자들마다 상이하기 때문에 사회적 책임의 활동을 단일 개념으로 바라보는 것은 연구의 폭을 좁히며 세분화된 시사점을 도출하는 데에도 어려움이 따른다. 따라서 CSR 활동에 대한 다양한 유형을 비교하여 살펴보는 것이 유용한 시사점을 제공할 수 있는 첫 단추이다.

Carroll(1979)은 자신의 연구에서 CSR 활동에 대한 구체적인 분류를 시도하였다. 사회적 책임활동을 네 가지 유형 즉, Economic, Legal, Ethical,

and Discretionary 책임으로 분류하고자 하였다. 경제적 책임(Economic responsibility)은 기업의 주주에게 투자 수익을 제공하는 것을 수반하여 일자리 창출, 종사원에 대한 공정한 지불, 새로운 자원 발견, 혁신, 새로운 제품과 서비스의 창출을 말하며, 이러한 관점에서의 기업은 사회 안에 존재하는 경제적 조직이라고 말하였다. 법적 책임(Legal responsibility)은 법과 규칙에 순응하는 경영활동을 말하며, 이러한 관점에서 사회는 기업에게 사회가 정해놓은 법적 요구안에서 경제적인 임무를 다할 것을 기대한다. 윤리적 책임(Ethical responsibility)은 법의 한계를 넘어 기업이 도덕적이고, 공정하며 옳은 일을 하는 것을 말한다. 따라서 법으로 제정되지 않은 활동들을 포함하며, 사회의 보편적 가치관에 부합하는 행동을 말한다. 사회적 해를 가하지 않고 사회적 피해를 예방하는 등의 행동이 사회 구성원들로부터 기대되어지는 사회적 책임이다. 마지막 자율적 책임(Discretionary responsibility)은 자율적 판단과 선택의 폭을 가지고 있으며, 사회 환원을 목적으로 특별한 활동, 혹은 자선적 기부를 결정하는 것을 말한다(Carroll, 1979).

Homburg, Stierl and Bornemann(2013)의 연구에서는 이해관계자 이론을 바탕으로 하여 CSR 활동을 두 가지 유형으로 구분하고자 하였다. 첫 번째 유형은 'Business practice CSR'로 기업과의 직접적인 교환이 이루어지는 이해관계자를 대상으로 하는 CSR 활동이라고 말하였다. 기업과의 밀접한 관계에 놓여있는 이해관계자들, 즉 고객은 기업의 성과 창출에 있어 가장 많은 영향을 주는 주체이기 때문에 매우 중요하게 고려되는 이해관계자이며(Maignan, Ferrell and Ferrell, 2005), 이들의 지속적인 참여가 없이는 기업이 존재할 수 없다(Clarkson, 1995). 두 번째 유형은 'Philanthropic CSR'로 기업과 간

접적인 관계에 놓여있으며 기업과의 거래에는 직접적으로 참여하지 않는 이해관계자들을 대상으로 하는 기업의 자선적인 활동으로, 특히 지역사회와의 자선적인 상호작용을 목적으로 하는 활동을 말한다. 이러한 이해관계자들은 기업과 직접적인 교환관계에 놓여있지는 않지만 기업에게 혹은 기업에 의해 영향을 주고받는다. 'Business practice CSR'은 기업 운영상의 사회적 책임활동을 의미하며, Carroll(1991)이 제시한 윤리적 의무에 해당한다. 이는 즉 기업 운영상의 윤리성 확보를 뜻하는 것으로 고객에게 경영 활동과 관련하여 윤리적인 사회적 책임을 반영하며 신뢰성에 대한 시그널을 찾고자 노력하는 비즈니스 파트너 기업에게 유용하게 작용되어질 수 있다. 또한 'Philanthropic CSR'은 기업의 자선적 책임활동으로, 역시 Carroll(1991)이 언급한 자선적 책임의 개념과 동일하게 바라볼 수 있고, 이는 사회를 위한 선행 및 복지가 자발적으로 이루어지는 행위로 간주할 수 있으며(Godfrey, Merrill and Hansen, 2009), 상대로 하여금 감정적 혜택(benefit)을 이끌어 낸다(Homburg et al., 2013).

이외에도 많은 연구자들이 기업의 사회적 책임에 대한 중요성을 언급하며 사회적 책임의 유형을 분류하고자 하였다(Schwartz and Carroll, 2003; Dahlsrud, 2008). 나아가 기업에게 의미있는 시사점을 제시하기 위해서는 사회적 책임의 유형에 따른 고객의 인식을 알아보는 연구가 필요하다. 기업의 사회적 책임활동에 대한 긍정적인 고객 인식이 고객 가치를 만드는데 필수적이기 때문이다(Pelozo and Shang, 2011).

2.3 B2B CSR

기업이 다양한 이해관계자의 관심사를 반영하여

비즈니스를 수행하는 것이 전략적 측면에서 경영상 유리하게 작용할 수 있다. 이를 위해서는 현 시점에서 이해관계자들에게 강한 영향력을 미치는 이슈가 무엇인지 확실히 알아야 한다. 이에 대한 최근의 이슈는 기업의 투명성과 함께 사회적 책임의 실천이다. 기업이 사회적 책임활동을 통해 고객으로부터 강한 충성도를 구축하고, 자사 기업을 선호하도록 포지셔닝하는 것이 중요하다(Kotler and Pfoertsch, 2007). 즉 기업의 사회적 책임에 대해 이해하고 수용하는 기업이 지속가능한 경영을 이뤘나갈 수 있을 것이라는 의미를 담고 있다.

Vaaland, Heide and Grønhaug(2008)는 기업의 사회적 책임활동이 모든 비즈니스 파트너와 관계있는 이슈임에도 불구하고, 실증분석은 B2B 영역을 제외한 소비자 반응에만 초점을 두고 있다고 꼬집었다. 나아가 공급자의 사회적 책임활동 노력이 조직구매자의 결과변수에 영향을 주는 연구는 무시되다시피 취급받았다고 지적한다(Homburg et al., 2013). 조직의 구매활동은 비록 기업의 활동이라고 간주할 수 있지만, 결국 조직 내 개인이 의사결정을 내리게 된다. 따라서 소비자의 구매의사결정과 마찬가지로 기업의 구매의사결정도 개인의 가치와 무형의 속성들이 큰 영향을 줄 수 있다. 그렇기 때문에 B2C 영역의 연구 결과들은 B2B 영역에 어느 정도 적용될 수 있을 것이다. 하지만 조직 구매자와 소비자 사이에는 엄연한 차이점이 존재하기에 선불리 판단할 수는 없다.

소비자 위주의 연구가 진행되던 기업의 사회적 책임에 대한 연구는 기업 간 거래 영역에서도 조금씩 나타나기 시작하였다. 하지만 개별 기업차원에서의 연구 및 조직 구성원의 행동에 관한 연구 외에 기업 간 관계 차원에서 실증적인 영향력을 보려는 연구는 매우 드물다. 김종근 외(2013)의 연구에서는 기존

CSR 평가 척도에 대한 한계점을 지적하면서 B2B 관계하의 평가척도를 개발하였다. 김성진·김종근(2009)의 연구에서는 기업 간 관계에서 기업의 사회적 책임의 선행변수에 관한 연구에서 B2B 마케팅 연구 분야에서 중요하게 다루어져 왔던 상호신뢰, 상호의존성, 상호협력, 의사소통의 개방성을 가지고 영향력을 확인해 보고자 하였다. 상호의존성을 제외한 나머지 변수들이 기업의 사회적 책임활동에 대해 유의적인 영향을 주는 것으로 나타나 연구의 영역을 확장시켰다. Homburg et al.(2013)의 연구에서는 기업의 사회적 책임이 조직 비즈니스 관계에 영향을 주는 연구가 부족하다고 언급하면서 공급자의 사회적 책임활동이 조직 구매자의 결과변수에 영향을 주는 프레임워크를 제시하였다. 나아가 5년 안에 B2B 관계에 있어 기업의 사회적 책임의 중요성을 묻는 질문에 공급업체는 5.18점(7점척도), 구매업체는 5.39점(7점척도)의 평균점을 보여 관련 주제에 대한 실무적인 관련성을 한 층 높여주었다.

종합하자면 B2B 관계 하에서 고객 반응에 초점을 두고 기업의 사회적 책임활동이 긍정적인 효과를 가져오는지 검증한다면, 이를 통해 B2B 관련 기업들에게도 기업의 사회적 책임활동과 관련한 이슈에 대해 적극적인 참여와 몰입을 위한 정당성을 부여할 수 있을 것이다.

2.4 B2B 관계발전 요인

B2B 영역의 연구는 기업 간 거래에 있어서 관계의 중요성을 강조하고 있으며, 궁극적으로 성과를 위해 관계적 교환에 많은 노력이 필요하다고 언급하고 있다.

B2B 영역의 관계의 형성과 관계의 유지에는 다양한 변수들이 고려되어진다. 우선 거래비용이론

(transaction cost theory) 혹은 거래비용경제학(transaction cost economics) 등에 기초한다. 즉 기업은 경제적 효익을 위한 노력을 끊임없이 지속하며 이를 통해 효율적인 거래관계를 형성하고자 한다. 거래관계에 있어 지속여부는 경제적 이익과 비용에 의해서 결정된다. 특히 경쟁이 심해진 시장 상황에서 현재의 성과보다 더 나은 성과를 제공하는 업체가 존재한다면 거래관계를 이탈하려는 자세를 취한다(이찬·임영균, 1997). B2B 관계의 성립은 무엇보다도 각 주체가 경제적인 성과를 추구하며 이의 획득을 통해 이루어질 수 있기 때문에(김종근 외, 2013) 기업 간 거래 관계에 있어서는 관계 형성과 유지에 경제적인 성과요인이 필수적임을 알 수 있다. 또한 B2B 거래에 있어 관계를 결정짓는 변수를 비경제적인 측면에서 찾아볼 수 있다. Doney and Cannon(1997)의 연구에서는 파트너기업 판매원과의 관계 특성을 제시하고 호감, 관계 기간, 업무적 접촉, 유사성 등을 기초로 구매와 장기적 관계에 영향을 주는 모델을 제시하였으며, Dwyer, Schurr and Oh(1987)의 연구는 단절적 거래와 관계적 교환을 비교하면서 관계적 교환이 비경제적인 만족의 중요도에 의해 성립될 수 있음을 서술하였다. 따라서 기업 간 거래에 있어 비경제적 측면의 요인 또한 관계 지속에 영향력을 지닌다고 볼 수 있다.

Geyskens and Steenkamp(2000)는 경제적 만족을 거래 파트너와의 관계에서 얻어지는 경제적 보상에 대한 경로 구성원의 긍정적인 반응으로 바라보았으며, 비경제적 만족은 거래 파트너와의 관계가 원만하게 수행됨에 있어 비경제적이며 심리적인 측면에 대한 경로구성원의 긍정적인 반응으로 정의하였다. 또한 이러한 만족은 기업의 목표성취를 통해 파트너 기업과의 관계를 성공적으로 이끈다고 보았다.

본 연구는 기업 간 거래관계 관점에서 관계 발전

을 가져오는 경제적·비경제적 차원의 요인들을 고려하여 기업의 사회적 책임활동이 관계성과에 긍정적인 역할을 할 수 있는가에 대한 모형을 설정하고자 한다. Weber(2008)는 경제적인 관점에서 기업이 사회적 책임활동이 실질적인 수익 창출에 도움을 줄 수 있으며, 비용 및 위험의 감소, 브랜드 가치의 향상에도 긍정적인 영향을 줄 수 있는 것으로 파악하였다. 또한 비경제적인 관점에서 고객의 유지와 유지에 도움을 주며, 기업의 평판과 이해관계자들로부터 하여금 지속적인 경영활동을 영위할 수 있도록 사회적 수용(societal acceptance)에 기초한 긍정적인 관계유지를 확보할 수 있게 한다고 말하였다(Thorpe and Prakash, 2003). 이를 바탕으로 본 연구에서는 기업 간 거래 관계의 성격을 고려하여 경제적 및 비경제적 관점의 관계발전 요인으로 공급위험, 기업 이미지, 기업 평판 그리고 사회적 연결감을 제시하였다.

2.4.1 공급위험

공급 위험(Supply risk)은 최초 공급자 혹은 그 이외의 공급업체로부터 구매업체로 상품을 공급하는 과정 중에 공급업자나 공급시장으로부터 공급의 실패를 불러일으키는 사건의 발생 가능성을 이야기 하며, 이를 통해 기업이 경쟁력을 상실할 수 있다(Harland, Brenchley and Walker, 2003). 공급 위험을 발생시키는 원천은 매우 다양하다(김창봉, 2011). 공급업체의 품질관리, 재고관리, 배송관리, 기술적 불확실성, 제품의 복잡성과 같이 제품과 관련된 문제점이 발생할 수 있으며, 기업 외부 환경에 의한 공급업체의 변화, 상호 유대 관계 약화 등 갈등에 따른 위험이 존재한다. 현대 기업의 경쟁력은 공급사슬을 어떻게 관리하느냐가 경쟁력의 원천이 된

다. 그동안의 공급사슬관리는 품질과 원가, 납기, 민첩성 등과 같이 정형화된 요인들에 의해 관리되어 왔으나 최근의 공급사슬관리는 사회적인 이슈까지도 포함하고 있다(이원희·이수열, 2014). 실제로 공급업체의 열악한 노동환경을 모른 척 해온 구매업체는 소비자들로 하여금 불매운동을 벌이게 했고, 흔히 '갑과 을'이라 불리는 힘의 논리에 의한 비윤리적 행위를 벌인 업체가 급격한 매출 감소를 겪기도 하였다. 일련의 상황들을 관찰해보면 공급관리에 있어 기업의 사회적 책임에 대한 노력이 위험관리를 통한 관계의 유지에 영향을 줄 수 있다.

2.4.2 기업이미지

기업이미지는 특정 기업에 대해 소비자가 스스로 형성하게 되는 총체적인 인상을 뜻한다. Kotler(2000)는 이미지에 대하여 '한 개인이 특정 대상에 대해 가지는 신념 및 아이디어, 인상의 총체'라고 정의한바 있다. 최근의 기업들은 기업 자체의 이미지 형성에 많은 노력을 하고 있다. 자사의 이미지 확보를 위해 대중 커뮤니케이션을 시도하는 사례가 늘어나고 있는 것이 이를 방증한다. 기업 간 거래에 있어 기업의 이미지가 중요하게 평가되는 이유는 불공정한 거래가 팽배해지고 부적절한 행태의 방만한 경영을 일삼는 기업들이 속출하며 거래의 불안정성을 야기하고 있기 때문이다. 따라서 많은 기업들은 자사의 기업 이미지 관리를 통해 이해관계자들에게 보다 매력적인 주체로 다가설 수 있다.

무엇보다 기업 이미지가 관계발전에 영향을 줄 수 있는 이유는 산업체의 수요가 파생수요의 성격을 지니기 때문이다. 공급업체의 기업 이미지 혹은 제품 이미지에 따라 구매업체의 관계형성 의도가 다분히 증가될 수 있는 것이다. 또한 경계가 허물어진 단일

화된 세계 시장과 기술 및 제품의 차별화를 기대하기 어려운 경영환경에서 기업의 이미지는 다양한 이해관계자를 만족시킬 수 있는 차별화 요인으로 평가되고 있다(조재영, 2001). B2B 시장의 특성상 국제화가 가속되면 바이어들로부터 기업이 평가될 것이며 이미 기술이 평준화된 시점에서 기업의 이미지는 기업 평가의 척도가 될 수 있다. 즉 기업의 긍정적인 이미지가 이해관계자들에게 있어 평가의 단서가 되며, 그 바탕에는 기업의 사회적 책임이 자리할 수 있다.

2.4.3 평판

기업 평판에 대하여 Fombrun(1996)은 기업과 이해관계자 사이의 이성적이며 감정적인 애착이라고 말하며, 기업 평판이 경쟁사와의 차별화될 수 있는 요인으로 바라보았다(차희원, 2005). Bennett and Kottasz(2000)는 '시간을 두고 조직이 반복적으로 수행한 활동에 근거하여 조직의 전체적 특성에 대한 평가를 내린 것'이라고 평판을 설명하였다. Balmer(2001)은 이미지가 '조직에 대한 평가자의 최근 신념'이라면, 명성은 '조직이 오랜 시간동안 해왔던 활동에 기반하여 수립된 가치판단에 근거한 것'이라고 판단하고 있다.

Yang(2007)의 연구에서는 공중과의 관계성과 기업평판간의 인과관계가 기업평판의 수준에 따라서 달라질 수 있음을 언급하고 있다. 이에 대해 차희원(2005)은 기업에 대한 공중의 인지적 평가를 통해 나타나는 것이 기업평판이고 공중의 태도적, 정서적 평가를 통해 나타나는 것이 관계성이라고 하였으며, 일반적으로 태도는 인지에 후행하기 때문에 기업평판이 조직과 공중의 관계성에 영향을 미치는 것으로 가정하였다. 즉, 고객들은 기업에 대한 인지적인 평

가를 통해 기업평판을 형성하고, 이것이 기업에 대한 신뢰 등 기업에 대한 정서적 평가, 즉 관계성에 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 따라서 기업 평판이 기업 간 관계를 발전시킬 수 있는 요인으로 평가될 수 있을 것이다.

오늘날 기업 평판은 무형적 가치로 평가되고 있으며, 기업에 긍정적인 영향을 끼친다고 바라보고 있다(차희원, 2005). 따라서 비교적 지속적인 거래 관계하의 B2B 구성원들에게는 평판의 역할을 통해 관계 유지 가능성을 확인해 볼 수 있을 것이다.

2.4.4 사회적 연결감

사회적 연결감(Social connectedness)이란 나와 관계된 사회의 구성원 또는 그룹과 심리적으로 얼마나 가깝게 연결되어 있는지 소속감을 나타내 주는 지표로 알려져 있다(Pretty, 2002). 사회적 연결감은 각 주체가 상호작용을 통해 나타낼 수 있는 인지적이고 정서적인 관계로 나타내기도 하며(Baldwin, 1994), 하나의 사회적 자본으로 평가하기도 하는데 사회적 연결감이 높을수록 다른 대상에 대해 더 많은 신뢰를 갖기 때문이다(Woike, 1994).

Fournier, Øyen, Darcy, Woolcock and Prakash(2002)의 연구에서도 "사회적 연결감을 사회적 자본"이라고 말하고 있는데 사회적 연결감이 높을수록 다른 대상이나 사회에 대해 강한 신뢰를 형성하기 때문이라고 밝혔다(최성수·유근준·권용주, 2011 재인용). 따라서 기업의 지속적인 사회적 책임활동의 수행은 두 주체 사이의 사회적 연결감을 증대시키게 되고 이러한 결과로 인해 두 주체가 서로 가까운 심리적 관계를 갖게 되어 기업에 긍정적인 영향을 줄 수 있다고 생각할 수 있다(진용주, 2009). Lee and Robbins(1995)는 사회적 연결감이 조직의 결

속력을 강화시키는 중요한 요인이 될 수 있다고 밝혔다. 따라서 비교적 장기적 거래 관계에 놓여있는 B2B 시장 내에 구매업자와 공급업자는 사회적 연결감이라는 개념을 통해 결속(bond)을 다질 수 있을 것으로 기대된다. 대부분의 연구에서 사회적 연결감을 기업과 소비자에 대한 관계를 결속시키고자 제시하였는데 이는 지속적 거래를 유지하는 기업 간 거래 파트너 사이의 관계를 설명할 때 더 의미있는 요인으로 사료된다.

2.5 B2B 관계성과 요인

2.5.1 신뢰

신뢰란 관계 파트너가 자신의 기대에 맞게 행동할 것이라는 기대로 정의되며 이러한 신뢰의 형성을 통해 상호 협력을 기대할 수 있고, 파트너에 대한 통제 비용과 감시 비용을 감소시킬 수 있기 때문에 기업 간 거래 연구에 있어 핵심적인 개념으로 등장하고 있다. 또한 관계마케팅은 신뢰를 바탕으로 형성된다 하였다(Berry, 1995). McDonald(1981)은 사회적 교환이론에 근거하여 신뢰를 바탕으로 형성된 관계에서 신뢰가 사라지면 단기적 거래 관계로 종결된다고 말하며, 따라서 신뢰가 관계의 유지에 있어 핵심이 되는 요인임을 주장하였다.

마케팅 관련 연구들에서 신뢰는 거래 파트너를 정착하다고 믿는 정도로 정의한다(Anderson and Narus, 1990; Dwyer et al., 1987). 많은 연구에서 공통적으로 신뢰를 협력적 관계의 필수적 요인으로 바라보고 있으며, 공급업체와 구매업체의 경제적 성과와 관계적 성과 모두에 긍정적인 영향을 미치는 변수로 설명하고 있다. 신뢰의 형성을 통해 양자 간 거래 비용을 줄임으로써 경제적인 효율성을

가져올 수 있으며, 상호 기회주의적 행동이나 부적절한 행위를 감소시키는 역할을 통해 서로를 협력적인 존재로 인지하여, 보다 효과적으로 조직 간 관계를 맺어나갈 수 있다고 평가하고 있다(Sabel, 1993).

2.5.2 장기지향성

장기지향성(long-term orientation)이란 공급업체와 구매업체 관계의 지속정도를 말하며, 미래 상호작용의 확률을 포함하는 관계의 지속성에 대한 기대를 뜻한다(Noordewier, John, and Nevin, 1990). Ganesan(1994) 역시 장기지향성에 대해 공급업체와 구매업체 사이의 거래가 장기적으로 이익을 가져올 것이라는 기대 하에 갖게 되는 상호 의존에 대한 인식이라고 말하였다.

Kalwani and Naraynads(1995)와 Doney and Cannon(1997)은 장기관계(long-term relationship)를 형성하고 있는 기업들이 판매관련 비용을 절약하여 높은 이익을 올릴 수 있었음을 제시하였다. 거래 비용의 감소와 더불어 자원의 효율적인 이용, 안정적인 상호관계 유지, 잠재적 경쟁자에 대한 진입장벽, 경영정보의 획득 등 지속적 관계가 매출에 긍정적인 영향을 주고 있음을 밝혔다. 또한 공급사슬관리 측면에서도 장기적인 관계가 도움이 되며 중요한 변수라고 설명하고 있다(Narasimhan, Swink and Kim, 2005).

따라서 B2B 거래에 있어 두 파트너간의 장기적인 관계 지속은 각 주체가 경쟁력을 확보 할 수 있는 중요한 요인으로 평가될 수 있을 것이다. 관계 마케팅(Relationship Marketing)에서는 기존 고객의 유지를 중요시 생각하며, 그 안에서 보다 큰 이점을 가져올 수 있다고 평가한다. 신규 고객의 확보보다 기존 고객을 유지하는 것이 비용 측면에서 이로우며,

기존 고객의 충성도를 높일 수 있는 좋은 마케팅 전략이라고 바라보고 있다. 기업 간 거래에서도 마찬가지로 논리로 관계의 지속성을 늘려가며 두 주체가 서로에게 협력적 자세를 이끌어 낼 수 있기에 공급업체와 구매업체 사이의 장기지향적 관계는 B2B 시장 내의 기업들에게 있어 매우 중요한 성과 요인으로 설명되어질 수 있다.

파악하고, 실제 인식되어지는 항목들을 추출하였다. 또한 다수의 기업 종사자들을 대상으로 다시 한 번 측정항목에 대한 현실성을 파악하였다. 이러한 과정을 거쳐 최종적으로 다음 <표 1>과 같은 척도를 정립하였다.

III. B2B CSR의 구성 차원

기업이 수행하는 사회적 책임의 유형에 따라 고객의 반응이 달라질 수 있다. 따라서 어떠한 사회적 책임활동을 수행하느냐는 기업의 중요한 의사결정 사항이 된다(Brown and Dacin, 1997; Maignan and Ferrell, 2001). 본 연구에서는 전술한 바와 같이 기업의 사회적 책임에 대한 유형을 기업경영 CSR과 자선적 CSR로 구분하고 이에 대한 구성 항목을 기존 연구를 바탕으로 정립해 보고자 하였다. 현실성을 갖춘 척도 정립을 위해 B2B 기업의 대표 및 CSR 담당사원과의 인터뷰를 진행하였다. 이를 통해 파트너 기업에서 실행하고 있는 사회적 책임을

IV. 연구모형 및 연구가설

4.1 CSR과 지각된 공급 위험

공급위험은 앞서 제시하였듯 다양한 원인에 의해 발생할 수 있으나, 최근의 기업 간 거래에 있어서는 사회적 책임을 다하지 않는, 즉 기업의 비윤리적 거래 행위에 의해 촉발되는 경우가 많다. 이는 사회적으로 많은 비난을 가져오며 내부 구성원들의 의욕 저하와 대외적인 신용도 하락을 야기하며 결과적으로 기업에게 경제적인 손해를 가져온다.

Manuj and Mentzer(2008)은 공급체인의 성과에 영향을 주는 요인을 공급자의 신뢰성 문제라고 지적하며 이를 통해 위험관리를 계획해야 한다고 언급하였다. 이밖에도 다양한 연구에서 공급위험 감소

<표 1> CSR 구성 차원

CSR 차원	내용
기업경영 CSR	거래 관련 법적 기준 준수
	부패와 비리가 없는 투명한 거래 경영 실천
	사업파트너와의 공정한 거래
자선적 CSR	지역사회 봉사활동 장려
	더 좋은 사회를 위한 사회 환원
	문화 및 이벤트 지원을 통한 사회공헌
	자사 이익을 바탕으로 한 자선활동

를 위해서는 공급자와의 협력관계 및 신뢰, 윤리성, 그리고 정보를 공유하는 자세가 필요하다고 밝히고 있다(Faisal, Banwet and Shankar, 2006; Khan and Burnes, 2007). 따라서 파트너 기업의 거래와 관련된 사회적 책임의 여부가 자사의 공급 위험에 영향을 줄 수 있을 것이다. Zsidisin(2003)은 구매업체 측면에서 공급에 대한 위험성은 공급업체 측에서 야기시킬 수 있는 도덕적 위험을 내포하고 있다고 하였다. 공급 사슬로 연결되어 있는 B2B 기업에게 있어 거래 상대방의 비윤리적인 거래행위는 자사의 경영 활동에 큰 영향을 미칠 수 있기 때문에 최근의 공급관리는 사회적 책임의 영역 안에서 재고찰해 볼 필요가 있을 것이다. 이원희·이수열(2014)의 연구에서는 지속가능한 공급사슬 관리의 구성 차원으로 거래 공정성과 사회책임을 제시하였다. 거래 공정성은 공급사슬에서 우월적 지위를 이용한 기회주의적 행동을 지양하고 공정성과 투명성을 높여 시장질서를 강화하는 것으로 풀이하였고, 사회책임은 공급사슬에서 발생할 수 있는 사회적 위험을 줄이고 사회적 성과 향상을 목적으로 수행되는 활동으로 바라보았다. 연구 결과 두 요인이 관계자본에 유의한 영향을 주는 것으로 나타나 상호 협력적 관계를 공고히 하는데 도움을 줄 수 있다고 언급하였다. 이와 같은 이유로 거래 업체에 대한 사회적 책임활동이 지각된 공급 위험의 감소에 중요한 역할을 할 것으로 기대할 수 있다.

H1: 공급업체의 사회적 책임활동은 지각된 공급 위험에 부(-)의 영향을 줄 것이다.

4.2 CSR과 기업 이미지

Winters(1986)가 기업의 이미지를 형성하는 요인

들의 중요성에 대한 연구를 살펴보면, 기업이미지는 Marketing dimension, Social conduct dimension, Contributions dimension으로 형성된다고 언급하고 있다. 기업의 마케팅 차원에서 품질 높은 제품 및 서비스의 생산 및 제공, 공정한 가격 제시를 언급하였고, 사회적 행동 차원에서는 공익에 대한 관심을 보여주는 것, 공정한 세금 납부, 공헌 측면에서는 문화 예술에 대한 지원, 지역사회에 보건, 교육, 사회복지 필요에 대한 지원을 통해 기업의 이미지를 형성할 수 있다고 언급하였다. 연구에서 나열된 세부적인 기업의 활동을 살펴보면 오늘날 기업의 사회적 책임 활동의 요소들과 매우 흡사한 모습을 보이고 있다. 이러한 요소들의 충족은 기업의 긍정적인 이미지를 창출할 것이며, 사회적 책임활동이 그 바탕이 될 수 있을 것이다. 이종영(2003)은 기업윤리의 실천으로 나타나는 다양한 성과를 경제적 측면과 사회적 측면으로 나누어 바라보았다. 기업의 윤리 수준이 높을 경우 기업 외부적으로 기업 이미지, 고객 충성도 향상, 판매증가에 영향을 주어 경제적인 측면에서 장기적인 이익을 확보할 수 있다고 제시하였다(Lee and Yoshihara, 1977; 노은정, 2003 재인용). 또한 기업의 사회적 책임활동이 기업의 이미지를 제고시켜 궁극적으로 기업에 긍정적인 성과를 가져오기에(Beckwith, 1976; 최성수 외, 2011; 박상록·박현숙, 2013) 기업 이미지에 사회적 책임의 역할이 중요함을 인지할 수 있다.

H2: 공급업체의 사회적 책임 활동은 기업 이미지에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

4.3 CSR과 기업 평판

윤각·조재수(2007)의 연구에서는 많은 기업들

이 기업브랜드 수준에서 사회적 책임활동을 수행하고 있기 때문에 실질적인 사회적 책임활동에 대한 효과 연구는 기업 평판과 같은 기업에 대한 전반적인 평가를 의미하는 변수를 고려해야 한다고 주장하였다. 동일 연구에서 기업의 사회적 책임활동이 기업 평판을 구축하는데 있어 중요한 도구인가를 실증적으로 확인하고자 하였다. 기업 평판이 인재의 확보와, 마케팅 비용의 감소, 우호적인 관계구축(Fombrun, 1996; Fombrun and Gardberg, 2000; 차희원, 2005)에 영향을 줄 수 있는 요인이라고 말하며 기업의 사회적 책임활동에 대한 인식이 기업 평판에 긍정적인 영향을 주고 있음을 밝혔다. 김해월·김효숙(2009)의 연구에서는 기업이 소유할 수 있는 가장 중요한 자산 중 하나가 바로 기업 평판이라고 언급하며, 적극적인 사회적 책임활동을 전개하는 기업일수록 보다 긍정적인 기업 평판을 구축할 수 있다는 결과를 보여주었다. 따라서 사회적 책임활동을 활발하게 진행하는 공급업체는 긍정적인 평판을 쌓을 수 있을 것이라 기대할 수 있다. 김이환(2005)은 기업의 사회적 책임활동이 기업의 평판을 측정함에 있어 비중이 커져가고 있다고 말하며, 기업의 기본적인 활동인 제품 및 서비스의 생산 외에 윤리적 기업 경영, 문화·예술에 대한 적극적인 지원, 지역 사회를 위한 사회적 활동을 통해 긍정적인 평판 형성이 가능하다고 보고하고 있다. 종합해보면 기업의 적극적인 사회적 책임활동이 기업 평판에 긍정적인 영향을 미칠 것이라 기대할 수 있고, 나아가 평판이라는 개념의 특성상 비교적 장기적 관계를 유지하고 있는 B2B 기업들에게 적합한 평가요소로 고려되어진다.

H3: 공급업체의 사회적 책임 활동은 평판에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

4.4 CSR과 사회적 연결감

기업의 사회적 책임활동은 조직의 결속을 위한 중요한 요소인 사회적 연결감에 긍정적인 영향을 미친다(서구원·진용주, 2008; Lee and Robbins, 1995; Pretty, 2002). 윤리성을 바탕으로 한 기업 간 공정한 거래가 관계의 질을 높일 수 있기 때문에(Kumar, Scheer and Steenkamp, 1995) CSR이 기업 간 관계적 성과 요인에 긍정적인 영향을 줄 수 있을 것이라 기대할 수 있다. 이종영(2003)은 사회적인 측면에서 거래의 형평성이 교환 관계에 놓여있는 당사자 간의 만족을 결정하며, 앞으로의 관계 유지에 대한 여부를 판단할 수 있는 근거라고 이야기하고 있다(Oliver and Swan, 1989). 따라서 기업 간 거래에서 윤리적 성격을 지닌 사회적 책임활동이 관계에 대한 가치를 높이고, 이를 통해 파트너 기업에 대해 심리적으로 보다 가까운 관계를 형성하는데 도움을 줄 수 있을 것이다. 또한 거래 관계에 있어 성실하게 약속을 이행해 나가는 경우 상호 갈등을 해소할 수 있으며, 도덕적 가치를 구현할 수 있게 해준다(Fried, 1981; 노은정, 2003 재인용). 이러한 과정은 분명 파트너 기업에 대해 심리적으로 유대감을 느끼게 하는 요인으로 작용할 것이다.

정무성(2008)은 기업의 자선적 책임활동에 대해 '기업이 보유하고 있는 자원을 적극적으로 활용하여, 도덕적이며 개량적인 차원에서 사회와 바람직한 관계를 형성하기 위해 수행하는 활동'이라고 하였으며, 이의 전개는 소비자, 지역사회, 기업구성원과 같은 이해당사자의 기대에 부응하는데 가장 효과적이라고 주장하고 있다. 기업의 자선적 책임활동이 사회적 문제의 해결과 사회적 가치의 실현에 있어 다른 어떤 유형의 사회적 책임보다 역할의 중요성이 크며, 기업 간 관계차원에서는 이와 같은 자선적 책임을

통해 상대 기업으로 하여금 가치를 느끼게 하고 긍정적인 애착을 유발할 수 있을 것이라 기대할 수 있다. 최성수 외(2011) 연구 역시 특정업체의 사회적 책임활동(사회적 기부활동, 환경보호활동)이 사회적 연결감에 유의한 영향을 주는 것으로 평가하였다. 결과적으로 기업 간 거래의 특성상 해당 파트너 사이의 관계가 사회적 연결감을 통해 관계성과에 보다 긍정적인 영향을 줄 수 있을 것이라 기대하며, 기업의 사회적 책임활동이 두 주체의 관계를 연결해주는 역할을 해줄 것이라 기대한다.

H4: 공급업체의 사회적 책임 활동은 사회적 연결감에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

4.5 관계발전요인과 신뢰

기업 간 거래관계에서 신뢰는 매우 중요한 역할을 담당하며, 관계의 지속과 성공적인 관계에 있어 필수적인 요인으로 평가받고 있다(Sahay, 2003). 공급위험이 높아질수록 공급체인의 성과는 낮게 도출되며(Wagner and Bode, 2008), 공급체인에 대한 위험관리가 높을수록 기업 간 결속이 높아지므로(최철재·한상설, 2013) 공급위험에 대한 감소를 통해 파트너 기업으로 하여금 신뢰를 확보할 수 있을 것이라 기대한다. 또한 Christopher and Lee(2004)는 공급망에서 위험에 대한 관리가 제대로 이루어지지 않는다면 공급망 전체에 신뢰 관계가 손상될 것이라고 언급하였으며, Laeequddin, Sardana, Sahay, Waheed, and Sahay(2009)의 연구에서도 역시 기업 간 신뢰를 구축하기 위해 공급체인 구성원이 위험 수준을 감소시키기 위한 노력이 필요하다고 주장하였다. 따라서 전술한 바와 같이 기업 간 관계에 있어 공급위험에 대한 감소가 구매업체로 하

여금 신뢰 형성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 아래와 같은 가설을 설정하였다.

김이태(2007)의 연구에서는 기업과 관계를 갖는 주체들은 파트너 기업에 대한 이미지를 가지고 있으며, 이러한 기업 이미지는 기업에 대한 태도와 행동을 결정짓는 요인으로 작용한다고 설명하고 있다. 즉 상대 기업에 대해 호의적인 이미지를 가지고 있다면, 주체 간 긍정적인 상호작용을 높여주어 기업의 성장 가능성을 증진시킨다고 주장하였다. 연구에서는 실증분석을 통해 기업에 대한 다양한 이미지를 도출하여 기업 경영자의 이미지, 성장성 이미지, 혁신성 이미지 등이 신뢰에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 이를 통해 기업 간 거래에 있어 신뢰를 구축할 수 있다고 결론지었다. 따라서 본 연구에서는 공급업체의 이미지가 구매업체로 하여금 신뢰 형성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 아래와 같은 가설을 설정하였다.

Gray and Balmer(1998)의 연구에서는 기업 평판이 기업 경쟁력을 확보하는데 있어 중요한 요소임을 깨닫고 기업이 잘 관리된 무형적인 자산을 통해 경쟁우위를 확보할 수 있도록 노력해야 한다고 언급한다. 따라서 기업의 평판관리에 적절한 투자가 필요하며, 이를 위해서는 기업의 사회적 책임활동이 중요한 역할을 담당하고 있음을 인지하여야 한다. 긍정적인 기업 평판은 상대 업체로 하여금 신뢰를 형성하게 하는 요인으로 알려져 있다. 반대로 자사의 이익만을 추구하며 좋지 않은 기업 평판을 가지게 될 경우 기업 간 거래관계에서 신뢰를 감소시킨다(Oliver, 1980, Anderson and Weitz, 1992). 따라서 기업 간 관계에서 신뢰를 구축하기 위해 기본이 되는 요소가 기업의 평판 관리라 할 수 있으며, 이에 따라 본 연구에서는 공급업체의 평판이 구매업체로 하여금 신뢰 형성에 긍정적인 영향을 미치는

것으로 아래와 같은 가설을 설정하였다.

Dwyer et al.(1987)은 기업 간 거래 관계에 있어 관계를 보다 강하게 결속시키는 바탕에는 비경제적인 만족의 중요함을 언급하였다. Cornwell(2007)의 연구에 의하면 사회적 연결감이 다른 대상에 대한 신뢰를 가져오도록 도와주며 관계의 구축에 있어 핵심적인 역할을 한다고 언급한다. 황혜진(2012)의 연구에서도 마찬가지로 사회적 연결감과 신뢰 간의 관계를 파악하여 기업에 대한 사회적 연결감이 신뢰에 긍정적인 방향으로 영향을 주고 있음을 확인하였다. 따라서 본 연구에서는 공급업체에 대한 사회적 연결감이 구매업체로 하여금 신뢰 형성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 아래와 같은 가설을 설정하였다.

- H5: 공급업체에 대한 지각된 공급 위험은 신뢰에 부(-)의 영향을 줄 것이다.
 H6: 공급업체의 기업 이미지는 신뢰에 정(+)의 영향을 줄 것이다.
 H7: 공급업체의 기업 평판은 신뢰에 정(+)의 영향을 줄 것이다.
 H8: 공급업체에 대한 사회적 연결감은 신뢰에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

4.6 신뢰와 장기지향성

공급업체와 구매업체 사이의 신뢰 형성은 장기적인 관계 형성을 유지하는데 필수적인 요인임을 밝히고 있다. 신뢰를 바탕으로 한 관계에서는 상호 협력을 기대할 수 있고 이로 인해 갈등이 발생하는 경우가 생기더라도 긍정적인 방향으로 갈등 해결이 가능하며, 결국 두 주체가 지속적 관계를 지향하는 성격을 지니게 된다(Ganesan, 1994). Schurr and

Ozanne(1985)의 연구에서는 신뢰는 파트너가 교환관계에 있어 믿을 만하고 약속을 잘 지키며 정직할 것이라는 믿음이라고 정의하면서, 신뢰를 바탕으로 한 거래관계는 불확실성을 감소시킴으로써 거래 비용을 줄이고 양자 간 협력을 유도한다고 설명한다.

결과적으로 신뢰가 형성된다면, 상대방이 자신에게 주어진 의무와 책임을 다할 것이라는 믿음이 형성되기 때문에 기회주의적 행위 보다는 양자간의 관계를 지속적으로 유지하고자 하는 의도가 형성될 수 있다.

- H9: 공급업체에 대한 신뢰는 장기지향성에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

4.7 제품 중요도의 조절효과

이승재(2013)의 연구에 따르면, 제품의 중요성이라는 개념이 소비자 행동 반응을 조절하는 변수로 타당함을 언급하였다. 이와 동일한 맥락으로 기업 간 거래에서 해당 거래 제품이 자사의 핵심 제품이나 서비스를 제조하고 제공하는데 있어 매우 중요한 제품일 수 있다. 산업재를 구매하는 고객에게 있어 제품 중요도가 높은 경우, 잘못된 제품의 구매로 인해 발생하는 부정적인 결과는 치명적이며 생산의 차질 및 완성품의 결함을 야기할 수 있다. 부적절한 제품의 구매에 따른 부정적 결과의 정도와 해당 제품이나 서비스가 제 기능을 할 것인가에 대한 불확실성은 구매자로 하여금 위험을 지각하게 한다(Bettman, 1973). Mitchell(1995)은 구매하는 제품이 자사 제품 생산에 필수적인 제품일 경우 구매자의 지각된 위험은 더욱 커질 수 있다고 말하였다. 이러한 불확실성을 줄이기 위해서는 고객은 더욱 열심히 공급업자의 신뢰성을 엿볼 수 있는 단서들을 찾는다고 말

한다(Bunn, 1993). 따라서 기업 간 거래에 있어 제품의 중요도에 따라 공급업체의 사회적 책임활동에 대한 요구가 달라질 것으로 생각하며, 따라서 각 요인들에 미치는 영향에 조절효과를 부여할 것으로 사료된다.

H10: 공급업체의 사회적 책임 활동이 관계발전요인에 미치는 영향력과 관계발전요인이 신뢰에 미치는 영향력은 구매업체가 구매하는 제품의 중요도에 따라 그 영향력의 정도가 달라질 것이다.

4.8 거래 기간의 조절효과

기업 간 거래에서의 관계는 인지, 탐색, 확장, 몰입, 종식의 단계를 거친다(Dwyer et al., 1987). 상대 거래 업체와의 관계는 시간이 지남에 따라 다양한 형태로 변화하여 영향을 준다. 거래 기간이 비교적 단기적일 경우 상대 거래 기업에 대한 정보의 부족 및 거래 환경의 불확실성이 존재하겠지만, 거래 기간이 장기적일 경우 그 동안의 관계 기간 동안 상대 기업과 많은 정보를 교환하고 서로의 목적에 대한 이해수준도 높아진다(이동진·이형탁·박진용, 2005). 따라서 거래 기간이 단기적일 경우 상호작용이 제한되어 있는 환경에서 불확실성에 대한 상쇄를 위해 상대 기업의 사회적 책임에 대한 요구가 더욱 커지고 그 영향력도 강해질 것이다. 거래 기간은 파트너 기업과 실제로 거래 관계를 지속한 연도 수로 측정가능 할 것이며(Doney and Cannon, 1997), 거래 기간에 따라 각 요인들에 미치는 영향에 조절효과를 부여할 것으로 사료된다.

H11: 공급업체의 사회적 책임 활동이 관계발전

요인에 미치는 영향력과 관계발전요인이 신뢰에 미치는 영향력은 공급업체와 구매업체의 거래 기간에 따라 그 영향력의 정도가 달라질 것이다.

4.9 연구모형

본 연구에서는 앞서 제시된 기업의 사회적 책임에 대한 척도를 이용하여 B2B 거래 구매업체에게 인지된 공급업체의 사회적 책임활동이 경제적 그리고 비경제적 성과 변수를 통해 지속적 관계를 지향시키는 역할을 할 수 있는가에 대해 알아보고자 다음 <그림 1>과 같은 연구모형을 제시한다.

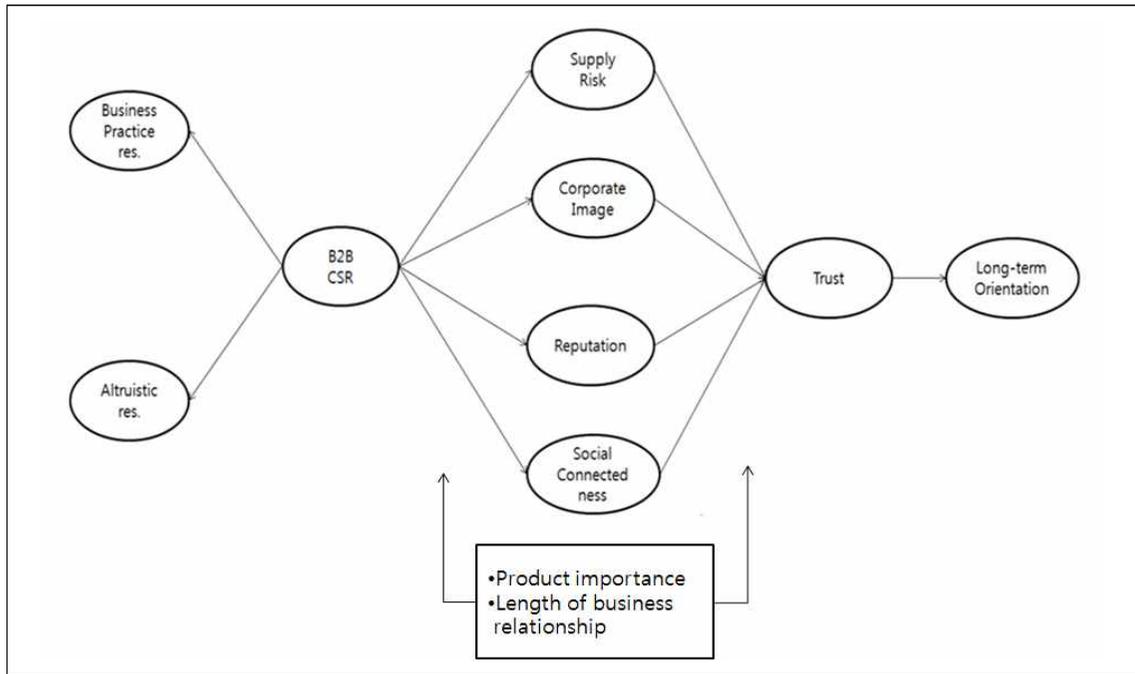
V. 실증분석

5.1 표본 설계 및 표본의 특성

본 연구는 기업의 구매 담당자를 대상으로 223개의 표본을 가지고 분석을 실시하였다. 응답자의 인구통계적 특성을 살펴보면 성별은 남자가 70.9%, 여자가 29.1%로 나타났으며, 연령은 30대가 46.6%로 가장 많은 수치를 나타냈다. 공급업체와의 거래 기간은 3~5년이 32.3%로 가장 높게 나타났으며 6~10년이 31.8%, 10년 이상이 16.1% 등으로 나타났다.

5.2 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구의 연구모델에서 제시하고 있는 기업의 사회적 책임에 대한 요인은 앞서 정립된 척도를 사용



〈그림1〉 기업의 사회적 책임활동과 관계성과 간의 구조적 모형

하였으며, 그 외 B2B 관계발전요인 4개와 관계성과 요인 2개를 포함하여 총 8개의 요인을 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다. 또한 조절효과의 검증을 위해 2개의 요인을 추가적으로 측정하였다.

기업 간 거래에 있어 사회적 책임 척도의 재정립을 통해 기업경영 책임활동과 자선적 책임활동의 2개 차원으로 구성되었다. 먼저 기업경영 책임활동은 기업이 경영활동을 영위하는데 있어 거래 당사자에게 직접적으로 영향을 미칠 수 있는 사회적 책임으로서 도덕적인 의무와 법적인 의무를 다함과 동시에 윤리적 책임을 이행하는 것으로 정의하였고 앞서 제시한 3개 항목으로 측정하였다. 그리고 자선적 책임활동은 기업이 재정적 이익을 얻는 기업 활동과 무관하게 자발적 의사에 의한 자선적인 사회적 책임활동으로 정의하였고, 앞서 제시한 4개 항목으로 측정

하였다. 기업이미지는 기업의 이해관계자들이 가지고 있는 특정 기업에 대한 전체적인 인상으로 정의하였고, Winters(1986)의 연구에서 사용한 기업이미지에 대한 설문항목을 본 연구에 알맞게 수정하여 5개 항목으로 측정하였다. 지각된 공급위험은 고객을 위한 원활한 제품 및 서비스의 생산을 어렵게 하는 기업 내·외부의 해로운 활동 요인으로 정의하였고, 정석모(2011)의 연구에서 사용한 공급 위험 요인에 대한 설문항목을 본 연구에 알맞게 수정하여 4개 항목으로 측정하였다. 사회적 연결감은 다른 사람이나 그룹과 가깝게 연결되어 있는 가에 대한 심리적인 소속감으로 정의하였고, Summers, Gorin and Beretvas(2005)와 황혜진(2012)의 연구에서 사용한 사회적 연결감의 설문항목을 본 연구에 알맞게 수정하여 4개 항목으로 측정하였다. 기업 평

판은 과거의 기업 활동에 근거한 기업에 대한 이해 관계자들의 주관적이고 종합적인 평가로 정의하였고, Dowling(2004)의 평판 척도를 본 연구에 맞게 수정하여 3개 항목으로 측정하였다. 신뢰란 자신의 거래 파트너를 정직하고 호의적이라고 믿는 정도로 정의하였고 Doney and Cannon(1997)의 공급업체에 대한 신뢰 척도를 본 연구에 맞게 수정하여 4개 항목으로 측정하였다. 장기지향성이란 지속적인 거래관계 유지에 대한 의향으로 정의하였고, Ganesan(1994)의 공급업체에 대한 장기지향성 척도를 본 연구에 맞게 수정하여 4개 항목으로 측정하였다. 제품 중요도란 기업 간 거래에서 해당 거래 제품이 자사의 제품이나 서비스를 제공하는데 있어 중요한 정도로 정의하였고, Homburg et al.(2013)가 제시한 제품 중요도 척도를 본 연구에 맞게 수정하여 3개 항목으로 측정하였다. 또한 거래 기간은 특정 거래 파트너 기업과의 실질적인 거래 기간의 연도 수로 측정하였다.

5.3 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구에서는 측정항목들에 대한 신뢰도를 측정하기 위해 Cronbach's α 를 이용하였다. Cronbach's α 계수값이 .766~.914에 속해 수용할 만한 수준으로 내적 일관성이 확보되었다. 탐색적 요인분석을 실시한 결과 설명된 총 분산은 73.948%로 나타났으며, 요인분석 과정 중 요인적재치가 낮은 기업 이미지5 항목을 제거하여 척도를 정제하였다. 측정항목별 요인적재치는 적정 수준을 상회하고 있는 것으로 확인되었다. 또한 본 연구에서 설정하고자 한 연구모형의 8개 요인으로 요인이 추출되어 관련 측정항목들이 하나의 요인으로 구성되는 동시에 서로 다른 요인들 사이의 상호 독립성이 나타나 집중타당성

과 판별타당성이 확인되었음을 보여주었다.

5.4 확인적 요인분석

개별 요인에 대한 확인적 요인분석 결과 SMC값이 .4 이하인 기업이미지1 항목을 제거하여 연구의 정확성을 제고시켰다. 이어서 연구모형에 포함된 전체 요인과 측정변수들을 대상으로 동시에 확인적 요인분석을 실시하고 타당성을 평가하였다. 적합도 지수들은 GFI=.831, IFI=.914, TLI=.898, CFI=.913, RMR=.034, RMSEA=.066로 나타나 연구모형의 요인들에 대한 확인적 요인분석 모형의 적합도 지수는 수용할만한 것으로 확인되었다. 또한 모든 항목의 요인 적재치가 .6을 상회함을 확인하였으며, 잠재요인신뢰도(CR)와 평균분산추출(AVE)의 값을 추출하여 집중타당성을 검증한 결과 <표 3>과 같이 각 요인의 AVE값이 .5이상, 잠재요인 신뢰도(CR)값은 .7이상으로 기준을 충족시켜 집중타당성이 확보되었음을 확인할 수 있다.

또한 판별타당성을 검증한 결과 모든 요인들 사이의 상관계수의 최대값이 .634으로 나타났으며 AVE 제공근의 최소값이 .721로 나타나 요인들 간의 판별타당성이 확보된 것으로 나타났다(<표 4>).

5.5 연구모형과 연구가설 검증

본 연구에서 설정한 연구모형의 적합도 지수는 $\chi^2 = 701.811(p=.000)$, $df=365$, GFI=.831, IFI=.914, TLI=.904, CFI=.913, RMR=.045, RMSEA=.064 로 전반적으로 수용 가능한 수준의 적합도를 나타내었다.

CSR 활동과 지각된 공급위험은 경로계수 값 -.227, t값 -2.464($p=.014$)로 나타나, 두 요인 사이에는

〈표 2〉 탐색적 요인분석 및 신뢰성 결과

Variable	Item	Factor loading	Eigen value	Cronbach's α
기업경영CSR	BPR1	.781	1.023	.766
	BPR2	.827		
	BPR3	.794		
차선적CSR	AR1	.864	8.977	.910
	AR2	.893		
	AR3	.841		
	AR4	.813		
지각된 공급 위험	PR1	.805	1.977	.851
	PR2	.856		
	PR3	.859		
	PR4	.762		
기업 이미지	CI1	.800	1.404	.812
	CI2	.644		
	CI3	.706		
	CI4	.716		
기업 평판	CR1	.724	1.218	.914
	CR2	.729		
	CR3	.756		
	CR4	.508		
사회적 연결감	SC1	.804	2.076	.849
	SC2	.763		
	SC3	.850		
	SC4	.737		
신뢰	TR1	.695	2.439	.876
	TR2	.753		
	TR3	.805		
	TR4	.788		
장기 지향성	RO1	.830	3.071	.881
	RO2	.775		
	RO3	.807		
	RO4	.827		

〈표 3〉 확인적 요인분석 결과

Variable	Item	Factor loading	C.R.	AVE
기업경영 CSR	BPR1	.648	.88	.52
	BPR2	.772		
	BPR3	.747		
자선적 CSR	AR1	.849	.94	.72
	AR2	.940		
	AR3	.837		
	AR4	.769		
공급위험	PR1	.747	.86	.59
	PR2	.823		
	PR3	.812		
	PR4	.693		
기업 이미지	CI2	.746	.87	.57
	CI3	.786		
	CI4	.727		
평판	CR1	.844	.97	.78
	CR2	.896		
	CR3	.914		
사회적 연결감	SC1	.722	.88	.60
	SC2	.811		
	SC3	.858		
	SC4	.687		
신뢰	TR1	.829	.92	.64
	TR2	.740		
	TR3	.796		
	TR4	.832		
장기 지향성	RO1	.818	.95	.65
	RO2	.774		
	RO3	.804		
	RO4	.829		

$\chi^2=688.851(p=.000)$, $df=349$, $GFI=.831$, $IFI=.914$, $TLI=.898$, $CFI=.913$, $RMR=.034$, $RMSEA=.066$

부(-)의 관계가 있음이 검증되었다. 따라서 CSR 활동이 지각된 공급위험을 감소시키는데 긍정적인 역할을 할 것이라는 가설1이 지지되었다. CSR 활동과 기업 이미지는 경로계수 값 .843, t값이 4.722

($p=.000$)로 나타나 두 요인 사이에 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. CSR 활동과 기업평판은 경로계수 값 .732, t값은 4.834($p=.000$)로 나타났다. 따라서 두 요인 간 정(+)의 관계가 있음을 알

〈표 4〉 판별타당성 검증결과

	기업경영 CSR	자선적 CSR	공급 위험	기업 이미지	평판	사회적 연결감	신뢰	장기 지향성
기업경영CSR	.721*							
자선적CSR	.205	.848*						
공급위험	-.179	.019	.768*					
기업이미지	.492	.469	-.230	.754*				
평판	.267	.459	-.175	.612	.883*			
사회적연결감	.185	.380	-.138	.404	.406	.774*		
신뢰	.321	.251	-.238	.610	.634	.502	.800*	
장기지향성	.188	.254	-.143	.450	.606	.289	.557	.806*

* AVE의 제곱근

수 있었으며 CSR 활동과 사회적 연결감은 경로계수 값 .526, t값 4.109 (p=.000)로 역시 정(+)의 관계가 있는 것으로 확인되었다. 결과적으로 가설2, 가설3, 가설4 가 지지되었다. 기업의 사회적 책임 활동이 본 연구에서 설정한 관계발전요인, 즉 파트너 기업의 공급 위험을 감소시키고 기업 이미지 및 평판, 사회적 연결감을 증가시키는 역할을 한다는 것을 알 수 있다.

공급위험과 신뢰 간의 경로계수는 -.087, t값은 -1.478(p=.139)로 나타나 두 요인 간의 인과관계는 없어 가설 5는 지지되지 않았다. 기업이미지와 신뢰 간의 경로계수는 .256, t값은 2.898(p=.004)로 나타나 가설 6은 지지되었으며, 기업 평판과 신뢰 간의 인과관계 역시 경로계수 값 .394, t값 4.950 (p=.000)으로 나타나 정(+)의 관계가 확인되었다. 사회적 연결감과 신뢰의 간의 인과관계 역시 경로계수 값 .223, t값 3.241(p=.001)으로 나타나, 가설 7과 가설 8이 지지되었다. 마지막으로 신뢰와 장기지향성 간의 경로계수가 .584 t값이 8.096(p=.000)으로 나타나 신뢰가 장기지향성에 정(+)의 영향을 줄 것이라는 가설 9가 지지되었다.〈표 5〉

5.6 조절효과검증

가설 10을 검증하기 위해 제품 중요도에 대한 공급업체의 평균 점수를 바탕으로 제품 중요도 고 그룹과 제품 중요도 저 그룹으로 분류하였다. 제품 중요도 고집단과 제품 중요도 저집단 간의 차이를 검증하기 위하여 경로계수 값이 동일하다는 가정 하에 자유모형과 경로계수를 제약한 모형간의 χ^2 차이를 분석하여 조절효과를 검증하였다. 〈표 6〉에서 나타나듯이 자유 모형과 제약 모형간의 χ^2 차이는 8.203로 나타나 자유도 차이가 8일 때 .05 수준에서 χ^2 유효 값인 15.507에 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이는 두 모형 간의 차이가 유의하지 않다는 결과로 제품의 중요도에 의한 조절 효과는 나타나지 않아 가설 10은 지지되지 않았다.

가설 11을 검증하기 위해 구매업체가 공급업체와 거래한 기간을 중앙값 분류에 의해 5년 이하는 단기거래, 6년 이상은 장기거래로 분류하였다. 단기거래 관계와 장기거래관계 간의 차이를 검증하기 위하여 경로계수 값이 동일하다는 가정 하에 자유모형과 경로계수를 제약한 모형간의 χ^2 차이를 분석하여 조절

〈표 5〉 연구모형과 가설 검증 결과 요약

가설	경로	계수 값	t	p
가설 1	사회적 책임 활동 → 지각된 공급위험	-.227	-2.464	.014
가설 2	사회적 책임 활동 → 기업 이미지	.843	4.722	.000
가설 3	사회적 책임 활동 → 기업 평판	.732	4.834	.000
가설 4	사회적 책임 활동 → 사회적 연결감	.526	4.109	.000
가설 5	지각된 공급 위험 → 신 뢰	-.087	-1.478	.139
가설 6	기업 이미지 → 신 뢰	.256	2.898	.004
가설 7	기업 평판 → 신 뢰	.394	4.950	.000
가설 8	사회적 연결감 → 신 뢰	.223	3.241	.001
가설 9	신 뢰 → 장기지향성	.584	8.096	.000

$\chi^2=701.811(p=.000)$, $df=365$, $GFI=.831$, $IFI=.914$, $TLI=.904$, $CFI=.913$, $RMR=.045$, $RMSEA=.064$

〈표 6〉 제품중요도에 따른 사회적 책임활동과 관계발전요인 및 신뢰에 대한 집단 간 차이비교

Model	χ^2	df	$\Delta\chi^2/df$	$\Delta\chi^2$ sig.Dif
Free Model	1348.251	730		
Constrained Model	1356.454	738	8.203/8	NO

〈표 7〉 거래기간에 따른 사회적 책임활동과 관계발전요인 및 신뢰에 대한 집단 간 차이비교

Model	χ^2	df	$\Delta\chi^2/df$	$\Delta\chi^2$ sig.Dif
Free Model	1262.837	730		
Constrained Model	1288.664	738	25.827/8	YES

효과를 검증하였다. 〈표 7〉에서 나타나듯이 자유 모형과 제약 모형간의 χ^2 차이는 25.827로 나타나 자유도 차이가 8일 때 .05 수준에서 χ^2 유효 값인 15.507을 상회하는 것으로 나타났다. 따라서 두 모형 간의 차이가 유의하다는 결과로 거래 기간에 의한 조절 효과가 나타나 가설 11은 지지되었다.

조절효과가 검증되어 〈표 8〉과 같이 두 집단에 대한 경로계수를 비교하였다. 사회적 책임활동이 지각된 공급위험에 미치는 영향을 보면 단기적 거래관계

일 경우 유의적인 영향을 미치고 있으나, 장기적 거래관계일 경우 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 거래기간이 짧을수록 공급업체의 사회적 책임 활동이 구매업체의 지각된 공급위험을 감소시키는 역할을 할 수 있으나, 거래기간이 지속되어 장기화 될 경우 지각된 공급위험의 감소에 대한 사회적 책임활동의 역할은 희석된다고 볼 수 있다. 또한 기업의 이미지가 신뢰에 미치는 영향도 장기적인 거래관계에서는 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 이는

〈표 8〉 거래 기간별 경로계수 비교분석 결과

구분	단기거래관계		장기거래관계	
	경로계수	C.R.(p값)	경로계수	C.R.(p값)
사회적 책임 활동 → 공급위험	-.473	-3.015(.003)	.008	.071(.943)
사회적 책임 활동 → 기업이미지	.769	3.699(.000)	.901	2.607(.009)
사회적 책임 활동 → 기업평판	.720	3.765(.000)	.748	2.673(.008)
사회적 책임 활동 → 사회적 연결감	.558	3.278(.001)	.449	2.235(.025)
공급위험 → 신뢰	.075	.982(.326)	-.276	-3.105(.002)
기업이미지 → 신뢰	.464	4.516(.000)	-.110	-.759(.448)
기업평판 → 신뢰	.331	3.678(.000)	.610	4.430(.000)
사회적 연결감 → 신뢰	.270	3.185(.001)	.230	2.230(0.026)

기업이미지가 가지고 있는 특성에서 비롯한 결과로 사료된다. 즉 기업이미지는 기업 평판과 다르게 인위적이고 감성적이며 단기적으로 형성되는 특징을 갖는다고 하였다(차희원, 2005). 따라서 본 연구의 결과에 따르면, 거래 기간이 짧은 경우에는 기업의 이미지를 통해 신뢰를 형성할 수 있으나 장기적인 경우 기업의 이미지보다 기업 평판에 의해 신뢰가 형성될 수 있음을 시사한다.

이와 다르게 지각된 공급위험이 신뢰에 미치는 영향을 보면 장기적 거래관계일 경우 유의적인 영향을 미치고 있으나 단기거래일 경우 유의하지 않은 것으로 나타났다. 거래기간이 길어질수록 지각된 공급위험을 감소시키는 역할을 통해 신뢰를 형성할 수 있는 반면, 거래기간이 짧은 경우 관계의 질에 대한 확실성이 형성되어있지 않은 상태이고(이동진 외, 2005), 공급의 차질은 자칫 재정적인 위험을 초래할 수 있

는 중요한 문제이기 때문에 충분한 거래 경험이 없이는 공급위험 감소 노력이 있을 지라도 이를 통해 상대 기업에 대한 신뢰를 형성하는 것은 어렵다고 판단할 수 있다.

VI. 결론

6.1 연구 결과 요약

본 연구에서는 기존 연구의 영역을 한 단계 넓혀 기업 간 거래 관계에서 사회적 책임의 역할을 확인해보고자 하였다. 공급업체가 기업에게 있어서는 매우 중요한 이해관계자로 인식되어지고 있으며, 최근 공급업체와 관련한 기업의 사회적 책임이 사회적으

로 이슈가 되고 있는 만큼 기업 간 거래관계에서도 그 중요성을 파악할 필요가 있다고 판단하였다.

연구결과, 기업의 사회적 책임활동이 본 연구에서 제시한 관계발전 요인에 모두 긍정적인 영향을 주는 것을 확인하였다. 따라서 기업의 사회적 책임활동이 기업 간 거래에 있어 상대 업체로 하여금 긍정적인 인식을 갖는데 충분한 도움을 주는 것으로 볼 수 있다. 또한 제시된 관계발전 요인 중 기업이미지와 기업평판, 그리고 사회적 연결감 역시 신뢰에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났으며, 신뢰를 통해 장기지향성에도 긍정적인 영향을 주는 것을 확인하였다. 하지만 지각된 공급위험이 신뢰에 미치는 영향은 통계적으로 유의미하지 않았다. 공급망 상의 거래관계에서는 관계가 장기간 지속되면 위험과 불확실성이 줄어들게 되므로(하병천·박상규, 2013), 상대적으로 단기적인 거래관계에서는 위험과 불확실성이 증가하게 된다. 따라서 공급위험에 대한 관리가 충분히 이루어지는 상황이라고 해도 거래 관계가 초기 단계라면 이에 대한 성과는 긍정적이지 못할 것이다. 따라서 공급위험의 영향력은 기업 간 거래의 특성에 따라 달라질 것을 본 연구를 통해 예상할 수 있다.

다음으로 본 연구에서는 기업 간 거래관계의 특성에 따른 조절 효과를 확인해 보고자 하였으며 구체적으로 구매업체에서 구매하는 제품의 중요도 및 거래 기간에 따른 영향력의 변화를 파악해 보았다. 우선 제품의 중요도에 따른 조절효과는 나타나지 않았다. 따라서 구매업체가 공급업체로부터 구매하는 제품의 중요도와는 상관없이 기업의 사회적 책임이 관계성과에 미치는 영향력은 동일한 것으로 간주할 수 있다. 이와 달리 기업의 사회적 책임활동의 영향력이 기업 간 거래 기간에 따라 차이를 보였다. 거래기간이 짧을수록 공급업체의 사회적 책임활동이 구매

업체의 지각된 공급위험을 감소시키는 역할을 하였으나, 거래기간이 길면 지각된 공급위험의 감소에 대한 사회적 책임활동의 역할이 희석되었다. 이는 파트너 기업과의 거래기간이 짧은 경우 상대에 대한 정보가 부족하며 불확실성이 상대적으로 높은 수준에 머물러 있기 때문에 사회적 책임활동의 수행을 통해 공급위험의 수준을 낮게 지각할 수 있지만, 지속된 거래 기간이 긴 경우 많은 정보의 공유가 이루어지고 파트너와의 거래에 대한 직접적인 이해를 지니고 있어 공급에 대한 예측이 안정적으로 수행되기 때문에 사회적 책임활동의 역할이 상대적으로 영향을 주지 않는다고 볼 수 있다. 즉 거래 관계의 형성이 초기단계인 경우에는 보다 적극적인 사회적 책임활동에 대한 커뮤니케이션을 바탕으로 상대기업에게 공급에 대한 위험부담을 줄여줄 수 있을 것이라 기대한다. 또한 기업의 이미지가 신뢰에 미치는 영향력도 단기적인 거래관계에서 영향을 미치는 것으로 나타났다. 거래 기간이 짧은 경우 공급업체에 대해 평가할 수 있는 정보의 한계로 인하여 공급업체가 지닌 상징적 특징인 기업의 이미지가 구매업체에게 관계의 결속과 신뢰의 선행요인으로 이용될 수 있을 것이다. 나아가 기업이미지는 기업 평판과 다르게 인위적이고 감성적으로 형성되는 특징을 지니므로 장기적인 거래 관계의 경우 기업이미지는 더 이상 파트너 기업의 신뢰의 형성에 기초하지 않게 되며, 대신 기업의 과거 행위에 대한 고객의 축적된 평가라 할 수 있는 기업 평판을 통해 파트너 기업에 대한 평가를 하여 이를 통한 신뢰의 형성이 유지될 수 있을 것이다. 마지막으로 지각된 공급위험이 신뢰에 미치는 영향은 거래 기간이 장기화될수록 유의적인 영향을 미치고 있으나, 거래기간이 짧은 경우 유의하지 않은 것으로 나타났다. 거래 초기단계에서는 공급에 대한 거래 경험의 부족으로 인해 공급업체가 위

협에 대한 감소 노력을 할지라도 성과에 대한 불확실성 및 파트너 기업의 기회주의적 성향에 대해 주의를 기울이게 되므로 이를 통해 신뢰를 형성하는 것은 무리가 있을 것으로 판단된다. 하지만 거래기간이 길어질수록 기업 간 상호작용의 폭이 넓어지고 공급에 대한 경험의 누적을 통해 공급위험을 감소시키는 노력이 상대기업에 대한 신뢰를 형성할 수 있는 요인으로 작용하게 될 것이라고 판단할 수 있다.

공급업체와 구매업체 관계는 장기적인 관계를 지속할 수 있는 관계의 발전 및 유지가 무엇보다 중요하다. 이를 위해서 공급업체는 구매자가 만족할만한 경제적 혹은 비경제적 가치를 지속적으로 전달하는 것이 필요하다. 본 연구에서 밝히는 바와 같이 공급업체에 대한 긍정적인 인식을 도모할 수 있는 사회적 책임 활동이 선행되어 이것이 구매기업이 평가하는 가치 있는 요인에 도움을 준다면 앞으로의 관계 발전과 유지에 많은 도움이 될 것이다.

6.2 연구의 시사점

기업 간 거래에 있어 특히 우리나라의 경우, 소위 갑과 을의 거래 관계에서 발생하는 불균형적 의존성이 사회적 문제로 비춰지는 현 상황을 감안하였을 때 국내 B2B시장에서 기업의 사회적 책임에 대한 연구가 큰 의미를 가질 수 있는가에 의구심을 나타내는 주장도 있었으나 세계적으로 B2B 영역 내에서도 CSR에 대한 중요성이 커지고, 이와 관련된 학술 연구들이 발표되고 있는 점을 감안하여 국내에서도 B2B관계 하의 기업의 사회적 책임에 대한 연구가 학술적 가치가 있을 것이라 여기고 본 연구를 진행하였다.

기업 간 거래 영역에서 기업의 사회적 책임에 대한 연구는 매우 부족한 상황이었으며, 관련 연구들 중

에서도 공급업체 혹은 구매업체를 대상으로 실증 분석을 수행했던 연구는 찾아보기 힘들었다. 기업의 사회적 책임활동에 대한 대부분의 연구는 소비자를 대상으로 진행되었으며, 그들의 반응을 관찰하는 것에 머무르고 있다. 기업 간 거래활동을 하는 B2B 기업들의 고객은 최종 소비자와는 다른 성격을 지니며, 기업의 경영활동 또한 소비자와는 다른 맥락에서 접근되어진다. 따라서 기업 간 거래 관계를 고려한 실증 분석을 통해 기업의 사회적 책임의 역할을 확인하였다는 점에서 본 연구의 학문적 의의를 찾을 수 있겠다. 나아가 본 연구는 기업의 사회적 책임활동에 대해 기업 관계자와의 인터뷰를 거쳐 공급업체의 사회적 책임활동이 구매자에게 직접적인 영향을 미치는 기업경영 CSR활동과, 사회적 공익을 목적으로 하는 자선적 CSR활동을 반영하여 현실적인 척도 정립을 실시하였다. 공급업체의 사업영역 외 CSR활동이 구매업체로 하여금 부정적인 인식을 초래할 수 있음에 대하여, 이는 개인의 인지적 차원과 관련이 있고, 관련 연구들의 결과가 일관성이 없기에(이종원·윤혜원·한상린, 2013) CSR의 전반적 관점에서 연구를 진행하고자 하였다. 또한 기존의 연구들은 사회적 책임활동과 신뢰 및 명성 등의 요인에 대해 직접적인 인과관계를 추론하려 하였다면 본 연구에서는 기업 간의 관계 발전을 도모할 수 있는 세부적인 개념을 제시하여 사회적 책임활동이 갖는 역할에 대해 한층 더 구체적이고 현실적으로 접근해보았다.

실무적인 시사점 측면에서 본 연구 결과는 공급업체의 사회적 책임활동의 실행이 구매업체로 하여금 어떠한 인지적 인과관계를 거쳐 관계 지속의 의도를 갖게 하는지 알 수 있는 연구모형을 제시한다. 사회적으로 공급업체에 대한 사회적 책임의 요구가 점차 거세지고 있는 추세와 맞물려 본 연구결과는 공급업

체의 사회적 책임활동이 구매기업과의 관계발전을 위해서 충분히 고려될 수 있다는 시사점을 제공한다. 또한 본 연구에서 정립한 사회적 책임활동에 대한 척도는 기업 실무자들에 의해 실질적으로 실행되고 인식되어지는 항목을 반영하였기 때문에 기업에서는 이를 통해 사회적 책임에 대한 실무적인 관리의 효율성을 높일 수 있을 것이다. 마지막으로 기업 차원에서 사회적 책임활동을 통해 효과적으로 기업 간 관계발전을 꾀할 수 있을 것이다. 특히 거래 업체와의 거래 기간에 따라 사회적 책임활동의 영향력이 달라지는 것을 확인하였으므로 각 파트너 기업과의 거래 기간 정도를 고려하여 사회적 책임활동에 대한 커뮤니케이션을 다각적으로 해나가길 기대한다.

6.3 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 되도록 많은 B2B 기업을 대상으로 연구를 진행하고자 하였으나, 기업의 특성에 따라 표본 분류 시 그 수가 많지 않아 대표성의 문제를 한계점으로 지적한다. 향후에는 기업 유형을 보다 세밀하게 파악하고(예를 들면 대기업 vs 중소기업) 충분한 표본을 바탕으로 연구가 지속되길 기대한다. 이와 더불어 본 연구에서는 기업 간 거래 관계를 발전시킬 수 있는 요인을 네 가지로 한정하여 제시하였다. 따라서 향후 기업의 사회적 책임을 통해 관계발전을 가져올 수 있는 다양한 요인들을 제시하고(예를 들면 기회주의적 행동의도의 감소, 지각된 유사성 등) 이를 검증하여 발전된 연구모형을 통해 기업의 사회적 책임의 역할을 보다 폭넓은 관점에서 관찰할 수 있길 기대한다. 마지막으로 앞서 언급하였듯이 한국적인 상황에서 기업 간 거래에는 소위 갑과 을의 관계와 같은 힘의 불균형 관계가 존재하며 특히 중소기업의 입장에서는 CSR활동의 수행에 대

해 고민할 수 있는 여력이 부족할 수 있다는 의견도 존재하므로 이러한 점들을 본 연구 결과를 해석하는데 고려해야 한다.

참고문헌

- 김성진·김종근(2009), "기업 간 관계에서 기업의 사회적 책임의 선행변수에 관한 연구: 상호적 변수를 중심으로," **상품학연구**, 27(4), 81-93.
- 김애현·유재욱(2013), "사회적 책임(CSR)과 기업가치 간의 관계에서 기업지배구조의 조절효과에 대한 연구," **대한경영학회지**, 26(2), 219-240.
- 김이태(2007), "기업상호간 지각된 이미지가 신뢰와 관계결속에 미치는 영향," **한국콘텐츠학회논문지**, 7(10), 229-238.
- 김이환(2005), "사회책임활동과 기업평판의 관계에 관한 연구: 5개 업종, 10개 기업을 중심으로," **성균관대학교 박사학위논문**.
- 김종근·김성진·이은의(2013), "Developing Efficient Management and Integrated Measures for Corporate Social Responsibility in B2B Relationship," **상품학연구**, 31(5), 43-60.
- 김창봉(2011), "공급체인 위험요인과 관계몰입, 신뢰, 사업성과 간의 관계 연구," **물류학회지**, 21(5), 299-321.
- 김해월·김효숙(2009), "기업의 사회적 책임 활동이 기업 평판에 미치는 영향에 관한 연구: 한국과 중국의 공중인식 비교를 중심으로," **한국광고홍보학회**, 11(4), 64-92.
- 노은정(2003), "할인점과 협력회사간 유통경로 윤리가 양자간 신뢰와 결속에 미치는 영향," **연세대학교 석사학위논문**.
- 박상록·박현숙(2013), "기업의 사회적 책임활동을 통한 이미지 형성이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연

- 구," **대한경영학회지**, 26(4), 961-985.
- 서구원 · 진용주(2008), "기업의 사회적 책임(CSR)유형이 기업평판과 사회적 연결감 및 구매의도에 미치는 영향," **광고학연구**, 19(4), 149-163.
- 윤각 · 조재수(2007), "기업의 사회적 책임활동 인식에 영향을 미치는 요인들에 관한 연구," **광고연구**, 75, 163-186.
- 이동진 · 이형탁 · 박진용(2005), "조직간 관계의 질 형성과 거래지속 기간의 조절효과에 관한 연구: 수출업체와 수입업체를 중심으로," **한국마케팅저널**, 7(2), 1-22.
- 이승재(2013), "전체로서의 부분, 부분으로서의 전체: 제품 관련도, 부품 중요도, 부품 브랜드 인지도 및 부품 원산지가 제품 품질지각에 미치는 영향," **대한경영학회지**, 26(12), 3165-3188.
- 이원희 · 이수열(2014), "지속가능 공급사슬 관리가 관계자 본 및 공급사의 지속가능 성과에 미치는 영향: 거래 공정성, 친환경, 사회적 책임의 통합모형," **경영학연구**, 43(2), 275-302.
- 이종영(2003), **기업윤리 이론과 실제**, 삼영사.
- 이종원 · 윤혜원 · 한상린(2013), "기업의 사회적 책임활동: 적합성에 대한 재고찰," **한국비영리연구**, 12(1), 177-208.
- 이찬 · 임영균(1997), "거래의 경제적 차원과 관계적 차원이 경로구성원의 이탈성향에 미치는 영향," **유통연구**, 2(1), 115-141.
- 정무성(2008), "기업자원봉사활동 평가지표 개발," 사회공헌활동의 효율성 제고를 위한 방안 모색 세미나.
- 정석모(2011), "전기전자 기업의 글로벌 공급사슬 위험요인과 관리전략에 관한 실증연구," **중앙대학교 박사학위논문**.
- 조재영(2001), "TV 기업PR광고의 공익적 표현에 관한 연구," **한국광고홍보학보**, 3(2), 1-18.
- 진용주(2009), "기업 커뮤니케이션의 사회적 책임 유형과 주체가 기업평판과 사회적 연결감에 미치는 영향," **홍익대학교 박사학위논문**.
- 진용주 · 유재웅(2010), "국내 기업의 사회적 책임활동에서 환경보호 주체와 사회복지 주체가 기업평판과 사회적 연결감에 미치는 영향에 대한 비교분석," **홍보학연구**, 14(1), 185-216.
- 차희원(2005), "기업 이미지와 기업 명성이 조직-공중 관계 성과 기업 슈퍼브랜드에 미치는 영향," **광고연구**, 68, 171-199.
- 최성수 · 유근준 · 권용주(2011), "스타벅스의 CSR 활동이 기업평판과 사회적 연결감 및 고객구매의도에 미치는 영향," **관광 · 레저연구**, 23(2), 97-116.
- 최철재 · 한상설(2013), "산업 환경 동태성과 브랜드 자산, 공급체인 위험관리, 결속의 구조적 관계 연구," **물류학회지**, 23(3), 233-255.
- 최혁준(2008), **창조적 자본주의**, 디프넷.
- 파이낸셜뉴스, 2014. 10. 8. "코트라 국내 기업 CSR 대응 지침서 출간.. 계약 파기 등 예방해야"
- 하병천 · 박상규(2013), "중국 시장에서의 공급망 위험에 관한 실증 연구: 정보기술, 신뢰, 몰입의 공급망 위험 감소에 대한 영향," **해운물류연구**, 29(2), 327-351.
- 황혜진(2012), "항공사의 지속가능경영에 대한 고객 지각이 항공사에 대한 사회적 연결감, 신뢰에 미치는 영향," **한국항공경영학회지**, 10(4), 43-65.
- Anderson, J. C., and Narus, J. A.(1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Anderson, E., and Weitz B.(1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 29(1), 18-34.
- Baldwin, M. W.(1994). "Primed Relational Schemas as a Source of Self-evaluative Reactions," *Journal of Social and Clinical Psychology*, 13(4), 380-403.
- Balmer, J. M. T.(2001), "From the Pentagon: A New Identity Framework," *Corporate Reputation Review*, 4(1), 11-22.

- Balmer, J., and Greysner, S.(2006), "Corporate Marketing. Integrating Corporate Identity, Corporate Branding, Corporate Communications, Corporate Image and Corporate Reputation," *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 730-741.
- Beckwith, J.(1976), "Social and Political Uses of Genetics in the United States: Past and Present," *Annals of the New York Academy of Sciences*, 265, 46-58.
- Bennett, R., and Kottasz, R.(2000). "Practitioner Perceptions of Corporate Reputation: an Empirical Investigation," *Corporate Communication: An International Journal*. 5 (4), 224-235.
- Berry, L. L.(1995), "Relationship Marketing of Services-growing Interest, Emerging Perspectives," *Journal of Academy Marketing Science*, 23(4). 236-245.
- Bettman, J. R.(1973), "Perceived Risk and Its Components: A Model and Empirical Test," *Journal of Marketing Research*, 10(2), 184-190.
- Bowen, H. R.(1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York: Harper and Row.
- Brown, T. J., and Dacin, P. A.(1997), "The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses," *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84.
- Bunn, M. D.(1993), "Taxonomy of Buying Decision Approaches," *Journal of Marketing*, 57(1), 38-56.
- Carroll, A. B.(1979), "A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance," *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B.(1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility : Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders," *Business Horizons*, 34, 39-48.
- Christopher, M., and Lee, H(2004), "Mitigating Supply Chain Risk through Improved Confidence," *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34 (5), 388-396.
- Clarkson, M. E.(1995), "Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance," *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Cornwell(2007), "Physical Function and Social Action: Implication for Social Connectedness," Ph.D. Dissertation. University of Chicago.
- Dahlsrud, A.(2008), "How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions," *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- Doney, P. M., and Cannon, J. P.(1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-seller Relationships," *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.
- Dowling, G. R.(2004), "Journalists' Evaluation of Corporate Reputations," *Corporate Reputation Review*, 7(2), 196-205.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. and Oh, S. J.(1987), "Developing Buyer-Seller Relationship," *Journal of Marketing*, 51(2). 11-27.
- Faisal, M. N., Banwet, D. K. and Shankar, R. (2006), "Supply Chain Risk Mitigation: Modeling the Enablers," *Business Process Management Journal*, 12(4), 535-552.
- Fombrun, C. J.(1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.

- Fombrun, C. J., and Gardberg, N.(2000), "Who's Tops in Corporate Reputation?," *Corporate Reputation Review*, 3(1), 13-17.
- Fournier, F., Øyen, E., Darcy de Oliveira, M., Woolcock, M. and Prakash, S. (2002). Social Capital and Poverty Reduction. Which Role for the Civil Society Organizations and the State?, UNESCO.
- Fried, C.(1981), *Contract as Promise : A Theory of Contractual Obligation*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ganesan(1994), "Determinants of Long-term Orientation in Buyer-seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Geyskens, I., and Steenkamp, J-B. E. M.(2000), "Economic and Social Satisfaction: Measurement and Relevance to Marketing Channel Relationships," *Journal of Retailing*, 76(1), 11-32.
- Godfrey, P. C., Merrill and Hansen, J. M.(2009), "The Relationship between Corporate Social Responsibility and Shareholder Value: An Empirical Test of the Risk Management Hypothesis," *Strategic Management Journal*, 30(4), 425 - 445.
- Gray, E. R., and Balmer, J. M. T. (1998) "Managing Corporate Image and Corporate Reputation," *Long Range Planning*, 31(5), 695-702.
- Harland, C., Brenhley, R. and Walker, H.(2003), "Risk in Supply Networks," *Journal of Purchasing and Supply Management*," 9(2), 51-62.
- Homburg, C., Stierl, M., and Bornemann, T.(2013), "Corporate Social Responsibility in Business-to-Business Markets: How Organizational Customers Account for Supplier Corporate Social Responsibility Engagement," *Journal of Marketing*, 77(6), 54-72.
- Khan, O., and Burnes, B.(2007), "Risk and Supply Chain Management: Creating a Research Agenda," *The International Journal of Logistics Management*, 18(2), 197-216.
- Kalwani, M. U., and Narayandas, N.(1995), "Long-term Manufacturer-supplier Relationships : Do they Pay Off for Supplier Firms?," *Journal of Marketing*, 59(1), 1-16.
- Kotler, P.(2000), *Marketing Management*, Prentice-Hall.
- Kotler, P., and Pfoertsch W.(2007), *B2B Brand Management*, Businessmap.
- Kumar, N., Scheer, L. K. and Steenkamp, J-B. E. M.(1995), "The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers," *Journal of Marketing Research*, 32(1), 54-65.
- Laequuddin, M., Sardana, G. D., Sahay, B. S., Waheed, K. A. and Sahay, V.(2009), "Supply Chain Partners' Trust Building Process through Risk Evaluation: The Perspectives of UAE Packaged Food Industry," *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(4), 280-290.
- Lee, C. Y., and Yoshirada(1997), "Business Ethics of Korean and Japanese Managers," *Journal of Business Ethics*, 16(1), 7-21.
- Lee, R. M., and Robbins, S. B.(1995), "Measuring Belongingness: The Social Connectedness and the Social Assurance Scales," *Journal of Counseling Psychology*, 42(2), 232-241.
- Maignan, I., and Ferrell, O. C.(2001), "Corporate Citizenship as a Marketing Instrument-Concepts, Evidence and Research Directions," *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 457-484.
- Maignan, I., Ferrell, O. C. and Ferrell, L.(2005),

- "A Stakeholder Model for Implementing Social Responsibility in Marketing," *European Journal of marketing*, 39(9/10), 956-977.
- Manuj, I., and Mentzer, J. T.(2008), "Global Supply Chain Risk Management," *Journal of Business Logistics*, 29(1), 133-155.
- Mcdonald, G. W.(1981). "Structural Exchange and Martial Interaction," *Journal of Marriage and the Family*, 43(4), 825-839.
- Mitchell, V. W.(1995), "Organizational Risk Perception and Reduction: A Literature Review," *British Journal of Management*, 6 (2), 115-133.
- Narasimhan, R., Swink, M. and Kim, S. W.(2005), "An Exploratory Study of Manufacturing Practice and Performance Interrelationships: Implications for Vapability Progression," *International Journal of Operations and Production Management*, 25(10), 1013-1033.
- Noordewier, T. G., John, G. and Nevin, N. R.(1990), "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-vendor Relationships," *Journal of Marketing*, 54(4), 80-93.
- Oliver, R. L.(1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions," *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.
- Oliver, R. L., and Swan, J. E.(1989), "Consumer Perceptions of Interpersonal Rquity and Datisfaction in Transactions: A Field Survey Approach," *Journal of Marketing*, 53(2), 21-35.
- Pelozo, J., and Shang, J.(2011), "How can Corporate Social Responsibility Activities Create Value for Stakeholders? A Systematic Review," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 117-135.
- Pretty, J. N.(2002), *Agri-culture: Reconnecting People, Land and Nature*, Earth Scan Publications Limited.
- Sabel, C. (1993). "Studied Trust: Building New Forms of Cooperation in a Volatile Economy," *Human Relations*, 46(9), 1133-1170.
- Sahay, B. S.(2003), "Supply Chain Collaboration: The Key to Value Creation," *Work Study*, 52(2), 76-83.
- Schurr, P. H., and Ozanne, J. L.(1985), "Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness," *Journal of Consumer Research*, 11(4), 939-953.
- Schwartz, M. S., and Carroll, A. B.(2003), "Corporate Social Responsibility: A Three-domain Approach," *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), 503-530.
- Summers, J. J., Gorin, J. S. and Beretvas, S. N. (2005), "Evaluating Collaborative Learning and Community," *Journal of Experimental Education*, 73(3), 165-188.
- Thorpe, J., and Prakash-Mani, K. (2003), "Developing Value," *Greener Management International*, 44, 17 - 32.
- Vaaland. T. I., Heide, M. and Grønhaug, K.(2008), "Corporate Social Responsibility: Investigating Theory and Research in the Marketing Context," *European Journal of marketing*, 42(9/10), 927-953.
- Wagner, S. M., and Bode, C.(2008), "An Empirical Examination of Supply Chain Performance along Several Dimensions of Risk," *Journal of Business Logistics*, 29(1), 307-325.
- Weber. M.(2008), "The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Company-level Measurement Approach for CSR," *European*

- Management Journal*, 26(4), 247-261.
- Winters, L. C.(1986), "The Effect of Brand Advertising on Company Image: Implications for Corporate Advertising," *Journal of Advertising Research*, 54-59.
- Woike, B. A.(1994), "The Use of Differentiation and Integration Processes: Empirical Studies of 'Separate' and 'Connected' Ways of Thinking," *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(1), 142-150.
- Yang, S. U.(2007), "An Integrated Model for Organization-public Relational Outcomes, Organizational Reputation, and their Antecedents," *Journal of Public Relations Research*, 19(2), 91-121.
- Zsidisin, G. A.(2003), "A Grounded Definition of Supply Risk," *Journal of Purchasing and Supply Management*, 9(5-6), 217-224.

Effects of Corporate Social Responsibility on Factors Affecting Development of Relationship, Trust and Long-term Orientation in B2B Market

Sang-Lin Han* · Jong Won Lee**

Abstract

This research attempts to understand how a corporate social responsibility(CSR) positively influences the quality of B2B relationship. The purpose of this article is to suggest CSR model in B2B context. So, we discern two dimensions of firm's CSR activities based on previous studies. These are Business practice CSR and Altruistic CSR. We also investigate CSR activities affecting the result of development of business relationship (economic and non-economic factors) and relationship performance(trust and long-term orientation) in B2B market.

Data were gathered from respondents who work in industrial buying center. Major findings of this study are summarized as follows : First, we have found two dimensions of corporate social responsibility. Second, CSR has positive effects on developing business relationship. It reveals that B2B CSR activities have a positive effects on perceived supply risk, corporate image, corporate reputation, social connectedness. Third, factors of developing business relationship have a positive effects on trust. All hypotheses are accepted except that perceived supply risk has not significant on trust. Fourth, trust is shown to have positive effects on long-term orientation. As a result, corporate social responsibility derives relationship Performance. Furthermore, we expect transaction specific variables of B2B context to moderate the effect of CSR on relationship performance. We identified moderating effect by length of business relationship.

This study has a meaning in that we tried to investigate the corporate social responsibility (CSR) in B2B market. Business practice CSR and Altruistic CSR are useful to improve the

* Professor of Marketing, Hanyang University, First Author

** Professor, Dept. of Secretarial Management, Kimpo University, Corresponding Author

relationship performance in B2B context.

Key words: Corporate Social Responsibility, B2B CSR, Trust, Long-term Orientation

-
- 저자 한상린은 현재 한양대학교 경영대학 교수로 재직 중이다. 고려대학교 경영학과를 졸업하고 미국 뉴욕주립대학교(SUNY-Buffalo)에서 MBA, 펜실베이니아주립대학교에서 경영학박사 학위를 취득하였다. 한양대학교 경영대학장과 경영전문대학원 원장 및 한국유통학회 회장을 역임하였으며 주요 연구분야는 유통관리, B2B마케팅, 서비스마케팅 및 하이테크 마케팅 등이다.
 - 저자 이종원은 현재 김포대학교 비서경영과 교수로 재직 중이다. 한국항공대학교를 졸업하고 한양대학교에서 경영학 석사 및 박사학위를 취득하였다. 주요 연구분야는 B2B, 서비스, 유통, CSR, 문화, 관광 등이다.