

관계계약이론(Relational Contract Theory)에 대한 문헌 고찰

강 성 육* · 남 익 현**

『目 次』

요약	V. 신뢰시스템으로서의 관계계약:
I. 서 론	경제학적 접근
II. 관계계약의 개념	VI. 주관적인 성과평가체계로서의
III. 세 가지의 관계규범(relational norms): 법적인 접근법	관계계약: Gibbons(2005) 모형을 중심으로
IV. 복합적 지배구조(hybrid governance): 마케팅적 접근법	VII. 결 론

요약

공급사슬의 대두와 더불어 관계계약에 대한 관심이 높아지고 있다. 공식적이고 포괄적인 계약형태와 구분되는 비공식적이고 불완전한 계약형태인 관계계약은 법학연구에서 처음 제시된 이후로, 마케팅, 전략, 경제학 등 다양한 분야에서 연구되어오고 있다. 본 연구에서는 문헌 연구를 통하여, 관계 계약 이론의 개념에 대해 살펴보고, 여러 분야에서 진행되고 있는 관계계약 관련 연구들의 흐름을 분석한다.

주제어: 관계계약, 관계규범, 복합지배구조, 신뢰시스템

I. 서 론

여러 기업들 간의 이해관계 불일치로 인해 공급사슬에서의 최적 성과가 왜곡되는 것은 공급사슬

* 서울대학교 경영학과 박사과정

** 서울대학교 경영학과 교수

연구의 중요한 이슈가 되어왔다. 특히, 적절한 계약의 디자인을 통하여, 이해관계의 불일치를 해소하고 공급사슬 상에서의 조정을 이루고자 하는 공급사슬 계약(supply chain contract)에 관한 연구는 많은 연구자들의 관심 속에서 다양한 형태의 모형들을 제시하여 왔다. 수익공유 계약(revenue-sharing contract), 수량 할인 계약(quantity discount contract) 등은 공급사슬 계약의 대표적인 예라고 할 수 있다. (Cachon & Lariviere, 2005)

이러한 공급사슬 계약들은 기본적으로 계약을 체결할 때 계약 당사자들의 여러 행위를 합리적으로 조정할 수 있는 조건들을 사전적(ex ante)으로 명시하는데 반하여, 포괄적이고 비공식적인 규범(norm)을 통하여 계약 당사자들 사이에 발생하는 이해관계의 상충을 해결하고자 하는 의견이 대두되고 있다(Poppo & Zengar, 2002). 관계계약(Relational Contract)이라고 불리는 비공식적 계약체계는 법학연구에서 출발하여(Macneil, 1978; 1985), 마케팅, 경영전략, 경제학 등에서 대안적 계약체계로서 많이 연구되고 있다(Heide & John, 1992; Poppo & Zengar, 2002, Gibbons, 2005; Reuer & Arino, 2007). 특히, 구매자와 공급자 사이의 적절한 관계관리의 중요성이 높은 공급사슬연구에 있어서, 관계계약은 구매자와 공급자 사이의 긴밀한 관계를 유지시킬 수 있는 하나의 대안으로서 많은 관심을 받고 있다.

본 연구에서는 이러한 관계계약에 관련된 여러 문헌들을 살펴보고, 관계계약의 의미와 공급사슬에 미칠 수 있는 잠재적 영향력에 대해 논의해보고자 한다. 연구의 주요한 시사점은 다음과 같다. 첫째, 현재 많은 이슈가 되고 있는 구매자와 공급자 사이의 협력을 장기적으로 뒷받침할 수 있는 하나의 경영 방식(practice)을 제시하고자 한다. 경쟁이 글로벌화되고 고객수요가 급변하는 현재 공급사슬의 경쟁 하에서, 구매자와 공급자의 적절한 협력관계 수립은 기업에 지속가능한 경쟁력의 원천이 될 수 있다(Dyer & Singh, 1998). 이러한 구매자와 공급자 간의 협력 체계 구축을 위하여, 장기적 관계 유지, 지속적인 의사소통 유지, 신뢰의 확립 등 여러 가지 제언들이 제시되고 있다(Chen et al., 2004). 그러나, 이해관계가 극도로 상충하는 B2B 관계에 있어서, 아직까지 많은 회사들이 구매자와 공급자 간의 장기적인 협력체계를 구축하고 있지는 못한 실정이다. 이에, 양자 간의 계약이라는 측면에서 구매자와 공급자 간의 장기적 협력을 구축할 수 있는 하나의 대안으로서 관계계약을 살펴보고자 한다.

둘째, 관계계약에 관련된 여러 연구의 흐름을 짚어봄으로써, 추후 관계계약과 관련된 여러 추가 연구의 단서를 제공하고자 한다. 관계계약의 개념 자체는 상당히 오래 전에 제시되었고, 이를 기반으로 마케팅이나 경제학처럼 많은 분야에서 이러한 개념을 적용하려는 시도가 있어왔다. 그러나, 대부분의 연구들이 구체적인 경영현실에 대한 적용 가능성을 실증적으로 분석하기 보다는 모델링이나 개념적인 연구에 그치고 있는 실정이다. 이에 관계계약이론에 관계된 여러 가지 학문적 연구

의 흐름을 살펴봄으로써, 향후 공급사슬 상에서의 구체적 경영현실에 적용할 수 있는 초석이 되고자 한다.

본 연구는 다음과 같은 체계로 이루어져 있다. 우선, 여러 문헌들을 통하여, 관계계약의 의미를 살펴본다. 다음으로, 법률연구, 마케팅, 경제학 분야에서 각각 사용되고 있는 관계계약 개념 간의 상이점에 대해 살펴보기로 한다.

II. 관계계약의 개념

법률학자인 Ian Macneil(1978, 1985)에 의하면 계약은 단절적인 형태(discrete transaction) 뿐만 아니라, 교환관계의 복잡한 네트워크의 맥락 하에서 존재하는 것이다. 즉, 계약과 상업적 교환은 순수한 단절적 거래(discrete transaction)에서부터 관계적 교환(relational exchange) 사이의 양극단적 형태의 어느 중간에 위치한다는 것이다. 예를 들면, 거리에 있는 가게에서 물건을 한번만 구매하는 것은 단절적 거래라 할 수 있고, 프랜차이즈 관계는 관계적 교환이라고 할 수 있다. 이러한 두 가지 형태의 교환은 계약의 규범이 당사자 사이에서 구현되는 방식에 따라 구별할 수 있다. 즉 명시적 계약 규정에 의하여 계약당사자의 규범을 모두 설정하지 않고, 양자 사이의 묵시적 규범에 의하여 계약 당사자의 행위를 설정하는 것을 관계계약이라고 할 수 있다.

법학연구에서 제시된 이러한 개념을 바탕으로 마케팅 분야에서는 B2B 관계를 설명하는 거래비용이론(Transaction Cost Economics)의 대안적 이론체계로서 사용되었다(Heide, 1994). 즉, 거래비용이론의 체계 하에서 존재하는 상대방의 기회주의적 행동(opportunistic behavior)을 완화시킬 수 있는 관계규범(relational norm)의 존재를 제시함으로써, 기업 간에 존재하는 협력을 설명하는 것이다. 기존의 거래비용이론은 기업 간의 지배구조를 시장 vs. 내부조직 (Market vs. Hierarchy)의 이분법적 구조로 설명한다(Williamson, 1991). 이에 반해, 마케팅과 전략분야의 여러 연구자들은 관계적 규범을 도입함으로써 시장(Market)을 이용한 지배구조를 세분화하여 단순한 거래관계의 구조와 전략적 협력(strategic alliance)의 구조로 구분하였다(Heide & John, 1992). 이는 현재 기업 간에 많이 발생하고 있는 전략적 협력을 설명할 수 있는 하나의 이론체계로서, 공급사슬의 연구에도 많이 적용되었다(Chen et al., 2004). Chen et al. (2004)은 전략적 구매(strategic sourcing)가 소수 공급업자와의 관계 강화, 커뮤니케이션의 강화, 장기적 관계 지향 등을 매개로 하여 기업의 장기적 경쟁력에 영향을 미친다는 것을 실증분석하였다. 이 연구에서는 관계계약의 여러 측면들이 주요 연구가설을 뒷받침하는 이론적 근거로 사용되었다.

경영전략 연구에서는 주로 관계 계약을 전략적 제휴(strategic alliance)를 보완하는 하나의 경

영방식으로 보고 있다. 경영전략의 관점에서는 전략적 제휴를 뒷받침하기 위한 계약의 형태로 어떤 형태가 더 유용한가가 주요 이슈가 되고 있는데, 공식적 계약 vs. 관계계약(formal contract vs. relational contract)이 기업에 미치는 영향을 분석하고 있다. Poppo & Zengar(2002)의 경우 공식적 계약과 관계계약은 대체제(substitutes)라기보다는 보완제(complements)라는 실증 분석 결과를 제시하였다. 많은 연구들이 공식적 계약(formal contract)과 관계계약(relational contract)는 상호배타적이라는 관점을 견지하는데 반하여, Poppo & Zengar(2002)는 계약의 복잡성(contractual complexity)과 관계지향적 지배구조(relational governance)가 공존한다는 것을 실증적으로 보여줌으로써, 양자가 배타적이라기보다는 상호 보완적일 수 있다는 점을 지적하였다. Reuer & Arino(2007)은 관계계약의 개념을 이용하여 계약상의 복잡성 (contractual complexity)과 전략적 제휴 사이의 관계를 분석하였다. Reuer & Arino(2007)은 전략적 제휴 (strategic alliance)에서 사용되는 계약의 여러 특징들을 분석하여, 계약적 복잡성(contractual complexity)은 크게 강제조항(enforcement provision)과 조정조항(coordination provision)의 두 가지 차원으로 분류된다고 지적하였으며, 이러한 계약적 복잡성은 자산특이성(asset specificity)과 제휴기간(alliance's duration)과 밀접하게 연관되어 있음을 실증적으로 보였다. 즉, 제휴의 경험이 있는 회사일수록 강제조항보다는 조정조항을 사용할 가능성이 높으며, 전략적 제휴를 오랫동안 지속할 경우에는 공식적인 계약 조항보다는 비공식적인 조정을 채택할 가능성이 높다는 것이다.

경제학에서는 주로 대리인 이론(agency theory)의 관점에서, 법적으로 강제할 수 없는(non-enforceable) 주관적인 성과평가와 계약이 존재할 경우, 어떻게 균형(equilibrium)을 이루는가가 주요 연구주제가 되어왔다(Gibbons, 2005). 계약상의 성과평가 지표가 대리인의 행동을 완전히 반영하지 못할 경우, 계약의 위임자(principal)가 애초에 원하는 목표를 달성할 수 없게 된다. 이러한 현상은 대리인의 행동에 대한 성과평가가 주관적인 평가에 의존하게 되어 법적으로 강제성을 가지기 힘든 경우에 더욱 심화되는데, 관계 계약은 이러한 대리인의 성과에 대한 주관적 평가가 존재할 경우에도 위임자의 목표를 달성할 수 있게 하는 하나의 대안적 계약체계라고 할 수 있다. Tunca & Zenios(2006)은 관계계약을 믿음과 전략에 의해 지지되는 균형점(equilibrium supported by the belief and the strategies)이라고 정의하였다. Gibbons(2005)의 설명에 따르면, 공식적 계약의 경우 법정과 같이 제 3자에 의해 강제되는 계약으로서, 제 3자에 의해 객관적으로 확인되기 위해서 사전에 모든 사항들을 설정해 놓아야 한다. 그러나, 관계계약은 사후적으로 양 당사자들에 의해서만 측정가능한 성과나 사전적으로 설정하기에는 비용이 과다하게 소모되는 경우 사용될 수 있다.

III. 세 가지의 관계규범(relational norms): 법적인 접근법

본 장에서는 앞서 제시한 법적인 접근법에 대해 자세하게 살펴본다. 관계계약에 대한 일반적인 설명 이외에 관계계약에서 중시되는 세 가지의 관계규범 (relational norms)이 제시된다.

관계계약은 구매자-공급자의 관계에서 중요한 역할을 한다고 할 수 있다. 계약은 공식적이고 모든 시나리오를 포함하는 완전한 형태일 수 있다. 이러한 계약은 문제가 발생할 때마다 적용될 수 있는 완벽한 청사진을 제시한다. 반대로 계약이 다소 불완전하며, 발생가능한 모든 사항을 미리 확정시킬 수 없는 경우가 있다. 이러한 경우, 양 당사자가 각 계약서의 사항에 대해서 구체적인 규정을 지속적으로 보완해 나간다. 현재의 많은 구매자-공급자 관련 문헌에 의하면, 급변하는 현재의 기업 환경에 있어서 관계계약은 당사자들 간의 목표 일치성(goal congruence)를 달성할 수 있는 잠재력이 더 크다는 의견을 제시하고 있다(Poppo & Zengar, 2002).

이러한 관계계약을 유지시키는 규범으로서 견고함(solidarity), 유연성(flexibility), 상호성(mutuality)이 제시되고 있다(Kaufman & Dant, 1992; Boyle et al., 1992). 견고함(solidarity)은 계약 당사자들이 지속적인 관계의 지속 그 자체가 중요하다고 느끼는 정도라고 할 수 있다. 관계 계약에 있어서 견고함의 핵심은 다양한 상호활동이 발생하는 관계 자체를 유지시키고자 하는데 있다. 만일, 계약 당사자들이 관계의 유지 자체가 중요하다고 느끼고 있다면, 이는 계약 당사자들 간의 관계가 단순히 법률적인 일회성 거래가 아니라 상호 협력적인 장기적 관계를 지향하고 있다는 하나의 지표가 된다고 할 수 있다.

다음으로 계약에 있어서의 유연성(flexibility)을 들 수 있다. 유연성은 예측 불가능한 미래의 여러 조건들에 대해서 거래 당사자가 얼마나 융통성있게 계약관련 사항이나 정책들을 변화시킬 수 있느냐를 나타낸다(MacNeil, 1985). 일반적으로 관계 계약은 고정된 거래 조항보다는 개방된 형태의 조건들을 가지고 있으며, 향후 경영환경의 변화에 따라 해당 조항을 조정할 수 있는 형태로 제시된다. 많은 생산관리 문헌들이 유연성(flexibility)의 중요성을 강조해오고 있고, 일부의 문헌들은 계약 상의 유연성의 역할에 대해서도 연구해왔다(Roth & Menor, 2002; Heide, 1994). Johnson(1999)은 유연성이 기업 간의 전략적 통합을 촉진한다는 실증분석 결과를 제시하고 있다.

마지막으로 상호성(mutuality)이 관계계약의 형성에 중요한 역할을 한다고 할 수 있다. 상호성은 거래관계의 결과로 인해 추가적인 수익이나 비용이 발생할 경우, 이를 균등하게 배분하는 것이다(MacNeil, 1985). 계약 당사자들 간의 관계가 장기간 지속될 경우, 원래 의도하지 않았던 수익이나 비용이 발생할 수 있다. 이럴 경우, 해당 수익이나 비용은 모든 거래 당사자들에게 적절하게 배분되어야 한다. 이러한 추가 수익이나 비용의 측정에 있어서, 공식적 계약이나 단순한 일시적

거래관계일 경우 실현된 단기간의 가치만을 평가하게 되지만, 관계 계약에 있어서는 추가수익과 비용의 장기 효과라는 측면에서 인식된다. 따라서, 추가수익과 비용의 배분은 단기적인 수익의 실현이 아니라 지속적인 관계를 유지한다는 측면에 중점을 두어 배분하게 된다. 이러한 상호성의 효과에 대해서 몇몇 연구들이 실증분석 결과를 제시하고 있는데, Boyle et al. (1992)에 의하면 계약이 상호성을 가질 경우에는 상대방에 의해 법적인 소송이나 위협의 사용이 현저히 줄어든다.

위에서 제시된 세 가지의 관계 규범은 관계계약이 존재하기 위한 기본 요건으로서, 계약이 견고함, 유연성, 상호성을 가지고 있다면 계약당사자의 관계는 단순히 일시적인 거래관계가 아니라 장기적 관계를 지향하는 관계 거래(relational exchange)라고 할 수 있고, 이러한 특성을 지니는 계약을 관계계약이라고 칭할 수 있다.

IV. 복합적 지배구조 (hybrid governance): 마케팅적 접근법

앞서 간략히 소개되었듯이, 법학연구에서 시작된 관계 계약의 개념은 Market vs. Hierarchy와 같은 이분법적인 기업지배구조가 설명하지 못하는 B2B 사이의 전략적 제휴를 설명하기 위한 하나의 이론체계로서 사용되어 왔다(Heide, 1994).

거래비용이론(Transaction Cost Economics)의 경우, 자산특이성(asset specificity), 불확실성(uncertainty), 거래의 빈도(frequency)를 매개로 하여 기업의 범위(firm's boundary)와 지배구조(governance)를 설명하는 유력한 이론체계로서 인정받아왔다(Williamson, 1991). 그러나, 거래비용이론의 경우 자산특이성으로 인해 발생하는 거래당사자의 기회주의적 행동(opportunistic behavior)을 감소시킬 방안을 제시하지 못하며,¹⁾ Market vs. Hierarchy와 같은 이분법적 구분(dichotomous approach)으로 인하여 기업들 간에 존재하는 전략적 제휴를 설명하지 못하는 단점이 있다.

이에 대해 거래당사자의 기회주의적 행동의 위험을 감소시키고, 기업들 간의 전략적 제휴를 설명하는 이론체계로서 관계계약이 사용되어 왔다. 구체적으로 회사가 hierarchy 지배구조를 사용하지 않고 market 지배구조를 사용할 경우, 다음의 두 가지 선택을 할 수 있다. 우선 시장에서의 구매를 통하여, 장기간의 협력관계를 유지하지 않고 기존의 단발적 거래관계를 유지할 수 있다. 혹

1) 거래비용이론에 의하면, 자산특이성으로 인하여 거래당사자의 기회주의적 행동의 가능성성이 높아질 경우, 거래비용이 증가하므로 hierarchy 지배구조를 선택할 것을 권장한다. 즉, 기회주의적 행동 가능성과 지배구조 간의 관계를 잘 설명하고 있는데 반하여, market 지배구조 하에서 기회주의적 행동을 감소시킬 방안을 제시하지는 않는다.

은, 관계 계약을 통하여 자산특이성으로 인한 기회주의적 행동을 감소시키고 장기적 협력관계를 구축할 수도 있다.

이러한 세분화는 공급사슬 연구에서 많은 관심을 받고 있는 구매자-공급자 관계관리에도 많이 인용되고 있다. 공급사슬관련 연구에 의하면, 관계 계약의 사용 이외에, 장기적 관계 구축, 상호의 사소통의 원활화, 신뢰 구축 등이 구매자와 공급자 간의 상생 협력관계를 구축하는데 있어서 중요한 요소로 작용하고 있다(Chen et al., 2004).

관계계약은 기업들 간의 전략적 제휴의 성공에 영향을 주는 주요 요인으로서 인식되기도 하는데, 경영전략관련 연구에서는 주로 계약의 복잡성(complexity)과 완전성(completeness)이 관계 계약의 정도를 측정하는 주요 도구로 사용되었다(Poppo & Zenger, 2002; Reuer & Arino, 2007). 즉 미래 발생할 다양한 현상들을 모두 예측하기 위하여 복잡하고 완전한 계약조항을 사용하는 경우 공식적 계약을 사용하는 것으로 인식되고, 복잡하고 완전한 계약 대신 미래 조정 및 협상을 위해 단순하고 불완전한 계약 조항을 사용하는 경우 관계 계약을 사용하는 것으로 인식된다. 이러한 불완전하고 단순한 관계계약을 사용할 경우, 경영환경이 급변하여 불확실성이 강하며, 기업 간의 전략적 제휴의 기간이 길수록 경영성과에 긍정적인 효과를 준다는 실증분석 연구들이 많이 제시되었다.

요컨대, 관계계약은 단순히 계약의 형태를 지칭하기 보다는 현재 기업들 간에 활발히 진행되고 있는 대안적인 지배구조를 설명하는 이론체계로서 자리매김하고 있다. 관계계약의 여러 특징들은 구매자-공급자 사이의 관계를 원활하게 하는 여러 경영특성들과 어우러져 기업 간의 전략적 제휴를 뒷받침하는 하나의 이론을 수립하고 있다고 하겠다.

V. 신뢰시스템으로서의 관계계약: 경제학적 접근

관계계약의 경우, 대리인 이론(agency theory)을 근간으로 한 경제학적 접근법에서도 많이 사용되고 있다(Bull, 1987; Baker et al., 2002, Gibbons, 2005).

경영학적인 접근법과는 달리 경제학적으로는 주로 성과평가가 불확실할 경우 발생하는 왜곡적인 성과평가체계(distortionary performance measure)와 대리인비용을 감소시킬 수 있는 시스템을 제시하는 형태를 취하고 있다. 앞서 언급되었듯이, Tunca & Zenios(2002)은 관계계약을 신뢰와 전략에 의해 뒷받침되는 균형으로 보았다. 즉 품질과 같은 특성들이 측정가능하다면, 공급자의 입장에서의 최적 전략은 적정한 품질의 제품을 영속적으로 조달하는 것이 최적의 전략이라고 할 수 있다. 그러나 품질의 수준이 사전적으로 정의될 수 없다면, 공급자는 높은 품질의 제품을 공

급하겠다고 약속한 후에 낮은 품질의 제품을 공급할 수 있다. 이러한 경우, 품질의 수준을 사전적으로 계약서상에 명기할 수 없기 때문에 구매업자는 단순히 조달되는 부품이 높은 품질일 것으로 가정하게 되고, 공급업자는 단기적으로 이익을 볼 수 있다. 품질 수준의 약속은 상호간의 신뢰를 어길 경우(낮은 품질의 제품을 제공할 경우) 얻게 되는 단기 이득이 상호약속을 존중하여 장기적으로 높은 품질의 제품을 제공할 경우 얻게 되는 이득보다 작을 경우에만 지켜질 수 있다.

이럴 경우 구매자의 입장에서의 신뢰시스템은 구매자가 공급업자의 약속불이행을 적발할 경우 단기적인 손실을 감수하지만, 추후 공급업자의 모든 제품조달이 낮은 품질의 것이라고 가정함으로써 공급업자에 대해 징벌을 가할 수 있다는 것이다.

Baker et al. (2002)의 경우 주관적인 보너스로서 관계계약을 분석하고 있다. 일반적으로 대리인의 행동과 결과가 명확하게 측정가능할 경우는 다음과 같은 방법으로 계약이 진행된다. (1) 위임자(principal)가 대리인(agent)에게 성과가 높을 경우에는 b의 보너스를, 성과가 낮을 경우에는 0의 보너스를 주는 계약을 제시한다(이외에 고정적인 셀러리도 포함된다). (2) 대리인은 이러한 계약을 받아들인다 (3) 대리인은 자신의 이익을 극대화할 수 있는 행동을 취한다 (주 당사자의 목적함수와 관계없이). (4) 위임자는 대리인의 행동을 관찰하지 않는다. (5) 만일 성과가 높을 경우, 주 당사자는 대리인이 보너스 b를 얻기 위해 취해야 하는 행동을 하진 하지 않던 b의 보너스를 지급한다.

대리인의 행동과 대리인의 성과가 제 삼자에 의해서 관측가능 할 경우는 문제가 되지 않지만, 성과의 판단이 주관에 의지하며 법정에서 증명될 수 없는 경우에는 보너스의 지급에 대해서 위임자의 약속파기가 발생할 수 있다. 즉, 성과평가의 결과가 제 3자에 의해 객관적으로 증명될 수 없고 이러한 계약이 단기로 그칠 경우, 위임자(principal)는 성과가 높게 나올지라도 보너스를 지급하지 않는 것이 더 이익이 된다. 이러한 위임자(principal)의 행위를 예측하는 대리인의 경우 무조건 적절한 노력을 취하지 않고, 보너스를 포기하고 고정적인 셀러리만 획득하려 한다.

예를 들면, call center의 아웃소싱에서 제조업체가 call center 업체에 고객응대로 인한 만족 수준이 높을 경우 추가적인 보너스를 지급한다고 약속할 수 있다. 그러나, 고객 응대로 인한 만족 수준의 평가결과를 제조업체만 알 수 있다면, 제조업체가 고객만족수준을 왜곡하여 보너스 지급을 회피할 가능성이 있다. 또는 회사의 CEO가 성과달성을 위하여 추가적인 보너스 지급을 구두로 약속했지만, 추후 지급약속을 지키지 않는 경우도 존재할 것이다.

이러한 문제는 양자가 장기적인 관계를 계획할 경우 다른 양상으로 전개된다. 장기적으로 대리인에게 보너스를 지급하지 않고, 대리인이 적절한 업무를 수행하지 않는 것 보다는 대리인에게 적절한 보너스를 지급하고 대리인이 적절한 업무를 수행하는 것이 더 이익인 경우가 존재한다.

이럴 경우는 대리인의 입장에서 위임자를 믿고 적절한 노력을 수행할 유인이 발생한다. Gibbons (2005, 2008)는 이러한 논의에 대한 분석적인 모형을 제시하면서, 이러한 관계계약이 존재할 수 있는 구간을 제시하고 있다. 또한 위임자(principal)의 이자비용(discount rate)이 관계계약 성립구간의 설정에 지대한 영향을 미친다는 것을 밝히고 있다. Gibbons(2005)의 모형은 다음 장에서 보다 자세히 설명한다.

이렇듯, 경제학에서는 수리적인 모형을 이용하여, 성과평가지표로 인한 위임자(principal)와 대리인(agent) 사이의 성과 왜곡에 대해 주로 연구하고 있다.

VI. 주관적인 성과평가체계로서의 관계계약: Gibbons(2005) 모형을 중심으로

Gibbons(2005)는 반복게임(repeated game)을 통하여 주관적인 성과평가체계(혹은 관계계약)가 존재할 수 있는 구간을 보여주고 있다. 우선, 위임자(principal)와 대리인(agent)의 행동과 업무성과와의 관계는 다음과 같다.

매기간 대리인(agent)은 행동 “ a ”를 선택하는데, 이러한 대리인의 행동은 대리인의 업무성과 “ y ”에 확률적으로 영향을 미친다. 구체적으로, y 는 L(업무성과가 낮을 때) 와 H(업무성과가 높을 때)의 두 가지 경우의 값만을 가진다고 가정한다. 대리인의 행동 a 는 0에서 1의 값을 가지며 ($0 \leq a \leq 1$), $y = H$ 일 확률과 동일하다고 가정한다. 즉 대리인이 높은 a 를 선택할수록 $y = H$ 일 가능성이 높아지며, $a = 0$ 일 경우는 언제나 $y = L$ 이다. 대리인의 행동은 대리인에게 비용 $c(a)$ 을 유발하는데, 비용함수 $c(a)$ 는 convex하게 증가한다고 가정한다.

위의 형태는 대리인의 행동과 업무성과 사이에 불확실성이 존재하는 경우로서, 업무성과 y 와 대리인의 행동 a 가 객관적으로 겸증가능하며 법적으로 강제할 수 있는 계약에 사용될 수 있다면, 위임자(principal)는 y 나 a 의 값에 따라 대리인에게 보수를 지급할 것이다. 그러나, Gibbons (2005)는 a 의 경우 측정이 불가능하고 업무성과 y 는 법적으로 강제가 가능할 정도로 객관적인 검증이 불가능하지만, 위임자(principal)의 주관적인 평가에 의해 측정가능한 상황을 분석하고 있다. 계약에 따른 성과지급도 법적인 강제성의 부재로 인하여 위임자가 임의로 결정할 수 있다는 전제 하에, 다음과 같은 관계계약 체계를 제시한다.

우선, 위임자는 대리인에게 기본 고정급여인 s 와 관계계약 보너스 (주관적인 성과평가에 의한 보상지급분) 인 b 로 이루어진 계약($w = s + b$)을 제시한다. 둘째, 대리인의 입장에서는 이 계약을 받아들이거나, 다른 고용기회를 통한 급여 w_a (일종의 기회비용)를 고려하여 계약을 거절한다. 셋째, 대리인이 계약을 받아들인 경우, 대리인은 $c(a)$ 의 비용으로 행동 a 를 선택한다. 마지막으

로, 업무성과 $y = H$ 일 경우, 위임자는 대리인에게 관계계약에 따른 보너스 b 를 지급하거나 혹은 지급하지 않을 수 있다. 즉, 법적인 제약이 불가능한 계약이므로 위임자는 약속을 어길 수도 있다.

위의 상황에서, 위임자의 이익은 $y - w$ 이며, 대리인의 이익은 $w - c(a)$ 이다. 1회성 계약의 경우, 위임자는 업무성과와 관계없이 무조건 보너스 b 를 지급하지 않고 고정 급여인 s 만 지급하는 것을 선택하게 된다. 그 이유는 보너스를 지급하지 않아도 법적으로 제재되지 않고 대리인의 신뢰만 잃게 되는데, 1회성 계약에서는 추후 상황을 고려할 필요가 없기 때문이다. 대리인의 입장에서는 위임자가 항상 보너스를 지급하지 않을 것을 예상하므로, 비용을 최소화하는 $a = 0$ 을 선택하게 되고, 성과는 $y = L$ 이 된다.

이러한 관계는 지속관계 하에서는 변화하게 되는데, 방아쇠 전략(trigger strategy)을 적용하여 관계가 장기간 지속될 경우를 분석할 수 있다. 방아쇠전략은 반복 비협조게임(repeated non-cooperative game)에 적용되는 전략이다. 플레이어는 게임의 시작단계에서는 협조한다. 그러나, 일정 수준의 일탈이 적발될 경우에는 상대방에게 징벌(punishment)을 가하는 것이다. Gibbons (2005) 모형에서의 징벌은 대리인이 위임자의 비진실성을 알고 추후 계약을 하지 않는 것이다.

대리인이 관계계약이 지켜질 것으로 믿는다면 (즉, 회사가 $y=H$ 일 때 보너스 b 를 지급할 것으로 믿는다면), 대리인의 1기당 기대이익은 $s + a * b - c(a)$ 가 된다. 대리인의 최적 행동은 기대이익을 최대화시킬 수 있는 의사결정변수 a 를 선택하는 것으로서, 다음과 같은 대리인의 목적함수를 만족시키며, $c'(a) = b$ 가 된다.

대리인의 목적함수: $\max_a s + a * b - c(a)$

임의의 b 값에 대해 대리인의 최적 행동을 $a^*(b)$ 라 할 경우, 위임자가 약속을 지킬 경우 1기당 기대이익은 다음과 같다.

1회당 위임자의 기대이익: $L + a^*(b)[H - L] - [s + a^*b(b)] * b$

대리인의 입장에서 대리인이 얻는 이익이 기회비용보다 커야 고용관계를 유지하기 때문에 (참여 제약: participation constraint), 다음의 식이 성립한다.

$$S + a^*b(b) * \geq c[a^*b(b)] + w_a$$

위임자가 참여제약을 만족시키는 최소의 비용만을 지불하려 할 경우에는 다음과 같은 식이 도출된다.

1기당 위임자의 기대이익: $E(\pi(b)) = L + a^*(b)[H - L] - [c[a^*(b)] + W_a]$

대리인의 방아쇠전략을 생각할 때, 업무성과가 높음에도 ($y=H$) 임에도 회사가 보너스 b 를 지급하지 않는다면, 회사의 당기 이익은 $H-s$ 이지만 추후로는 0이 된다. 반면에, 회사가 관계계약에 충실하여 보너스를 지급한다면 이익은 $H-s-b$ 이고, 추후로는 매기당 $E(\pi(b))$ 가 된다. 매기당 발생하는 이익을 시간의 기회비용이라고 할 수 있는 이자율 (i)로 할인하면 다음과 같은 식을 구할 수 있다. 위임자의 입장에서는 다음과 같은 경우에만 보너스를 지급하는 것이 유리하게 된다.

$$(H-s-b) + \frac{E(\pi(b))}{i} \geq (H-s-0) + \frac{0}{i}$$

즉 위의 구간에서는 위임자의 관계계약 (보너스를 지급하고자 하는 약속)이 신뢰할만한 약속이 되는 것이다. 이것은 관계계약이 성립할 수 있는 구간으로서, 회사의 여러 경영사정 상 위의 식이 만족될 경우, 위임자와 대리인이 관계계약을 충실히 이행하는 것이 양자에게 이득이 된다. 그러나, 위의 구간에 속하지 않을 경우는 관계계약을 이행하는 것이 특정 대상에게 불이익이 되므로 관계계약이 파기될 가능성 커진다.

VII. 결 론

위에서 살펴본 바와 같이 관계계약은 많은 분야에서 다양한 의미로 사용되고 있다. 우선 법학연구에서 시작된 관계계약의 개념은 견고함(solidarity), 유연성(flexibility), 상호성(mutuality)의 관계 규범(relational norms)을 기초로 한다. 이러한 개념을 기반으로 하여 마케팅과 전략에서는 전략적 제휴를 설명하는 대안적인 기업지배구조의 이론체계로 활용되고 있다. 특히 마케팅과 전략의 경우, 관계계약 이론은 단순히 계약상의 체계를 지칭하는 데에서 나아가 새로운 B2B 협력 관계를 뒷받침하는 폭넓은 개념을 제시해주고 있다고 할 수 있다. 또한 관계계약의 개념을 바탕으로 하여, 수리적으로 관계 계약의 존재를 뒷받침하는 경제학적 연구도 활발히 진행되고 있다.

이렇듯 광범위하게 진행되고 있는 관계계약에 관한 연구는 이론적 혹은 실제적 적용에 있어서 다양한 방향성을 제시해주고 있다고 할 수 있다. 우선, 근자에 많이 논의되고 있는 공급사슬 상에서의 구매자-공급자 간의 협력관계 수립에 있어서 하나의 유용한 경영방식(practice)을 제시해줄 수 있다. 여러 업체의 실질적인 노력과 함께 정부의 적극적인 유도에도 불구하고, 대기업/중소기업 간의 상생협력은 그 중요성에 비해서 아직까지 많은 성과를 나타내지 못하고 있는 실정이라고 할 수 있다. 이러한 상황에서 기업 간의 협력구조를 이끌어내기 위해서는 다양한 방안들을 제시할

수 있고, 그 중의 하나가 관계계약의 활성화라고 할 수 있다. 비록, 전체적인 연구 성과가 즉시 기업에 적용할 수 있을 정도로 확립되지 못한 측면이 있지만, 이에 대한 지속적인 연구를 통하여, 기업의 경영성과를 개선할 수 있는 하나의 좋은 경영방침을 제시할 수 있을 것이다.

또한, 다양한 접근법과 개념적인 중요성에 비하여, 상대적으로 개별 기업의 상황에 적용될 수 있는 구체적 실현방안에 대한 연구는 아직 미흡한 실정이다. 본 연구에서 제시된 여러 가지 관점을 기반으로 하여, 기업의 환경에 적합한 모형을 추가로 개발 할 수 있을 것이다. 예를 들면, 현재 활발히 진행되고 있는 공급사슬의 계약과 관련하여, 성과평가의 불확실성이 존재할 경우에도 기존의 공급사슬 계약 (수익공유 계약 등)이 유용한가 등에 대한 연구가 진행 될 수 있다. 또한 산업적으로 관계계약이 더욱 적절히 적용될 수 있는 산업을 파악하는 것도 가능할 것이다.

참 고 문 헌

1. Bull, C. 1987. The existence of self-enforcing relational contracts. *Quarterly Journal of Economics* 102: 147-159.
2. Baker, G., Gibbons, R. & Murphy, K. 2002. Relational Contracts and the Theory of the Firm. *The Quarterly Journal of Economics* 117(1): 39-84
3. Baker, G., Gibbons, K., & Murphy, J. 2001. Subjective performance measures in optimal incentive contracts. *Quarterly Journal of Economics* 109: 1125-1156.
4. Boyle, B., Dwyer, F. R., Robicheaux, R. A. & Simpson, J.T. 1992. Influence Strategies in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relationship Structures. *Journal of Marketing Research* 29: 462-473.
5. Cachon, G. P. & Lariviere, M. A. 2005. Supply Chain Coordination with Revenue-Sharing Contracts: Strengths and Limitations. *Management Science* 51(1): 30-44.
6. Chen, I., Paulraja, A., & Lado, A. 2004. Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of Operations Management* 22: 505-523.
7. Chen, I. & Paulraj, A. 2004. Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of Operations Management* 22: 119-150.
8. Dyer, J. H. & Singh, H. 1998. The relational view: cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. *Academy of Management Review* 24 (4): 660-679.

9. Gibbons, R. 2005. Incentives between firms. *Management Science* 51(1): 2-17.
10. Gibbons, R. 2008. Economic theories of internal organization: pricing, politics and path-dependence. Working paper.
11. Heide, J. 1994. Interorganizational governance in marketing channels. *Journal of Marketing* 58: 71-85.
12. Heide, J., & John G. 1992. Do norms matter in marketing relationships? *Journal of Marketing* 56: 32-44.
13. Johnson L. 2006. Successful Business Processing Outsourcing. *MIT Sloan Management Review*.
14. Kaufman, P. J., & Dant, R. P. 1992. The Dimensions of Commercial Exchange. *Marketing Letters* 31: 171-185.
15. Macneil, I. R. 1978. Contracts: adjustments of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law. *Northwestern University Law Review* 72: 854-902.
16. Macneil, I. R. 1985. Relational Contract: What we do and do not know. *Wisconsin Law Review* 483-525.
17. Reuer, J. J. & Arino, A. 2007. Strategic alliance contracts: dimensions and determinants of contractual complexity. *Strategic Management Journal* 28: 313-330.
18. Roth, A. V., & Menor, L. J. 2003. Insights into service Operations Management: a research agenda. *Production and Operations Management* 12 (2): 145-164.
19. Tunca, T. J., & Zenios, S. A. 2006. Supply auctions and relational contracts for procurement. *Manufacturing & Service Operations Management* 8(1): 43-67.
20. Poppo, L., & Zenger, T. 2002. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal* 23(8): 707-725.
21. Williamson, O. E. 1991. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly* 36: 269-296.
22. Williamson, O. E. 1988. The logic of economic organization. *Journal of Law, Economics & Organization* 4 (1): 65-93.