

IMP상호작용모형을 적용한 B2B2C 제조업체의 대형유통업체 입점 전략 방안

- 다이소 입점 사례를 중심으로

김주호*, 배태준**

[국문요약]

본 연구는 B2B거래에 맞춰 개발된 IMP (International/Industrial Marketing and Purchasing) 상호작용모형을 B2B2C 제조업체의 대형유통업체 입점 사례에 적용하여, B2B2C거래에 적합한 확장된 IMP상호작용모형을 개발하고자 한다. 이를 위해 신생 B2B2C 제조업체인 에스지개발이 다이소에 입점한 사례를 분석하였고, 사전탐색과 소비자 반응을 추가하여 기존의 IMP상호작용모형을 수정하였다. 본 연구는 B2B2C 거래 연구에 이바지하며 대형 유통업체 진출을 모색하는 신규 제조업체에 실질적인 시사점을 제공한다.

핵심주제어 : IMP상호작용모형, 스타트업제조업체, 중소제조업체, 창업 초기기업, B2B2C, 기업가정신, 벤처기업

I. 서 론

유통환경이 빠르게 변화함에 따라 한 기업이 제조부터 유통까지 모든 프로세스를 소화하는 것은 불가능하다. 대신 유연하고 안정적인 대응을 위해 제조업체와 유통업체 간 상호작용은 필수적 요소가 되었다(김종영·강상목, 2017). 특히 제조업체의 경우, 유통업체와의 협력은 사업의 성공과 실패를 판가름하기도 한다(강영선, 2015). 특히 비록 소비재 제품을 제조하지만, 유통업체에 중간에서 물품을 대량 납품하는 방식을 취하고 있는 B2B2C 제조업체들은 대형 유통업체에 입점하는 것에 사활을 걸고 있다(조영래·이민호, 2022).

B2B2C 제조업체의 제품경쟁력과 브랜드인지도가 월등히

높은 경우에는 대형 유통업체와의 단가를 비롯한 납품조건 협상에서 우위를 가질 수 있으나, 대부분의 B2B2C 제조업체는 사정이 그렇지 못하다. 또한, 통상적으로 입점하고자 하는 B2B2C 제조업체들은 다수인 반면 대형유통업체는 소수이기 때문에 대형 유통업체가 교섭력의 우위를 가진다(김소연·신현한, 2015).

위와 같은 교섭력의 차이로 인해 납품 과정에서 B2B2C 제조업체들이 손해를 보는 경우를 어렵지 찾아볼 수 있으나, 그럼에도 대형 유통업체 입점의 긍정적인 측면도 많다. 첫째, 판로확보가 시급한 B2B2C 제조업체는 대형 유통업체에 납품함으로써 한 번에 적게는 150곳, 많게는 20,000곳 이상의 판매망을 확보할 수 있다. 둘째, 대형 유통업체에 입점해 있다는 사실은 대내외적으로 B2B2C

* 제1저자, 김주호, 동국대학교 일반대학원 기술창업학과 박사과정, ho0272@naver.com

** 교신저자, 배태준, 한양대학교 창업융합학과 조교수, tjbae@hanyang.ac.kr

제조업체의 신뢰도와 기업 가치를 상승시키는 효과를 끌어낼 수 있다. 이를테면, 최근 연구에서 유현미·박종철·김재욱(2008)과 김재욱·김향미(2006)은 유통업체의 신뢰도가 B2B2C 제조업체에 대한 신뢰에 전이된다고 하였으며, 윤태섭·여준상(2009)은 브랜드자산이 낮은 B2B2C 제조업체 제품의 경우, 입점한 유통업체의 이미지가 제품으로 전이되는 것을 보였다. B2B2C 제조업체의 경쟁력은 제품 자체에서 비롯되기보다 특정 유통업체에 납품하고 있는지에 따라 판가를 나기도 한다(김준석·나철희, 2017).

이런 긍정적 요인으로 인하여 대다수의 B2B2C 제조업체들은 대형 유통업체에 입점하고자 노력을 하지만 그 과정은 결코 쉽지 않다. 대형 유통업체와 B2B2C 제조업체 간 존재하는 힘-의존성 이론과 자원 의존성 이론을 제외하더라도 의사소통의 어려움과 입점 프로세스의 이해 부족 문제가 존재한다. 특히 과거와 달리 상호협력의 문제가 더욱 복잡해지고 있다. 예를 들어, 과거에는 B2B2C 제조업체가 자사의 제품을 대형 유통업체에 제안하면 대형 유통업체 구매담당자의 주도로 시장조사를 진행하고 판매전략 수립 및 예상 매출액 추정 등이 이뤄졌으나, 경기침체로 인하여 소비력이 감소하고 제품 간 경쟁이 치열해짐에 따라 현재는 대형 유통업체와 B2B2C 제조업체 간 협력을 통해 시장조사, 판매전략 수립, 제품 프로모션 뿐만 아니라 공동으로 기술 개발을 진행하기도 한다(류종우·김상현, 2010).

B2B2C 제조업체와 대형 유통업체는 거래비용을 줄이고 효율성을 극대화하기 위한 경제적 동기와 시중 제품들보다 경쟁력 있는 상품 개발을 위한 전략적 동기를 통해 협력을 강하고 있다(이호택·지성구, 2016). B2B2C 제조업체와 대형 유통업체 간 거래 특유 투자 행위는 거래에 따른 효과성과 효율성을 향상하고 장기적 관계 형성을 통해 업체의 성과를 높이는 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(이영우 외, 2018). 따라서 B2B2C 제조업체와 대형 유통업체 간 이해도와 의사소통이 중요하다. 그러나 대형 유통업체 담당자는 대부분 마케팅 부서에 속해있지만, B2B2C 제조업체의 담당자는 대부분 R&D 부서에 속해있어 서로 다른 교육적 배경 또는 업무 특성으로 인해 의사소통에 더욱 어려움이 있다(전종근·임수연·김주영, 2015).

공급업체와 구매업체의 협력을 다루고 있는 기존 연구들은 대부분 B2B거래를 기반으로 기업 간 힘의 이론, 기업 간 관계 및 협력의 중요성을 다루는 다루고 있었다. 예를 들어, 노혜영(2021)은 공급업체와 구매업체 간 보유한 자원의 특성을 파악하고 이것들이 관계 결속과 상호 의존성에 어떻게 영향을 미치는지를 확인하고, 상호 의존성이 최종적으로 성과에 어떠한 차이로 나타나는지에 대하여 분석

하였다. 이를 통해 공급사와 구매사 간 관계에서 차이를 밝혀내었고, 다른 투자와 노력이 필요함을 확인하였다. 황문성(2017)은 B2B거래에서 공급업체와 구매업체 간 장기적 관계성과를 파악하기 위해 선행 요인들을 통합적 관점에서 살펴보고 지속적인 관계 강화 활동의 유효성과 효율성을 검증하는 연구를 진행하였다. 앞서 살펴본 바와 같이 기존 선행연구들은 공급업체와 구매업체의 협력 관계를 B2B 상황에서 분석하였다. 그러나 최종 소비재를 생산하지만, 중간 거래를 유통업체 상대로 B2B 거래로 진행해야 하는 B2B2C 제조업체의 경우는 그동안 연구대상이 되지 못했다. 따라서 본 연구에서는 B2B2C 기업과 대형 유통업체의 협력 관계를 기존의 B2B거래에 초점이 맞춰진 IMP상호작용모델을 바탕으로 하되, 궁극적으로 최종 소비자의 반응을 추가하여 확장된 IMP상호작용모델을 개발하고자 한다.

1.1 연구 필요성

오늘날 중소기업들은 근로자의 직무 만족, 조직 신뢰, 정서와 같은 조직문화를 개편하는 등 급변하는 경제 여건 속에서 생존하기 위해 많은 노력을 하고 있다(이슬기·홍혜영·박재춘, 2020). 그러나 막대한 자금이 소요되는 판매망 확보와 인프라구축은 중소기업들이 자구적으로 해결하는 것이 사실상 불가능하기에 중소기업들은 판매망이나 인프라를 갖춘 대기업에 의존할 수밖에 없다. 심지어 B2B2C 제조업체들에는 대형 유통업체 입점은 생존의 문제이다(강영선, 2015). 하지만 아쉽게도 어떻게 대형 유통업체와 관계를 맺고, 협력하는지 B2B2C 제조업체를 대상으로 분석된 연구는 현재까지 전무하다. 김현정(2021)은 중소기업의 생존과 성공적인 정착을 위해서는 성과를 향상할 수 있는 요인과 관련된 연구가 필요하다고 언급하였다. 따라서 B2B2C 제조업체의 대형 유통업체 입점 전략 및 프로세스를 다룬 연구의 필요성과 시급성이 높다고 할 수 있다.

뿐만 아니라, 유통환경이 빠르게 변해가면서 단독으로 모든 것을 소화하는 것은 불가능해짐에 따라 유연하고 안정적인 대응을 위해 B2B2C 제조업체와 대형 유통업체 간 상호작용은 필수적(김종영·강상목, 2017)이지만, 이런 B2B2C 거래의 상호작용을 다룬 연구 모델도 존재하지 않는다.

기존 선행연구들에 따르면, 업체의 거래 품질을 측정할 수 있는 연구 모델로 SERVQUAL모델과 IMP상호작용모델이 거론된다. Parasuraman, Zeithaml & Berry(1988)에

의해 개발된 SERVQUAL모델은 B2C거래의 서비스품질 측정에 초점이 맞춰 개발된 모델이다(조미나, 2020). 그러나 소비자 시장과는 달리 상호작용이 중요한 요소인 업체 간 거래(Gummesson, 1978)를 SERVQUAL에 맞춰 대응성(responsiveness), 신뢰성(reliability), 공감성(empathy), 확신성(assurance), 유형성(tangibles)의 5개의 구성요소로 측정하는 것은 적합하지 않다고 할 수 있다.

반면, IMP Group에 의해 개발된 IMP상호작용모델은 B2B거래에서 업체 간 상호작용에 초점을 맞춰 개발된 모델로써 제품 서비스교환, 재무적 교환, 정보의 교환, 사회적 교환, 협력, 적용이라는 구성요소로 구성되어있다. 그러나 IMP 상호작용모델은 B2B시장에 초점을 맞춰 연구된 모델로서, 공급업체와 구매업체 간 상호작용에 대하여 다루고 있으나 B2B 기업 간 거래에 최종 소비자를 추가적으로 주시해야 하는 B2B2C거래에 바로 적용하는 것은 무리가 있는 것이 사실이다. 이에 B2B2C 연구를 할 수 있는 적합한 연구 모델의 필요성이 높아지고 있다.

1.2 연구목표

본 연구의 목적은 첫째, B2B 상호작용모델인 IMP 상호작용모델의 구성요소를 B2B2C 제조업체의 대형 유통업체 입점과정에 적용해 IMP상호작용모델 구성요소들의 적합성을 검증하고 수정 및 추가함으로써 B2B2C 거래에 적합하도록 확장된 IMP 상호작용모델을 제시하고자 한다. 둘째, B2B2C 제조업체가 대형 유통업체에 입점하는 사례를 살펴봄으로써 입점과정에서의 핵심적 요소를 도출해내고, 프로세스를 도식화한다.

연구의 목적을 달성하기 위한 연구 문제는 다음과 같다.

- 첫째, IMP 상호작용모델의 6가지 구성요소는 B2B2C 제조업체가 대형 유통업체에 입점하는 과정에 어떻게 적용되며 수정 및 추가되어야 할 구성요소가 있는가?
- 둘째, B2B2C 제조업체가 대형유통업체에 입점하는 과정에서 도출되는 핵심요소는 어떤 것들이 있는가?
- 셋째, B2B2C 제조업체가 대형유통업체에 입점하는 과정에서 발생하는 상호작용의 프로세스는 어떠한가, 어떻게 도식화될 수 있는가?

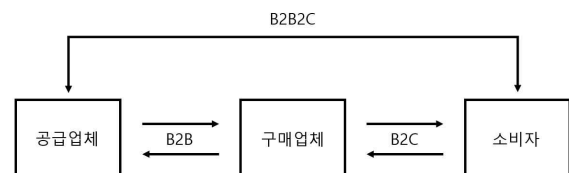
본 연구는 위에서 언급한 연구목적에 따라 연구를 진행함으로써 B2B거래의 IMP상호작용모델을 B2B2C거래에 적합하게 수정하고 정의하여 확장된 IMP상호작용모델을 개발하고, 대형유통업체 입점과정에서의 핵심적 요소 도출,

프로세스를 도식함으로써 학문적 시사점을 제공하고, 대형 유통업체에 입점을 희망하는 B2B2C 제조업체들이 에스지 개발의 입점과정을 살펴봄으로써, 시행착오를 줄이고 성공 확률을 높이는데 기초자료를 제공하는 실무적 측면의 시사점을 제공하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 B2B2C시장

B2B2C거래(business to business to customer)는 기업 간 거래인 B2B와 기업과 소비자간 거래인 B2C가 결합한 비즈니스 모델로써 공급업체가 구매업체에 납품하고, 구매업체는 납품받은 재화를 소비자에게 판매하는 방식이다. B2B2C거래는 공급업체가 구매업체와 상호작용을 통해 계약을 체결하고 납품한다는 점에서 B2B와 동일하다. 그러나 B2B거래는 구매업체의 반응에 따라 거래의 지속 여부가 결정되는 반면, B2B2C거래에서의 최종 소비자의 반응에 의해 거래의 지속 여부가 결정되기에 공급업체들은 최종 소비자에게 물건을 판매하는 것이 아님에도 최종 소비자들의 반응에 귀 기울여야 한다.



<그림 1> B2B2C 거래모델

김영창·강우성(2020)은 소비재를 생산하는 B2B2C 제조업체들은 구매업체뿐만 아니라 B2C 기업처럼 시장 친화적이고 고객 지향적인 마인드를 갖춰야 한다고 하였다. 기존 연구들은 B2B2C거래에서 공급업체와 구매업체 간 장기적인 관계유지를 위해서는 B2C거래에서 좋은 성과가 나와야 하며, 구매기업의 공급업체에 대한 신뢰는 관계 만족뿐만 아니라 소비자들의 반응 및 성과에 의해 판가를 난다는 것을 검증하였다. 그러나 소비자들의 눈높이가 높아지고, 시중에 경쟁제품들이 많아짐에 따라 B2B2C거래에서는 긍정적인 소비자반응을 끌어내는 것은 쉬운 일이 아니다. 따라서 공급업체와 구매업체들은 소비자들의 선택을 받기 위하여 상호교환을 통해 경쟁력 있는 제품을 출시하고, 공동 마케팅 기획이나 기술개발 등 경쟁력을 유지하기 위해 지

속적인 노력을 진행한다. 업체가 단독으로 경쟁력 있는 상품을 출시하는 것은 불가능하며 거래업체 간 전략적 제휴, 업체 간 자원을 공유하고 결합함으로써 한 업체가 독자적으로 획득할 수 없는 경쟁우위를 창출할 수 있다(김상덕·송치훈·박경도, 2015; Borys & Jemison, 1989; Barney, 1991; Hitt et al., 2000). 신제품개발역량을 증대시키기 위해 B2B2C 제조업체와 대형유통업체는 시장 상황과 소비자 관련 정보를 공유하는 관계학습(relationship learning)체계를 구축하고 강화하기 위해 노력한다(이한근·황윤용·강성호, 2022; Fang et al., 2011; Ling-Yee, 2006).

선행연구들에 따르면 B2B2C거래에서 핵심적인 요소로써 소비자의 반응과 공급업체와 구매업체 간 상호작용이라고 볼 수 있다. 본 연구에서는 B2B2C거래에서의 소비자의 반응에 대하여 중요성에 대하여 주의 깊게 살펴볼 예정이다. 또한, B2B2C 제조업체의 대형유통업체 입점 사전 과정에서 발생하는 상호작용을 체계적으로 측정하기 위하여 B2B거래에서 상호작용에 대하여 측정하는 IMP상호작용모형을 활용하고자 하였다.

2.1.1 소비자반응

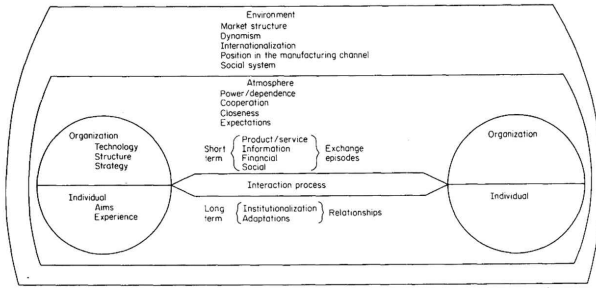
소비자 반응은 인지적 반응, 감정적 반응, 행동적 반응으로 구성되어있다(Bagozzi & Burnkrant, 1979). 쉽게 말해 소비자가 제품 또는 서비스를 접했을 때 새로운 정보를 인식하고 제품에 대하여 긍정적 또는 부정적 감정을 느끼며 구매행위로 전개되는 것을 의미한다. 이렇듯 B2B2C 제조업체와 대형유통업체 입장에서 소비자의 반응은 매출과 직결되어있는 문제로써 무엇보다 중요하다. 김진선·진용미(2018)는 소비자의 반응은 구매와 만족을 넘어 재구매로 직결되는 문제로서, 가장 중요한 요소 중 하나라고 하였다. 소비자 반응과 관련된 김지나(2022) 등의 연구를 살펴보면 소비자 반응의 3가지 요소 중, 감정적 반응에 초점이 맞춰져 있거나 인지적 반응과 감정적 반응에 초점이 맞춰져 있다. 행동적 반응은 결과요인이라고 평가하였다. 브랜드이미지, 소비자 행동과 과 관련된 포괄적인 관점의 연구에서는 소비자 인식이라는 동기적인 측면을 높게 평가할 수 있다, 그러나 본 연구는 저 관여도의 B2B2C 제조업체의 제품이라는 점, B2B2C시장에서는 짧게는 6개월 이내의 성과로 지속 여부가 결정 나는 만큼 단기적 관점으로 접근해야 한다는 점, 긍정적인 인지적 반응이나 감정적 반응이 구매라는 성과와 같다고 보기는 어렵다는 점에서 구매와 재구매, 구전효과를 나타내는 행동적 반응에 초점을 맞춰 연구하고자 한다.

2.1.2 IMP상호작용모형

IMP(International/Industrial Marketing and Purchasing) 상호작용모형은 IMP Group이 1976년부터 1982년까지 6년간 영국, 독일, 이탈리아, 프랑스, 스웨덴의 B2B시장에서 진행했던 공급업체와 구매업체 간 상호작용방법 연구를 토대로 개발된 것이다. 해당 연구 모형은 공급업체와 구매업체 간 거래를 부분적 관점에서 접근한 것이 아닌, 전체적 관점에서 폭넓게 다루고 있다(Håkansson, 1982). 또한, 공급업체와 구매업체 사이에서의 상호작용 관계에 초점을 맞추고 있다.

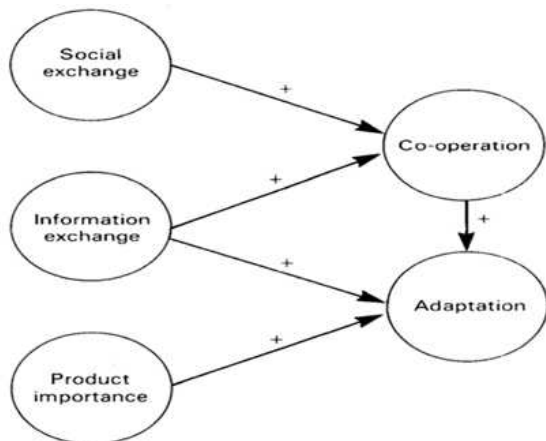
따라서, B2C 시장보다 거래 기간이 길며, 규모가 크고, 변화에 보수적인 측면이 강한 B2B시장에는 IMP상호작용모형은 적합하다(Håkansson, 1982). Wilson & Mummaleneni(1986)에 따르면 B2B시장에서의 공급업체와 구매업체 간의 관계에 관련된 연구에서는 IMP상호작용모형이 가장 적합하다고 제안하였다. IMP상호작용모형은 많은 학자에 의해 연구됐으며, 후속연구를 거듭하며 중요요인이 조금씩 변화되면서 발전해왔다.

초기연구자 Håkansson(1982)은 공급업체와 구매업체 간 거래 과정에서 발생하는 상호작용에 초점을 맞춰 연구하였으며, 단기적 교환 에피소드(Short term Exchange episodes)와 장기적 관계(Long term Relationship)로 분류하였다. 단기적 교환 에피소드(Short term Exchange episodes)를 제품·서비스교환(Product·Service Exchange), 재무적 교환(Financial Exchange), 정보교환(Information Exchange), 사회적 교환(Social Exchange)으로 구성하였으며, 이를 IMP상호작용모형의 핵심구성요소(Core Components)로 규정하였다. 장기적 관계(Long term Relationship)를 협력(Institutionalization)과 적응(Adaptations)으로 구성하였다. 다시 말해 핵심요소인 단기적 교환 에피소드들이 공급업체와 구매업체 간 협력과 적응 분위기(atmosphere)를 끌어내며, 장기적 관계는 단기적 교환 에피소드의 결과요소에 지나지 않는다고 하였다.



<그림 2> Håkansson(1982)의 IMP상호작용모델

Håkansson(1982)의 초기모델을 바탕으로 후속연구를 진행한 Metcalf, Frear & Krishnan(1992)는 Håkansson(1982)의 연구와는 달리 단기적 교환 에피소드뿐만 아니라 장기적 관점에도 초점을 맞췄다. 제품·서비스교환, 정보교환, 사회적 교환이 공급업체와 구매업체 사이에서 협력을 끌어내며, 더 나은 교환과정을 위해 상대방의 가치관이나 목표를 수용함으로써 관계를 지속할 수 있게 하는 적응을 끌어낸다고 하였다. 정리하자면, 좋은 교환조건이 공동의 목표달성을 위해 공급업체와 구매업체를 협력하게 만들고, 이런 분위기 속에서 서로의 가치와 이윤을 인정하는 적응단계가 거래를 지속해서 원활하게 만든다고 하였다.



<그림 3> Metcalf, Frear & Krishnan(1992) IMP상호작용모델 연구모형

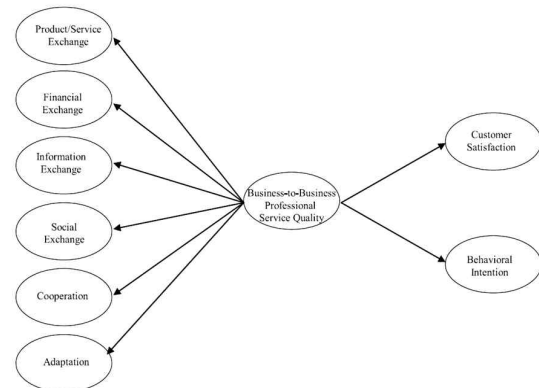
Metcalf, Frear & Krishnan(1992)이후 연구자들은 상호작용과 구성요소 간 관계에 대하여 재검토에 들어갔으며(Woo & Ennew, 2004), IMP상호작용모델에 관한 연구는 2000년대부터 연구가 활발히 진행되었다.

Kalafatis(2002)는 공급업체와 구매업체의 관계와 상호작용을 검증하기 위해 IMP상호작용모델을 적용하였으며, 이를 통해 제품의 중요성, 정보교환과 사회적 교환이 협력

과 적응에 영향 주는 것을 확인하였고, IMP상호작용모델에 대한 실증적 검증과 기능적 관점에 대한 차이점을 설명하였다.

Woo & Ennew(2004)는 IMP상호작용모델을 개념화하였고, 관계품질 하위요소인 협력과 적응이 서비스품질에 영향을 주는지와 관련하여 검증을 진행하였다. 이를 통해 관계품질의 중요성을 검증하였다. 하지만 이 연구는 홍콩 컨설팅 공학의 B2B 서비스에 국한된 연구라는 점에서 일반화가 되지 않을 수 있다(이상훈, 2019).

Woo & Ennew(2005)는 IMP상호작용모델의 하위요소를 제품·서비스교환, 재무적 교환, 정보교환, 사회적 교환으로 국한하는 것은 장기적 관점을 고려하지 않은 것이라고 지적하면서, 구성요소에 협력과 적응을 포함해야 한다고 주장하였고, 이런 6개 구성요소의 IMP상호작용모델을 검증하고 개념화하였다.



<그림 4> Woo·Ennew(2005) IMP상호작용모델

우영선·박종무(2013)는 Woo & Ennew(2005)가 제시한 IMP상호작용모델의 6가지 구성요소(제품·서비스교환, 재무적 교환, 정보교환, 사회적 교환, 협력, 적응) 중 몇 개의 구성요소가 한국 내 중소기업에 적용될 수 있는지 확인하고, 확인된 구성요소들 적용하여 한국 중소기업제조업체의 B2B 거래 관계에서 서비스품질이 관계품질에 미치는 영향을 조사하였다. 우영선·박종무(2013)는 6개의 구성요소 중 적응은 한국의 실정에 맞지 않는다고 주장하였다. 한국 내 중소기업의 경우 대부분 구매업체가 공급업체보다, 상대적으로 우위에 있으며, 대부분 도급거래형태로 이뤄지기 때문에, 진정한 협력단계가 이뤄지지 못하여 적응은 포함되지 않아 한국 실정에서는 5개의 구성요소(제품·서비스교환, 재무적 교환, 정보교환, 사회적 교환, 협력)가 적합하다고 하였다.

이렇듯 연구자와 대상에 따라 IMP상호작용모델의 구성요소에 차이는 있는 것을 볼 수 있다. 우영선·박종무(2013)는 IMP상호작용모델의 구성요소 중 적응은 한국 실정에서는 적합하지 않다고 제외하였으나, 본 연구의 서론에서 언급하였듯이 경기가 침체하고 경쟁이 치열해짐에 따라 공급업체와 구매업체 간 협력이 강화되고, 상생이라는 키워드가 관심을 받는 현시점에는 적응 요인이 매우 적합하다고 판단하여, Woo & Ennew(2005)를 토대로 연구를 진행하였다.

2.1.3 IMP상호작용모델 구성요소

1. 제품·서비스교환(Product·Service Exchange)

제품·서비스교환은 IMP상호작용모델에 있어서 가장 핵심적인 요소로써 거래의 전반에 있어서 영향을 미친다(Håkansson, 1982). 또한, 공급업체와 구매업체의 상호작용을 촉진하는 역할을 한다(Metcalf, Frear & Krishnan, 1992). Håkansson(1982)은 제품·서비스교환이 사양의 용이성(ease of specification), 복잡성, 공급빈도, 공급 적시성, 제품특성, 불확실성 감소(uncertainty reduction)라고 하였으며, Metcalf, Frear & Krishnan(1992)는 제품 품질, 제품 신뢰성, 제품서비스, 기술지원(technical assistance), 제품 본질(product essentiality)이 제품·서비스교환의 특성을 가진다고 하였다. Woo & Ennew(2005)는 맞춤 제품 제공, 제품 우수성, 비용 효과성, 제품 신뢰성, 요구충족, 공급 적시성이라는 특성이 있다고 하였다.

결국, 경쟁이 치열한 현재의 기업환경 속에서 제품·서비스의 우수한 품질과 경쟁력 있는 가격이 구매업체와 공급업체 간 상호작용의 동기를 만들며, 원활한 공급 및 제품에 대한 신뢰가 상호작용을 발생하게 하며, 맞춤상품제공이 상호작용의 발전을 만든다. 이에 따라 본 연구에서는 제품·서비스교환의 특성을 제품의 우수성, 가격경쟁력, 제품 신뢰성, 공급의 적시성, 맞춤상품제공 규정하여 연구를 진행하고자 한다.

2. 정보교환(Information Exchange)

정보교환은 IMP상호작용모델에서 원활한 커뮤니케이션을 의미한다. 규모가 크며, 신뢰를 바탕으로 하는 B2B시장에서는 정보교환의 원활성에 따라 비즈니스의 지속성이 좌우되게 되는 중요한 교환요소로써, 접촉형태(contact pattern)와 콘텐츠(contents)로 구성된다(Woo & Ennew, 200

5). Håkansson(1982)은 접촉형태는 교환빈도(frequency of exchange), 정보의 범위와 깊이, 격식의 수준(level of formality)을 의미하며, 콘텐츠는 요청되는 정보와 제공되는 정보의 종류를 의미한다고 하였다. Metcalf, Frear & Krishnan(1992)는 기술적 문서화, 기술적 정보라고 하였으며, Woo & Ennew(2005)는 이해 용이성, 요구된 정보충족, 시기 적절성이라고 하였다.

결국, 양질의 정보교류가 원활히 이뤄질 때, 업무가 빠르게 진행될 수 있으며 일방적 또는 양방향으로 동기부여가 가능해져 상호작용이 일어난다. 이를 통해 성공적으로 신제품 개발 및 개선을 할 수 있다고 판단하였다. 이에 따라 본 연구에서는 정보교환의 특성을 양질의 정보, 쌍방 간 요구된 정도에 대한 충족도, 정보의 깊이, 공식성, 기술적 문서와 빠른 대응이라고 규정하였다.

3. 재무적 교환(Financial Exchange)

재무적 교환은 단순히 제품의 가격이나 매출을 의미하는 것이 아닌, 금전적 관계에서의 신뢰, 신용, 보증성을 다룬다. Håkansson(1982)은 환전의 필요성, 가치 크기 교환율이라고 하였으며, Metcalf, Frear & Krishnan(1992)는 다루지 않았다. 또한, Woo & Ennew(2005)는 결제의 적시성(timely payment), 적절한 청구서의 기록보존(keeping proper billing record), 정확성, 타당성이라고 규정하였으며, 연구결과를 바탕으로 IMP상호작용모델의 6개의 요소(제품·서비스교환, 정보교환, 재무적 교환, 협력, 적응) 중 가장 낮은 영향을 미친다고 하였다. 선행 연구자들은 재무적 교환의 중요성에 대하여 낮게 평가를 하였다.

그러나 기업들의 존속 이유가 이윤 창출이라는 점에서 재무적 교환의 중요성은 작다고 할 수 없다. 지난 몇 차례의 세계적인 경제위기 중소기업에서 글로벌기업까지 규모와 관계없이 많은 업체가 부도 및 파산하였다. 이로 인해 채무불이행을 당하는 공급업체와 납품이 갑자기 중단되어 손해를 입는 구매업체들이 발생하는 등 2차 피해가 심각했다. 이런 현시점에서는 대금수금이 중요한 공급업체뿐만 아니라, 공급업체로부터 안정적인 납품을 받고 싶은 구매업체에서도 재무적인 부분을 중요시하고 있다. 이에 따라 본 연구에서는 재무적 교환을 업체의 재무건전성, 지급보증능력, 결제의 적시성 및 타당성, 재무의 투명성으로 규정하였다.

4. 사회적 교환(Social Exchange)

사회적 교환은 IMP상호작용모델에 있어서 구매업체와 공급업체 간 대인관계이다. 또한, 구매업체와 공급업체 사이에서 발생할 수 있는 불확실성을 줄이는 데 중요한 기능을 하며, 개방성(openness) 친숙성, 개인적 또는 사회적 관계, 상호신뢰(mutual trust)와 확신, 문화적 차이의 감소라고 하였다(Håkansson, 1982). Metcalf, Frear & Krishnan(1992)는 거래처의 선호, 문제 이해, 제공되는 정보에 대한 신뢰, 친밀감 조성이라고 하였으며, Woo & Ennew(2005)는 신뢰 구축, 거래업체 대한 이해, 거래 열망, 친밀감이라고 하였다.

결국, 사회적 교환은 각자 다른 이해관계를 가지고 있는 구매업체와 공급업체가 인간관계를 형성함으로써 공적 친밀감, 업무적 친밀감을 생성하는 것이다. 구매업체와 공급업체 간 거래는 매뉴얼에 따라 진행이 되기도 하지만, 담당자 간 조율 및 선택의 영역도 존재하는 것이 현실이다. 따라서 사회적 교환은 상호작용에 있어서 관심도와 이해도를 높이는 데 도움이 되며 윤활제 역할을 한다고 할 수 있다. 또한, 사회적 교환은 단기적 차원에서는 거래의 품질을 높이며, 장기적 관점에서 협력과 적응을 높이는 데도 영향을 미친다고 할 수 있다. 이에 따라 본 연구에서는 사회적 교환을 담당자 간 신뢰 구축, 양방향의 이해, 상호신뢰와 확신의 여부라고 규정하였다.

5. 협력(Institutionalization)

협력은 IMP상호작용모델에 있어서 구매업체와 공급업체 간 공동의 목표를 달성하기 위해 장기적 관점에서 일어나는 조율과 협의의 과정이다. 구매업체와 공급업체 간 거래에서 안정적인 관계를 유지하기 위하여 상호협력이 요구된다(최자영·박주영, 2007). 협력의 중요성은 연구자별로 차이가 있었다. 선행 연구자인 Håkansson(1982)은 협력은 구매업체와 공급업체 간 이뤄지는 단기적 교환 에피소드의 결과물에 지나지 않으며, 공동 기술문제 해결, 상호주의(reciprocity), 지속성이라고 하였다. Metcalf et al. (1992)는 상호작용의 결과물로서 구매업체와 공급업체의 일을 조화롭게 만드는 것이며, 마케팅협력, 전화 빈도, 판매직원의 요구, 제품사용이라고 하였다.

협력을 IMP상호작용모델의 구성요소가 아닌 결과로 판단한 Håkansson(1982)의 연구와 Metcalf, Frear & Krishnan(1992)의 연구와는 달리 Woo & Ennew(2005)는 협력을 IMP상호작용모델의 구성요소에 포함되어야 한다고

주장하며 개념화하였다. Woo & Ennew(2005)는 협력을 밀접한 협력, 불만 처리, 협력적 문제해결이라고 하였다. 결국, 협력은 구매업체와 공급업체 간 상호이윤 창출 및 극대화라는 공동의 목표를 위하여, 정보나 현황을 공유하고 문제점을 개선하며 이를 통해 경쟁력을 갖추는 행위라고 할 수 있다. 이에 따라 본 연구에서는 상호협력, 마케팅협력, 상호이익에 관한 관심, 협력적 문제해결, 양보로 규정하였다.

6. 적응(Adaptations)

적응은 IMP상호작용모델에 있어서 구매업체와 공급업체의 장기적 발전을 위해 노력하는 과정이다. Håkansson(1982)은 적응을 구매업체와 공급업체들이 상호작용을 통해 조정해나가는 것이라고 하였으며, 공동연구 및 기술개발, 특별한 문제해결, 관계유지에 대한 약속이라고 하였다. Metcalf, Frear & Krishnan(1992)는 공급업체와 구매업체가 관계에 상당한 투자를 하는 것으로 공동기술개발, 문제해결을 위한 노력, 적시재고 및 유통이라고 하였다. 적응을 IMP상호작용모델의 구성요소가 아닌 결과로 판단한 Håkansson(1982)의 연구와 Metcalf, Frear & Krishnan(1992)의 연구 등의 선행연구들과는 달리 Woo & Ennew(2005)는 적응을 IMP상호작용모델의 구성요소에 포함되어야 한다고 주장하며 개념화하였다. Woo & Ennew(2005)는 적응을 IMP상호작용모델의 구성요소로 추가해야 한다고 주장하며 개념화하였고, 기술력 개선, 요구사항 조율, 기술적 해결책 제공이라고 하였다. 결국, 적응은 양사가 경쟁이 치열한 시장에서 안정적이고 지속적으로 이윤 창출하기 위하여, 제품·서비스의 문제를 개선하고 발전을 위해 투자하는 행위이다. 또한, 견고하고 돈독한 관계를 유지하기 위한 투자이다. 이에 따라 본 연구에서는 요구사항 조율, 유통채널확대, 서로의 발전을 위한 노력이라고 규정하였다.

2.1.4 사례업체 소개

1. 에스지개발

에스지개발은 Society + Growth + Development를 합친 것으로 사회를 보다 성장시키는 개발을 한다는 비전을 가지고 김주호 대표가 2013년도에 창업한 전문 위생용품 제조회사이다. 에스지개발의 본사는 인천 부평에 소재하고 있으며, 제조공장은 인천 중구에 소재하고 있다. 이전에는

제조공장이 김포에 있었으나 위생용품생산에 최적화된 생산시설의 필요성을 느껴 제품을 위생적이고 체계적으로 생산 및 관리를 하기 위해 제조공장을 인천 중구에 신축하여 2020년 07월에 이전하였다. 현재 인천에 있는 제조공장을 위생용품생산에 최적화되도록 설계하고 이전함과 동시에 global standard 경영을 선포하였다. 이후 2021년 ISO9001, ISO14001을 취득하였으며, 2022년 ISO45001을 취득하는 등 모든 프로세스를 global standard를 바탕으로 운영하고 있다. 현재는 2023년 스마트팩토리 도입과 린-식스 시그마(Lean Six Sigma) 달성을 목표로 생산, 경영을 추진하고 있다.

에스지개발의 주력상품인 N커버 제품의 아이디어는 평소 위생에 민감한 김주호 대표가 화장실 이용 시 불편함을 겪다 이를 해소하기 위해 사용한 시중 제품들에서 불편함을 느끼고 개선하여 새로 개발한 제품으로 3년간 2건의 R&D를 통해 출시된 제품이다.

N커버는 프리미엄 일회용 변기 커버로써 첫째, 발수처리가 되어있어 땀에 의해 젖지는 않으나, 물에는 풀려 사용 후 변기에 넣고 버려도 되는 친환경성, 둘째, 개별포장이며 높은 휴대성, 셋째, 전면에 항균처리가 되어 위생적, 넷째, 점착 부분이 있어 사용 시 고정 가능한 유용성, 다섯째, 국내산 천연펄프 100%를 사용하여 더욱 신뢰할 수 있다는 신뢰성 등의 장점이 있다. 제품의 우수성을 인정받아 인천광역시 우수품질제품선정, 하이서울 우수제품으로 선정되는 등 기술력과 제품성을 인증받은 바 있다. 더욱이 글로벌 Standard에 맞춰 제품생산부터 경영까지 이뤄지고 있다. N커버는 독일에서 200명을 대상으로 2주간 진행되었던 피부 임상 테스트에서 최우수 등급과 5Star등급을 받는 등 업계 최초 피부 임상을 통과하였다. N커버는 다양한 경로에서 판매가 되고 있다. 국내의 경우 온라인뿐만 아니라 다이소 1500개 지점, 이마트 150개 지점, 홈플러스 50개 지점에 성황리에 판매되고 있으며 해외의 경우 일본 다이소 3000개 지점에 입점하여 수출하고 있다. 최근에는 캐나다 오만, 대만, 중국으로도 수출을 진행하고 있다. 이외에도 위생용품 전문업체 에스지개발은 기저귀 시트 커버와 채변 시트 커버 등 또한 제조 및 유통을 하고 있다.

업체의 사회공헌에도 적극적으로 나서고 있다. 2022년 10월에는 1500만 원 상당을 청소년기관에 후원하기도 하였다. 창업 활성화에 이바지한 것을 인정받아 에스지개발 대표이사 김주호는 창업 활성화 유공 표창을 수여 받았다.

2. 다이소

대형유통업체 다이소는 박정부회장이 1992년에 설립된 균일가생활용품 전문점으로 2020년 기준 1500개 이상의 점포를 가지고 있는 균일가생활용품 전문점 업계 선두 업체이다. “아무리 적은 돈도 그 속에 담긴 땀의 가치는 큼니다. 1,000원이 소중하게 대접받는 국민 가게, 다이소”라는 캐치프레이즈를 가지고 운영하는 회사이다. 6개 종류의 균일가(500원, 1000원, 1500원, 2000원, 3000원, 5000원)로 제품을 판매하고 있으며, 80% 이상의 제품이 1000원에 판매되고 있다. 또한, 35개국의 현지 협력사들로부터 물건을 조달하여 경쟁력 있는 단가의 상품들을 출시하고 있으며, 수출을 통해 국가 경제에도 이바지하고 있다.

다이소는 1997년 국내 최초 균일가 매장인 아스코이브 프라자 1호점으로 출발하였으며, 이후 2001년 다이소로 브랜드명을 변경하여 공격적으로 매장을 확장해나갔다. 초기 다이소는 기흥, 일죽, 청원에 물류센터를 운영하였으나 빠르게 사업이 확장됨에 따라 안정된 상품공급과 획기적인 비용 절감을 위해 2012년 국내 최대규모의 자동화 물류센터인 남사 다이소 물류 허브를 준공하였다. 하루 170만 개의 상품을 처리할 수 있는 365일 24시간 운영되는 첨단물류센터이다. 이후 2019년 남사 다이소 물류 허브의 물류처리능력도 부족함에 따라 남사 다이소 물류 허브에서 얻은 노하우를 바탕으로 국내 최대규모의 최첨단 자동화 물류센터인 부산 다이소 물류 허브를 준공하였다.

다이소는 3회 연속 소비자 중심경영 우수업체 인증(2022년 기준)을 받는 등 소비자 중심경영하고 있으며, 어려운 이웃에게 필요한 상품을 선물하는 행복박스(‘주는 사람의 즐거움과 받는 사람의 행복을 담은 상자’)라는 사회공헌활동을 진행하고 있다. 다이소는 초창기는 소비자들로부터 “가격치고 괜찮은 제품”, “단기간 쓰고 버리기에 좋은 제품”이라는 의견들이 많았다. 그러나 2010년도 이후 규모의 경제로 인하여 가격경쟁력을 갖게 되었다. 또한, 5개의 품질 약속(엄격한 안전성 검사, 철저한 품질검사, 끊임없는 제품연구 및 개발, 품질원칙에 충실한 제조 품질관리, 고객 중심경영)을 바탕으로 한 소비자 중심 품질경영을 도입하였다. 이를 통해 “고성능 저렴한 제품”, “가격은 저렴하지만 오랜 기간 사용할 수 있는 제품”이란 인식을 만들어 내었다. 또한, 디즈니와 같은 유명 캐릭터 IP 회사들과 협업을 통해 아기자기한 제품들을 출시함으로써 여성 소비자들의 마음을 사로잡고 있다. 현재 다이소는 소비자들로부터 가성비와 가격 대비 만족도를 충족하는 곳이라는 브랜드이미지를 쌓게 되었다.

오랜 기간 브랜드이미지를 구축해온 다이소는 공급업체 입장에서 납품 계약이 어려운 업체이다. 다이소의 모든 제품은 가격대가 낮지만, 제품에 대하여 엄격한 품질테스트를 요구하며, 이를 증명하기 위한 공인성적기관 성적서를 요구하는 등 입점을 위한 제품 검증과정이 까다롭다. 공급업체는 납품 시마다 품질보증서약서를 제출해야 하며, 계약된 성능에 비하여 떨어지는 제품을 납품 시 전량반품을 감수한다는 서약을 진행하다. 또한, 매년 공급업체들의 신용평가를 진행함으로써, 안정적으로 제품을 공급할 수 있는 재무구조를 갖췄는지 확인을 한다.

위와 같이 입점이 쉽지 않은데도 불구하고 다이소는 대다수 공급업체가 납품하고 싶어 하는 대형유통업체이다. 그 이유로는 첫 번째, 다이소의 경우 엄격한 기준을 통해 공급업체와 제품을 판단하므로, 다이소에 입점했다는 사실은 대외적으로 업체와 제품에 신뢰를 높여준다. 두 번째, 다이소는 투명하고 공정한 계약을 추구한다. 다이소와 계약 시 협력업체는 다이소가 제시한 윤리경영계약서를 작성해야 하며, 그 계약서에는 “다이소 담당자에게 금품을 제시하지 않으며, 만약 요구받았을 시 신고하여야 한다.”라는 조항이 있으며 이를 어길 시 계약을 해지한다는 내용을 담고 있다. 또한, 다이소는 명절 일주일 전후에는 긴급한 문제가 아니라면, 부정행위를 미리 차단하기 위하여 미팅을 금지하고 있다. 세 번째, 중소기업 같은 경우 항상 판매망 부족으로 인하여 경영에 어려움을 겪고 있으나, 다이소에 정식 입점할 경우 한 번에 1500개 이상의 판매망을 확보할 수 있다. 네 번째, 다이소는 재무가 안정적이다. 구매업체에서도 공급업체의 재무건전성을 주의 깊게 살펴 보지만, 공급업체 관점에서의 구매업체의 재무건전성은 더욱 중요하다. 중소기업업체의 경우 납품 대금을 못 받으면 경영에 큰 어려움을 받을 수 있으므로 구매업체의 재무적 건전성과 대금 지급에 대한 확신이 매우 중요하다. 다이소 같은 경우 현재 빠르게 성장하고 있는 대형유통업체이며, 대금을 어음이나 현금으로 지급하고 있다. 또한, 분기마다 채권채무확인서를 교환하는 프로세스를 제공함으로써 공급업체들에 재무적 확신을 제공한다.

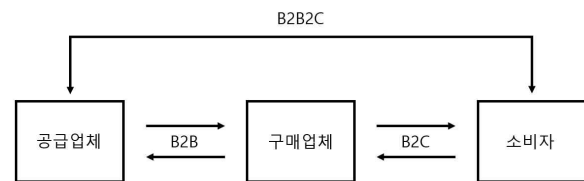
III. 연구 방법

3.1 연구대상

연구를 진행하기 위해 B2B2C 제조업체 에스지개발을 대상으로 2016년 12월~2017년 12월 진행되었던 대형유통

업체 다이소 입점에 관한 사례연구를 진행하였다. 에스지개발에서 작성한 업무일지 및 회의록, 녹음본을 토대로 진행하였으며, 받은 자료를 바탕으로 시간 순서대로 정리하고, IMP상호작용모델의 구성요소를 적용하고, 구성요소 중 수정이 필요한 부분이 있는지 검증하는 방식으로 진행하였다.

3.2 연구모형



<그림 5> B2B2C 거래모델

3.3 연구문제설정

본 연구는 B2B2C 제조업체의 대형유통업체 입점 사례를 살펴봄으로써 입점과정에서의 핵심적 요소를 도출해내고, 프로세스를 도식화하고자 한다. 또한, B2B차원의 상호작용모델인 IMP상호작용모델의 구성요소를 B2B2C 제조업체 에스지개발의 대형유통업체 입점과정에 적용해 IMP상호작용모델 구성요소들의 적합성을 검증하고 수정함으로써 B2B2C거래에 적합한 확장된 IMP상호작용모델을 제시하고자 하였다. 이를 위한 연구 문제는 다음과 같다.

연구 문제 1. B2B2C 제조업체가 대형유통업체에 입점하는 과정인 B2B2C사례에 IMP상호작용모델의 6개의 구성요소가 모두 적용 가능한가?

연구 문제 2. B2B2C거래에는 B2B거래와 다르게 소비자 반응이 중요하다고 판단되었다. 따라서 B2B2C 차원의 확장된 IMP상호작용모델의 구성요소에는 소비자반응이 추가되어 확장될 수 있는가?

연구 문제 3. B2B2C 제조업체가 대형유통업체에 입점하는 과정을 확장된 IMP상호작용모델의 구성요소를 통해 도식화할 수 있는가?

IV. 분석 결과

4.1 대형유통업체 다이소 입점 동기 및 목표

B2B2C 제조업체 에스지개발이 대형유통업체 다이소에 입점하게 된 동기는 다음과 같다. 첫째, 신규설비개발에 따른 급증한 생산량에 대한 유통을 위함이다. 에스지개발은 일회용 변기커버인 N커버를 직접제조 및 유통하는 회사로써 2013년도에 설립되었다. 설립 초기, 시중에 해당 제품을 만들 수 있는 완자동 제조설비가 없어, 설립 당시부터 공정 관련 R&D를 진행하였고, 15년에 반자동 제조설비가 완성되었다. 그러나 불량 발생 등의 품질 이슈와 빠르게 증가하는 판매량으로 인해, 공급이 수요를 따라가지 못하는 상황이었다. 그러던 중 16년 10월 진행된 공정 관련 R&D 회의 결과, 완자동 제조설비가 17년 5월쯤 완료예정이라는 결과가 나왔다. 이에 따라 생산량이 약 40% 가량 급증할 것으로 예상하였고 해당 초과생산량을 유통할 판로가 필요했으나, 기존 유통 라인으로는 급증한 생산량을 해결하는 것은 불가능했다. 이에 따라 1500개의 오프라인유통망을 보유하고 있으며, 빠르게 성장하고 있는 대형유통업체 다이소에 입점을 목표로 세웠다.

둘째, 에스지개발의 브랜드 이미지를 구축을 위함이다.

에스지개발의 N커버는 저가의 중국산 제품과 경쟁해야 한다는 점, 제품성이 검증된 제품을 선호하는 세심한 여성과 유아 고객들을 대상으로 취급된다는 점, 제품의 시장성이 확보된 제품을 해외바이어들이 선호한다는 점에서 브랜드이미지 향상과 신뢰도를 높여야 할 필요성이 있었다. 선행연구 결과 대형유통업체의 신뢰도와 이미지가 B2B2C 제조업체로 전이 된다는 연구를 기준으로 브랜드이미지 향상과 신뢰도 확보를 위해 대형유통업체 다이소에 입점하는 것을 목표로 세웠다.

4.2 대형유통업체 다이소의 사전 조사 : 사전탐색

당시 에스지개발은 대형유통업체와 거래를 진행한 이력이 없었으며, 내부에 유통브랜드 입점에 필요한 정보를 받을 수 있는 지식이 있는 인력을 보유하고 있지 않아 내부에 유통브랜드 입점과 관련하여 정보를 받기 어려운 상황이었다. 또한, 회사의 규모가 작아 물류대응을 위한 인프라 또한 부족한 상황이었다. 따라서 초기에는 벤더업체를 통해 다이소에 입점하는 것을 검토하였으나 에스지개발의

브랜드 홍보에 제한이 되고, 벤더업체의 중간개입으로 인해 수익성이 떨어지는 문제가 있다. 이에 에스지 개발은 판매망뿐만 아니라 브랜드이미지 향상과 신뢰도 확보라는 목표를 달성하고자 직접 입점하는 것으로 계획을 변경하였다. 다이소에 입점제안을 하기에 앞서, 사업성을 판단하고자 영업담당 직원 1인과 김주호 대표는 수도권(서울, 경기, 인천) 매장 30곳과 비수도권(충청, 경상, 제주) 매장 30곳을 순회하며 3개월에 걸쳐 시장조사를 진행하였다. 다이소에는 N커버와 유사한 2종의 제품이 판매되고 있었다. 시장조사는 경쟁제품의 인지도와 판매량을 조사하는데 목적을 두었다. 먼저 다이소에 입점해 있는 경쟁제품의 인지도 조사를 위해 욕실 위생용품 카테고리 담당하는 다이소의 직원을 대상으로 경쟁제품에 대하여 지속해서 문의하였다. 이후 다른 카테고리를 담당하는 직원에게는 일회용변기커버 제품이 있는지를 문의하였다. 이를 통해 N커버와 유사한 2종의 기존제품에 대한 인지도를 확인하였다. 다음으로 경쟁제품에 대한 판매량을 유추하기 위해 해당 기존제품을 직접 구매하면서 욕실용품이나 위생용품을 담당하는 직원들에게 기존 2종의 제품을 얼마나 자주 비치하는지와 매장에 재고가 어느 정도나 있는지를 문의하여 해당 제품의 판매량을 유추하였다. 만약 해당 기존제품의 재고가 없는 경우에는 1주일 뒤 재방문하여 해당 제품의 매장 납품 여부를 확인하였다. 또한, 제품들에 생산 일자가 적혀있지 않아, 먼지 쌓인 정도를 파악하여 제품의 인지도를 유추하였다. 2016년 약 3개월간 다이소의 시장조사 결과는 다음 <표 2>와 같다.

조사결과, 다이소에 대한 현장조사를 통해 경쟁제품 2종 모두 다이소 내에 원활히 판매되고 있지 않음을 확인하였다. 이런 과정을 통해 경쟁제품 100개를 구매하게 되었으며, 지인들에게 배포를 통해 판매부진의 원인을 분석하였고, 그 결과, 제품의 품질문제가 상당수 지적되었다. 이러한 과정을 통해 에스지개발의 제품이 경쟁제품 2종에 비해 경쟁력 있다는 판단을 하게 되었으며, 입점에 자신감과 확신하게 되었다.

<표 1> 2016년 다이소 유사제품 시장조사 결과 - 에스지개발 자체조사

구분	대규모 수도권 매장	소규모 수도권 매장	대규모 비수도권 매장	소규모 비수도권 매장
검증매장 수	15개 매장	15개 매장	10개 매장	10개 매장
비 카테고리 점원의 제품 인식 수	9개 매장	6개 매장	4개 매장	2개 매장
해당 카테고리 점원의 제품 비치 횟수 (회당 30개 비치 기준)	32일	48일	39일	53일
장기간 제품 불 판매 지점	6개 매장	7개 매장	7개 매장	9개 매장

수도권: 서울 및 경기 지역

비수도권: 충청도, 경상도, 제주도 등

소규모매장 : 마트 입점, 300평 이하

대규모매장 : 단독건물, 300평 이상

4.3 대형유통업체 다이소에 제품 제안 : 제품 · 서비스교환

에스지개발이 다이소에 입점을 위한 첫 과정으로 다이소 홈페이지의 입점 상담 폼을 통해 N커버를 제품을 제안하게 되었다. 홈페이지상에서는 입점제안 후 2주 이내 답변을 준다고 하였으나, 시간이 지나도 답변이 오지 않아 유선 연락을 통해 확인요청을 하였다. 3차례의 연락 끝에 유선 상담의 기회를 얻게 되었으며, 10분간 제품에 대한 설명을 진행하였다. 이후 담당자가 제품에 관한 관심을 표하며 택배를 통해 전달을 요청하였으나, 이를 거절하고 직접 방문할 것이라고 전달한 뒤 해당 제품을 들고 방문하였다. 기존제품들의 문제점과 N커버의 장점을 어필함으로써 입점하겠다는 일념으로 다이소에 입점하여 있던 기존 경쟁제품 2종과 다이소에서는 판매되지 않으나 시중에서 판매되고 있는 제품 10종을 함께 가지고 방문하였다. 12종의 제품을 특징을 기반으로 3 type으로 분류한 뒤, N커버의 제품성을 어필하였다. 또한, 다이소 내에 판매되고 있는 기존 경쟁제품 2종의 문제점 및 개선점을 설문 조사한 것을 제시하면서, 경쟁력 측면에서 강조하였다. 다이소의 구매담당자는 제품의 우수성은 인정하나, 시장성에 대하여 의구심을 내비쳤다. 기존에 입점하여 있는 제품들의 매출액이 저조하여, 유사제품에 대한 입점에 부담을 느끼고 있으

며 오프라인매장 같은 경우 매대 당 정해진 최소매출액이 있으며, 최소화전율이 존재하기에 판매 가능성에 대한 확신이 필수적이라고 하였다. 구매담당자는 다이소의 지점의 수와 매장의 특징, 지역별로 지점에 따라 예상판매량, 예상구매고객들에 관한 질문을 하였으며, 근거를 요구하였다. 그러나 단순히 물건의 우수성만 입증하면 될 것으로 생각하고 방문하여, 응답하지 못하고, 다음 미팅 때까지 조사해오겠다는 답변을 남겼다.

대형유통업체 다이소와의 미팅에서 제품/서비스의 원활한 교환을 위하여 자사의 제품에 대한 특징과 경쟁제품과의 차별성을 어필하는 것이 중요하다고 판단하였다. 구매담당자가 직접 해당 제품의 필요성을 느끼고 사용하는 경우에는 제품 · 서비스교환이 수월하지만, 아닌 경우에는 제품에 대한 공감을 끌어내는 것이 어렵다. 따라서 경쟁제품의 장단점뿐만 아니라 성공 요인, 실패요인분석도 필요하며, 직접 제품을 사용하는 소비자의 입장에서 설득력 있는 설명이 필요하다.

4.4 N커버 입점을 위한 시장성 어필 : 정보교환

N커버의 다이소 입점 시 예상되는 판매량을 추산하기 위해 내부데이터를 활용하려고 하였으나, 당시 에스지개발은 기입점한 오프라인매장이 없었으며 온라인마켓에서도 직접 판매를 진행하지 않고, 온라인유통벤더업체를 통해 고객에게 판매하다 보니 사용 가능한 자료수집에 어려움을 느꼈다. 따라서 N커버가 “다이소 입점 시 구매할 의향이 있는지를 묻는 설문”을 지인 또는 불특정다수를 대상으로 설문조사를 진행하자는 내부의견이 있었다. 그러나, 불특정 다수에게 설문 조사를 진행해도 제품관계자와 대면하는 자리에서 부정적인 답변을 하는 것이 부담스럽다는 점과 지인일 경우 이런 부담이 가중된다는 점에서 정확한 설문이 불가능할 것으로 판단하였다. 또한, 실제로 박람회에서 부스에 방문한 고객들을 대상으로 제품구매 의사에 대하여 문의하면, 대다수 사람이 구매 의사가 있다고 응답하나, 실제로 비용을 지급하고 구매하는 경우는 드물기도 하다.

따라서 1주일간의 고민 끝에 다음과 같은 방법을 마련하였다. 동일가격으로 구성된 다이소 내 판매되고 있는 인기 제품(이하 A제품), 다이소 내 판매되고 있는 유사제품(이하 B 제품), N커버 9P 제품(이하 C제품)을 각각 200개씩 마련한 뒤, “A제품과 B제품이 1개씩 구성된 키트 100개”, “A제품과 C제품이 1개씩 구성된 키트 100개”, “B제

품과 C제품으로 구성된 키트 100개를 학업을 위해 설문을 받아야 하는 조사대상이 다른 학부생 6팀에게 설문자를 위한 답례품을 무상으로 협찬을 하였으며, 대가로 설문 후 키트에 있는 2개의 제품 중 피 설문자는 답례품으로 원하는 것 한 개만 가져갈 수 있게 하는 실험을 진행한 뒤 결과를 알려달라고 요청하였다.

이를 통해 사회 각층의 의견을 수렴하고, 편파적이지 않고 공정한 설문 값을 얻을 수 있을 것으로 기대하였다.

첫째, A제품과 B제품을 통해, 해당 설문 작업의 정확도와 신뢰성을 검증하고자 하였다.

A제품의 판매량과 B제품의 판매량은 1차 미팅 당시 얻은 판매량에 대한 검증된 수치를 가지고 있었다. 설문 값의 비율과 실제 판매량의 비율을 대조하여, 해당 작업의 적합성과 신뢰성을 검증하는 역할을 하였다. 다행히 검증 결과 설문결과가 신뢰할만하다는 결론이 생기었다.

둘째, “B제품과 C제품”과 “A제품과 C제품”설문을 통해 제품의 판매 예상량을 산출해보았다. N커버의 추정 월간 판매량은 7900개(수도권 5200개, 비수도권 2700개)가 나왔으며 이를 통해 판매량 추정치를 분석하여 제출하였다.

<표 2> 2016년 다이소 유사제품 매출 조사결과 - 에스지개발 자체조사

대규모 수도권 매장	소규모 수도권 매장	대규모 비수도권 매장	소규모 비수도권 매장
A 제품: B 제품 = 90개: 10개 B 제품: C 제품 = 20개: 80개 A 제품: C 제품 = 65개: 35개			
A제품: 다이소 내 베스트 셀러제품으로 월 2만 개 이상 판매되는 제품 B제품: 다이소 내 판매되고 있는 유사제품으로 월 2000개가량 판매되고 있는 제품 C제품: 다이소에 입점을 원하는 형태로 구성된 N커버 A제품과 B제품 C제품의 가격은 모두 동일: 1000원			

에스지개발의 대형유통업체 다이소에 입점하는 프로세스 살펴본 결과, 정보교환을 통해 시장성을 정확하게 확인하고, 소비자의 관심을 끌 수 있는 전략 수립이 대형유통업체와 B2B2C 제조업체 모두에게 중요하다고 판단하였다.

대형유통업체에 입점하는 방식은 크게 네 가지(직매입 방식, 위탁판매방식, 특매입방식, 임대매장)가 있으며, 생활소비재 같은 경우 대부분 직매입 방식으로 납품을 진행한다. 다이소 납품의 경우에도 직매입하는 방식이고, 다이소가 재고를 떠안는 방식으로, 다이소는 제품 소비자들의 긍정적인 반응을 끌어내, 성공적인 판매를 해야 한다.

유통사 입장에서 매대당 목표매출액이 정해져 있으며 그에 못 미치면 재고 부담뿐만 아니라 추가적인 손실이 발생하게 된다. 제조자로서도 납품 준비과정에서 많은 부분이 발생하므로 물건이 최소 3회 이상 물품이 회전해야 이익을 창출할 수 있다, 이에 따라 소비자들의 요구에 맞는 전략을 수립하지 못할 경우, 고객들에게 외면받아 초기에 판매중단 되어 막대한 손해를 입을 수 있다.

과거에는 제조사들이 대형유통업체에 입점제안을 진행할 때 제품의 특성을 담은 내용 정도만 유통사에 제공하며, 시장성 검증, 판매예측 같은 것은 유통담당자의 영역이었다. 그러나 경쟁이 치열해지고, 소비자들이 다양한 매체를 통해 특성을 분석하고 비교하며 제품을 선택함에 따라 소비자들의 선택을 받은 것은 더 어려워졌다.

따라서 서로의 상호발전을 위하여, 단순히 시장성을 다루는 것이 아닌, 서로 확보할 수 있는 정보를 적극적으로 교환하고 이를 바탕으로 예상판매량, 판매전략 등을 모색할 필요가 있다.

4.5 에스지개발의 재무안전성 아필: 재무적 교환

에스지개발은 다이소의 재무안전성을 확인하기 위하여 금융감독원 전자공시시스템과 업체 신용조회프로그램을 활용하여 다이소의 재무적 안전성을 확인하였다. 다이소는 재무구조가 튼튼하고, 대금 지급의 투명성이 높으므로 재무적 교환이 즉시 이뤄졌다. 그러나 다이소 입장에서의 에스지개발의 재무적 교환은 쉽지 않았다. 이에 다이소의 구매담당자는 규모가 작은 에스지개발의 재무부담과 인프라에 대한 재무적 교환을 위해 많은 질문을 요구하였다. 구체적인 질문내용으로는 첫째, 제품이 다이소에 납품된 후로부터 납품 대금의 지급이 60일에서 90일가량 소요되는데 이로 인한 자금운영에 문제가 없는지, 둘째, 한 달에 최소 1회에서 최대 4회 이상 용인 물류센터와 양산물류센터(현 부산물류센터)로 직접 납품할 수 있는 인프라가 있는지, 마지막으로 제품에 결함 발생 시 처리할 능력이 되는지에 대한 내용이었다. 이러한 사항은 당시 에스지개발의 제품판매가 시작된 지 2년 정도밖에 되지 않은 B2B2C 제조업체라는 점에서 쉽지 않은 거래조건들이 있었다. 이에 에스지개발은 신용정보회사로부터 발급받은 자사 신용정보보고서와 회사가 빠르게 성장해나가고 있다는 점, 이후 전망 및 발전에 대하여 정리하여 설명함으로써 구매담당자의 걱정을 불식시키며, 재무적 교환을 하였다. 거래에 있어서 재무안전성과 관련된 내용은 매우 중요하다. 공급업체 처지에서는 구매업체의 재무안전성이 납품 대금을 적시

에 받아야 한다는 측면에서 중요하며, 구매업체 입장에서 공급업체의 재무안전성은 안정적인 제품공급과 발생할 수 있는 품질문제에 대한 해결능력 차원에서 중요하다.

IMP상호작용모델과 관련한 이전연구들은 재무적 교환을 중요하게 다루지 않고 있으나 업체의 존속 여부, 구매업체와 공급업체 간 모든 교환은 재무적 이익을 위해 진행된 다. 따라서 업체 간 재무적 신뢰가 보장될 때 거래를 위한 상호작용들이 원활할 수 있으며, 긍정적인 교환과정이 성립된다. 이에 따라 재무적 교환은 중요할 것이다.

4.6 N커버의 구성 및 단가조율 : 사회적 교환

에스지개발은 다이소와의 거래 초기부터 구매담당자와 사회적 교환을 이루기 위해 큰 노력을 하였다. 미팅 시 제품의 판매와 관련된 내용에 대하여 근거를 바탕으로 언급하였으며, 준비되지 않은 질문이나 부정확한 정보에 대해서는 즉시 인정하고 미팅이 끝난 뒤 추가조사를 통해 이후 미팅에서 적절한 답변을 하는 과정으로 신뢰를 구축하기 위한 노력을 하였다. 또한, 대부분 요청사항을 최대한 1일 이내 처리하였으며, 업무처리 시 구매업체의 관점과 내부관점 모두 반영하여 작성하였다. 샘플전달 같이 우체국 등기를 통해 처리할 수 있는 부분도 영업담당자가 직접 방문하는 등 최대한 대면할 기회를 늘렸다. 이러한 과정을 통해 제품과 회사에 대한 구매담당자의 불안요소를 제거하며 사회적 교환을 진행하였다.

입점 프로세스에 있어서 B2B2C 제조업체 영업담당자와 유통브랜드의 구매담당자 간 사회적 교환은 무엇보다 중요하며 필요성은 다음과 같다. 입점은 양사 모두에서 위험부담이 있으므로 상호 간 확고한 신뢰가 바탕이 되어야 한다. 유명브랜드의 제품의 경우, 최소한의 판매량 보장이 된다. 그러나 B2B2C 제조업체의 제품의 경우 입점은 양사 모두에 위험부담이 따른다. 소비자들의 선택을 받지 못한다면 프로모션을 활용하더라도 출구전략을 모색하기 쉽지 않다. 소비자들의 선택을 받지 못한다면, 유통사 입장에서는 악성 재고로 남게 되며, 구매담당자의 실적에 악영향을 미치게 된다. 하지만 B2B2C 제조업체의 피해가 더 막심하다. B2B2C 제조업체는 입점이 결정 나면, 재주문 대응을 위하여 첫 발주량에 최소 1.5배를 재고로 보유해야 한다. 또한, 대부분 유통브랜드는 몇몇 대형제조업체를 제외하고는 자신들의 매장에 맞게 제품을 리뉴얼하여 입점을 요구하기에 포장재 등의 부자재를 맞춤 생산해야 하며 MOQ문제로 입점 수량의 적게는 5배~ 많게는 10배를 생산하게 된다. 만약 해당 유통망에서 판매되지 못한다면 사

용할 수 없다.

이처럼 양사 모두 판매에 대한 위험부담 있기에 이런 불안요소를 불식시키고 양사의 담당자 간 성공이라는 공통된 목표와 신뢰를 기반으로 진술할 논의가 필요하다. 따라서 공동의 목표를 위해 진행하는 것이므로 상호신뢰와 확신이 필요하다.

4.7 N커버 디자인 시안 제작 : 제품·서비스교환

에스지개발은 두 가지 이유로 인해 다이소에 신규패키지로 입점을 결정하였으며, 2개월에 걸쳐 다이소 구매담당자와 협업을 통해 제작하였다.

첫째, 고급화 전략을 진행 중이던 온라인 판매제품과 다이소 입점 제품 간 상호경쟁이 발생하는 것을 우려하였다. 당시 N커버는 프리미엄 제품을 표방하고 있어, 판매단위도 100매씩으로 시중에서 비싼 제품에 속해있었다. 하지만 다이소 같은 경우 1000원에 판매가를 맞춰야 했기에 N커버를 구매했던 충성고객들이 다이소에서 제품구매하는 고객 유출을 막기 위해 다이소에 맞춤 제품을 입점하기로 하였다.

둘째, 수많은 다이소 제품들로부터 눈에 띄기 위해 맞춤 디자인을 선택하였다. 다이소의 경우 제품 수가 워낙 많아 타제품들과 비교하면 눈에 띄기 힘들며, 목적성 낮은 고객들도 많으므로 지나가면서, 한눈에 띄어야 한다. 따라서 제품의 용도를 한눈에 파악할 수 있도록 번기 모양과 글씨를 크게 넣는 등 다이소 고객의 특성에 맞게 디자인으로 제작하게 되었다.

대형매장에 입점하여 가장 중요한 것은 고객들의 선택을 받고 원활하게 판매가 되는 것이다. 따라서 입점하려는 매장의 소비자층, 예상지출금액, 고객들의 방문특성, 선호사항 등을 고려하여 제품을 각색하여 입점할 필요가 있다.

4.8 N커버의 온라인마케팅 진행 : 협력

다이소와 같은 대형매장들의 매대에는 각 매대 당 최소 매출금액이 모두 정해져 있으며, 미달성 시 소규모점포에서 먼저 제품이 판매중단이 되며, 이후 대규모 매장에서도 제품이 판매중단이 최종적으로 계약해지가 된다. 에스지개발의 N커버 같은 경우 유사 경쟁제품이 매출 부진을 겪은 이력이 있으며, 생소한 제품이며, 욕실용품 카테고리인 경우 대부분 N커버와 비교하면 2~5배 이상 큰 제품들로 구성되어있어 제품이 눈에 띄는 것이 힘들었다. 따라서 알려

지기도 전에 성과를 못 내는 것에 대하여 큰 우려와 걱정을 하였다. 이에 따라 온라인마케팅과 오프라인 마케팅을 진행하였다.

온라인마케팅의 경우 많은 소비자가 해외여행 가기 전 다이소에서 방문하여 준비 물품을 구매한다는 점을 확인하고 해외여행 커뮤니티들에 “해외여행 필수품”이라는 컨셉의 정보성 글을 게시하였다. 또한, 페이스북 광고를 통해 다이소에 방문한 적이 있거나, 관심이 있는 사람들을 대상으로 “다이소 필수 아이템 추천”이라는 게시글을 게시하였다. 오프라인의 경우, 직원들과 지인들을 통해 다이소에 방문하여, 직원분들에게 물품이 있는지를 문의하고 위치를 직접 소개받고 구매하는 방식으로 다이소 점원에게 제품에 대한 인식을 높이기 위하여 노력하였다. 또한, 진열이 정상적으로 되어있지 않거나, 너무 가려져 진열이 되어있는 경우와 현장 반응 등을 정리하여 구매담당자에게 전달하였다. 제품의 판매확대를 위하여 에스지개발은 자체비용을 활용하여 마케팅에 투자하였으며, 현장 반응에 대하여 정보를 전달하고 교류하는 상호협력을 진행하였다.

Håkansson(1982)과 Metcalf, Frear & Krishnan(1992)는 IMP상호작용모델에서 협력은 결과에 해당하는 구성요소라고 정의하였다. 그러나 제품/서비스가 납품 또는 입점이 완료된다고 양사가 이윤을 획득하는 것이 아니다. 양사 모두 납품과 입점까지는 많은 부가적인 비용들이 소요되며, 지속해서 거래가 유지될 때 비로서 안정적인 곡선에 접어들며 이윤추구가 가능한 부분이다.

4.9 다이소에서 신상품 트렌드 정보제공 : 협력

다이소는 부산 물류 허브 개소 및 최첨단 무인 완자동화 물류시스템 도입을 앞두고, 전 협력사들에 시스템에 맞게 카톤박스 변경을 요청하였으며, 소량 납품의 경우 택배 납품을 허용했던 기존방침에서 공급사에서 직접 납품하는 허용하는 방식으로 변경 요청하였다. 다이소 입장에서는 시스템개편 및 신규도입에 따른 불가피한 요청이었으나, 다이소에 단일품목만 납품하던 에스지개발 입장에서는 제품 납품단가에서 물류비가 차지하는 것이 4%에서 10%까지 급격히 올라감에 따라 납품에 어려움을 겪게 되었다. 에스지개발은 다이소 측에 운영에 어려움을 토로하였으며, 다이소 측에서는 재고 부담을 더 감수하고 납품 수량을 상향해주는 방식으로 제품 단가에서 운송비가 차지하는 비용을 5% 정도 낮출 수 있게 해주었다. 미팅 이후 2개월 뒤,

다이소 담당자는 상생을 위하여 납품품목을 늘려 납품단가에서 차지하는 물류비용을 감소시키고, 회사매출 상승에 도움이 되도록, 소비자 트렌드와 매출이 향후 많이 발생할 수 있는 품목에 대하여 조언을 해주었으며 납품을 제안해주었다. 비록 에스지개발 내부사정으로 인하여 진행하지는 못하였으나, 물류비 절감을 위한 협력적 문제해결을 진행하였다.

4.10 대형유통업체 다이소를 통한 해외 진출 : 적응

다양한 상호교환을 바탕으로 다이소에서 N커버의 납품량이 점차 증가하는 등 안정적으로 판매가 이뤄지게 되었고 판매량이 안정화 되었다. 이러한 과정을 긍정적으로 본 구매담당자가 대외수출담당자에게 N커버에 대하여 적극적으로 추천하게 되었다. 다이소 대외수출담당자는 N커버를 믿을 수 있는 내부관계자의 추천을 통해 소개받았기 때문에, 에스지개발은 다이소 대외수출담당자와 제품·서비스 교환, 재무적 교환, 정보교환, 사회적 교환이 생략 또는 빠르게 진행될 수 있었고 즉시 협력단계로 진입하게 되었다. 다이소를 통해 3500개의 매장에 입점하게 되었으며, 연간 200만 장가량 판매되며, 회사매출에 많은 역할을 하였으며, 공장신축이전에 밑거름이 되게 되었다.

해외 오프라인매장에 입점하는 것은 매우 어려운 일이며, 오랜 기간 영업에 있어서 투자가 필수적인 일이다. 하지만, 다이소 구매담당자의 에스지개발 성장을 바라는 투자 덕분에 에스지개발은 어려움 없이 판로개척을 할 수 있었다.

<표 3> 다이소 미팅 과정

일자	회차	세부내용	IMP 상호작용 단계
16.10	제안서 제출	공식 홈페이지를 통해 제안	제품 · 서비스교환
16.11	1차 미팅	유선상으로 제품소개(우수성 어필)	
16.11	2차 미팅	제품소개 및 시연 (비교 및 우수성 어필)	
16.12	3, 4차 미팅	시장성 어필 (판매전략, 예상 매출)	정보교환
17.01	5차 미팅	재무적 안전성 어필 (재무현황 및 자금력)	재무적 교환
17.02	6, 7차 미팅	제품의 구성 및 단가조율 (양측 상황 및 의견공유)	사회적 교환
17.03	입점 확정		
17.04	8, 9차 미팅	디자인 시안 제작	제품 · 서비스교환
17.06 ~ 17.12		양산 및 판매 시작	
18.01 ~ 18.06		온라인마케팅 진행	협력
19.02	10차 미팅	다이소에서 신상품 트렌드 정보제공	협력
19.04 ~ 21.02		다이소 주선으로 일본 시장진출 [100엔 삼 입점 계약 체결(약 3500곳)] [연간 200만장 가량 판매(2022년 기준)]	적응

V. 결론

5.1 결론

본 연구는 B2B2C 제조업체의 대형유통업체 입점 사례를 살펴봄으로써, 입점과정에서의 핵심적 요소를 도출 및 프로세스정리를 하고자 하였다. 또한, B2B2C거래의 상호작용을 연구할 수 있는 연구 모델이 없다는 점과 B2B2C거래가 성립되기 위해서는 B2B거래가 선행되어야 한다는 점에서 B2B상호작용모델인 IMP상호작용모델을 활용하여 B2B2C에 적합한 확장된 모델을 개발하고자 하였다.

따라서 B2B2C 제조업체의 대형유통업체 입점과정에 IMP 상호작용모델의 구성요소를 적용해 적합성을 검증하고 구성요소를 수정 및 추가함으로써 B2B2C에 적합한 확장된 IMP상호작용모델을 제시하고자 하였다. 이를 위해 B2B2C 제조업체 에스지개발을 대상으로 대형유통업체 다이소 입점 사례에 관한 사례연구를 진행하였으며 입점전략에 있어

핵심적인 요소를 도출하였다. 또한, IMP상호작용모델의 구성요소를 B2B2C 환경에 적합하게 재정의하였으며, 2개의 구성요소를 추가하여 B2B2C거래에 최적화된 확장된 IMP 상호작용모델을 개발하였다.

본 연구의 결론은 다음과 같다.

첫째, B2B2C거래에서 기존 IMP상호작용모델 구성요소는 모두 적합하였으나, 기존 구성요소들의 정의가 일부 수정되었다. 또한, 사전탐색과 최종 소비자 반응이라는 구성요소가 발견되었다. 관련 내용은 표4에 정리하였다.

<표 4> IMP상호작용모델과 확장된 IMP상호작용모델 비교

요소	IMP상호작용모델	확장된 IMP상호작용모델
사전탐색	-	①거래업체에 대한 ②이해도 ③사전영업전략 수립 ④단기, 중·장기 목표설정
제품 · 서비스교환	①제품의 우수성 ②가격경쟁력 ③제품 신뢰성 ④공급의 적시성 ⑤맞춤상품제공	①제품의 특징 ②제품의 성공 및 실패 요인 ③사용자 차원에서의 제품 ④맞춤상품제안
정보교환	①양질의 정보 ②쌍방 간 요구된 정도에 대한 충족도 ③정보의 깊이 ④공식성 ⑤기술적 문서와 빠른 대응	①잠재고객정보 ②시장성 ③기존 판매데이터
재무적 교환	①업체의 재무건전성 ②지급보증능력 ③결제의 적시성 및 ④타당성 ⑤재무의 투명성	①재무적 안정성 ②지급&공급보증능력 ③인프라 ④미래발전요소 ⑤장기적 향상요인
사회적 교환	①담당자 간 신뢰 구축 ②양방향의 이해 ③상호신뢰와 확신	①상호 간의 신뢰 ②업무의 신속성 ③합리적 설명
협력	①상호협력 ②마케팅협력 ③상호이익에 관한 관심 ④협력적 문제해결 ⑤양보	①마케팅 ②상호문제해결을 위한 노력 ③협력적 문제해결 ④상생
적응	①요구사항 조율 ②유통채널확대 ③서로의 발전을 위한 노력	①유통채널확대 ②서로의 발전을 위한 노력
최종 소비자 반응	-	①행동적 반응 ②구전 의도 ③충성도 ④재구매

둘째, 입점과정에서 사회적 교환을 통해 대형유통업체의 담당자가 제품에 대한 필요성을 인지하고 있는지, 고객 또는 잠재적 고객 여부를 파악하는 것이 중요하다는 점을

발견하였다. 제품의 필요성을 인지하고 있는 고객 또는 잠재적 고객이면 제품의 특징과 마케팅 전략 중심으로 영업을 진행하면 되지만, 그렇지 않으면 고객들의 긍정적인 반응을 객관적인 자료를 통해 전달함으로써 제품의 필요성에 대한 공감대를 형성하고 이후 단계로 진행이 되어야 한다.

셋째, 기존 IMP상호작용모델의 6가지 구성요소 이외에 사전탐색과 최종 소비자반응이라는 2가지 구성요소가 추가로 발견되었다.

입점하고자 하는 대형유통업체의 특성, 대형유통업체의 주 고객층, 유사상품의 판매 여부 및 판매 이력 등에 따라 B2B2C 제조업체는 제품구성, 제안가격, 방향성 등의 전략을 수립해야 하므로 사전탐색이 발견되었다. 이에 따라 확장된 IMP상호작용모델의 구성요소에 사전탐색을 추가하였다.

또한, B2B2C 제조업체와 대형유통업체 간 상호작용은 제품서비스교환 → 정보교환 → 재무적 교환 → 제품서비스교환 → 협력 → 적응 순서로 나타났는데, 소비자 반응의 긍정이면 제품·서비스교환단계에서 협력단계로, 협력단계에서 적응단계로 진입되지만, 소비자의 반응이 부정이면 거래가 중단되는 것을 확인할 수 있었다. B2B2C 제조업체와 대형유통업체 간 거래의 지속 여부가 최종 소비자 반응에 따라 결정된다는 것을 발견함에 따라 확장된 IMP상호작용모델의 구성요소에 최종 소비자 반응을 추가하게 되었다.

5.2 시사점

본 연구의 학문적 시사점은 다음과 같다. B2B 차원에 초점을 맞춰 개발된 IMP상호작용모델을 B2B2C 차원에 적용 가능한 확장된 IMP상호작용모델을 개발하였다. 이전연구들은 대부분 B2B나 B2C에 초점이 맞춰 거래 품질 또는 상호작용에 관하여 연구가 진행됐으며, B2B2C의 거래 품질 또는 상호작용과 관련된 연구는 전무였으며 연구 모델 또한 없었다. 본 연구에서는 B2B2C 차원에 적용이 가능한 확장된 IMP상호작용모델을 만듦으로써, 후속연구에 기반이 될 것으로 기대한다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 많은 제조업체가 판로확대를 위해 사활을 걸고 대형유통업체에 입점하기 위해 큰 노력을 진행하고 있다. 그러나, 실제 사례를 바탕으로 입점과 관련된 연구가 매우 드물어 실무에 많은 어려움을 가지고 있다. 본 연구에서는 실제 사례를 통해 도출된 결과를 바탕으로, 제조업체의 대형유통망 입점 전략의 핵심요소, 구조화된 프로세스를 만드는 연구를 진행하

였다. 따라서 많은 제조업체가 대형유통업체의 입점준비단계에서 많은 인사이트를 얻을 수 있을 것으로 기대한다.

5.3 제언 및 한계

본 연구는 제조업체의 대형유통업체의 입점 사례를 바탕으로 B2B2C를 탐구하였다는 점에서 가치가 있다고 할 수 있다. 본 연구는 대형유통업체 구매담당자의 입장을 최대한 반영하기 위해 녹취본, 회의록 등 다양한 자료를 활용하였다. 그러나 한 개의 제조업체만을 대상으로 진행했다는 점, 대형유통업체의 구매담당자가 해당 연구에 참여하지 않았다는 점에서 한계가 있다. 이후 후속연구에서는 더욱 많은 업체의 사례를 바탕으로 폭넓은 연구가 진행될 필요가 있다.

참고문헌

- 강영선(2015). 대형소매점의 단독 판매가 유통 경로 구조에 미치는 영향. *유통연구*, 20(1), 61-91.
- 김상덕·송지훈·박경도(2015). 소매업체와 공급업체 간 관계에서 거래특유투자와 협업적 공동노력 간 관계 신뢰의 조절효과. *마케팅논집*, 23(3), 1-24.
- 김소연·신현한(2015). 대업체 매출비중이 협력업체 성과에 미치는 영향. *전략경영연구*, 18(2), 27-43.
- 김영찬·강우성(2020). 비즈니스 시장 가치사슬 기반 B2B2C 마케팅 전략. 학현사.
- 김지나(2022). *전통장류 기업의 통합적 마케팅 커뮤니케이션 (IMC) 전략이 소비자 반응 및 소비자 브랜드 인게이지먼트(CBE)에 미치는 영향*. 박사학위논문, 경기대학교.
- 김재욱·김향미(2006). 유통업체에 대한 신뢰가 제품과 제조업체에 대한 신뢰로 전이되는 메커니즘에 관한 연구. *한국유통학회 학술대회 발표논문집*, 2006(10), 79-88.
- 김진선·진용미(2018). 미용실의 서비스 스케이프가 고객반응 및 고객만족도에 미치는 영향. *한국미용학회지*, 24(4), 712-718.
- 김종영·강상목(2017). 신뢰가 유통업체의 영향전략과 만족에 미치는 효과 분석: 한국, 미국, 일본의 제조업체를 대상으로. *무역연구*, 13(1), 436-481.
- 김준석·나철희(2017). 소비자 관점에서 유통업체 브랜드의 전략적 실행에 관한 연구. *유통경영학회지*, 20(6), 15-19.
- 김현정(2021). 기업가정신과 창업경험이 기술창업기업의 성과에 미치는 영향: 운영 역량과 동적 역량의 매개효과를 중심으로. *한국진로창업경영학회지*, 5(4), 1-26.
- 노혜영(2021). *공급사·구매사의 사회자본이 관계성공에 미치는*

- 영향 환경의 불확실성의 조절효과를 중심으로. 박사학위논문, 한양대학교.
- 류종우·김상현(2010). 관계혜택과 관계비용이 장기지향성과 협력에 미치는 영향. **한국경영교육학회 학술발표대회논문집**, 18(4), 1-19.
- 우영선·박종무(2013). *B2B 산업재 거래에서 서비스품질이 관계 품질 및 거래성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 국내 중소제조업체를 중심으로*. 박사학위논문, 영남대학교.
- 유현미·박종철·김재욱(2008). 유통업체와 제조업체에 대한 신뢰가 유통업체 브랜드의 구매의도에 미치는 영향에 관한 연구. **유통연구**, 13(2), 97-123.
- 윤태섭·여준상(2009). 유통브랜드가 제품브랜드 평가에 미치는 영향. **광고학연구**, 20(4), 219-229.
- 이슬기·홍혜영·박재춘(2020). 제조 중소기업의 조직문화유형이 직무만족에 미치는 영향: 조직신뢰의 조절효과를 중심으로. **한국진로창업경영학회지**, 4(1), 1-22.
- 이영우·박경도·이호택·송치훈(2018). 제조업체의 유통업체 브랜드 거래특유투자에 관한 연구. **마케팅논집**, 26(4), 60-83.
- 이한근·황윤용·강성호(2022). 중소 제조업체와 유통업체의 관계 학습이 중소 제조업체의 신제품 성과에 미치는 영향. **경영컨설팅연구**, 22(1), 1-10.
- 이호택·지성구(2016). 제조-유통 관계에서 상호 간의 거래특유투자가 전략적 협업 수준에 미치는 영향. **유통연구**, 21(1), 81-101.
- 전종근·임수연·김주영(2015). *대형유통업체와 중소 납품업체의 협력을 통한 상품개발*. 한국경영학회 융합학술대회, 여수: 한국경영학회.
- 조영래·이민호(2022). 제조업체와 복수의 유통업체 간의 다자간 협상전략 분석. **한국 SCM 학회지**, 22(1), 1-9.
- 조미나(2020). 모바일 음식 배달앱 서비스 품질 a척도 개발 및 배달앱 품질 개선을 위한 SERVQUAL-Kano 통합 모델의 QFD 적용. **관광학연구**, 44(4), 103-121.
- 최자영·박주영(2007). B2B 산업재 거래에서 서비스 품질 측정과 충성도와와의 관계. **품질경영학회지**, 35(1), 124-135.
- 황문성(2017). *화학재 B2B 거래시장에서의 서비스품질이 지속 구매의도에 미치는 영향*. 박사학위논문, 숭실대학교.
- Bagozzi, R. P., & Burnkrant, R. E. (1979). Attitude organization and the attitude-behavior relationship. **Journal of personality and social psychology**, 37(6), 913.
- Borys, B., & Jemison, D. B. (1989). Hybrid arrangements as strategic alliances: Theoretical issues in organizational combinations. **Academy of management review**, 14(2), 234-249.
- Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle, J. L., & Borza, A. (2000). Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives. **Academy of Management journal**, 43(3), 449-467.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, 17(1), 99-120.
- Gummesson, E.(1978). Toward a theory of professional service marketing. **Industrial Marketing Management**, 7(2), 89-95.
- Håkansson, H. (Ed.).(1982). *International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach (Vol. 389)*. hichester: Wiley.
- Kalafatis, S. P.(2002). Buyer-seller relationships along channels of distribution. **Industrial Marketing Management**, 31(3), 215-228.
- Ling-Yee, L. (2006). Relationship learning at trade shows: Its antecedents and consequences. **Industrial Marketing Management**, 35(2), 166-177.
- Metcalf, L. E., Frear, C. R., & Krishnan, R.(1992). Buyer-seller relationships: an application of the IMP interaction model. **European Journal of Marketing**, 26(2), 27-46.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L.(1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Marketing**, 64(1), 12-37.
- Fang, S. R., Fang, S. C., Chou, C. H., Yang, S. M., & Tsai, F. S. (2011). Relationship learning and innovation: The role of relationship-specific memory. **Industrial marketing management**, 40(5), 743-753.
- Wilson, D. T., & Mummalaneni, V. (1986). Bonding and commitment in buyer-seller relationships: a preliminary conceptualisation. **Industrial marketing and purchasing**, 1(3), 44-58.
- Woo, K. S., & Ennew, C. T. (2004). Business-to-business relationship quality: An IMP interaction-based conceptualization and measurement. **European journal of marketing**, 38(9/10), 1252-1271.
- Woo, K. S., & Ennew, C. T. (2005). Measuring business-to-business professional service quality and its consequences. **Journal of Business Research**, 58(9), 1178-1185.

[abstract]

A B2B2C manufacturer's IMP interaction model-based strategy for entering a big retailer: An example of SG Development with Daiso

Jooho Kim*, Tae Jun Bae**

This work extends the B2B-centric IMP interaction model to the setting of B2B-to-consumer transactions. We investigate and modify the current model components using a case study of SG Development, a startup manufacturer that joined a large store. In addition, we define the essential components and stages of the entry strategy for new producers. Our findings highlight the significance of manufacturer-retailer interactions in B2B2C transactions and offer an extended IMP interaction model that adds early customer search and response. This study contributes to B2B2C transaction research and provides practical implications for new manufacturers seeking entry into large retailers.

KeyWord: IMP interaction model, Startup manufacturer, Early start-up company, B2B2C, Entrepreneurship, Venture company

* First Author, Dongguk University Department of Technology Entrepreneurship graduate School, Ph.D. Student, ho0272@naver.com

** Corresponding Author, Hanyang University Department of Entrepreneurship graduate school, Assistant Professor, tjbae@hanyang.ac.kr