

## 핵심 거래처 지원활동이 제조업체의 성과에 미치는 영향

송치훈\*, 박경도\*\*, 편해수\*\*\*

핵심 거래처 관리란 제조업체의 가장 중요한 고객에게, 고객의 필요에 맞는 제품과 서비스를 지속적으로 제공함으로써 특별한 관계를 형성하기 위해 제조업체가 행하는 노력들을 말한다. 유통환경이 변화됨에 따라 제조업체 매출이 특정 유통업체에 집중되는 일들이 발생되기 시작하였고, 제조업체의 전체성과가 몇몇의 거래처에 의해 결정됨에 따라, 제조업체는 핵심 거래처와의 관계를 관리하고 발전시키기 위해 다양한 노력들을 수행하게 되었다.

이러한 환경의 변화에 따라 본 연구는 핵심 거래처 관리를 위한 다양한 노력 중에서도 제조업체가 핵심 거래처를 대상으로 행하고 있는 지원의 효과에 초점을 맞추었다. 지원의 효과를 명확하게 살피기 위하여, 기존 연구와 달리 지원의 차원을 다섯 가지로 구분하였고 결과 변수 역시 관계적 성과와, 경제적 성과로 구분하여 연구를 진행하였다. 또한 제조업체의 규모에 따라 지원의 효과가 달라질 수 있음을 고려하여, 제조업체 규모에 따른 지원효과를 추가분석 하였다.

실증분석을 위해 제조업체를 대상으로 설문을 통하여 자료를 수집하였다. 공분산 구조분석을 통하여 가설을 검증하였으며, 분석결과 제품지원, 서비스지원, 인력지원이 핵심 거래처의 제조업체를 향한 신뢰에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 인센티브지원과 정보지원은 제조업체의 경제적 성과에 영향을 미치며, 핵심 거래처의 제조업체를 향한 신뢰수준이 높을수록 제조업체의 경제적 성과가 높아지는 것으로 나타났다. 제조업체의 규모가 큰 경우에는 제품지원, 서비스지원, 인력지원이 신뢰에, 제품지원과 서비스지원이 경제적 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 제조업체의 규모가 작은 경우에는 서비스지원, 인력지원, 정보지원이 신뢰에, 인센티브지원과 인력지원과 정보지원이 경제적 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구가 이론적, 실무적으로 기여하는 점은 다음과 같다. 첫째, 해외에서 다양하게 진행되고 있는 핵심 거래처 관리에 관한 연구를 국내에 적용한 몇 안 되는 연구라는 점이다. 둘째, 핵심 거래처를 위한 제조업체의 지원이 성과에 미치는 영향을 살펴보기 위해 지원의 차원을 기존 연구와 달리 다섯 가지로 구분하여 각각의 효과를 살펴보았으며, 제조업체의 전략적인 목표에 따라 어떤 지원에 집중해야 하는지를 밝힘으로써 실무적인 시사점을 제공하였다.

주제어 : 핵심 거래처, 제품지원, 인센티브지원, 서비스지원, 인력지원, 정보지원, 신뢰, 경제적 성과

\* 서강대학교 경영대학 박사과정, suezor@sogang.ac.kr

\*\* 서강대학교 경영대학 부교수, kyungdo@sogang.ac.kr, 교신저자

\*\*\* 남서울대학교 경영학과 부교수, phs@nsu.ac.kr

## I. 서론

핵심 거래처란 제조업체의 가장 중요한 전략적 고객을 말하며, 핵심 거래처 관리란 제조업체의 가장 중요한 고객에게, 그 고객의 필요에 맞는 제품과 서비스를 지속적으로 제공함으로써 특별한 관계를 형성하고자 하는 노력을 말한다(McDonald, Millman, and Rogers 1997).

경쟁의 증가, 글로벌화, 거래의 집중화 등의 변화는 구매자와 판매자의 관계를 진화시켰으며 유통경로에 영향을 끼쳤다(Capon 2001). 제조업체의 경우, 기술의 우위를 통해 시장을 점유하더라도 경쟁업체가 빠르게 기술을 모방하고 변형할 수 있게 됨에 따라 제품의 수명주기는 짧아졌다. 뿐만 아니라 가격이나 촉진전략 측면에서도 모방 가능성이 높아지면서 지속 가능한 경쟁우위를 창출하는 것이 어려워졌고 그로 인해 제조업체간의 경쟁은 치열해졌다. 이에 따라 제조업체는 다른 경쟁사에 의해 쉽게 모방될 수 없고, 지속 가능한 우위를 창출하기 위하여 유통업체와의 협력을 증가하기 시작하였다(윤정근 2009; Gosselin and Heene 2003).

동시에 유통업체도 소비자의 행동패턴의 변화에 따라, 소비자의 욕구를 충족시키기 위해 전략적인 변화를 꾀하게 되었다. 기존의 소비자들은 제품 구매 행위 자체를 통해서 만족을 누릴 수 있었다면, 이제는 제품을 구매할 수 있는 장소 외에 제품 구매의 편리성, 저렴한 가격, 다양한 서비스 등을 제공함으로써 소비자들에게 최대한의 만족을 제공하는 장소에서 제품을 구매하는 행동으로 변화하였다(안광호, 조재운, 한상린 2014; 전달영, 김용환 1999). 이러한 소비자들의 욕구를 유통업체 독자적으

로 충족시키기에는 한계가 있기 때문에, 유통업체는 제조업체의 협력을 필요로 하게 되었다(김상덕, 정연승, 성민 2010; Song, Bendetto, Zhao 2008). 그리고 유통업체와 제조업체의 원활한 협력은 소비자들에게 차별화된 가치를 제공하게 되었고, 많은 소비자들은 그러한 차별화된 가치를 제공하는 유통업체를 찾게 되었다. 그 결과, 제조업체의 매출이 특정 유통업체에 집중되는 일들이 발생되었다. 다시 말해서, 특정 유통업체에서 자사제품이 얼마나 팔리는가에 따라 제조업체의 전체 매출에 큰 영향을 받기 시작하였고, 회사 매출의 80% 이상이 소수의 거래처에서 발생하는 일들이 일어났다(Gosselin and Heene 2003; Sheth and Parvatiyar 2002). 제조업체의 전체성과가 핵심 거래처의 성과에 의해 결정됨에 따라, 제조업체는 핵심 거래처와의 관계를 관리하고 그들과의 관계를 더욱 발전시키기 위해 다양한 노력들을 수행하기 시작하였다(Ivens and Pardo 2007; Ivens, Pardo, Salle and Cova 2008).

이러한 환경의 변화에 의해 해외에서는 1960년대부터 핵심 거래처에 관한 연구가 시작되었고, 계속해서 발전되어왔다(Weilbaker and Weeks 1997). 국내의 경우에도 핵심 거래처의 중요성이 증가하고 있으며, 최근 대형 제조업자를 중심으로 할인점과 같은 매출비중이 높은 신업태를 중점 관리대상으로 삼고, 해당 부서를 개편하고 인력을 고용하고 훈련하는 일들이 일어나고 있다(편해수 2005). 이러한 변화가 시작 단계에 가까워 핵심 거래처에 관한 국내 연구는 빈약하지만, 그 중요성이 증대됨에 따라 연구의 필요성은 높아지고 있다. 따라서 본 연구는 제조업체와 핵심 거래처와

의 관계에 초점을 맞춰 연구를 진행하고자 한다. 특히 핵심 거래처와의 관계를 발전시키고 제조업체와 핵심 거래처 양자간의 이익을 증대하기 위해서 진행하고 있는 제조업체의 협력 활동 중에서 제조업체가 핵심 거래처를 위해 행하고 있는 지원활동에 초점을 맞춰 연구를 진행하고자 한다.

제조업체가 핵심 거래처를 위하여 행하는 지원은 크게 두 가지 형태로 나타난다. 하나는 일반 거래처에는 제공하지 않고 핵심 거래처에게만 제공하는 특별한 형태의 지원이며, 다른 하나는 일반 거래처와 동일한 지원을 행하지만, 일반 거래처에 비해서 더 많은 노력을 기울이며 빈번하게 지원을 행하는 형태로 나타난다(Homburg, Workman and Jensen 2002; McDonald and Rogers 1999). 하지만 이러한 지원을 행하기에 앞서, 과연 다양한 형태의 지원이 제조업체의 성과에 긍정적인 영향을 미치는지 고려해 볼 필요가 있다. 제조업체가 핵심 거래처를 위해서 수행하는 다양한 지원은 필연적으로 시간과 노력, 그리고 비용을 수반한다. 그럼에도 불구하고 제조업체가 지원을 하는 이유는 이러한 지원이 핵심 거래처와의 관계를 더욱 긴밀하게 형성하게 하고, 장기적으로 더 많은 이윤을 창출할 수 있다는 기대가 있기 때문이다. 하지만 제조업체의 지원이 기대했던 것보다 성과에 영향을 미치지 않는다면 제조업체의 입장에서는 특정 거래처에 대한 의존도를 낮추고 다양한 거래처를 확보하여 시장 커버리지를 높이고, 환경에 대한 유연성을 높이는 등 다른 전략을 고려해야 할 것이다(Frazier 1999).

동시에 제조업체의 자원은 한정적이기 때문

에 어떤 형태의 지원이 더 높은 성과를 이끌어 낼 수 있을지 하는 것은 자원의 효율적 배분을 생각할 때 중요한 문제가 될 수 있다. 특히 규모가 작은 기업은 규모가 큰 기업에 비해 가용 자원 규모가 작기 때문에, 효과적인 자원분배를 통하여 성과를 향상시키는 것은 중요한 문제가 될 수 있다. 이에 따라 본 연구는 지원의 차원을 구분하고, 다양한 지원 중에서 어떤 지원을 제공하는 것이 핵심 거래처와의 관계 및 제조업체의 성과에 더욱 큰 영향을 미치는지 살펴봄으로써 조직의 규모, 성과 목표에 따라 어느 자원에 더욱 집중해야 할 것인지를 살펴보고자 한다. 이를 위해 핵심 거래처의 지원을 단일차원으로 보았던 기존 연구와 달리(e.g., Workman et al. 2003), 본 연구에서는 5가지 차원으로 구분하여 연구를 진행함으로써 핵심 거래처 연구에 관한 이론적, 실무적 시사점을 제공하고자 하였다.

제조업체의 지원 효과성을 살펴보기 위하여 본 연구는 지원의 성과를 두 가지 차원으로 구분하여 살펴보았다. 제조업체가 핵심 거래처와의 거래에서 달성하고자 하는 목표에는 크게 두 가지가 있는데, 하나는 핵심 거래처와의 관계적 성과를 더욱 중시하여 장기적으로 양자간에 서로 신뢰할만한 관계를 형성하는 것이며, 다른 하나는 핵심 거래처와의 거래를 통해서 직접적으로 경제적 성과를 얻고자 하는 것이다. 본 연구에서는 각각의 제조업체의 지원이 두 가지 차원의 성과에 어떻게 영향을 미치는지 살펴봄으로써 시사점을 제공하고자 한다.

본 연구의 대상은 핵심 거래처에 지원을 수행하고 있는 제조업체이다. 특히 할인점이나 새로운 업체의 등장으로 인해 제조업체와 유

통업체의 관계가 변화되고 있기 때문에, 이 둘 간의 관계를 살펴보기 위하여 제조업체 중에서도 산업재 제조업체가 아닌 국내 소비재 제조업체를 대상으로 하였다. 국내에서는 핵심 거래처 지원에 관한 연구가 많이 진행되지 않았기 때문에 중소기업, 대기업을 망라하여 표본을 선정하였으며, 온라인 설문에 의한 조사 방법을 통하여 자료를 수집하였다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 먼저 연구와 관련된 핵심 거래처에 관한 연구와 지원에 관한 기존 문헌을 검토하였다. 이를 근거로 지원이 성과에 미치는 영향에 관하여 가설을 설정하고, 연구의 모형을 제시하였다. 가설을 검증하기 위한 방법을 제시하였으며, 검증결과에 대하여 논의하였다. 그리고 추가분석을 통하여 기업의 매출액에 따라 지원이 성과에 미치는 영향을 살펴보았으며, 마지막으로 연구 결과를 정리하고 본 연구에 대한 시사점과 연구 과정에서 나타난 한계점과 향후의 연구 방향을 제시하였다.

## II. 이론적 배경

본 장에서는 첫째, 핵심 거래처의 기존 연구 흐름을 정리하였으며, 둘째로는 거래처 지원에 관한 연구들을 통해서 어떠한 차원으로 거래처 지원을 구분하였는지 정리하였다.

### 1. 핵심 거래처 관리에 관한 기존 연구

고객과 장기적인 관계형성은 마케팅 관리의 다양한 영역에서 그 중요성이 인식되어 왔다 (Anderson and Weitz 1992; Ganesan 1994; Morgan and Hunt 1994; Noordewier, John and Nevin 1990). 조직적 구매 행동, 산업 마케팅, 관계 마케팅, 서비스 마케팅 등의 분야는 고객과의 지속적인 관계 관리에 초점을 맞추고 있다. 핵심 거래처 관리(key account management)<sup>1)</sup> 역시 고객과의 지속적인 관계 관리에 초점을 맞추고 있다.

기존의 연구자들은 다양한 의미로 핵심거래처 관리를 정의해왔다. Barrett(1996)은 핵심 거래처 관리란 제조업체가 마케팅이나 관리, 서비스 영역에서 제조업체의 가장 중요한 고객에게 특별한 조치를 취함으로써, 고객에게 초점을 맞추는 접근이라고 하였다. Diller(1992)는 제조업체의 중요한 고객을 효과적으로 관리하기 위해서, 조직을 개편하거나 조직 내부 부서들의 협력을 도모하는 조직적 차원의 전략과 판매 전략 둘 다 포함하는 관리의 개념이라고 하였다. McDonald, Millman, and Rogers (1997)는 제조업체의 가장 중요한 고객에게, 고객의 필요에 맞는 제품과 서비스를 지속적으로 제공함으로써 특별한 관계를 형성하고자 사용하는 접근이라고 하였다. 연구자마다 조금씩 정의가 다르기는 하지만 공통적인 정의를 종합해보면 제조업체가 전략적으로 중요하

1) 연구자에 따라 key account management(KAM), key account selling, national account management(NAM), national account selling, strategic account management, major account management, global account management 등의 용어를 사용하였다. NAM이라는 용어는 기업의 가장 중요한 고객이 국경을 초월하여 존재하는 경우가 많아지면서 지금은 잘 사용하지 않는 용어이다(Colletti and Tubridy 1987). 따라서 KAM이 최근 논문에서 가장 많이 사용되는 용어 (McDonald et al. 1997; Pardo 1997; Sharma 1997)이기 때문에 본 논문에서도 KAM이라는 용어를 사용하기로 한다.

다고 여기는 거래처를 제품, 서비스의 제공 등과 같은 다양한 활동을 통하여 관리하는 것이라고 할 수 있다. 이에 따라 본 연구는 제조업체가 제품, 서비스의 제공 등과 같은 다양한 활동을 통하여 전략적으로 중요한 거래처를 관리하는 것을 핵심 거래처 관리라고 정의하였다.

핵심 거래처에 관한 연구는 크게 세 가지 차원에서 진행되어왔다(Homburg et al. 2002). 첫째로는, 핵심 거래처 관리자에 관한 연구이다. 핵심 거래처 관리자인 제조업체의 직원으로써, 제조업체가 거래처를 위해서 할 수 있는 지원, 역량, 프로그램 등을 거래처에게 제시하며, 제조업체에게는 거래처의 필요를 자회사에 제시하여 상호간의 협력을 이끌고자 하는 관리자이다(McDonald et al. 1997). 따라서 핵심 거래처 관리자의 능력과 태도에 따라 양자간의 관계 발전에 큰 영향을 미칠 수 있으므로, 핵심 거래처 관리자가 갖추어야 할 자질이 무엇인지에 관한 연구들이 진행되었다(Boles, Barksdale and Johnson 1996; Napolitano 1997; Weeks and Stevens 1997). Napolitano (1997)는 핵심 거래처 관리자가 갖추어야 할 능력으로 기업 간 조화로운 상호관계 형성능력, 핵심 거래처의 주요한 목표와 성장을 저해하는 문제에 대한 분석능력, 그리고 자회사의 자원과 창조성에 근거한 해결능력을 제시하였다.

둘째로는 제조업체와 핵심 거래처 양자간의 관계에 관한 연구이다. 이 연구는 핵심거래처와 제조업체간의 관계가 관여와 협동수준의 발전단계로 묘사되었다는 점에서 관계마케팅 연구와 밀접한 관련이 있다(e.g., Lambe and Spekman 1997; Millman and Wilson 1995).

셋째로는 핵심 거래처와의 관계를 성공적으로 이끄는 요소에 대한 연구이다. 기존연구들은 제조업체 관점에서 중요하다고 여기는 요소가 무엇인지를 살펴본 연구와 핵심 거래처 관점에서 중요하게 여기는 요소가 무엇인지를 살펴본 연구로 진행되어왔다.

먼저 제조업체의 관점에서 살펴본 연구로, Napolitano(1997)는 최고 경영자 혹은 고위 경영자의 지원과 관여가 성공에 가장 중요한 요소가 되며, 핵심 거래처의 선정 과정도 핵심 거래처 관리를 성공적으로 이끌 수 있는 요소가 된다고 주장하였다. Sengupta, Krapfel and Pusateri(1997)은 NAMA(National Account Management Association)에 속한 650개의 기업 중에서 핵심 거래처 관리를 모범적으로 시행하는 회사들을 분석하였고, 핵심 거래처 관리에 있어 성공에 영향을 주는 중요한 요소들을 제시하였다. 그 결과 핵심 거래처 관리자가 관리하는 핵심 거래처 수가 많을수록 성과와는 역의 관계가 있으며, 새로운 정보기술을 사용하고 적용할수록 성과는 높아지는 것을 발견하였다. Sharma(2006)는 제조업체의 관계적 자산 투자수준과 만족수준 그리고 개인적/사회적 유대가 핵심 거래처 관리의 성공 요소를 밝혔다.

핵심 거래처 관리를 받고 있는 기업의 입장에서 살펴본 연구도 제시되어왔다. 이에 대표적인 연구로서 Pardo(1997)의 연구를 들 수 있다. Pardo(1997)는 핵심 거래처 목표달성에 있어 제조업체 제품 및 서비스의 중요도, 핵심 거래처 관리 프로그램 이해정도, 제조업체의 거래처 우선순위 중 해당 거래처의 순위, 핵심 거래처의 구매과정특성(e.g., 집중화 혹은 분

산화), 핵심 거래처의 환경적 제약과 핵심 거래처 경영자의 개방성(mind openness)에 따라 핵심 거래처 관리의 성공이 달라질 수 있음을 밝혔다.

Abbrat and Kelly(2002)는 제조업체와 핵심 거래처 양쪽 모두의 관점에서 핵심 거래처의 성공에 영향을 주는 요인을 연구하였다. 제조업체와 핵심 거래처 모두 상대방의 사업을 이해하는 것, 핵심 거래처 관리에 대한 이해와 실행, 핵심 거래처 관리자의 적합성과 신뢰가 성공에 영향을 주는 요인임을 밝혔다.

이처럼 핵심 거래처에 관한 연구는 다양한 형태로 진행되고 있으며, 본 연구는 핵심 거래처와의 관계를 성공으로 이끄는 요소를 살펴보는 연구에 해당된다. 구체적으로 핵심 거래처와의 관계를 성공으로 이끄는 요인들 중에서 제조업체가 수행하고 있는 지원활동에 초점을 맞추었으며, 지원을 단일차원이 아닌 다차원으로 구분하여 각각의 효과를 구체적으로 살펴보고자 하였다.

## 2. 거래처 지원에 관한 기존 연구

거래처 지원이란 제조업체가 거래처와의 관계를 발전시키기 위해서 거래처에게 수행하는 활동들을 말한다(Homburg et al, 2002). 관계마케팅 연구와 KAM에 관한 연구는 거래처를 위한 다양한 활동들을 제시하고 연구하였다.

Berry(1995)는 관계마케팅의 3단계를 제안하면서 이에 필요한 지원들을 제시하였다. 첫 번째 단계는 고객 충성도를 확보하기 위하여 제조업체가 가격 인센티브에 의존하는 단계이다. 이것은 경쟁자들이 쉽게 가격을 모방할 수

있기 때문에 낮은 수준의 관계마케팅 단계라 하였다. 두 번째 단계는 사회적 측면에 초점을 둔 것으로, 제조업체의 한 부서만 핵심 거래처 상대 부서와 의견을 나누는 것이 아니라 모든 부서에서 거래처와의 효과적인 커뮤니케이션을 하는 단계라 하였다. 세 번째 단계의 관계마케팅은 거래처의 문제에 대해 구조적인 해결을 하는 것으로써, 단순히 관계를 구축하기 위한 기술에 의존하기보다는 합리적인 서비스 배달 시스템의 설계에 의해 이루어진다고 하였다.

Lambe and Spekman(1997)은 정보 공유, 최종제품에 가치를 더하고자 하는 다양한 협력, 공동 계획과 같은 활동들을 제시하여 NAM 제휴 단계에 따라 각각의 활동이 어떻게 달라지는지 살펴보았다. Montgomery and Yip(2000)은 다국적 기업과의 거래나 제조업체의 수출 등으로 인하여 핵심 거래처가 다양한 해외지역에 존재하게 됨에 따라 글로벌 고객관리(global account management)라 명하여 연구를 하였다. 여러 지역에 유통업체를 둔 거래처는 제조업체가 특정지역이 아닌, 전 지역에 동일한 가격, 표준화된 제품과 서비스를 제공해 주기 원하기 때문에, 제조업체의 적극적인 지원이 필요함을 제시하였다. Sengupta et al.(1997)은 제조업체가 핵심 거래처를 위한 지원으로 인센티브를 제시하였으며, 인센티브의 형태를 pull money와 push money로 나누어 연구를 진행하였다. 또 다른 연구에서 핵심 거래처는 제조업체와 협력적인 관계를 형성할 경우, 관계 형성 이전에 비해서 더 나은 제품과 서비스, 합리적인 가격조건, 향상된 물류시설과 더 많은 정보공유, 인센티브 등의 이익을 받기 원한다는 것을 제시하였다(Frazier, Spekman

and O'Neal 1998; Jap 1999; Mohr and Nevin 1990; Sheth and Sharma 1997). 따라서 기존 연구들을 바탕으로 제조업체와 핵심 거래처의 관계에서 제시된 지원들은 차별화된 제품과 특별한 가격, 특별한 서비스의 제공 혹은 맞춤형 서비스, 정보공유, 상호간에 일을 원활하게 하기 위한 물류지원이나 공동조정 노력으로 정리해볼 수 있다. 이러한 지원은 4P (product, price, promotion, place)와 의사소통 혹은 정보공유로 묶을 수 있다(Workman, Homburg and Jensen 2003).

본 연구에서는 지원의 차원을 Berry(1995)가 제시한 세 단계의 관계마케팅과 Workman et al.(2003)의 구분을 따라 제품지원, 서비스지원, 정보지원의 차원으로 나누었으며, Sengupta, et al.(1997)의 연구를 기반으로 가격과 지원금 형태로 행하는 지원을 인센티브지원이라 명하고 이를 추가하였다. 마지막으로 Napolitano (1997)의 개념적 연구를 기반으로, 핵심 거래처와의 관계에 있어서 이론적으로만 논의되고 있는 인력지원을 추가하여 지원의 차원을 제품지원, 인센티브지원, 서비스지원, 인력지원, 정보지원으로 나누었다.

Workman et al.(2003)은 핵심 거래처를 위한 제조업체의 지원, 고위 경영자의 개입 정도, 전사적인 노력, 공식화 정도가 핵심 거래처의 유효성(effectiveness)에 미치는 연구를 진행하였는데, 본 연구는 여러 요인들 중에서

제조업체의 지원에 초점을 맞추었다. 특히, 제조업체의 지원을 단일차원이 아닌 5가지 차원으로 세분화 하고, 종속변수 역시 유효성이라는 단일 차원이 아닌 두 차원(즉, 경제적 성과와 관계적 성과 중 하나인 신뢰)으로 구분하여 각각의 지원이 미치는 영향을 살펴보았다는 점에서 기존 연구와 차별화가 있다고 할 수 있다.<sup>2)</sup> 또한 국내의 경우 핵심 거래처 관리에 관한 연구가 많이 진행되지 않았기 때문에, 국내 상황에 적합하게 수정하여 진행한 연구라는 점 역시 차별화가 있다고 할 수 있다.

### 3. 가설설정

제조업체가 거래처와의 관계를 발전시키기 위해서 거래처에게 수행하는 활동들을 지원이라고 말한다. 본 연구에서는 일반 거래처에 비해 핵심 거래처에게 더 많은 지원을 하거나, 오직 핵심 거래처에게만 제품, 인센티브, 서비스, 인력, 정보 등을 제공하는 경우 핵심 거래처 지원을 하고 있다고 정의하였다.

#### 3.1 제품지원이 성과에 미치는 영향

제품지원이란, 제조업체가 핵심 거래처에게 제품과 관련된 필요나 요구를 충족시키기 위해서 수행하는 활동들을 말한다. 거래처에 대한 높은 수준의 제품지원은 경쟁적인 환경에

2) 본 연구에서는 독립변수들과 종속변수들과의 관계에 있어서 완전매개모형(지원이 신뢰에 영향을 미치고 신뢰가 경제적 성과에 영향을 미친다는 모형)이 아닌 부분매개모형(지원이 신뢰와 경제적 성과에 영향을 미치며, 신뢰가 경제적 성과에 영향을 미친다는 모형)으로 설정하였다. 이는 대부분의 유통연구에서 신뢰는 관계변수이고 성과는 관계에 따른 행동이나 결과변수로 사용하기 때문에 부분매개모형보다는 완전모형으로 설정하는 것과 다른데, 그 이유는 기존 연구들에서 지원이 양자간의 관계가 형성되지 않은 상황에서도 직접적으로 경제적 성과에 영향을 미침을 보였기 때문이다(e.g., 김종훈 2007; 신창훈, 김철민, 김울성 1999).

서 거래처의 성과를 향상시키는 핵심전략으로 여겨진다(Reed, Lemak and Mero 2000). 또한 거래처들은 제조업체의 제품지원을 제조업체가 수행해야 할 가장 기본적인 자질이라고 여기기 때문에, 제공받는 제품의 품질에 대해서 만큼은 타협하지 않으려 한다(Liukko, Vouri and Woodside 1997). 따라서 제조업체의 제품지원은 기본적으로면서도 중요한 지원이며, 다양하고 빈번한 제품지원은 핵심 거래처로 하여금 제조업체가 자신과의 거래관계를 소중하게 여기고 있다는 인식을 일으킬 수 있다(Ivens and Pardo 2008). 그리고 핵심 거래처가 제조업체의 거래처들 중에서 가장 중요한 거래처라는 인식은 제조업체가 실행하는 핵심 거래처 관리에 호의적인 태도를 형성하게 하고, 궁극적으로는 제조업체의 관계적 성과와 경제적 성과에 영향을 미칠 수 있다(Pardo 1997).

구체적으로 제조업체가 다양한 제품지원을 하기 위해서는 노력과 투자가 수반되는데 핵심 거래처를 위한 이러한 노력과 투자는 제조업체가 관계를 지속하기를 원한다는 표현이 될 수 있다(Ivens and Pardo 2008). 이러한 표현은 핵심 거래처로 하여금 제조업체가 핵심 거래처를 상대로 기회주의적 행동을 할 수 있다는 불확실성을 감소시키며, 제조업체를 신뢰하게 만드는 요인이 될 수 있다(Anderson and Weitz 1992; Heide and John 1990; Morgan and Hunt 1994). 동시에 핵심 거래처를 위한 제조업체의 제품지원은 제조업체가 핵심 거래처의 이익에도 관심이 있으며 이를 적극적으로 돕기 위한 협력 혹은 희생으로 인식될 수 있으며, 이러한 관심과 협력은 신뢰의 또 다른 차원인 호의성(benevolence)에 영향을 미쳐

제조업체를 향한 신뢰를 향상시킬 수 있다.

한편, 제조업체가 핵심 거래처와 관계를 형성하는 것은 제조업체의 독자적인 노력으로는 얻을 수 없는 성과를 양자간의 협력을 통해 상호간에 더욱 큰 이익을 얻고자 함이다(Dwyer, Schurr and Oh 1987; Ganesan 1994; Jap 1999; Morgan and Hunt 1994). 제조업체의 핵심 거래처를 향한 제품지원은 최종소비자에게 다른 거래처에서는 얻을 수 없는 편익을 제공함으로써 인해 핵심 거래처의 경쟁우위 창출을 가능하게 하고(Ivens and Pardo 2007), 발생된 경쟁우위는 핵심 거래처에 더 많은 소비자들을 방문하게 하는 요인이 될 수 있다. 그로 인한 결과는 핵심 거래처의 경제적인 성과뿐만 아니라 제조업체의 성과에도 영향을 미칠 수 있다. 또한 제조업체가 다양한 거래처와 거래를 하는 경우 그에 따른 비용이 발생할 수밖에 없는데(전종근, 주영혁, 양석준 2004) 다양한 제품지원을 통해 핵심 거래처를 지속적으로 만족시켜 장기적인 관계를 형성하면, 비교적 적은 비용으로 다수의 소비자들에게 접근하는 것을 가능하게 한다. 따라서 거래처의 제품지원은 제조업체의 경제적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 제품지원의 한 형태인 신제품 우선지원의 경우에도 제조업체의 경제적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 신제품의 경우, 다양한 거래처를 이용하여 제품을 확산시켜 많은 소비자들이 접촉할 수 있도록 하는 것이 시장점유율을 높일 수 있는 방법이지만, 제품 특성상 제품의 시장 실패가 많기에, 다양한 거래처를 통하여 제품을 확산시킨 후 실패를 겪게 되면 상당한 비용을 초래할 수밖에 없다(임채운, 지성구, 박은별 2005). 이



에 따라 소수의 핵심 거래처를 통해서 신제품을 거래하는 것은 비용을 절감하면서도, 비교적 다수의 소비자들에게 제품을 접할 수 있는 기회를 유발할 수 있기 때문에 경제적인 성과는 높아질 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 1-1: 핵심 거래처를 위한 제품지원은 핵심 거래처의 제조업체에 대한 신뢰에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: 핵심 거래처를 위한 제품지원은 제조업체의 경제적 성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2 인센티브지원이 성과에 미치는 영향

일반적으로 제조업자가 핵심 거래처에 제공하는 인센티브는 push money와 pull money 형태로 구분할 수 있다(Sengupta et al. 1997). 첫 번째 인센티브는 push money로, 제조업체가 거래처와 관계에 있어서 판매 촉진을 위해 거래처에게 금전적 형태로 지원하는 것이다. 새로운 제품을 입점하기 위한 신제품 입점 지원비나 거래처의 판매촉진을 위한 특별 지원비 등을 예로 들 수 있다. 또 다른 형태의 인센티브는 pull money로, 거래처의 최종소비자의 충성도를 높이거나 더 많은 최종소비자를 끌어들이기 위해서 제조업체가 핵심 거래처와 공동광고 혹은 공동관측을 진행하는 경우를 말한다.

거래처에게 다양한 인센티브를 제공하는 것은 해당 거래처의 제조업체에 대한 전환비용

(switching cost)을 높일 수 있다(Sengupta, Krapfel, and Pusateri 1997). 높은 전환비용은 상호간에 거래가 지속적으로 유지될 것이라는 기대를 형성하고, 상호간의 몰입 수준과 의존성을 높인다(Biong and Selnes 1995; Dwyer et al. 1987; Morgan and Hunt 1994). 상호간의 몰입 수준과 의존성이 높아짐에 따라 양자간에 빈번한 거래와 관계의 지속이 이루어지며, 관계의 지속은 상대방에 대한 이해와 예측을 가능하게 하기에 제조업체에 대한 불확실성을 감소시키고 신뢰를 유발할 수 있다(Boles et al. 1996; Doney and Cannon 1997; Selnes 1998). 또한 기존 연구에 따르면 인센티브를 통해 형성된 전환비용이 신뢰와 만족 같은 주관적인 성과에도 긍정적인 영향을 미친다는 것을 밝혔다(Sengupta et al. 1997). 따라서 핵심 거래처를 위한 인센티브의 지원은 핵심 거래처의 제조업체에 대한 신뢰를 높인다는 가설을 도출할 수 있다.

신제품 입점 지원비와 같은 형태의 장려금은 거래처를 만족시키며, 그로 인해 핵심 거래처와 빈번한 거래가 이루어질 수 있기 때문에 제조업체의 경제적 성과에 영향을 미칠 수 있다. 뿐만 아니라 제조업체의 이러한 지원에 동기부여가 된 거래처는 제조업체의 제품판매에 더욱 노력을 기울일 수 있어 제조업체의 매출 성과에도 정의 영향을 미칠 수 있다(임채운 등 2005; Gaski and Nevins 1985; Hunt and Nevins 1974). 또한 다양한 인센티브는 거래처가 제조업체를 전환했을 때 발생할 수 있는 비용에 대한 지각을 높일 수 있기 때문에, 관계의 유지를 위해서 제조업체의 제품 판매에 노력을 기울일 가능성이 높으며, 이는 제조업

체의 성과에 영향을 줄 수 있음을 밝혔다(Sengupta et al. 1997). 공동광고 및 촉진에 관한 기존 연구에서도, 공동광고 및 촉진을 실행하였을 때가 그렇지 않았을 때에 비해서 제조업체와 거래처 모두의 수익성을 높이는 것으로 나타났다(Huang and Li 2001; Xie and Neyret 2009). 이러한 연구결과들을 근거로 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 2-1: 핵심 거래처를 위한 인센티브지원  
은 핵심 거래처의 제조업체에 대한  
신뢰에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2: 핵심 거래처를 위한 인센티브지원  
은 제조업체의 경제적 성과에 정  
의 영향을 미칠 것이다.

### 3.3 서비스지원이 성과에 미치는 영향

거래처에 제공하는 제품 자체도 중요하지만 그 제품이 거래처에 어떻게 전달되는가 하는 것도 거래처의 입장에서는 중요한 문제가 될 수 있다(Holmlund and Kock 1995). 제조업체가 불평처리시스템, 유통정보시스템 등을 합리적으로 설계하여 경쟁사와는 차별적이고 가치를 수반하는 서비스를 제공한다면, 거래처 자체의 욕구충족을 가능하게 하며, 동시에 거래처가 독창적으로 창출할 수 없는 가치 창출을 가능하게 함으로 거래처의 만족수준을 높일 수 있다(Ulaga and Eggert 2006). 그리고 이러한 높은 수준의 만족은 제조업체를 향한 신뢰를 유발할 수 있다(Ganesan 1994; Selnes 1998). 또한 신뢰는 거래하는 상대방을 향해서

믿을만하고(reliable), 높은 수준의 진실성(integrity)을 가지고 있다는 당사자의 믿음에서 비롯된다(Altman and Taylor 1973; Dwyer and LeGrace 1986; Rotter 1971). 제조업체가 약속한 것을 이행하기 위해서 다양한 서비스를 제공하는 것은 제조업체가 자신들의 책임을 다하고 있으며 더욱 믿을만하고, 진실되다고 여길 수 있게 한다(Berry 1995), 따라서 제조업체의 다양한 서비스지원은 핵심 거래처의 제조업체에 대한 신뢰를 높일 것이다.

핵심 거래처가 최종소비자들을 대상으로 높은 가치를 제공하고 만족을 이끌어내기 위해서는 안정적인 제품공급이 필요하며, 이는 제조업체의 협력과 노력이 없이는 불가능한 일이다. 이러한 협력은 소비자들에게 제품 이외의 다른 가치를 창출함으로써, 판매의 증대를 가져올 수 있으며 제조업체의 경제적 성과에 정의 영향을 미칠 수 있다. 제조업체의 품질보증과 사후처리는 핵심 거래처가 제조업체의 제품을 구매함에 있어서 안정감과 편의성, 만족 등을 제공하기 때문에 거래처와 제조업체 간의 제품 구매량은 증가할 수 있다(Henning-Thurau and Klee 1997). 서비스지원을 향상하기 위한 다양한 관계시설의 구축 및 투자는 궁극적으로 유통과정상에 발생할 수 있는 다양한 형태의 재고비용이나 주문비용, 제품 파손 및 손실로 인한 비용 등을 절감시킬 수 있으며(Frazier et al. 1988), 이러한 비용의 절감 역시 제조업체의 경제적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 3-1: 핵심 거래처를 위한 서비스지원은

핵심 거래처의 제조업체에 대한 신뢰에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2: 핵심 거래처를 위한 서비스지원은 제조업체의 경제적 성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

### 3.4 인력지원이 성과에 미치는 영향

본 연구에서 핵심 거래처를 위한 인력지원은 핵심 거래처와의 거래를 이해하고 관리할 수 있는 전문 인력을 배치하는 정도라고 정의하였다. 제조업체가 핵심 거래처를 위한 전담 팀이나 인력을 배치하게 되면 거래처의 사업 목표와 전략, 추구하고자 하는 가치 등을 더욱 명확하게 이해하는 것이 가능하다(Pardo 1997). 이러한 상대방에 대한 이해는 제조업체가 제공하고자 하는 가치와 거래처의 필요 사이의 적합성(fit)을 높일 수 있고(Goerges 2006), 공동의 목표나 공동으로 추구해야 할 가치의 창출을 가능하게 한다(Konsynski and Mcfarlan 1990), Morgan and Hunt (1994)는 공통된 가치 창출 및 가치의 공유는 상호간의 신뢰를 형성하는데 중요한 역할을 한다는 것을 밝혔으며, Nicholson, Compeau and Sethi(2001) 역시 거래상대방과의 가치의 유사성이 신뢰를 형성하는데 중요한 역할을 한다는 것을 밝혔다. 뿐만 아니라 갈등은 신뢰에 부정적인 영향을 미칠 수 있는데(Anderson and Weitz 1989), 핵심 거래처와의 거래를 전문적으로 담당하는 인력의 존재는 사전에 양자간에 발생할 수 있는 갈등 상황을 조율하고 상대방에 대한 기대를 조정하게 함으로써 갈등을 줄이고 신뢰를

높일 수 있다(Etgar 1979). 따라서 제조업체의 인력지원은 핵심 거래처의 제조업체에 대한 신뢰에 정의 영향을 미친다고 할 수 있다.

핵심 거래처는 그들과 거래를 하고 있는 최종소비자의 욕구의 변화에 신속하게 대응하기 위해 제조업체의 빠른 변화 혹은 대응을 원한다(Ulaga and Eggert 2006). 핵심 거래처를 관리하는 전문 인력의 존재는 핵심 거래처의 이러한 요구를 해당 제조업체에 신속하게 전달할 수 있으며, 양자간의 의사결정 속도를 높임으로 핵심 거래처의 요구에 빠르게 대응할 수 있다. 거래처가 최종소비자의 욕구에 신속하게 대처하는 것은 해당 거래처를 이용하는 고객들의 만족에 영향을 준다. 이러한 만족은 최종소비자의 방문의도 및 거래 빈도수를 증가시킬 수 있어 핵심 거래처의 성과에 영향을 미치게 되고, 궁극적으로는 제조업체의 성과에 영향을 미칠 수 있다. 또한 핵심 거래처가 일방적으로 자신들에게 유리한 조건으로 관철하려고 할 때, 전문 인력의 존재는 거래처의 요구사항을 효과적으로 회사에 전달하고, 적절한 방침을 이끌어내어 양자간 공동의 이익을 가져올 수 있도록 주도적인 역할을 할 수 있다(허병상 2007; Napolitano 1997). 따라서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 4-1: 핵심 거래처를 위한 인력지원은 핵심 거래처의 제조업체에 대한 신뢰에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-2: 핵심 거래처를 위한 인력지원은 제조업체의 경제적 성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

### 3.5 정보지원이 성과에 미치는 영향

정보지원이란 거래처에게 제조업체의 중요한 정보를 제공하는 정도를 말한다(Mohr and Spekman 1994). 제조업체가 소유하고 있는 시장환경 동향이나 기술 동향과 같은 정보들은 하나의 중요한 자원이라고 할 수 있는데, 이러한 자원의 공유는 제조업체가 핵심 거래처의 이해(stake)에 관심을 가지고 있다고 여기게 만들어 제조업체에 대한 호의성을 높이며 제조업체에 대한 신뢰를 높일 수 있다(Doney and Cannon 1997; Dyer and Chu 2000). Metcalf, Frear and Krishnan (1992)은 거래처와의 관계를 향상시키기 위해서는 다양한 기술적, 상업적 정보를 제공하는 것이 중요하다고 주장하였으며, de Ruyter and Semeijn (2002) 역시 정보의 공유는 관계를 지속하게 하는 하나의 요인이라고 주장하였다. Anderson and Narus(1990)는 거래처와 제조업체 사이에서 의미 있고 시기적절한 정보를 공유하는 것은 상호간에 신뢰를 높인다는 것을 밝혔으며, Anderson and Weitz(1989)의 연구에서도 정보공유는 채널관계에서 신뢰에 정의 영향을 미치는 것을 밝혔다. 따라서 핵심 거래처를 위한 정보지원은 핵심 거래처의 제조업체에 대한 신뢰에 긍정적인 영향을 끼칠 것이라는 가설을 도출할 수 있다.

제조업체가 핵심 거래처에게 다양한 정보를 제공함으로써 정보를 공유하면, 제조업체가 독자적으로 의사결정을 하는 것보다 양자간의 협력을 통하여 더욱 높은 수준의 의사결정을 도출할 수 있게 한다. 특히 시장 환경이 역동적으로 변화하는 경우 제조업체의 시장 및 기

술동향과 같은 전문적인 정보제공은 핵심 거래처가 환경에 더욱 유연하게 대처할 수 있는 의사결정을 도출할 수 있게 하고(Jap 1999), 불확실성으로 말미암는 위험으로부터 사전에 대비를 가능하게 함으로 실패에 따른 비용 감소를 가능하게 한다. 뿐만 아니라 거래처의 경우 취급하는 제품이나 카테고리의 수가 많기 때문에, 거래처의 능력이 뛰어나다고 하더라도 개별제품의 장점과 특성, 속성을 모두 파악하는 것은 한계가 있다. 하지만 제조업체는 제조한 제품의 장점과 단점을 잘 알고 있으며, 소비자의 욕구를 충족시키기 위해서 제품을 제조하였기 때문에 어떤 소비자에게 적합한지, 어떤 상황에 제품을 사용하는 것이 적합한지 등을 더 자세하게 알고 있다. 제조업체가 제품이나 소비자에 관한 전문적인 지식 및 이와 관련된 정보를 제공하면, 거래처는 이런 정보를 근거로 제품을 효율적으로 판매할 수 있게 되며 이는 다시 제조업체의 경제적 성과에도 영향을 미칠 수 있다(허병상 2007; Kuenzel and Krolikowska 2008). 따라서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 5-1: 핵심 거래처를 위한 정보지원은 핵심 거래처의 제조업체에 대한 신뢰에 정의 영향을 미칠 것이다.

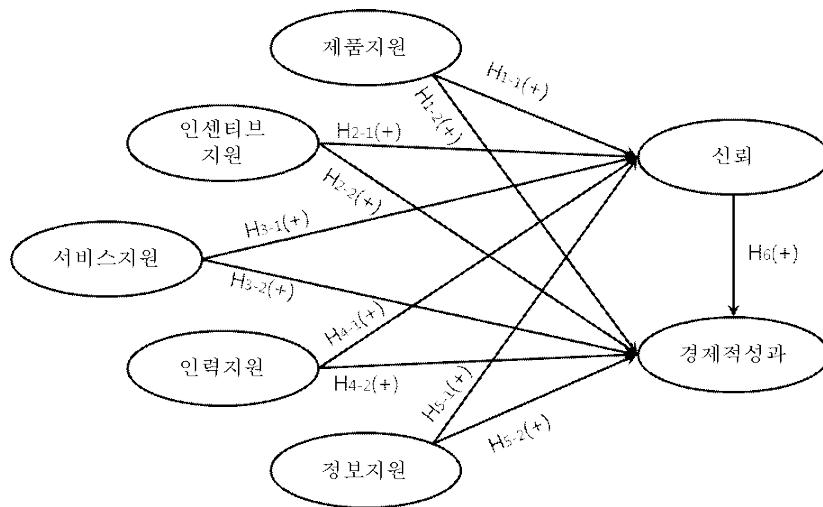
가설 5-2: 핵심 거래처를 위한 정보지원은 제조업체의 경제적 성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

### 3.6 신뢰가 경제적 성과에 미치는 영향

신뢰란 상대방이 거래의 의무를 성실하게 수행할 것이라는 당사자의 신념이나 확신을 말하며(Morgan and Hunt 1994), 신용(credibility)과 호의성(benevolence)이라는 두 차원으로 구성되어 있다(Doney and Cannon 1997; Ganesan 1994; Geyskens, Steenkamp and Kumar 1998). 신용이란 상대방의 말이 진실될 것이라는 기대를 말하며, 호의성이란 상대방이 당사자의 이해 또는 복지(welfare)에 관심을 가지고 있으며 돕고자 한다는 확신 정도를 말한다(Doney and Cannon 1997).

최수의 딜레마의 예처럼, 상대방에 대한 불신은 상대방의 전략에 따른 손익을 계산하게 만들고 그에 따라 상호간에 최선의 결과를 도출하지 못하게 만든다. 하지만 상호간의 신뢰는 거래 상대방의 기회주의적 행동 가능성을 감소시키기 때문에(Ganesan 1994), 핵심 거래처의 제조업체에 대한 신뢰는 양자간에 최선의 결과를 도출할 수 있는 다양한 전략을 도출

할 수 있게 하고, 그 결과 경제적인 성과를 높일 수 있다. 동시에 상호간의 신뢰는 두 기업 사이에 발생할 수 있는 여러 불일치들을 조정하도록 만든다(Jap 1999). 이러한 조정은 상호간의 협력 및 시너지를 도출할 수 있고, 다른 기업과 다른 경쟁우위를 창출할 수 있게 됨에 따라 경제적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 또한 신뢰가 형성되어 있는 경우에는 상대방의 기회주의적 행동을 감시하지 않더라도 거래관계가 유지될 수 있다는 확신이 생기기 때문에, 이에 따른 거래비용을 절감시킬 수 있으며(Cater and Zabkar 2009; Ganesan 1994), 상호간의 불신으로 인해 발생할 수 있는 갑작스러운 거래중단에 따른 손실로 인한 비용을 감소시킬 수 있게 된다. 기존 연구에 따르면 신뢰관계를 가진 기업은 단기적인 거래를 하는 기업에 비해 높은 수익성을 갖게 되며(Morgan and Hunt 1994), KAM에 관한 연구에서도 높은 관계적인 성과는 높은 재무적인



〈그림 1〉 연구모형

성과를 이끈다는 것을 밝혔다(Workman et al. 2003). 따라서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 6: 핵심 거래처의 제조업체에 대한 신뢰는 제조업체의 경제적 성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

이러한 가설을 근거로 다음과 같은 연구모형을 도출하였다.

### III. 실증분석

#### 1. 변수의 조작적 정의

본 연구의 가설에 사용된 변수들에 대한 조작적 정의와 측정척도는 각각의 측정항목이 제시된 연구에 근거하여 설정하였으며, 다항목 측정(multi-item)을 이용하여 각 변수들을 “매우 그렇지 않다.”(1), “매우 그렇다.”(5)의 5점 리커트 척도로 측정하였다.

제품지원이란 Homburg, Workman and Jensen(2002)의 연구에 근거하여 핵심 거래처의 필요와 요구를 충족시키기 위하여 제품과 관련된 제조업체의 협력활동 정도라고 정의하였고 Homburg et al.(2002)의 연구와 오세조, 박진용, 김상덕(2006)에서 제시한 실례를 근거로 연구 상황에 적합하게 수정하였다. 따라서 본 연구는 일반 거래처에 비해서 핵심 거래처에게 제품지원을 많이 수행하는지 정도를 차별화된 제품구색 제공 정도, 마진이 좋은 제품 제공 정도, 새로운 제품 제공 정도로 측정하였다.

인센티브지원이란 Sengupta et al.(1997)의 정의를 따라 핵심 거래처를 위해 push money와 pull money를 제공하는 정도라고 하였고, 구체적으로 본 연구에서는, 장려금 제공과 핵심 거래처를 위한 가격조정을 행하는 정도로 정의하였다. Homburg et al.(2002)의 연구와 Sengupta et al.(1997)의 연구를 근거로 연구 상황에 적합하게 수정하였으며, 일반 거래처에 비해서 핵심 거래처에게 인센티브지원을 많이 수행하는지 정도를 특별한 가격 조건(special pricing terms)을 행하는 정도, 가격을 통해 핵심 거래처의 판매촉진을 돕는 정도, 장려금 제공 정도로 측정하였다.

본 연구에서 서비스란 제품판매에 수반하여 제공되는 행위, 편익이라 하였으며, Holmlund and Kock(1995)의 연구와 Workman et al.(2003)의 연구를 근거로 연구 상황에 적합하게 수정하였다. 구체적으로, 일반 거래처에 비해서 핵심 거래처에게 서비스지원을 많이 수행하는지 정도를 핵심 거래처에 제품을 요구 시점에 맞추기 위한 노력 정도, 불만사항 처리 정도, 핵심 거래처를 위한 품질보증 정도로 측정하였다.

인력지원이란 핵심 거래처와의 거래를 이해하고 관리할 수 있는 전문 인력을 배치하는 정도라고 정의하였다. Montgomery, Yip and Villalonga(1998) 연구와 오세조 등(2006)에서 제시한 실례를 근거로 연구 상황에 적합하게 수정하여, 일반 거래처에 비해서 핵심 거래처에게 인력지원을 많이 수행하는지 정도를 핵심 거래처를 전담으로 관리하는 팀 존재 정도, 자사 직원 파견 및 배치 정도, 핵심 거래처와의 거래를 위한 직원교육 정도로 측정하였다.

정보지원이란 핵심 거래처에게 중요한 정보를 제공하고 있는 정도를 의미하며(Mohr and Spekman 1994), Homburg et al.(2002)의 연구를 근거로 연구 상황에 적합하게 수정하였다. 본 연구에서는 일반 거래처에 비해서 핵심 거래처에게 정보지원을 많이 수행하는지 정도를 시장전략 혹은 시장조사의 정보제공 정도, 핵심 거래처를 위한 충고나 조언 정도, 차후의 시장동향이나 기술동향 정보제공 정도, 제품 관련 정보나 판매 기술정보(know-how)제공 정도로 측정하였다.

신뢰는 Doney and Cannon(1997)의 연구에 따라 거래하는 상대방 기업에 대한 믿음으로 정의하였으며, Doney and Cannon(1997)과 Ganesan(1994) 그리고 한상린(2003)의 연구에서 사용된 척도를 본 연구 상황에 적합하게 수정하여 거래처가 판매자를 전반적으로 신뢰하는 정도, 거래처가 판매자를 성실하게 여기는 정도, 거래처가 판매자의 약속을 믿는 정도로 측정하였다.

이제까지 유통경로에서 수행된 연구결과의 경로성과 평가는 대부분 양적 측정으로 시행되었기 때문에(김완민, 배상욱, 이주형 2005), 본 연구에서도 유통경로 성과 평가에 일반적으로 가장 많이 사용되어 온 매출액과 수익성과 매출 평균신장률을 연구 상황에 적합하게 수정하였다. 구체적으로, 제조업체 전체 매출액 증가 정도, 회사 전체 순이익의 증가 정도, 회사의 매출 평균 신장률 증가 정도로 측정하였다.

제조업체의 전체 매출 성과는 광고나 유통 전략의 변화나 경쟁자의 행동, 소비자의 기호 변화 등과 같이 다양한 요소에 의해서 영향을 받는다. 하지만 핵심 거래처는 제조업체의 매

출 성과를 대표하며, 제조업체의 매출 성과에 가장 큰 영향을 주는 요인이기 때문에(Workman et al. 2003), 본 연구에서는 제조업체의 전체 성과는 핵심 거래처와의 성과를 반영한 결과라고 판단하고 연구를 진행하였다.

## 2. 표본의 선정 및 수집자료

본 연구에서는 소비재 제조업체가 핵심 거래처를 위해서 수행하는 지원을 구분하고 다양한 지원 중에 어떤 지원이 경제적 성과와 신뢰에 영향을 주는지 살펴보는 것에 초점을 두었다. 아직까지 국내에서 많이 연구가 진행되지 않은 관계로 중소기업 및 대기업을 망라하여 표본을 선정하고자 하였다. 사실 경로관계는 상호작용적(dyadic) 특성을 갖고 있기 때문에 정확한 분석을 위해서는 제조업체와 핵심 거래처 양측으로부터 자료를 수집해야 한다. 하지만 제조업체와 제조업체의 핵심 거래처 양측으로부터 자료를 수집하는 것이 쉽지 않다. 본 연구는 설문대상을 제조업체로 한정하였는데, 그 이유로 첫째, 핵심 거래처의 경우 제조업체가 구체적으로 어떤 지원을 하는지 알기 어렵기 때문이며, 둘째는 연구목적 때문이다. 연구목적이 제조업체가 핵심 거래처를 위해 행하고 있는 지원의 영향력을 살펴보고자 하는 것에 있기 때문에 제조업체를 대상으로 자료를 수집하였다.

본 연구의 모집단은 국내 제조기업 중 핵심 거래처에게 지원을 하고 있는 소비재 제조업체이다. 자료 수집을 위해 개발된 설문지는 기존 문헌의 탐구와 현재 핵심 거래처를 관리하는 제조업체의 직원 4명과의 인터뷰를 통하여

이론과 실무적 관점을 고려하여 제작되었으며, 전문가 인터뷰를 통해 설문 문항의 내용 타당성을 검증하였다. 자료수집방법은 소비재 제조업체를 대상으로 무작위 추출하여 온라인 설문을 통해 총 211부를 회수하였다. 핵심 거래처가 존재하지 않는 업체와 핵심 거래처가 유통업체가 아닌 관공서, 대기업과 같은 경우 그리고 불성실한 응답을 제외하고 최종적으로 182부를 조사 분석 대상으로 채택하였다.

## IV. 분석결과

### 1. 표본의 특성

설문지 응답자의 부서별 분포를 보면, 영업 부서 41.8%, 마케팅 부서 53.8% 등으로 거래처를 위한 제조업체의 지원과 성과를 응답할 수 있는 응답자로 구성되어 있음을 알 수 있다. 현 부서에서의 경력분포를 살펴보면, 4년 이상이 66.4%를 차지하고 있어 현직에 대한 충분한 이해를 가진 응답자로 구성되어 있음을 알 수 있다. 설문지 응답자들의 직위별 분포는 고위임원진 5.5%, 부장 및 차장 24.7%, 과장 29.1%, 대리 및 사원 40.7% 등 과장급 이상 중견간부 사원이 59.3%를 차지하고 있어 기업의 의사결정을 이해하고 있는 응답자 분포라고 판단하였다.

응답자가 속한 해당기업의 특성을 업종별로 살펴보면 가전제조 17%, 컴퓨터/소프트웨어 제조 18.1%, 의류/잡화제조 11.0%, 화장품/미용관련제조 4.4%, 생활/주방용품제조 10.4%, 문구/사무용품제조 4.8%, 스포츠/건강용품제

조 4.4%, 식품/음료제조 30.8%로 식품/음료제조업체가 비교적 많았지만 다양한 업종이 분포되어 있어 본 연구에 적합한 표본으로 판단하였다.

응답기업의 핵심 거래처의 업태를 살펴보면 할인점 36.3%, 백화점 13.2%, 대리점 48.4%, 홈쇼핑 1.6%, 기타 0.5%로 할인점과 대리점이 높은 비중을 차지하고 있다. 응답기업의 핵심 거래처를 통한 연간매출 비중을 살펴보면 10% 이하는 4.9%, 11-20%은 12.6%, 21-30%는 21.4%, 31-40%는 25.3%, 41-50%는 19.2%, 51%이상은 16.5%로 핵심 거래처를 통한 연간매출비중이 30%이상을 차지하는 경우가 61%인 것을 볼 때 본 연구에 적합한 표본으로 판단된다.

### 2. 측정도구의 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구에서는 구조방정식 모형 중 하나인 PLS(Partial Least Square)를 이용하여 연구모형을 검증하고자 하였다. PLS는 기존의 공분산구조방정식모델이 요구하는 수집된 자료의 정규분포성에 대한 가정과 비교적 적은 수도 분석이 가능하다는 장점을 가지고 있다(구동모 2013). 기존 구조방정식 방법들은 분석을 위해서 최소한 200개 이상의 자료를 수집해야 하나 본 연구는 최종적으로 182개의 자료를 대상으로 분석을 진행하였기 때문에 PLS방법을 사용하였다.

본 연구에서는 측정도구의 신뢰도를 검증하기 위해 크론바 알파 계수와 복합신뢰계수 값을 사용하였다. <표 1>에서 제시한 바와 같이 크론바 알파 계수는 인센티브지원항목을 제외



〈표 1〉 측정모델 추정결과

개념	측정항목	요인적재값과 교차적재값							복합신뢰계수 (크론바알파)	분산추출값 (AVE)
제품 지원	차별화된 제품구색 제공	<b>0.794</b>	0.523	0.492	0.344	0.428	0.356	0.387	0.860 (0.757)	0.673
	마진이 좋은 제품 제공	<b>0.844</b>	0.481	0.485	0.382	0.447	0.400	0.459		
	새로운 제품을 먼저 제공	<b>0.821</b>	0.562	0.499	0.371	0.525	0.463	0.394		
인센 티브 지원	특별한 가격조건	0.564	<b>0.795</b>	0.422	0.253	0.409	0.265	0.411	0.815 (0.663)	0.598
	판매촉진 시행시 촉진 지원정도	0.513	<b>0.848</b>	0.521	0.362	0.500	0.363	0.444		
	보조금 제공 정도	0.387	<b>0.664</b>	0.187	0.376	0.347	0.250	0.287		
서비스 지원	주문 물품 요구시간 맞추기 위한 노력	0.509	0.446	<b>0.812</b>	0.277	0.475	0.390	0.419	0.873 (0.782)	0.696
	불만사항 신속하게 처리하고자 함	0.435	0.432	<b>0.853</b>	0.404	0.515	0.469	0.385		
	철저한 품질보증	0.550	0.405	<b>0.836</b>	0.388	0.582	0.513	0.447		
인력 지원	핵심 거래처 전담 관리팀 존재	0.381	0.336	0.336	<b>0.793</b>	0.505	0.405	0.357	0.848 (0.732)	0.650
	핵심 거래처의 요구시 자사 직원 파견, 배치	0.385	0.322	0.325	<b>0.821</b>	0.536	0.430	0.336		
	핵심 거래처와의 거래를 위한 직원교육, 훈련	0.320	0.357	0.376	<b>0.806</b>	0.497	0.492	0.377		
정보 지원	자회사의 시장전략 및 조사의 정보제공	0.434	0.431	0.477	0.466	<b>0.751</b>	0.352	0.431	0.868 (0.798)	0.623
	유익한 충고나 조언 제공	0.472	0.422	0.467	0.429	<b>0.772</b>	0.480	0.406		
	차후의 시장 및 기술동향정보제공	0.531	0.493	0.578	0.554	<b>0.855</b>	0.509	0.481		
	제품관련 및 판매기술 정보제공	0.349	0.378	0.464	0.556	<b>0.775</b>	0.409	0.409		
신뢰	핵심 거래처가 제조업체를 신뢰하는 정도	0.423	0.350	0.413	0.496	0.443	<b>0.792</b>	0.443	0.874 (0.784)	0.699
	핵심 거래처가 제조업체를 성실하다고 여기는 정도	0.405	0.329	0.504	0.452	0.514	<b>0.830</b>	0.455		
	제조업체가 핵심 거래처에게 한 약속을 믿는 정도	0.421	0.284	0.465	0.434	0.443	<b>0.884</b>	0.463		
경제적 성과	핵심 거래처와의 거래 후 제조업체 전체 매출액 증가 정도	0.422	0.440	0.411	0.282	0.427	0.391	<b>0.817</b>	0.883 (0.800)	0.716
	핵심 거래처와의 거래 후 제조업체 전체 순이익 증가 정도	0.349	0.337	0.358	0.388	0.417	0.442	<b>0.797</b>		
	핵심 거래처와의 거래 후 제조업체 매출 평균신장률 정도	0.498	0.482	0.491	0.446	0.535	0.534	<b>0.919</b>		

하고 모두 0.7이상을 나타내었으며, 인센티브 지원항목 역시 최소신뢰도 기준 값인 0.6보다 큰 것으로 나타났다. 또한 복합신뢰계수 역시 모든 항목이 최소기준값인 0.7보다 높게 나와 신뢰성을 갖는 것으로 나타났다.

타당성 검증을 위해서 수렴타당성(Convergent validity)과 판별타당성(discriminant validity)을 검토하였다. 수렴타당성의 경우 요인적재량(factor loading)과 분산추출값(AVE)을 사용하였다. 각 요인 적재량은 〈표 1〉에서 제시한

〈표 2〉 판별타당성 분석

개념	제품지원	인센티브 지원	서비스지원	인력지원	정보지원	신뢰	경제적성과
제품지원	<b>(0.820)</b>						
인센티브지원	0,636	<b>(0.773)</b>					
서비스지원	0,599	0,511	<b>(0.834)</b>				
인력지원	0,446	0,421	0,430	<b>(0.807)</b>			
정보지원	0,570	0,549	0,632	0,635	<b>(0.789)</b>		
신뢰	0,498	0,384	0,552	0,551	0,559	<b>(0.836)</b>	
경제적성과	0,505	0,500	0,501	0,443	0,548	0,543	<b>(0.846)</b>

\*괄호 안은 각 잠재변수의 AVE 제공값

것처럼, 모두 0.6 이상의 값을 보이고 있으며, 요인적재값이 다른 변수와의 교차적재값 보다 큰 것으로 나타났다. 또한 하나의 잠재변수와 그것을 측정하는 측정항목들이 공유하고 있는 분산의 크기를 뜻하는 AVE(Average Variance Extracted)값은 0.5를 초과해야 하는데(Bagozzi and Yi 1998), 모두 이 기준을 넘는 것으로 나타나 수렴타당성 기준을 충족하는 것으로 나타났다.

판별타당성은 각 잠재변수의 AVE 제공근의 값과 각 잠재변수들 간의 상관계수를 비교함으로써 검증할 수 있다(Fornell and Larcker 1981). 〈표 2〉는 AVE의 제공근의 값과 잠재변수들간의 상관계수를 나타내며, AVE의 제공값이 다른 잠재변수들간의 상관계수보다 크게 나타나 판별타당성 기준을 충족하는 것으로 확인되었다.

### 3. 가설검증

PLS 구조방정식 모델의 전반적인 적합도를 측정할 수 있는 방법들이 제안되고 있다(Koo

and Lee 2011; Wetzels et al., 2009). Koo and Lee(2011)와 Wetzels et al. (2009)에 따르면, 모델적합도(global fit measure: GoF)는  $\sqrt{AVE \times R^2}$ 으로 구할 수 있다. 이 적합도 지수는 R2에 따른 추정모델의 효과크기(effect size)인 f2의 크기에 따라 달라질 수 있으며, f2의 크기가 small에 해당된다면, GoF값 역시 small에 해당되어야 모델이 적합하다고 할 수 있는 것이다. 해당기준과 본 연구의 적합도는 〈표 3〉과 같으며, 비교결과 모델이 적합도를 갖춘 것으로 나타났다.

가설 검증의 결과는 다음과 같다. 첫째, 제품지원은 제조업체에 대한 핵심 거래처의 신뢰수준을 높이지만(가설1-1) 제조업체의 매출 성과에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다(가설1-2). 핵심 거래처를 향한 제조업체의 다양한 제품지원노력은 핵심거래처의 입장에서 제조업체를 능력 있게 여길 수 있으며, 다양한 제품지원을 위한 특유투자의 발생은 제조업체가 핵심 거래처와 장기적인 관계를 형성하고자 노력한다는 표시로 볼 수 있기 때문

〈표 3〉 PLS 구조방정식 모델의 효과크기별 수용가능 적합도 범위

표시기호	해석	크기	권고기준	R2의 평균	AVE의 평균
f2	R2별 효과크기	Small	0.02	0.442	0.665
		Medium	0.13		
		Large	0.26		
GoF	f2별 적합도크기	Small	0.1 or greater	f2	GoF
		Medium	0.25 or greater	0.792	0.542
		Large	0.36 or greater		

에 신뢰의 수준이 높아지는 것으로 볼 수 있다. 반면에 다양한 제품지원이 핵심 거래처의 경제적 성과에는 큰 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다 이는 경제적 성과 측정을 위해서 매출액과 순이익을 하나로 묶어 측정된 것이 하나의 원인이 될 수 있다. 다양한 지원활동이 매출액을 증대시킬 수 있어도 제품지원에 따른 추가비용 발생으로 인해 순이익은 도리어 감소했을 가능성도 존재하기 때문이다. 따라

서 추후 연구에서는 경제적 성과의 차원을 구분하여 연구를 진행하는 것이 필요하다고 판단된다.

둘째, 인센티브지원은 제조업체에 대한 핵심 거래처의 신뢰수준에는 영향을 미치지 못하지만(가설2-1), 매출성과에는 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설2-2). 이러한 연구결과는 거래처를 위한 인센티브지원이 높아질수록 전환비용이 높아지며 높은 전환비용은 신뢰에

〈표 4〉 구조모델 추정결과 및 가설검증

가설	경로	경로계수	t-value	가설검증
가설 1-1	제품지원 → 신뢰	0.161	2.067*	지지
가설 1-2	제품지원 → 경제적 성과	0.091	1.242	기각
가설 2-1	인센티브지원 → 신뢰	-0.058	0.743	기각
가설 2-2	인센티브지원 → 경제적 성과	0.193	2.684**	지지
가설 3-1	서비스지원 → 신뢰	0.269	3.293**	지지
가설 3-2	서비스지원 → 경제적 성과	0.079	0.860	기각
가설 4-1	인력지원 → 신뢰	0.300	4.092**	지지
가설 4-2	인력지원 → 경제적 성과	0.032	0.469	기각
가설 5-1	정보지원 → 신뢰	0.139	1.563	기각
가설 5-2	정보지원 → 경제적 성과	0.171	2.494*	지지
가설 6	신뢰 → 경제적 성과	0.268	3.133**	지지

\* P<.05, \*\*P<.01

긍정적인 영향을 미친다는 Sengupta et al. (1997)의 기존 연구와 일치하지 않는다. 이러한 불일치는 추후 연구를 통해서 인센티브지원과 신뢰 사이의 관계를 폭넓게 살펴볼 필요가 있음을 의미한다. 인센티브지원이 경제적 성과에 미치는 영향에 관하여는 push money 형태인 장려금이 경제적 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 기존의 연구(임채운 등 2005)를 확장하여 pull money 형태의 인센티브도 경제적 성과에 영향을 미친다는 것을 검증했다는 점에서 의의가 있다. 또한 5가지 차원 중에서 인센티브지원이 제조업체의 경제적 성과에 영향을 미치지 않지만 신뢰에는 영향을 미치지 않는다는 사실은, 인센티브 지원은 핵심 거래처와의 장기적인 성과보다는 단기적인 성과를 중시하는 경우에 더욱 적합하게 사용될 수 있는 지원활동임을 의미한다고 할 수 있다.

셋째, 서비스지원은 핵심 거래처의 제조업체에 대한 신뢰수준을 높이지만(가설3-1) 제조업체의 경제적 성과에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다(가설3-2). 이는 서비스지원이 신뢰에 정의 영향을 미친다는 기존의 개념적 연구(Berry 1995)를 실증적으로 검증하였다는 점에서 의의가 있다. 즉, 서비스지원은 핵심 거래처로 하여금 제조업체가 핵심 거래처와의 관계에서 그들의 책임을 다하고 있다는 인식을 심어주며, 이러한 제조업체의 능력과 노력은 신뢰를 형성할 수 있다는 것이다. 반면, 제조업체가 핵심 거래처를 대상으로 제품의 안정적 공급 혹은 요구시간에 효과적으로 맞추기 위해서는 상당한 투자가 필요하기 때문에(Frazier et al. 1998), 이러한 비용에 대한 인식이 제조업체의 경제적 성과를 측정하

는데 있어서 영향을 미친 것으로 판단된다.

넷째, 인력지원은 핵심 거래처의 제조업체에 대한 신뢰수준을 높이지만(가설4-1), 제조업체의 경제적 성과에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다(가설4-2). 이는 기술적으로 인력지원이 핵심 거래처의 제조업체에 대한 신뢰수준을 높일 수 있다고 설명을 해왔던 Napolitano(1997)의 연구를 실증적으로 검증했다는 사실에 의의가 있다. 동시에 인력지원이 핵심 거래처의 제조업체에 대한 신뢰의 수준을 가장 크게 높이는 것으로 나타났는데, 이는 제조업체의 인력지원이 양자간의 의견을 조율하여 외부적으로 발생할 수 있는 불확실성에 대해서 유연하게 대처하게 하며, 내부적으로 발생할 수 있는 불확실성(e.g., 계약 위반, 기회주의 행동 등)을 감소시킬 수 있기 때문으로 판단된다. 제조업체가 핵심 거래처의 제조업체를 향한 신뢰를 향상시키려면 양자간의 거래를 이해하고, 관리할 수 있는 전문 인력을 배치 및 양성하는 것이 중요하다는 것을 밝혔다는 것은 실무적으로 의의가 있다고 할 수 있다.

다섯째, 정보지원은 핵심 거래처의 제조업체에 대한 신뢰에는 영향을 주지 않지만(가설5-1), 제조업체의 경제적인 성과에는 직접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설5-2). 제조업체의 정보제공이 제조업체를 향한 신뢰에 영향을 미친다는 가설은 기존의 연구들(Doney and Cannon 1997; Konsynski and Mcfarlan 1990; Metcalf, Frear and Krishnan 1992; Mohr and Spekman 1994)과 다소 상반된 결과가 도출되었지만, 핵심 거래처와 제조업체와의 관계에서 정보지원이 신뢰에 미치는

영향은 크지 않다는 기존 연구결과 역시 존재한다(e.g, Ivens and Pardo 2007). 따라서 어떠한 선행변수나 요인에 따라서 정보지원이 신뢰에 미치는 영향이 달라지는지 추후 연구를 통해서 살펴보는 것이 필요하다고 판단된다.

여섯째, 핵심 거래처가 제조업체를 신뢰할수록 제조업체의 경제적 성과에 정의 영향을 미칠 것이라는 가설 6은 지지되었다. 이는 신뢰가 관계마케팅에 있어서 중요한 요인이라는 기존 연구들(e.g., Ganesan 1994; Morgan and Hunt 1994; Patterson 1996)과 일치된 결과이며, 산업재 시장에서 신뢰가 경제적 성과에 영향을 준다는 연구를(한상린 2003) 산업재 시장이 아닌 제조업체와 핵심 거래처 사이의 관계로 적용시켰다는 것에 이론적인 의의가 있다고 할 수 있다. 결론적으로 국내 상황에서 제조업체의 핵심 거래처를 향한 다양한 지원활동은 직접적으로 혹은 간접적으로 제조업체의 경제적 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 핵심 거래처를 위한 다양한 활동들의 효과성에 대한 의견이 분분한데(e.g., Ivens and Pardo 2007; Piercy and Lane 2006) 국내에서는 핵심 거래처의 지원활동이 제조업체의 성과에 영향을 미친다는 것을 보였다는 점에서 이론적인 의의가 있다고 하겠다.

#### 4. 추가분석

##### 4.1 제조업체의 규모에 따라 각 지원활동이 성과에 미치는 영향

본 연구는 추가로 제조업체의 규모에 따라 각 지원활동이 성과에 미치는 영향을 살펴봄

으로써 실무적인 시사점을 제공하고자 하였다. 제조업체의 규모를 매출액을 근거로 구분하였고, 본 연구를 위해 수집된 제조업체 연간 매출액의 중앙값(500억)을 기준으로 두 집단으로 구분하였다. 분석방법은 회귀분석을 이용하였다(표5 및 표6 참고).

매출액이 500억 이상인 제조업체에서 각 지원활동이 신뢰에 미치는 영향을 추정한 회귀식의 경우 R2값은 0.387, 수정된 R2값은 0.350으로 추정된 회귀식이 신뢰에 대해 약 35%정도 설명하는 것으로 나타났다. 제품지원과 인력지원은 유의수준 0.05수준에서, 서비스지원은 유의수준 0.1수준에서 신뢰에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 표준화된 베타계수를 비교해보았을 때, 인력지원이 핵심 거래처의 관계적 성과 즉 신뢰에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났으며 이는 전체모형을 통해서 얻은 결과와 동일한 결과를 보였다. 매출액이 500억 이상인 제조업체에서 각 지원활동이 경제적 성과에 미치는 영향을 추정한 회귀식의 경우 R2값은 0.368, 수정된 R2값은 0.330이었다. 제품지원과 서비스지원이 경제적 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 특히 핵심 거래처를 대상으로 서비스지원을 높였을 때 제조업체의 경제적 성과 역시 좋아지는 것으로 나타났다.

매출액이 500억 이하인 제조업체의 경우 지원활동이 신뢰에 미치는 영향에 관한 추정된 회귀식의 R2값은 0.507, 수정된 R2값은 0.479을 가졌다. 특이값(outlier)은 추정된 회귀식을 심하게 왜곡할 수 있기 때문에, 표준화 잔차 3 이상인 자료를 제거하고 회귀식을 추정하였다. 연구결과 서비스지원, 인력지원, 정보지원

〈표 5〉 각 지원활동이 성과에 미치는 영향(매출액 500억 이상)

각 지원활동이 신뢰에 미치는 영향(N=90)							
	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률	공선성통계량	
	$\beta$	표준오차	베타			공차	VIF
(상수)	1.166	0.422		2.766	0.007***		
제품	0.256	0.120	0.264	2.137	0.035**	0.478	2.090
인센티브	0.016	0.109	0.016	0.147	0.883	0.653	1.532
서비스	0.210	0.112	0.228	1.876	0.064*	0.494	2.024
인력	0.269	0.108	0.286	2.501	0.014**	0.556	1.797
정보	-0.031	0.133	-0.031	-0.236	0.814	0.412	2.425
각 지원활동이 경제적 성과에 미치는 영향(N=90)							
	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률	공선성통계량	
	$\beta$	표준오차	베타			공차	VIF
(상수)	1.237	0.440		2.810	0.006***		
제품	0.236	0.125	0.237	1.886	0.063*	0.478	2.090
인센티브	0.045	0.114	0.043	0.397	0.693	0.653	1.532
서비스	0.349	0.117	0.368	2.985	0.004***	0.494	2.024
인력	0.026	0.112	0.027	0.236	0.814	0.556	1.797
정보	0.028	0.139	0.027	0.204	0.839	0.412	2.425

\* p < .10, \*\* p < .05, \*\*\* p < .01.

〈표 6〉 각 지원활동이 성과에 미치는 영향(매출액 500억 이하)

각 지원활동이 신뢰에 미치는 영향(N=91)							
	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률	공선성통계량	
	$\beta$	표준오차	베타			공차	VIF
(상수)	0.621	0.388		1.602	0.113		
제품	0.155	0.113	0.157	1.374	0.173	0.443	2.258
인센티브	-0.133	0.127	-0.117	-1.049	0.297	0.466	2.147
서비스	0.246	0.097	0.257	2.536	0.013**	0.566	1.768
인력	0.318	0.098	0.305	3.246	0.002***	0.658	1.520
정보	0.269	0.115	0.262	2.334	0.022**	0.459	2.179
각 지원활동이 경제적 성과에 미치는 영향(N=91)							
	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률	공선성통계량	
	$\beta$	표준오차	베타			공차	VIF
(상수)	0.276	0.392		0.703	0.484		
제품	0.047	0.114	0.048	0.416	0.678	0.443	2.257
인센티브	0.305	0.129	0.269	2.363	0.020**	0.460	2.174
서비스	0.100	0.100	0.102	0.995	0.323	0.567	1.764
인력	0.198	0.099	0.191	2.003	0.048**	0.659	1.519
정보	0.277	0.116	0.272	2.384	0.019**	0.459	2.179

\* p < .10, \*\* p < .05, \*\*\* p < .01.

〈표 7〉 핵심 거래처 차지 비중에 따른 각 지원활동에 대한 t-test

	N	평균	표준편차	표준오차
제품지원	111	3.8318	0.52967	0.05027
	71	3.6244	0.52230	0.06199
인센티브지원	111	3.8889	0.46997	0.04461
	71	3.6854	0.48103	0.05709
서비스지원	111	4.1201	0.53142	0.05044
	71	3.7653	0.54451	0.06462
인력지원	111	3.8559	0.53667	0.05095
	71	3.6150	0.52447	0.06224
정보지원	111	3.8851	0.51872	0.04923
	71	3.6303	0.52587	0.06241

이 핵심 거래처의 제조업체에 대한 신뢰에 영향을 주는 것으로 나타났으며, 전체 모형을 통해서 얻은 결과와 동일하게 인력지원이 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 경제적 성과에 미치는 영향에 관한 추정된 회귀식의 R2 값은 0.491, 수정된 R2 값은 0.462 값을 가졌으며, 인센티브지원과 인력지원, 정보지원이 경제적 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구에서는 실제로 핵심 거래처에 대한 의존정도에 따라 지원정도가 차이가 있는지를 살펴보기 위해서 핵심 거래처에 대한 의존정도가 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하고 t-test를 통해서 두 집단을 비교해보았다. 본 연구에서는 핵심거래처와의 거래가 제조업체 전

체매출에서 차지하는 비중이 30% 이상인지를 기준으로 구분하였으며 연구결과는 〈표 7〉과 같다.

모든 지원활동의 경우 levene의 등분산가정이 유의하지 않았으며, 등분산이 가정되지 않았을 때의 유의확률은 제품지원의 경우 0.01, 인센티브지원의 경우 0.006, 서비스지원의 경우 0.000, 인력지원의 경우 0.003, 정보지원의 경우에는 0.002의 값을 갖는 것으로 나타났다. 이에 따라 핵심 거래처가 제조업체의 매출에 차지하는 비중이 높은 집단이 그렇지 않은 집단에 비해 각각의 지원활동을 더 많이 하는 것으로 나타났다.

〈표 8〉 제조업체 규모에 따른 연구결과 정리

	신뢰	경제적 성과
전체	제품, 서비스, 인력지원	인센티브, 정보지원
제조업체 규모가 큰 경우	제품, 서비스, 인력지원	제품, 서비스지원
제조업체 규모가 작은 경우	서비스, 인력, 정보지원	인센티브, 인력, 정보지원

#### 4.2 제조업체 규모에 따른 각 지원활동의 효과에 대한 실무적 시사점

〈표 8〉에서 제시한 것처럼 제조업체가 핵심거래처와의 관계를 통하여 얻고자 하는 성과가 무엇인가에 따라 지원의 우선순위가 달라질 수 있다. 구체적으로 제조업체가 핵심거래처와의 관계 형성을 통해서 장기적인 성과보다는 단기적인 성과를 얻는 것이 목표라면, 다른 지원보다 인센티브와 정보지원에 초점을 맞추는 것이 필요하다. 반면에 제조업체가 핵심거래처와 신뢰할만한 관계를 형성하는 것이 우선이며, 이러한 신뢰를 기반으로 장기적인 경제적인 성과를 기대한다면 다른 지원보다 제품, 서비스, 인력지원에 보다 집중하는 것이 필요하다는 것이다.

제조업체의 규모가 큰 경우, 제품과 서비스 지원은 직접적으로 경제적 성과를 높이면서 동시에 핵심거래처의 제조업체에 대한 신뢰수준도 높이기 때문에 중점적으로 수행해야 할 지원이며, 인력지원은 핵심거래처의 제조업체에 대한 신뢰수준을 높이는데 가장 큰 영향을 미치는 지원이기 때문에 핵심거래처와 장기적인 관계를 형성하는 것이 목표인 기업인 경우 더욱 초점을 맞춰 행해야 할 지원인 것으로 나타났다.

반면, 제조업체의 규모가 작은 경우, 인력지원과 정보지원이 제조업체의 경제적인 성과를 높이면서도 핵심거래처의 제조업체에 대한 신뢰수준을 높이기 때문에 중점적으로 수행해야 할 지원이며, 서비스지원은 관계적 성과에, 인센티브지원은 제조업체의 경제적 성과에만 영향을 미치는 것으로 나타났다. 제조업체의 전

략적 목표에 따라 어떤 지원을 우선순위로 할 것인지에 대한 선택이 필요한 것으로 판단되며, 특히 인력지원은 제조업체의 관계적 성과와 경제적 성과 중 관계적 성과에 더욱 큰 영향을 미치는 것으로 나타났기에, 두 목표를 동시에 추구하면서도 관계적 성과를 더욱 중시하는 경우 집중해서 지원해야 할 것으로 나타났다. 그리고 정보지원은 관계적 성과에 비해 경제적 성과에 큰 영향을 미치는 것으로 나타났기에 두 목표를 동시에 추구하면서도 특히 경제적 성과에 초점을 맞추는 경우 더욱 집중해야 할 지원활동으로 보인다.

경제적인 성과만을 고려했었을 때 기업의 규모가 큰 경우에는 서비스지원이, 규모가 작은 경우에는 인센티브지원이 효과적인 것으로 나타났는데, 이러한 결과가 도출된 원인 중 하나는 비용 때문인 것으로 판단된다. 즉, 제조업체가 서비스지원을 수행하기 위해서는 상당한 투자에 따른 비용이 발생하기 때문에(Frazier et al. 1998), 매출규모가 작은 기업의 경우 서비스지원보다는 다른 지원활동에 초점을 맞출 가능성이 존재한다. 또한 기존 관계마케팅 연구에 따르면 관계의 수준이 깊어짐에 따라 지원의 수준이 인센티브지원과 같은 활동에서 점차 정보지원, 서비스지원 형태로 달라진다고 하였는데 본 연구에서도 이러한 현상이 연구결과에 반영되었을 가능성 역시 존재한다. 추후에 종단적인 자료를 기반으로 핵심 거래처와의 거래기간에 따라 지원활동이 어떻게 달라지며, 각각의 효과성을 살펴본다면 더욱 정확한 연구결과를 도출할 수 있을 것으로 판단된다.



## V. 결론

### 1. 연구의 의의 및 시사점

본 연구는 전략적 관점에서 선택과 집중의 이슈를 핵심 거래처의 지원 상황에 적용하였으며 다음과 같이 세 가지 목적을 가진다. 첫째, 핵심 거래처를 위해 제조업체가 수행하고 있는 지원의 차원을 구분하고 분석하는 것이다. 둘째, 각각의 지원이 미치는 영향을 경제적인 성과뿐만 아니라 관계적인 성과에 어떻게 영향을 미치는지 살펴보는 것이다. 마지막으로, 제조업체의 규모를 구분하고, 제조업체의 규모에 따라 어떤 지원활동을 더욱 중시해야 하는지 살펴봄으로써 효과적인 핵심거래처 지원전략수립을 위한 실무적 시사점을 제공하고자 하였다.

이 연구의 시사점으로는 첫째, 해외에서는 활발히 진행되고 있지만 국내에서는 거의 진행되고 있지 않은 핵심 거래처 관리에 관한 연구를 국내 상황에 도입하여 진행하였다는 것이다. 비록 우리나라의 핵심 거래처 관리의 수준은, 외국의 경우처럼 제조업체와 거래처 사이에 높은 수준의 협력이 일어나고 있는 것은 아니다. 하지만, 장기적으로 대형 제조업체뿐만 아니라 중소 제조업자들에게도 핵심 거래처에 대비한 차별화된 관리시스템의 필요성은 증가하고 있기 때문에(편해수 2005) 핵심 거래처에 관한 연구가 필요한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 향후 연구를 촉발할 수 있는 기초를 마련했다는 점에서 첫 번째 의의가 있다.

둘째, 핵심 거래처를 위한 제조업체의 지원이 제조업체의 성과에 미치는 영향을 살펴보

기 위해서, 지원의 차원을 세부적으로 구분함으로써 전략적 우선순위에 따라 어떤 형태의 지원에 초점을 맞춰야 하는지 방향을 제시하여 실무적인 시사점을 제공하였다는 것에 의의가 있다. 기존 연구들은 지원을 경제적 지원과 비경제적 지원, 이렇게 2가지 차원으로 나누어 조사되어왔다. 본 연구는 문헌연구와 실무자들의 인터뷰를 동시에 진행하여 지원을 5가지 차원(즉, 제품지원, 인센티브지원, 서비스지원, 인력지원, 정보지원)으로 더 세분화하여 연구를 진행했다는 점에서 의의가 있다. 또한 성과 역시 관계적 성과와 경제적 성과로 구분하였다. 그리고 제조업체가 핵심 거래처에 행하는 각각의 지원활동이 2개의 성과변수에 어떻게 영향을 미치는지 공분산 구조분석을 통해서 분석하였다. 그 결과 제조업체가 핵심 거래처를 대상으로 행하는 5개의 지원 중 인센티브와 정보지원은 제조업체의 경제적 성과에 영향을 미치며, 제품, 서비스, 인력지원은 핵심 거래처의 제조업체에 대한 신뢰수준을 높이는 것으로 나타났다. 그리고 핵심 거래처의 제조업체에 대한 신뢰수준이 높아지면 제조업체의 경제적 성과 역시 높아지는 것으로 나타났다. 결과적으로, 핵심 거래처와의 거래를 통해서 단기적인 경제적 성과를 높이기 위해서는 다른 지원보다 인센티브나 정보지원에 초점을 맞추고, 장기적으로 핵심 거래처와의 관계를 형성하여 이를 기반으로 경제적인 성과를 얻고자 한다면 제품, 서비스, 인력지원에 보다 초점을 맞춰야 하는 것으로 나타났다.

셋째로, 핵심 거래처를 위한 제조업체의 지원이 제조업체의 성과에 미치는 영향을 살펴보기 위해서 제조업체의 규모에 따라 두 집단

을 구분하고, 각각의 지원효과를 살펴봄으로써 실무적인 시사점을 제공하였다. 한 기업이 가지고 있는 자원은 기업의 규모에 따라 달라질 수 있으며, 특히 규모가 작은 기업의 경우 자원의 효율적 배분과 투자는 기업의 성과에 있어서 더욱 중요한 문제가 될 수 있다. 이에 따라 본 연구는 제조업체의 규모에 따라 제조업체를 두 집단으로 구분하고 추가분석을 실시하였다. 그 결과, 매출규모가 큰 기업의 경우, 제품지원과 서비스지원이 제조업체의 경제적 성과를 향상시키는 것으로 나타났으며, 특히 서비스지원이 제조업체의 경제적 성과를 높이는 중요한 요인인 것으로 나타났다. 제품, 서비스, 인력지원은 관계적 성과를 높이는 것으로 나타났으며 특히 제조업체의 핵심 거래처를 향한 인력지원이 신뢰수준을 높이는 데 있어서 가장 효과적인 지원으로 나타났다. 매출규모가 작은 기업의 경우, 제조업체의 인센티브, 인력, 정보지원이 제조업체의 경제적 성과를 향상시키며, 특히 인센티브지원과 정보지원이 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 서비스, 인력, 정보지원은 관계적 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 그 중에서도 인력지원이 가장 중요한 요소인 것으로 나타났다. 이러한 결과는 제조업체의 규모에 따라 핵심 거래처를 대상으로 어떤 지원에 초점을 맞춰야 하는지에 대해 전략적 방향성을 제시한다고 할 수 있다.

넷째, 기존 연구들을 살펴보면 핵심 거래처 관리의 효과성에 대해서 있어서 두 가지 관점이 존재한다. 첫째로, 핵심 거래처 관리는 효과적이며 필요하다는 관점이다. 핵심 거래처는 제조업체의 전체성과에 큰 영향을 미치는

거래처이기 때문에 이들과의 관계를 발전시키는 것이 매우 중요하며, 지속적인 거래가 발생하면 장기적으로 제조업체의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 둘째로, 핵심 거래처 관리는 효과적이지 않으며 불필요하다는 관점이다. 핵심 거래처와의 거래는 제조업체의 핵심 거래처에 대한 의존성을 높이기 때문에, 핵심 거래처의 통제를 받을 가능성이 높아지고 장기적으로는 제조업체에게 유익이 되지 않는다는 것이다(Piercy and Lane 2006). 이러한 상반된 주장에 대하여, 국내의 경우에는 제조업체의 핵심 거래처 관리가 제조업체의 관계적, 경제적 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 보임으로써 핵심 거래처 관리의 필요성을 제시하였다는 사실에 의의가 있다.

## 2. 연구의 한계점 및 향후 연구방향

이와 같은 연구의 시사점에도 불구하고 다음과 같은 한계와 과제가 뒤따른다. 첫째, 본 연구에서는 종속변수의 측정을 위해서 제조업체의 지각 정도를 활용하였다는 점이다. 제조업체가 수행하고 있는 지원을 정확하게 측정할 수 있는 응답자가 제조업체 직원이기 때문에 이들을 대상으로 설문을 진행하였지만, 제조업체에 대한 신뢰수준을 지각하는 자들은 핵심 거래처의 담당자들이다. 따라서 보다 정확한 연구를 위해서는 제조업체와 제조업체의 핵심 거래처를 동시에 조사하는 것이 필요하다.

둘째, 본 연구에서는 제조업체와 핵심 거래처 사이에 존재하는 힘에 대한 통제에 한계가 있다는 것이다. 제조업체와 핵심 거래처 사이에 존재하는 힘은 지원활동에 대한 태도에 영

향을 미칠 수 있다. 다시 말하면, 제조업체가 핵심 거래처에 비해 상대적으로 힘을 가지고 있는 경우에는 제조업체의 전략적 목표에 따라 지원활동을 주도적으로 행할 수 있지만, 핵심 거래처가 제조업체에 비해 상당한 힘을 가진 경우에는 제조업체가 핵심 거래처의 요구를 거절할 수 없어 수동적으로 지원활동이 이루어질 가능성이 존재한다. 특히 본 연구에서는 종속변수를 제조업체의 직원을 대상으로 측정하였기 때문에, 핵심 거래처에 대한 제조업체의 이런 지원활동에 대한 태도가 지원활동의 효과에 반영될 가능성이 존재한다. 따라서 어떤 지원활동을 하는가 뿐만 아니라 다양한 지원활동을 어떤 태도로 하는가를 고려하여 연구를 진행한다면 더욱 명확한 연구가 될 것이다.

셋째, 제조업체의 성과에 영향을 미치는 요인은 핵심 거래처와의 성과뿐만 아니라 제품의 시장주기, 자사의 브랜드 인지도 등 다양한 변수들이 있을 수 있다. 이러한 변수들에 대한 통제의 부족은 본 연구의 또 다른 한계점이라고 할 수 있다. 이러한 변수들을 고려하여 연구를 진행한다면 더욱 의미 있는 연구가 될 것이다.

넷째, 핵심 거래처의 업태에 따라 지원의 효과가 달라질 수 있음에도 불구하고 이에 대한 고려의 부족 역시 본 연구의 한계점이라고 할 수 있다. 본 연구에서는 핵심 거래처의 업태에 할인점, 백화점, 대리점, 홈쇼핑을 하나로 묶어서 연구하였지만 업태마다 추구하는 전략과 운영방식에 따라 원하는 지원활동이 달라질 수 있고, 그에 따른 효과 역시 달라질 수 있다. 따라서 핵심 거래처를 업태별로 구분하여 연

구하여 비교하는 것도 필요한 연구이다.

마지막으로, 종단적 연구설계를 통해 시간에 따른 지원활동의 변화나 성과의 변화를 분석해보는 것도 필요하다. 본 연구에서는 횡단적 연구설계를 통해 연구를 진행하였기 때문에 핵심 거래처와 제조업체 사이의 관계발전 정도를 고려하지 못하였다. Millman and Wilson (1995)에 따르면 제조업체와 핵심 거래처 양자간의 관계는 시간에 따라 달라질 수 있으며, 관계발전 정도에 따라 핵심 거래처가 원하는 지원형태가 다를 수 있음을 개념적으로 주장하였다. 따라서 각 단계에 따라 지원활동의 성과가 어떻게 달라지는지, 어떤 지원활동이 더 효과적인지 분석한다면 이론적으로도 실무적으로도 더욱 가치 있는 연구가 될 것이다.

논문접수일: 2014년 7월 28일

1차수정본접수일: 2014년 9월 16일

게재확정일: 2014년 9월 17일

## 참고문헌

- Abbrat, Russell and Phillip M. Kelly(2002), "Customer-Supplier Partnerships: Perceptions of a Successful Key Account Management Program," *Industrial Marketing Management*, 31(August), 467-476.
- Ahn, Kwang-Ho, Jae-Wun Cho and Sang-Lin Han(2014), *Introduction to Marketing Channel Management*, Paju: Hakhyunsa.
- Altman, I. and D.A. Taylor(1973), *Social Penetration: The Development of Inter-*

- personal Relationships*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Anderson, Erin and Barton Weitz(1989), "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads," *Marketing Science*, 8(4), 310-323.
- Anderson, Erin and Barton Weitz(1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 29 (February), 18-34.
- Anderson, James C. and James A. Narus (1990), "A Model of Distribution Firm and Manufacturer Firm Working Partnership," *Journal of Marketing*, 54(January), 42-58.
- Bagozzi, Richard P. and Youjae Yi(1988), "On the Evaluation of Structural Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Barrett, John(1986), "Why Major Account Selling Works," *Industrial Marketing Management*, 15(February), 63-73.
- Berry, Leonard L.(1995), "Relationship Marketing of Services-Growing Interest, Emerging Perspectives," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(fall), 236-245.
- Biong, Harald and Fred Selnes(1995), "Relational Selling Behavior and Skills in Long-term Industrial Buyer-Seller Relationships," *International Business Review*, 4(4), 483-498.
- Boles, James S. and Hiram C. Barksdale (1996), "What National Account Decision Makers Would Tell Salespeople about Building Relationships," *Journal of Business and Industrial Marketing*, 11(2), 6-19.
- Capon, Noel(2001), *Key Account Management and Planning*. New York: The Free Press.
- Cater, Barbara and Vesna Zabkar(2009), "Antecedents and Consequences of Commitment in Marketing Research Services: The Client's Perspective," *Industrial Marketing Management*, 38(7), 785-797.
- Chun, Dal-Young and Yong-Hwan Kim (1999), "Determinants of Store Choice among the Competing Discounters," *Journal of Korean Marketing Association*, 14(4), 201-225.
- Colletti, Jerome A. and Gary S. Tubridy (1987), "Effective Major Account Sale Management," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 7(August), 1-10.
- De Ruyter, K, and J. Semeijn(2002), "Forging Buyer-Seller Relationships for Total Quality Management in International Business: The Case of the European Cement Industry," *Total Quality Management*, 13(3), 403-417.
- Diller, H.(1992), "Euro-Key Account Management," *Marketing: Zeitschrift für Forschung und praxis*, 14(4), 239-245.
- Doney, Patricia M. and Joshep P. Cannon (1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships,"

- Journal of Marketing*, 61(April), 35-51.
- Dwyer, F. Robert and Rosemary R. LaGace (1986), *On the Nature and Role of Buyer-Seller Trust*. AMA Summer Educators Conference Proceedings, T. Shimp et al. eds. Chicago: American Marketing Association, 40-45.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, and Sejo Oh(1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51(April), 11-27.
- Dyer, Jeffrey H. and Wujin Chu(2000), "The Determinants of Trust in Supplier-Automaker Relationships in the U.S., Japan, and Korea," *Journal of International Business Studies*, 31(2), 259-285.
- Etgar, Michael(1979), "Sources and Types of Intrachannel Conflict," *Journal of Retailing*, 55, 77-78.
- Fornell, Claes and David F. Larcker(1981), "Evaluating Structural Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frazier, Gary L.(1999), "Organizing and Managing Channels of Distribution," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 226-240.
- Frazier, Gary L., Robert E. Spekman and Charles R. O'Neal(1998), "Just -In-Time Exchange Relationships in Industrial Markets," *Journal of Marketing*, 52(October), 52-67.
- Ganesan, Shankar(1994), "Determinants of Long-Term, Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58(April), 1-19.
- Gaski, John F. and John Nevin(1985), "The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, 22(May), 130-142.
- Georges, L.(2006), "Delivering Integration, Value, and Satisfaction through Key Account Manager's Communication," *Journal of Selling and Major Account Management*, 6(1), 6-21.
- Geyskens, Inge, Jan-Benedict EM Steenkamp and Nirmalya Kumar(1998), "Generalizations about Trust in Marketing Channel Relationships using Meta-analysis," *International Journal of Research in Marketing*, 15(3), 22-248.
- Gosselin, Derrick and Aimé Heene(2003), "A Competence-Based Analysis of Account Management: Implications for a Customer-Focused Organization," *Journal of Selling and Major Account Management*, 5(1), 11-31.
- Han, Sang-Lin(2003), "Antecedents of Buyer-Supplier Relationships and Relational Performance in the Industrial Markets," *Journal of Channel and Retailing*, 8(1), 1-19.
- Heide, Jan B. and George John(1990), "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer Supplier Relationships," *Journal of Mar-*

- keting Research*, 27(February), 24-36.
- Henning-Thurau, T. and A. Klee(1997), "The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality and Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development," *Psychology of Marketing*, 14(8), 737-764.
- Holmlund, Maria and Soren Kock(1995), "Buyer Perceived Service Quality in Industrial Networks," *Industrial Marketing Management*, 24(March), 109-121.
- Homburg, Christian, John P. Workman, Jr., and Ove Jensen(2002), "A Configurational Perspective on Key Account Management," *Journal of Marketing*, 66(April), 38-60.
- Huang, Zhimin and Susan X. Li(2001), "Co-op Advertising Models in Manufacturer-Retailer Supply Chains: A Game Theory Approach," *European Journal of Operational Research*, 135(3), 527-544.
- Hunt, Shelby D. and John Nevin(1974), "Power in a Channel of Distribution; Sources and Consequences," *Journal of Marketing Research*, 11(May), 186-193.
- Hur, Byung-Sang(2007), *The Sales is a Science*, Seoul: Wisdomhouse.
- Ivens, Björn Sven and Catherine Pardo (2007), "Are Key Account Relationship Different? Empirical Results on Supplier Strategies and Customer Reactions," *Industrial Marketing Management*, 36(4), 470-482.
- Ivens, Björn Sven and Catherine Pardo (2008), "Key Account Management in Business Markets: An Empirical Test of Common Assumptions," *Journal of Business and Industrial Marketing*, 23(5), 301-310.
- Jap, Sandy D.(1999), "Pie-Extension Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing Research*, 36(November), 461-475.
- Jun, Jong-Kun, Young-Hyuck Joo and Suk Joon Yang(2004), "Analysing the Effects of Multi-Channel Strategy for CRM," *Journal of Channel and Retailing*, 9(2), 28-45.
- Kim, Jonghoon(2007), "The Impact of Support and Dissensus on Economic Satisfaction, Conflict, Trust, and Commitment in the Franchise System," *Journal of Channel and Retailing*, 12(1), 33-63.
- Kim, Sang-Deok, Yeon-Sung Jung and Min Sung(2010), "A Study on the Retailer-Supplier Cooperation in Korean Distribution Industry," *Journal of Industrial Economics and Business*, 23(2), 697-725.
- Kim, Wan-Min, Sang-Wook Bae and Choo-Hyung Lee(2005), "An Empirical Study of the Relationship Marketing on the Conflict and Channel Performance in Marketing Channels-Focusing on Distributors," *Journal of Marketing Management Research*, 10(1), 95-119.
- Konsynski, Benn. R. and F. Warren McFalan (1990), "Information Partnerships-Shared Data, Shared Scale," *Harvard Business Review*, 65(September/October), 114-120.

- Koo, Dong-Mo and Ji-Hoon Lee(2011), "Inter-Relationships among Dominance, Energetic and Tense Arousal, and Pleasure, and Differences in Their Impacts under Online vs. Offline Environment," *Computers in Human Behavior*, 27(5), 1740-1750.
- Koo, Dong-Mo(2013), *Research Methodology*, Paju: Hakhyunsa.
- Kuenzel, S. and E. Krolikowska(2008), "The Effect of Bonds on Loyalty towards Auditors: The Mediating Role of Commitment," *The Service Industries Journal*, 28(5), 685-700.
- Lambe, C. Jay and Robert E. Spekman (1997), "National Account Management: Large-Account Selling or Buyer-Supplier Alliance?" *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17(Fall), 61-74.
- Lim, Chae-Un, Seong-Goo Ji and Eun-Byul Park(2005), "Slotting Allowances: Antecedents and Consequences," *Journal of Channel and Retailing*, 10(4), 41-67.
- Liukko, Timo, Risto Vuori and Arch G. Woodside(1997), "Testing Manufacturer's Acceptance of Competing Subcontractor Price-Quality-Service Designs," *Industrial Marketing Management*, 26(4), 315-329.
- McDonald, Malcolm, Tony Millman and Beth Rogers(1997), "Key Account Management: Theory, Practice and Challenges," *Journal of Marketing Management*, 13 (November), 737-757.
- McDonald, Malcolm and Beth Rogers(1999), *Key Account Management: Learning from Supplier and Customer perspectives*, Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.
- Metcalf, Lynn E., Carl R. Frear and R. Krishnan(1992), "Buyer-Seller Relationships: An Application of the IMP Interaction Model," *European Journal of Marketing*, 26(2), 27-46.
- Millman, Tony and Kevin Wilson(1995), "From Key Account Selling to Key Account Management," *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1(1), 9-21.
- Mogan Robert M. and Shelby D. Hunt(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(July), 20-38.
- Mohr, Jakki and John Nevin(1990), "Communication Strategies in Marketing Channels A Theoretical Perspective," *Journal of Marketing*, 50(October), 36-51.
- Mohr, Jakki and Robert E. Spekman(1994), "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques," *Strategic Management Journal*, 15(February), 135-152.
- Montgomery, David B. and George Yip (2000), "The Challenge of Global Customer Management," *Marketing Management*, 9(Winter), 22-29.
- Montgomery, David B., George Yip, and Belen Villalonga(1998), *The Use and Performance Effect of Global Account Management: An Empirical Analysis*

- Using Structural Equation Modeling*, Unpublished Working Paper, Stanford University Graduate School of Business, Stanford, CA.
- Moon, Seong-Am(1999), "A Study of the Influence of Manufacturer's Product Strategy on the Channel Structure," *Journal of Marketing Management Research*, 4(2), 149-77.
- Napolitano, Lisa(1997), "Customer-Supplier Partnering: A Strategy Whose Time Has Come," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17(Fall), 1-8.
- Nicholson, Carolyn Y., Larry D. Compeau and Rajesh Sethi(2001), "The Role of Interpersonal Liking in Building Trust in Long-term Channel Relationships," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 3-15.
- Noordewier, Thomas G., George John, and John R. Nevin(1990), "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships," *Journal of Marketing*, 54(October), 80-94.
- Nunnally, Jum. C.(1978), *Psychometric Theory*, 2nd ed., New York: McGraw-Hill Book Company.
- Oh, Sejo, Jin-Yong Park and Sang-Deok Kim(2006), *Channel Management*, Seoul: Pakyoungsa.
- Pardo, Catherine(1997), "Key Account Management in Business to Business Field: The Key Account's Point of View," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17(Fall), 17-26.
- Patterson Alan M.(1996), "Customer Can Be Partners," *Marketing News*, 30(19), 10-11.
- Piercy Nigel F. and Nikala Lane(2006), "The Hidden Risks in Strategic Account Management Strategy," *Journal of Business Strategy*, 27(1), 18-26.
- Pyun, Hae-Soo(2005), *Antecedents and Consequences of Manufacturer's Degree of Channel Concentration in Multiple Channels*, Sogang University, PhD Thesis.
- Reed, Richard, David J. Lemak and Neal P. Mero(2000), "Total Quality Management and Sustainable Competitive Advantage," *Journal of Quality Management*, 5(1), 5-26.
- Rotter, Julian B.(1971), "Generalized Expectancies for Interpersonal Trust," *American Psychologist*, 26(May), 443-452.
- Selnes, F.(1998), "Antecedents and Consequences of Trust and Satisfaction in Buyer-Seller Relationships," *European Journal of Marketing*, 32(3/4), 305-322.
- Sengupta, Sanjit, Robert E. Krapfel, and M. A. Pusateri(1997), "Switching Costs in Key Account Relationships," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17(Fall), 9-16.
- Sharma, Arun(1997), "Who Prefers Key Account Management Programs? An Investigation of Business Buying Behavior and Buying Firm Characteristics," *Journal of Personal Selling and Sales Management*



- ment, 17(Fall), 27-39.
- Sharma, Arun(2006), "Success Factors in Key Accounts," *Journal of Business and Industrial Marketing*, 21(3), 141-150.
- Sheth, Jagdish N. and Arun Sharma(1997), "Supplier Relationship: Emerging Issues and Challenges," *Industrial Marketing Management*, 26(March), 91-100.
- Sheth, Jagdish N. and Atul Parvatiyar(2002), "Evolving Relationship Marketing into a Discipline," *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 3-16.
- Shin, Chang-Hun, Cheol-Min Kim and Yul-Seong Kim(1999), "Empirical Study on the Influence of the Franchiser's Support Activities to the Performance, Satisfaction and Recontract Intention of the Franchisee," *Korean Journal of Logistics*, 7(2), 27-45.
- Song, X. Michael, Anthony Di Benedetto, Yushan Zhao(2008), "The Antecedents and Consequences of Manufacturer-Distributor Cooperation: An Empirical Test in the U.S. and Japan," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 215-233.
- Ulaga, W. and A. Eggert(2006), "Relationship Value and Relationship Quality: Broadening the Nomological Network of Business-to-Business Relationships," *European Journal of Marketing*, 40(3/4), 311-327.
- Weeks, Williams A. and Carl, G. Stevens (1997), "National Account Management Sales Training and Directions for Improvement," *Industrial Marketing Management*, 26(September), 423-431.
- Weilbaker, Dan C. and William A. Weeks (1997), "The Evolution of National Account Management: A Literature Perspective," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17(Fall), 49-59.
- Wetzels, M., G. Odekerken-Schöder, and C. van Oppen(2009) "Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration," *MIS Quarterly*, 33(1), 177- 195.
- Workman Jr., John P., Christian Homburg and Ove Jensen(2003), "Intraorganizational Determinants of Key Account Management Effectiveness," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(Winter), 3-21.
- Xie Jinxing and Alexandre Neyret(2009), "Co-op Advertising and Pricing Models in Manufacturer-Retailer Supply Chains," *Computer and Industrial Engineering*, 56(4), 1375-1385.
- Yun, Jeong-Keun(2009), "The Study about Policy Suggestion for Cooperative Development between Large Mart and Supplying Manufacturer," *Journal of Channel and Retailing*, 14(5), 45-64.

## A Study on the manufacturer's performance of support activities to key accounts

Chihoon Song\*, Kyungdo Park\*\*, Hae Soo Pyun\*\*\*

### Abstract

Key account management (KAM) is an approach adopted by manufacturers to build strong relationship with their key accounts. To build strong relationship manufacturers offer their key accounts tailored product/service packages on a continuing basis. Because of technological changes and emergence of larger retailers, the importance of key accounts to manufacturers are increasing. However, related research about key account management is still rare in domestic market setting.

Our study focused on the effects of the manufacturers's support activities toward their key accounts. To investigate the support activities, we suggest five different support dimensions-product, incentive, service, information, human. The effects of support activities on manufacturers' performance are measured by relationship performance and economic performance. Additionally, we examined the firm size influence on such support activities.

To test our hypothesis, the data was collected from marketing and sales department personnel of manufacturers and PLS method was used to analyze the data. Our finding shows that supports related to product, services, and human have positive effects on the key account's trust towards the manufacturers. Incentive and information supports have positive effects on the manufacturer's economic performance. Also, our result reveals that higher level of key account's trust towards the manufacturer has positive effects on economic performance of manufacturers. We also finds that effective support activities vary depending on the size of manufacturers.

Our study contributes to the literature in the following ways. First, this research is the first attempt of trying to understand the effects of key account management in domestic market. Second, unlike previous studies which have treated support activities as one dimension, our study suggests five different dimensions of manufacturer's support activities and try to clarify the effects of each dimension of support activities. We hope our result can provide more specific guidance to practitioners as they can understand the effects of each of their support activities.

Key Words : Key Accounts, Supports Related Product, Incentive Supports, Service Supports, Human Supports, Information Supports, Trust, Economic Performance.

---

\* Ph.D. candidate in Marketing at the College of Business, Sogang University, [suezor@sogang.ac.kr](mailto:suezor@sogang.ac.kr)

\*\* Associate Professor of Marketing at the College of Business, Sogang University, [kyungdo@sogang.ac.kr](mailto:kyungdo@sogang.ac.kr)

\*\*\* Associate Professor of Department of Business Administration, Namseoul University, [phs@nsu.ac.kr](mailto:phs@nsu.ac.kr)