

# B2B시장에서 판매유형의 선행요인과 결과요인에 관한 연구 : 공급기업 영업사원을 중심으로\*

정윤승\*\* . 정연승\*\*\*

## 요약

B2C와 마찬가지로 B2B에서도 온라인 거래가 활발하게 이루어지고 있으며, 규모도 점점 커지고 있는 추세이다. 하지만 B2B시장에서 거래의 내면을 좀 더 확인해 보면 최종적인 거래가 성공하기 위해서 공급기업은 구매기업의 구매센터에서 거래 승인을 위한 평가를 받게 된다. B2C와 다르게 B2B시장에서 구매기업의 구매센터라는 특수한 조직에서 공급기업 제품 또는 서비스에 대한 전반적인 검토가 이루어지기 때문에, B2B 공급기업은 서로 다른 니즈를 가진 구매센터 조직원들이 만족할 수 있는 제품 또는 서비스를 제공해야 하는 어려움이 있다. 이러한 어려움을 극복하고 B2B 공급기업이 구매기업과 장기적이고 안정적인 거래를 하기 위해서는 공급기업의 판매원의 개별적인 역량에 따른 판매유형이 중요하다고 할 수 있다. 구매센터 조직원들을 대면하여 고객이 원하는 니즈와 욕구를 파악하고 그에 맞는 제품 및 서비스를 홍보하고 제공하는 판매원의 역할이 매우 중요하다고 할 수 있겠다. 본 연구에서는 판매원의 개별적인 역량에 따른 판매유형을 자문적 판매와 적응적 판매로 구분하여, 선행요인으로는 조직기억, 고객지향성 그리고 관계신념(친밀 관계신념, 통제 관계신념)으로, 결과요인으로는 고객만족 및 관계의 질로 제시하고 연구를 수행하였다. 연구 결과 자문적 판매와 적응적 판매가 고객만족 및 고객과의 장기적인 관계의 질에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인 할 수 있었다. 다만 연구의 범위가 B2B 공급기업 중 전자, 소재에서 근무하는 판매원을 중심으로 진행하여 일반화하기에는 한계가 있다.

핵심 주제어 : B2B, 조직기억, 고객지향성, 관계신념, 자문적 판매, 적응적 판매, 고객만족, 관계의 질

\* 본 논문은 “판매유형의 선행요인과 결과요인에 관한 연구” 정윤승 박사학위 논문을 편집 정리한 논문입니다.

\*\* 단국대학교 경영학박사, kkjys1972@naver.com

\*\*\* 단국대학교 경영학부 경영학전공, 부교수, jys1836@dankook.ac.kr

〈논문 투고일〉 2019. 05. 20

〈논문 수정일〉 2019. 05. 30

〈게재 확정일〉 2019. 05. 30

## I. 서 론

B2B시장에서 기업 간 거래의 특징으로 구매기업에서 공급기업의 제품 또는 서비스를 구매하기 전 구매기업의 구매센터라는 특수한 구매조직의 직원들로부터 공급기업에 대한 평가 및 구매 승인 단계가 있다. 그렇기 때문에 공급기업의 판매원이 구매기업의 구매센터에 소속된 서로 다른 욕구와 니즈를 가진 각 담당자들과 대면하며 제품 및 서비스를 제안하고 홍보하는 사전적 판매의 성격이 강하다. 판매원이 고객을 대면하는 과정에서 판매원의 개인역량에 따른 판매유형을 사용하고 응대하는가에 따라서 고객만족 및 고객 관계의 질에 영향을 미칠 수 있다고 볼 수 있다.

판매원의 개별적 역량의 판매유형을 자문적 판매와 적응적 판매로 구분하여 살펴보면, 자문적 판매는 고객의 니즈 및 문제점을 파악하여 해결방안을 제시하고, 고객에게 새로운 가치를 제공하는 등 궁극적으로 고객이 원하는 목표를 달성하도록 하는 판매유형이다. 적응적 판매는 판매원이 고객과의 상호작용으로 고객으로부터 양질의 정보를 습득하여 판매원이 판매행동을 변화하여 고객과 커뮤니케이션을 하는 판매유형이다.

따라서 자문적 판매와 적응적 판매 모두 고객과 지속적이고 장기적인 관계형성으로 고객만족과 관계의 질을 높이는 판매유형이라고 볼 수 있다. 본 연구에서는 B2B 공급기업이 구매기업과의 장기적인 거래관계를 유지하기 위해서 다음과 같은 필수적인 선행요인을 제시하고 있다.

첫째, 조직기억 측면에서 B2B 공급기업은 체계적인 정보저장 및 관리가 필요하며, 조직원인 정보를 습득하는데 있어서 교육훈련 및 보상시스템 등이 필요하다고 할 수 있겠다.

둘째, 고객지향성 측면에서 판매원의 감정노동에 있어서 부정적인 감정을 통제하여, 고객과 판매원간의 서비스 접점에서 고객지향성이 향상될 수 있도록 판매원에 대한 관리 및 보상 등이 필요하다고 할 수 있겠다.

셋째, 관계신념 측면에서 판매원의 친밀 관계신념을 통하여 고객과의 상호작용을 원활하게 할 수 있도록 관계마케팅을 강화해야 한다. 따라서 판매원은 고객의 관심분야와 문제들을 파악하고 대안들을 제시해 주는 것이 고객의 신뢰와 몰입을 유도하기 위하여 중요한 과정이라고 할 수 있을 것이다. 판매유형의 선행요인으로 조직기억을 제외한 나머지 고객지향성, 관계신념(친밀 관계신념, 통제 관계신념)은 판매원의 개인성향이 영향을 줄 수 있기 때문에, 판매원에 대한 체계적인 교육 및 훈련을 통하여 판매원의 고객 지향성 및 관계신념을 향상 시키는 것이 필요하다.

향후 연구에는 판매유형에 있어도 좀 더 다양화하는 것이 필요할 것으로 보인다. 판매유형을 사전적 서비스 개념 및 사후적 서비스 개념으로 구분하여 자문적 판매와 적응적 판매의 성과 차이를 비교하는 것이 매우 유용할 것이다. 그 이유는 자문적 판매와 적응적 판매가 대립, 구분

되는 관계가 아니라 상호 보완적인 관계로, 판매원이 자문적 판매에서 적응적 판매유형으로 판매행동이 변화하기 때문에 사전적 서비스 개념으로 자문적 판매가, 사후적 서비스 개념으로 적응적 판매로 이어 질 수 있다고 볼 수 있기 때문이다.

## II. 이론적 배경

### 1. Business to Business

B2B란 Business to Business의 약자로 기업과 기업 간의 거래를 말하며, 2000년 초반에 인터넷의 발달로 인한 기업 간 전자상거래의 개념으로 사용되었지만, 현재에는 기업 간의 모든 거래에 대하여 총칭하는 개념으로 사용하고 있다.

B2C와 거래하는 구매기업이 B2B 공급기업에서 원재료, 반제품 및 서비스를 구매해서 최종 소비재 시장에 공급하는 거래유형이다. B2B시장을 요약하면, 자동차 또는 가전제품 등을 만드는 기업이 B2B 공급기업에서 타이어, 전조등, 자동차 조립에 필요한 반제품 구매하여 완제품을 조립하고, 세탁기, 냉장고, 휴대폰에 들어가는 전자부품, 반도체, 디스플레이 장치 등을 공급하는 기업에서 부품을 구매하여 완제품을 제조하여, 최종소비자인 B2C시장에 제품을 공급하기 전의 시장이다.

제품 및 서비스를 만들기 위해 필요한 일련의 소모성 자재나 부품 및 서비스를 공급하고 구매하는 모든 기업 간의 거래를 B2B시장이라고 정의할 수 있다.

B2B시장은 불특정 다수인 최종소비자가 아닌, 소수의 구매기업과 다수의 공급기업간에 형성된 시장이며, B2B시장은 B2C시장과는 달리 공급자와 구매자 간의 시장이 협소하고, 폐쇄적인 구조로 특수한 관계가 형성되어 있다. Kolter(2007)는 B2B시장에서 구매기업에 구매센터를 주장하였는데, 조직 구성원을 총 7개의 조직원으로 구매센터 조직이 구성 된다고 하였다. 구매센터의 각 담당자의 역할에 대하여 다음과 같이 서술하였는데, 첫째, 발의자(Initiators)는 제품을 최초로 구매 요청하는 사람으로 주로 완제품을 개발하거나, 신제품 개발을 할 때 필요로 하는 것을 감지하는 조직원이다. 둘째 사용자(Users)로 B2C의 소비자와는 구별되는 것으로 최후에 제품을 주로 제품을 제조하는 조직원을 말한다. 셋째, 조력자(Influencers)로 구매 영향력을 행사하지만, 실제 구매 결정에 관여하지 않는 조직원이다. 넷째, 의사결정자(Decider)로 공급기업의 제품 및 서비스를 구매를 최종적으로 결정하는 사람으로 구매센터 조직원 의견을 수렴하고 구매에 대한 결정을 내리는 조직원이다. 다섯째, 승인자(Approver)로 구매에 대한 최고 권한을 가진 조직원으로 제품 구매 결정에 승인과 거부권을 가지고 있고, 대표이사나, 구매총괄

임원 등이 여기에 해당된다. 여섯째, 구매자(Buyers)로 기존 거래기업 또는 신규로 거래하는 기업 선정에 대한 결정권을 가진 조직원이다. B2B공급기업의 판매원이 거래에서 처음으로 대면하는 구매센터 조직원이다. 일곱째, 정보통제자(Gatekeepers)로 정보를 관리하고 제어하는 조직원이다.

앞서 제시한 구매센터 조직원에 대한 각기 다른 판매활동과 홍보가 필요하며, 구매센터의 각각의 조직원들 모두에게 공급기업에 대한 긍정적이고 호의적인 인식과 반응이 필요하다. 그렇기 때문에 공급기업의 판매원은 개별적인 역량의 적절한 판매유형으로 사전 구매단계에서 구매센터 조직원에게 적극적으로 판매활동과 홍보가 필요하다. 구매센터 조직구성은 상황에 따라서 구성이 달라지고, 조직 변동에 의한 담당자 교체 등이 발생하기 때문에 상황에 맞는 적절한 판매유형이 필요하다. 공급기업의 판매원은 적절한 판매유형으로 구매센터 조직원들이 욕구를 충족시키고, B2B 구매기업의 구매센터 조직원에 대한 고객만족과 장기적인 관계의 질을 형성하는 것이 중요하다.

## 2. 판매유형

### 1) 자문적 판매

자문적 판매가 등장하게 된 가장 근원적인 이유는 고객이 가지고 있는 문제가 점점 더 복잡해지고 다양하기 때문이다(Zoltners et al., 2009). 자신이 가지고 있는 문제가 복잡하고 다양하다는 것을 인식하는 고객의 해결방안은 크게 두 가지로 볼 수 있는데, 첫째, 구매기업의 조직 내부에서 문제 원인을 파악하고 이에 대한 해결책을 찾는 절차를 수행하고, 이를 기반으로 자사의 요구에 대응할 수 있는 공급기업 탐색하는 방법이다. 그런데 문제가 복잡해질수록 문제의 영역이 자사의 전문 영역을 벗어나는 경우가 많아지기 때문에 이를 해결하기 위해서는 전문 인력을 더 많이 채용하여야 하는 부담이 있고 효율적이지 못하기 때문에, 구매기업으로서는 비용 발생이 매우 부담스러울 수 있다(Ingram et al., 2009). 둘째, 관련분야에 대해 전문성을 가진 공급기업을 활용하는 방법으로, 공급기업 입장에서 보면 현재 보유한 최신의 기술과 노하우를 가지고 최선의 노력을 기울여 구매기업에 수주를 하려고 노력할 것이다. 그렇기 때문에 공급기업의 기술이나 서비스를 활용하면서 내부에서 해결하는 것보다 효율성이 훨씬 더 높고, 문제해결을 위해 빠른 대응도 가능하다. 또한 구매기업의 측면에서는 공급기업의 자문적 판매에 대하여 추가적인 비용을 지출하지 않고, 문제해결이 가능한 공급기업에 주문 물량을 늘려줄 수 있다. 공급기업의 입장에서도 신규고객 확보를 반복적인 제안서 작성 및 홍보활동 등 과정은 실속도 없이 업무만 많아져서 수익성을 확보하기 힘들기 때문에, 기존 고객사와 지속적으로 거래하면서 안정적 기조 속에서 수익이 창출되기를 원한다. 공급기업 입장에서 보면 구매기업과 보다

밀접한 관계를 형성하기 위해 고객이 가지고 있는 문제점을 해결하여 고객사의 내부 부서와 같은 대우를 받는 위치에 서게 되기를 원한다. 그렇게 되면 고객사의 입장에서 전환비용이 높아져서 공급기업을 쉽게 교체할 수 없다. 물론 고객사가 가지고 있는 문제와 이에 대한 원인을 파악하고 이에 대한 해결책을 제시하기 위해서는 추가적인 비용이 소요되지만, 매년 신규고객의 확보를 위해 비용을 지출하는 것에 비하면 훨씬 유리하다. 또한 관계의 진전에 따라 수주 물량도 늘어나기 때문에 규모의 경제가 발생하여 생산비도 줄어들고, 경험이 보다 빠른 속도로 축적되기 때문에 생산기술이 빠르게 개선되는 효과도 누릴 수 있다. 자문적 판매는 고객들이 가지고 있는 문제가 어렵고 복잡하고 다양할수록 판매역량이 기대 이상으로 효과적으로 늘어날 수 있다. 자문적 판매는 판매자 스스로 고객의 욕구 또는 니즈를 파악하거나, 더 나아가 고객이 가지고 있는 문제점을 파악하여 이를 해결할 수 있는 방안을 제시하는 판매유형이다. 고객이 미처 생각하고 있지 못한 잠재적인 문제를 확인하고 문제해결 방안을 제시함으로써 고객의 달성하고자 하는 전략적 목표에 기여하는 것을 목적으로 한다.

고객의 확보가 이루어진 후에도 자문적 판매를 수행하는 B2B공급기업 입장에서 고객과의 장기적인 관계 구축을 위해 노력한다(Cron and DeCarlo, 2010). 공급기업 입장에서 보면 자문적 판매는 투자가 많이 요구되는 형태의 판매유형이기 때문이다. 공급기업의 입장에서 투자 회수를 위해서는 고객과의 관계가 장기적이고 안정적으로 생성되고 유지되어야 하기 때문이다.

기존고객의 관리는 두 가지 측면에서 이루어진다. 첫째, 기존고객과의 거래 기간을 오랫동안 지속시키는 것이고, 둘째, 질적인 면과 양적인 면에서 기존고객과의 관계를 확대시키는 것을 의미한다. 따라서 자문적 판매 차원으로 기존 구매기업과 공급기업간의 장기적인 관계향상을 유추할 수 있다. 이는 고객과의 관계에 있어 질적인 측면에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다.

## 2) 적응적 판매

적응적 판매는 고객과의 상호작용에서 판매원이 획득한 제품판매에 관련된 정보를 바탕으로 판매원 개인의 판매행동을 변화시키는 것이라고 정의할 수 있다(Weitz, Sujan and Sujan, 1986). 적응적 판매의 핵심은 각각의 고객에게 차별적이고 독특한 판매를 제시하는 것이다.

판매원들은 개별 판매상황이나 고객의 특성에 따라서, 판매대상이 되는 제품이나 서비스 그리고 판매원 자신을 가장 매력적으로 보일 수 있도록 고객과의 마케팅 커뮤니케이션<sup>1)</sup>을 유연하게 변화시킬 수 있는 기회를 가지고 있다(Spiro and Weitz, 1990)라고 했으며, Taylor(1983)는

1) 마케팅 커뮤니케이션 : 마케팅은 광고, 판촉, 판매, 브랜딩 및 온라인 홍보를 포함하며, 이 프로세스를 통해 기업은 상품, 서비스 및 브랜드를 알릴 수 있으며, 기업에서 성공적인 마케팅 프로그램은 잠재 고객을 대상으로 홍보하는 것(출처 : 위키피디아).

적응(adaptation)이란 판매원과 고객과의 상호작용에 의해서 이루어지는 조정의 과정이며, 판매원 개인이 경험에서 얻은 지식의 탐색과, 문제해결능력 및 개인의 자아만족과 그 정도에 대한 평가라는 3가지 요소를 가지고 있다고 했다. 적응적 판매는 판매원 개인이 고객과의 상호작용에서 차별적인 판매행동으로 고객만족 및 고객과의 장기적인 관계 구축으로 관계의 질에 긍정적인 영향을 주는 판매유형이라 할 수 있겠다.

Humphrey and Ashforth(1994)는 동일한 방법이나 제안으로 모든 고객에게 판매하게 되면 고객의 개별적 특성을 무시한 채 판매하게 되어 판매원의 실수가 야기되고, 각 고객이 요구하는 욕구를 충족시키기 어렵다고 주장하였다. 이는 B2B시장의 판매원에게 있어서도 해당하는 내용으로 다양한 고객의 요구나 상황에 맞춰서 적응적 판매능력이 필요함을 알 수 있다. 적응적 판매능력이 뛰어난 판매원은 상황마다 다른 판매방법이 필요하다는 것을 인지하고, 이를 구현해낼 수 있어야 하며, 궁극적으로 고객만족으로 고객과 지속적인 거래관계 증진 및 장기적인 거래관계 구축을 하는 것이 중요하다.

판매원의 적응적 판매행동은 고객과의 장기적인 관계의 형성을 통해서 효과적인 판매가 가능하다(Park and Deitz, 2006). 적응적 판매는 판매원은 고객과의 초기접점에서 고객이 구매 의도를 표시하는 경우, 판매원은 고객이 요구하는 제품이나 서비스를 파악하고 고객이 필요로 하는 정보 등을 사전적으로 제공한다. 고객은 판매원이 제공하는 정보의 내용에 따라서 관심을 표명하는 경우가 있으며, 그 때부터 판매원은 고객의 욕구와 니즈를 정확히 파악하여 고객이 원하는 정보를 제공한다.

이러한 반복적인 정보제공 과정을 거치면서, 고객은 고객의 욕구와 니즈를 만족시킬 수 있는 정보를 접촉하게 되면, 그때부터 고객의 관심이 적극적으로 전환하는 계기가 된다. 판매원은 고객과의 우호적인 협력관계 형성을 지속적으로 추진하여 고객의 만족을 발생시키거나 확대시켜서 고객이 원하는 시점에서 구매의도를 확정시킬 수 있어야 한다.

Franke and Park(2006)는 기존 선행 연구를 기반으로 판매원의 적응적 판매행동과 고객지향성에 관한 메타분석을 하였다. 그들은 연구에서 적응적 판매행동과 고객지향성의 선행요인과 결과요인에 대한 경쟁모형을 실증하고 있는데, 판매원은 효과적인 의사소통을 위해 잠재고객에 대한 정보를 활용하여 판매를 위한 메시지의 내용과 형태를 고객 개개인의 특성에 맞추게 된다. 판매원의 지식은 적응적 판매를 통해 전달되기 때문에, 적응적 판매는 판매유형에 있어 매우 중요한 요소가 된다(Parsons, 2002). 특히 판매원이 고객과 공유하는 정보의 양, 빈도, 내용, 시기를 조절할 수 있을 때 더욱 그러하다(Eckert, 2006). 적응적 판매의 효과적인 사용은 고객이 접하는 판매능력과 판매상황에 대한 감정적 몰입에 따라 달라질 수 있다(Simintiras, Ifie, Watkins and Georgakas, 2013).

적응적 판매는 긍정적인 판매성과를 이끌어 낼 수 있는 판매원의 효율적인 판매유형으로 인

정받고 있다(Franke and Park, 2006; Verbeke, Dietz and Verwaal, 2011). 적응적 판매 유형도 고객과의 상호작용에 커뮤니케이션으로 고객의 양질의 정보를 습득하여 고객의 요구와 문제를 해결하는 판매유형으로 자문적 판매행동이 적극적으로 강해질수록 적응적 판매행동으로 이어진다. 따라서 적응적 판매는 자문적 판매보다는 더 높은 고객지향성이 필요로 하며, 적응적 판매도 자문적 판매와 동일하게 고객만족 및 고객과의 관계의 질에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다.

### 3. 선행요인

#### 1) 조직기억

Stein and Zwass(1995)는 조직기억은 과거의 지식을 바탕으로 현재의 활동으로 인해 더 높거나 낮은 수준이라고 하였고, Walsh and Ungson(1991)은 저장된 가장 기본적인 의미로 조직기억을 정의하였다. Anand et al.(1998)에 따르면 조직기억은 조직에 축적된 경험, 정보와 지식, 그리고 그 정보가 조직구성원에 의해 획득되고, 저장되고, 검색되는 프로세스를 말한다. 조직기억의 목표는 두 가지 목표를 가지고 있는데, 현재 방해되는 활동을 통제하고, 과거의 실수를 회피하기 위한 것이라고 하였다. 조직기억의 기본적 기능은 정보의 인식, 획득, 추상화, 기록, 저장, 검색, 해석 조직 지식의 전달이라고 하였다. 조직기억은 조직이 경험으로부터 학습한 결과라고 할 수 있는데, 조직기억의 형태는 형식지 형태의 물리적이거나, 암묵지 형태로 개인 또는 조직의 경험 등에 의한 인지적 형태로 존재하며, 조직의 프로그램, 데이터베이스시스템, 조직구조, 공식 프로세스 등의 인공물로 구현된다. 따라서 조직기억은 복잡 다양한 양상을 지니고 있으며 추상적인 특성을 지닌다(Park and Bunn 2003).

조직이 판매원에게 양질의 고객정보를 제공해 줄 수 있는가에 따라 고객요구에 적절하게 반응할 수 있는 능력을 향상시킬 수 있다고 하였다(Crosby et al., 1990). 선행 연구에서 조직기억은 판매원의 판매행동과 고객과의 관계의 질에 영향을 미친다고 하였다. 본 연구에서는 조직기억이 자문적 판매 및 적응적 판매에 영향을 주는 선행요인으로 가정하여, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1-1. 조직기억은 자문적 판매에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 조직기억은 적응적 판매에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

#### 2) 고객지향성

판매원의 판매 행동 방법에 대하여 Saxe and Weitz(1982)는 크게 두 가지로 구분하여 판

매지향적 접근방법과 고객지향적 접근방법으로 구분하였다. 판매원의 판매지향적 행동 고객만족이나 고객과의 관계가 목적이 아닌 판매목표 및 과업을 초과 달성하는 단기적인 형태의 판매 행동이며, 고객지향적 행동은 고객과의 문제해결 및 고객이 니즈를 파악하여 고객만족과 함께 장기적인 관계구축을 위한 판매원의 개별적인 판매역량이라 할 수 있겠다. B2B시장에서도 구매기업과 공급기업 간의 관계구축이 매우 중요하다. 그렇기 때문에 공급기업의 판매원의 고객지향성은 구매기업과의 관계 구축에 있어서 매우 중요하다고 할 수 있고, 따라서 고객지향성을 추구하는 판매원은 장기적인 관점에서 고객의 욕구나 문제를 해결해 나가는 역할을 수행하게 된다. 판매원이 제공하는 상품 및 서비스가 고객이 원하는 욕구와 일치하게 된다(e.g., 강두식, 2009; 황용철 등, 2011). Franke and Park(2006)은 155개의 실증연구를 바탕으로 한 메타 분석결과를 바탕으로 적응적 판매행동을 고객지향성의 선행요인으로 인식하고 연구모형을 개발하였다. 본 연구에서는 판매유형에서 고객지향성이 선행요인으로 긍정적인 영향을 미칠 것으로 가정하여, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2-1. 고객지향성은 자문적 판매에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 고객지향성은 적응적 판매에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3) 관계신념

관계신념(relationship beliefs)은 친밀한 관계가 어떠한 것인지, 대인관계를 잘 유지하기 위해서는 개인이 어떠한 행동을 해야 하는지에 대한 기본적인 신념이라고 할 수 있다(Miller and Read, 1991). 특히, 고객과 직접적인 접촉이 판매성과와 직결되는 판매원의 경우 고객과의 원활한 관계 형성과 유지, 긍정적 판매를 이끌어 내기 위한 관계신념이 필수적이라고 할 수 있다(김상희, 2007). 관련 연구들을 종합해보면 관계신념은 크게 두 가지로 나뉜다.

첫째, 친밀 관계신념(전영민·박영숙, 1997; Flether and Kininmonth, 1992)으로 개인 간 긍정적인 상호작용을 위해서 친밀한 관계를 가져야 한다는 신념이다. 친밀 관계신념은 상호간 이해와 존중, 책임, 상대방에 대한 수용과 같은 친밀하고 긍정적인 감정을 이끌어내려는 관계신념을 반영하고 있다. 이러한 친밀 관계신념은 대인 관계 속에서 타인 지향적이고 유연하며 적극적인 신념이라고 할 수 있다(Triandis et al., 1988).

둘째, 통제 관계신념은 개인 상호간 일정한 거리를 유지하거나 통제를 추구하며, 냉담한 반응을 보이거나, 권위, 위계를 내세움으로써 상대방에 대해 지배적인 감정을 가지는 것을 말한다. 이러한 신념은 개인으로 하여금 사회 상황을 주로 부정적으로 해석하고, 사회적 관계형성을 저해시킨다(Clark and Wells, 1995).

김창윤, 오현석, 배현, 제이프레이저, 전홍식(2017)은 자동차 영업사원의 관계신념이 적응적

판매에 미치는 매개효과를 분석하였다. 그러나 분석결과 관계신념의 매개효과는 나타나지 않았고 연구의 한계점으로서 연구대상이 자동차 영업사원이라는 단일 업종에 국한한 점을 그 근거로 들고 있다. 따라서 자동차는 다른 제품과 비교했을 때 제품수명주기가 길고, 구매빈도수가 낮으며, 고관여 제품인 자동차를 판매/관리하는 국한된 상황으로 인해 관계신념이 적응적 판매에 영향을 미치지 못하고 있다고 주장하였다. 김납기, 이현옥, 이동수(2009)는 영업사원의 관계신념이 적응적 판매 및 판매성과에 미치는 영향의 연구에서 통제 관계신념이 적응적 판매에 부정적인 영향을 미칠 것으로 예상하였으나, 실제 적응적 판매에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 본 연구에서는 B2B시장에서 판매유형에 대한 관계신념이 선행요인으로 적응적 판매와 자문적 판매 모두에 대해서 그 효과를 측정하고자 한다. 판매원의 개별적인 판매유형에 따라서 관계신념이 작용하는지를 분석하고, 선행요인으로서 관계신념의 중요성을 검증하고자 하였다. 따라서 본 연구에서는 판매원의 판매유형을 결정하는 선행요인으로 관계신념을 두 차원으로 구분하여 친밀 관계신념과 통제 관계신념이 매우 중요한 역할을 할 것으로 가정하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

- 가설 3-1. 판매원의 친밀 관계신념은 자문적 판매에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3-2. 판매원의 친밀 관계신념은 적응적 판매에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3-3. 판매원의 통제 관계신념은 자문적 판매에 부정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3-4. 판매원의 통제 관계신념은 적응적 판매에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

#### 4) 자문적 판매와 적응적 판매

판매유형에 자문적 판매와 적응적 판매는 서로 대립되는 관계가 아니라 상호보완적인 관계로 판매원이 고객과의 접점에서 발생하는 다양한 상황에 맞춰서 행동하는 개별적인 판매유형이다. B2B시장에서 구매기업과 공급기업 간의 중요한 역할을 하는 것이 판매원의 개별적인 역량에 따른 판매유형이라 할 수 있다. B2B기업 간의 거래에서 구매기업은 공급기업이 문제 해결과 새로운 가치를 제공하여 궁극적으로 고객 전략목표에 달성에 기여하는 기업을 선호할 것이다. 그렇기 때문에 B2B시장에서 대면영업을 진행하는 판매원의 판매역량이 매우 중요하다. 기존 선행 연구에서는 자문적 판매는 고객의 입장에서 문제해결에 초점을 맞추고 있으며, 적응적 판매는 판매원이 고객의 정보를 수집하여 고객과의 상호작용으로 판매원의 판매행동 변화에 초점을 맞추고 있다. 본 연구에서는 자문적 판매와 적응적 판매 모두 고객만족 및 고객과의 장기적 관계를 구축하기 위한 관계의 질에 대하여 인과관계를 분석해 보고자 한다. 판매원이 자문적 판매 노력이 적응적 판매행동으로 변화하여 고객과 활발한 커뮤니케이션으로 고객과 판매원 간의 질 높은 상호작용으로 고객의 욕구를 충족시키는 판매유형이기 때문이다. 그렇기에 적응

적 판매는 고객지향성이 자문적 판매보다는 더 높을 것이다. 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4. 자문적 판매는 적응적 판매에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

## 4. 결과 요인

### 1) 고객만족

고객만족은 제품 및 서비스 기능, 또는 제품 및 서비스 그 자체, 또는 제공된(또는 제공하는) 소비 관련 충족의 즐거운 수준, 이하 또는 이상의 성취를 포함한 수준을 만족으로 정의하고 있다. 만족한 고객은 충성도가 높아지고 부가적인 제품과 서비스를 구매할 확률이 높아지며 (Gwinner, Gremler and Bitner, 1998; Reichheld, 1993), 이탈율이 낮고 긍정적 구전으로 기업에게 새로운 비즈니스 기회를 창출해 주기도 한다(Reichheld, 1993; Schlesinger and Heskett, 1991). 고객만족은 사람들의 기대치와 그 제품에 대해 지각하고 있는 성능(결과)과 비교해 나타나는 즐거움이나 실망감으로 정의된다(Kotler, 2007).

앞선 선행 연구에서 고객만족의 중요성은 기업의 이익과 경쟁우위를 유지하기 위한 것으로 서비스 접점에 있는 판매원의 고객과의 관계와 상호 작용에 대한 중요성을 알 수 있다. 현대사회는 제품 중심의 시장에서 서비스 중심으로 시장이 변화하면서 끊임없이 변화하는 고객의 기대와 욕구를 충족시키고, 고객과의 상호작용으로 관계를 발전시켜 장기적으로 기업의 경쟁력을 확보하는 것이 중요하다. B2B시장에서 서비스접점에 있는 판매원과 고객과의 상호작용을 통해 고객만족을 위해서 고객관리가 체계적으로 필요하고, 고객이 즐겁고 긍정적인 경험과 돈독한 관계를 구축하고 관리하는 것이 기업의 경쟁우위를 결정짓는 중요한 요인이 되었다(McKenna, 1991; Reichheld, 1993). 서비스접점(service encounter)에서의 판매원과 고객의 상호작용은 고객만족에 중요한 영향을 미친다(Bitner, Booms and Tetreault, 1990). 판매원과 고객과의 상호 호혜적인 관계를 구축함으로써 판매원은 궁극적으로 고객만족을 달성하고 동시에 판매라는 과업도 달성하는 것이다. 조직에서 인적판매(personal selling)<sup>2)</sup>는 판매원을 통하여 고객과 직접 대면하여 판매행동을 영위하는 것이기 때문에 조직에서 판매원이 위치는 매우 중요한 역할을 수행한다. 앞선 선행 연구에서 고객만족의 중요성은 기업의 이익과 경쟁우위를 유지하기 위한 것으로 서비스접점에 있는 판매원의 고객과의 관계와 상호 작용에 대한 결과요인으로

2) 인적판매(personal selling) : 인적판매는 판매원과 잠재고객 간의 직접 대면하여 상호작용에 의한 커뮤니케이션 프로세스로 정의 할 수 있다. 이 프로세스에서는 판매원이 고객이 필요로 하는 것을 습득하고, 고객에게 가치를 제공하여 고객의 요구를 충족시키는 판매이다(출처 : 위키피디아).

설정하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5-1. 자문적 판매는 고객만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 5-2. 적응적 판매는 고객만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

## 2) 관계의 질

B2B시장에서도 관계마케팅의 중요성이 부각되고 있는데, 산업간 경계가 흐릿해지고, 시장세 분화 증가, 제품수명주기가 단축되고, 빠르게 변화하는 고객의 구매패턴과 더 많은 지식을 가진 정교한 고객들 때문이라고 하였다(Day, 1994). 고객들은 제품보다 이 제품을 대표하는 기업 및 판매원과의 관계형성 가능성이 높고 생산과 소비의 비분리성으로 인해 서비스 제공자와 고객 사이의 접점을 떼어 놓을 수 없기 때문에 직원들의 고객 서비스 경험을 형성하는데 중요한 역할을 한다. 관계마케팅과 관련된 다양한 개념들이 연구되어 왔는데, 가장 두드러지는 것들은 관계의 질, 신뢰, 몰입이라고 할 수 있다. 만족은 서비스 경험에 대한 인지적 평가와 감정적 평가의 조합이라고 하였다. 고객의 감정까지 섬세하게 배려할 수 있는 서비스를 제공할 때 관계의 질이 높아지고 장기적인 관계를 구축하여 관계가치를 창출함으로써 고객만족을 실현할 수 있다.

B2B시장에서도 관계마케팅이 중요성 확대되고, 몇 가지 방식으로 정의 될 수 있는데, 서비스산업을 대상으로 Berry(1995)는 관계마케팅을 다중서비스 조직에서 고객과의 관계를 창출하고, 유지하고, 증진시키는 마케팅 활동으로 정의하였다. 그는 핵심서비스 전략, 고객맞춤화(customization), 관계가치결정, 내부마케팅 등을 포함한 많은 관계 전략들을 주장하였다. B2B시장 마케팅 맥락에서 Jackson(1985)은 거래처와의 강한 지속적인 관계를 위한 노력이라고 정의한다. 관계마케팅의 대부분의 정의는 구매자-판매자의 만남이 시간이 지나면서 누적되고 개별 거래 및 분산 거래들을 관계 파트너십으로 변형시킬 수 있는 기회가 존재한다는 관점으로 보며, 개별적 거래는 독립적으로 평가되지 않고, 과거 거래들의 연속체가 미래에도 지속될 것으로 평가될 때 관계가 존재 한다고 할 수 있다.

그동안 다차원적인 성질을 갖고 있는 관계마케팅과 관련된 다양한 개념들이 연구되어 왔는데 가장 두드러지는 것은 “관계의 질” 이라고 할 수 있다. 고객의 감정까지 세심하고 배려하고, 진정성 있게 고객을 배려하는 서비스를 제공할 때 관계의 질이 높아지고 장기적인 관계를 구축하여 관계가치를 창출함으로써 고객만족을 실현할 수 있을 것이다. 이러한 맥락에서 고객과의 관계의 질을 향상하기 위해서는 자문적 판매와 적응적 판매유형이 판매원에게 필요한 개별적인 역량이다. 본 연구에서는 자문적 판매와 적응적 판매의 결과요인으로 고객만족과 함께 관계의 질을 설정하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 6-1. 자문적 판매는 관계의 질에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

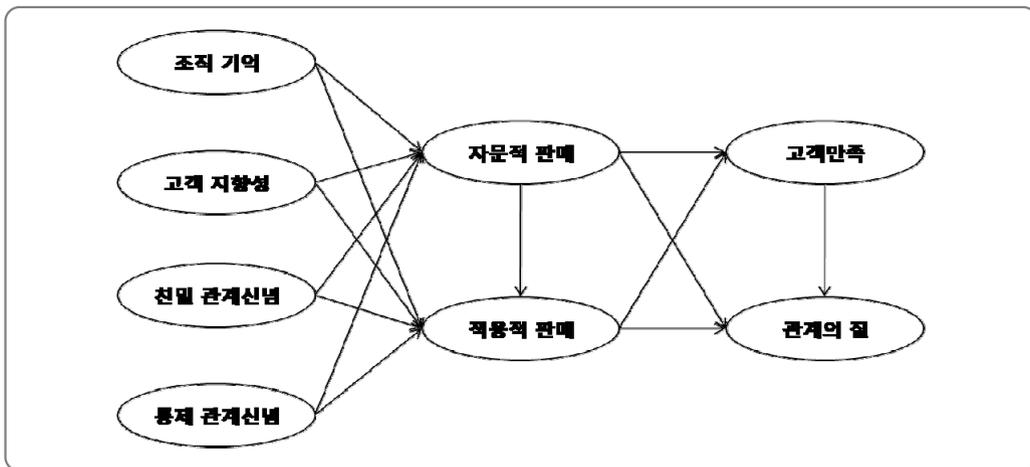
가설 6-2. 적응적 판매는 관계의 질에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 7. 고객만족은 관계의 질에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### III. 연구모형

앞선 선행 연구에서 살펴본 이론적 배경을 근거하여 아래 그림과 같은 연구 모형을 도출하였다. 판매유형은 자문적 판매와 적응적 판매로, 선행요인으로는 “조직기억”, “고객지향성”, “관계신념을 친밀 관계신념과 통제 관계신념”으로 그리고 결과요인으로는 “고객만족”과 “관계의 질”로 선정하였다. 또한, 자문적 판매에서 적응적 판매로의 경로를 추가로 분석하여 판매원의 자문적 판매가 적응적 판매로 확대되는 것을 확인하고자 하였다.

[그림 3-1] 판매유형의 선행요인과 결과요인 연구 모형



### IV. 연구결과

#### 1. 기술적 통계

본 연구의 표본에 대한 기술적 통계로는, 설문 대상은 국내 제조기업, 전문유통기업, 제약,

외국계 한국지사 및 대리점 등에서 제품 및 서비스를 판매하는 담당자 위주로 설문을 진행하였다. 먼저 성별은 남자는 65.8%, 여자는 34.2% 정도로서 남자가 2배 정도 더 많은 것으로 나타났다. 아직까지는 직접 고객을 대면하여 판매하는 판매원은 주로 남자가 더 많은 것으로 확인하였다. 연령의 분포는 40대가 34.5%로 가장 많고 30대, 50대 등의 순으로 나타났다. 생산 품목은 전자제품이 25.9%로 가장 많은 것으로 나타났고, 전산관련 제품은 21.1%로 나타났다. 그 외에 제약, 소재 등의 순으로 나타났다. 근무 경력은 1~5년 사이가 33.9%로 가장 많았고, 6~10년은 27.4%로 두 번째로 높은 것으로 나타났으며, 11~15년과 15년 이상은 각각 13.4%로 나타나 근무 경력 1년 이상이 전체 표본에 약 89%를 차지하고 있다. 자본금은 10억 원 미만이 19.3%로 가장 높게 나타났고, 50~100억 원 미만이 16.4%, 200~300억 원 미만이 19.1% 등의 순으로 나타나 주로 중소기업 위주로 설문이 진행된 것을 확인할 수 있다. 매출 성장률은 5~10%, 10~20% 미만 등이 29.8%로 가장 높게 나타났고 20~30% 미만이 22%로 나타나 조사한 기업의 매출 성장률은 양호한 것으로 확인하였다. 매출 성장률과 함께 이익 성장률도 비슷한 분포를 나타내고 있다.

## 2. 신뢰성 분석

본 연구에서 사용하고 있는 변수들에 대한 측정 항목들을 대상으로 각 문항들의 신뢰성을 분석하였다. 크론바하 알파는 각 설문 항목 내 분산과 설문 항목 간의 분산의 차이가 일정한 범위 안에 있어야 한다는 전제하에서 표본에 따른 각 항목 간의 측정값의 차이가 일정한 범위 안에 있어야 한다는 가정을 따르는지 보는 방법이다. 일반적으로 크론바하 알파 값이 0.7 이상이면 측정 문항의 신뢰성은 확보된 것으로 간주한다. <표 4-1>과 같이 본 연구에서 사용한 각 변수의 측정 항목들에 대한 크론바하 알파 값이 거의 0.8 이상으로 나타나 모든 변수들의 측정 항목은 신뢰성이 높은 것이 검증되었다.

<표 4-1> 신뢰성 분석 결과

항목	Cronbach의 알파	항목 수
조직기억1	.876	4
조직기억2		
조직기억3		
조직기억4		
고객지향성1	.864	5
고객지향성2		
고객지향성3		

항목	Cronbach의 알파	항목 수
고객지향성4	.817	7
고객지향성5		
적응적 판매1		
적응적 판매2		
적응적 판매3		
적응적 판매4		
적응적 판매5		
적응적 판매6	.846	10
적응적 판매7		
자문적 판매1		
자문적 판매2		
자문적 판매3		
자문적 판매4		
자문적 판매5		
자문적 판매6		
자문적 판매7		
자문적 판매8		
자문적 판매9	.886	3
자문적 판매10		
고객만족1		
고객만족2	.764	3
고객만족3		
관계의 질1		
관계의 질2	.803	6
관계의 질3		
친밀 관계신념1		
친밀 관계신념2		
친밀 관계신념3		
친밀 관계신념4		
친밀 관계신념5	.774	5
친밀 관계신념6		
통제 관계신념1		
통제 관계신념2		
통제 관계신념3		
통제 관계신념4		
통제 관계신념5		

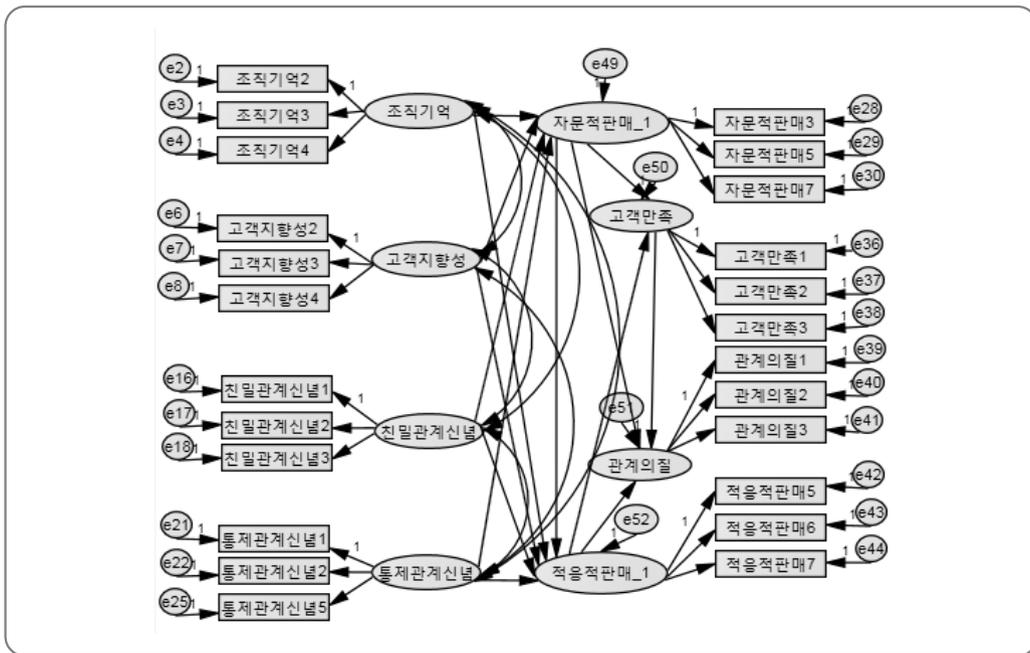
### 3. 타당성 분석

#### 1) 확인적 요인분석

확인적 요인분석은 측정변수들의 단일차원성 검정을 통해서 설문자료의 타당성을 증명하기 위해서 실시되는 것으로, 선행 연구가 없는 경우에 각 문항에 대한 요인을 찾기 위해 실시하는 탐색적 요인분석과는 다르게 선행 연구가 있는 경우에 각 요인에 해당하는 문항을 확인하기 위해 실시하는 것이 확인적 요인분석이다. 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석의 결과가 반드시 일치하지 않아도 된다는 특징을 지닌다. 탐색적 요인분석에서는 조사자가 수집한 데이터를 바탕으로 요인의 수와 항목이 정해지기 때문에 데이터 지향적인 반면, 확인적 요인분석에서는 이론적, 논리적 배경이 중요하기 때문에 이론지향적인 성향을 지닌다. 확인적 요인분석은 탐색적 요인분석이 이루어진 후에 실시하게 되며, 탐색적 요인분석의 결과는 확인적 요인분석에 의해서 검증됨으로써 보다 신뢰할 수 있는 결론에 도달할 수 있다. 본 연구에서도 확인적 요인분석을 실시하여서 측정변인들이 잠재변인들을 잘 측정하고 있는지 확인해 보고자 한다. 모수의 추정방법으로는 최대우도법(Maximum likelihood)으로 진행하였고, 모형 적합도에 대한 평가를 하기 위해서 여러 가지 적합도지수를 이용하였다. 일반적으로 확인적 요인분석에 대한 모형 적합도를 나타내는 지수에는 연구모델과 수집된 자료가 어느 정도 적합한지를 절대적으로 평가하는 절대적합도 지수, 구조방정식 모델이 변수 간에 상관을 설정하지 않은 모델과 비교 측정한 증분적합도 지수, 그리고 연구 모형이 복잡해질 때 적합도 지수가 올라가는 것을 방지하는 간결적합도 지수가 있다. 절대적합도 지수는 연구 모형이 입력 자료를 얼마나 잘 반영하는가를 나타내는 지수로 이것에는 입력 공분산행렬과 추정 공분산행렬의 차이와 표본의 크기에 의해 결정되는 Chi-square 검정결과를 나타내는  $CMIN(\chi^2)$ , 입력 공분산행렬내의 분산과 공분산이 추정 공분산행렬에 의해 설명되는 정도를 나타내는 지수로서 0과 1사이의 값을 가지며 0.90보다 크면 적합도가 높은 것으로 받아들이는 GFI(Goodness-of-Fit-Index), 입력분산 및 공분산 값들과 추정분산 및 공분산 값들 간의 차이를 제공한 값들의 평균의 제공근 값으로 구조방정식 모델로 설명되지 않은 원래의 데이터에 관련된 지수인 RMR(Root Mean square Residual),  $\chi^2$  통계량의 한계점을 줄이기 위해서  $\chi^2$  값을 자유도와 표본의 크기로 조정된 값인 RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation) 등이 있다. 증분적합도 지수는 연구 모형이 영모형에 비해서 얼마나 적합도가 높은가를 평가하는 지수로 이에는 연구 모형의  $\chi^2$  값과 영모형의  $\chi^2$  값 간의 차이를 영모형의  $\chi^2$  값으로 나눈 비율을 나타내는 NFI(Normed Fit Index), 연구 모형과 영 모형을 비교한 개선정도를 나타내는 IFI(Incremental Fit Index), 탐색적 요인 분석을 위해서 발전시킨 TAI(Turker-Lewis Index), NFI의 단점을 보완하기 위해서 개발된 CFI(Comparative Fit Index) 등이 있다. 간결적합도 지수는 여러 개의 모형이 있는 경우에

적합도만이 아니라 간결성도 고려하여 더 나은 모형을 결정하는데 사용되는 지수로, 이에는 모델의 복잡도에 따라서 GFI 값을 조정한 지수인 AGFI(Adjusted Goodness-of-Fit-Index), NFI에 PR을 곱한 값으로 2개 이상의 모형비교에 사용되는 PNFI(Parsimony Normed Fit Index), GFI에 PR을 곱한 값으로 2개 이상의 모형비교에 사용되는 PGFI(Parsimony Goodness of Fit Index),  $\chi^2$  통계량과 추정모수의 수에 의해서 결정되는 지수이며 주로 다른 모형과 비교할 때 사용되는 AIC(Akaike Information Criterion)가 있다. 적합도 지수 가운데서 반드시 고려해야 할 지수가 따로 있는 것은 아니지만, 추천하고 있는 적합도 지수에는  $\chi^2$ , RMR, RMSEA, CFI, TLI, 등이 있다. 본 연구에서는 절대 적합도 지수인 RMSEA, 증분 적합도 지수인 TLI, CFI를 통해서 모형의 적합도를 평가하였다. 다음은 본 연구에서 사용한 확인적 요인분석을 위한 구조방정식 모형이다. 탐색적 요인분석을 통하여 각 요인별 유의성이 높은 측정 항목만을 선정하여 모형을 구성하였고 모든 변수들은 3개 이상의 측정 항목으로 구성하고자 하였다.

[그림 4-1] 확인적 요인분석에 대한 결과



확인적 요인분석 결과 요인별 잠재변수를 구성하는 관측변수들을 측정한 요인적재량들에 대한 p값은 대부분 0.001 유의수준에서 모두 유의한 것으로 나타났다. 따라서 요인별 잠재변수의 관측변수들은 측정도구로서 적합한 것으로 판단되었고 이후의 가설 검증을 위한 구조 방정

식 모형의 적합성도 확보되었다. 아래 <표 4-2>는 확인적 요인 분석을 위한 구조 방정식의 각 경로 상의 유의성을 보여주고 있다. 구조방정식모델의 집중타당성을 검정할 때에는 다음의 값을 확인해야 한다. 첫째로 표준화 회귀계수 값이 0.5 이상, 둘째는 개념 신뢰도(CR)가 0.7 이상이어야 한다. 아래의 <표 4-4>에서 표준화 회귀계수 값은 모두 0.5 이상이고 CR도 높은 값을 보이고 있어서 요인분석 모형은 적합한 것으로 나타났다.

<표 4-2> 확인적 요인분석 결과

측정항목	요인	Estimate	S.E.	C.R.	P
조직기억2	<---	1			
조직기억3	<--- 조직기억	0.927	0.07	13.2	***
조직기억4	<---	0.802	0.07	11.477	***
고객지향성2	<---	1			
고객지향성3	<--- 고객 지향성	1.166	0.106	11.019	***
고객지향성4	<---	1.035	0.098	10.58	***
친밀관계신념1	<---	1			
친밀관계신념2	<--- 친밀 관계신념	1.294	0.117	11.037	***
친밀관계신념3	<---	1.052	0.108	9.752	***
통제관계신념1	<---	1			
통제관계신념2	<--- 통제 관계신념	1.081	0.132	8.207	***
통제관계신념5	<---	1.115	0.137	8.109	***
자문적 판매3	<---	1			
자문적 판매5	<--- 자문적 판매	0.986	0.093	10.65	***
자문적 판매7	<---	0.887	0.089	9.993	***
적응적 판매5	<---	1			
적응적 판매6	<--- 적응적 판매	1.224	0.104	11.818	***
적응적 판매7	<---	1.08	0.098	11.039	***
고객만족1	<---	1			
고객만족2	<--- 고객만족	1.084	0.094	11.505	***
고객만족3	<---	0.969	0.086	11.229	***
관계의 질1	<---	1			
관계의 질2	<--- 관계의 질	0.958	0.082	11.743	***
관계의 질3	<---	0.761	0.078	9.815	***

〈표 4-3〉는 확인적 요인분석의 각 경로 상에서 표준화된 요인 적재량을 보여주고 있다. 표준화된 요인 적재량 값은 0.6 이상이면 모형 적합성은 확보된 것으로 추정할 수 있는데 대부분의 경로에서 그 이상의 값을 보여준다.

〈표 4-3〉 확인적 요인 분석의 표준화 된 요인 적재량

측정항목		요인	Estimate
조직기억2	<---	조직기억	0.812
조직기억3	<---	조직기억	0.770
조직기억4	<---	조직기억	0.660
고객지향성2	<---	고객 지향성	0.687
고객지향성3	<---	고객 지향성	0.776
고객지향성4	<---	고객 지향성	0.716
친밀 관계신념1	<---	친밀 관계신념	0.679
친밀 관계신념2	<---	친밀 관계신념	0.820
친밀 관계신념3	<---	친밀 관계신념	0.643
통제 관계신념1	<---	통제 관계신념	0.631
통제 관계신념2	<---	통제 관계신념	0.675
통제 관계신념5	<---	통제 관계신념	0.651
자문적 판매3	<---	자문적 판매	0.684
자문적 판매5	<---	자문적 판매	0.689
자문적 판매7	<---	자문적 판매	0.638
적응적 판매5	<---	적응적 판매	0.692
적응적 판매6	<---	적응적 판매	0.779
적응적 판매7	<---	적응적 판매	0.709
고객만족1	<---	고객만족	0.751
고객만족2	<---	고객만족	0.755
고객만족3	<---	고객만족	0.721
관계의 질1	<---	관계의질	0.760
관계의 질2	<---	관계의질	0.758
관계의 질3	<---	관계의질	0.605

〈표 4-4〉는 확인적 요인분석 모형 적합도에 관한 지표들을 표로 정리한 결과이다. 절대적합도 지수인 GFI, RMR, RMSEA 는 모두 기준치를 상회하는 적합도를 보여주고 있어서 본 연구

에서 사용한 모형의 적합도는 확보된 것으로 나타났다. 증분 적합도 지수에서는 대부분 0.9 이상의 최적의 적합도를 보이고 있으므로 본 연구에서 사용한 구조 방정식 모형은 매우 적합한 것으로 나타났다.

〈표 4-4〉 확인적 요인분석의 모형 적합도 지표

구분	적합지수	적합기준	결과
절대적합도지수	GFI	0.9 이상	.920
	RMR	0.08 이하	.034
	RMSEA	0.10 이하	.041
증분적합도지수	NFI	0.9 이상	.885
	IFI	0.9 이상	.955
	TLI	0.9 이상	.946
	CFI	0.9 이상	.955

## 2) 상관관계분석

〈표 4-5〉는 본 연구 모형에서 사용하고 있는 모든 변수들에 대한 상관분석 결과를 보여주고 있다.

〈표 4-5〉 상관관계분석 결과

변수명	평균	표준 편차	조직 기억	고객 지향성	적응적 판매	자문적 판매	고객 만족	관계의 질	친밀관계 신념
고객 지향성	3.8938	.65621	.598**						
적응적 판매	3.5375	.53111	.530**	.553**					
자문적 판매	3.6480	.47429	.614**	.623**	.733**				
고객만족	3.5528	.61365	.597**	.488**	.518**	.559**			
관계의 질	3.7361	.59268	.547**	.539**	.502**	.597**	.536**		
친밀 관계신념	3.8479	.51445	.559**	.581**	.415**	.553**	.516**	.555**	
통제 관계신념	3.6333	.56795	.386**	.405**	.504**	.534**	.479**	.474**	.520**

상관 분석 결과 모든 변수들은 상호 간의 상관관계가 존재하는 것으로 나타났다. 변수의 상관성이 높다는 것은 인과관계 모형을 추정하는 데 있어서 모형의 인과관계가 유의할 가능성이

높다는 사실을 말해준다. 특히 종속변수인 판매 유형과 고객만족, 관계의 질 등은 다른 선행 변수들과 상관성이 높은 것으로 나타났고 모형의 인과 관계가 존재할 가능성이 높을 것으로 추정된다.

#### 4. 가설 검증

본 연구에서는 구조 방정식 모형을 사용하여 가설을 검증하였다. 아래의 <표 4-6>은 구조 방정식의 경로 분석을 통하여 검증된 가설 채택 여부를 보여주고 있다.

<표 4-6> 가설 검증을 위한 구조 방정식 추정결과

가설	종속변수	독립변수	Estimate	S.E.	C.R.	P	검증결과
가설1-1	자문적 판매	<--- 조직기억	0.307	0.069	4.432	***	채택
가설1-2	적응적 판매	<--- 조직기억	0.053	0.074	0.716	0.474	기각
가설2-1	자문적 판매	<--- 고객 지향성	0.273	0.08	3.419	***	채택
가설2-2	적응적 판매	<--- 고객 지향성	0.184	0.081	2.277	0.023	채택
가설3-1	자문적 판매	<--- 친밀 관계신념	0.307	0.087	3.517	***	채택
가설3-2	적응적 판매	<--- 친밀 관계신념	0.189	0.089	2.14	0.032	채택
가설3-3	자문적 판매	<--- 통제 관계신념	0.204	0.081	2.515	0.012	기각
가설3-4	적응적 판매	<--- 통제 관계신념	0.054	0.078	0.691	0.490	기각
가설4	적응적 판매	<--- 자문적 판매	0.375	0.143	2.623	0.009	채택
가설5-1	고객만족	<--- 자문적 판매	0.213	0.118	1.812	0.070	기각
가설6-1	관계의 질	<--- 자문적 판매	0.372	0.12	3.09	0.002	채택
가설5-2	고객만족	<--- 적응적 판매	0.358	0.133	2.686	0.007	채택
가설6-2	관계의 질	<--- 적응적 판매	0.3	0.136	2.203	0.028	채택
가설7	관계의 질	<--- 고객만족	0.265	0.08	3.304	***	채택

본 연구에서 연구 주제에 따른 가설 검증을 실시한 결과 가설 1-1, 가설 2-1, 가설 2-2, 가설 3-1, 가설 3-2, 가설 4, 가설 5-2, 가설 6-1, 가설 6-2, 가설 7 등 총 14개의 가설 중에서 10개의 가설이 채택되고, 가설 1-2, 가설 3-3, 가설 3-4, 및 가설 5-1 4개의 가설은 기각되었다. 세부적으로 확인하면 가설 1-1 조직기억은 자문적 판매에 긍정적 영향을 미쳤고, 가설 1-2에서 조직기억은 적응적 판매에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 가설 2-1과 가설 2-2의 고객지향성은 자문적 판매, 적응적 판매 모두에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타

났다. 관계신념 중에 가설 3-1과 3-2의 친밀 관계신념 등은 자문적 판매와 적응적 판매에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설이 채택되었다.

다만, 가설 3-3과 3-4의 통제 관계신념은 부정적인 영향을 미칠 것이라는 가정은 모두 기각되었다. 통제 관계신념은 자문적 판매에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 적응적 판매에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 기각되었다.

가설 4인 자문적 판매에서 적응적 판매에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택 되었는데, 앞서 선행 연구에서 확인하였듯이 자문적 판매가 적응적 판매로 이어지는 긍정적인 효과가 있는 것을 알 수 있었다.

가설 5-1인 자문적 판매가 고객만족에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 기각되었으나, 가설 5-2인 자문적 판매가 고객과의 관계의 질에는 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 채택되었다. 가설 4에서 자문적 판매가 적응적 판매로 가는 경로분석에서는 고객만족, 관계의 질 모두에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가설 5-2와 6-2의 적응적 판매는 고객만족 및 관계의 질에 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 가설이 채택되었다. 가설 7인 고객만족이 관계의 질에 긍정적인 영향을 미치는 가설도 채택되었다.

가설 검증 결과를 B2B시장으로 연계하여 보면 공급기업 판매원이 서비스 접점에서 고객과의 대면으로 고객의 문제를 경청하고 문제를 해결하기 위한 자문적 판매행동으로 활동하다가, 고객과의 상호작용으로 고객의 정보를 수집하고, 조직기억에서 저장한 된 정보를 습득하고 활용하여 고객의 문제해결을 위해서 판매행동을 적극적 판매로 전환, 고객만족 및 고객과의 관계의 질에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 의미를 부여할 수 있겠다.

## V. 결 론

### 1. 연구의 결과

연구결과 먼저 B2B공급기업의 판매유형의 선행요인인 조직기억, 고객 지향성, 관계신념(친밀 관계신념, 통제 관계신념)은 판매원의 자문적 판매 및 적응적 판매에 대부분 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

첫째, 조직기억은 공급기업의 입장에서 상당히 중요한 선행요인이라고 할 수 있다. 자문적 판매에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 조직에서의 기억의 저장, 정보의 처리, 판매원의 습득 등에 있어서 판매원 개인의 능력도 중요하지만, 조직 내에서의 제품의 개발, 업무절차, 다양한 조직기억이 필요하며, 기업은 판매원이 조직기억을 습득하고 활용할 수 있도록

지원해야 함을 알 수 있다. B2B시장에서 구매센터의 다양한 고객의 접촉이 필요한 상황에서 판매원이 조직기억을 습득하여 고객의 욕구에 대응하고 고객이 미처 발견하지 못한 문제에 대한 해결 방안도 제시할 수 있어야 한다. 또한, 판매원은 조직기억의 습득뿐만 아니라, 다양한 고객의 요구와 니즈를 파악해 조직에 정보를 저장할 수 있어야 한다. 조직기억이 적응적 판매에 유의한 영향을 미치지 못한 것은 고객과의 상호작용에서 고객의 정보를 습득하고, 고객이 요구하는 내용에 맞게 판매원의 판매행동을 변화시켜야 하는데 실제 현장에서 그러한 프로세스가 제대로 작동하지 않음을 의미하고 있다.

둘째, 고객지향성은 판매유형 모두에 긍정적인 영향을 미치고 있다. 실제 고객지향성은 판매원의 개인성향과 관련이 깊은 것으로 선행 연구에서 주장한 바와 같이 감정노동에 수반하는 감정에 대한 조절이 필요하며, 판매원이 적절한 판매유형으로 고객과의 대면영업에서 고객과의 상호작용으로 고객의 요구를 정확하게 파악하고, 고객 만족을 위한 활동을 함으로써 궁극적으로는 관계의 질에 긍정적인 영향을 미치게 할 수 있다.

셋째, 관계신념 중 친밀 관계신념은 판매유형 모두에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 친밀 관계신념은 판매원이 고객과의 관계에 있어서 고객과의 상호작용에 바탕을 둔 관계마케팅 개념으로 친밀관계신념이 높을수록 보다 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

넷째, 통제 관계신념은 판매유형 중 자문적 판매에 대해서는 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 판매원이 자문적 판매를 수행하는 데 있어서 고객을 통제하려는 신념이 오히려 판매 활동에 긍정적인 영향을 준다는 것을 의미한다. 또한 적응적 판매에서는 통제 관계신념의 부정적인 영향이 유의하지 않는 것으로 나타났다. 적응적 판매는 판매원의 통제 관계신념이 강하다 할지라도 적응적 판매 방식이 갖는 고객 맞춤형 판매 서비스의 차별화 노력이 판매원 개인의 통제 관계신념이 갖는 부정적인 영향력마저도 저지해 주는 역할을 하는 것으로 보인다.

다섯째, 자문적 판매가 증가할수록 적응적 판매 유형도 증가하는 가설에 대해서는 긍정적인 영향을 확인할 수 있었다. 자문적 판매, 적응적 판매가 서로 다른 개념으로 상충하는 것이 아니라 보완적인 성격을 가진 것으로 볼 수 있는데, 고객을 대면하는 판매원이 최초에 고객을 대면하는 시점에서는 고객의 요구가 무엇인지 파악하기 위해서 자문적 판매유형으로 고객응대를 하면서 이후 점차 고객의 욕구와 만족을 위해서는 판매원이 적응적 판매를 증가시켜서 지속적인 고객 대응을 하는 것으로 이해할 수 있다.

여섯째, 판매유형에서 결과요인인 고객만족과 관계의 질에의 영향을 분석한 결과는 자문적 판매는 관계의 질에만 긍정적인 영향을 미치며, 적응적 판매는 고객만족 및 관계의 질 모두에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다만 자문적 판매가 고객만족에는 유의한 영향을 미치지 못한 이유는 자문적 판매는 고객 욕구의 해결 및 미처 발견하지 못한 고객문제의 해결을 목표로 하는데, 실제 고객만족은 실제적으로 발생한 문제의 해결과 보다 밀접한 관련성을 가지

고 있기 때문에 풀이된다. 즉 자문적 판매로 인해 고객과의 관계의 질은 향상될 수 있으나 고객만족은 보다 직접적인 고객문제의 해결 내지 혜택이 제공되었을 때 증가하는 것으로 이해할 수 있겠다.

일곱째, 고객만족은 관계의 질에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 실제 관계의 질은 B2B시장에서는 매우 중요한 결과요인이라 할 수 있다. 왜냐하면 선행 연구에서도 B2B시장의 특수성과 구매센터 등 구매의 복잡성으로 인해 B2B시장에서는 고객과의 장기적인 관계형성이 중요하기 때문이다. 고객만족이 관계의 질에 긍정적인 영향을 미치는 요인임으로 B2B기업은 지속적인 고객만족을 창출함으로써 고객과의 관계의 질을 제고할 필요가 있겠다.

## 2. 연구의 시사점

본 연구의 시사점으로는 B2B 공급기업 입장에서 구매기업과의 장기적인 거래관계를 유지하기 위해서 필요한 선행요인들을 제시하고 있다.

첫째, 조직 기억 관련해서는 B2B 공급기업은 체계적인 정보저장 및 관리가 필요하며, 조직원이 정보를 습득하는데 있어서 교육훈련 및 보상시스템 등이 필요하다고 할 수 있겠다.

둘째, 고객지향성은 판매원의 감정노동에 있어서 부정적인 감정을 통제하여, 고객과 판매원 간의 서비스 접점에서 고객지향성이 향상될 수 있도록 판매원에 대한 관리 및 보상 등이 필요하다고 할 수 있겠다.

셋째, 관계신념 관련해서는 판매원이 친밀 관계신념으로 고객과의 상호작용이 원활하게 하는 관계마케팅 개념으로 고객이 신뢰, 몰입을 할 수 있게 하는 것이 중요하다 할 수 있겠다.

판매유형의 선행요인으로 조직기억을 제외한 나머지 고객지향성, 관계신념(친밀 관계신념, 통제 관계신념)은 판매원의 개인성향과 관련이 있기 때문에, 판매원이 조직에서 조직기억 정보의 습득 과정에서 기업이 제공하는 정보이외에도 추가로 기업이 판매원에 대한 체계적인 교육 및 훈련으로 판매원의 고객 지향성 및 관계신념을 향상 시키는 것이 필요하다고 할 수 있겠다.

본 연구는 궁극적으로 고객과의 긍정적 관계의 질 향상을 위해 판매원의 긍정적 행동을 유발시키기 위한 선행요인으로 관계신념을 제시하고 있으며, 판매원과 고객의 상호작용과정에서 긍정적 행동에 대한 친밀 관계신념과 부정적 행동에 대한 통제 관계신념을 세부적으로 구분하였다. 판매원과 고객의 상호작용과정에서 판매원의 관계 신념을 친밀 관계신념과 통제 관계신념을 구분하여 각각의 판매 유형에 미치는 영향력을 분석하였다.

분석 결과 친밀 관계신념은 자문적 판매와 적응적 판매에 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고 통제 관계신념은 자문적 판매에는 긍정적인 영향을, 적응적 판매에는 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 통제 관계신념이 자문적 판매에는 오히려 긍정적인 영향을

미치는 것으로 나타나 통제 관계신념의 유용성을 밝히는 중요한 연구 결과가 도출되었다. 판매원 선발과정에서 단순히 성적, 외모, 학력, 지식 등이 중요한 것이 아니라 판매원이 고객과의 관계 속에서 경험하는 부정적 사건에 대해 긍정적 방법으로 잘 처리하려는 심리적 요인과 특성, 그리고 기질을 체크할 필요가 있겠다.

특히 이를 잘 조절하여 판매원으로서의 역할 수행에 있어 성격 혹은 기질이 제대로 된 요소를 갖췄는가에 대한 고려가 필요하다. 전문적 지식을 많이 가진 판매원이라 하더라도 고객과의 관계 경험 속에서 부정적 사건에 대한 원만한 처리가 어려우면 전문적 지식을 고객에게 제대로 전달할 수가 없게 되기 때문이다. 고객을 판매상황에서 설득하는 것은 많은 지식을 전달하는 것이 아니다. 그 순간에 얼마나 잘 존중하고 공감하고 봉사하는가 하는 것에 달려있다. 많은 지식의 일방적 전달은 고객의 거부동기를 자극하여 의도하지 않은 부정적 효과를 내기도 한다. 이는 고객 스스로 자신의 선택이 판매원으로부터 제한당한다고 여길 경우, 판매원의 설득은 오히려 심리적 저항을 유발한다. 그러므로 판매상황에서 중요한 것은 고객이 원하는 것이 무엇인가를 진실로 파악하고, 이를 지원해 주고자 하는 신념이 무엇보다 중요하다고 할 수 있다. 이러한 측면에서 어떠한 판매원을 선발하여 어떠한 신념을 심어줄 것인가에 대한 서비스 및 교육 전략에 대한 철학이 선행되어야 할 것이다.

### 3. 연구의 한계

본 연구의 한계점으로는 먼저 본 연구의 실증대상은 판매원으로 한정하였는데 이는 동일방법편의(common method bias)의 가능성이 있다. 즉 선행요인들과 결과요인들의 상당수는 판매의 상대방인 고객에게 물어보는 것이 보다 타당하고 객관적이라고 볼 수 있다. 향후 연구에서 관계 쌍방에 대한 조사가 필요하다. 둘째, 연구의 일반화의 한계를 들 수 있다. 다양한 B2B 시장에서 전자제품을 주로 판매하는 중소기업 및 유통업체를 통해서 설문조사 및 분석을 실시하였기 때문에 모든 B2B시장에 이를 적용하는 데는 한계가 있다. 따라서 B2B시장도 매우 다양하기 때문에 향후 전자제품 업종이 아닌, 제약, 유통에 대한 추가 연구도 필요하다. 예를 들어 제약회사와 병원과의 관계, 대형유통매장과 공급기업과의 관계, 프랜차이즈 본사와 대리점의 관계 등이다. 셋째, 향후 연구에서는 다른 선행요인과 결과요인을 적용해서 연구의 범위를 확대할 필요가 있겠다. 실제 판매유형에 영향을 미치는 다양한 선행요인과 결과요인이 있을 것이다. 넷째, 판매유형을 자문적 판매와 적응적 판매로 구분하여 연구한 부분에 있어서는 향후 사전적 서비스 개념 및 사후적 서비스 개념으로 구분하여 자문적 판매와 적응적 판매와 접목하는 연구도 해볼 가치가 있겠다. 자문적 판매를 사전적 서비스 개념으로 적응적 판매를 사후적 서비스 개념으로 매칭하여 다양한 인과관계를 분석해보면 흥미로운 연구결과들이 기대된다.

## 참고문헌

- 강두식. 2009. “의료기관의 서비스지향성이 고객지향성, 직무만족, 서비스가치에 미치는 영향에 관한 연구”, 한국경영교육학회, 56 247-269.
- 김남기, 이현옥, 이동수. 2009. “영업사원의 관계신념이 적응적 판매 및 판매성과에 미치는 영향: 보험영업사원 경력의 조절효과를 중심으로.” 한국산업경제저널, 1(2). 151-171.
- 김상희. 2007. “서비스접점에서의 판매원 언어적 비언어적커뮤니케이션이 고객감정과 행동의도에 미치는 영향 - 정서감염현상을 중심으로.” 소비자학연구, 18(1). 97-131.
- 김창윤, 오현석, 배 현, 제이프레이저, 전홍식. 2017. “자동차 영업사원의 관계신념, 동기화된 추론, 목표지향이 직무 성과 및 만족에 미치는 영향.”: 적응적 판매를 매개변수로 하여, 제30권 제11호(통권 157호). 2037-2056.
- 라선아, 이유재. 2015. “고객만족, 고객충성도, 관계마케팅, 고객관계관리 관련 문헌에 관한 종합적 고찰.” 마케팅연구, 30(1). 53-104.
- 전영민, 박영숙. 1997. “관계신념 척도의 신뢰도 및 타당도 연구.” 한국심리학회지, 임상. 16(1). 101-116.
- 황용철, 송영식, 이혜인 (2011). “호텔의 서비스지향성이 종업원의 고객지향성, 직무만족과 직무몰입, 고객만족에 미치는 영향-자기효능감의 조절효과.” 경영교육연구, 70. 303-320.
- Anand, Vikas, Charles C. Manz and William H. Glick. 1998. “An Organizational Memory Approach to Information Management.” *Academy of management review*, 23(4). 796-809.
- Berry. Leonard L. 1995. “Relationship Marketing of Services-Growing Interest. Emerging Perspectives.” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4). 236-245.
- Bitner, M. J., B. H. Booms and M. S. Tetreault. 1990. “The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents.” *Journal of Marketing*, 54(1). 71-84.
- Clark, David M. and Adrian Wells. 1995. “A Cognitive Model of Social Phobia.” in *Social Phobia: Diagnosis, Assessment and Treatment*, Richard G. Heimberg, Michael Liebowitz, Debra A. Hope and Franklin Schneier, eds., New York: Guilford Press, 69-93.
- Cron, William L. and Thomas E. DeCarlo. 2010. *Sales Management: Concepts and Cases*, 10th ed., John Wiley & Sons, Inc., 47-53.

- Crosby, Lawrence A. Kenneth R. Evans. and Deborah Cowles. 1990. Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective.” *Journal of Marketing*, 54(3). 68-81.
- Day, Georg S. 1994. “Continuos Learning about Market.” *California Management Review*, 36(Summer). 9-31.
- Eckert, J. A. 2006. “Adaptive Selling Behavior: Adding Depth and Specificity to the Range of Adaptive Outputs.” *Americal Journal of Business*, 21(1). 31-40.
- Flether. Garth J. O. and Leah A. Kininmonth. 1992. “Measuring Relationship Beliefs: An Individual Differences Scale.” *Journal of Research in Personality*, 26(4). 371-397.
- Franke. G. R. and Park. J. E. 2006. Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation. *Journal of Consumer Research*, 21(1). 1-31.
- Gwinner, K. P., D. D. Gremler and M. J. Bitner. 1998. “Relational Benefits in Services Industries: The Customer’s Perspective.” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2). 101-114.
- Humphrey, Ronald H. and Blake E. Ashforth. 1994. “Cognitive Scripts and Prototypes in Service Encounters,” *Advances in Services Marketing and Management*, 3, 175-199.
- Ingram, Thomas N., Raymond W. LaForge, Ramon A. Avila, Charles H. Schwepker, Jr. and Michael R. Williams. 2009. Sales Management: Analysis and Decision Making, 7th ed., M. E. Sharpe.
- Jackson. Barbara B. 1985. Winning and Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relationships. *Lexington*. MA: Lexington Books.
- Kotler, Phillip and Kevin Keller. 2007. “Marketing Management.” Prentice Hall Inc.
- McKenna, R. 1991. “Marketing is Everything,” *Harvard Business Review*, 9(January-February). 65-79.
- Miller, L. C. and Stephen J. Read. 1991. “On the Coherence of Mental Models of Person and Relationship: A Knowledge Structure Approach.” in *Cognition in Close Relationships*, Fletcher, Garth J. O. and Frank D. Fincham, eds., Hillsdale, NJ: Erlbaum, 69-99.
- Parsons, A. I. 2002. “What Determines Buyer-Seller Relationship Quality? An Investigation from the Buyer’s Perspective,” *Journal of Supply Chain Management*,

38(2). 4-12.

- Park, Jeong-Eun and Michele D. Bunn. 2003. "Organizational Memory: A New Perspective on The Organizational Buying Process." *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(3). 237-257.
- Park, Jeong Eun and George D. Deitz. 2006. "The Effect of Working Relationship Quality on Salesperson performance and Job satisfaction: Adaptive Selling Behavior in Korean Automobile Sales Representatives." *Journal of Business Research*, 59(2). 204-213.
- Reichheld. F. F. 1993. "Loyalty-Based Management." *Harvard Business Review*. 71 (March-April). 64-73.
- Saxe, R.& Weitz, B. A. 1982. The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3). 343-351.
- Schlesinger, L. and J. Heskett. 1991. "Breaking the Cycle of Failure in Services." *Sloan Management Review*, 32(Spring). 17-28.
- Simintiras, A., K. Ifie, A. Watkins and K. Georgakas. 2013. "Antecedents of Adaptive Selling among Retail Salespeople: A Multilevel Analysis." *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(4). 419-428.
- Spiro. R. L. and Weitz. B. A. 1990. Adaptive Selling: Conceptualization. Measurement. and Neurological Validity. *Journal of Marketing Research*, 27(1). 61-69.
- Stein, Eric W. 1995. "Organization Memory: Review of Concepts and Recommendations for Management." *International journal of Information Management*, 15(1). 17-32.
- Taylor, Shelley E. 1983. "Adjustment to threatening Events: A Theory of Cognitive Adaptation." *American Psychologist*, 38, 1161-1173.
- Triandis, Harry C., Robert Bontempo, Marcelo J. Villareal, Masaaki Asai and Nydia Lucca. 1988. "Individualism and Collectivism: Cross-Cultural Perspectives on Self-Group Relationships." *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(2). 323-338.
- Verbeke, W., B. Dietz and E. Verwaal. 2011. "Drivers of Sales Performance: A Contemporary Meta-Analysis Have Salespeople Become Knowledge Brokers?." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3). 407-428.
- Walsh, J. & G. Ungson. 1991. "Organizational memory." *Academy of Management*

*Review*, 16(1). 57-91.

Weitz. B. A. Sujan. H. and Sujan. M. 1986. Knowledge. Motivation. and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness. *Journal of Marketing*, 50(4). 174-191.

Zoltners andris A., Prabhakant Sinha and Sally E. Lorimer. 2009. Building a Winning Sales Force, AMACOM, 154-156.

### 인터넷 참고

네이버 백과사전

위키피디아

## A Study on Antecedents and Consequences of Sales Types in B2B Market

Chung, Yoon seung\* · Yeon-Sung Jung\*\*

### ABSTRACT

In the B2B market, there is an evaluation and purchasing approval stage of a supplier from a special purchasing organization, which is a buying center of the purchasing company, before the purchasing company purchases the product or service from the purchasing company. For this reason, the sales person who sells the product suggests products and services to each person who has different desires and needs belonging to the purchasing center of the purchasing company. In the process of facing a salesperson, it can be seen that customer satisfaction and customer relationship quality can be influenced by the use of sales type according to salesperson's personal competence.

If we look at the sales types of salespeople's individual competencies as sales and adaptive selling, consultative selling will identify the needs and problems of customers and provide solutions, and provide customers with new value. Ultimately, It is a type of sales that will achieve the desired goal. Adaptive selling is a type of sales in which the salesperson acquires high quality information from the customer through interaction with the customer and the salesperson changes the sales behavior and communicates with the customer.

Therefore, both consultative selling and adaptive selling can be regarded as types of sales that enhance customer satisfaction and relationship quality through continuous and long-term relationship with customers. In order to maintain long-term business relationship with the purchasing company, this study suggests the following leading factors.

\* Ph.D in Business Administration, Dankook University, kkjys1972@naver.com

\*\* Associate Professor, School of Business Administration, Dankook University, jys1836@dankook.ac.kr

First, in terms of organizational memory, B2B providers need systematic information storage and management, and training and reward systems are needed to acquire information.

Second, in terms of customer orientation, it is necessary to control and compensate the salesperson to control the negative emotions in the emotional labor of the salesperson and to improve the customer orientation in the service point between the customer and the salesperson.

Third, relationship marketing should be strengthened in order to facilitate interactions with customers through salespeople's intimacy beliefs in terms of relationship beliefs. Therefore, it is important for the salesperson to identify customer's areas of interest and problems and to suggest alternatives to promote customer's trust and commitment. In addition to the organizational memory, customer orientation, relational beliefs (intimate relationship beliefs, control relationship beliefs), which are preceded by salespeople, may influence the individual propensity of salespeople. Therefore, through systematic education and training on salespeople, It is necessary to improve orientation and relationship beliefs.

Future research will also need to be more diversified in terms of sales types. It would be very useful to compare the difference in performance between consultative selling sales and adaptive selling by dividing the sales type into the concept of prior service and the concept of after service. The reason for this is that consultative selling and adaptive selling are complementary rather than confrontational, because salespeople change sales behavior from consultative selling to adaptive selling, consultative selling as pre-service concept and adaptive selling as an after service concept.

Key Words : B2B, Organization memory, Customer orientation, Relationship belief, Consultative selling, Adaptive selling, Customer satisfaction, Relationship quality