Journal of Channel and Retailing
Volume 27, Number 4(October), pp.39-61, 2022.

Korea Distribution Association(http://www.kodia.or.kr)
pISSN:1226-9263, eISSN:2383-9694
https://doi.org/10.17657/jcr.2022.10.31.3

산업재 유통경로에서 영업사원의 적응적 판매행동이 고객자산과 고객충성도에 미치는 영향: 자문적 영업역량의 조절효과

이학근*, 김상덕**, 안시연***

영업사원은 고객의 욕구를 충족시키는 제품과 서비스를 제공하고 차별화된 자사의 제품과 이미지를 고객에게 전달하는 영업업무를 수행하며, 고객과의 원활한 관계구축 및 자신의 회사를 대표하는 역할을 수행하는 기업의 중요한 구성요소이다. 이러한 영업사원의 역할은 고객만족도와 판매성과에 직접적인 영향을 미치며, 영업사원이 어떠한 판매행동을 적용하여 고객을 응대하는가에 따라 영업사원의 판매성과는 달라질 수 있다. 본 연구에서는 고객의 문제점과 욕구를 영업사원이 함께 고민하여 솔루션을 제안하고, 고객이 미처 생각하지 못한 가치를 고객에게 제공하는 등 고객이 원하는 바를 달성하도록 돕는 자문적 영업역량과 고객과의 상호작용에서 영업사원이 획득한 정보를 바탕으로 다양한 고객의 욕구와 판매상황에 맞도록 판매방식을 바꾸는 적응적 판매행동에 따른 영업성과를 살펴보았다. 또한 영업사원의 적응적 판매행동과 고객자산, 그리고, 영업성과 간 관계에서 자문적 영업역량의 역할을 규명하고자 하였다. 이를 위해 한국산업용재협회 회원기업의 용접재료 판매 및 유통업체 종사자를 대상으로 설문조사하여 총 84부를 수집하고 실증분석하였다. 경로분석을 이용한 가설 검증 결과 산업재 시장에서 영업사원의 적응적 판매행동은 고객자산에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났고, 고객자산 중에서 고객의 가치자산과 브랜드자산은 고객충성도에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 영업사원의 적응적 판매행동과 고객자산 간 관계에서 영업사원의 자문적 영업역량의 조절효과는 고객자산 중 고객의 브랜드 자산에만 나타났다.

주제어 : 산업재 유통경로, 적응적 판매행동, 고객자산, 고객충성도, 자문적 영업역량

Ⅰ. 서론

4차 산업혁명시대에 기술혁신에 따른 산업구조의 변화에 따라 제조기술의 평준화가 빠르게 진행되면서 제품과 관련된 기술은 경쟁사에게 잠식당할 가능성이 높아졌고, 특화된 자사의 제품 특성만으로는 경쟁우위 확보가 힘들어졌다. 뿐만 아니라 최근 급변하는 경영환경과 코로나19 같은 특수한 경제상황에서 기업 간 경쟁이 더욱 심화되고 있다. 이러한 시장 상황에서 고객에게 자사의 제품과 서비스를 제공하며, 고객과 직접 상호작용하고, 기업과 고객을 연결하는 영업사원의 역할이 더욱 중요해지고 있다.

영업사원은 단순 판매활동을 넘어 기업을 대표하는 대리인으로서 차별성 있는 자사의 제품과 이미지를 고객에게 전달하는 기업의 핵심자원이다(Andaleeb & Anwar, 1996). 또한 영업사원은 고객과 직접 접촉함으로써 고객의 욕구를 빠르게 파악하여 고객의 기대를 충족시키고, 고객과의 원활한 관계를 형성, 유지, 발전시킨다. 또한 고객들에게 자사의 입장을 대변하는 중요한 역할도 하고 있다(Cannon & Perreault, 1999). 이처럼 영업사원은 고객만족도를 높임과 동시에 나아가 기업의 판매성과에 직접적인 영향을 미

* 신강코리아 대표(hagkeun.lee@sinkangkorea.com), 제1저자
** 경남대학교 경영학부 교수(sdkim@kyungnam.ac.kr), 공동저자
*** 경남대학교 경영학부 강사(happyjobb@naver.com), 교신저자

친다(Brown et al., 2002). 따라서 영업사원이 어떠한 판매행동을 수행하느냐는 매우 중요하다고 할 수 있다.

영업사원의 적응적 판매행동은 판매상황에서 영업사원이 고객의 욕구와 상황에 적합하도록 적응적으로 판매방법을 바꾸는 방식으로(Weitz, 1981) 영업사원 통제에 관한 연구(Baldauf et al., 2002; Pandey & Charoensukmongkol, 2019), 영업사원의 성과에 관한 연구(Baldauf et al., 2002; Park & Holloway, 2003; Weitz, 1981), 영업사원의 판매효과성 및 고객지향적 판매에 관한 연구(Franke & Park, 2006; Weitz et al., 1986), 영업사원 특성에 관한 연구(Pandey & Charoensukmongkol, 2019), 영업사원 행동절차에 관한 연구(Bettman, 1988) 등으로 영업사원의 적응적 판매와 관련된 많은 선행연구들이 진행되어 왔음에도 영업사원의 적응적 판매행동이 영업성과에 영향을 미치는 메커니즘에 관한 연구는 Giacobbe et al.(2006) 외에는 매우 적게 다루어졌다.

한편, 영업사원의 자문적 영업역량은 영업사원이 제품이나 서비스의 단순 판매활동을 넘어 고객의 문제를 해결하고 고객에게 가치를 제공하는 영업형태인데(Bragg, 1986), 그 성격상 B2B 산업재 시장에 필수적인 개념임에도 불구하고, 제약 및 의료기기 분야를 제외하고는 대체로 B2C의 소비재 시장을 대상으로 연구가 진행되어 왔다.

이에 본 연구는 영업사원의 적응적 판매행동의 판매성과와 최근 이슈가 되고 있는 고객자산(Lemon et al., 2001)간 영향관계에서 자문적 영업역량을 포함한 연구모형을 개발하였다. 여기서 고객자산은 고객에 의해 기업의 수익이 창출된다는 점에서 고객을 기업의 중요한 자산으로 인식한 개념이다(Rust et al., 2000). 고객과의 관계강화는 기업의 수익창출에 있어 매우 중요하며(Ambler et al., 2002), 직접 고객과 접촉하는 영업사원의 역량에 의해 좌우될 수 있다.

따라서, 본 연구는 B2B산업재 시장에서 영업사원의 적응적 판매행동이 고객자산, 고객충성도에 미치는 영향을 규명하고자 한다. 특히 적응적 판매행동과 고객자산 간 관계에서 자문적 영업역량의 조절효과에 주목한다.

Ⅱ. 이론적 고찰

1. 산업재 유통경로

산업재는 제품을 생산하거나 서비스를 수행하기 위해 소요되는 원자재, 자본재, 중간재 및 관련 서비스가 포함되는 제품이나 재화를 의미하며(Hutt & Speh, 2012), 다른 제품을 생산하거나 서비스를 제공하는데 사용이 예정된 모든 상품 및 서비스이다(McDonald, 1982).

이러한 산업재 시장에서 구매절차는 구매 후 재가공 등의 과정을 거쳐 판매 목적으로 기업, 공공기관 등 조직화된 구매센터에 의해 물품 구매가 이루어진다. 구매절차가 복잡하고, 조금 더 조직적이며 보다 많은 사람들이 구매업무에 참여하게 되는 복잡한 특성을 갖는다. 구매절차는 이성적 및 감성적인 요소들 모두가 작용하여 조직이나 개인의 수요요구에 의하여 진행된다(Webster & Keller, 2004). 산업재의 구매센터에서는 한 사람이 다양한 구매업무를 진행하면서 구매 의사 결정의 우선권을 가질 수도 있고, 구매할 제품에 대하여 전문성을 갖춘 능숙한 소수의 전문적인 구매자가 구매센터에서 복잡한 구매 절차를 거쳐 물품을 구매하게 되는 경우도 있다.

Narayandas(2005)가 주장하는 산업재의 구매 결정 과정과 관련된 내용을 살펴보면 산업재 시장은 제품 또는 서비스의 유용성 여부에 따라서 그 가치가 결정된다. 구매 의사결정에는 다소 긴 시간적 주기 동안에 여러 단계의 구매 의사 결정단계를 거치면서 많은 관계자들의 의견을 취합한 후에 구매가 결정된다. 이는 구매결정 과정을 개별적이면서 조직

적인 방식이 상호 조합한 형태라고 설명할 수 있다. 이러한 산업재 시장의 특성 때문에 고객과의 관계유지에 있어 소비재 시장보다 더 밀접하고, 더 전문적인 장기적 관계형성이 가능한 영업사원의 능력이 요구된다(Hutt & Speh, 2004). Mudambi(2002)는 산업재 시장의 특성상 지속적인 재구매를 필요로 하기 때문에 산업재 공급기업은 입찰이나 협상에 대한 성공전략이 필요하며, 이를 위해서는 기술적 우위와 구매자와의 밀접한 관계 유지가 매우 중요시 된다.

한편, 산업재 유통경로는 소비재 유통경로와는 크게 세가지 점에서 차이가 있다. 먼저, 제일 중요한 차이는 기업의 자체능력이다. 즉, 제조업체가 중간상을 대신해서 유통기능을 수행할 능력이 부족한 소비재와는 달리 산업재는 자체적으로 중간상의 유통기능을 수행할 능력을 가지고 있다는 점이다. 둘째, 분포의 개념을 고려할 필요가 있다. 즉, 산업재 유통경로에서는 구매단위가 크기 때문에 고객의 분포가 제한되어 있고, 집중되어 있다는 점이다. 셋째, 기술적인 능력이 많이 요구된다는 점이다. 산업재는 소비재와는 달리 중간재인 경우가 많아서 영업현장에서 다양한 기술지원이 요구되는 경우가 많다는 점이다.

2. 적응적 판매행동

적응적 판매행동(adaptive selling behavior)이란 판매사원이 고객과의 서비스 접점에서 고객유형 및 판매상황에 맞게 적응적으로 판매행동의 양식을 바꿀 수 있는 판매사원의 능력으로(Weitz, 1981), 판매상황에서 판매사원이 획득한 정보를 바탕으로 다양한 고객 및 상황에 맞게 적응적으로 판매방법을 바꾸는 판매방식이라 할 수 있다(Spiro & Weitz, 1990; Weitz et al., 1986).

오늘날 기업 간의 극심한 경쟁으로 인해 상품 자체만의 차별성이 그다지 크지 않은 상황에서 영업사원은 기업의 성과를 책임지는 막중한 역할을 담당하고 있다. 영업사원은 단순하게 제품이나 서비스를 판매하는 행위를 뛰어넘어 기업을 대표하는 대리인으로서 기업의 제품과 철학을 고객에게 이전하는 기업구성의 핵심적 요소라고 할 수 있다(Andaleeb & Anwar, 1996; Crosby et al., 1990; Swan et al., 1999). 또한, 영업사원들은 판매 접점에서 고객을 직접 접촉하여 변화하는 고객의 욕구를 신속하게 파악함과 동시에 변경되는 고객의 다양한 정보를 수집하고 이를 충분히 잘 활용함으로써 고객의 욕구를 만족시키는 상품이나 서비스를 고객에게 제공하는 중요한 역할을 한다. 영업사원들의 이러한 역할은 궁극적으로는 고객의 만족도를 높이는 동시에 뛰어난 판매성과를 창출하여 기업의 운영에 크게 기여한다(Brown et al., 2002; Peppard, 2000).

영업사원의 성과를 판단하는 다양한 요소 중에서 가장 큰 영향력을 미치는 요인으로 설명되는 것이 바로 영업사원들의 적응적 판매행동이다(Franke & Park, 2006; Spiro & Weitz, 1990; Weitz et al., 1986). Hartline and Ferrell(1996)는 이러한 취지에서 영업사원이 고객과의 접촉에서 발생하는 개별 고객의 요구에 맞게 적절히 반응해야 하며, 그 반응에 따라 자신의 판매행동을 변경시킬 수 있는 능력을 가져야 한다고 주장하였다. 요컨대, 적응적 판매행동은 자신에게 할당된 판매목표를 달성하기 위해 자신의 판매행동을 조절하고, 주어진 역할에 충실하며, 판매상황에 적극적으로 개입하는 것을 표현하는 개념이라고 설명할 수 있다(Miao & Evans, 2013).

일반적으로 판매상황이 다양하고 예측하지 못한 상황을 극복할 수 있는 판매행동이 필요하면 적응적 판매행동의 수준은 높아지고, 그와는 반대로 판매상황이 항상 일정하고 예측 가능하면 적응적 판매행동의 수준이 그 만큼 더 낮아진다(Chakrabarty et al., 2013). 또한 영업사원이 적응적 판매행동을 취함으로써 고객과의 갈등적 요소를 낮출 뿐만 아니라, 고객과 원만한 관계를 지속적으로 유지할 수 있다

(Franke & Park, 2006).

이러한 적응적 판매행동은 이처럼 상호 다른 환경에서 다른 욕구를 가진 개별 고객들에게 동일한 제품이나 서비스를 가장 설득력 있게 제안하여 판매성과를 증대시킨다(Jaramillo et al., 2007).

Franke and Park(2006)은 고객지향적 판매와 적응적 판매행동을 구분하였다. 그들의 연구에 따르면 고객지향적 판매가 장기적인 고객만족과 관계구축을 위해 실행하는 마케팅의 개념인 반면, 적응적 판매행동은 단기적인 판매목적을 달성하기 위해 고객과 상호작용하는 동안 판매행동을 변경하는 판매기법이다. Franke and Park(2006)에 의하면 적응적 판매행동은 고객과 겪게 되는 갈등의 정도를 현저히 낮추는 역할을 하며, 고객과의 우호적 관계를 지속적으로 유지하는 데에 긍정적인 영향을 미친다.

일반적으로 소비재 마케팅에서 주로 다루어져 왔던 적응적 판매행동은 산업재 마케팅에서도 중요하다(Itani et al., 2017). 영업사원이 고객과의 상호작용 중 획득한 정보를 기반하여 판매 프리젠테이션을 수정한다(Franke & Park, 2006). 영업사원들은 그들이 제공하는 제품과 서비스, 거래조건뿐 아니라 고객과 경쟁자에 대한 방대한 지식을 토대로 고객의 실시간 니즈에 대응하여야 한다(Leigh & McGraw, 1989). 때문에 영업사원들은 고객과 상호작용하면서 정보수집, 의사소통과정, 문제해결책 강구 등의 차원에서 적응적인 판매행동을 하여야 한다(Eckert, 2006).

요컨대, 적응적 판매행동이 산업재 영업사원의 영업성과를 결정짓는 중요한 요인이라 할 수 있다(Boles et al., 2000; Park & Holloway, 2003).

3. 고객자산

기업의 수익이 기업이 판매하는 제품이나 서비스 등에서 창출되는 것이 아니라, 그것을 구매하는 고객으로부터 발생된다는 시각에서 고객은 기업의 중요한 자산으로 인식되었다(Rust et al., 2000). 때문에 기존고객을 유지하면서 관계를 강화시키는 것이 수익창출에 매우 중요하다는 사실을 인식하고 현재 고객 및 미래 고객이 주는 잠재적인 금전적 가치를 연구하기 시작하였다(Ambler et al., 2002). 이러한 가치가 고객자산이라고 할 수 있다. 즉, 고객자산은 고객이 기업에게 현재 시점에서 기여하고 있는 현재가치와 고객이 향후 기여하게 될 예상의 미래 가치를 모두 합한 금전적 가치라 할 수 있다(Bayon et al., 2002). 뿐만 아니라 고객자산은 고객으로부터 얻게 되는 수익뿐 아니라, 고객이 기업에 갖는 좋은 유대감이나 고객의 구전활동까지도 포함되는 포괄적 개념의 무형자산이다(Dorsch et al., 2001). 따라서 고객자산은 회사의 성과처럼 회사 또는 조직이 유형 및 무형의 자산과 함께 측정, 관리 및 극대화해야 하는 재무적 자산이며, 모든 고객의 할인된 평생 가치의 합계라고 할 수 있다(Blattberg & Deighton, 1996).

3.1 가치자산

가치자산은 고객이 상품이나 서비스 등 받은 것에 대비하여 가격이나 지불 등 포기한 것의 지각에 근거한 효용에 대한 고객의 객관적 평가이다(Rust et al., 2000). Zeithaml(1988)은 가치자산을 고객이 받은 것과 지불된 것에 대한 지각에 근거하여 제품의 품질, 효용 및 편익 등에 대한 고객의 전반적인 평가를 의미하는 지각된 가치를 기반으로 정의하였다.

가치(value)는 고객과 기업 간의 고객관계에 있어 가장 중요한 핵심적 요소이며, 고객이 기업에 투자하는 시간, 비용 그리고 에너지를 비롯한 심리적인 것에 대해 얻게 되는 혜택의 정도를 말한다(Keller, 2000). 기업이 영위하는 사업에 있어서 고객, 공급자, 경쟁자, 이해관계자, 내부 조직 등 다양한 요소들이 존재하는데, 기업은 이들 요소들을 통해 가치를 창출하게 된다. 그러므로 경쟁사와 비교하여 시장에

서 경쟁우위를 유지하고, 높은 기업성과를 실현하기 위해서는 기업의 자산인 고객에게 유의미한 가치가 제공되어야 한다(Day & Wensley, 1988). 즉, 가치자산은 고객들이 기업으로부터 받은 것 대비, 지불된 것에 대한 지각에 근거한 품질 및 효용성에 대한 고객들의 객관적인 평가로 정의될 수 있다(Rust et al., 2000).

가치자산은 서비스의 편리성과 품질 부분에 영향을 주며(Berry et al., 2002) 물리적 상품과 편리성을 비롯하여 고객들이 기업의 서비스를 제공받으면서 단념하게 되는 가격, 축적되는 고객충성도와 고객만족 양측 모두에 긍정적 영향을 준다(Baker et al., 2002; Harris & Goode, 2004).

3.2 브랜드자산

브랜드자산(brand equity)은 브랜드 자체가 제품에 공헌하는 무형의 자산적 가치이며(Aaker, 1991), 객관적으로 지각될 수 있는 브랜드 가치를 초월하는 브랜드에 대한 고객들의 주관적 평가라 할 수 있다(Lemon et al., 2001). 브랜드자산은 소비자에게 공급되는 상품이나 서비스의 가치를 증감시키는 역할을 하며(Aaker, 1991), 기업의 이익 증가와 추가적인 브랜드 확장의 기회를 제공한다(Keller, 1993).

Feldwick(1996)은 브랜드자산의 정의를 세 가지의 유형으로 구분하였다. 첫째, 회계학적 브랜드자산으로 분류하고, 대차대조표에 나타난 브랜드의 판매가격이라고 했으며, 이를 통상적으로 브랜드가치라고 한다. 둘째, 소비자의 브랜드에 대한 애착의 정도로 정의하고, 이를 브랜드 강도 또는 브랜드 충성도라고 한다. 마지막으로 소비자의 브랜드 신념과 브랜드 연상으로 설명하고, 이를 브랜드이미지라고 한다(Aaker, 1996).

3.3 관계자산

관계자산은 기업과의 관계를 계속적으로 유지하려는 고객의 굳은 의지로(Lemon et al., 2001), 브랜드나 제품에 대한 고객의 객관적인 평가와 주관적인 판단 이상으로 브랜드를 지지하며 기업과의 관계를 지속적으로 고수하려는 고객의 성향으로 정의할 수 있다(Rust et al., 2000; Rust et al., 2005).

기업 간의 경쟁이 갈수록 심화되고, 기존 고객의 이탈이 빈번해짐에 따라 기업의 이해관계자간에 장기적 유대관계로 축적된 우호적인 관계는 기업경쟁력 확보에 있어 매우 중요한 자산이며(Sawhney & Zabin, 2002), 고객자산을 충성고객과의 관계유지 및 강화를 바탕으로 기업이 많은 충성고객을 확보함으로써 수익과 매출액을 증가시킬 수 있다(Aaker, 1991). 고객과의 지속적이며 우호적인 관계 구축을 통해 고객충성도를 향상시킴으로써 기업의 수익성은 증가시키고, 고객이탈을 줄일 수 있다(Reichheld, 1993). 또한 관계자산은 회사의 주주와 기업과의 관계에서 잠재적인 가치를 창출할 수 있기 때문에 성장과 수익성에 중요한 역할을 한다(Sawhney & Zabin, 2002). 기업이 고객과의 원활한 관계유지를 통해 얻을 수 있는 이득으로는 매출액 증가, 마케팅비용 절감, 구전효과를 들 수 있는데, 특히 구전은 신규고객을 확보하기 위해 투자되는 촉진비용을 절감시킬 수 있다(Reichheld, 1993).

고객은 공정하게 대우받는다는 느낌과 투입에 대한 결과 간의 비율이 공정하다고 느낀다면 결국 고객은 만족하게 된다(Oliver & DeSarbo, 1988). 이러한 과정을 통해 고객은 기존 관계를 지속하려 하여, 더욱 오래 머물게 되고 충성도가 향상된다(Raimondo et al., 2008).

4. 고객충성도

고객충성도는 소비자가 어떤 제품이나 서비스 또는 점포를 향후에도 계속해서 재사용하려는 굳은 의지를 반복적으로 표현하는 것이다(Oliver, 1999). 고객충성도가 높은 고객일수록 장기적 관계를 맺으며,

그 결과 기업이 창출하는 매출과 수익은 증가한다(Edvardsson et al., 2000). 이러한 고객의 충성심을 관리하는 주요 수단으로 고객만족은 꾸준히 주목을 받았다(Oliver, 1999; Szymanski & Henard, 2001). 고객만족은 고객의 충성도를 높이고, 가격에 대한 민감도를 낮추며, 고객으로 하여금 타인에게 긍정적인 구전을 하게 한다(Anderson & Mittal, 2000).

마케팅이 추구하는 여러 목표들 중 하나는 고객충성도 형성에 의한 반복구매를 촉진시킴으로써 기업이익을 증진시키는 것이다(Zeithaml & Bitner, 1996). 고객충성도는 기업성과에 있어 단기적 수익보다는 장기적 수익을 창출하는 긍정적 작용의 효과를 내는 중요한 가치를 갖는다(Blattberg et al., 2001). 많은 기업들은 새로운 고객을 창출하기보다는 기존 고객과의 지속적인 관계 유지 및 강화를 통한 기업의 수익성 극대화를 추구하고 있다(Hallowell, 1996).

5. 자문적 영업역량

자문적 영업역량이란 제품이나 서비스의 단순 판매를 넘어 고객의 문제를 해결해 주거나, 고객에게 새로운 가치를 제공하는 형태의 영업역량이다(Bragg, 1986; Dunn et al., 1981). 따라서 자문적 영업역량은 영업사원이 영업목표를 달성하려고 수행하는 영업능력이라고 할 수 있다(Pelham, 2009).

자문적 영업역량은 고객이 더 좋은 선택을 할 수 있도록 구체적이며 합당한 정보를 제공하고(Thompson, 1989), 고객의 문제를 해결할 수 있는 솔루션을 제공하는 능력인데, 영업사원은 고객의 문제에 대해 효과적인 해결책을 제공하고, 이를 실현하기 위해 컨설턴트의 역할을 수행한다(Bosworth et al., 1995).

영업사원에게 자문적 영업의 중요성은 점차 증가하고 있다. Basir et al.(2010)의 연구에서는 영업성과에 영향을 미치는 요소 중에 하나로 자문기술의 중요성을 강조하고 있으며, 영업사원의 자문적 업무행동이 고객이 인식하는 영업사원의 전문성, 영업사원의 신뢰, 영업사원과 공급업체에 대한 충성도 등에 긍정적인 영향을 미친다(Newell et al., 2011).

자문적 영업의 구성요소로서, 첫째 고객의 니즈 파악 능력이다. 고객 접점에서 고객은 영업사원이 자신의 욕구를 스스로 파악하여 그 니즈를 충족시킬 수 있는 해결책을 제시해 주기를 희망하고 있으므로(Boles et al., 1997), 고객 서비스 상황에 놓인 영업사원은 자신의 조직을 대표하여 고객의 니즈를 파악, 이를 충족시킬 수 있는 노력을 해야 한다(Crosby et al., 1990).

둘째 광범위한 정보수집 능력이다. 영업사원은 고객사를 방문하고, 고객사의 구성원들과 대화하며, 고객사의 영업대상을 상대로 방문하는 등의 활동을 진행하여 전반적인 시장 상황을 확보하고, 이러한 것을 바탕으로 고객의 니즈를 만족시킬 수 있는 창조적 가치를 제안을 할 수 있는 역량을 확보해야 한다(Liu & Leach, 2001; Smith, 1991).

마지막으로, 창조적 가치제안 능력이다. 자문적 영업으로 고객을 상대하는 영업사원은 고객이 당면한 문제를 고객과 함께 해결하고, 고객의 니즈를 만족시킬 수 있는 가치를 제안하는 영업활동을 수행한다(Charan, 2007). 영업사원의 가치제안은 고객에게 비용절감과 혜택제공을 가능하게 해주어야 한다(Anderson et al., 2006). 나아가서는 고객의 수익창출에 어느 정도 공헌할 수 있을지를 수치적으로 제시할 수 있어야 한다(Adamson et al., 2012).

Ⅲ. 연구모형 및 가설설정

1. 영업사원의 적응적 판매행동과 고객자산 간의 영향 관계

영업사원의 영업성과를 판단하는 가장 중요한 요소로 설명되는 것이 바로 영업사원들의 적응적 판매

행동이다(Franke & Park, 2006; Verbeke et al., 2011). 적응적 판매행동은 영업사원이 고객과의 관계형성 및 상호작용 과정에서 영업행동을 바꾸는 행동능력을 의미한다(Weitz, 1981). 또한 고객과의 서비스 접점에서 영업사원이 획득한 정보를 바탕으로 다양한 고객 및 상황에 맞게 영업방법을 적응적으로 바꾸는 판매방식이다(Spiro & Weitz, 1990; Weitz et al., 1986).

이러한 적응적 판매행동은 고객자산과 밀접한 관련성이 있다. 영업사원의 적응적 판매행동은 기업가치 증대에 큰 영향을 미치고(Giacobbe et al., 2006), 제품의 가치를 증가시킨다(Boorom et al., 1998). Spiro and Weitz(1990)의 연구결과에서도 적응적 판매행동이 제품의 가치 증대를 통해 영업성과를 강화하는 것으로 나타났다. 영업사원의 적응적 판매행동은 브랜드 자산을 강화할 수 있다(윤승재 외, 2006). B2B맥락에서도 영업사원의 적응적 판매행동은 고객의 품질인식 변화를 통해 브랜드자산을 강화시킨다(Palmatier et al., 2007). Roman and Iacobucci (2010)는 영업사원의 적응적 판매행동이 제품뿐만 아니라 영업사원에 대한 만족을 통해 고객으로 하여금 지속적인 관계를 맺고 싶게 한다는 사실을 발견하였다. 또한 고객과의 갈등 수준을 낮추고 고객과 우호적 관계를 지속적으로 유지하는 데 긍정적인 역할을 한다(Franke & Park, 2006). 즉, 영업사원의 적응적 판매행동은 고객자산인 가치자산, 브랜드자산, 관계자산을 강화하는 역할을 한다(Franke & Park, 2006; Lemon et al., 2001; Roman & Iacobucci, 2010). 따라서 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설 1. 영업사원의 적응적 판매행동은 고객의 가치자산에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 영업사원의 적응적 판매행동은 고객의 브랜드자산에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 영업사원의 적응적 판매행동은 고객의 관계자산에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2. 고객자산과 고객충성도 간의 관계

고객자산은 고객의 현재뿐만 아니라 미래의 가치를 동시에 포함하는 개념으로 고객을 유지하면서 발생하는 수익과 비용을 감안하는 개념이다(Bayon et al., 2002). 고객자산은 가치자산, 브랜드자산, 관계자산으로 구성되며(Lemon et al., 2001), 기본적으로 고객충성도와 밀접한 관련이 있다. 고객충성도는 제품이나 서비스가 기본적으로 가치가 있다고 지각할 때 나타나고(Sirdeshmukh et al., 2002), 장기적인 가치판단이라고 할 수 있는 브랜드를 신뢰할 때 나타나며(Keller, 1993; Sinha & DeSarbo, 1998), 판매회사나 영업사원과의 관계에 만족하고 편익을 느낄 때 나타나기 때문이다(Bayon et al., 2002; Lemon et al., 2001; Rust et al., 2000).

Baker et al.(2002)는 가치자산이 고객충성도와 고객만족에 긍정적으로 미치는 영향을 확인하였고, Rust et al.(2000)는 브랜드자산이 고객의 반복구매 행동에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다. Ha and Kang(2013)은 호텔레스토랑 고객을 대상으로 가치자산 및 관계자산이 모두 고객충성도에 유의한 영향을 미치는 것을 확인하였다. Anderson and Sullivan(1993)은 다양한 제품을 대상으로 한 연구결과에서 고객만족도가 재구매 의사에 긍정적인 영향을 미치며, 구매 후 제품 및 서비스에 대한 호의적인 태도를 형성하고, 더 높은 구매 의도를 갖는다는 것을 확인하였다. 또한 Ramaseshan et al.(2013)는 B2B 측면에서 가치자산과 관계자산이 고객충성도에 중요한 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

가설 4. 고객의 가치자산은 고객의 충성도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 5. 고객의 브랜드자산은 고객의 충성도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 6. 고객의 관계자산은 고객의 충성도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 적응적 판매행동과 고객자산 간 관계에서 자문적 영업역량의 조절효과

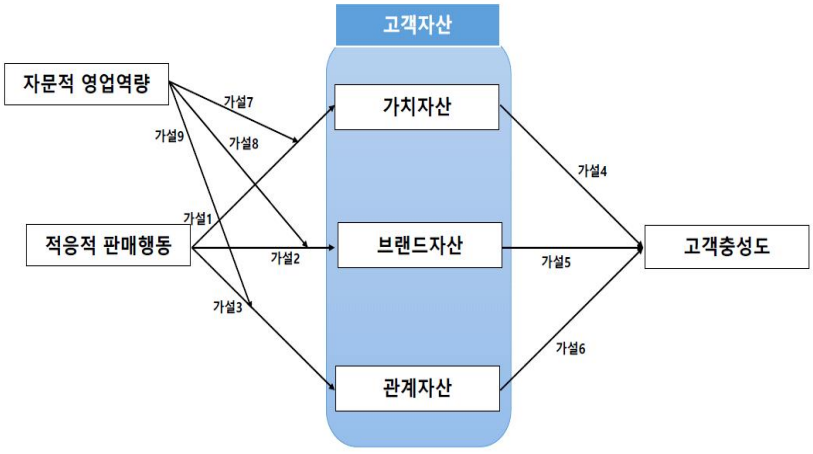
적응적 판매행동은 고객자산인 가치자산, 브랜드자산, 관계자산을 강화하는 역할을 한다(Franke & Park, 2006; Lemon et al., 2001; Roman & Iacobucci, 2010). 그런데 적응적 판매행동은 영업사원의 역량이 뒷받침될 때 그 효과가 극대화될 가능성이 높다. 특히 본 연구의 관심사인 자문적 영업역량은 영업사원이 적응적 판매행동을 할 수 있는 기본적인 자질에 해당된다. 이 자질이 있는 영업사원과 없는 영업사원은 실제 적응적 판매행동을 수행하는 것에도 차이가 나타날 것이다. 즉, 구체적으로 고객에 대한 니즈 파악이 되어야 고객에 맞게 영업방식을 바꿀 수 있고(Crosby et al., 1990), 정보 수집 능력이 있어야 상황에 맞는 솔루션을 만들어 낼 수 있으며(Liu & Leach, 2001), 회사의 자원을 동원할 수 있는 능력이 있어야 고객이 만족할만한 대안을 제시할 수 있고(Smith, 1991), 창조적인 가치를 제안할 수 있어야 적응적 판매행동을 완성할 수 있다(Charan, 2007). 이는 적응적 판매행동이 자문적 영업역량을 가진 영업사원에 의해 수행될 때 그 효과가 커짐을 의미한다고 할 수 있다. 구체적으로 자문적 영업역량을 가진 영업사원이 적응적 판매행동을 할 때, 영업사원에 제공하는 상품이나 서비스에 대한 효용인 가치 자산이 증가하고(Rust et al., 2000), 브랜드에 대한 고객의 주관적 평가인 브랜드 자산이 증가하며(Lemon et al., 2001), 고객이 회사나 영업사원과의 관계를 지속하고자 하는 태도인 관계 자산이 증가하게 된다(Rust et al., 2005). 따라서 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

가설 7. 적응적 판매행동과 고객의 가치자산 간 긍정적인 관계는 영업사원의 자문적 영업역량이 클 때가 그렇지 않을 때보다 더 크게 나타날 것이다.

가설 8. 적응적 판매행동과 고객의 브랜드자산 간 긍정적인 관계는 영업사원의 자문적 영업역량이 클 때가 그렇지 않을 때보다 더 크게 나타날 것이다.

가설 9. 적응적 판매행동과 고객의 관계자산 간 긍정적인 관계는 영업사원의 자문적 영업역량이 클 때가 그렇지 않을 때보다 더 크게 나타날 것이다.

이상의 가설들을 그림으로 나타내면 다음 <그림 1>의 연구모형과 같다.



<그림 1> 연구모형

IV. 실증분석 및 결과

1. 표본 선정 및 자료수집

본 연구의 가설검증을 위해 용접재료 중간상 및 유통업체 종사자를 대상으로 전문 리서치 기업에 의뢰하여 2021년 3월 1일부터 5월 31일까지 3개월간 설문조사를 진행하였다. 한국산업용재협회 회원사로 등록된 기업의 대표 전자메일로 설문지를 발송 및 회수하였고, 경우에 따라서는 훈련받은 면접원들이 기업의 대표 전화에 직접 통화하여 설문조사를 실시한 결과, 총 84부의 설문지가 수집되었다. 설문조사는 전문조사기관에 의해 진행된 결과 모든 설문지가 유효하여 총 84부의 전체 설문지를 대상으로 실증분석을 실시하였다.

2. 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구의 연구모형에 포함된 구성개념들은 마케팅과 영업, 유통관리 분야에서 널리 사용되는 측정도구를 본 연구의 대상산업인 용접재료 유통경로에 맞게 수정하여 사용하였다. 먼저 적응적 판매행동은 Spiro and Weitz(1990)의 측정도구 5문항을 고객자산의 세가지 차원인 가치자산, 브랜드자산, 관계자산은 Ho and Chung(2020)의 측정도구 각각 5문항을, 고객충성도는 Dick and Basu(1994)와 Chaudhuri and Holbrook(2001)의 측정도구 4문항을 본 연구에 맞도록 수정보완하여 측정하였다. 한편 자문적 영업역량은 Pelham(2009), Johnston and Marshall(2013) 연구에서 사용한 측정문항들을 본 연구에 맞도록 수정보완하여 측정하였다.

모든 문항은 5점 리커트 척도(1점 전혀 그렇지 않다, 5점 매우 그렇다)를 사용하였다.

3. 표본의 특성

응답 기업의 특성은 <표 1>과 같다. 영업형태는 일반영업점이 46.4%로 가장 많았고, 전국총판 13.1%, 지역총판 9.5%, 직영대리점 7.1%, 전속대리점 5명 6.0%, 본사직영점 3.6% 순이었다. 기업의 취급품목은 용접장비 및 용접재료가 51.2%로 가장 많았고, 전등공구 13.1%, 기계공구 11.9%, 철물 및 잡화 10.7% 순이었다. 취급제품의 주요 제조국가는 한국이 54.8%로 가장 많았고, 독일 13.1%, 중국 9.5%, 일본 8.3%, 프랑스 1.2% 순이었다.

<표 1>기업의 영업형태, 취급품목, 취급제품의 주요 제조국가 특성

구분		빈도(명)	비율(%)	구분		빈도(명)	비율(%)	구분		빈도(명)	비율(%)
영업형태	전국총판	11	13.1	취급품목	용접장비 및 용접재료	43	51.2	취급제품의 주요 제조국가	한국	46	54.8
	지역총판	8	9.5						독일	11	13.1
	전속대리점	5	6.0		전등공구	11	13.1		프랑스	1	1.2
	일반영업점	39	46.4		기계공구	10	11.9		일본	7	8.3
	직영대리점	6	7.1		철물 및 잡화	9	9		중국	8	9.5
	본사직영점	3	3.6		기타	10	11.9		기타	5	6.0
	기타	12	14.3		결측값	1	1.2		결측값	6	7.1
합계		84	100	합계		84	100	합계		84	100

4. 변수의 신뢰성 및 타당성

본 연구는 변수의 신뢰성을 분석하기 위해 Cronbach`s α를 살펴보았으며 모든 변수들이 0.7을 상회하는 것으로 나타나 신뢰성이 있다고 판단하였다(Nunnally & Bernstein, 1994).

또한 확인적 요인분석을 실시하여 변수의 수렴타당성을 살펴보았는데, 그 결과는 <표 2>와 같다. 확

<표 2> 변수의 신뢰성 및 수렴타당성

변수명	측정항목	표준 요인 적재치	S.E.	*t*	AVE	CR	α
적응적 판매 행동	그 영업담당은 다양한 영업방식을 시도하는 것을 좋아한다.	0.80	-	-	0.52	0.76	0.76
	그 영업담당은 영업방식을 유연하게 사용한다.	0.60	0.14	5.50			
	그 영업담당은 다양한 종류의 영업방식을 쉽게 사용할 수 있다.	0.75	0.15	7.22			
가치 자산	그 업체는 그 분야 제품 또는 제품의 사용에 대한 나의 지식을 높여준다.	0.71	-	-	0.46	0.72	0.72
	그 업체는 그 분야 제품, 부품, 기술개발 수준 등을 내가 이해하는 데 도움을 준다.	0.72	0.20	5.21			
	그 업체는 나에게 필요한 제품이나 서비스의 정보를 제공해 준다.	0.61	0.17	4.83			
브랜드 자산	그 업체의 브랜드는 특징이 있다고 여겨진다.	0.73	-	-	0.53	0.82	0.81
	그 업체 브랜드를 취급하는 산업용재 도매상들의 이미지는 특징이 있다.	0.70	0.19	5.91			
	나는 그 업체의 브랜드가 어떤 이미지인지 잘 안다.	0.82	0.18	6.83			
	나는 그 업체 브랜드를 선호한다.	0.66	0.17	5.62			
관계 자산	나는 그 업체에 관심 있는 사람이라면 친구가 될 수 있다.	0.67	-	-	0.46	0.77	0.80
	그 업체 담당자와의 거래로 사회적 네트워크를 확대할 수 있다.	0.66	0.16	5.04			
	그 업체 담당자와 밀접한 상호관계를 유지하고 있다.	0.70	0.20	5.26			
	나는 그 업체와 거래하고 있는 다른 회원사들에게 조언해 줄 용의가 있다.	0.69	0.15	6.56			
고객 충성도	나는 그 업체의 제품, 기술을 지속적으로 구매하려 한다.	0.75	-	-	0.55	0.79	0.78
	나는 그 업체의 제품, 기술을 타인에게 추천하려 한다.	0.67	0.17	5.58			
	그 업체의 제품, 부품, 기술에 대한 최신 정보를 직접 얻고 싶다.	0.81	0.16	6.48			
자문적 영업 역량	그 영업담당의 대화는 주로 고객의 말을 듣는 것이 많다.	0.68	-	-	0.53	0.82	0.84
	그 영업담당은 시장가격, 경쟁사 동향 등 시장 상황에 대한 정보를 잘 수집한다.	0.75	0.17	6.48			
	그 영업담당은 고객을 위해 회사로 부터 최대한 많은 자원을 이끌어낸다.	0.72	0.20	5.88			
	그 영업담당은 매출증진, 원가절감 등 고객의 전략적 목표달성을 위한 가치제안을 활발히 수행한다.	0.76	0.17	6.17			

χ^2=244.78(df=170, p<0.01), RMR= 0.03, IFI=0.91, CFI=0.91, RMSEA=0.07

인적 요인분석을 실시한 결과, 모형의 적합지수는 χ^2=244.78(df=170, p<0.01), RMR=0.03, IFI=0.91, CFI=0.91, RMSEA=0.07으로 나타나, 연구 모형은 전반적으로 적합한 것으로 판단하였다. 모든 변수들과 해당 구성개념들을 연결하는 표준요인적재량들이 통계적으로 95%의 신뢰구간에서 유의적으로 (t>1.96) 나타났고, 통상적인 기준인 0.7보다 낮은 수치들이 있었지만 허용할 수 있는 수준(Awang, 2015)인 0.6 또는 매우 근접한 수치 이상이었으며, 모든 변수가 평균분산추출값(average variance extracted; AVE) 0.5에 근접하거나 상회하고, 합성신뢰도(composite reliability; CR)는 0.7을 상회하고 있어, 수렴타당성이 있는 것으로 판단하였다(Anderson & Gerbing, 1988; Bagozzi & Yi, 1988).

이 과정에서 적응적 판매행동의 2개 항목(영업담당은 모든 고객을 다르게 상대함, 영업담당은 고객의 욕구에 민감하게 반응함), 가치자산 2개 항목(그 업체는 제품의 사용과 관련된 문제를 해결하는 데에 도움을 줌, 그 업체는 올바른 제품을 결정할 수 있도록 도움을 줌), 브랜드자산 1개 항목(그 업체는 해당 분야의 선도적 브랜드를 가지고 있음), 관계자산 1개 항목(공급업체는 나와 다른 산업용재협회 회원사 간 관계를 끈끈하게 해 줌), 그리고 고객충성도 1개 항목(공급업체에서 신제품을 출시해 주기를 고대함)이 변수의 신뢰성과 타당성을 저해하고 있어 제거하였다.

한편, 변수의 판별타당성은 모든 변수 간 상관계수의 값이 평균분산추출값의 제곱근보다 작은지의 여부로 판단하였는데, <표 3>에 나타난 것처럼 가장 큰 상관관계 계수인 0.674는 평균분산추출값 제곱근의 값인 0.679보다 더 작게 나타나 판별타당성이 있는 것으로 판단하였다.

5. 동일방법편의 점검

본 연구에서는 동일한 응답자에게 두 개 이상의 구성개념에 대한 측정을 설문지로 실시했을 때 잠재적으로 발생할 수 있는 동일방법편의(common method bias)가 존재하는지 확인하기 위해 Haman(1960)의 단일요인분석(single factor analysis)을 실시하였다. 만약 동일방법편의가 존재한다면 모든 측정문항을 단일요인으로 요인분석을 실시하였을 때, 하나의 요인이 공분산의 대부분을 설명하는 것으로 나타난다. 통상적인 기준은 50% 이상일 때 동일방법편의가 존재한다고 본다. 본 연구에서 Haman의 분석을 실시한 결과 하나의 요인이 설명하는 공분산이 전체의 32.56%로 나타나 동일방법편의가 존재하지 않는다고 판단하였다.

6. 가설검정

본 연구의 가설 검증을 위해 AMOS를 활용하여 경

<표 3> 변수의 판별타당성

구분	1	2	3	4	5	6
1. 적응적 판매행동	0.72*					
2. 가치자산	0.59	0.68*				
3. 브랜드자산	0.61	0.57	0.73*			
4. 관계자산	0.67	0.67	0.61	0.68*		
5. 고객충성도	0.45	0.51	0.63	0.44	0.74*	
6. 자문적 영업역량	0.67	0.65	0.60	0.65	0.60	0.73*

* AVE의 제곱근.

로분석을 실시하였다. 본 연구에서 경로분석을 실시한 이유는 표본 수가 84개로 구조방정식 모형분석에서 통상적으로 권장되는 표본 수인 200개보다 매우 적었기 때문이다. 만약 표본 수가 지나치게 작으면 추정오차가 커지기 때문에 추정된 계수 값을 신뢰할 수 없다(Awang, 2015).

모형적합지수는 χ^2=21.64(df=3, p<0.01), RMR=0.03, GFI=0.92, IFI=0.87, CFI=0.87, RMSEA=0.08로 나타나 전반적으로 연구모형은 적합하다고 판단하였다.

먼저, 적응적 판매행동이 고객자산에 미치는 영향관계를 분석한 결과는 <표 4>와 같다. 적응적 판매행동은 가치자산에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 1은 p<0.01 수준에서 유의적인 정(+)의 영향으로 나타나(β=0.42, t=4.23) 가설 1은 지지되었다. 적응적 판매행동이 브랜드자산에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 2는 p<0.01 수준에서 유의적인 정(+)의 영향으로 나타나(β=0.53, t=5.73) 가설 2는 지지되었다. 적응적 판매행동이 관계자산에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 3은 p<0.01 수준에서 유의적인 정(+)의 영향으로 나타나(β=0.61, t=6.94) 가설 3은 지지되었다.

다음으로 고객자산이 고객충성도에 미치는 영향관계 분석결과 또한 <표 4>와 같다. 가치자산이 고객의 충성도에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 4는 p<0.05 수준에서 유의적인 정(+)의 영향으로 나타나(β=0.20, t=1.98) 가설 4는 지지되었다. 브랜드자산이 고객충성도에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 5는 p<0.01 수준에서 유의적인 영향이 나타나(β=0.53, t=4.98) 가설 5는 지지되었다. 관계자산이 고객충성도에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 6은 유의적인 영향을 미치지 않아(β=0.03, t=0.31) 가설 6은 지지되지 않았다.

한편, 본 연구는 적응적 판매행동과 고객자산 간의 영향 관계에서 자문적 영업역량의 영향을 살펴보기 위해 자문적 영업역량에 따른 조절효과를 분석하였다. 조절효과를 살펴보기 위해 경로계수를 동일하게 하여 제약모형을 설정하고, 제약모형을 자유모형과 비교하여 집단 간 χ^2의 차이 검증을 실시하였다. 집단 간 χ^2의 차이 검증으로 추정공분산행렬의 동질성을 검증할 수 있다. 결과에 대한 분석은 자유도 1일 때 유의수준 5% 이내에서 χ^2의 차이 값이 3.84보다 크고 유의확률이 0.05보다 작을 때 두 모형의 공분산행렬이 다르다고 판단한다. 즉, 이러한 차이 값이 보이는 경로에 대해서 유의미한 차이가 있는 것으로 판단하였다.

먼저, 영업사원의 자문적 영업역량을 측정할 수 있도록 리커트 5점 척도로 평가하게 하였고, 측정된 자문적 영업역량 점수의 평균값(mean)을 구하였다. 구해진 평균값은 3.22점으로 나타났는데, 본 연구에서는 자문적 영업역량이 평균값보다 높은 집단을 자문

<표 4> 적응적 판매행동과 고객자산, 고객자산과 고객충성도 간 가설 검증

구분		β	t	검증결과
가설 1	적응적 판매행동 → 가치자산	0.42	4.23**	지지
가설 2	적응적 판매행동 → 브랜드자산	0.53	5.73**	지지
가설 3	적응적 판매행동 → 관계자산	0.61	6.94**	지지
가설 4	가치자산 → 고객충성도	0.20	1.98*	지지
가설 5	브랜드자산 → 고객충성도	0.53	4.98**	지지
가설 6	관계자산 → 고객충성도	0.03	0.31	지지 안됨
χ^2= 21.64(df=3, p<0.01), RMR=0.03, GFI=0.92, IFI=0.87, CFI=0.87, RMSEA=0.08				

*p<0.05, **p<0.01.

적 영업역량이 큰 집단(n=41)으로 분류하고, 자문적 영업역량이 평균값보다 낮은 집단을 자문적 영업역량이 적은 집단(n=43)으로 분류하였다. 적응적 판매행동과 고객자산 간의 관계에서 자문적 영업역량의 영향력을 분석한 결과는 <표 5>와 같다.

자문적 영업역량의 조절효과에 대한 분석결과, 가설 8은 지지되고 가설 7과 가설 9는 지지되지 않았다. 적응적 판매행동이 가치자산에 미치는 정(+)의 영향은 자문적 영업역량이 클수록 더 긍정적일 것이라는 가설 7의 자유모형과 제약모형의 χ^2의 차이는 p<0.05 수준에서 유의적이지 않게 나타나($\triangle \chi^2$= 0.21, p=0.65) 가설 7은 지지되지 않았다. 적응적 판매행동이 브랜드자산에 미치는 정(+)의 영향은 자문적 영업역량이 클수록 더 긍정적일 것이라는 가설 8의 자유모형과 제약모형의 χ^2의 차이는 p<0.05 수준에서 유의적으로 나타났다($\triangle \chi^2$=4.79, p=0.03). 적응적 판매행동이 브랜드 자산에 미치는 긍정적인 영향은 자문적 영업역량이 큰 집단(β=0.54, t=4.10)이 자문적 영업역량이 작은 집단(β=0.08, t=0.54)보다 더 긍정적이게 나타나 가설 8은 지지되었다. 적응적 판매행동이 관계자산에 미치는 정(+)의 영향은 자문적 영업역량이 클수록 더 긍정적일 것이라는 가설 9의 자유모형과 제약모형의 χ^2의 차이는 p<0.05 수준에서 유의적이지 않게 나타나($\triangle \chi^2$=0.09, p=0.76) 가설 9는 지지되지 않았다.

V. 결론 및 논의

1. 연구의 요약

본 연구는 영업사원의 적응적 판매행동과 고객충성도 간의 영향 관계를 분석함에 있어서 적응적 판매행동이 고객자산에 미치는 영향과 적응적 판매행동과 고객자산 간의 관계에서 자문적 영업역량의 조절효과를 검증하기 위해 9개의 가설을 설정하고 분석한 결과 6개의 가설이 지지되었다. 요약해 보면 영업사원의 적응적 판매행동은 고객의 가치자산, 브랜드자산, 관계자산에 정(+)의 영향을 미치고 고객의 가치자산, 브랜드자산은 고객충성도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

관계자산은 고객충성도에 유의하지 않는 것으로 나타났는데 이는 산업재 유통업체들의 기본적인 거래 성격에 기인한 것이라고 판단된다. 여러 이해당사자들과의 관계를 강화시켜주는 영업사원의 판매역할보다는 산업재의 특징상 제품의 품질과 성능이 반드시 확보되어야 하며, 기존에 구매하던 제품보다 더 빠른 납기와 좋은 품질 그리고 저렴한 가격의 대체품이 확보되면, 현재의 영업사원과의 관계자산이 크다고 하더라도 언제든지 그 관계는 변경할 수 있다고 볼 수 있다.

한편, 자문적 영업역량의 조절효과 검증결과 적응

<표 5> 적응적 판매 행동과 고객자산 간 관계에서 자문적 영업역량의 조절효과

구분		자문적 영업역량 큼(n=41)		자문적 영업역량 적음(n=43)		$\Delta\chi^2$ (df=1)	p	검증 결과
		β	t	β	t			
가설 7	적응적 판매행동 → 가치자산	0.36	2.44	0.13	0.88	0.21	0.65	지지 안됨
가설 8	적응적 판매행동 → 브랜드자산	0.54	4.10	0.08	0.54	4.79	0.03	지지
가설 9	적응적 판매행동 → 관계자산	0.45	3.20	0.43	3.11	0.09	0.76	지지 안됨

적 판매행동이 고객의 가치자산에 미치는 정(+)의 영향은 자문적 영업역량이 클수록 더 긍정적일 것이라는 가설 7은 유의적이지 않은 것으로 분석결과 확인되었다. 기각된 이유를 추론해 보면 영업사원이 고객의 의견을 청취하고, 수집된 시장의 가격이나 경쟁사의 정보를 고객에게 잘 공유해주고, 영업사원의 자사로부터 많은 지원을 이끌어 내고, 매출증진이나 원가절감 등 고객 맞춤형 가치제안 등의 다양한 자문적 영업역량을 발휘하더라도 산업재라는 제품과 대체 불가능한 특성에 기인한다고 판단된다. 이러한 결과에서 생각해 볼 수 있는 점은 자문적 영업역량 자체도 물론 중요하지만, 고객의 필요성에 따라서 대체품이 요구되는 시점과 같은 경우에서는 제품의 가치를 대신할 수 있는 것은 자문적 영업역량으로 형성되는 가치자산이 아니라, 결국 실질적인 제품의 품질이라고 할 수 있다. 설령, 영업사원의 자문 내용이 좋다고 하더라도 제품이 갖는 품질의 차가 크다면 제품의 가치가 중요시되는 부분이 극복될 수 없기 때문이라 할 수 있다.

적응적 판매행동이 관계자산에 미치는 정(+)의 영향은 자문적 영업역량이 클수록 더 긍정적일 것이라는 가설 9는 유의적이지 않았다. 이유를 추론해 보면 본 연구의 대상인 용접재료 유통경로는 영업사원과의 개인적 관계보다는 회사 또는 브랜드에 대한 신뢰가 중요한 것이 아닌가 추측된다. 일반적으로 거래관계에서의 신뢰나 결속은 영업사원에 대한 것과 회사에 대한 것으로 구분할 수 있다. 앞서 브랜드자산 관련 조절효과가 지지된 반면 관계자산 관련 조절효과가 지지되지 않은 용접재료 유통경로에서 신뢰와 결속이 개인차원보다는 회사나 브랜드차원에서 일어나기 때문으로 추측된다. 만약 그렇다고 한다면 영업사원의 자문적 영업역량을 '개인의 역량'으로 인식하기보다 '회사의 역량'으로 인식할 수 있다. 관계자산이 영업사원과의 관계에서 형성되는 것이므로 아마도 이러한 이유로 가설이 지지되지 않았다고 판단된다.

2. 연구의 시사점 및 한계

연구결과의 이론적 및 실무적 시사점을 얻을 수 있었다. 먼저 이론적 시사점으로 첫째, 본 연구에서는 기존 연구에서 충분히 다루어지지 않았던 적응적 판매행동과 성과 간 관계에서 메커니즘을 고객자산이라는 개념을 통해 규명하였다는 점이다. 본 연구의 결과에 의하면 적응적 판매행동은 고객의 가치자산, 브랜드자산, 관계자산 모두를 증대시켜 준다. 그리고 이러한 고객자산은 고객충성도를 강화시킨다. 이러한 결과는 적응적 판매행동과 고객성과 간 관계를 이해하는 데 기여할 수 있다.

둘째, 본 연구는 자문적 영업역량이라는 비교적 새로운 개념을 적응적 판매행동과 연결시킴으로써 자문적 영업역량 분야 연구의 범위를 확장시켰다고 할 수 있다. 본 연구의 결과에 의하면 자문적 영업역량은 적응적 판매행동이 브랜드자산을 증대시켜주는 데에 긍정적인 역할을 한다. 이러한 연구결과는 적응적 판매행동 관련 연구가 영업사원의 역량을 고려해서 이루어져야 함을 의미한다.

셋째, 본 연구는 국내외적으로 매우 부족한 산업재 영업사원을 대상으로 연구를 하였다는 점이다. 특히 기존 B2C 소비자를 대상으로 주로 연구되었던 적응적 판매행동 연구를 B2B 맥락에 적용함으로써 연구의 범위를 확대하였다. 본 연구의 결과에 의하면, B2C 연구들과는 달리 관계자산이 고객충성도에 영향을 미치지 않았다. 이는 기존 적응적 판매행동이나 고객자산 관련 연구들이 B2B 맥락에서 새롭게 조정되어야 함을 의미한다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 산업재 유통경로에서 고객자산 구축을 위해 적응적 판매행동이 어떠한 역할을 하는지 규명하였다. 따라서 산업재 제조업체나 중간상은 영업사원을

대상으로 적응적 판매행동관련 내용을 교육하고 해당 전문가를 육성하는 것이 필요하다.

둘째, 본 연구는 자문적 영업역량이 적응적 판매행동과 시너지를 이루며 브랜드 자산을 구축할 수 있음을 규명하였다. 따라서 기존에 형성된 품질-가격-납기 중심의 시장에서 탈피해야 한다. 특히 브랜드 자산을 구축하고자 하는 제조업체는 영업사원에게 자문적 영업역량을 훈련시켜야 하며, 그에 앞서 영업사원 선발과정에서도 자문적 영업역량을 갖춘 인재의 채용을 고려해야 할 것이다.

셋째, 본 연구는 고객자산이 고객충성도를 강화할 수 있음을 규명하였다. 비록 관계자산은 유의적이지 않았지만, 가치자산과 브랜드자산은 유의적인 영향을 미쳤다는 것이 확인되었다. 따라서 고객충성도를 강화하고자 하는 제조업체나 용접재료 중간상은 고객자산을 구축하기 위한 다양한 커뮤니케이션, 머천다이징, 기업홍보, 신뢰구축 프로그램 등을 수행해야 할 것이다.

넷째, 모든 영업 현장에서는 무조건적으로 적응적 판매와 자문적 판매를 실시하는 것보다는 고객의 유형이나 산업의 분류에 따라서 두 가지 판매방식을 병행하는 것이 영업성과 측면에서 더 유리한 결과를 확보할 수 있을 것으로 판단한다.

다섯째, 산업재 영업방식의 경우, 적응적 판매방식으로 접근하기보다는 영업사원 개인역량에 따라서 적응적으로 영업역량을 발휘하여야 한다. 특히 자문적 영업에 합당한 고객선별에 만전을 기하여 불필요한 기업의 에너지와 시간 및 경비의 낭비요소를 방지해야 한다.

여섯째, 실무적 시사점의 두 번째에서 이미 밝힌 내용과 같이, 자문적 영업을 통한 영업성과를 확보하기 위해서는 대인관계에 우수한 소질을 갖춘 영업사원을 분별 가능한 채용시스템을 통해 영업사원을 채용해야 한다. 또한, 영업사원을 상대로 자사에서 판매하는 상품에 대한 전문성 강화 교육프로그램의 개발과 동시에 지속적인 교육 실행을 병행할 필요가 있다고 하겠다.

끝으로, 고객과의 돈독한 관계구축 및 유지를 위한 기업의 지속적인 노력이 필요하다는 사실을 본 연구를 통해 확인하였다.

본 연구의 한계 및 향후의 연구방향은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 적응적 판매행동과 고객자산 간 관계를 규명함에 있어서 적응적 판매행동의 순수 효과를 도출하기 위한 다양한 통제 변수를 포함시키지 못하였다. 예를 들어, 제품의 품질이나 가격, 거래 기간, 환경 불확실성, 경쟁자의 수와 경쟁강도 등은 적응적 판매행동보다 훨씬 크게 고객자산에 영향을 미칠 수 있는 변수들이다. 이로 인해 연구의 결과가 일부 예상과는 다르게 나타났을 수도 있다. 향후 다양한 통제변수를 반영한 연구가 수행되어야 할 것이다.

둘째, 본 연구는 용접재료를 취급하는 중간상을 대상으로 한 구매자만의 입장에서 설문조사를 실시하였다. 하지만 적응적 판매행동, 고객자산, 고객충성도 등의 개념은 어느 한쪽보다는 구매자와 판매자 양방향에서 측정될 때 더 명확한 판단을 할 수 있는 개념들로 판단된다. 향후 양방향 설문조사를 통한 연구가 필요할 것이다.

셋째, B2B 거래에서 힘과 의존성을 고려하지 않았다는 점이다. 사실 제조업체나 판매 중간상이 강한 힘을 가질 때와 그렇지 않을 때의 경우, 소매상의 고객자산과 충성도는 달라질 수 있다. 향후 이를 고려한 연구가 필요할 것이다. 넷째, 통상적인 표본수보다 적은 표본수로 인한 일반화의 한계이다. 본 연구는 총 84명의 용접재료 중간상을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 이로 인해 본 연구의 결과를 다른 B2B 유통경로에 적용하는 데는 한계를 가진다고 할 수 있다. 향후 더 많은 표본을 대상으로 한 연구가 필요할 것이다.

마지막으로 본 연구에서는 이론적 고찰에서 제시

한 세부차원을 고려하지 않고, 단일차원으로 자문적 영업역량을 분석하였다. 이는 자문적 영업역량이 가지는 다양한 역할을 충분히 규명하지 못하는 한계를 갖게 하였다. 향후 세부차원들을 모두 반영한 연구모형을 통해 자문적 영업역량의 메커니즘을 보다 심도 있게 규명할 필요가 있다.

논문접수일: 2022.07.19.
1차 수정본 접수일: 2022.09.19.
게재확정일: 2022.10.04.

참고문헌

윤승재, 우정, 박흥수 (2006). 마케팅 활동, 브랜드 자산 및 고객자산 간의 관계 형성과 전략. *대한경영학회지, 19*(1), 1-24.

Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name.* Free Press.

Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, *38*(3), 102-120.

Adamson, B., Dixon, M., & Toman, N. (2012). *The end of solution sales.* Harvard Business School.

Ambler, T., Bhattacharya, C. B., Edell, J., Keller, K. L., Lemon, K. N., & Mittal, V. (2002). Relating brand and customer perspectives on marketing management. *Journal of Service Research, 5*(1), 13-25.

Andaleeb, S. S. & Anwar, S. F. (1996). Factors influencing customer trust in salespersons in a developing country. *Journal of International Marketing, 4*(4), 35-52.

Anderson, E. W. & Mittal, V. (2000). Strengthening the satisfaction-profit chain. *Journal of Service Research, 3*(2), 107-120.

Anderson, E. W. & Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science, 12*(2), 125-143.

Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two step approach. *Psychological Bulletin, 103*(3), 411-423.

Anderson, J. C., Narus, J. A., & Van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review, 84*(3), 1-10.

Awang, Z. (2015). *A handbook on SEM.* MPWS Publisher.

Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science, 16*(1), 74-94.

Baker, J., Parasuraman, A., Grewal, D., & Voss, G. B. (2002). The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions. *Journal of Marketing, 66*(2), 120-141.

Baldauf, A., Cravens, D. W., & Grant, K. (2002). Consequences of sales management control in field sales organizations: A cross-national perspective. *International Business Review, 11*(5), 577-609.

Basir, M. S., Ahmad, S. Z., & Kitchen, P. J. (2010). The relationship between sales skills and salesperson performance: An empirical study in the malaysia telecommunications company. *International Journal of Management and Marketing Research, 3*(1), 51-73.

Bayon, T., Gutsche, J., & Bauer, H. (2002). Customer equity marketing: Touching the intangible. *European Management Journal, 20*(3), 213-222.

Berry, L. L., Seiders, K., & Grewal, D. (2002). Understanding service convenience. *Journal of Marketing*, *66*(3), 1-17.

Bettman, J. R. (1988). *Processes of adaptivity in decision making.* ACR North American Advances.

Blattberg, R. C. & Deighton, J. (1996). Manage marketing by the customer equity test. *Harvard Business Review, 74*(4), 136-144.

Blattberg, R. C., Getz, G., & Thomas, J. S. (2001). *Customer equity: Building and managing relationships as valuable assets.* Harvard Business Press.

Boles, J. S., Barksdale, H. C., & Johnson, J. T. (1997). Business relationships: An examination of the effects of buyer? salesperson relationships on customer retention and willingness to refer and recommend. *Journal of Business & Industrial Marketing, 12*(3/4), 248-258.

Boles, J., Brashear, T., Bellenger, D., & Barksdale, H. (2000). Relationship selling behaviors: Antecedents and relationship with performance. *Journal of Business & Industrial Marketing, 15*(2/3), 141-153.

Bosworth, M. T., Page, R., Sherman, S., Sperry, J., & Reese, S. (1995). *Solution selling: Creating buyers in difficult selling markets.* McGraw-Hill.

Bragg, A. (1986). Turning salespeople into partners. *Sales and Marketing Management, 137*(3), 82-84.

Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self-and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research, 39*(1), 110-119.

Cannon, J. P. & Perreault Jr, W. D. (1999). Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research, 36*(4), 439-460.

Chakrabarty, S., Brown, G., & Widing II, R. E. (2013). Distinguishing between the roles of customer-oriented selling and adaptive selling in managing dysfunctional conflict in buyer-seller relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 33*(3), 245-260.

Charan, R. (2007). *What the customer wants you to know: How everybody needs to think differently about sales.* Penguin.

Chaudhuri, A. & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing, 65*(2), 81-93.

Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990).

Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing, 54*(3), 68-81.

Day, G. S. & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing, 52*(2), 1-20.

Dick, A. S. & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science, 22*(2), 99-113.

Dorsch, M. J., Carlson, L., Raymond, M. A., & Ranson, R. (2001). Customer equity management and strategic choices for sales managers. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 21*(2), 157-166.

Dunn, D. T., Thomas, C. A., & Lubawski, J. L. (1981). Pitfalls of consultative selling. *Business Horizons, 24*(5), 59-65.

Eckert, J. A. (2006). Adaptive selling behavior: Adding depth and specificity to the range of adaptive outputs. *American Journal of Business Education, 21*(1), 31-40.

Edvardsson, B., Johnson, M. D., Gustafsson, A., & Strandvik, T. (2000). The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: Products versus services. *Total Quality Management, 11*(7), 917-927.

Feldwick, P. (1996). What is brand equity anyway, and how do you measure it? *Market Research Society Journal, 38*(2), 1-17.

Franke, G. R. & Park, J. E. (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research, 43*(4), 693-702.

Giacobbe, R. W., Jackson Jr., D. W., Crosby, L. A., & Bridges, C. M. (2006). A contingency approach to adaptive selling behavior and sales performance: Selling situations and salesperson characteristics. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 26*(2), 115-142.

Ha, Y. G. & Kang, S. M. (2013). The mediating effects of relationship equity on the relationship between value equity and customer loyalty. *Korean Journal of Tourism Research, 17*(2), 327-343.

Hallowell, R. (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: An empirical study. *International Journal of Service Industry Management, 7*(4), 27-42.

Harman, H. H. (1960). *Modern factor analysis*. University of Chicago Press.

Harris, L. C. & Goode, M. M. (2004). The four levels of loyalty and the pivotal role of trust: A study of online service dynamics. *Journal of Retailing, 80*(2), 139-158.

Hartline, M. D. & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing, 60*(4), 52-70.

Ho, M. H. W. & Chung, H. F. (2020). Customer engagement, customer equity and repurchase intention in mobile apps. *Journal of Business Research, 121*, 13-21.

Hutt, M. D. & Speh, T. W. (2004). *Business*

marketing management (8th ed.). Thomson.

Itani, O. S., Agnihotri, R., & Dingus, R. (2017). Social media use in B2b sales and its impact on competitive intelligence collection and adaptive selling: Examining the rele of learning orientation as an enabler. *Industrial Marketing Management, 66*, 64-79.

Jaramillo, F., Ladik, D. M., Marshall, G. W., & Mulki, J. P. (2007). A meta-analysis of the relationship between sales orientation? Customer orientation (SOCO) and salesperson job performance. *Journal of Business & Industrial Marketing, 22*(5), 302-310.

Johnston, M. W. & Marshall, G. W. (2013). *Sales force management: Leadership, innovation, technology.* Routledge.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing, 57*(1), 1-22.

Leigh, T. W. & McGraw, P. F. (1989). Mapping the procedural knowledge of industrial sales personnel: A script-theoretic investigation. *Journal of Marketing, 53*(1), 16-34.

Lemon, K. N., Rust, R. T., & Zeithaml, V. A. (2001). What drives customer equity? *Marketing Management, 10*(1), 20-25.

Liu, A. H. & Leach, M. P. (2001). Developing loyal customers with a value-adding sales force: Examining customer satisfaction and the perceived credibility of consultative salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 21*(2), 147-156.

McDonald, M. (1982). *The theory and practice of marketing planning for industrial goods in international markets.* Cranfield Institute of Technology.

Miao, C. F. & Evans, K. R. (2013). The interactive effects of sales control systems on salesperson performance: A job demands? resources perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science, 41*(1), 73-90.

Mudambi, S. (2002). Branding importance in business-to-business markets: Three buyer clusters. *Industrial Marketing Management, 31*(6), 525-533.

Narayandas, D. (2005). Building loyalty in business markets. *Harvard Business Review*, *83*(9), 131-139.

Newell, S. J., Belonax, J. J., McCardle, M. W., & Plank, R. E. (2011). The effect of personal relationship and consultative task behaviors on buyer perceptions of salesperson trust, expertise, and loyalty. *Journal of Marketing Theory and Practice, 19*(3), 307-316.

Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychological theory.* McGraw Hill.

Oliver, R. L. & DeSarbo, W. S. (1988). Response determinants in satisfaction judgments. *Journal of Consumer Research, 14*(4), 495-507.

Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing, 63*(4), 33-44.

Palmatier, R. W., Scheer, L. K., Huston, M. B., Evans, K. R., & Gopalakrishna, S. (2007). Use of relationship marketing programs in building customer-salesperson and customer-

firm relationships: Differential influences on financial outcomes. *International Journal of Research in Marketing, 24*(3), 210-223.

Pandey, A. & Charoensukmongkol, P. (2019). Contribution of cultural intelligence to adaptive selling and customer-oriented selling of salespeople at international trade shows: Does cultural similarity matter? *Journal of Asia Business Studies, 13*(1), 79-96.

Park, J. E. & Holloway, B. B. (2003). Adaptive selling behavior revisited: An empirical examination of learning orientation, sales performance, and job satisfaction. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 23*(3), 239-251.

Pelham, A. M. (2009). An exploratory study of the influence of firm market orientation on salesperson adaptive selling, customer orientation, interpersonal listening in personal selling and salesperson consulting behavior. *Journal of Strategic Marketing, 17*(1), 21-39.

Peppard, J. (2000). Customer relationship management (crm) in financial services. *European Management Journal, 18*(3), 312-327.

Raimondo, M. A., "Nino" Miceli, G., & Costabile, M. (2008). How relationship age moderates loyalty formation: The increasing effect of relational equity on customer loyalty. *Journal of Service Research, 11*(2), 142-160.

Ramaseshan, B., Rabbanee, F. K., & Hui, L. T. H. (2013). Effects of customer equity drivers on customer loyalty in B2B context. *Journal of Business & Industrial Marketing, 28*(4), 335-346.

Reichheld, F. F. (1993). Loyalty-based management. *Harvard Business Review, 71*(2), 64-73.

Roman, S. & Iacobucci, D. (2010). Antecedents and consequences of adaptive selling confidence and behavior: A dyadic analysis of salespeople and their customers. *Journal of the Academy of Marketing Science, 38*(3), 363-382.

Rust, R. T., Lemon, K. N., & Narayandas, D. (2005). *Customer equity management.* Pearson/Prentice Hall.

Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. (2001). *Driving customer equity: Linking customer lifetime value to strategic marketing decisions.* Marketing Science Institute.

Rust, R. T., Zeithaml, V. A., & Lemon, K. N. (2000). *Driving customer equity: How customer lifetime value is reshaping corporate strategy.* The Free Press.

Sawhney, M. & Zabin, J. (2002). Managing and measuring relational equity in the network economy. *Journal of the Academy of Marketing Science, 30*(4), 313-332.

Singh, R., Kumar, N., & Puri, S. (2017). Thought self-leadership strategies and sales performance: Integrating selling skills and adaptive selling behavior as missing links. *Journal of Business & Industrial Marketing, 32*(5), 652-663.

Sinha, I. & DeSarbo, W. S. (1998). An integrated approach toward the spatial modeling of

perceived customer value. *Journal of Marketing Research, 35*(2), 236-249.

Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. (2002). Consumer trust, value and loyalty in relational exchange. *Journal of Marketing, 66*(1), 15-37.

Smith, C. A. (1991). Consultative selling initiating the sales partnership. *The American Salesman, 36*(1), 3-6.

Spiro, R. L. & B. A. Weitz (1990). Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research, 27*(1), 61-69.

Swan, J. E., Bowers, M. R., & Richardson, L. D. (1999). Customer trust in the salesperson: An integrative review and meta-analysis of the empirical literature. *Journal of Business Research, 44*(2), 93-107.

Swenson, M. J. & Herche, J. (1994). Social values and salesperson performance: An empirical examination. *Journal of the Academy of Marketing Science, 22*(3), 283-289.

Szymanski, D. M. & Henard, D. H. (2001). Customer satisfaction: A meta-analysis of empirical evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science, 29*(1), 16-35.

Thompson, K. N. (1989). Monte Carlo simulation approach to product profile analysis: A consultative selling tool. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 9*(2), 1-10.

Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (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.

Webster, F. E. & Keller, K. L. (2004). A roadmap for branding in industrial markets. *Journal of Brand Management, 11*(5), 388-402.

Weitz, B. A. (1981). Effectiveness in sales interactions: A contingency framework. *Journal of Marketing, 45*(4), 85-103.

Weitz, B. A., Sujan, H., & Sujan, M. (1986). Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing, 50*(4), 174-191.

Yoo, J. & Arnold, T. (2019). Frontline employee authenticity and its influence upon adaptive selling outcomes: Perspectives from customers. *European Journal of Marketing, 53*(11), 2,397-2,418.

Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. (1996). *Services marketing.* McGraw-Hill.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing, 52*(3), 2-22.

A Study on the Effect of Salesperson's Adaptive Selling Behavior on Customer Equity and Customer Loyalty in the Distribution Channel of Industrial Goods - Focused on the Moderating Effects of Consultative Selling Competency

Hagkeun Lee*, Sang Duck Kim**, Si Yun An***

ABSTRACT

Purpose: A salesperson provides the products and services to meet customers' needs, and also performs the sales business to deliver the differentiated products and image of his/her company to customers. Also, a salesperson is an important corporate element that helps to establish smooth relationships with customers and represents his/her company beyond the simple activities of selling products or services. These roles of the salesperson have direct effects on customer satisfaction and sales performance. In particular, according to the kinds of selling behavior that has been used for receiving customers, the salesperson's sales performance could be changed.

In the consultative selling that is handled in this study, a salesperson helps customers achieve their goals by thinking about their problems and needs together, suggesting a solution, and then providing them with value that they had never thought of before. Adaptive selling is defined as changing the selling methods that are suitable for various customer needs and sales conditions based on the information the salesperson acquired from interactions with customers. Even though there has been much research related to adaptive selling behavior, there is not much research on the mechanism related to the effects of a salesperson's adaptive selling behavior on sales performance. Moreover, there is very limited preceding research that systematically presents the results of study, and especially, it is very rare to find preceding research on the mediating variable between adaptive selling behavior and sales performance, or the moderating role of consultative selling competency.

Research design, data, and methodology: Thus, this study aims to develop a research model, including the consultative selling competency, on the relation between a salesperson's sales performance of adaptive selling

* CEO, Sinkang Korea Inc., First Author

** Professor, Department of Business Administration, Kyungnam University, Co-Author

*** Lecturer, Department of Business Administration, Kyungnam University, Corresponding Author

behavior and customer equity. In addition, the study will examine the influential relationship between the sales performance of adaptive selling behavior and empirical evidence. Within this background, this study conducted a survey targeting the workers of distributors and salespeople handling the welding materials in companies registered in the Korea Industrial Materials & Tool Dealers Association Inc. Using the SPSS 21.0 and AMOS 21.0 Statistical Package Program based on a total of 84 collected questionnaires, this study verified the frequency analysis, reliability analysis, confirmatory factor analysis, reliability, convergent validity, and discriminant validity.

Results: The main results of the analysis in this study could be summarized as follows. First, in the industrial goods market, the adaptive selling behavior of the salesperson had positive effects on customer equity. This means the adaptive selling behavior has positive effects on each of value equity, brand equity, and relationship equity of customers. Second, the value equity and brand equity of customer equity had positive effects on customer loyalty. This result implies both customer value and brand are very important factors affecting the customer loyalty. Third, in the moderating effects of consultative selling competency on the relation between adaptive selling behavior and customer equity, the consultative selling competency showed the moderating effects only on the brand equity among customer equity. This means when the consultative selling competency of a salesperson is greater, the effects of adaptive selling behavior on brand equity get bigger. This result means the companies that purchase industrial goods perceive as more important the consultative selling competency based on the brand reputation that guarantees the product quality and performance rather than the value equity they felt or the relationship equity formed with the salesperson.

Conclusions: The results of this study above imply the necessity to recruit salespeople equipped with excellent interpersonal relationship abilities that could increase the customer equity and customer loyalty, and also to develop and continuously provide the professional educational programs that could improve their adaptive selling ability and consultative selling competency. Moreover, it would be necessary to establish the measures for helping customers by mobilizing sufficient resources, and also emphasizing the value of strategic achievement of customers' goals.

Keywords: Industrial Goods Distribution Channel, Adaptive Selling Behavior, Customer Equity, Customer Loyalty, Consultative Selling Competency