

기업의 판매역량이 성과에 미치는 영향: 영업사원의 기업에 대한 가치관 일치와 영업사원의 행동을 중심으로

여찬구*, 장명균**, 김정수***

본 연구에서는 영업사원과 기업의 가치관 일치가 영업사원의 고객지향적 판매행동, 적응적 판매행동, 기회주의적 행동에 미치는 영향을 복합적으로 분석하고, 가치관 일치에 영향을 받은 영업사원의 행동이 영업성과에 미치는 영향을 검증하였다. 이를 위해 정규직 영업사원을 대상으로 216개의 설문지를 수집하였으며, 분석을 위하여 구조방정식 모델을 사용하였다. 분석결과 영업사원과 기업의 가치관 일치는 영업사원의 고객지향적 판매행동과 적응적 판매행동에는 정(+)의 영향을 미쳐 가설 1과 2는 지지되었으며, 기회주의적 행동에는 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않고 정(+)의 방향으로 나타나 가설 3은 기각되었다. 영업사원의 고객지향적 판매행동과 적응적 판매행동은 영업성과에 정(+)의 영향을 미쳐 가설 4와 5는 지지되었으나, 영업사원의 기회주의적 행동은 영업성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 6은 기각되었다.

이러한 결과를 바탕으로 기업의 중요한 채널 중 하나인 영업사원의 관리방안으로서 영업사원과 기업의 가치관 일치의 중요성을 제시하고자 한다. 마지막으로 가치관 일치를 위해 영업사원 채용 시 개인의 가치관이 고려되어야 하며, 교육 및 훈련에서 가치관과 관련된 교육이 진행되어야 한다는 시사점을 제시하고, 향후 연구방향을 제시하였다.

주제어 : 영업사원, 가치관 일치, 고객지향적 판매행동, 적응적 판매행동, 기회주의적 행동, 영업성과

I. 서론

정보통신기술이 발달하면서 오프라인에서 제품을 탐색하고 온라인에서 구매가 이루어지는 쇼루밍(showrooming) 또는 온라인에서 제품을 탐색하고 오프라인에서 구매가 이루어지는 웹루밍(webrooming) 등의 멀티채널(multi channel) 쇼핑이 등장하였다. 또한, 오프라인과 온라인 경로의 한계를 극복하기 위해 오프라인, 온라인, 모바일을 연결한 옴니채널(omni-channel)도 등장하였다. 이러한 멀티채널, 옴니채널 등 복수채널을 이용하는 소비자가 증가함에 따라 기업들은 효과적인 멀티채널 전략을 수행하기

위해 다양한 노력을 기울이고 있다(Konus, Verhoef and Neslin 2008). 특히 성공적인 복수채널을 구축하는 데 있어, 고객이 추구하는 구매경험의 파악과 이를 설계하는 방법이 매우 중요해졌다(Verhoef, Kannan and Inman 2015). Stone, Hobbs and Khaleeli(2002)는 기업이 고객과의 관계 관리보다 기능 중심으로 복수채널을 관리 할 경우, 채널 통합의 장벽이 될 수 있다고 하였고, 주영혁(2010)은 복수채널에서 편리성과 즐거움이 고객만족을 증가시킨다는 것을 실증적으로 검증함으로써 고객관계 관리의 중요성을 강조하였다. 즉, 기업이 성공적인 복수채널을 구축하고 지속가능한 경쟁우위를 확보

* 한밭대학교 융합경영학과 강사(ckyeo@sogang.ac.kr), 제1저자

** 백석문화대학교 광고마케팅학부 조교수(mgjang3118@bscu.ac.kr), 공동저자

*** 서강대학교 대학원 경영학과 박사수료(esko445@sogang.ac.kr), 교신저자

하기 위해서는 제품 및 서비스의 차별화뿐만 아니라 고객과의 관계 발전이 중요하다는 것을 알 수 있다(이경미, 김상현 2015; Luthans and Stajkovic 1999; Pfeffer 1994).

이러한 상황에서 고객과 직접 상호작용하는 영업사원의 역할은 매우 중요해졌다. 영업사원은 고객의 욕구를 파악하고 대응하여, 고객과의 관계를 형성, 유지 및 발전시키는 등 기업을 대표하는 역할을 하며(Cannon and Perreault 1999), 나아가 기업의 성과에 직접적인 영향을 미친다(Babakus, Cravens, Grant, Ingram and LaForge 1996). 이에 따라 영업사원을 효과적으로 관리하는 것이 매우 중요해졌다(Churchill et al. 1985; Rust, Zahorik and Keiningham 1996; Verbeke and Rhoads 1996).

특히 영업사원을 관리하는 방안 중 영업사원과 기업의 가치관을 일치시키는 것에 대한 중요성이 강조되고 있다(Chatman 1989; Kristof 1996; Ostroff and Judge 2007). 기업에서 활동하는 영업사원은 기업의 특성에 적응하기 위해 개인의 가치관 또는 태도를 변화시키는데, 기업이 요구하는 특성과 개인의 특성 간 차이로 영업사원과 기업의 가치관과 태도가 일치하지 않을 경우, 영업사원은 자신이 속해 있는 기업에서 자신의 역할에 매력을 느끼지 못하고, 기업이 추구하는 목표와 방향성에 대해 이해하지 못함으로써 어려움을 겪게 된다(이인석 외 2010; Schneider, Goldstein and Smith 1995). 반면, 영업사원과 기업의 가치관이 일치할 경우, 영업사원은 직무에 대해 높은 만족도를 느끼게 되고 기업에 대한 동일시는 증가하며, 이직의도는 낮아진다(Kristof 1996; Kristof-Brown, Zimmerman and Johnson 2005; Meglino and Ravlin 1998; Verquer, Beehr and Wagner 2003). 또한, 기업 관리의 관점에서 가치관의 일치는 이직으로 인한 비용을 최소화시킬 수 있으며, 영업사원의 성취감을 높여주고 긍정적인 태도를 유도하며, 추가적인 역할 행동을 장려하는 이점을 가지게 된다

(Podsakoff et al. 2000; Riketta 2005). 따라서 영업사원의 행동을 기업의 전략과 목표에 일치시키는 것은 기업의 성공과 밀접하게 관련되어 있다고 볼 수 있다(Boxall and Purcell 2003; Warech and Tracey 2004).

이처럼 영업사원과 기업의 가치관 일치와 영업사원에게 영향을 미친다는 다양한 연구가 존재하는 가운데, 본 연구에서는 영업사원과 기업의 가치관 일치와 영업사원의 다양한 행동에 어떠한 영향을 미치는지에 초점을 두고 연구를 진행하였다. 영업사원과 기업의 가치관이 일치한다는 것은 영업사원과 기업이 지닌 가치관의 유사성을 의미하는 것으로(Chatman 1989; Kristof 1996), 가치관이 일치할 수록 기업에 몰입하고(Kristof-Brown et al. 2005), 업무를 위해 노력하기 때문에(Meyer and Allen 1984) 영업사원의 행동에도 영향을 미치게 된다. 영업사원의 판매행동은 효과적인 제품의 판매와 기업의 성과를 향상시키는 데 있어 중요한 요인으로 간주되고 있으며(Franke and Park 2006; Jaramillo et al. 2007; Martin and Bush 2006), 특히, 고객지향적 판매행동과 적응적 판매행동은 고객과 긍정적인 관계를 형성하기 위한 기업의 핵심적인 관심 요인으로 볼 수 있다.

고객지향적 판매행동은 제품에 대한 구매의도를 가지고 있는 고객의 상황과 욕구를 파악하고 적극적으로 해결하고자 하는 노력으로, 영업성과와 고객 만족도에 영향을 미치는 것으로 나타났다(Dubinsky and Staples 1982; Siguaw and Honeycutt 1995; Szymanski 1988). 이는 고객과의 장기적이고 긍정적인 관계를 구축하는데 있어 중요한 요인이 된다(Williams and Attaway 1996).

적응적 판매행동은 고객의 구매를 이끌어내는 것을 목표로 고객의 욕구에 맞춰 판매행동을 변화시키는 영업사원의 행동으로, 고객과의 갈등을 감소시키고 고객과의 관계를 강화시키는 등 영업성과를 결정하는 중요한 요인이다(Franke and Park

2006; Jaramillo et al. 2007; Verbeke, Dietz and Verwaal 2011).

이와 더불어 관심 있게 살펴봐야 하는 영업사원의 행동으로 기회주의적 행동이 있다. 기회주의적 행동은 기업에 대한 의무를 다하지 않는 행동으로 기업의 수익뿐만 아니라 만족도, 신뢰 등 기업의 전반적인 성과를 감소시키는 부정적인 요인으로 작용한다(Gassenheimer, Baucus and Baucus 1996; Jap and Anderson 2003; Luo 2007; Wathne and Heide 2000).

이처럼 영업사원의 행동은 기업에 긍정적인 영향을 미치는 행동과 부정적인 영향을 미치는 행동이 존재한다. 그러나 아직까지 영업사원의 긍정적인 행동과 부정적인 행동의 차이점에 대한 연구는 미흡하며, 많은 연구자들은 개별적으로 구분하여 연구를 진행하였다. 따라서 영업사원의 행동에 영향을 미치는 중요한 요인인 영업사원과 기업의 가치관 일치가 고객지향적 판매행동과 적응적 판매행동, 그리고 기회주의적 행동에 각각 어떠한 영향을 미치는지 단일차원에서 검증하고자 한다.

위에 서술한 내용을 바탕으로 본 연구의 목적을 살펴보면 다음과 같다. 첫째 영업사원과 기업의 가치관 일치가 영업사원의 고객지향적 판매행동, 적응적 판매행동, 기회주의적 행동에 미치는 영향을 복합적으로 살펴보고자 한다. 둘째, 영업사원과 기업의 가치관 일치에 영향을 받는 영업사원의 행동이 영업성과에 미치는 영향을 검증하고자 한다. 이를 바탕으로 기업의 경쟁우위를 가져올 수 있는 중요한 채널인 영업사원을 관리하는 방안을 논의하고자 한다.

II. 이론적 고찰

1. 가치관 일치

가치관이란 개인적 및 사회적으로 바람직한 행동

양식에 대한 확신 내지 신념으로 정의할 수 있다(Meglino and Ravlin 1998; Rokeach 1973; Schwartz 1992). 이러한 가치관은 개인이 관심을 가지고, 원하고, 되고자하는 것을 포괄하는 개념으로 개인의 행동양식 또는 행동을 유도하는 감정 그리고 의미가 부여된 원칙으로서 행동의 목적이나 목표와 관련된 적절한 수단을 선택하는 기준점이 된다(Williams 1979). 따라서 기업의 가치관은 영업사원의 행동을 결정하는 규범을 제시한다(Edwards and Cable 2009).

영업사원과 기업의 가치관이 일치한다는 것은 영업사원과 기업이 보유한 가치관이 유사한 정도를 의미한다(Chatman 1989; Kristof 1996). 영업사원과 기업의 가치관이 공유되어 유사해지면 영업사원과 기업의 동기와 목표가 비슷해지기 때문에, 발생하는 사건에 대해 유사한 방식으로 반응하게 된다(Meglino, Ravlin and Adkins 1991; O'Reilly, Chatman and Caldwell 1991; Pearce 1981). 따라서 가치관이 일치할 경우, 영업사원은 자신의 동기와 목표를 통해 기업의 향후 의사결정에 대해 예측할 수 있어 기업에 대한 불확실성이 감소하게 된다(Kalliath, Bluedorn and Strube 1999; Meglino and Ravlin 1998; Schein 1990).

또한 가치관이 일치하면 기업 내에서 의사소통이 활발하게 진행된다. 영업사원과 기업의 가치관 일치는 상호 간 중요한 것을 공유함으로써 어떤 사건에 대한 설명, 분류, 해석을 위해 공통적인 프레임을 설정하게 되며, 이러한 과정에서 의사소통이 활발하게 촉진된다(Erdogan, Kraimer and Liden 2004; Meglino and Ravlin 1998; Schall 1983). 활발한 의사소통을 통해 영업사원과 기업 간 정보교환이 용이해지고 상호간의 오해의 가능성이 줄어들게 되며(Kalliath et al. 1999; Meglino, Ravlin and Adkins 1989), 기업의 우선순위가 명확해짐에 따라 영업사원은 기업에 대한 불확실성이 감소하고(Reilly and

DiAngelo 1990), 역할 모호성도 감소하게 된다 (Sawyer 1992; Tsui and O'Reilly 1989).

개인-기업 일치이론(personal-organization fit theory)에 따르면 개인과 기업의 적합성이 높다는 것은 영업사원과 기업 간 높은 호환성을 의미하며, 이는 영업사원의 긍정적인 태도를 형성하는 원인이 될 수 있다. 개인과 기업의 적합성은 다양한 방식으로 정의될 수 있으나(Kristof-Brown et al. 2005), 일반적으로 적합성은 직원과 기업의 가치관 유사성을 의미한다(Kristof 1996). 적합성이 높은 업무환경에서 영업사원은 자신의 필요를 충족할 수 있는 기회를 얻으며, 이는 긍정적인 태도로 이어질 수 있다 (Schneider, Holcombe and White 1997). 또한 높은 적합성은 영업사원의 직무 만족도와 기업의 몰입에 긍정적인 영향을 미치며, 이직의도 등 부정적인 태도를 감소시킬 수 있다(Kristof-Brown et al. 2005; O'Reilly et al. 1991). 이밖에도 높은 적합성은 영업사원이 기업에 강한 유대감을 가지게 하며(Cable and DeRue 2002), 자신과 기업을 동일시하도록 하고(Saks and Ashforth 1997), 기업의 목표를 수용하고 수행하기 위한 노력을 하게 만든다 (Cable and DeRue 2002).

2. 고객 지향적 판매행동

고객지향적 판매행동은 고객의 필요와 욕구에 적합한 제품구성, 고객에 관한 지식 습득, 고객의 필요와 욕구를 기업에게 전달, 고압적인 판매 회피, 고객과의 장기적 관계의 수립 등과 관련된다(Narver and Slater 1990). 즉, 영업사원의 고객지향적 판매행동은 단기적인 이익을 좇는 것이 아니라 장기적인 고객만족을 증가시키기 위해 노력하는 것이다.

일반적으로 고객지향적 판매행동은 판매지향적 판매행동과 반대되는 개념으로 제시된다. 판매지향적 판매행동의 목표는 단기적인 매출 극대화이기

때문에, 영업사원은 고객을 기만하거나, 강압적인 판매전술을 사용하기도 하며, 고객의 욕구를 파악하기 위한 노력을 하지 않기도 한다. 반면, 고객지향적인 판매행동은 영업사원이 개인의 이익보다 고객에게 더 많은 관심을 가지고, 고객의 불만족을 해결하며, 정확한 제품을 제시하기 위한 노력을 한다 (Kelley and Hoffman 1997). 또한, 고객과 이해관계가 충돌할 수 있는 행동을 회피하고, 장기적인 이익을 추구하기 위해서 단기적인 성과를 포기하거나 희생을 감수하는 행동을 한다(Chakrabarty, Brown and Widing 2013; Saxe and Weitz 1982).

3. 적응적 판매행동

영업사원의 '적응'이란 고객과 접촉을 통하여 고객의 욕구에 즉각적으로 반응하여 자신의 행동을 변화시키는 능력을 말한다(Hartline and Feffel 1996). 적응적 판매행동은 판매상황과 관련된 정보를 바탕으로 고객과의 상호작용 과정에서 각각의 고객에게 적합하게 판매행위를 변경하는 것을 의미한다(Weitz, Sujan and Sujan 1986). 영업사원의 관점에서는 자신에게 주어진 영업목표를 달성하기 위해 자신의 행동을 조절하고, 주어진 역할에 적극적으로 개입하는 것을 의미한다(Miao and Evans 2013).

적응적 판매행동은 고객관계에서 갈등을 낮추고, 관계지속에 도움을 주며(Franke and Park 2006), 고객의 구매만족도를 높일 수 있어(김광석, 송장근, 최상택 2009), 고객지향적 판매행동과 비슷한 특징을 보인다. 그러나 적응적 판매행동은 단순히 영업성과를 올리기 위한 영업사원의 판매기술로, 고객지향성의 수준과는 관계없이 나타난다(Saxe and Weitz 1982). 적응적 판매행동은 소비자의 피드백을 바탕으로 판매 전략을 수정하는 행동인 반면, 고객지향적 판매행동은 고객이 원하는 것을 파악하기

위해 항상 고객중심적으로 행동한다는 점에서 적응적 판매행동과 차이가 나타난다.

4. 기회주의적 행동

기회주의는 속임수를 통해 자신의 이익만을 추구하는 것으로(Williamson 1985), 교환 관계에서 각 당사자의 적절하거나 필요한 행동과 관련된 암시적 또는 명시적 약속의 위반을 의미한다(John 1984). 교환상황에서 예상치 못한 변화(Noordewier, John and Nevin 1990), 기업의 계약 준수 평가의 어려움(Rindfleisch and Heide 1997) 등이 발생할 경우 영업사원이 불확실성을 인식하는 원인이 되며, 불확실성은 영업사원의 기회주의 수준을 높이게 된다(Heide 1994).

기회주의적 행동은 개인이 기업의 요소들을 자신에게만 유리하도록 조작하는 행동을 의미한다(Jaworski and Young 1992; Poppo 1995). 영업사원의 기회주의 행동은 기업의 목표를 달성하기 위해 최선의 노력을 하지 않는 것으로 나타날 수 있다(Wathne and Heide 2000). 또한 판매행위나 영업사원 자신에게 도움이 되는 행동 이외에 고객서비스 등과 관련된 추가적인 행동은 하지 않으며, 자신의 판매실적을 위해서는 영업 정책을 무시하는 등의 행동을 하게 된다(Wathne and Heide 2000).

5. 영업성과

성과는 기업의 효과성 또는 효율성을 측정한 것으로, 일반적으로 조직원 또는 기업 하위 부서의 양적 및 질적 목표 달성 정도를 의미한다(Schermerhorn 1999). 성과의 측정은 연구의 주제에 따라 달라지는데, 연구에서 다루어지는 성과는 산업마다 목표와 구조가 다르기 때문에 연구에 적합한 성과목표를 채택하기 때문이다(Borman and Motowidlo 1993).

영업성과의 경우 영업기업의 판매성과(임병학, 권홍철, 홍한국 2015), 영업활동에 필요한 정보, 지식(Fang, Evans and Zou 2005) 등으로 정의할 수 있다. Oliver and Anderson(1994)은 영업사원의 영업성과를 크게 행위적 성과와 결과적 성과로 구분하였다. 행위적 성과는 영업사원이 보유한 고객서비스 능력, 영업과 관련된 기술의 습득 정도와 같은 질적인 성과를 말하며, 결과적 성과는 판매액 또는 영업이익과 같은 양적 성과로 정의하였다. 그밖에도 영업성과에는 기업의 성공과 관련된 영업사원의 공헌과 노력(Mackenzie, Podsakoff and Fetter 1993), 고객의 구매의사결정 후 발생하는 관계형성 및 관계를 강화시킬 수 있는 행동도 포함된다(Organ 1988).

본 연구에서는 영업사원의 영업성과로 매출성과를 사용하여 영업사원의 고객지향적 판매행동, 적응적 판매행동, 기회주의적 행동이 영업성과에 미치는 영향을 종합적으로 분석하고자 하였다.

III. 연구모델 및 가설설정

1. 가치관 일치와 고객지향적 및 적응적 판매행동

영업사원과 기업의 가치관이 일치할 경우, 영업사원은 기업에 몰입하게 되는데(Posner Kouzes and Schmidt 1985; Zhang and Bloemer 2008), 기업에 대한 몰입 수준이 높은 영업사원은 뛰어난 업무 수행 능력을 지니게 된다(Silverthorne 2004; Tett and Meyer 1993).

O'Reilly and Chatman(1986)은 기업과 가치관이 일치하는 영업사원은 공식적인 직무설명이 없더라도 기업에게 이익이 되는 행동을 할 가능성이 높다

고 하였다. 또한 가치관이 일치하는 환경에서 영업사원은 조직에서 기대하는 필수적인 표준행동을 실행하기 위해 노력하며(Meyer and Allen 1984), 업무 상황에서 자신에게 주어진 역할을 완수하고 자발적으로 추가적인 역할 외 행동을 실행한다(Kashyap and Sivada 2012).

그러나 가치관이 일치하지 않을 경우 의사소통이 감소하여, 영업사원은 자신의 역할을 수행하기 위해 필요한 정보가 부족해지고, 업무에 대한 불확실성을 느끼게 된다. 이는 영업사원의 역할 모호성을 증가시켜(Behrman and Perreault 1984), 적절한 판매행동을 하지 못하는 원인으로 작용할 수 있다(Roman and Iacobucci 2010).

즉, 영업사원과 기업의 가치관이 일치할 경우 기업에 대한 영업사원의 몰입이 증가하여 뛰어난 업무수행 능력을 발휘하고, 기업에서 정한 표준행동을 실행하기 위해 노력하며, 더 나아가 영업사원이 담당하고 있는 역할 이상의 활동을 기대할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시하였다.

가설 1: 영업사원과 기업의 가치관 일치하는 영업사원의 고객지향적 판매행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 영업사원과 기업의 가치관 일치하는 영업사원의 적응적 판매행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 가치관 일치와 기회주의적 행동

앞서 언급한 것과 같이 영업사원과 기업의 가치관이 일치하면 기업에 대한 영업사원의 몰입수준은 높아지게 된다. 높은 몰입 수준은 영업사원이 현재의 비용과 혜택만을 고려하여 기업을 평가하기보다 지속적인 관계유지에 관심을 가지며 단기적인 손해를 감소할 수 있도록 한다(Jap and Ganesan 2000). 즉, 영업사원의 기업에 대한 높은 몰입 수준은 장기

적인 협력관계를 원하는 의지로 작용하여 기회주의적 행동을 감소시키는 역할을 할 수 있다.

Edwards and Cable(2009)은 가치관이 일치할 경우 영업사원과 기업 간 의사소통이 활발해진다고 하였다. 의사소통의 핵심기능은 사회적 상호작용에서 발생하는 불확실성을 감소시키고, 조직의 방향성을 예측가능하게 만든다. Pearce(1981)는 가치관이 유사할 경우 특정 사건의 해석, 반응, 행동 등에 대한 규범도 유사해짐으로써 상대방에 대한 예측이 용이해진다고 하였다. 높은 예측가능성은 기회주의적 행동을 감소시키고, 협력을 강화시키는 요인으로 작용할 수 있다(Bosse, Phillips and Harrison 2009; Gulati and Nickerson 2008; Gulati and Sytch 2007).

Pfeffer(1983), Smith et al.(1994) 등의 연구에서는 관계에서 유사성이 존재할 경우 상호 간의 이해를 촉진시킬 수 있기 때문에 타인의 행동에 대한 불확실성이 감소한다고 하였다. 가치관이 일치한다는 것은 영업사원과 기업의 가치관이 유사하다는 것을 의미한다. 즉, 가치관 일치하는 기업에 대한 영업사원의 불확실성을 감소시킴으로써 영업사원의 기회주의적 행동을 감소시킬 수 있다.

이상의 선행연구를 종합해본다면 영업사원과 기업의 가치관이 일치할 경우 영업사원은 기업에 대한 몰입수준이 높아져 장기적인 관계의 유지를 위해 기회주의적 행동을 회피할 것이다. 또한 가치관 일치하는 기업에 대한 영업사원의 예측가능성을 높이고, 불확실성을 낮춰줄 수 있어 영업사원의 기회주의적 행동은 감소하게 될 것이다. 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시할 수 있다.

가설 3: 영업사원과 기업의 가치관 일치하는 영업사원의 기회주의적 행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

3. 영업사원의 행동과 영업성과

영업사원의 행동에 대한 기존 연구들(Anderson and Oliver 1987; Cravens et al. 1993; Oliver and Anderson 1994)을 살펴보면, 효과적인 영업사원의 행동은 영업사원과 기업의 성과 증대로 이어진다고 하였다. 영업사원의 고객지향적 행동은 장기적인 목표를 달성하기 위하여 영업사원이 표적고객의 욕구를 파악하고 충족시키기 위해 노력하는 것이다. 영업성과가 높은 영업사원은 고객이 처한 상황과 욕구를 파악하여 판매계획을 수립하고, 이를 바탕으로 고객에게 효율적인 판매를 실행하고, 상호작용을 하는 과정에서 고객의 욕구에 빠르게 반응한다(Szymanski 1988). 즉 고객의 욕구를 정확히 파악하고 판매 전략을 수립하는 영업사원의 성과가 그렇지 않은 영업사원에 비해 높다는 것이다. 이밖에도 Franke and Park(2006)과 Martin and Bush(2006)의 연구에서도 영업사원의 고객지향적 판매행동이 영업성과를 증가시킨다고 주장하였다. 이러한 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 4: 영업사원의 고객지향적 판매행동은 영업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

영업사원의 적응적 판매행동은 어떠한 판매상황이나 환경에서도 능숙하게 대처할 수 있으며, 영업성가로 이어지는 중요한 요소로 작용한다. 적응적 판매행동을 하는 영업사원은 고객에게 접근하기 위하여 끊임없이 노력하며, 다양한 판매상황에서 유연하게 대처해 나갈 수 있다(Weitz 1981). 이러한 영업사원의 적응적 판매행동과 영업성과와 관련하여 다양한 연구가 진행되었는데, Spiro and Weitz (1990)는 적응적 판매행동이 영업성과를 높일 수 있다는 것을 밝혔다. Predmore and Bonnice(1994)는 적응력이 높은 영업사원은 판매를 성공시킬 가능성이 더 높다는 것을 보여주었으며, Comer, Vorhies and Badovick(1996)은 영업사원의 적응적 판매행동

이 영업성과를 높이는 것을 발견하였다. 이러한 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 5: 영업사원의 적응적 판매행동은 영업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

그러나 영업사원의 기회주의적 행동은 체결된 약속을 어기고, 계약과 어긋난 행동을 은폐하는 것으로(Wathne and Heide 2000), 기업의 이익에 도움이 되지 않는 행동을 하는 것이다(Poppo 1995).

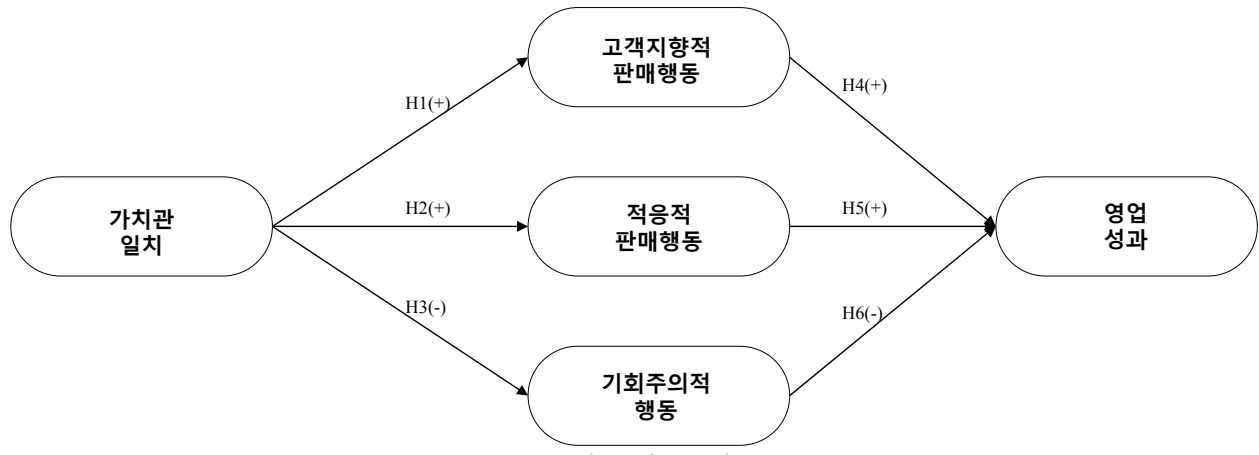
영업사원은 기업뿐만 아니라 고객을 대상으로도 기회주의적인 행동을 할 수 있다. 기회주의적인 영업사원 고객들에게 충분한 서비스를 제공하지 않고, 판매 이외의 서비스에는 노력을 하지 않는다(Wathne and Heide 2000). 고객의 이익이나 기업의 장기적인 이익은 고려하지 않고, 단기이익적인 이익에만 집중한다(John 1984). 예를 들어, 높은 수익을 위해 질 낮은 제품을 제공하고, 정보를 왜곡하며, 과도한 판매압력을 행사할 수 있다. 이러한 영업사원의 기회주의적 행동은 고객의 신뢰를 감소시키고, 불만을 유발시킬 수 있다(Murphy 2004; Roman and Ruiz 2005; Schwepker and Good 2005).

따라서 영업사원의 기회주의적 행동은 영업성과를 낮출 것으로 예상할 수 있다. 이러한 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 6: 영업사원의 기회주의적 행동은 영업성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

4. 연구모형

앞서 설명한 가설을 바탕으로 연구모형을 설정하면 다음과 같다. 영업사원과 기업의 가치관 일치는 영업사원의 고객지향적 판매행동과 적응적 판매행동에 정(+)의 영향을, 기회주의 행동에는 부(-)의 영향을 미치고, 가치관 일치의 영향을 받은 고객지향적 판매행동과 적응적 판매행동은 영업성과에 정



[그림 1] 연구모형

(+)의 영향을, 기회주의적 행동은 영업성과에 부(-)의 영향을 미칠 것으로 예상하였다. 이를 <그림 1>과 같이 연구모형으로 제시하였다.

IV. 실증분석 및 결과

1. 자료수집

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 정규직 형태로 종사하고 있는 영업사원을 대상으로 조사를 실시하였다. 온라인조사업체에 의뢰하여 응답받은 설문지는 총 216부였으며, 회수된 모든 응답을 분석에 이

용하였다.

응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면 연령대는 30대가 43.5%로 가장 많은 수치로 나타났으며, 40대 25.0% 20대 21.8%, 50대 이상 9.7%로 나타났으며, 성별은 남자 52.3%, 여자 47.7%로 나타났다. 직급은 사원 38.4%, 대리 22.7%, 주임 14.8%, 과장 13.9%, 부장 이상 6.5%, 차장 3.7% 순으로 나타났다. 업종별로 서비스업 64.4%, 도소매업 16.2%, 금융 및 보험업 10.6%, 제조업 4.2%, 통신업 3.2%, 기타 1.4% 순으로 나타났다.

<표 1> 표본의 인구통계학적 특성

구분		빈도	%	구분		빈도	%
연령대	20대	47	21.8	성별	남	113	52.3
	30대	94	43.5		여	103	47.7
	40대	54	25.0		합계	216	100.0
	50대 이상	21	9.7				
합계		216	100.0	업종	제조업	9	4.2
직급	사원	83	38.4		통신업	7	3.2
	주임	32	14.8		금융 및 보험업	23	10.6
	대리	49	22.7		서비스업	139	64.4
	과장	30	13.9		도소매업	35	16.2
	차장	8	3.7		기타	3	1.4
	부장 이상	14	6.5		합계	216	100.0
합계		216	100.0				

2. 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구는 연구가설과 모형 적합도를 검증하기 위해 다음과 같이 기존 연구를 바탕으로 측정항목을 구성하였으며, 측정항목은 리커트 형태의 5점 척도를 활용하여 측정하였다. 먼저 영업사원과 기업 간의 가치관 일치는 Cable and Judge(1996)의 연구에서 측정한 문항을 바탕으로 ‘나의 가치관은 현재 근무하고 있는 회사의 가치관과 일치한다.’, ‘회사가 중요시하는 가치는 나의 가치관을 반영하고 있다.’, ‘나는 회사가 중요시하는 가치에 대해 바람직하다고 생각한다.’, ‘회사가 중요시하는 가치와 나의 가치관이 달랐다면 입사하지 않았을 것이다.’, ‘현재 다니는 회사를 선택한 이유는 회사가 중요시하는 가치관 때문이다.’의 5개 항목을 본 연구의 목적에 적합하게 측정하였다.

고객지향적 판매행동은 Saxe and Weitz(1988)의 연구에서 측정한 문항을 바탕으로 ‘나는 고객의 니즈가 무엇인지 파악하려고 노력한다.’, ‘나는 고객에게 다양한 정보를 제공한다.’, ‘나는 고객에게 적합한 제품 또는 서비스를 찾고자 노력한다.’, ‘나는 제품(서비스)에 관한 고객질문에 정확하게 답하기 위하여 노력한다.’의 4개 항목으로 본 연구의 목적에 적합하게 측정하였다.

적응적 판매는 Spiro and Weitz(1990)에서의 측정 문항을 바탕으로 ‘나는 매우 융통성 있는 방법으로 판매를 한다.’, ‘나는 다양한 판매방식을 쉽게 사용한다.’, ‘나는 대부분의 고객에게 동일한 접근방식을 사용하지 않는다.’, ‘나는 고객에게 다양한 판매 접근방법을 시도해보는 것을 좋아한다.’의 4개 항목으로 본 연구의 목적에 적합하게 측정하였다.

기회주의적 행동은 Kidwell, Nygaard and Silkoset (2007)의 연구에서 측정한 문항을 바탕으로 ‘나는 어떤 일을 하지 않으면서도 할 것처럼 상사에게 약속하기도 한다.’, ‘나는 특정한 상황에서 영업기회

를 위해 의도적으로 과장할 때가 있다.’, ‘나는 필요한 것을 얻기 위해 사실을 어느 정도 왜곡시킬 때도 있다.’, ‘나는 영업이익을 낼 수 있는 기회가 있으면, 회사와의 약속 또는 계약 등을 준수하지 않을 수도 있다.’, ‘나는 회사와 합의한 사항에 대해 변칙적으로 이행하기도 한다.’의 5개 항목으로 본 연구의 목적에 적합하게 측정하였다.

영업성과는 Behrman and Perreault(1982)에서의 측정문항을 바탕으로, ‘나는 특정 영역에서 회사의 시장 점유율을 증가시키고 있다.’, ‘나는 제품 또는 서비스의 판매량을 증가시키고 있다.’, ‘나는 고객에게 우리 회사의 새로운 제품 또는 서비스를 빠르게 판매한다.’, ‘나는 새로운 고객을 발견하고 관계를 형성하고 있다.’의 4개 항목으로 본 연구의 목적에 적합하게 측정하였다.

3. 변수의 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서는 측정도구의 신뢰성을 검증하기 위하여 Cronbach's Alpha 계수를 이용한 내적 일관성 방법을 사용하였으며, 타당성 확보를 위하여 AMOS 21을 활용한 확인적 요인분석(CFA)을 수행하였다. 연구에 사용된 5개 변수를 측정한 항목의 Cronbach's Alpha 값은 모두 0.8이상으로 신뢰성을 확보하였다고 판단할 수 있다. 신뢰성을 확인한 항목들을 대상으로 단일 차원성 검증을 위한 확인적 요인분석을 수행한 결과, $\chi^2=377.396$ $df=217$, $Q=1.739$, $RMR=0.035$, $RMSEA=0.059$, $GFI=0.875$, $TLI=0.941$, $CFI=0.949$ 로 나타났다. Q값은 자유도의 증감에 따른 자유도의 증감에 따른 χ^2 의 변화로 3이하일 때 전반적으로 적합도를 만족하며, RMR은 0.05 이하, RMSEA는 0.08 이하, GFI, TLI, CFI는 모두 0.90 이상이면 적합하다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서 설정한 이론적 모형의 전반적인 적합도는 양호하다는 것을 검증하였다(Steiger 1990). 추

<표 2> 신뢰도 검증 및 확인적 요인분석 결과

construct	items	st. estimate	S.E.	C.R.	AVE	CR	Cronbach's a
가치관 일치	가치관 일치1	0.853			0.666	0.908	0.912
	가치관 일치2	0.883	0.062	16.462			
	가치관 일치3	0.835	0.062	15.094			
	가치관 일치4	0.691	0.073	11.326			
고객 지향적 판매 행동	가치관 일치5	0.804	0.073	14.209	0.606	0.860	0.855
	고객지향적1	0.699					
	고객지향적2	0.754	0.132	10.053			
	고객지향적3	0.861	0.121	11.178			
적응적 판매 행동	고객지향적4	0.792	0.114	10.669	0.548	0.858	0.863
	적응적1	0.686					
	적응적2	0.743	0.106	11.443			
	적응적3	0.702	0.134	9.095			
	적응적4	0.821	0.135	10.326			
기회 주의적 행동	적응적5	0.747	0.128	9.591	0.680	0.914	0.919
	기회주의1	0.82					
	기회주의2	0.87	0.067	15.024			
	기회주의3	0.878	0.073	15.221			
	기회주의4	0.789	0.077	13.099			
영업 성과	기회주의5	0.761	0.078	12.447	0.619	0.867	0.865
	영업성과1	0.765					
	영업성과2	0.815	0.094	12.034			
	영업성과3	0.782	0.095	11.515			
	영업성과4	0.785	0.102	11.562			

model fit: $\chi^2=377.396$ df=217, Q=1.739, RMR=0.035, RMSEA=0.059, GFI=0.875, TLI=0.941, CFI=0.949

가적으로 측정항목들이 해당 연구단위에 대해 대표성을 확보하였는지 판단하기 위해 평균분산추출(average variance extracted) 값과 합성신뢰도(composite reliability) 값을 확인하였다. 모든 측정항목의 AVE 값과 CR 값이 각각 허용수준인 0.5와 0.7을 초과하여 모든 측정항목들이 해당 연구단

위에 대한 대표성을 가지고 있는 것을 확인하였다(Bagozzi and Yi 1988). 신뢰도 검증 및 확인적 요인분석에 대한 결과는 <표 2>와 같다.

추가적으로 판별타당성을 확인하기 위하여 구성개념 간 상관계수의 제공값이 AVE 값보다 낮게 나타나는지 확인하였다(Fornell and Larcker

<표 3> 상관관계 분석결과

변수	M	Std. D	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
가치관 일치 (1)	3.142	0.734	(0.666)	0.331***	0.440***	0.055	0.346***
고객지향적 판매행동 (2)	3.844	0.581		(0.606)	0.479***	-0.226***	0.554***
적응적 판매행동 (3)	3.556	0.617			(0.548)	0.023	0.607***
기회주의적 행동 (4)	2.658	0.791				(0.680)	0.071
영업성과 (5)	3.395	0.599					(0.619)

()는 AVE의 제공근; *** $p<.01$; ** $p<.05$

1981). 가장 높은 상관계수(0.607)의 제공값(0.368)이 가장 낮은 AVE 값(0.548)보다 낮아 판별 타당성은 확보되었다고 볼 수 있다.

이밖에 전체 변수간의 상관관계를 통해 가설의 방향성을 판단하기 위하여 상관관계분석을 실시하였다. 분석결과, 가치관 일치와 기회주의적 행동, 기회주의적 행동과 영업성과 간의 상관관계는 가설에서 추론한 방향성과 불일치하였으나, 그 밖의 변수 간 상관관계들은 전반적으로 가설에서 추론한 방향성과 일치하는 모습을 보였다.

4. 모형의 적합도 및 가설검증

본 연구에서는 가설검증을 위하여 AMOS 21.0을 이용한 구조방정식 모형 분석을 실시하였다. 분석결과 $\chi^2=434.352$, $df=221$, $Q=1.965$, $RMR=0.057$, $RMSEA=0.055$, $GFI=0.901$, $TLI=0.948$, $CFI=0.954$ 로 적합도 지수들이 권고치를 초과하여 모형은 수용할 수 있는 것으로 나타났다(Hair et al. 2006).

<표 4>는 본 연구에서 설정한 가설 1부터 가설 6까지의 검증 결과를 보여주고 있다. 가설 1은 영업사원과 기업의 가치관 일치가 영업사원의 고객지향적 판매행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설로 이는 지지된 것을 확인할 수 있다($\gamma=0.353$,

$p<0.01$). 가설 2는 영업사원과 기업의 가치관 일치가 영업사원의 적응적 판매행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설로 이는 지지된 것을 확인할 수 있다($\gamma=0.511$, $p<0.01$). 가설 3은 영업사원과 기업의 가치관 일치가 영업사원의 기회주의적 행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 통계적으로 유의하지 않게 나타나 기각되었다($\gamma=0.069$, $p>0.5$). 가설 4는 영업사원의 고객지향적 판매행동이 영업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설로 이는 지지된 것을 확인할 수 있다($\beta=0.333$, $p<0.01$). 가설 5는 영업사원의 적응적 판매행동이 영업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설로 이는 지지된 것을 확인할 수 있다($\beta=0.560$, $p<0.01$). 가설 6은 영업사원의 기회주의적 행동이 영업성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설로 이는 지지되지 않은 확인할 수 있다($\beta=0.189$, $p<0.01$).

V. 결론 및 논의

1. 연구의 요약 및 시사점

본 연구는 영업사원과 기업의 가치관 일치에 따라 영업사원의 고객지향적 판매행동, 적응적 판매행동, 기회주의적 행동에 미치는 영향과, 이러한 영업

<표 4> 경로분석을 통한 가설검증결과

Hypothesis(direction)	St. Estimate	S.E.	C.R.	채택여부	
H1(+)	가치관일치 → 고객지향적 판매행동	0.353***	0.038	5.727	채택
H2(+)	가치관일치 → 적응적 판매행동	0.511***	0.04	7.493	채택
H3(-)	가치관일치 → 기회주의적 행동	0.069	0.059	1.142	기각
H4(+)	고객지향적 판매행동 → 영업성과	0.333***	0.065	5.884	채택
H5(+)	적응적 판매행동 → 영업성과	0.560***	0.083	7.91	채택
H6(-)	기회주의적 행동 → 영업성과	0.189***	0.035	3.853	기각

model fit: $\chi^2=434.352$ $df=221$, $Q=1.965$, $RMR=0.057$, $RMSEA=0.055$, $GFI=0.901$, $TLI=0.948$, $CFI=0.954$

사원의 행동이 영업성과에 미치는 영향을 밝히고자 하였으며, 그 결과는 다음과 같다.

첫째, 영업사원과 기업의 가치관 일치는 영업사원의 고객지향적 판매행동에 정(+)¹의 영향을 미치는 것으로 나타났다(H1). 둘째, 영업사원과 기업의 가치관 일치는 영업사원의 적응적 판매행동에 정(+)²의 영향을 미치는 것으로 나타났다(H2). 영업사원과 기업의 가치관이 일치하는 경우, 영업사원은 뛰어난 업무능력을 발휘하고, 표준행동을 준수하며, 역할 외 행동을 위해 노력한다. 또한 가치관 일치는 영업사원과 기업 간 의사소통을 촉진시켜 기업에 대한 영업사원의 불확실성과 역할 모호성을 감소시킨다. 결과적으로, 가치관 일치는 영업사원의 고객지향적 판매행동과 적응적 판매행동을 높일 수 있다. 셋째, 영업사원과 기업의 가치관 일치는 영업사원의 기회주의적 행동에 부(-)³의 영향을 미칠 것으로 예상하였으나(H3), 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않았으며 정(+)⁴의 방향으로 나타났다. 가설 3이 이와 같이 나타난 이유를 추론해보면 다음과 같다. 첫째, 영업사원의 능력, 인사고과 등의 평가에 영업성과가 직접적으로 반영될 수 있기 때문이다. 이러한 상황에서는 가치관이 일치하더라도 영업사원은 기업의 목표나 판매행동과 관련된 규범이 아닌 영업성과를 높이는 것에만 집중할 수 있다. 그 결과 가치관 일치의 영향은 영업사원의 기회주의적 행동을 감소시키지 못하는 것으로 볼 수 있다. 둘째, 가치관 일치가 영업사원의 적극적 기회주의는 감소시킬 수 있으나, 소극적 기회주의는 감소시키지 못할 수 있다. 기회주의는 크게 적극적 기회주의와 소극적 기회주의로 구분할 수 있다. 적극적 기회주의는 개인의 이익을 위해 조직요소를 자신에게 유리하도록 조작하는 적극적인 시도를 의미하며 (Jaworski and Young 1992), 소극적 기회주의는 목표를 달성하기 위하여 최선의 노력을 하지 않는 것을 의미한다(Wathne and Heide 2000). 영업사원과

기업의 가치관 일치가 영업사원의 기회주의적 행동에 영향을 미치지 않는 것은 영업사원의 소극적 기회주의의 특성에 따른 것으로 추측할 수 있다. 가치관 일치에 따라 기업에 대한 영업사원의 불확실성이 감소하고, 예측가능성이 높아지면서 영업사원의 명백한 기회주의행동은 감소할 수 있으나, 책임회피 등 소극적인 기회주의 행동은 억제할 수 없는 것으로 보인다. 영업사원과 기업의 가치관 일치는 동일한 가치규범을 공유함으로써 영업사원은 행동에 대한 기준점을 고려하는 것이지, 이에 대하여 옳고 그름에 대한 평가를 받는 것이 아니기 때문에 가치관 일치의 영향이 영업사원의 소극적인 기회주의적 행동에는 유의한 영향을 미치지 않는다고 판단할 수 있다.

이와 관련하여 정연승, 노원희(2016)의 자동차 대리점 영업사원의 기회주의 통제메커니즘에 대한 연구에서도 유사한 결과를 찾아볼 수 있다. 해당 연구에서는 철저한 감시와 평가에 따라 영업사원의 행동을 직접적으로 통제하는 행동통제는 영업사원의 소극적 기회주의를 감소시키는 결과를 보였으나, 공유된 규범 또는 가치를 활성화시켜 영업사원의 목표를 일치시키는 사회화과정인 클랜통제(clan control)는 영업사원의 소극적 기회주의에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 본 연구에서 영업사원의 기회주의적 행동을 측정하는 과정에서 적극적 기회주의와 소극적 기회주의를 구분하는 것을 고려하지 않았기 때문에 가치관일치가 영업사원의 기회주의적 행동에 부(-)⁵의 영향을 미치는 다는 가설은 통계적으로 유의한 결과가 나타나지 않았고 방향성은 정(+)⁶의 방향으로 나타났다고 판단할 수 있다.

넷째, 영업사원의 고객지향적 판매행동은 영업성과에 정(+)⁷의 영향을 미치는 것으로 나타났다(H4). 영업사원의 고객지향적 판매행동은 고객의 욕구를 충족시키고 관계의 지속을 통해 장기적인 이익을

발생시켜 영업성과를 증가시킬 수 있다. 다섯째, 영업사원의 적응적 판매행동은 영업성과에 정(+)¹의 영향을 미치는 것으로 나타났다(H5). 영업사원의 적응적 판매행동은 다양한 판매상황에서 유연하게 대처함으로써 영업성과를 높일 수 있다. 여섯째, 영업사원의 기회주의적 행동은 영업성과에 부(-)²의 영향을 미칠 것으로 예상하였으나(H6), 정(+)¹의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 영업사원의 기회주의적 행동이 영업성과에 부(-)²의 영향이 아닌 정(+)¹의 영향을 미치는 것은 영업사원의 기회주의적 행동이 오히려 단기적인 성과를 향상시킬 수 있기 때문이다. 기회주의적인 영업사원은 자신의 영업성과를 높이기 위하여 기업의 영업방침을 무시하고, 고객에게 판매를 강요하거나 정보를 왜곡하여 자신의 실적을 높일 수 있다. 따라서, 영업사원의 기회주의적 행동은 장기적인 측면에서 고객과 관계를 단절시키고 기업의 신뢰를 실추시킬 수 있으나, 단기적인 영업성과를 상승시킬 수 있다고 추론할 수 있을 것이다.

본 연구의 이론적 시사점은 영업사원과 기업의 가치관 일치가 영업사원의 고객지향적 판매행동, 적응적 판매행동, 기회주의적 행동에 미치는 영향을 단일차원에서 검증했다는 것이다. 개인-조직 적합 이론에 따르면 개인과 조직의 적합성은 개인의 직무 만족도, 조직몰입 등 조직에 대한 개인의 다양한 긍정적 업무태도 및 성과를 향상시키며, 이직의도를 감소시키는 요인으로 작용한다(Kristof 1996; Schneider, Goldstein and Smith 1995). 개인-조직의 가치관 일치와 관련된 연구는 대부분 가치관 일치에 의한 개인의 태도와 관련된 연구가 주로 이루어지고 있으며, 개인의 행동과 관련된 연구로는 주로 이직의도에 대해서 연구되고 있다(Bundy, Vogel and Zachary 2018). 이에 더하여 본 연구에서는 영업사원의 고객지향적 판매행동 및 적응적 판매행동을 강화시키는 요인으로 영업사원과 기업의 가치관 일

치를 제시하고 이러한 관계의 규명을 통해 가치관 일치 효과 및 영업사원의 판매행동과 관련된 연구 분야의 폭을 넓혔다는 시사점을 가진다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 기업의 중요한 채널중 하나인 영업사원을 관리하는 방안으로 가치관 일치를 활용할 수 있다. 영업사원은 판매와 더불어 고객과의 관계를 구축하는데 핵심적인 역할을 담당하고 있다. 이러한 영업사원들의 역할을 고려할 때, 기업의 성공을 위해서는 목표에 따라 영업사원을 관리하는 방안이 매우 중요하다. 기업에서 추구하는 비전을 바탕으로 기업의 가치와 목표를 영업사원들에게 충분히 공유하여 기업과 영업사원의 가치관을 일치시킴으로써, 기업이 원하는 영업사원의 행동을 강화시킬 수 있다.

영업사원과 기업의 가치관을 일치시키기 위해서는 가치관 교육이 영업사원 교육 시스템에 정착되어야 한다. 기업의 가치관에 대한 지속적인 교육을 통하여 영업사원이 가치관의 필요성을 느끼게 하고, 가치관에 대한 공감대를 형성하는 것이 중요하다. 이를 위해서 가치관과 관련된 교육이 영업사원 교육, 워크숍 등에 포함되어야 한다. 즉, 전체 영업사원을 대상으로 기업의 가치관에 대한 이해를 높이기 위해 교육을 진행하고, 특히 관리자에게 기업의 가치관에 대한 인식을 확고히 하여 영업사원들에게 가치관이 공유될 수 있도록 환경을 조성해야 한다.

한편, 연구결과 가치관 일치는 영업사원의 기회주의적 행동을 감소시키지 못하고, 영업사원의 기회주의적 행동은 영업성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 영업사원의 기회주의적 행동은 단기적으로는 영업성과를 증가시킬 수 있으나, 장기적인 관점에서는 고객관계를 악화시켜 영업성과를 감소시킬 것이다. 따라서 기업은 영업성과에 부정적인 영향을 미치는 영업사원의 기회주의적 행동을 관리하기 위한 적절한 통제시스템이 필요하

다. 구체적으로 영업사원의 행동을 통제할 수 있도록 업무 매뉴얼을 도입하고, 모니터링해야 한다. 단순히 영업사원의 성과만을 통제할 경우 영업사원은 성과를 증가시키는 것에만 급급하여 기회주의적인 행동을 하게 될 것이다. 따라서 영업사원의 성과통제와 더불어 행동에 대한 통제를 높여 영업사원의 바람직한 행동을 유도하고, 기회주의적 행동을 관리해야 한다.

2. 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 여러 이론적 및 실무적 시사점에도 불구하고 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫째, 본 연구에서 사용한 표본의 64.4%가 서비스업의 영업사원을 대상으로 조사하여 특정 업종에 치중되어 있어 일반화 가능성에 문제가 있을 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 다양한 업종의 비중의 표본을 확보하여 일반화 가능성을 높이고, 업종에 따라 가치관 일치의 영향의 차이가 존재하는지 연구될 필요가 있다.

둘째, 가치관 일치와 영업사원의 행동 간의 관계를 분석하였으나, 이러한 행동 메커니즘을 인지, 정서 및 행동이라는 순차적인 인과관계 흐름에 의해 명확히 규명하지 못했다는 한계점을 가진다. 향후 연구에서는 가치관 일치와 영업사원의 행동에 영향을 미치는 과정을 설명할 수 있는 다양한 변수들에 대한 연구가 필요하며, 가치관 일치와 영업사원의 행동 간의 관계에서 조절적인 영향을 미칠 수 있는 다양한 요인에 대해서도 후속적인 연구가 필요하다.

셋째, Bundy, Vogel and Zachary(2018)은 가치관 일치의 핵심적인 효과는 신뢰, 예측가능성, 협력이며 이를 통해 조직 내 이해관계자들의 갈등과 기회주의적 성향은 낮아진다고 하였다. 그러나 본 연구에서는 가치관 일치와 영업사원의 기회주의적 행동

간의 유의한 관계성을 밝히지 못하였다. 후속 연구에서는 영업사원이 인식하는 가치관 일치가 영업사원의 기회주의 행동에 영향을 미치지 않는 요인에 대한 실증적인 연구 및 가치관 일치와 기회주의 행동 간의 조절적인 역할을 하는 요인을 밝혀낼 수 있는 연구가 필요할 것이다.

논문접수일: 2021. 03. 29.

1차 수정본 접수일: 2021. 04. 05.

게재확정일: 2021. 04. 09.

참고문헌

- Anderson, Erin and Richard L. Oliver (1987), "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems," *Journal of Marketing*, 51(4), 76-88.
- Babakus, Emin, David W. Cravens, Ken Grant, Thomas N. Ingram and Raymond W. LaForge (1996), "Investigating the Relationships among Sales, Management Control, Sales Territory Design, Salesperson Performance, and Sales Organization Effectiveness," *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 345-363.
- Bagozzi, Richard P. and Youjae Yi (1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Behrman, Douglas N. and William D. Perreault Jr (1982), "Measuring the Performance of

- Industrial Salespersons,” *Journal of Business Research*, 10(3), 355-370.
- Behrman, Douglas N. and William D. Perreault Jr (1984), “A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespersons,” *Journal of Marketing*, 48(4), 9-21.
- Borman, Walter C. and Stephan J. Motowidlo (1997), “Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research,” *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Bosse, Douglas A., Robert A. Phillips and Jeffrey S. Harrison (2009), “Stakeholders, Reciprocity, and Firm Performance,” *Strategic Management Journal*, 30(4), 447-456.
- Bundy, Jonathan, Ryan M. Vogel and Miles A. Zachary (2018), “Organization – stakeholder Fit: A Dynamic Theory of Cooperation, Compromise, and Conflict between an Organization and its Stakeholders,” *Strategic Management Journal*, 39(2), 476-501.
- Cable, Daniel M. and D. S. DeRue (2002), “The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions,” *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875.
- Cable, Daniel M. and Timothy A. Judge (1996), “Person – organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
- Cannon, Joseph P. and William D. Perreault Jr (1999), “Buyer – seller Relationships in Business Markets,” *Journal of Marketing Research*, 36(4), 439-460.
- Chakrabarty, Subhra, Gene Brown and Robert E. Widing II (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.
- Chatman, Jennifer A. (1989), “Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit,” *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Churchill Jr, Gilbert A., Neil M. Ford, Steven W. Hartley and Orville C. Walker Jr (1985), “The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis,” *Journal of Marketing Research*, 22(2), 103-118.
- Comer, James M., Ronald Marks, Douglas W. Vorhies and Gordon J. Badovick (1996), “Methods in Sales Research: A Psychometric Evaluation of the ADAPTS Scale: A Critique and Recommendations,” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(4), 53-65.
- Cravens, David W., Thomas N. Ingram, Raymond W. LaForge and Clifford E. Young (1993), “Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems,” *Journal of Marketing*, 57(4), 47-59.
- Dubinsky, Alan J. and William A. Staples (1982), “Sales Training: Salespeople’s Preparedness

- and Managerial Implications,” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2(1), 24-31.
- Edwards, Jeffrey R. and Daniel M. Cable (2009), “The Value of Value Congruence,” *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654-677.
- Erdogan, Berrin, Maria L. Kraimer and Robert C. Liden (2004), “Work Value Congruence and Intrinsic Career Success: The Compensatory Roles of Leader-Member Exchange and Perceived Organizational Support,” *Personnel Psychology*, 57(2), 305-332.
- Fang, Eric, Kenneth R. Evans and Shaoming Zou (2005), “The Moderating Effect of Goal-Setting Characteristics on the Sales Control Systems – Job Performance Relationship,” *Journal of Business Research*, 58(9), 1214-1222.
- Fornell, Claes and David F. Larcker (1981), “Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error,” *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Franke, George R. and Jeong-Eun Park (2006), “Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis,” *Journal of Marketing Research*, 43(4), 693-702.
- Gassenheimer, Jule B., David B. Baucus and Melissa S. Baucus (1996), “Cooperative Arrangements among Entrepreneurs: An Analysis of Opportunism and Communication in Franchise Structures,” *Journal of Business Research*, 36(1), 67-79.
- Gulati, Ranjay and Jack A. Nickerson (2008), “Interorganizational Trust, Governance Choice, and Exchange Performance,” *Organization Science*, 19(5), 688-708.
- Gulati, Ranjay and Maxim Sytch (2007), “Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer's Performance in Procurement Relationships,” *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 32-69.
- Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin, Rolph E. Anderson and Ronald Tatham (2006), *Multivariate Data Analysis*, Upper Saddle River, NJ: Pearson University Press.
- Hartline, Michael D. and Orville C. Ferrell (1996), “The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation,” *Journal of Marketing*, 60(4), 52-70.
- Heide, Jan B. (1994), “Interorganizational Governance in Marketing Channels,” *Journal of Marketing*, 58(1), 71-85.
- Jap, Sandy D. and Erin Anderson (2003), “Safeguarding Interorganizational Performance and Continuity Under Ex Post Opportunism,” *Management Science*, 49(12), 1684-1701.
- Jap, Sandy D. and Shankar Ganesan (2000), “Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment,” *Journal of Marketing Research*, 37(2), 227-245.

- Jaramillo, Fernando, Daniel M. Ladik, Greg W. Marshall and Jay P. Mulki (2007), "A Meta-Analysis of the Relationship between Sales Orientation-Customer Orientation (SOCO) and Salesperson Job Performance," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(4-5), 302-310.
- Jaworski, Bernard J. and S. M. Young (1992), "Dysfunctional Behavior and Management Control: An Empirical Study of Marketing Managers," *Accounting, Organizations and Society*, 17(1), 17-35.
- John, George (1984), "An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, 21(3), 278-289.
- Joo, Young-Hyuck (2010), "Multichannel Shopping and Customer Satisfaction: The Role of Shopping Experience and Customer-Firm Relationship Characteristics," *Journal of Distribution Research*, 15(4), 21-60.
- Jung, Yeon-Sung and Won-hee Noh (2016), "A Study of the Control Mechanism on the Salesperson's Opportunism: Focused on Automobile Distribution Channel," *Korean Corporation Management Review*, 23(5), 91-108.
- Kalliath, Thomas J., Allen C. Bluedorn and Michael J. Strube (1999), "A Test of Value Congruence Effects," *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1175-1198.
- Kashyap, Vishal and Eugene Sivadas (2012), "An Exploratory Examination of Shared Values in Channel Relationships," *Journal of Business Research*, 65(5), 586-593.
- Kelley, Scott W. and K. D. Hoffman (1997), "An Investigation of Positive Affect, Prosocial Behaviors and Service Quality," *Journal of Retailing*, 73(3), 407-427.
- Kidwell, Roland E., Arne Nygaard and Ragnhild Silkoset (2007), "Antecedents and Effects of Free Riding in the Franchisor-Franchisee Relationship," *Journal of Business Venturing*, 22(4), 522-544.
- Kim, Gwang-Suk, Jang-Gwen Song, Sang-Tak Choi (2009), "Adaptive Selling: A Marketing Strategy to Approach Segment According to Customer Orientation," *Korean Management Review*, 38(3), 669-694.
- Konus, Umut, Peter C. Verhoef and Scott A. Neslin (2008), "Multichannel Shopper Segments and their Covariates," *Journal of Retailing*, 84(4), 398-413.
- Kristof, Amy L. (1996), "Person-organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications," *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kristof-Brown, Amy L., Ryan D. Zimmerman and Erin C. Johnson (2005), "Consequences of Individuals' fit at Work: A Meta-Analysis of Person - Job, Person - Organization, Person - Group, and Person - Supervisor Fit," *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Lee, In-Suk, Jong-Hoon Baek and Moo-Kyeong Jeon (2010), "The Effect of Person-Environment Fit on Organizational Effectiveness," *Korean*

- Journal of Business Administration*, 23(4), 1951-1967.
- Lee, Kyung-Mee and Sang-Hyun Kim (2015), "The Effects of Salesperson Relationship Selling Behavior on Relationship Quality and Customer Equity Drivers," *Korean Management Review*, 44(6), 1629-1659.
- Leem, Byung-Hak, Hong-Chul Kwon and Han-Kuk Hong (2015), "The Impact of Seller's Emotional Index and Social Network on Sales Performance in Clothing Shop," *The Journal of the Korea Contents Association*, 15(1), 388-398.
- Luo, Yadong (2007), "An Integrated Anti-Opportunism System in International Exchange," *Journal of International Business Studies*, 38(6), 855-877.
- Luthans, Fred and Alexander D. Stajkovic (1999), "Reinforce for Performance: The Need to Go Beyond Pay and Even Rewards," *Academy of Management Perspectives*, 13(2), 49-57.
- MacKenzie, Scott B., Philip M. Podsakoff and Richard Fetter (1993), "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance," *Journal of Marketing*, 57(1), 70-80.
- Martin, Craig A. and Alan J. Bush (2006), "Psychological Climate, Empowerment, Leadership Style, and Customer-Oriented Selling: An Analysis of the Sales Manager – Salesperson Dyad," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 419-438.
- Meglino, Bruce M. and Elizabeth C. Ravlin (1998), "Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research," *Journal of Management*, 24(3), 351-389.
- _____ (1989), "A Work Values Approach to Corporate Culture: A Field Test of the Value Congruence Process and its Relationship to Individual Outcomes," *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 424-432.
- Meglino, Bruce M., Elizabeth C. Ravlin and Cheryl L. Adkins (1991), "Value Congruence and Satisfaction with a Leader: An Examination of the Role of Interaction," *Human Relations*, 44(5), 481-495.
- Meyer, John P. and Natalie J. Allen (1984), "Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations," *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Miao, C. Fred and Kenneth R. Evans (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.
- Milgrom, Paul and John Roberts (1990), "Rationalizability, Learning, and Equilibrium in Games with Strategic Complementarities," *Econometrica*, 58(6), 1255-1277.
- Murphy, William H. (2004), "In Pursuit of Short-

- Term Goals: Anticipating the Unintended Consequences of Using Special Incentives to Motivate the Sales Force,” *Journal of Business Research*, 57(11), 1265-1275.
- Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990), “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability,” *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Noordewier, Thomas G., George John and John R. Nevin (1990), “Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships,” *Journal of Marketing*, 54(4), 80-93.
- Oliver, Richard L. and Erin Anderson (1994), “An Empirical Test of the Consequences of Behavior-and Outcome-Based Sales Control Systems,” *Journal of Marketing*, 58(4), 53-67.
- O’Reilly III, Charles A., Jennifer Chatman and David F. Caldwell (1991), “People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit,” *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- _____ and Jennifer Chatman (1986), “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior,” *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492.
- Organ, Dennis W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books/DC Heath and Com.
- Ostroff, Cheri and Timothy A. Judge (2007), *Perspectives on Organizational Fit*, Psychology Press.
- Pearce, Jone L. (1981), “Bringing some Clarity to Role Ambiguity Research,” *Academy of Management Review*, 6(4), 665-674.
- Pfeffer, Jeffrey (1983), “Organizational Demography,” *Research in Organizational Behavior*, 5, 299-357.
- Pfeffer, Jeffrey (1992), *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*, Harvard Business Press.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Julie B. Paine and Daniel G. Bachrach (2000), “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research,” *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Poppo, Laura (1995), “Influence Activities and Strategic Coordination: Two Distinctions of Internal and External Markets,” *Management Science*, 41(12), 1845-1859.
- Posner, Barry Z., James M. Kouzes and Warren H. Schmidt (1985), “Shared Values make a Difference: An Empirical Test of Corporate Culture,” *Human Resource Management*, 24(3), 293-309.
- Predmore, Carolyn E. and Joseph G. Bonnie (1994), “Sales Success as Predicted by a Process Measure of Adaptability,” *Journal of Personal Selling & Sales Management*,

- 14(4), 55-65.
- Reilly, Bernard J. and Joseph A. DiAngelo Jr (1990), "Communication: A Cultural System of Meaning and Value," *Human Relations*, 43(2), 129-140.
- Riketta, Michael (2005), "Organizational Identification: A Meta-Analysis," *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384.
- Rindfleisch, Aric and Jan B. Heide (1997), "Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications," *Journal of Marketing*, 61(4), 30-54.
- Rokeach, Milton (1973), *The Nature of Human Values*, Free press.
- Román, Sergio and Dawn Iacobucci (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.
- Roman, Sergio, and Salvador Ruiz (2005), "Relationship Outcomes of Perceived Ethical Sales Behavior: The Customer's Perspective," *Journal of Business Research*, 58(4), 439-445.
- Rust, Roland T., Anthony J. Zahorik and Timothy L. Keiningham (1996), *Services Marketing*, New York: HarperCollins College Publishers.
- Saks, Alan M. and Blake E. Ashforth (1997), "Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future," *Journal of Vocational Behavior*, 51(2), 234-279.
- Sawyer, John E. (1992), "Goal and Process Clarity: Specification of Multiple Constructs of Role Ambiguity and a Structural Equation Model of their Antecedents and Consequences," *Journal of Applied Psychology*, 77(2), 130-142.
- Saxe, Robert and Barton A. Weitz (1982), "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople," *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343-351.
- Schall, Maryan S. (1983), "A Communication-Rules Approach to Organizational Culture," *Administrative Science Quarterly*, 28(4), 557-581.
- Schein, Edgar H. (1990), "Organizational Culture," *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schermerhorn, John R. (1999), *Management*, New York: John Wiley&Sons Inc.
- Schneider, Benjamin, Harold W. Goldstein and Brent D. Smith (1995), "The ASA Framework: An Update," *Personnel Psychology*, 48(4), 747-773.
- Schneider, Benjamin, Karen M. Holcombe and Susan S. White (1997), "Lessons Learned about Service Quality: What it is, How to Manage it, and How to Become a Service Quality Organization," *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 49(1), 35.
- Schwartz, Shalom H. (1992), "Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries," *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.

- Schwepker, Charles H., Jr. and David J. Good (2005), "Marketing Control and Sales Force Customer Orientation," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(3), 167-179.
- Siguaw, Judy A. and Earl D. Honeycutt Jr. (1995), "An Examination of Gender Differences in Selling Behaviors and Job Attitudes," *Industrial Marketing Management*, 24(1), 45-52.
- Silverthorne, Colin (2004), "The Impact of Organizational Culture and Person-organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan," *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592-599.
- Singh, Jagdip, Willem Verbeke and Gary K. Rhoads (1996), "Do Organizational Practices Matter in Role Stress Processes? A Study of Direct and Moderating Effects for Marketing-Oriented Boundary Spanners," *Journal of Marketing*, 60(3), 69-86.
- Smith, Ken G., Ken A. Smith, Judy D. Olian, Henry P. Sims Jr, Douglas P. O'Bannon and Judith A. Scully (1994), "Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication," *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 412-438.
- Spiro, Rosann L. and Barton A. Weitz (1990), "Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity," *Journal of Marketing Research*, 27(1), 61-69.
- Steiger, James H. (1990), "Structural Model Evaluation and Modification: An Interval Estimation Approach," *Multivariate Behavioral Research*, 25(2), 173-180.
- Stone, Merlin, Matt Hobbs and Mahnaz Khaleeli (2002), "Multichannel Customer Management: The Benefits and Challenges," *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 10(1), 39-52.
- Szymanski, David M. (1988), "Determinants of Selling Effectiveness: The Importance of Declarative Knowledge to the Personal Selling Concept," *Journal of Marketing*, 52(1), 64-77.
- Tett, Robert P. and John P. Meyer (1993), "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-analytic Findings," *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Tsui, Anne S. and Charles A. O'reilly III (1989), "Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relational Demography in Superior-Subordinate Dyads," *Academy of Management Journal*, 32(2), 402-423.
- Verbeke, Willem, Bart Dietz and Ernst 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.
- Verhoef, Peter C., Pallassana K. Kannan and J. J. Inman (2015), "From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to

- the Special Issue on Multi-Channel Retailing,” *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181.
- Verquer, Michelle L., Terry A. Beehr and Stephen H. Wagner (2003), “A Meta-Analysis of Relations between Person – Organization Fit and Work Attitudes,” *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473-489.
- Warech, Michael and J. B. Tracey (2004), “Evaluating the Impact of Human Resources: Identifying what Matters,” *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45 (4), 376-387.
- Wathne, Kenneth H. and Jan B. Heide (2000), “Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions,” *Journal of Marketing*, 64(4), 36-51.
- Weitz, Barton A. (1981), “Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework,” *Journal of Marketing*, 45(1), 85-103.
- Weitz, Barton A., Harish Sujjan and Mita Sujjan (1986), “Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness,” *Journal of Marketing*, 50(4), 174-191.
- Williams, Jr. Robin M. (1979), “Change and Stability in Values and Value Systems: A Sociological Perspective,” In M. Rokeach (Ed.), *Understanding Human Values*, New York: The Free Press.
- Williams, Michael R. and Jill S. Attaway (1996), “Exploring Salespersons’ Customer Orientation as a Mediator of Organizational Culture’s Influence on Buyer-Seller Relationships,” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(4), 33-52.
- Williamson, Oliver E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: Free Press.
- Zhang, Jing and Josée M. Bloemer (2008), “The Impact of Value Congruence on Consumer-Service Brand Relationships,” *Journal of Service Research*, 11(2), 161-178.

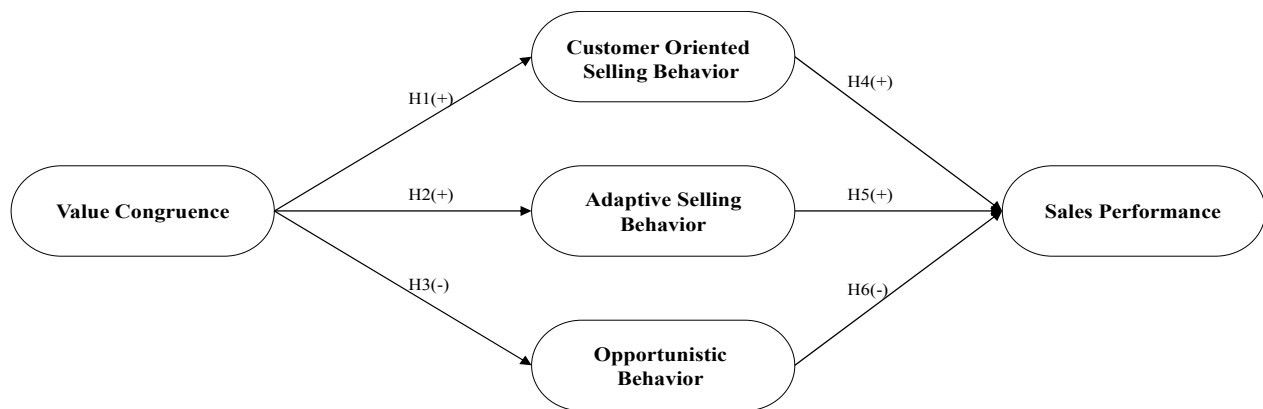
The Effect of a Company's Sales Capacity on Performance: Focusing on the Value Congruence between the Salesperson and the Company and the Behavior of the Salesperson

Chankoo Yeo*, Myounggyun Jang **, Jeongsoo Kim***

ABSTRACT

Salespeople are responsible for forming, maintaining, and developing relationships with customers, and have a direct impact on corporate performance. Therefore, managing salespeople effectively is very important, and values congruence of salespeople and companies is becoming important among management measures. It influences the behavior of salespeople by immersing themselves in companies and making efforts for the job, where the values congruence between the company and the salesperson.

In this study, a combination of the effects of salesperson and entity value matching on salesperson's customer-oriented sales behavior, adaptive sales behavior, and opportunistic behavior was analyzed and the impact of salesperson's behaviors on sales performance was verified.



<Figure 1> Conceptual Framework

We postulated that the values congruence between salesperson and company has a positive impact on customer

* Lecturer of Department of Business Administration, Hanbat National University

** Assistant Professor, School of Advertising and Marketing, Baekseok Culture University

*** Doctoral student of Sogang Business School, Sogang University

oriented behavior(H1), has a positive impact on adaptive behavior(H2), has a negative impact on opportunistic behavior(H3). And We postulated that influenced by values congruence customer-oriented sales behavior has a positive effect on sales performance(H4), adaptive sales behavior has a positive effect on sales performance(H5), and opportunistic behavior has a negative effect on sales performance(H6).

To verify the research model and hypothesis, we first run a confirmatory factor analysis to test the reliability and validity of the proposed model. Overall, the verification results show that the measurement model exhibits acceptable fit of the model($\chi^2=377.396$ df=217, Q=1.739, RMR=0.035, RMSEA=0.059, GFI=0.875, TLI=0.941, CFI=0.949). It is confirmed that all measurement items are representative of the unit of study, with average variance extracted values and composite reliability values exceeding the acceptable levels of 0.5 and 0.7 respectively.

<Table 1> Results of Confirmatory Factor Analysis

construct	items	st. estimate	S.E.	C.R.	AVE	CR	Cronbach's a
value congruence	value congruence1	0.853			0.666	0.908	0.912
	value congruence2	0.883	0.062	16.462			
	value congruence3	0.835	0.062	15.094			
	value congruence4	0.691	0.073	11.326			
	value congruence5	0.804	0.073	14.209			
customer oriented selling behavior	customer oriented1	0.699			0.606	0.860	0.855
	customer oriented2	0.754	0.132	10.053			
	customer oriented3	0.861	0.121	11.178			
	customer oriented4	0.792	0.114	10.669			
adaptive selling behavior	adaptive1	0.686			0.548	0.858	0.863
	adaptive2	0.743	0.106	11.443			
	adaptive3	0.702	0.134	9.095			
	adaptive4	0.821	0.135	10.326			
	adaptive5	0.747	0.128	9.591			
opportunistic behavior	opportunistic1	0.82			0.680	0.914	0.919
	opportunistic2	0.87	0.067	15.024			
	opportunistic3	0.878	0.073	15.221			
	opportunistic4	0.789	0.077	13.099			
	opportunistic5	0.761	0.078	12.447			
sales performance	sales performance1	0.765			0.619	0.867	0.865
	sales performance2	0.815	0.094	12.034			
	sales performance3	0.782	0.095	11.515			
	sales performance4	0.785	0.102	11.562			

model fit: $\chi^2=377.396$ df=217, Q=1.739, RMR=0.035, RMSEA=0.059, GFI=0.875, TLI=0.941, CFI=0.949

To verify the proposed research model and hypothesis, the author utilized the structural equation model. Most of the model fit indices were accepted as a result of the analysis($\chi^2=434.325$ df=221, Q=1.965, RMR=0.057, RMSEA=0.055, GFI=0.901, TLI=0.948, CFI=0.954).

<Table 2> Results of Hypotheses Test

	Hypothesis(direction)	St. Estimate	S.E.	C.R.	Results
H1(+)	value congruence → customer oriented selling behavior	0.353***	0.038	5.727	Supported
H2(+)	value congruence → adaptive selling behavior	0.511***	0.04	7.493	Supported
H3(-)	value congruence → opportunistic behavior	0.069	0.059	1.142	Rejection
H4(+)	customer oriented selling behavior → sales performance	0.333***	0.065	5.884	Supported
H5(+)	adaptive selling behavior → sales performance	0.560***	0.083	7.91	Supported
H6(-)	opportunistic behavior → sales performance	0.189***	0.035	3.853	Rejection

model fit: $\chi^2=434.352$ df=221, Q=1.965, RMR=0.057, RMSEA=0.055, GFI=0.901, TLI=0.948, CFI=0.954

The values congruence between the salesperson and the company has been shown to affect positive (+) for salesperson's customer-oriented sales behavior(H1, supported), and positive (+) for adaptive sales behavior(H2, supported). The values congruence between the salesperson and the company was expected to have a negative effect on their opportunistic behavior, but it did not have a statistically significant effect and was shown in the positive direction(H3, rejection). Customer-oriented sales behaviors and adaptive sales behaviors of salesperson by values congruence have a positive impact on sales performance (H4 & H5, supported). Opportunistic behaviors of salespeople influenced by values congruence was expected to have a negative effect on sales performance, but it was shown in the positive direction(H6, rejection).

These results show a values congruence of salesperson and corporate as a management plan for salesperson, one of the organization's channels, and explain its importance. For values congruence, individual values shall be considered when hiring salespeople, and education related to values shall be conducted in education and training.

Keywords: Salesperson, Values congruence, Customer-oriented sales behavior, Adaptive sales behavior, Opportunistic behavior, Sales performance