

CRM 정보의 질과 적응적 판매행위(ASB)가 영업사원 성과에 미치는 영향

- 고객관계의 질을 매개로 하여 -

전종근 · 이형택 · 채명수(한국외대)

I. 서 론

기업 간 경쟁이 날로 치열해지는 시장 환경에서는 무엇보다도 고객들과의 관계를 구축하고 유지하는 것이 중요한 경쟁력의 원천으로 작용한다. 따라서 연구자들이나 실무자들에게 어떻게 하면 경쟁기업들과 대비하여 장기적인 관점에서 고객과의 관계를 형성하고 유지, 발전시킬 수 있는가라는 문제는 매우 중요한 이슈로 인식되고 있는 실정이다.

고객과의 관계를 유지, 발전시키기 위해서는 다양한 측면에서의 노력들이 이루어져야함은 주지의 사실이지만, 그 중에서도 특히 영업사원들의 역할이 중요하게 작용한다. 영업사원들은 시장의 고객과 직접 접촉함으로써 고객니즈의 변화를 신속히 감지하고, 고객의 다양한 정보를 획득·활용함으로써 고객들의 기대에 부응하는 서비스와 상품을 제공하는 역할을 한다. 이러한 영업사원들의 역할은 궁극적으로 고객들의 만족 수준을 높여줄 뿐만 아니라 우수한 성과창출에도 기여한다(김규동, 1999; Peppard, 2000; Brown, Mowen, Donovan, and Licata, 2002).

영업사원들의 역할이 중요해짐에 따라 기업들은 경쟁적으로 이들 영업사원들의 활동을 뒷받침하기 위한 다양한 노력들을 실시하고 있다. 이러한 노력은 다양한 형태로 나타나고 있는데, 특히 기술적인 측면에서의 지원(정현주·고준·김영걸, 2002; 김희용·곽기영, 2003, Kim, Choi, Qualls, and Park, 2004)과 영업사원 개개인의 영업능력을 향상시키기 위한 투자(박주영, 2002; Boorum, Goosby, and Ramsey, 1998; Boles, Johnson, and Barksdale, 2000)가 많이 이루어지고 있는 실정이다. 이와 같은 일련의 노력들과 관련하여 최근 기

술적인 측면에서의 CRM과 영업사원 특성 측면에서의 적응적 판매행위 (Adaptive selling behavior; ASB)가 많은 관심을 받고 있다.

먼저, CRM과 관련된 연구와 논의는 1990년대 말 인터넷을 중심으로 한 정보통신기술의 비약적 발전과 함께 꾸준히 진행되어 오고 있다(Reinartz, Krafft, and Hoyer, 2004). 하지만 대부분의 기존 연구들(Ryals and Knox, 2001; 이석준, 2001)이 CRM의 성공적 구축과 활용을 위한 기술적, 조직적 요인들에 주로 관심을 두었기 때문에 상대적으로 CRM의 채택과 활용 결과 얻을 수 있는 구체적인 성과에는 소홀히 했던 경향이 있다. 특히 CRM의 직접 사용자라 할 수 있는 영업사원들의 성과와 관련한 연구들은 매우 미흡한 실정이다. 많은 기업의 경우 CRM은 영업사원들이 얼마나 잘 활용하느냐가 성과에 큰 영향을 미칠 것이라고 생각할 수 있는데, CRM의 어떤 속성들이 어떤 과정을 거쳐서 성과를 유발하는지도 밝혀져야 할 과제 가운데 하나이다.

한편, 구매자-판매자의 상호작용에 관한 연구에서 관계 특성은 중요한 요인으로 고려되어왔다. 특히, 복잡하고 맞춤화되고 지속적으로 제공되는 서비스가거나, 구매자들이 서비스에 대해 잘 모르는 경우, 환경 변화가 심해서 수요와 공급의 불확실성이 커질 때에는 관계적 판매(relationship selling)의 중요성이 높아진다(Crosby, Evans, and Cowles, 1990). 이때 종종 영업사원들은 관계 관리자(relationship manager)의 역할을 맡게 된다. 고객과의 좋은 관계를 개발하고 유지하는데 있어서 영업사원 개인적 특성은 실무적으로나 학술적으로 관심 영역이 되었다(Boles *et al.* 1997).

영업사원들의 개인적 특성과 관련하여 특히 적응적 판매행위(ASB)의 중요성이 여러 연구자들에 의해 강조되었다. 적응적 판매행위는 기술적 지원활동인 CRM과 달리 영업사원 개개인의 성향을 의미하는 것으로써 전통적으로 고객과의 관계를 유지, 발전시키는데 매우 중요한 역할을 수행하는 것으로 인식되고 있다(김규동, 1999; 박주영, 2003; Booron *et al.*, 1998; Porter, Wiener, and Frankwick, 2003).

이에 본 연구에서는 영업사원의 우수한 성과창출을 가능하게 하는 주요 요인을 확인하고자 하였는데, 기존의 개인적 특성 변수에 CRM정보의 질을 함께 고려함으로써 기존연구들에서 제시하였던 연구모형의 설명력을 개선하고자 하였다. 즉, CRM의 실제 사용자라 할 수 있는 영업사원들을 대상으로 기존의 '적응적 판매행위(ASB)→성과' 모형에 CRM 정보의 질을 추가하고, 고객관계

의 질을 매개변수로 하는 '적응적 판매행위/CRM 정보의 질→고객관계의 질→성과' 모형을 설정하고 이를 검증하였다.

II. 기존문헌 고찰

더욱 우수한 고객만족을 위해서 고객 정보를 사용하는 것, 그리고 고객과 지속적으로 상호작용하는 것은 CRM의 핵심요소 중 일부이다(Bennett, 1996). CRM 정보시스템을 사용자 관점에서 연구하는 경우 CRM정보의 질은 사용을 결정하는 매우 중요한 요인 가운데 하나가 될 것이라고 생각되지만 아직까지 CRM정보의 질에 대해 측정하고 분석한 연구는 거의 없다. 그러나 기존의 경영정보시스템(MIS) 관련 연구들에서는 최종사용자의 관점에서 정보시스템의 채택과 사용에 관한 주제들이 많이 연구되었다. 대표적으로 Davis(1989)의 기술수용모델(Technology Acceptance Model : TAM)은 사용자의 정보기술 수용에 있어 지각된 유용성과 지각된 사용용이성이 중요한 역할을 한다고 보았다.

Doll and Torkzadeh (1988)은 최종사용자의 컴퓨팅에 대한 만족도가 사용을 촉진한다고 보고 요인분석을 통해 최종사용자(end-user) 컴퓨팅 만족도는 내용, 정확성, 형식, 사용편리성, 적시성의 다섯 가지 하위 개념으로 구성된다고 주장하였다. 이에 앞서 Bailey and Pearson(1983)은 컴퓨터 사용자 만족도라는 개념을 정의하고 39개의 영향요인을 규명하였으며 그중에서 정확성, 신뢰성, 적시성, 관련성, 시스템에 대한 확신을 가장 중요한 요인으로 제시하였다.

이와 같은 기존의 관련 연구들을 바탕으로 최종사용자 관점에서 CRM정보의 질은 "CRM정보시스템에서 제공되는 정보가 내용, 정확성, 적시성, 관련성 등의 관점에서 얼마나 우수한가?"로 정의할 수 있다.

Kim *et al.*(2004)은 고객정보 가치에 대한 지각이 CRM 실행 강도와 CRM 성과를 거쳐서 제조업자-소매상의 관계 질에 영향을 미친다고 주장하였다. 고객정보에 대한 지속적인 업데이트는 개인화된 커뮤니케이션과 맞춤 서비스의 제공으로 고객의 니즈를 더 잘 충족시켜줄 수 있다(Bennett, 1996). 따라서 CRM 정보의 질이 우수할수록 고객 관계의 질도 높아질 것이라고 기대할 수 있다. 관계가 보다 가까워지고, 보다 선택적이며 친숙해지면 고객 친밀도가 된

다(Treacy and Wiersema, 1993).

Tuominen, Rajala, and Moller (2004)는 구매자-판매자 관계에서 유연성, 정보교환, 고객 특정적 투자, 그리고 종업원 몰입을 고객 친밀도의 구성요소로 보았다. 그들은 시장지향성과 고객친밀도의 관계에 대한 연구에서 시장지향성 즉, 고객과 경쟁자에 대한 정보를 창출하고, 확산하며, 사용하는 조직의 능력(Kohli and Jaworski, 1990)이 고객친밀도에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다. 실증연구 결과에서는 고객친밀도가 높은 기업일수록 고객과 경쟁자에 대한 정보 창출, 확산, 사용의 정도가 더 높은 것으로 나타났다.

Sharma, Tzokas, Saren, and Kyziridis(1999)도 고객의 니즈는 변화하기 때문에 영업사원들은 지속적으로 고객의 니즈와 기대를 모니터링하고 서비스를 그에 맞게 수정함으로써 고객과의 관계를 강화할 수 있는데, 그러기 위해서 시장지향성이 요구된다고 주장하였다. CRM 정보의 질은 시장지향성을 결정하는 중요한 요소라고 볼 수 있기 때문에 CRM 정보의 질은 고객과의 관계에 영향을 미칠 것이다.

한편, 영업사원의 특성을 의미하는 적응적 판매행위(ASB)는 “판매상황에 관한 지각된 정보에 기초하여 고객과의 상호작용 중이나 상호작용 전반에 걸쳐 판매 행위를 변경하는 것”이라고 정의된다(Weitz, Sujan, and Sujan, 1986). 영업사원은 개별 고객의 니즈(needs)에 맞추기 위해 판매 행위를 변경할 필요가 있을 것이다. 적응적 판매행위는 고객의 욕구에 맞춰 커뮤니케이션 스타일과 내용을 수정하는 것이라고 할 수 있다.

적응적 판매행위와 유사한 개념으로 고객 지향적 판매(customer-oriented selling)가 있는데, 이것은 고객의 욕구를 측정하고, 정확한 판매 제안을 하고, 판매 속임수를 쓰지 않는 것을 강조한다(Saxe and Weitz 1982; Spiro and Weitz, 1990). 고객 지향적 판매는 신규 구매 상황에서 적응적 판매행위가 요구하는 고도의 적응성은 필요로 하지 않을지 모르지만, 기초적 적응성은 필요하다(Porter *et al.*, 2003).

김규동(1999)의 연구에서는 대형유통업체의 영업사원들을 대상으로 개인적 가치, 고객지향성, 적응적 판매행위 등이 영업사원의 성과에 미치는 영향관계를 밝히고자 하였다. 영업사원들을 대상으로 한 분석결과 특히, 영업사원 각각의 적응적 판매행위 성향이 높아질수록 성과 역시 높아진다는 점을 입증하였다. 영업사원의 성과는 적응적 판매행위 외에도 타인지향적 가치, 고객지향성

등에 의해서도 직·간접적으로 많은 영향을 받는 것으로 확인되었다.

Tam and Wong(2001)이 생명보험 고객들을 대상으로 조사한 연구결과에 따르면 관계 질의 핵심요소인 신뢰와 만족의 결정요인으로 고객 지향성이 가장 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다. 또한, Hawes, Strong, and Winick(1996)은 영업사원들이 사용하는 여러 가지 판매 종결 기법들이 구매자의 신뢰에 미치는 영향을 연구하였는데, 이것은 영업사원의 커뮤니케이션 스타일이 구매자와의 관계에 영향을 미칠 수 있음을 보여준다.

한편, 박주영(2003)의 연구에서는 영업사원의 성과를 결정하는 주요 요인으로 학습지향성, 성과지향성과 같은 목적지향성을 제시하였는데, 이들 변수들 사이에서 적응적 판매행위와 노력투입판매 등이 매개변수로 역할한다는 점을 입증하였다. 자동차업종에 종사하는 영업사원들을 대상으로 실증분석을 실시한 결과 학습지향적인 성향을 가진 영업사원들의 적응적 판매행위 성향이 강하게 나타나는 것으로 확인되었다. 하지만, 예상과는 달리 적응적 판매행위가 영업사원의 성과에 직접적으로 유의한 영향력을 행사하지 못하는 것으로 확인되었다.

마지막으로 Park and Deitz(2005)는 적응적 판매행위(ASB)가 성공적인 결과를 창출하기 위해서는 영업사원이 같은 부서의 동료들과 상호 이해 및 협력하는 것이 필요하기 때문에 적응적 판매행위가 업무 관계 질과 긍정적인 관계가 있다고 주장하였다.

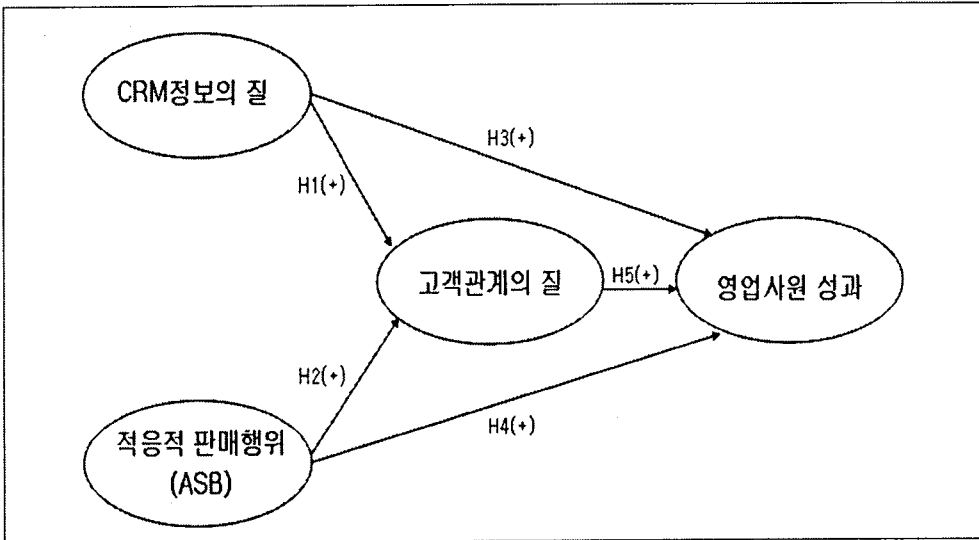
이상과 같은 적응적 판매행위와 관련된 기존연구들의 결과는 일반적으로 적응적 판매행위가 영업사원의 성과에 긍정적으로 작용하는 것은 사실이지만, 적응적 판매행위와 영업사원의 성과를 직접적인 관계로만 인식하는 것에 대한 문제점을 제시한다. 따라서 두 변수 사이에 존재할 수 있는 매개변수, 특히 고객과의 관계의 질을 매개변수로 하는 연구모형에 대한 검토가 요구된다.

Ⅲ. 연구 모형 및 연구가설 설정

앞서 살펴본 기존문헌 고찰을 통해서 영업사원의 성과를 결정하는 요인으로 기술적 측면에서 CRM정보의 질과 영업사원 측면에서 적응적 판매행위 등을 선정하였다. 한편, 기존연구들과 달리 고객관계의 질을 매개변수로 하는 연구

모형을 설정함으로써 CRM정보의 질과 적응적 판매행위가 영업사원의 성과에 미치는 직접적 영향뿐만 아니라 간접적 영향까지도 파악하고자 하였다. 구체적인 연구모형은 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 연구모형



CRM은 고객과 지속적으로 상호작용함으로써 장기적인 관점에서 고객과의 관계를 유호적으로 유지하려는 모든 노력을 의미한다. 따라서 CRM을 통해서 제공되는 고객정보의 질은 영업사원들이 고객과 관계를 구축하고 유지하는데 매우 중요한 역할을 한다(Bennett, 1996).

우수한 CRM정보의 질은 영업사원들이 구체적인 고객들의 욕구, 니즈 등을 정확히 파악하고 그에 적절히 대응할 수 있게 하는데 이러한 영업사원의 활동은 궁극적으로 고객과 우호적인 관계를 유지하는데 긍정적으로 작용한다(Kim *et al.*, 2004). 이러한 측면에서 볼 때 CRM의 가장 중요한 역할은 고객과의 관계를 효율적으로 관리함으로써 고객을 유지하고 수익을 극대화하는 것이 될 수 있다.

이상과 연구결과들을 바탕으로 본 연구에서는 CRM정보의 질과 고객관계의 질 사이에 다음과 같은 관계가 존재할 것이라는 연구가설을 설정하였다.

가설1: CRM정보의 질은 고객관계의 질에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.

영업사원은 고객과 가장 밀접한 관계를 유지한다는 점에서 기업과 고객의 관계를 발전시키는데 가장 중요한 역할을 담당한다(Macintosh *et al.*, 1992; Boles *et al.*, 2000). 특히, 고객과의 관계를 유지, 발전시키는 과정에서 영업사원의 성향이 매우 중요하게 작용하며, 이 때문에 관련 연구들이 많이 수행되었다. 우수한 고객과의 관계를 위해서 영업사원이 갖추어야 할 특성 중에서는 적응적 판매행위가 매우 중요하게 인식되고 있다(Robinson, Marshall, Moncrief, and Lassk, 2002; Park and Holloway, 2003).

적응적 판매행위를 위해서는 기본적으로 고객들의 특성이나 현재의 상황을 파악하고자 노력해야 하며, 다양한 고객정보를 확보해야 한다. 이와 같은 일련의 노력들을 기반으로 하여 확보된 적응적 판매행위는 결과적으로 고객들의 욕구와 수요에 적절히 대응할 수 있는 영업사원의 능력을 향상시켜 준다(Porter *et al.*, 2003). 즉, 영업사원의 적응적 판매행위를 통해서 고객과의 관계의 질은 더욱 향상되는 결과를 낳게 된다.

따라서 본 연구에서는 적응적 판매행위와 고객과의 관계의 질을 중심으로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설2: 적응적 판매행위는 고객관계의 질에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.

Doll and Torkzadeh(1988), Bailey and Pearson(1983) 등의 만족도 측정방법에 근거하여 사용자 만족도(US)와 성과간의 관련성에 관한 연구들이 나타났는데, Gatian(1994)은 대학교의 회계정보 시스템 사용자들을 대상으로 사용자 만족도와 의사결정 성과, 효율성의 관계를 분석한 결과 모두 긍정적인 관계가 있다고 주장하였다. Etezadi-Amoli and Farhoomand (1996), Gelderman(1998) 등의 연구에서도 사용자 만족도와 성과는 긍정적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

Avlonitis and Panagopoulos(2005)는 기존의 컴퓨터 사용자 만족도 측정방법을 CRM 시스템에 적용하여 CRM 시스템 만족도가 영업사원의 성과에 긍정적인 영향을 줄 것으로 주장하였으나 실증적으로는 뒷받침되지 못하였다. 그러나 그들은 시스템 만족도를 자료의 적시성과 시스템 능력의 두 가지로만 한정하

였다는 점이 원인의 하나일 수 있다.

본 연구에서는 CRM 정보의 여러 특성들(정확성, 적시성, 관련성, 내용 등)을 만족도의 관점이 아니라 속성에 대한 사용자 평가의 관점에서 접근하여 CRM 정보의 질이라고 규정하고 이것이 우수할수록 영업사원의 성과가 높아질 것으로 보았다.

이상과 같은 기존연구들을 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설3: CRM정보의 질은 영업사원 성과에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.

적응적 판매행위와 성과간의 직접적인 관계에 관한 실증연구들의 결과는 일관적이지 않다. Weillbaker (1990)는 적응적 판매행위와 성과의 관계가 부분적으로만 지지됨을 발견하였다. 또한 Spiro and Weitz (1990)은 적응적 판매행위가 영업사원의 자기평가 성과와는 상관관계가 높지만 매니저 평가 성과와는 관계없는 것을 발견하였다.

Porter *et al.*(2003)은 그러한 이유를 상황적 요인 때문으로 보았다. 즉, 신규 구매 상황에서는 고객의 정확한 니즈를 파악하여 그것을 충족시키는 일이 중요하므로 적응적 판매행위가 성과에 직접적으로 영향을 줄 것으로 생각할 수 있지만 재고 보충과 같이 보다 단순 재구매(straight rebuy) 상황에서는 영업사원이 적응적 판매행위를 적용할 필요성을 느끼지 못할 것이다. 적응적 판매행위는 기본적인 주문에 대한 적응에서부터 고도(advanced)의 적응까지 연속적인 개념이기 때문에 단순 재구매 상황에서도 기본적인 주문에 대한 적응적 판매행위는 필요할 것이다. 또 다르게 생각하면 단순 재구매 상황은 이미 신규 구매를 거쳐서 일어나는 거래이기 때문에 적응적(adaptive)이라기보다는 적응된(adapted) 판매라고 보는 것이 타당할 것이다.

상황적 요인을 고려한 Porter *et al.*(2003)의 실증연구에 따르면 판매 상황(신규구매 vs. 단순 재구매)에 따라 적응적 판매행위와 성과간 관계의 정도에는 차이가 있었지만 둘 간의 관계 자체는 항상 유의한 것으로 나타났다. 그 밖에도 적응적 판매행위와 성과 간에 긍정적 관계가 존재한다는 연구결과들(eg. Boorum *et al.*, 1998; Predmore and Bonnice, 1994)을 고려할 때 둘 간의 관계는 보다 다양한 산업과 상황에 적용하여 검증할 필요가 있다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설4: 적응적 판매행위는 영업사원 성과에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.

관계의 질 모형을 제시한 Crosby *et al.*(1990)의 연구에서 관계의 질은 미래 상호작용의 기대에는 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났으나, 판매 효과성에 미치는 영향은 유의적이지 않았다. 그러나 Boles *et al.*(2000)이 기업 간(B2B) 거래 환경에서 동일한 모델을 적용해본 결과 관계의 질-판매효과성의 관계는 유의하게 나타났다. Macintosh *et al.*(1992)는 농기구 판매담당 영업사원을 대상으로 한 연구에서 고성능 영업사원들은 처음부터 제품설명이나 판매에 주력하기 보다는 구매자와 관계를 구축하는데 더 많이 치중한다는 것을 발견하였다. Boles *et al.*(1997)은 관계의 질이 높다고 인식하는 고객 집단은 가망고객을 영업사원에게 소개하고 영업사원을 가망고객에게 추천하며 그 영업사원과의 거래를 지속하려는 의도가 더 높다고 주장하였다. 한편 영업사원과 동료 직원들 간의 업무관계의 질이 성과를 결정한다는 주장도 제기되었는데, Park and Deitz(2005)는 판매성과를 높이기 위해서는 동료들의 호의나 도움에 의존하는 것이 어느 정도는 필요하기 때문에 업무 관계의 품질이 성과에 긍정적인 영향을 준다고 주장하였다.

기존의 연구들이 대부분 고객의 관점에서 관계의 질을 평가했으나 영업사원의 관점에서 관계의 질을 평가하고 성과와의 관계를 분석해보는 것도 필요할 것이다. 이에 본 연구에서는 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설5: 고객관계의 질은 영업사원 성과에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.

IV. 실증분석 결과

4.1 연구방법 및 측정 항목 개발

본 연구의 데이터는 CJ, SK C&C, 현대백화점, 현대자동차, 데이콤 등 다섯 개 상장기업의 영업사원들을 대상으로 일대일 면접방식의 설문조사를 통해 수집하였다. 총 266개의 응답 자료를 구하였으나, 불성실한 응답을 제외하고 총 238개의 자료를 대상으로 분석하였다.

응답자의 회사별 분포는 CJ 2.1%, SK C&C 7.1%, 현대백화점 12.2%, 현대자동차 67.6%, 데이콤 10.9%이며, 직급 분포는 사원 28.9%, 대리 42.6, 과장이상 28.5%이었다. 응답자의 회사 근무연수는 평균 8.2년이었으며, 남성의 비율은 81.3%였다.

본 연구의 이론 변수들은 모두 7점 다항목 척도(1=전혀 그렇지 않다 7=매우 그렇다)로 측정하였으며, 측정변수들은 가능한 기존 연구에서 사용된 것을 토대로 하였다. 적응적 판매 행위(ASB)는 Marks et al. (1996)이 제시한 ADAPTS를 기초로 개발하였고, 고객관계의 질은 Crosby et al. (1990)의 관계 질 척도에서 만족을 제외한 신뢰 관련 부분을 토대로 개발하였다.

CRM 정보의 질은 Doll and Torkzadeh (1988)와 Bailey and Pearson (1983)이 제시한 컴퓨팅 사용자 만족도 구성요소를 토대로 내용, 정확성, 적시성, 관련성에서 CRM 정보의 우수성으로 측정하였다. 성과는 Behrman and Perreault(1982)가 제시한 영업사원에 의한 자기 보고 방식의 성과측정 방법을 수정하여 사용하였다. 자세한 설문 항목들은 부록에 수록하였다.

본 연구에서는 추상적인 개념을 측정하기 위해 여러 가지 측정항목을 사용하였는데, 이론변수의 다항목척도간의 신뢰성(reliability)은 크론바하 알파 계수에 의해 분석하였고, 요인분석을 통해 타당성(validity)을 분석하였다. 본 연구의 실증연구에 사용된 이론변수들의 신뢰도는 <표 1>과 같이 모두 Nunally and Bernstein (1994)이 주장한 알파 계수 0.7이상 기준을 충족시키고 있다.

Anderson and Gerbing(1988)의 연구에 기초하여, 본 연구의 다항목 척도(multi-item scales)의 타당성을 평가하기 위하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 그 결과는 <표 2>와 같다. 측정모형의 부합도는 RMSEA=0.05, CFI=0.96, TLI=0.95, GFI=0.87로 나타나고 있어, 만족스러운 수준으로 볼 수 있다. 또한, 모든 개별 측정변수들의 복합신뢰도, AVE (average variance extracted)가 Bagozzi and Yi(1988)가 제시한 기준(복합신뢰도 0.6이상, AVE 0.5이상)을 충족시키고 있다.

<표 1> 평균, 표준편차, 상관계수, 신뢰도계수

척도	1	2	3	4	평균	표준편차
1.적응적 판매행위	0.894				4.69	1.02
2.CRM정보의 질	0.491 (0.057)	0.904			4.44	1.01
3.고객관계의 질	0.713 (0.040)	0.454 (0.059)	0.887		4.74	1.02
4.성과	0.727 (0.038)	0.483 (0.056)	0.783 (0.033)	0.920	4.38	1.17

대각선의 값은 신뢰도계수(Cronbach's α), 괄호안은 표준오차(SE)를 의미함.

<표 2> 측정모델 분석결과: CFA

척도	복합 신뢰도	AVE	최저 t-값	최저 SMC
적응적 판매행위	0.82	0.55	11.97	0.49
CRM정보의 질	0.90	0.57	12.83	0.55
고객관계의 질	0.83	0.61	13.22	0.57
성과	0.89	0.69	14.78	0.65

모형의 적합도: $\chi^2(df)=398.05(246)$, $p<0.00$; RMSEA=0.05; CFI=0.96; TLI=0.95; GFI=0.88

수렴 타당성(convergent validity)은 λ 적재량에 대한 t값의 유의성과 평균추출분산(AVE)에 대한 검토를 통해 평가하였다(Fornell and Larcker 1981). <표 2>에서 보는 바와 같이 λ 적재량에 대한 최저 t값이 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타나고 있으며($p<0.001$), 모든 AVE도 0.5이상을 보이고 있어 수렴타당성이 확인되었다.

판별 타당성을 확보하기 위해서는 구성개념간 상관관계를 보여주는 ϕ 계수의 신뢰구간에 1.0이 포함되지 않아야 하는데(Anderson and Gerbing, 1988) <표 1>에서 이 조건이 충족됨을 알 수 있다.

4.2 가설검정 결과

본 연구의 구조모델에 대한 실증분석 결과 모형의 전반적 적합도는 RMSEA=0.05; CFI=0.96; TLI=0.95; GFI=0.88로 만족스러운 수준인 것으로 판단된다. 구조모델의 분석결과는 <표 3>과 같다.

<표3> 구조모델 분석결과

파라미터	추정계수	t-값
γ_{11}	0.148	2.067
γ_{12}	0.671	8.046
γ_{21}	0.111	1.722
γ_{22}	0.345	3.922
β_{21}	0.557	6.402
$R^2\eta_1$	0.522	
$R^2\eta_2$	0.678	

$\chi^2(df)=398.05(246)$, $p<0.00$; RMSEA=0.05; CFI=0.96; TLI=0.95; GFI=0.88

본 연구에서 설정된 연구가설을 검정한 결과, CRM정보의 질이 직접적으로 영업사원 성과에 영향을 미칠 것이라는 가설(γ_{21})을 제외한 모든 연구가설이 유의한 것으로 확인되었다. 고객관계의 질은 예상대로 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta_{21}=0.557$, $p<0.01$), 적응적 판매행위는 성과에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다($\gamma_{22}=0.345$, $p<0.01$).

한편, 고객관계의 질을 결정하는 선행변수들과 관련된 연구가설을 검정한 결과 CRM정보의 질과 적응적 판매행위는 모두 고객관계의 질에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다($\gamma_{11}=0.148$, $p<0.05$; $\gamma_{12}=0.671$, $p<0.01$). 연구가설의 검정결과와 관련된 구체적인 토의는 결론에서 살펴보았다.

V. 결 론

CRM 정보의 질이 고객관계의 질과 영업사원 성과에 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났기 때문에 기업들은 CRM을 도입하고 실행할 때 실제 사용자인 영업사원들을 적극적으로 참여시키고 그들의 의견이 CRM 정보에 충분히 반영되도록 하여야 할 것이다. 영업사원들에게 제공되는 CRM 정보는 정확하고, 빠르게 갱신되고, 알기 쉽고, 시의적절하며 정밀한 속성을 갖는 것이 좋을 것이다. 또 한편으로 CRM의 사용이 고객관계 개선과 성과에 도움이 된다는 점을 영업사원들에게 적극적으로 알리고, 교육을 통해 CRM 정보의 활용법을 전파하는 것이 중요하다.

고객관계의 질이 우수할수록 성과가 높아지기 때문에 고객관계를 강화하기 위한 전략으로 CRM 정보의 활용과 적응적 판매 행위(ASB)가 강조되어야 할 것이다. 기존에 적응적 판매 행위(ASB)가 곧바로 성과에 연결된다고 보는 것은 적응적 판매행위(ASB)의 단기적 효과에만 초점을 맞춘 것이라고 할 수 있는데, 향후에는 장기적인 관점에서 적응적 판매행위(ASB)를 통해 고객관계의 질을 높임으로써 성과를 개선할 수도 있다는 점을 파악하고 적극적으로 활용하는 것이 필요할 것이다.

특히, 영업사원들의 적응적 판매행위가 CRM이 제공하는 정보의 질보다 고객들과 우호적인 관계를 유지하는데 훨씬 도움이 될 뿐만 아니라, 영업사원의 성과에도 직접적으로 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이러한 검증결과는 영업사원의 우수한 성과를 위해서는 기업들이 기술적인 측면에서의 CRM 지원 활동에도 신경을 써야하지만 영업사원 개개인이 보다 적극적으로 고객들의 취향이나 욕구를 파악하고 이해하려는 노력이 선행되어야 함을 의미한다. 기업들이 영업사원을 선발하거나 교육할 때 적응적 판매행위와 관련된 기준의 마련과 적용이 장기적인 관점에서 효과적으로 작용할 수 있다는 점에 주목할 필요가 있다.

기존의 기술수용모델(TAM)에 따르면 유용성과 사용편리성이 채택에 중요한 영향을 미치는 것으로 제시되고 있는데, 본 연구에서 제시된 CRM 정보의 질은 유용성의 일부를 구성하는 개념으로 볼 수 있다. CRM 정보의 질뿐만 아니라 양도 유용성을 구성하는 요소가 될 것이다. 본 연구에서는 CRM 정보의

질과 적응적 판매행위(ASB) 간의 영향관계에 대해서는 다루지 않았는데 CRM 정보의 질이 우수할수록 개별 고객의 니즈에 맞는 마케팅 커뮤니케이션이 가능하고 이것은 곧 적응적 판매행위 능력이 강화되는 것으로 볼 수도 있기 때문에 향후 연구에서는 이들의 관계에 대한 고찰이 함께 고려되어야 할 것으로 생각된다.

아울러, 본 연구의 실증에서는 고객의 관점이 아니라 영업사원의 관점에서 조사되었으며, 성과 등의 척도도 객관적인 방법이 아니라 영업사원의 주관적 자기 보고 형식으로 측정되었기 때문에 다양한 방법의 척도를 이용한 검증이 더 필요할 것으로 판단된다.

부록: 설문항목

CRM정보의 질 (coefficient $\alpha=0.904$)

7문항, 7점 척도 (1=전혀 그렇지 않다 7=매우 그렇다)

- 고객관계관리(CRM)시스템으로부터 받는 고객정보는 상당히 정확하다.
- 고객관계관리(CRM)시스템으로부터 받는 고객정보는 빠르게 갱신된다.
- 우리가 고객관계관리(CRM)시스템으로부터 흡수한 고객정보는 적절하다.
- 우리가 고객관계관리(CRM)시스템으로부터 흡수한 고객정보는 알기 쉽다.
- 우리가 고객관계관리(CRM)시스템으로부터 흡수한 고객정보는 정밀하다.
- 우리가 고객관계관리(CRM)시스템으로부터 흡수한 고객정보는 시의적절하다.
- 사내에 있는 고객에 관한 정보는 광범위한 수준에서 활용가능하다.

적응적 판매행위(ASB) (coefficient $\alpha=0.894$)

7문항, 7점 척도 (1=전혀 그렇지 않다 7=매우 그렇다)

- 나는 상황별로 나의 영업방식을 바꾼다.
- 나는 모든 고객을 달리 상대한다.
- 나는 다른 영업방식을 시도해 보기를 좋아한다.
- 나는 영업방식을 고객별로 달리 적용한다.
- 나는 고객의 욕구에 매우 민감하다.
- 나는 나의 영업방식이 틀리면 곧 다른 방식으로 쉽게 바꿀 수 있다.
- 나는 필요하면 나의 계획된 설명방식을 바꿀 수 있다고 확신한다.

고객관계의 질(coefficient $\alpha=0.887$)

5문항, 7점 척도 (1=전혀 그렇지 않다 7=매우 그렇다)

고객들은 나에게 호의적이다.

고객들은 내가 약속을 잘 지킬 것이라고 생각한다.

고객들은 내가 신뢰할 만 하다고 생각한다.

고객들은 나와서 관계가 중요하다고 생각한다.

나의 고객들과 좋은 관계를 갖고 있다.

성과 (coefficient $\alpha=0.920$)

5문항, 7점 척도 (1=전혀 그렇지 않다 7=매우 그렇다)

나는 높은 판매실적을 올린다.

나는 신상품을 잘 판매한다.

나는 우리 지역 내 중요 고객을 잘 발견하고 그들에게 잘 판매한다.

나는 판매목표를 초과달성한다.

나는 나의 상사의 판매목표를 달성하는데 도움이 된다.

참고문헌

- 김규동(1999), “개인적 가치, 고객지향성, 적응성과 판매원성과간의 관계에 대한 구조적 연구”, *한일경상논집*, 제18권, pp.93-118.
- 김희웅·곽기영(2003), “CRM시스템 구현 성공 메커니즘에 관한 탐색적 연구”, *한국경영과학회지*, 제29권 제1호, pp.1-16.
- 박주영(2002), “영업사원의 목적지향성이 성과에 미치는 영향: 적응판매와 노력 투입판매를 중심으로”, *중소기업연구*, 제24권 제1호, pp.159-185.
- 이석준(2001), “ERP 시스템 구현의 핵심성공요인과 활용 성과에 관한 실증적 연구 : 중소기업을 중심으로”, *경영정보학연구*, 제11권 제4호, pp.155-173.
- 정현주·고준·김영걸(2002), “고객관계관리(CRM)에서 고객정보/고객지식 품질에 영향을 미치는 요인: 서비스 산업을 중심으로”, *경영과학*, 제19권 제2호, pp.1-23.
- Anderson, J. C. and Gerbing, D. W.(1988), “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach,” *Psychological Bulletin*, 103(3), pp.411-423.
- Avlonitis, George J. and Nikolaos G. Panagopoulos(2005), “Antecedents and Consequences of CRM Technology Acceptance in the Sales Force”, *Industrial Marketing Management*, 34, pp.355-368.
- Bagozzi, Richard and Youjae Yi(1988), “On the Evaluation of Structural Equation Models,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), pp.74-94.
- Bailey, James E. and Sammy W. Pearson(1983), “Developing of a Tool for Measuring and Analyzing Computer User Satisfaction”, *Management Science*, 29(5), pp.530-545.
- Behrman, Douglas N., and William D. Perreault, Jr.(1982), “Measuring the performance of industrial salespersons”, *Journal of Business Research*, 10(3), pp.355-370.
- Bennett, R. (1996), “Relationship Formation and Governance in Consumer

- Markets: Transactional Analysis versus the Behaviorist Approach", *Journal of Marketing Management*, 12, 417-436.
- Boles, James S., Hiram C. Barksdale Jr., and Julie T. Johnson(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), pp.253-263.
- Boles, James S., Julie T. Johnson, and Hiram C. Barksdale Jr.(2000), "How Salespeople Build Quality Relationships: A Replication and Extension", *Journal of Business Research*, 48, pp.75-81.
- Boorom, M.L., J.R. Goolsby, and R.P. Ramsey(1998), "Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, pp.16-30.
- Brown, S.P., Mowen, J.C., Donovan, D.T., and Licata, J.W.(2002), "The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Determinants and Effects on Self- and Supervisor Performance Ratings", *Journal of Marketing Research*, 39(Feb.), pp.110-119.
- Buehrer, Richard E., Sylvain Senecal, and Ellen Bolman Pullins(2005), "Sales Force Technology Usage-Reasons, Barriers, and Support: An Exploratory Investigation", *Industrial Marketing Management*, 34, pp.389-398.
- Crosby, Lawrence A., Kenneth R. Evans, & Deborah Cowles(1990), "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective", *Journal of Marketing*, 54, pp.58-81.
- Davis, Fred D.(1989), "Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use and User Acceptance of Information Technology," *MIS Quarterly*, 13(3), pp. 319-340.
- Doll, William J., and Gholamreza Torkzadeh(1988), "The Measurement of End-User Computing Satisfaction", *MIS Quarterly*, 12(2), pp.259-274.
- Etezadi-Amoli, Jamshid and Ali F. Farhoomand(1996), "A Structural Model

- of End User Computing Satisfaction and User Performance", *Information and Management*, 30(2), pp.65-73.
- Fornell, Claes and Larcker, David F.(1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, 18(3), pp.39-50.
- Gatiman(1994), "Is User Satisfaction a Valid Measure of System Effectiveness?", *Information and Management*, 26, pp.119-131.
- Gelderman, M. (1998), "The Relation Between User Satisfaction, Usage of Information System and Performance", *Information and Management*, 34, pp.11-18.
- Hawes, Jon M., James T. Strong, and Bernard S. Winick(1996), "Do Closing Techniques Diminish Prospect Trust?", *Industrial Marketing Management*, 25(3), pp.349-360.
- Karahanna, E., D.W. Straub, and N.L. Chervany(1999), "Information Technology Adoption Across Time: A Cross-Sectional Comparison of Pre-Adoption and Post-Adoption Beliefs", *MIS Quarterly*, 23(2), pp.183-213.
- Kim, Jae Wook, Jiho Choi, William Qualls, and Jinsoo Park(2004), "The Impact of CRM on Firm-and Relationship-Level Performance in Distribution Networks", *Communications of the Association for Information Systems*, 14, pp.632-652.
- Kohli, A. K., and B. J. Jaworski(1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54, pp.1-18.
- Macintosh, G., Anglin, K.A., Szymanski, D.M. and Gentry, J.W.(1992), "Relationship Development in Selling: A Cognitive Analysis", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 12, pp.23-34.
- Nunnally, Jum C. and Ira H. Bernstein(1994), *Psychometric Theory*, 3rd ed., New York, McGraw- Hill.
- Park, E.J. and Holloway, B.(2003), "Adaptive Selling Behavior: An Empirical Examination of Learning Orientation, Sales Performance, and Job

- Satisfaction", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 23(3), pp.239-251.
- Peppard, J.(2000), "Customer Relationship Management(CRM) in Financial Services", *European Management Journal*, 18, pp.312-327.
- Porter, Stephen S., Joshua L. Wiener, and Gary L. Frankwick(2003), "The Moderating Effect of Selling Situation on the Adaptive Selling Strategy-Selling Effectiveness Relationship", *Journal of Business Research*, 56, pp.275-281.
- Predmore, C.E., and J.G. Bonnice(1994), "Sales Success as Predicted by a Process Measure of Adaptability", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14, pp.55-66.
- Rigby, Darrell K., Frederick F. Reichheld, and P. Schefter(2002), "Avoid the Four Perils of CRM", *Harvard Business Review*, 80(2), pp.101-108.
- Reinartz, W., Krafft, M., and Hoyer, W.D.(2004), "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance", *Journal of Marketing Research*, 41(Aug.), pp.293-305.
- Robinson, L., Marshall, G.E., Moncrief, W.C., and Lassk, F.G.(2002), "Toward a Shortened Measure of Adaptive Selling", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 2002(Spring), pp.111-119.
- Ryals, L. and Knox, S.(2001), "Cross-functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing through Customer Relationship Management", *European Management Journal*, 19(5), pp.534-542.
- Saxe, R. and A.B. Weitz(1982), "The SOCO scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople", *Journal of Marketing Research*, 19(Aug.), pp.343-351.
- Sharma, Arun, Nikolaos Tzokas, Michael Saren, and Panagiotis Kyziridis(1999), "Antecedents and Consequences of Relationship Marketing: Insights from Business Service Salespeople", *Industrial Marketing Management*, 28, pp.601-611.
- Spiro, R.L., and B.A. Weitz(1990), "Adaptive Selling: Conceptualization,

- Measurement, and Nomological Validity", *Journal of Marketing Research*, 27, pp.61-69.
- Tam, Jackie L.M., and Y.H. Wong(2001), "Interactive Selling: A Dynamic Framework for Services", *Journal of Services Marketing*, 15(5), pp.379-396.
- Treacy, M., and Wiersema, F.(1993), "Customer Intimacy and Other Value Disciplines", *Harvard Business Review*, 71, pp.84-93.
- Tuominen, Matti, Arto Rajala, and Kristian Moller(2004), "Market-Driving Versus Market-Driven: Divergent Roles of Market Orientation in Business Relationships", *Industrial Marketing Management*, 33, pp.207-217.
- Weilbaker, D.C.(1990), "The Identification of Selling Abilities Needed for Missionary Type Sales", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11, pp.45-58.
- Weitz, B.A., Sujan H., Sujan M.(1986), "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness", *Journal of Marketing*, 50(October), pp.174-191.
- Xu, Yurong, David C. Yen, Binshan Lin, and David C. Chau(2002), "Adopting Customer Relationship Management Technology", *Industrial Management and Data Systems*, 12(8), pp.189-198.