

판매원의 적응판매행동에 대한 목적지향성의 효과: 판매관리자 지향성 및 동료 피드백의 역할*

The Effects of Salesperson's Goal Orientations on Adaptive Selling: The Roles of Supervisory Orientations and Coworker Feedbacks

배병렬(전북대학교 경영학부 조교수)

bbr@moak.chonbuk.ac.kr

본 연구에서는 판매원의 적응판매(adaptive selling)에 미치는 목적지향성(goal orientation)의 효과를 검증하였다. 판매원의 목적지향성에 영향을 미치는 요소로서 판매관리자 지향성(supervisory orientation)과 동료 피드백(coworker feedback)을 고려하였다. 판매관리자 지향성은 최종성과 지향성(end-results orientation)과 능력지향성(capability orientation)으로 구분하였고, 동료 피드백은 행동피드백(behavioral feedback)과 실적피드백(output feedback)으로 구분하였다. 판매원의 목적지향성은 학습지향성(learning orientation)과 성과지향성(performance orientation)으로 구분하였다.

이들 개념들 간의 관계를 가설로 설정한 후, 자동차 영업사원을 대상으로 실증분석을 하였다. 분석결과, 판매관리자의 최종성과지향성은 판매원의 학습지향성 및 성과지향성에 정적인 영향을 미치고, 동료의 실적피드백은 판매원의 성과지향성에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 판매원의 학습지향성은 적응판매에 정적인 영향을 미치나, 성과지향성에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 토대로 관리적 시사점을 제시하였다.

* 논문접수: 02. 03 게재확정: 02. 04

1. 서론

마케팅 커뮤니케이션 수단들(예, 광고, 판촉, POP, 포장, 인적판매 등) 가운데 인적판매(personal selling)는 개별고객의 욕구에 가장 잘 적용할 수 있는 장점을 갖고 있다. 즉, 판매원은 각각의 고객에 맞는 판매제안(presentation)을 할 수 있을 뿐만 아니라, 고객의 반응에 따라 판매메시지를 신속히 적용할 수 있는 장점이 있다. 이러한 적용가능성의 측면에서 인적판매는 가장 효과적인 마케팅 커뮤니케이션 수단이라고 할 수 있다. 그러나 적용가능성에 관한 연구는 그리 많지 않은 편이다(cf. Spiro and Weitz 1990; Weitz, Sujun, and Sujun 1986). 인적판매에 있어서 이러한 적용가능성을 적응판매(adaptive selling)라 한다(Spiro and Weitz 1990; Weitz, Sujun, and Sujun 1986). 적응판매란 판매상황의 본질에 관해 지각된 정보를 토대로 고객과 상호작용하는 동안 판매행동을 변경하는 것을 의미한다(Weitz, Sujun, and Sujun 1986).

이러한 적응판매에 관한 기존의 연구는 주로 (1) 인구통계적 요소에 따른 차이(Levy and Sharma 1994), (2) 조직특성요인과 적응판매와의 관계(Vink and Verbeke 1993), (3) 학습지향성과 효율적으로 일함(working smart)과의 관계(Sujun, Weitz, and Kumar 1994), (4) 판매원의 지식구조 및 동기태이션과 적응판매와의 관계(Weitz, Sujun, and Sujun 1986), (5) 적응판매를 측정하기 위한 척도(Spiro and Weitz 1990) 등에 초점을 맞추어 연구되었다.

이러한 연구 가운데 적응판매에 관한 개념적 틀을 제시한 연구로는 Weitz, Sujun, & Sujun(1986)의 것을 들 수 있다. 그들은 적응판매에 영향을 미치는 요인으로 '적응판매를 실행하기 위한 동기태이션'과 '판매원의 능력'을 고려하였다. 그런데, 이 가운데 적응판매를 실행하기 위한 동기태이션에는 내재적 보상 지향성(intrinsic reward orientation)과 전략귀인(strategy attribution)이 영향을 미친다고 가정하였다. 특히, 내재적 보상 지향성은 보상(compensation) 시스템, 피드백(feedback), 자기관리 및 조직문화 등에 의해 영향을 받는다고 주장하였다. 그들이 주장한 '적응판매를 실행하기 위한 동기태이션'과 '판매원의 능력'은 개인이 성취상황에서 갖게 되는 목적지향성(goal orientation)의 개념과 유사하다고 할 수 있다.

Sujun, Weitz, & Kumar(1994)는 판매원의 목적지향성(goal orientation)을 학습지향성(learning orientation)과 성과지향성(performance orientation)으로 구분하였다. 그들은 학습지향성을 지닌 판매원은 판매기술과 능력을 개선시키고 그들이 수행하는 과업을 숙달(master)하려는 강한 욕구를 갖고 있으며, 이와는 달리 성과지향성을 지닌 판매원은 그들의 나은 성과를 외재적 보상(extrinsic rewards)을 얻을 수 있는 수단으로 보기 때문에, 성과를 잘 수행하는 것에 중점을 둔다고 주장하였다(Dweck and Leggett 1988; Kohli, Shervani, and Challagalla 1998). 성과지향성을 지닌 사람들은 유능한 것으로 여겨지는 것에 관심이 많으며, 성공을 함으로써 자신의 능력을 인정받고자 한다(Ames and Archer 1988).

성과지향성과 학습지향성은 정반대의 개념이 아닌 독립된 개념이므로(Button, Mathieu, and Zajac 1996; VandeWalle 1997), 높은 학습지향성과 성과지향성을 가진 판매원이 있을 수 있다(Kohli, Shervani, and Challagalla 1998).

판매원이 적응판매를 하고자 하는 동기는 보다 많은 성과를 얻기 위해서 또는 고객과의 상호작용 동안에 새로운 판매기법의 적용을 통해 판매기법을 학습하고자 하는 동기에 기인할 것이다. 따라서 판매원이 갖는 목적지향성은 적응판매에 영향을 줄 것으로 기대된다.

그러나 목적지향성이 적응판매에 주는 영향에 관한 연구는 아직까지 없는 실정이다.

Sujan, Weitz, & Kumar(1994)는 판매원의 목적지향성과 ‘효율적으로 일함’(working smart) 및 ‘열심히 일함’(working hard) 간의 관계를 밝히고자 하였으나, ‘효율적으로 일함’의 개념은 적응판매와 유사하기는 하나, 적응판매가 보다 넓은 개념이라고 할 수 있다(Spiro and Weitz 1990). 그러므로, 목적지향성이 판매원의 적응판매에 어떠한 영향을 줄 것인가를 규명하는 것은 연구의 의의가 있다 할 것이다.

한편, 판매원의 행동을 연구하기 위한 요소로서 조직내의 다른 사람과의 상호작용도 중요하게 인식되고 있다(e.g., Kohli 1989; Teas 1983). 이러한 조직내의 다른 사람과의 상호작용에 관한 연구는 대부분 판매관리자와의 상호작용에 초점을 맞추어 이루어졌다(e.g., Challagalla and Shervani 1996; Kohli, Shervani, and Challagalla 1998; Tyagi 1985). 그런데, 판매원과 그의 동료와의 상호작용에 관한 연구는 그 중요성과 설득력을 얻고 있음에도 불구하고(Greller and Herold 1975; Hanser and Muchinsky 1978), 활발히 논의되지 않았다.

많은 판매상황에서, 판매원은 그들의 동료를 관찰할 수 있는 기회를 갖게 되며, 또한 동료에게 직무와 관련된 피드백을 제공하기도 한다. 판매원은 직무와 관련된 피드백을 동료로부터 받는 것에 가치를 부여할 수 있다. 이는 판매원이 동료로부터 피드백을 받는 것이 판매관리자로부터 받는 것에 비해 스트레스를 덜 받고, 그들 자신의 판매기술과 성과를 향상시키는 데 도움이 된다고 믿기 때문이다(Kohli and Jaworski 1994).

판매원이 근무하고 있는 조직환경은 판매관리자와 동료들로 구성된 집합체라고 할 수 있다. 그런데, 판매원에 관한 기존의 연구는 이들 각각의 구성원을 별개로 연구한 감이 없지 않다(cf. Kohli, Shervani, and Challagalla 1998; Kohli and Jaworski 1994). 그러나 본 연구에서는 이들 각각의 구성원들을 모두 고려하여 연구하고자 한다. 이는 판매원이 수행해야 될 행동규범은 이들 구성원들에 의해 영향을 받을 것으로 기대되기 때문이다. 즉 판매원이 수행하고자 하는 목적지향성은 판매관리자의 영향을 받기도 하며, 다른 한편으로는 동료의 영향을 받을 것으로 예상된다. 이러한 관점에서, Kohli, Shervani, & Challagalla(1998)는 판매관리자보다는 동료와 더 많은 접촉을 하는 판매원의 경우 판매관리자의 영향력보다는 동료의 영향력이 커질 수 있음을 제안하였다.

따라서, 본 연구에서는 Sujan, Weitz, & Kumar(1994), Kohli, Shervani, & Challagalla(1998), Kohli & Jaworski(1994)의 연구를 확장하여, (1) 판매원의 학습지향성과 성과지향성에 미치는 판매관리자의 역할 외에도 동료의 피드백(coworker feedback)이 판매원의 목적지향성에 미치는 효과를 검증하고자 하며, (2) 판매원의 목적지향성이 적응판매에 미치는 효과를 검증하고자 한다.

2. 이론적 배경 및 가설설정

2.1. 판매관리자 지향성

판매관리자 지향성(supervisory orientation)은 판매원통제시스템(salesforce control system)에 근거를 두고 있다(Anderson and Oliver 1987; Cravens et al. 1993; Oliver and Anderson 1994). 판매관리자 지향성은 판매관리자들의 행동 특성을 반영하고 있다. 본 연구에서는

판매관리자 지향성을 최종성과지향성(end-results orientation)과 능력지향성(capability orientation)으로 나누어 접근하고자 한다. 최종성과지향성을 가진 판매관리자는 최종성과의 달성을 강조하며, 능력지향성을 가진 판매관리자는 판매원의 판매기술과 능력을 향상시키는 것에 중점을 둔다. 판매관리자 지향성은 상호배타적인 개념이라기보다는, 서로 구별되는 개념이다. 따라서 어떤 판매관리자는 특정 지향성만을 선호할 수 있으며, 어떤 판매관리자는 두 가지 지향성을 모두 가질 수 있다.

Challagalla & Shervani(1996)는 판매관리자의 통제유형을 실적통제(output control)와 행동통제(behavior control)로 나눈 후, 행동통제를 활동통제(activity control)와 능력통제(capability control)로 구분하였다. 활동통제는 판매원이 일상적인 활동을 수행하기 위해 기대되는 활동 및 실제적인 행동을 모니터링하고, 그러한 활동을 수행하는 것에 기초를 두고 상벌을 시행하는 것을 의미한다. 반면, 능력통제는 판매원의 기술과 능력을 개발하는 것에 초점을 둔다. 능력통제는 판매원이 좋은 성과를 달성할 수 있도록 판매기술 및 능력을 보유토록 하여 성과를 높이고자 시도하는 것이다. 판매상황에서 보면, 판매원의 판매제안(presentation), 협상, 대인간 커뮤니케이션, 계획수립 및 기타의 관련 기술을 강화시키기 위해 판매원의 행동을 자극하고, 지원하고, 강화하는 것이 능력통제에 포함된다(Challagalla and Shervani 1996).

이러한 활동통제와 능력통제 가운데, 능력통제는 판매원의 내재적 동기부여를 증가시킬 가능성이 활동통제에 비해 높은 반면, 활동통제는 판매원의 외부지향적인 활동(예, 고객 지향성)을 강화시킬 가능성이 높다고 할 수 있다(Challagalla and Shervani 1996). 따라서 본 연구에서는 판매관리자의 실적통제와 행동통제 가운데 활동통제는 제외하고 능력통제만을 연구의 대상으로 삼고자 한다. 이는 판매원의 목적지향성을 내재적 동기부여에 해당하는 것으로 보았기 때문이다.

2.1.1. 최종성과지향성

최종성과지향성을 가진 판매관리자는 목표 판매량, 표적시장점유율, 성과추적, 최종성과에 관한 피드백 제공 등과 같은 최종성과의 목표를 세우고 이를 달성하는 데 주의를 기울인다. 그들의 궁극적인 관심은 최종성과를 달성하는 데에 있다. 최종성과를 중요시하는 판매관리자는 최종성과를 달성하는 데 필요한 판매전략과 노력수준을 판매원이 스스로 결정하도록 한다(Oliver and Anderson 1994). 이러한 감독방법은 판매원에게 요구되는 최종성과가 왜 달성되었는지 혹은 왜 달성되지 못했는지 그 이유에 대한 정보는 거의 제공되지 않는다(Kohli, Shervani, and Challagalla 1998). 판매관리자의 최종성과지향성은 성과통제(output control)에 그 근거를 둔다(cf. Anderson and Oliver 1987; Cravens et al. 1993; Oliver and Anderson 1994).

2.1.2. 능력지향성

능력지향성을 지닌 판매관리자는 판매제안과 같은 판매원의 행동을 향상시키는 판매기술개발에 중점을 둔다. 능력지향성을 지닌 판매관리자는 판매원에게 더 많은 코치를 하며, 판매원의 판매기술과 능력(예, 협상기술, 계약체결기술)을 증대시키는 데 초점을 둔다. 이러한 감독활동에는 판매과업을 효과적으로 수행하기 위해 필요한 것, 판매과정을 모니터링하는 것, 판매원의 능력에 관한 적절한 피드백을 제공하는 것이 포함된다. 능력지향성은 행동통제(behavioral control)에 그 근거를 둔다(cf. Anderson and Oliver 1987; Cravens et al. 1993; Oliver and Anderson 1994).

2.2. 목적지향성

개인이 추구하는 목적지향성(goal orientation)에는 학습목적지향성(learning goal orientation)과 성과목적지향성(performance goal orientation)이 있다(Ames and Archer 1988; Button, Mathieu, and Zajac 1996; Dweck and Leggett 1988).

Button, Mathieu, & Zajac(1996)는 목적지향성은 학습목적지향성과 성과목적지향성의 2차원으로 구성되어 있으며, 이 두 가지는 모두 기질적(dispositional)/상황적(situational) 요소를 포함한다고 주장하였다. Dweck & Leggett(1988)는 개인이 추구하는 목적은 사건이나 결과에 대한 해석 및 반응의 틀을 제공한다고 제안하였다. 성과목적을 채택하는 개인은 과업 성과를 통해 그들의 역량을 보여주고자 하거나(이로 인해 우호적 판단을 얻고자 함), 또는 그들의 능력에 관한 부정적 평가를 회피하고자 한다. 이와는 반대로, 학습목적지향성을 가진 개인은 뭔가 새로운 것을 알고자 하거나 또는 주어진 활동 내에서 그들의 능력수준을 높이하고자 한다.

기업의 관점에서 보면, 성과지향성은 판매의 증가와 같은 단기간의 성과(payoff)를 낳는 반면, 학습지향성은 더 나은 장기적 성과를 이끌어낼 수 있는 판매기술과 능력을 향상시키는 데 기여한다(Kohli, Shervani, and Challagalla 1998).

2.2.1. 학습지향성

학습목적지향성을 갖는 개인은 그들의 능력을 향상시키고자 하며, 그들이 수행하는 과업을 숙달(master)하고자 한다. 학습목적지향성은 도전적인 과업을 선호하고, 자기 자신을 호기심이 있는 존재로 보며, 자기 스스로 업무를 숙달하고자 하는 등 업무에 내재된(intrinsic) 흥미로부터 기인한다. 학습지향성을 갖는 판매원은 판매를 효과적으로 달성할 수 있는 방법을 찾는 데 주력한다. 그들은 도전적인 판매상황을 선호하고 실수하는 것에 크게 신경을 쓰지 않으며 개인적 성장과 직무를 마스터하는 데 가치를 둔다(Dweck & Leggett 1988).

2.2.2. 성과지향성

성과목적지향성을 갖는 개인은 그들의 현재 능력 및 성과에 대해 중요한 타인들로부터 호의적인 평가를 받고자 한다(Ames and Archer 1988; Dweck and Leggett 1988). 성과목적지향성은 업무와 관련된 외재적(extrinsic) 흥미로부터 기인한다. 즉 개인의 업무를 외재적인 가치를 얻기 위해 사용하고자 한다(Meece, Blumenfeld, and Hoyle 1988). 성과지향성을 가진 사람들은 스스로를 매우 유능한 존재로 볼 때만 노력을 한다(Dweck & Leggett 1988).

성과지향성을 갖는 판매원은 그들의 기술에 대해 관리자나 동료로부터 호의적인 평가를 받고자 한다(Sujan, Weitz, and Kumar 1994). 그들은 새로운 판매기법을 사용하는 데 주저하고, 새로운 판매기법의 사용이 좋지 않은 성과를 가져올 것이라는 두려움을 갖게 되며, 이로 인해 그들의 능력이나 성과에 대해 부정적인 평가를 받을 것으로 여긴다. 따라서 그들은 도전적인 판매상황을 피하고자 한다.

한편, 판매원의 학습지향성과 성과지향성을 이끌어내는 요인들에 초점을 둔 연구는 그리 많지 않다(cf. Kohli, Shervani, and Challagalla 1998; Sujan, Weitz, and Kumar 1994). Sujan, Weitz, & Kumar(1994)는 판매원에 대한 판매관리자 피드백(supervisory feedback)의 방향성(valence)은 판매원의 학습지향성에 영향을 미친다고 주장하였다. 또한 Kohli, Shervani, &

Challagalla(1998)는 판매관리자의 지향성이 판매원의 목적지향성에 영향을 줄을 보여주었다. 일반적으로, 이러한 결과는 판매관리자가 판매원의 목적지향성을 형성하는 데 영향을 줄 수 있음을 보여주는 것이다.

2.3. 판매관리자 지향성과 판매원의 목적지향성

2.3.1. 판매관리자의 최종성과지향성과 판매원의 학습지향성

판매관리자의 최종성과지향성이 판매원의 학습지향성에 미치는 영향은 서로 다르게 주장되고 있다. 즉 최종성과지향성이 판매원의 학습지향성에 영향을 미치지 않는다는 주장(cf. Anderson and Oliver 1987)과 미친다는 주장(cf. Ames 1984)이 상반되어 있다.

최종성과지향성을 갖는 판매관리자로부터 감독을 받는 판매원은 목표달성을 위한 방법을 자유롭게 선택할 수 있고 최종성과에 의해서만 책임을 추궁 당하기 때문에, 그들은 즉각적인 성과(payoff)에만 관심을 기울일 수 있고, 학습하고자 하는 노력은 소홀히 할 수 있다(Anderson and Oliver 1987).

반면, 분명하고 명확한 목표를 제공하면 판매원으로 하여금 과업에 집중하도록 하고 목표를 달성하는 데 관련된 정보와 과업전략을 탐색하도록 유도하는 데 도움이 된다. 즉, 판매관리자의 최종성과지향성은 긴장감을 불러일으키며, 이러한 긴장은 정보와 전략에 대한 탐색을 유도하고 그럼으로써 학습지향성을 증대시킬 수 있다(cf. Klein 1989). 그러므로 판매관리자의 최종성과지향성이 학습과 관련된 정보를 직접 제공하지는 않지만, 판매원들로 하여금 좋은 성과를 가져올 수 있는 방법을 모색하도록 자극을 줄 수 있다(Kohli, Shervani, and Challagalla 1998). 따라서 본 연구에서는 판매관리자의 최종성과지향성이 판매원의 학습지향성을 증가시킬 것으로 기대한다.

가설1: 판매관리자의 최종성과지향은 판매원의 학습지향성과 긍정적인 관계가 있을 것이다.

2.3.2. 판매관리자의 능력지향성과 판매원의 학습지향성

능력지향성을 가진 판매관리자는 판매원의 판매기술과 능력 개발을 강조한다. 예컨대, 보다 나은 협상 및 제안방법에 대해 판매원이 이해하는 데 도움을 줌으로써, 판매관리자들은 판매원의 능력을 개선할 수 있게 한다. Weitz, Sujan, & Sujan(1986)은 판매원의 판매기술과 능력에 초점을 두는 것은 판매원의 절차적 지식(procedural knowledge)을 증대시켜, 과업을 수행하는 보다 나은 방법을 학습하도록 동기부여한다고 제안하였다. 또한, 인지적 평가이론(cognitive evaluation theory)에서는 훈련과 지도를 통한 능력의 향상이 내재적 동기와 과업에 대한 관심을 증대시킨다고 제안하였다(Tyagi 1985). 과업에 대한 관심이 증대될수록, 내재적인 동기는 더욱 높아지며, 판매과업의 내용에 대해 더욱 중점을 두게 되어 판매원의 학습지향성은 증가할 것이다.

가설2: 판매관리자의 능력지향성은 판매원의 학습지향성과 긍정적인 관계가 있을 것이다.

2.3.3. 판매관리자의 최종성과지향성과 판매원의 성과지향성

성과지향성을 지닌 판매원은 좋은 성과를 타인으로부터 외재적인 보상을 얻는 수단으로

지각한다. 또한 그들은 유능한 사람으로 평가 받고자 하며 성과의 달성을 그들의 능력에 대한 증거로 간주한다(Ames and Archer 1988). 최종성과지향적인 판매관리자는 판매원이 최종성과 목표를 달성했는지의 여부에 따라 평가할 것이다. 그러므로, 판매관리자가 최종성과를 강조하면 판매원의 외부 지향성이 촉진될 것이고(Weitz, Sujan, and Sujan 1986), 판매원은 최종성과 목표달성을 가치 있는 외부 결과를 요구하는 수단으로 지각할 것이다. 더구나 판매관리자가 최종성과를 강조하면 할수록, 판매원은 최종성과의 달성을 그들의 경쟁능력에 대한 테스트로 간주할 것이다.

가설3: 판매관리자의 최종성과 지향성은 판매원의 성과지향성에 긍정적인 관계가 있을 것이다.

2.3.4. 판매관리자의 능력지향성과 판매원의 성과지향성

판매관리자가 판매원에게 판매기술과 능력을 개선하도록 지침을 제공하기 위해서는 판매관리자가 판매원의 능력을 평가하는 데 시간과 노력을 기울여야 한다. 이렇듯 시간과 노력을 기울임으로써 판매관리자는 판매원의 장단점을 파악할 수 있고, 판매원에게 유용한 정보와 지식을 제공할 수 있다. 이러한 상호작용은 판매원으로 하여금 판매관리자의 기준에 맞게 잘 수행하도록 동기를 부여하고, 판매원의 성과지향성을 증대시킨다(Kohli, Shervani, and Challagalla 1998).

가설4: 판매관리자의 능력지향성은 판매원의 성과지향성과 긍정적인 관련이 있다.

2.4. 동료의 피드백과 판매원의 목적지향성

개인의 행동에 관한 피드백 효과는 학습을 위해 또는 성과지향적인 조직의 동기부여를 위해 기본적인 밝혀졌다(Ilgen, Fisher, and Taylor 1979). 이러한 피드백을 위한 원천으로는 (1) 개인의 행동을 관찰하고 평가할 수 있는 위치에 있는 다른 사람(예, 판매관리자, 동료, 부하 및 판매원의 고객 등), (2) 과업환경(즉, 과업자체에 내재된 매카니즘), (3) 개인의 자기 성과에 대한 스스로의 판단 등을 들 수 있다(Herold and Parsons 1985; Ilgen, Fisher, and Taylor 1979).

피드백은 귀중한 정보를 제공하기 때문에 개인은 다른 사람들로부터(예, 동료 또는 판매관리자) 적극적으로 피드백을 추구하게 된다(Ashford and Cummings 1983; VandeWalle and Cummings 1997; VandeWalle et al. 2000). 피드백은 두 가지 방법에 의해 얻을 수 있는데, 다른 사람에게 직접 질문을 하거나(inquiry), 사람이나 환경을 관찰하는 방법(monitring)이 있다(Madzar 1995). 이러한 피드백을 통해 개인은 그들의 과업성과를 개선하고, 불확실성을 감소하기 위한 정보를 얻을 수 있고, 동기부여 될 수도 있다. 즉 피드백은 정보제공과 동기부여라는 두 가지 기능을 수행한다(Kohli and Jaworski 1994).

한편, 상당수의 판매상황에서 영업사원은 그들의 동료를 관찰할 기회를 갖게 되며 동료들에게 업무와 관련된 피드백을 제공하기도 한다. 영업사원은 그들의 동료로부터 업무와 관련된 피드백을 받는 것에 대해 가치를 두기도 한다. 이러한 이유로서는 (1) 동료로부터 피드백을 받는 것이 관리자로부터 받는 것에 비해 스트레스를 덜 받고 또한 덜 위협적일 수도 있고, (2) 피드백을 받는 것이 그들의 판매기술과 성과를 개선시키는 데 도움을 줄 수 있기 때문이다. 그러나, 동료는 다른 동료 판매원에 대해 공식적인 권한을

갖고 있지 않기 때문에 동료의 피드백은 영업사원의 업무와 관련된 일에 참견하는 것으로 받아들여질 수도 있다. 이렇게 되면 오히려 피드백이 역기능을 초래할 수도 있다.

Kohli & Jaworski(1994)는 동료의 피드백(coworker feedback)이 판매원에게 미치는 영향을 연구하였다. 그들은 동료의 피드백을 크게 호의적/비호의적, 실적/행동 피드백으로 나눈 후 이를 조합하여 4가지 유형의 피드백, 즉 호의적 실적피드백, 비호의적 실적피드백, 호의적 행동피드백, 비호의적 행동피드백이 판매원의 역할명료성, 만족 및 성과 등에 미치는 효과를 연구하였다. 연구결과, 호의적 피드백이 비호의적 피드백보다 많은 역할을 하며, 행동 피드백이 실적피드백보다 많은 역할을 하는 것으로 나타났다. 그러나, 본 연구에서는 개인은 부정적 피드백(negative feedback)을 받고 싶어하지 않는다는 기존의 연구결과(Larson 1984)를 토대로, 동료가 제공하는 부정적 피드백은 제외하고 긍정적 피드백만을 연구에 포함하였다.

비록, Kohli & Jaworski(1994)의 연구는 동료의 피드백이 판매원의 목적지향성에 미치는 효과는 검토하지 않았으나 동료의 행동피드백은 판매원에게 판매기법 및 전략에 관한 유용한 정보를 제공할 수 있고, 이로 인해 판매능력 및 성과를 개선하는 데 도움을 줄 수 있다고 주장하였다.

VandeWalle & Cummings(1997)는 목적지향성이 피드백 추구행동에 미치는 영향에 관한 모델을 개발하였다. 그들은 학습지향적인 사람은 그들의 능력이 개발될 수 있다고 믿기 때문에 그들의 능력을 개발하기 위해 보다 열심히 노력할 것이라고 제안하였다. 개인이 이러한 피드백을 추구하기 위해서는 여러 사람들로부터 그의 능력에 관한 정보를 얻고자 할 것이고, 그러한 정보원 가운데 동료는 중요한 역할을 할 것으로 기대된다.

2.4.1. 동료의 실적피드백과 판매원의 성과지향성

동료의 실적피드백(output feedback)은 판매원이 달성해야 할 최종성과(예, 판매, 이익)에 초점을 두는데, 이는 판매원이 달성해야 할 여러 가지 목적의 상대적 중요성을 알려주는 시그널로 작용한다. 또한 실적피드백은 판매원이 달성해야 할 성과수준에 대해 그가 어느 정도나 달성하고 있는지에 관한 평가정보를 제공하기 때문에 판매원의 기대성과 수준을 자극하는 정보원으로서 작용한다. 따라서 동료의 실적피드백은 판매원의 성과지향성을 높일 수 있다(Jaworski and Kohli 1991).

가설5: 동료의 실적피드백은 판매원의 성과지향성과 정적인 관계가 있을 것이다.

2.4.2. 동료의 행동 피드백과 판매원의 학습지향성

판매원의 판매전략이나 절차 등에 관해 판매원과 토론하거나 그에 관련된 정보를 동료가 제공해 주면 어떤 행동이 보다 효과적인가를 판매원이 이해하는 데 도움을 줄 수 있고, 또한 조직 내에서 요구되는 행동이 어떤 것인가를 이해하는 데 도움이 된다(Ilgen, Fisher, and Taylor 1979; Larson 1984). 따라서 동료의 행동 피드백(behavioral feedback)은 판매원의 학습지향성에 영향을 줄 수 있다.

가설6: 동료의 행동피드백은 판매원의 학습지향성과 정적인 관계가 있을 것이다.

2.4.3. 동료의 행동 피드백과 판매원의 성과지향성

동료의 행동피드백은 판매원으로 하여금 성과에 대해 외부귀인보다는 내부귀인을 하도록 할 가능성이 높다. 즉 동료가 판매행동이나 판매전략에 관한 정보를 제공해 주면 판매원은

그들이 달성한 성과를 그들 자신의 노력이나 판매전략이 우수하였기 때문인 것으로 여길 가능성이 높다. 이러한 내부귀인은 판매원의 성과지향성을 높일 가능성이 있다(cf. Sujan 1986; Teas and McElroy 1986).

가설7: 동료의 행동피드백은 판매원의 성과지향성과 정적인 관계가 있을 것이다.

2.4.4. 동료의 실적 피드백과 판매원의 학습지향성

동료가 판매원이 달성한 실적에 관한 정보를 제공해 주면 판매원은 새로운 판매기법이나 판매전략을 도입하고자 하는 동기부여가 될 것이다. 예컨대, 동료가 판매전략이나 판매기법을 적용한 결과 좋은 실적이 나온 경험을 판매원에게 알려주면 판매원도 그러한 판매기법을 적용해보고자 하는 학습지향성이 야기될 것이다. 따라서 판매원의 학습지향성이 높아질 것이다(cf. Ilgen, Fisher, and Taylor 1979).

가설8: 동료의 실적피드백은 판매원의 학습지향성과 정적인 관계가 있을 것이다.

2.5. 적응판매

적응판매는 “판매상황의 본질에 관해 지각된 정보를 토대로 고객과 상호작용하는 동안 판매행동을 변경하는 것”을 의미한다(Weitz, Sujan, and Sujan 1986, p. 175). 비적응판매의 예로는 모든 고객에게 동일하게 판매제안을 하는 것을 들 수 있다. 이와는 반대로, 극단적인 적응판매를 하는 영업사원은 각각의 고객에 대해 독특한 판매제안을 사용하며, 고객과 상호작용하는 동안에 판매행동을 변경한다(Weitz 1981).

Spiro & Weitz(1990)는 적응판매의 요소(facets)로서 다음과 같은 6가지의 선유경향(predispositions)을 들었다. (1) 다양한 판매상황에 따라 다양한 판매접근법이 필요하다는 것을 인식한다. (2) 다양한 판매접근법을 사용하기 위한 능력에 대해 확신을 한다. (3) 고객과의 상호작용 동안에 판매접근법을 변경하기 위한 능력에 대해 확신한다. (4) 다양한 판매상황이 존재한다는 사실을 인식하고 각각의 판매상황에 적절한 판매전략을 평가할 수 있는 지식구조를 갖는다. (5) 적응을 쉽게 하기 위해 판매상황에 관해 필요한 정보를 수집한다. (6) 다양한 판매상황 하에서 실제적으로 다양한 판매접근법을 이용한다.

이러한 6가지 요소 가운데 처음의 3가지 요소는 적응판매를 실행하기 위한 판매원의 모티베이션에 속한다. 판매원은 먼저 고객이 다양한 신념과 욕구를 갖고 있으며, 이러한 고객의 차이로 인해 판매제안을 변경할 필요가 있다는 믿음을 가져야 한다. 판매원이 판매접근법을 변경하기 위해 모티베이션되는 정도는 그렇게 함으로써 그들이 보다 많은 판매를 할 수 있다는 기대에 기초를 둘 것이다.

Sujan, Weitz, & Kumar(1994)는 판매원의 목적지향성이 효율적으로 일함(working smart)과 열심히 일함(working hard)에 미치는 영향을 연구하였다. 그들은 학습목적지향성은 효율적으로 일함과 열심히 일함에 영향을 미치고, 성과목적지향성은 열심히 일함에 영향을 미치는 것으로 가정하였다. 분석결과, 그들의 가설이 지지되는 것으로 나타났다.

한편, 그들이 사용한 효율적으로 일함의 개념은 “판매상황에 관한 지식을 구축하고 이러한 지식을 판매상황에 이용하고자 시도하는 행동”(Sujan, Weitz, & Kumar 1994 p. 40)을 의미하는 것으로서 적응판매의 개념과 유사하다고 할 수 있다(Spiro and Weitz 1990; Weitz, Sujan, and Sujan 1986). 따라서 판매원의 목적지향성은 적응판매에 영향을 미치는 것으로

가정할 수 있다.

2.5.1. 판매원의 학습지향성과 적응판매

학습지향성을 지닌 판매원들은 판매기술과 지식개발에 도움이 되는 자율규제전략(예, 해결지향적인 자율지침)을 이용할 것이다. 또한 학습지향성을 지닌 판매원들은 판매상황에 따른 반응들에 적응하는 경향이 있다. 이러한 관점은 판매원 통제시스템에 관한 기존의 연구에서도 지지되고 있다. 즉 판매원을 행동에 기초한 통제시스템을 적용할수록 판매원의 효율적으로 일하려는 욕구가 강해지는 것으로 나타났다(Oliver and Anderson 1994).

학습지향성은 판매기술을 개선시키고자 하는 모티베이션을 의미하기 때문에 판매원으로 하여금 그러한 학습지향성이 판매환경을 이해하는 데 도움이 될 것이라는 신념을 갖게 하여 비교적 도전적인 판매상황을 추구하도록 할 것이며 적절한 판매전략에 관한 지식을 증대시킨다고 믿는다. 따라서 학습지향성을 갖는 판매원은 그들의 판매전략을 변경시키고자 하는 의지를 증대시킬 것이다(Ames and Archer 1988; Dweck and Leggett 1988; Sujan, Weitz, and Kumar 1994). 따라서 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

가설9: 판매원의 학습지향성은 적응판매에 정적인 영향을 줄 것이다.

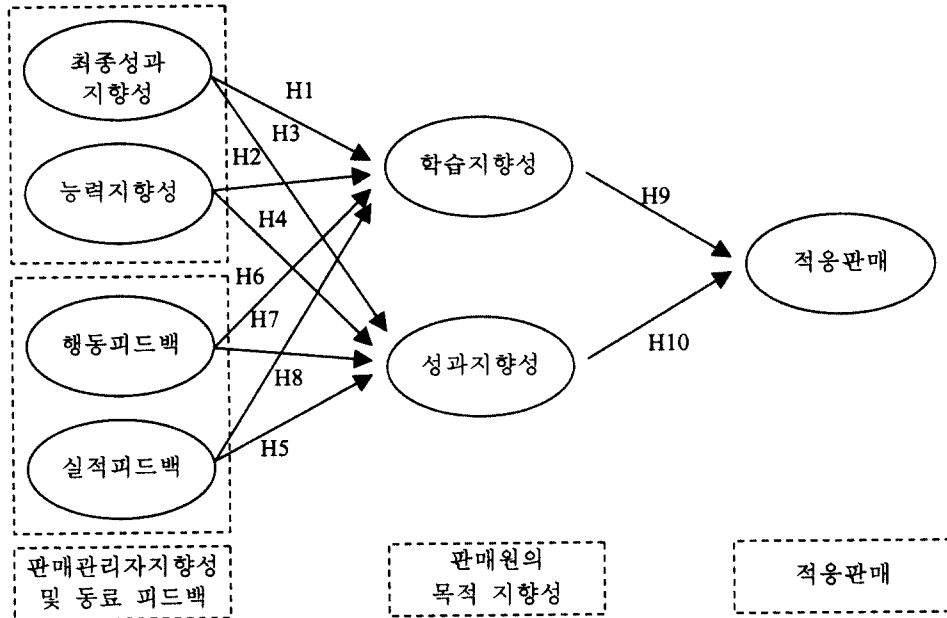
2.5.2. 판매원의 성과지향성과 적응판매

성과지향성을 지닌 판매원들은 좋은 성과를 달성하는 데 초점을 둔다. 그들은 좋은 성과를 보상이나 타인으로부터 인정을 얻으려는 수단으로 본다. 그들은 그들의 성과를 감독의 기대치 및 동료의 성과와 자주 비교한다. 타인으로부터 인정을 받으려는 욕구는 판매원을 더욱 노력하도록 자극할 것이다.

Sujan, Weitz, & Kumar(1994)는 판매원의 성과목적지향성은 효율적으로 일함(working smart)에 영향을 주지 않는 것으로 가정하였다. 그러나, Spiro and Weitz(1990)는 적응판매의 선행요인으로 경영스타일(management style)을 들고, 이러한 경영스타일이 적응판매에 영향을 줄 것으로 가정하였다. 구체적으로 살펴보면, 3가지 경영스타일, 즉 (1) 구조의 개시(initiation of structure), (2) 생산강조(production emphasis), (3) 자유의 한계(tolerance of freedom) 등이 적응판매에 영향을 준다고 가정하였다. 구조의 개시(판매관리자가 직무와 관련된 활동에 대해 그들의 부하 및 그들 자신의 역할을 정의하고, 절차를 규정하고, 과업을 할당하는 정도)와 생산강조는 적응판매에 부정적인 영향을 주고, 자유의 한계(행동을 수행하는데 자유스러운 정도)는 긍정적인 영향을 주는 것으로 가정하였다. 판매원이 성과지향적 목적을 갖는다는 것은 경영자가 생산강조에 초점을 두는 것으로 지각하는 것으로 받아들여질 수 있으므로 성과목적지향성은 적응판매에 부정적인 영향을 주는 것으로 가정할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

가설10: 판매원의 성과지향성은 적응판매에 부정적인 영향을 줄 것이다.

<그림 1> 연구모형 및 가설



3. 연구방법

3.1. 변수의 측정

본 연구에 포함된 개념들은 모두 '전혀 그렇지 않다' (1)와 '매우 그렇다' (7)의 7점 척도로 측정하였다.

판매관리자지향성은 Kohli, Shervani, & Challagalla(1998)가 개발한 최종성과지향성과 능력지향성 척도를 이용하였다. 최종성과지향성은 ① 영업소장은 내가 달성해야 할 목표가 얼마인지 알려준다. ② 영업소장은 나의 판매목표 달성 정도를 알려준다. ③ 영업소장은 나의 판매목표 달성상황을 체크한다. ④ 영업소장은 나의 판매목표 달성 정도를 알고 있는지 확인한다 등의 4문항으로 측정하였고, 능력지향성은 ① 영업소장은 나의 판매기술을 평가할 수 있는 기준을 갖고 있다. ② 영업소장은 나의 판매기술에 대해 정기적인 평가를 한다. ③ 나의 판매기술과 능력을 개선할 수 있는 방법을 알려준다. ④ 고객과 커뮤니케이션과 판매제안을 하는 방법을 지도해준다 등의 4문항으로 측정하였다.

동료의 피드백은 실적피드백(output feedback)과 행동피드백(behavioral feedback)으로 측정하였다. 척도는 Kohli & Jaworski(1994)에 의해 개발된 것을 이용하였다. 한편, 그들은 실적피드백과 행동피드백을 각각 긍정적(positive)인 것과 부정적(negative)인 것으로 나누어 측정하였으나, 본 연구에서는 긍정적인 것만을 이용하였다. 왜냐하면, 그들의 척도는 긍정적인 것과 부정적인 것이 방향만 달랐지 내용은 큰 차이가 없는 것으로 판단되었기 때문이다. 그들은 이들 개념을 판별타당성 분석에 의해 개념타당성을 증명하지 못하였는데,

이는 긍정적인 것과 부정적인 것이 별개의 개념이라기보다는 단일차원의 연속선상의 극단적인 개념으로 인식하였기 때문인 것으로 추측된다. 실적피드백은 ① 동료들은 내 판매실적이 좋으면 그 점을 항상 말해준다. ② 판매실적이 좋으면 동료들로부터 잘했다는 이야기를 듣는다. ③ 실적이 좋지 않으면 어떤 점이 문제가 있었는지 지적해준다 등의 3문항으로 측정하였고, 행동피드백은 ① 동료들은 판매행동을 할 때 어떻게 해야 옳은지를 말해준다. ② 판매와 관련된 업무를 잘 처리하면 거기에 관해 칭찬을 해준다. ③ 판매전술에 관해 동료들이 지적해준다 등의 3문항으로 측정하였다.

판매원의 목적지향성은 Kohli, Shervani, & Challagalla(1998), Sujan, Weitz, & Kumar(1994)의 연구에서 사용된 문항을 토대로 구성하였다. 학습지향성 척도는 ① 새롭게 배울만한 판매기법이 많다고 생각한다. ② 새로운 판매기법을 배우는 데 많은 시간을 투자하는 것은 가치가 있다. ③ 좋은 영업사원이 되기 위해 판매기법을 지속적으로 개선하는 것은 중요하다. ④ 판매기법을 배우기 위해 많은 노력을 한다. ⑤ 매 번의 판매경험으로부터 무언인가를 배우는 것은 중요하다 등의 5문항으로 측정하였고, 성과지향성 척도는 ① 내 실적을 다른 영업사원의 실적과 비교하는 데 상당한 시간을 보낸다. ② 회사 내에서 다른 영업사원보다 좋은 실적을 내면 기분이 좋다. ③ 내 실적을 영업소장에게 보고하는 편이다. ④ 영업소장이 나를 좋은 영업사원으로 보는 것이 중요하다 등의 4문항으로 측정하였다.

적용판매는 Spiro & Weitz(1990)에 의해 개발된 ADAPTS 척도 가운데 처음의 3가지 요소, 즉 판매원이 적용판매를 하기 위해 갖는 모티베이션을 중심으로 측정하였다. 즉 그들이 제시한 16개의 문항 가운데 1, 2, 3 요소(facet)에 해당하는 것을 중심으로 측정하였다. 이는 ① 고객마다 각기 다른 판매접근법이 필요하다고 믿는다. ② 판매접근법이 별 효과가 없다고 느낄 때에는 다른 접근법으로 바꾼다. ③ 다양한 판매접근법을 쉽게 이용할 수 있다. ④ 판매상황이 바뀌면 판매제안을 쉽게 변경한다 등의 4문항으로 측정하였다.

3.2. 자료수집

자료는 J지역에 근무하고 있는 자동차 영업사원을 대상으로 편의표본법(convenience sampling)을 이용하여 수집하였다. 자동차 영업사원을 대상으로 한 이유는 적용판매는 판매금액이 상당히 큰 경우에 비용효과적(cost effective)이기 때문이다(Gengler, Howard, and Zolner 1995). 즉 판매금액이 적은 경우에는 적용판매의 가능성이 낮아진다고 볼 수 있다. 총 230부의 설문지가 배부되었고, 이 가운데 220부의 설문지가 회수되었다. 이 중 응답내용이 불성실한 5부를 제외한 215부가 분석에 이용되었다. 자동차 영업사원의 평균 근무 년 수는 88개월이었고, 지난 해 자동차 총 평균판매량은 39대인 것으로 나타났다.

4. 분석 및 논의

4.1. 단일차원성 분석 및 척도의 정제

본 연구에 포함된 개념들의 단일차원성(unidimensionality)을 분석하기 위해 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)과 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을

실시하였다. 탐색적 요인분석은 principal component, direct oblimin, 요인의 수를 7개로 한정하여 분석하였다. 탐색적 요인분석은 SPSS 10.0을 이용하였고, 확인적 요인분석은 LISREL 8.3을 이용하였다. 구조방정식모델에 사용된 입력행렬은 모두 공분산행렬(covariance matrix)이며, 추정방식은 최대우도법(ML)을 이용하였다.

탐색적 요인분석결과, 모든 변수는 의도한 요인에 적절히 적재되는 것으로 나타났다. 요인적재량이 0.5이상 교차적재 되는 문항은 제거하였는데, 변수4가 요인1(능력지향성)과 요인3(학습지향성)에 교차적재 되어 제거하였다. 나머지 변수는 크게 문제가 되지 않고 각 요인에 적재되는 것으로 나타나 단일차원성이 확보되었다. 각 요인 별 적재량은 다음과 같다. 요인1(능력지향성; .655, .826, .861, .844), 요인2(실적피드백; .755, .748, .635), 요인3(학습지향성; .844, .790, .761, .474, .687), 요인4(최종성과지향성; -.861, -.842, -.865, -.796), 요인5(적용판매; .663, .693, .817, .838), 요인6(성과지향성; -.703, -.795, -.814, -.852), 요인7(행동피드백; .802, .767, .677).

연구단위 별로 확인적 요인분석을 실시하여 단일차원성을 저해하는 항목을 제거하였다. 제거기준은 다중상관자승(squared multiple correlation)이 0.5 이하인 것으로 선정하였다. 분석결과, 학습지향성에서 2문항, 성과지향성에서 1문항, 적용판매에서 1문항, 실적피드백에서 1문항, 능력지향성에서 1문항이 제거되는 것으로 나타났다. 연구단위 별로 이들 모든 개념은 실적피드백과 행동피드백을 제외하고는 모두 4문항 이상으로 구성되어 있기 때문에 과대식별모델이 된다. 그런데, 실적피드백과 행동피드백은 각각 3문항으로 되어 있기 때문에 적정식별모델이 된다. 그러므로 2개의 이론변수를 동시에 확인적 요인분석을 실시하였다.

<표 1> 각 연구단위별 확인적 요인분석 결과

연구단위	초기항목	최종항목	GFI	RMR	$\chi^2(df)$	P
학습지향성	5	3	0.96	0.05	12.83(5)	0.01
성과지향성	4	3	0.96	0.06	12.56(2)	0.00
적용판매	4	3	0.94	0.06	15.63(2)	0.00
실적/행동피드백	6	5	0.97	0.05	16.84(8)	0.03
최종성과지향성	4	4	0.91	0.07	30.69(2)	0.00
능력지향성	4	3	0.97	0.07	9.11(2)	0.01

4.2. 측정모형의 분석과 타당성분석

척도들의 집중타당성(convergent validity)과 판별타당성(discriminant validity)을 검증하기 위해 연구단위별 확인적 요인분석결과 남게 된 척도들을 이용하여 본 모델에 포함된 모든 연구단위를 대상으로 측정모형을 분석하였다. 분석결과, $\chi^2 = 203.56$, $p = 0.05$, $df = 166$, $GFI = 0.90$, $AGFI = 0.86$, $RMSR = 0.06$, $NFI = 0.91$, $RMSEA = 0.05$ 등으로 나타나 적합도 평가기준을 대체로 충족시켰다.

<표 2> 전체 연구단위에 대한 확인적 요인분석 결과

연구단위	표준요인부하량(t값)	연구단위	표준요인부하량(t값)
학습지향성	0.76(9.67)	최종성과지향성	0.74(10.11)
	0.78(9.87)		0.68(9.10)
	0.72(9.07)		0.90(13.31)
	0.82(11.65)		
성과지향성	0.61(7.70)	능력지향성	0.95(11.91)
	0.84(11.12)		0.84(10.50)
	0.82(10.88)		
적용판매	0.55(6.51)	행동피드백	0.75(9.30)
	0.51(5.94)		0.76(9.42)
	0.75(9.05)	실적피드백	0.69(8.95)
	0.79(9.48)		0.80(10.68)
		0.71(9.13)	

분석결과, 표준요인부하량이 모두 통계적으로 유의적으로 나타나($t > 5.94$), 집중타당성이 입증되었고(<표 2> 참조), 연구단위들을 한 번에 두 개씩 추출하여 상관계수 계수를 계산한 결과 모든 상관계수들이 통계적으로 유의한 수준에서 1보다 작게 나타나 판별타당성이 입증되었다(<표 3>참조).

<표 3> 연구단위들간의 상관관계

	적용판매	학습지향	성과지향성	최종성과	능력지향성	행동피드백	실적피드백
적용판매	1.00						
학습지향성	0.16	1.00					
성과지향성	0.10	0.22	1.00				
최종성과	0.32	0.24	0.20	1.00			
능력지향성	0.21	0.11	0.21	0.48	1.00		
행동피드백	0.02	-0.12	0.34	-0.03	0.15	1.00	
성과피드백	-0.01	0.00	0.42	0.08	0.17	0.17	1.00

4.3. 가설검증 및 논의

본 연구의 전체구조모형을 검증한 결과, $\chi^2 = 225.34$, $p = 0.00$, $df = 171$, $GFI = 0.90$, $AGFI = 0.87$, $RMSR = 0.084$, $NFI = 0.90$, $RMSEA = 0.053$ 등으로 나타나 적합도 평가기준을 대체로 충족시켰다. 본 연구에 포함된 개념들간의 관계에 관한 가설검증의 결과는 <표 4>와 같다.

<표 4> 가설검증 결과

가설 및 방향	내 용	경로계수(t값)	채택여부
가설1 (+)	최종성과지향성 → 학습지향성	0.30(2.71)	채택
가설2 (+)	능력지향성 → 학습지향성	0.13(1.24)	기각
가설3 (+)	최종성과지향성 → 성과지향성	0.23(2.25)	채택
가설4 (+)	능력지향성 → 성과지향성	0.18(1.84)	기각
가설5 (+)	실적피드백 → 성과지향성	0.15(3.06)	채택
가설6 (+)	행동피드백 → 학습지향성	-0.47(-2.41)	기각
가설7 (+)	행동피드백 → 성과지향성	-0.18(-1.36)	기각
가설8 (+)	실적피드백 → 학습지향성	0.31(1.20)	기각
가설9 (+)	학습지향성 → 적응판매	0.26(2.54)	채택
가설10 (-)	성과지향성 → 적응판매	0.18(1.74)	기각

판매관리자의 최종성과지향성은 판매원의 학습지향성에 정적인 영향을 줄 것이라는 가설1을 검증한 결과, 경로계수 값은 0.30 t값은 2.71($p < 0.01$)로 나타나 가설이 채택되었다. 이러한 결과는 Kohli, Shervani, & Challagalla(1998), Ames(1984)의 연구와 일치한다. 그러므로 판매관리자가 판매원의 성과를 자극하면 판매원은 보다 많은 성과를 야기하기 위해 필요한 판매기법이 무엇일까를 학습하고자 한다고 볼 수 있다.

판매관리자의 능력지향성이 판매원의 학습지향성에 정적인 영향을 줄 것이라는 가설2를 검증한 결과, 가설2는 기각되었다. 이러한 결과는 Kohli, Shervani, & Challagalla(1998)의 연구와는 다른 것으로 나타났다. Kohli, Shervani, & Challagalla(1998)의 연구에서는 최종성과지향성은 학습지향성과 성과지향성에 영향을 미치고, 능력지향성은 학습지향성에는 영향을 미치나 성과지향성에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 미국 자동차 영업사원과 우리나라 자동차 영업사원의 사정이 다른 데 기인하는 것으로 보인다. 즉 우리나라 영업사원은 대부분이 대리점 체제인데 반해, 미국의 영업사원은 딜러제이기 때문에 판매관리자의 역할이 우리나라보다 크게 작용하는 것으로 보인다.

본 연구에서는 판매원의 학습지향성에는 판매관리자의 최종성과지향성만이 영향을 주는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 자동차 판매사원의 경우에 자체적으로 교육훈련을 강화하는 경향이 있어 판매관리자의 역할이 줄어들고 있으며, 이로 인해 자체 대리점에 속한 영업사원을 대상으로 한 판매관리자의 판매기술 및 능력교육의 역할이 감소한 때문인 것으로 판단된다.

판매관리자의 최종성과지향성은 판매원의 성과지향성에 정적인 영향을 줄 것이라는 가설3을 검증한 결과, 이는 채택되었다. 이러한 결과는 Kohli, Shervani, & Challagalla(1998)의 연구와 일치한다. 따라서 판매원의 성과지향성을 강화하는 데에는 판매관리자의 최종성과지향성이 영향을 미친다고 할 수 있다.

판매관리자의 능력지향성은 판매원의 성과지향성에 정적인 영향을 줄 것이라는 가설4를 검증한 결과, 이는 기각되었다. 이러한 결과는 Kohli, Shervani, & Challagalla(1998)의 연구와

일치한다. 따라서 판매원의 판매기술이나 능력을 강조하는 판매관리자의 능력지향성은 판매원이 좋은 성과를 거두는 데 도움이 되지 않은 것으로 여기는 것으로 판단되어진다.

동료의 실적피드백은 판매원의 성과지향성에 정적인 영향을 줄 것이라는 가설5를 검증한 결과, 이는 채택되었다. 이러한 결과는 Jaworski & Kohli(1991)의 주장과 일치한다. 따라서 동료의 실적피드백은 판매원의 기대성과 수준을 자극하는 정보원으로 작용한다고 볼 수 있다.

동료의 행동피드백은 판매원의 학습지향성에 정적인 영향을 줄 것이라는 가설6을 검증한 결과, 이는 기각되었다. 비록 가설이 기각되기는 했으나 연구가설과는 반대 방향으로 나타났다. 따라서 동료의 행동피드백이 증가할수록 판매원의 학습지향성은 감소한다고 볼 수 있다. 이러한 결과는 Ilgen, Fihier & Taylor(1979), Larson(1984)의 주장과는 반대인 것으로 나타났다. 위의 결과를 토대로 동료의 행동피드백을 통해 판매원의 학습지향성을 높이기 위해서는 조직내의 동료들보다는 우수한 성과를 낸 전체조직내의 우수사원의 경험담 등이 보다 효과적인 방안이 될 것으로 여겨진다.

동료의 행동피드백은 판매원의 성과지향성에 정적인 영향을 줄 것이라는 가설7을 검증한 결과, 이는 기각되었다. 비록 가설이 기각되기는 했으나 연구가설과는 다른 방향으로 나타났다. 이러한 결과는 Sujun(1986), Teas & McElroy(1986)의 주장과는 반대로 나타났다.

한편 위의 가설6과 가설7을 토대로, 비록 유의적인 영향은 없으나 동료의 행동피드백이 증가할수록 판매원의 학습지향성과 성과지향성은 감소하는 것으로 볼 수 있다. 이러한 결과는 앞의 이론적 배경에서도 살펴본 바와 같이, 동료의 행동피드백은 영업사원의 업무에 참견하는 것으로 받아들여져 피드백 효과가 역기능을 초래할 수도 있음을 보여주는 것이다.

동료의 실적피드백은 판매원의 학습지향성에 정적인 영향을 줄 것이라는 가설8을 검증한 결과, 이는 기각되었다. 이러한 결과는 Ilgen, Fihier & Taylor(1979)의 주장과 일치하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 동료의 실적피드백은 판매원의 학습지향성에 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 이는 판매조직의 실적보고시스템이 공개되어 있기 보다는 폐쇄적으로 되어 있어 판매원의 실적에 관한 정보를 내부구성원이 접하기가 쉽지 않은 때문인 것으로 판단된다.

판매원의 학습지향성은 판매원의 적응판매에 정적인 영향을 줄 것이라는 가설9를 검증한 결과, 이는 채택되었다. 이러한 결과는 Sujun, Weitz & Kumar(1994), Oliver & Anderson(1994) 등의 주장과 일치하는 것으로 나타났다. 따라서 판매원의 학습지향성이 높을수록 적응판매의 가능성은 높아진다고 할 수 있다.

판매원의 성과지향성은 판매원의 적응판매에 정적인 영향을 줄 것이라는 가설10을 검증한 결과, 이는 기각되었다. 이러한 결과는 Sujun, Weitz & Kumar(1994)의 주장과 일치하며, Spiro & Weitz(1990)의 주장과는 일치하지 않는 것으로 나타났다. 비록 가설10은 기각되기는 했으나 연구가설과는 반대 방향으로 나타났다.

5. 결 론

5.1. 연구의 요약 및 시사점

본 연구에서는 판매원의 적응판매에 미치는 판매원의 목적지향성의 역할에 대해 검토하였다. 이러한 판매원의 목적지향성에는 판매관리자지향성과 동료의 피드백이 영향을 미칠 것으로 가정하였다. 구체적으로, 판매관리자가 갖는 최종성과지향성 및 능력지향성과 동료의 행동피드백과 실적피드백이 판매원의 학습지향성과 성과지향성에 영향을 미칠 것으로 가정하였다. 본 연구에서 얻어진 연구가설에 대한 실증분석결과와 시사점은 다음과 같다.

첫째, 판매원의 학습지향성에는 판매관리자의 최종성과지향성만이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특이할 점은 본 연구에서는 동료의 행동피드백은 판매원의 학습지향성에 부적인 영향을 주는 것으로 나타났다는 점이다. 이러한 결과는 동료의 행동피드백이 판매원의 학습지향성에 역기능으로 작용할 수 있음을 보여주는 결과로 해석된다. 따라서 판매원의 학습지향성을 배양하기 위해서는 판매관리자의 적절한 최종성과지향성이 필요하며, 동료의 지나친 행동피드백을 억제할 필요가 있을 것이다.

판매원은 나름대로의 판매전략과 판매기법을 갖추고 있으며 이를 실제 판매행동에 적용하고자 하기 때문에 성과가 나쁜 판매원은 제외하고 어느 정도 성과를 내고 있는 판매원은 적정 수준의 최종성과지향성을 제공해 주어야 하며 동료도 너무 간섭하지 않도록 해야 할 것으로 판단된다. 이러한 시사점은 Kohli, Shervani, & Challagalla(1998)의 연구에서도 밝혀진 것처럼 경험이 많은 판매원과 경험이 적은 판매원에 따라 판매원의 학습지향성에 미치는 판매관리자 지향성의 효과가 조절역할을 한다는 주장과도 상통한다고 볼 수 있다.

둘째, 판매원의 성과지향성에는 판매관리자의 최종성과지향성과 동료의 실적피드백이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로, 판매관리자의 최종성과지향성과 동료의 실적피드백은 판매원의 성과지향성에 각각 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 판매원의 성과지향성을 높이기 위해서는 판매관리자의 최종성과지향성과 동료의 실적피드백이 영향을 미칠 수 있다. 판매조직의 상황에서, 판매관리자는 적정한 수준의 최종성과지향성을 판매원에게 보여 주어야 하며, 또한 동일 조직에서 근무하는 다른 동료들의 적절한 실적피드백이 필요하다고 할 수 있다.

셋째, 판매원의 적응판매 행동에는 판매원의 학습지향성만이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 판매원의 성과지향성은 적응판매 행동에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 판매원의 적응판매 행동은 판매원의 학습지향성이 영향을 미치기 때문에 판매원이 판매기술이나 판매전략을 학습할 수 있는 조직의 분위기를 만들 필요가 있을 것이다. 또한 판매원에게 성과지향성을 지나치게 강조하면 오히려 적응판매 행동수준은 낮아질 수 있음도 인식할 필요가 있을 것이다.

5.2. 연구의 이론적 공헌, 한계 및 미래연구를 위한 제안

본 연구의 이론적 공헌으로는 판매원의 목적지향성에 미치는 동료 피드백의 역할을 고려하였다는 점과 판매원의 목적지향성이 적응판매에 미치는 효과를 검토했다는 점을 들

수 있다. 판매상황에서 동료의 피드백은 판매원의 목적지향성에 판매관리자지향성 못지않게 영향을 줄 수 있음을 확인하였다.

본 연구에서는 판매원의 적응판매에 미치는 판매관리자의 지향성과 동료의 피드백을 중심으로 고찰하였다. 관리자의 지향성과 동료의 피드백은 방향성(valence)을 갖는 개념이라고 할 수 있다. 즉 부정적(negative)인 내용과 긍정적인(positive) 내용이 있을 수 있다. 그러나 본 연구에서는 그러한 방향성을 고려하지 않은 한계가 있다.

한편, 판매원의 적응판매는 판매관리자 및 동료와 같은 외부 구성원의 역할 외에도 판매원 자신의 동기부여가 중요한 역할을 할 것으로 기대된다(cf. Weitz, Sujan, and Sujan 1986). 따라서 판매원의 적응판매 행동에 관한 동기부여의 역할을 보다 깊이 규명할 필요가 있다. 그러한 연구를 위해서는 본 연구에서 사용된 적응판매 척도를 보다 확장해서 사용할 필요가 있을 것이다.

본 연구에 사용된 표본은 자동차 판매사원을 대상으로 이루어졌다. 자동차 판매사원은 영업을 위해 주로 고객과 만나는 시간이 많고, 판매관리자 및 동료와의 커뮤니케이션 기회가 그리 많지 않을 수도 있기 때문에 판매원의 적응판매 행동을 규명하는 데 적합한 표본인가에 관한 의문이 제기될 수도 있다. 따라서 판매원의 적응판매 행동을 위한 다른 표본을 대상으로 연구하는 것도 의의가 있을 것으로 판단된다.

마지막으로, 본 연구에서는 최종종속변수로 판매원의 적응판매 행동을 고려하였다. 이러한 적응판매행동이 판매성과에 어떠한 영향을 미치는가를 연구하는 것도 의의가 있을 것으로 판단되며, 본 연구에 포함된 개념간에 조절역할을 할 것으로 예상되는 변수를 확인하는 것도 앞으로 연구할 필요가 있을 것이며, 판매원의 성과지향성과 판매원의 적응판매 행동에 관한 연구결과가 서로 다르게 나타나고 있는데, 이에 대한 보다 심도 깊은 연구가 이루어져야 할 것으로 판단된다.

<참고문헌>

- Ames, Carole (1984), "Achievement Attributions and Self-Instructions Under Competitive and Individualistic Goal Structures," *Journal of Educational Psychology*, 76(September), 478-87.
- _____ and Jennifer Archer (1988), "Achievement Goals in the Classroom: Students' Learning Strategies and Motivation Processes," *Journal of Educational Psychology*, 80(September), 260-67.
- Anderson, Erin and Richard L. Oliver (1987), "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems," *Journal of Marketing*, 51(October), 76-88.
- Ashford, Sujan J. (1986), "Feedback-Seeking in Individual Adaptation: A Resource Perspective," *Academy of Management Journal*, 29(3), 465-87.
- _____ and Larry L. Cummings (1983), "Feedback as an Individual Resource: Personal Strategies of Creating Information," *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(December), 370-98.
- Button, Scott B., John E. Mathieu, and Dennis M. Zajac (1996), "Goal Orientation in Organizational Research: A Conceptual and Empirical Foundation," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(1), 26-48.
- Challagalla, Goutam N. and Tasadduq A. Shervani (1996), "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction," *Journal of Marketing*, 60(January) 89-105.
- 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(October), 47-59.
- Dweck, Carol S. and Ellen L. Leggett (1988), "A Social-Cognitive Approach to Motivation and Personality," *Psychological Review*, 95(2), 256-73.
- Gengler, Charles E., Daniel J. Howard, and Kyle Zolner(1995), "A Personal Construct Analysis of Adaptive Selling and Sales Experience," *Psychology and Marketing*, 12(4), 287-304.
- Gerbing, David A. and James C. Anderson (1988), "An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment," *Journal of Marketing Research*, 25(May), 1876-92.
- Greller, Martin M. (1980), "Evaluation of Feedback Sources as a Function of Role and Organizational Level," *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 24-27.
- _____ and David M. Herold (1975), "Sources of Feedback: A Preliminary Investigation," *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(April), 244-56.
- Hanser, Lawrence M. and Paul M. Muchinsky (1978), "Work as an Information Environment," *Organizational Behavior and Human Performance*, 21(February), 47-60.
- Herold, David M. and Charles K. Parsons (1985), "Assessing the Feedback Environment in Work Organizations: Development of the Job Feedback Survey," *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 290-305.
- Ilgen, Danier R., Cynthia D. Fisher, and M. Sujan Taylor (1979), "Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations," *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 349-71.
- Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli (1991), "Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction," *Journal of Marketing Research*, 28(May), 190-201.

- Klein, Howard J. (1989), "An Integrated Control Theory Model of Work Motivation," *Academy of Management Review*, 14(April), 150-72.
- Kohli, Ajay K. (1989), "Effects of Supervisory Behavior: The Role of Individual Differences Among Salespeople," *Journal of Marketing*, 53(October), 40-50.
- _____, and Bernard J. Jaworski (1994), "The Influence of Coworker Feedback on Salespeople," *Journal of Marketing*, 58(October), 82-94.
- _____, Tasadduq A. Shervani, and Goutam N. Challagalla (1998), "Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors," *Journal of Marketing Research*, 35(May), 263-74.
- Larson, James R. (1984), "The Performance Feedback Process: A Preliminary Model," *Organizational Behavior and Human Performance*, 33(February), 42-76.
- Levy, Michael and Arun Sharma (1994), "Adaptive Selling: The Role of Gender, Age, Sales Experience, and Education," *Journal of Business Research*, 31(1), 231-8.
- Madzar, Svjetlana (1995), "Feedback Seeking Behavior: A Review of the Literature" *Human Resource Development Quarterly*, 6(4), 337-349.
- Meece, Judith L., Phyllis C. Blumenfeld, and Rick H. Hoyle (1988), "Students' Goal Orientations and Cognitive Engagement in Classroom Activities," *Journal of Educational Psychology*, 80(4), 514-23.
- Morgan, Fred W. and Jeffery J. Stoltman (1990), "Adaptive Selling--Insights from Social Cognition," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 10(Fall), 43-54.
- 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(October), 53-67.
- Spiro, Rosann L. and Barton A. Weitz (1990), "Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity," *Journal of Marketing Research*, 27(February), 61-9.
- Sujan, Harish (1986), "Smarter Versus Harder: An Exploratory Attributional Analysis of Salespeople's Motivation," *Journal of Marketing Research*, 23(February), 41-9.
- _____, Barton A. Weitz, and Mita Sujan (1988), "Increasing Sales Productivity by Getting Salespeople to Work Smarter," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 8(August), 9-19.
- _____, _____, and Nirmalya Kumar (1994), "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling," *Journal of Marketing*, 58(July), 39-52.
- Teas, R. Kenneth (1983), "Supervisory Behavior, Role Stress, and the Job Satisfaction of Industrial Salespeople," *Journal of Marketing Research*, 20(February), 84-91.
- _____, and James C. McElroy (1986), "Causal Attributions and Expectancy Estimates: A Framework for Understanding the Dynamics of Salesforce Motivation," *Journal of Marketing*, 50(January), 75-86.
- Tyagi, Pradeep K. (1982), "Perceived Organizational Climate and the Process of Salespersons' Motivation," *Journal of Marketing Research*, 19(May), 240-54.
- _____, (1985), "Relative Importance of Key Job Dimensions and Leadership Behaviors in Motivating Salespersons Work Performance," *Journal of Marketing*, 49(Summer), 76-86.
- VandeWalle, Don (1997), "Development and Validation of a Work Domain Goal Orientation Instrument," *Educational and Psychological Measurement*, 57(6), 995-1015.

- _____ and Larry L. Cummings (1997), "A Test of the Influence of Goal Orientation on the Feedback Seeking Process," *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 390-400.
- _____, Shankar Ganesan, Goutam N. Challagalla, and Steven P. Brown (2000), "An Integrated Model of Feedback-Seeking Behavior: Disposition, Context, and Cognition," *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 996-1003.
- Vink, Jaap and Willem Verbeke (1993), "Adaptive Selling and Organizational Characteristics: Suggestions For Future Research," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 13(1), 15-23.
- Weitz, Barton A. (1981), "Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework," *Journal of Marketing*, 45(Winter), 85-103.
- _____, Harish Sujan, and Mita Sujan (1986), "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness," *Journal of Marketing*, 50(October), 174-91.