

CRM 정보의 질, 적응적 판매행위 및 영업사원 성과 -고객관계의 질을 매개변수로 하여-*

이형택**

전종근***

채명수****

본 연구는 CRM 정보의 질과 적응적 판매행위가 영업사원의 성과에 미치는 영향력을 살펴보고자 하였으며, 특히 고객관계의 질을 매개변수로 하는 연구모형과 가설을 설정하고 이를 검증하였다.

총 161명의 영업사원들에 대한 설문자료를 LISREL을 활용하여 분석한 결과, CRM 정보의 질은 영업사원의 성과에 직접적으로 영향을 미치는 것이 아니라 고객관계의 질을 통해 간접적으로만 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이와는 달리 영업사원의 적응적 판매행위는 영업성과에 직·간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 영향력의 크기를 비교한 결과 직접적 영향보다는 고객관계의 질을 통한 간접적 영향이 상대적으로 큰 것으로 밝혀졌다. 이러한 분석결과는 우수한 영업성과를 창출하기 위해서는 개별적인 고객들과의 좋은 관계를 유지하는 것이 무엇보다도 중요함을 의미한다. 따라서 CRM을 통해서 제공되는 고객정보나 영업사원의 적응적 판매행위 등이 고객과의 관계의 질을 향상시킬 수 있도록 하여야 한다.

Keywords: CRM 정보의 질, 적응적 판매행위, 고객관계의 질, 영업사원 성과

* 본 연구는 2005학년도 한국외국어대학교 학술연구비 지원에 의하여 이루어진 것임.

** 충북대학교 국제경영정보시스템학부 전임강사(htlee@chungbuk.ac.kr)

*** 한국외국어대학교 국제경영학과 조교수(kjgun@hufs.ac.kr)

**** 한국외국어대학교 경영학부 교수(mschae@hufs.ac.kr)

I. 서론

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 이루어져 하는데, 그 중에서도 특히 영업사원들의 역할이 중요하게 작용한다. 영업사원들은 시장의 고객과 직접 접촉함으로써 고객욕구의 변화를 신속히 감지하고, 고객의 다양한 정보를 획득·활용함으로써 고객들의 기대에 부응하는 서비스와 상품을 제공하는 역할을 한다. 이러한 영업사원들의 역할은 궁극적으로 고객의 만족도를 높일 뿐만 아니라 우수한 성과창출에도 기여한다(김규동, 1999; Brown, Mowen, Donovan and Licata, 2002; Peppard, 2000).

영업사원들의 역할이 중요해짐에 따라 기업들은 경쟁적으로 영업사원들의 활동을 뒷받침하기 위한 다양한 노력들을 하고 있다. 이러한 노력은 여러 형태로 나타나고 있는데, 특히 기술적인 측면에서의 지원(김희용·곽기영, 2003; 정현주·고준·김영걸, 2002; Kim, Choi, Qualls and Park, 2004)과 영업사원의 능력을 향상시키기 위한 투자(박주영, 2002; Boles, Barksdale and Johnson, 1997; Boorum, Goosly and

Ramsey, 1998)가 많이 이루어지고 있는 실정이다. 이와 같은 일련의 노력들과 관련하여 최근 기술적인 측면에서의 CRM과 영업사원 특성 측면에서의 적응적 판매행위(adaptive selling behavior; ASB)가 주목받고 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(이석준, 2001; Ryals and Knox, 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 사용자 할 수 있는 영업사원들의 성과와 관련한 연구들은 매우 미흡한 실정이다. 이런 점에서 CRM의 어떤 속성들이 어떤 과정을 거쳐서 영업사원의 성과를 유발하는 지에 대한 연구는 밝혀져야 할 과제 가운데 하나이다.

한편, 구매자-판매자의 상호작용에 관한 연구에서 관계 특성은 중요한 요인으로 고려되어왔다. 특히, 복잡하고 맞춤화되고 지속적으로 제공되는 서비스이거나, 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 관심영역이 되었다(Boles *et al.* 1997).

영업사원들의 개인적 특성과 관련하여 특히 적응적 판매행위의 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, 2002; Boorum *et al.*, 1998; Porter, Wiener and Frankwick, 2003).

이에 본 연구에서는 영업사원의 우수한 성과창출을 가능하게 하는 주요 요인을 확인하고 자 하였는데, 기존의 개인적 특성 변수에 CRM 정보의 질을 함께 고려함으로써 기존연구들에서 제시하였던 연구모형의 설명력을 개선하고자 하였다. 즉, CRM의 실제 사용자라 할 수 있는 영업사원들을 대상으로 기존의 '적응적 판매행위→성과' 모형에 CRM 정보의 질을 추가하고, 고객관계의 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). 지금까지 수행되었던 대다수의 CRM 관련 연구들에서는 최종사용자의 관점에서 정보시스템의 채택과

사용에 관한 주제들을 주로 다루었다. 대표적으로 Davis(1989)의 기술수용모델(technology acceptance model : TAM)은 사용자의 정보기술 수용에 있어 지각된 유용성과 지각된 사용용이성이 중요한 역할을 한다고 보았다.

한편, CRM 정보시스템을 사용자 관점에서 연구하는 경우 CRM 정보의 질은 사용을 결정하는 매우 중요한 요인 가운데 하나가 될 것이라고 생각되지만 아직까지 CRM 정보의 질이 어떠한 역할을 수행하는지를 구체적으로 밝힌 연구는 거의 없는 실정이다. 최종사용자 관점에서 CRM 정보의 질은 "CRM정보시스템에서 제공되는 정보내용, 정확성, 적시성, 관련성 등의 관점에서 얼마나 우수한가?"로 정의할 수 있다.

CRM을 사용하는 영업사원들은 이를 활용하여 고객의 가치를 얼마나 극대화시킬 수 있는가에 따라 성과에 큰 차이가 발생한다(Gupta and Lehmann, 2003; Gupta, Lehmann and Stuart, 2004). 고객의 가치를 극대화시키기 위해서는 무엇보다도 고객을 효율적으로 관리하려는 노력이 선행되어야 하는데, 이는 CRM을 통해서 우수한 고객 정보를 제공받는 경우에 훨씬 용이해진다. 이러한 일련의 과정은 영업사원과 고객과의 관계를 보다 우호적으로 이끌 뿐만 아니라 결과적으로 영업사원의 성과에도 긍정적으로 작용한다(Mulhern, 1999; Reinartz, Thomas and Kumar, 2005).

CRM을 통해서 제공되는 우수한 고객 정보는 최종사용자인 영업사원들이 해당 고객들을 보다 잘 이해하고 다양한 요구에 신속히 반응할 수 있는 능력을 향상시킬 수 있다는 점에서 의미를 갖는다. 즉, 영업사원은 고객이 제품을 구매하는 모든 과정뿐만 아

나라 구매 이후에도 직접 접촉하는 위치에 있기 때문에 CRM을 통해서 얼마나 정확하고, 우수한 고객정보를 제공받을 수 있는가에 따라 고객요구에 적절하게 반응할 수 있는 능력을 향상시킬 수 있다(Crosby *et al.*, 1990; Ryals, 2005).

이와 관련된 연구로써 먼저, Sharma, Tzokas, Saren and Kyziridis(1999)는 고객의 욕구는 급속하게 변화하는 특성을 가지고 있기 때문에 영업사원들은 고객욕구의 변화와 기대수준 등을 지속적으로 모니터링하고 제품이나 서비스를 그에 맞게 수정함으로써 고객과의 관계를 강화할 수 있다는 점을 지적하였다. 이를 위해서 무엇보다도 영업사원 개인의 시장지향적 성향이 높아야 할 뿐만 아니라, CRM을 통해서 제공되는 고객 관련 정보의 질이 우수해야 함을 강조하였다. 높은 수준의 시장지향성과 우수한 CRM 정보의 질은 고객과 관계를 형성하는데 매우 중요한 역할을 수행한다.

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 욕구를 더 잘 충족시켜줄 수 있다(Bennett, 1996). 따라서 CRM 정보의 질이 우수할수록 고객 관계의 질도 높아질 것이라고 기대할 수 있다. 한편, 영업사원과 고객과의 관계가 보다 가까워지고 친숙해지면 고객들이 느끼는 친밀도는 매우 높아진다(Treacy and Wiersema, 1993).

한편, 영업사원의 성과와 관련한 기존연구들을 보면 CRM 시스템의 도입과 활용

등과 같은 기술적인 측면에서 뿐만 아니라, 각각의 영업사원들이 가지고 있는 개인적 특성이나 행위(노력)의 중요성을 강조한 연구들이 많이 진행되었다. 이들 연구들에서는 자신감, 경쟁심, 개인적 노력, 관계 지향적 커뮤니케이션 능력, 고객지향성, 적응적 판매행위 등이 영업사원의 우수한 성과 창출과 관련 있음을 지적하였다.

이와 같이 우수한 성과를 창출하는 영업사원들이 가져야 할 바람직한 특성이나 행위 중에서 최근에는 특히 적응적 판매행위의 중요성이 강조되고 있다(Boorum *et al.*, 1998; Chakrabarty, Brown, Widing and Taylor, 2004; Robinson, Marshall, Moncrief and Lassk, 2002). 적응적 판매행위는 “판매상황에 관한 지각된 정보에 기초하여 고객과의 상호작용 중이나 상호작용 전반에 걸쳐 판매 행위를 변경하는 것”을 의미한다. 영업사원은 각각의 영업상황이나 개별 고객의 욕구에 맞추기 위해 판매 행위를 변경할 필요가 있는데, 적응적 판매행위는 고객의 욕구에 맞춰 커뮤니케이션 스타일과 내용을 수정하는 것이라고 할 수 있다(Spiro and Weitz, 1990; Weitz, Sujan and Sujan, 1986).

영업사원은 판매행위를 수행하는 과정에서 이질적인 고객들을 상대하게 되거나, 독특한 판매상황에 직면하게 된다. 이 때 해당 고객이나 상황에 가장 적절하게 판매행위를 변화시킬 수 있는 능력이 요구된다. 즉, 판매하고자 하는 제품이나 서비스를 가장 매력적인 것으로 인식시키기 위해서 무엇보다도 적응적 판매행위가 중요하며, 이를 통해서 영업사원과 고객과의 관계의 질 뿐만 아니라 궁극적으로는 우수한 성과 창

출이 가능해진다(Boles, Johnson and Barsdale, 2000; Boorom et al., 1998; Sujan, 1986).

Sujan(1986)은 영업사원의 커뮤니케이션 스타일과 고객과의 관계구축을 위한 메시지(relational message) 사용과의 관계를 밝히고자 하였다. 그 결과 서로 다른 특성과 욕구를 가지고 있는 이질적인 고객이나 각각의 판매상황에 적합하게 대응하려는 적응적 판매성향이 높은 영업사원은 고객과의 관계를 구축하기 위한 메시지 사용을 선호한다는 점이 확인되었다. 또한, 이러한 연구결과를 토대로 적응적 판매행위가 이질적인 판매상황에서 보다 바람직하다는 점을 지적하였으며, 아울러 고객과의 관계구축을 원활히 할 수 있음을 강조하였다.

Goolsby, Lagace and Boorom(1992)은 심리적 측면에서 영업사원의 적응성과 영업사원의 성과 사이에 존재하는 관계를 밝히고자 하였으며, 특히 이들은 심리적 적응성의 중요성을 강조하였다. 영업사원이 우수한 성과를 창출하기 위해서는 고객들과 커뮤니케이션을 진행하는 과정에서 그들이 요구하는 바를 올바르게 이해하고, 그러한 이해를 바탕으로 설득력 있는 커뮤니케이션이 이루어지도록 노력하여야 한다. 영업사원들을 대상으로 실증분석을 실시한 결과 성별(남여)에 따라 다소 차이를 있었으나, 심리적 적응성은 영업사원의 우수한 성과, 기술적 지식 축적, 정보제공 등과 관계가 있는 것으로 나타났다.

한편, 자동차 영업사원들을 대상으로 한 Park and Holloway(2003)는 적응적 판매행위가 영업사원의 성과와 업무만족에 미치는 영향을 분석하였다. 199명의 영업사원에 대

한 설문조사의 분석 결과 예상했던 바와 같이 적응적 판매행위가 영업사원의 성과와 직무만족을 향상시키는데 매우 중요하게 작용하는 것으로 확인되었다.

Porter et al.(2003)은 168명의 영업사원들을 대상으로 연구한 결과 적응적 판매행위와 영업사원 성과 사이에 유의한 정의 영향관계가 있음을 확인하였다. 아울러 연구자들은 판매상황(신규구매 vs. 수정 재구매 vs. 단순 재구매)에 따라 적응적 판매행위가 영업사원 성과에 미치는 조절효과도 분석하였는데, 모든 경우에 적응적 판매행위는 매우 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만, 제품 구매자가 단순 재구매를 하는 경우보다는 신규구매나 수정 재구매를 하는 경우에 적응적 판매행위의 영향력이 상대적으로 더욱 중요하게 작용하는 것으로 확인되었다(Weitz et al., 1986).

한편 국내연구의 경우, 김규동(1999)은 대형유통업체의 영업사원들을 대상으로 개인적 가치, 고객지향성, 적응적 판매행위 등이 영업사원의 성과에 미치는 영향관계를 밝히고자 하였다. 영업사원들을 대상으로 분석한 결과 특히, 영업사원 각각의 적응적 판매행위 성향이 높아질수록 성과 역시 높아진다는 점을 입증하였다. 영업사원의 성과는 적응적 판매행위 외에도 타인지향적 가치, 고객지향성 등에 의해서도 직·간접적으로 영향을 받는 것으로 나타났다.

박주영(2002)은 영업사원의 성과를 결정하는 주요 요인으로 학습지향성, 성과지향성과 같은 목적지향성을 제시하였는데, 이들 변수들 사이에서 적응적 판매행위와 노력투입판매 등이 매개변수로 작용한다는 점을 입증하였다. 자동차업종에 종사하는 영

업사원들을 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 행사하지는 못하였다.

이상에서 살펴본 바와 같이 적응적 판매행위와 관련된 대다수 기존연구들의 경우 적응적 판매행위와 영업사원의 성과를 직접적인 관계로 보거나 적응적 판매행위를 매개변수로 설정하여 살펴보았다. 관련 연구들 중에서 유의한 영향관계를 밝히지 못한 경우(박주영, 2002)도 있으나, 대부분의 연구들(김규동, 1999; Boles *et al.*, 2000; Park and Holloway, 2003; Porter *et al.*, 2003)에서 적응적 판매행위가 우수한 영업사원의 성과를 결정하는 중요한 영향요인으로 확인되었다.

Ⅲ. 연구 모형 및 가설 설정

앞서 살펴본 기존문헌 고찰을 통해서 영업사원의 성과를 결정하는 요인으로 기술적 측면에서 CRM 정보의 질과 영업사원 측면에서 적응적 판매행위 등을 선정하였다. 한편, 본 연구에서는 기존연구들과 달리 고객관계의 질을 매개변수로 하는 연구모형을 설정함으로써 CRM 정보의 질과 적응적 판매행위가 영업사원의 성과에 미치는 직접적 영향뿐만 아니라 간접적 영향까지도 파악하고자 하였다.

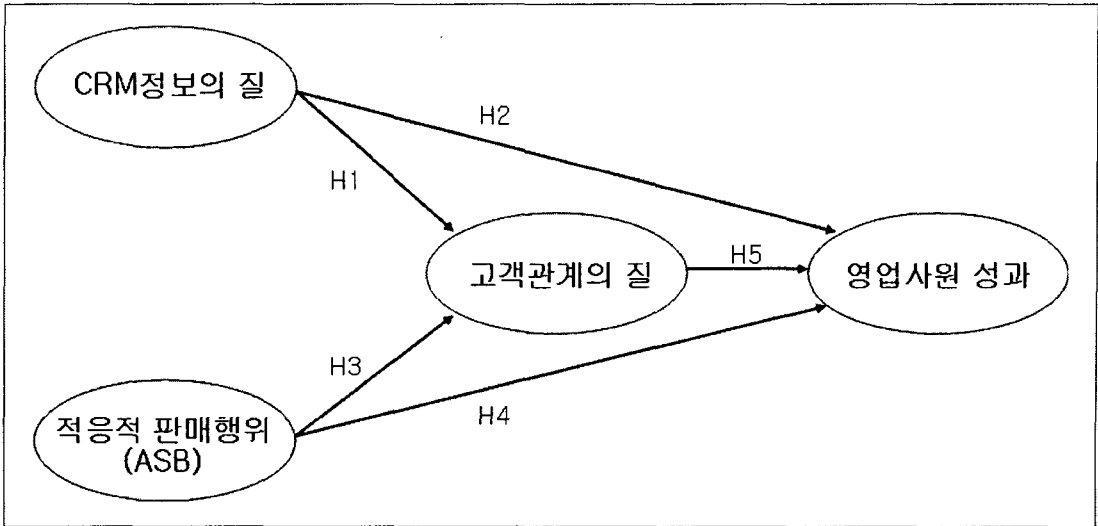
CRM이나 적응적 판매행위와 관련된 최

근의 연구들(정현주 등, 2002; Boles *et al.*, 2000; Cuthbertson and Laine, 2004; Ryals, 2005)에서는 고객정보, 고객지식, 고객과의 관계 등에 미치는 영향력과 영업사원의 성과를 함께 다루려는 시도가 이루어지고 있는 실정이다. 특히, 고객과 직접 대면하는 영업사원들이 CRM을 통해서 얼마나 우수한 고객정보를 제공받는가와 이질적 욕구나 필요를 가지는 각각의 고객들에게 맞게 판매행위를 변경하거나 커뮤니케이션을 달리 하려는 적응적 판매행위는 해당 고객과의 관계를 더욱 좋은 방향으로 이끌어줄 수 있을 뿐만 아니라, 궁극적으로 영업사원의 성과에 긍정적으로 작용할 수 있다. 이상의 논의를 바탕으로 설정된 연구모형은 <그림 1>과 같다.

CRM은 고객과 지속적으로 상호작용함으로써 고객과의 관계를 우호적으로 유지하려는 모든 노력을 의미한다. 따라서 CRM을 통해서 제공되는 고객정보의 질이 얼마나 우수한가는 영업사원들이 고객과의 관계를 구축·유지하는데 중요한 역할을 담당한다(Bennett, 1996).

우수한 CRM 정보의 질은 특히 영업사원들이 구체적인 고객들의 욕구와 욕구 등을 정확히 파악하고 그에 적절히 대응할 수 있게 한다. 이는 궁극적으로 고객과 우호적인 관계를 유지하는데 긍정적으로 작용한다(Kim *et al.*, 2004). 이러한 측면에서 볼 때 CRM의 가장 중요한 역할은 고객과의 관계를 효율적으로 관리함으로써 고객을 유지할 뿐만 아니라, 결과적으로 영업사원의 성과를 극대화하는 것이라 할 수 있다.

Engle and Barnes(2000), Speier and Venkatesh(2002) 등은 영업사원들이 영업



〈그림 1〉 연구모형

활동을 수행하는 과정에서 CRM을 활용하는 것이 반드시 긍정적으로만 작용하는 것은 아니라는 점을 지적하였으며, 나아가 부정적인 성과를 초래할 수도 있음을 강조하였다. 즉, 단순히 기술적인 측면에서 CRM의 활용은 영업사원 개인뿐만 아니라 기업 전체적으로도 실패를 겪게 될 가능성이 높아진다.

CRM을 성공적으로 활용하기 위해서는 먼저 이를 사용하는 영업사원들이 적극적으로 변화를 수용하고자 하려는 노력이 있어야 하며, 충분한 훈련이 이루어져야 한다(Morgan and Inks, 2001). 이러한 과정을 통해서 CRM은 가장 적절한 시기에 올바른 고객정보를 제공함으로써 결과적으로 영업사원과 고객 사이의 관계를 더욱 우수하게 해주며, 궁극적으로 영업사원의 성과에 긍정적으로 작용한다(Sharma *et al.*, 1999).

Bradshaw and Brash(2001)와 Campbell(2003)이 지적하고 있는 바와 같이, CRM의

가장 중요한 역할은 기업내부 자원을 효율적으로 활용하여 고객욕구를 사전에 예측하고, 이를 바탕으로 적절히 반응할 수 있도록 한다는 점이다. 즉, CRM을 활용하는 영업사원들에게 있어서 CRM은 단순히 우수한 성과를 가져다준다는 점에 의미가 있는 것이 아니라 자신들이 상대하는 고객들과 장기적인 관계를 형성할 수 있도록 해준다는 점에서 더욱 중요한 의미를 갖는다(Srinivasan and Morman, 2005).

이러한 내용은 CRM을 단기적인 성과 측면에서 접근하는 것보다는 고객과의 관계 구축이라는 관점에서 접근하는 것이 보다 바람직하다는 점을 보여준다. 따라서 CRM 시스템을 이용하는 영업사원은 단기적 성과에 관심을 가지는 것보다는 CRM을 통해서 제공되는 우수한 고객정보를 활용하여 잠재적으로 높은 가치를 제공할 수 있는 고객을 찾아내고 이들과 우호적인 관계를 형성하도록 지속적으로 노력할 필요가 있다(Hogan

and Rust, 2002). 이러한 일련의 노력은 영업사원의 성과를 향상시키는데 매우 중요하게 작용한다.

본 연구에서는 이상과 같은 기존연구들의 결과를 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설1: CRM 정보의 질은 고객관계의 질에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.

가설2: CRM 정보의 질은 영업사원 성과에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.

영업사원은 기업을 대표하는 주체로서 개인고객이나 기업고객들의 상담자로서의 책임을 가지고 있다. 따라서 자신의 고객들이 가지고 있는 욕구나 필요를 충족시키고 해결되지 않은 문제를 성공적으로 처리해줌으로써 신뢰와 만족 수준을 높여야 할 필요가 있다(Liu and Leach, 2001).

이와 같이 영업사원은 고객과 가장 밀접한 관계를 유지한다는 점에서 기업과 고객의 관계를 발전시키는데 가장 중요한 역할을 담당한다(Boles *et al.*, 2000; Macintosh, Anglin, Szymanski and Gentry, 1992). 특히, 고객과의 관계를 유지, 발전시키는 과정에서 영업사원의 성향이 매우 중요하게 작용한다. 우수한 고객과의 관계를 위해서 영업사원이 갖추어야 할 특성 중에서 최근에는 적응적 판매행위가 매우 중요하게 인식되고 있다(Park and Holloway, 2003; Robinson *et al.*, 2002).

고객들의 특성이나 현재의 상황을 파악하고자 하는 일련의 노력들을 기반으로 하여 확보된 적응적 판매행위는 결과적으로

고객들의 욕구와 수요에 적절히 대응할 수 있는 영업사원의 능력을 향상시켜 준다. 따라서 영업사원의 적응적 판매행위를 통해서 고객과의 관계의 질은 더욱 향상될 수 있을 뿐만 아니라 결과적으로 우수한 성과를 창출하는데 중요한 역할을 담당한다(Porter *et al.*, 2003; Sujan, Weitz, and Kumar, 1994).

Weilbaker(1990)는 영업사원, 영업관리자, 고객들을 대상으로 영업사원들의 판매능력과 영업성과 사이에 어떠한 관계가 존재하는가를 밝히고자 하였다. 제약업체의 관계자들과 고객들을 대상으로 설문조사하여 분석한 결과, 적응적 판매행위가 성공적인 영업행위에 가장 중요하게 작용하는 것으로 확인되었다. 또한, 적응적 판매행위 이외에도 학습능력, 커뮤니케이션 능력, 대인관계 능력 등을 향상시키려는 노력이 요구됨을 강조하였다.

Boorom *et al.*(1998) 역시 239명의 보험회사 영업사원들을 대상으로 영업성과의 주요 영향요인을 밝히려는 연구를 실시하였다. 구조방정식 모형을 활용하여 실증분석한 결과 영업사원들의 적응적 판매행위가 영업성과에 긍정적으로 작용한다는 점이 밝혀졌다. 연구자들은 분석결과를 바탕으로 적응적 판매행위의 중요성을 강조하면서 아울러 적응적 판매행위가 원활히 이루어지기 위해서는 영업사원들이 고객과의 요구에 주의를 기울이며, 적절히 대응할 수 있는 능력을 키워야함을 강조하였다(Celsi and Olson, 1998).

최낙환(1997)은 최근과 같은 경쟁상황에서 차별화를 피하기 위해서는 영업사원의 고객지향적 행동을 향상시킬 필요가 있음을

지적하면서 이에 영향을 미치는 주요 요인들을 밝히고자 하였다. 영업사원의 고객지향성에 영향을 미치는 요인을 크게 전체 조직분위기와 개인특성, 평가기준 등으로 분류하였으며, 제약회사 영업사원들을 대상으로 실증분석을 실시하였다. 그 결과 특히 영업사원의 적응성(적응적 판매행위)은 고객지향성에 직접적으로 영향을 미친다는 점이 밝혀졌다. 높은 수준의 적응적 판매행위를 수행하는 영업사원은 고객의 욕구를 파악하고 이를 최선의 방법을 통해서 충족시키고자 노력함으로써 고객의 만족도를 향상시킨다. 이러한 적응적 판매행위로 인해서 고객과의 장기적 관계를 구축하게 되며, 영업사원과 고객 모두 긍정적 혜택을 얻는다(Dunlop, Doston and Chambers, 1988).

한편, 자동차 영업사원들을 대상으로 한 Park and Holloway(2003)의 연구와 중소기업의 영업사원들을 대상으로 한 Porter *et al.*(2003)연구에서도 적응적 판매행위가 영업사원의 성과와 직무만족 정도를 향상시키는데 중요한 요인으로 작용한다는 점이 확인되었다.

이상에서 살펴본 기존연구 이외에 김규동(1999), 박주영(2002), Brown(1999), Li(1999) 등의 연구에서도 적응적 판매행위의 역할을 강조하고 있다. 이들 연구들에서도 공통적으로 적응적 판매행위와 영업사원의 성과 사이에 유의한 정의 관계가 존재하고 있음을 밝히고 있다. 특히, 적응적 판매행위는 고객들과 직접 대면하는 영업사원들의 특성과 관련된 것으로 고객들과 장기적인 관계를 구축하고, 고객의 만족도와 충성도를 제고할 수 있다는 점에서 매우 중요한 의미를 갖는다. 이는 영업사원의 성과뿐만 아니라

기업의 매출액과 이익에 매우 크게 기여한다(최낙환, 1997; Bush, Bush, Ortinau and Hair, 1990; Liu and Leach, 2001).

이상과 같은 기존연구들의 결과를 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설3: 적응적 판매행위는 고객관계의 질에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.

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

관계의 질 모형을 제시한 Crosby *et al.*(1990)는 서비스분야에서 가장 중요한 성공요인을 고객과의 장기적 관계 유지라고 보았으며, 특히 영업사원의 역할이 매우 중요함을 지적하였다. 연구자들은 제공하는 제품이나 서비스가 복잡하고 고객화되어 있으며, 지속적인 거래가 요구될수록 고객과의 우호적인 관계를 형성하는 것이 필요함을 강조하였다. 하지만, 생명보험을 판매하는 영업사원들을 대상으로 실증분석한 결과, 고객과의 관계의 질이 영업사원 성과(판매효과성)에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 확인되었다.

이러한 결과와 달리 기업 간(B2B) 거래 환경에서 Crosby *et al.*(1990)의 모형을 적용하였던 Boles *et al.*(2000)는 고객과의 관계의 질이 영업사원의 성과(판매효과성)를 높이는데 매우 중요하게 작용한다는 점을 확인하였다. 또한, 고객과의 관계의 질을 높이기 위한 다양한 방안을 제시하였는데, 고객에게 유익한 정보 제공, 고객에 대한 지식의 축적, 원활한 의사소통 등이 중요하게 작용함을 지적하였다.

한편, Macintosh *et al.*(1992)는 금융상품이나 산업재를 판매하는 영업사원들이 성공적인 판매행위를 하기 위해 어떠한 노력이 요구되는가를 밝히고자 연구하였다. 그 결과 우수한 성과를 창출하는 영업사원의 집단과 그렇지 못한 영업사원의 집단 사이에는 뚜렷한 차이가 있음을 밝혀냈다. 특히, 우수한 성과를 창출하는 영업사원들은 처음부터 제품설명이나 판매에 주력하기 보다는 고객과 좋은 관계를 구축하려고 노력하는 것으로 나타났다. 따라서 이상과 같은 기존 연구들의 결과를 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

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

IV. 실증분석 결과

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 이용하여 일차적인 분석을 실시하였다.

응답자의 회사별 분포는 CJ 2.1%, SK C&C 7.1%, 현대백화점 12.2%, 현대자동차 67.6%, 데이콤 10.9%였다. 기업별 차이가 연구 모형의 실증 결과에 영향을 줄 수 있기 때문에 이를 고려해야 하는데 현대자동

차를 제외한 다른 기업들의 경우 기업당 표본수가 30개 미만이기 때문에 기업별 차이 검증은 실시하기가 곤란한 측면이 있어서 표본수가 작은 기업들은 모두 제외하고 현대자동차에 대해서만 분석을 시행하였다. 따라서 최종 분석에 사용된 표본의 수는 161개이다. 최종 표본의 직급분포는 사원 11.9%, 대리 51.3%, 과장 33.1%, 차장 이상 3.8%이었다. 응답자의 회사 근무연수는 평균 9.8년이었으며, 남성의 비율은 89.3%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 행위는 Marks, Vorhies, and Badovick(1996)이 제시한 ADAPTS를 기초로 하여, 상황별 영업방식의 변화, 고객욕구에 대한 민감도, 차별화된 고객 대응 등 총 7개의 항목을 개발하였다.

고객관계의 질은 Crosby *et al.*(1990)의 관계 질 척도를 바탕으로 하여 고객과의 우호적 관계 정도, 영업사원에 대한 고객의 신뢰 정도 등 총 5문항으로 구성되었다. 특히, Crosby *et al.*(1990)과 달리 본 연구에서는 만족과 관련된 항목을 제외한 신뢰 관련 부분을 토대로 척도를 개발하였다. 이는 고객과 영업사원 사이에 존재하는 신뢰 정도가 고객이 영업사원에 대해서 느끼는 만족도에 영향을 미치는 선행변수로 작용할 수 있기 때문이다(Roh, Ahn and Han, 2005).

CRM 정보의 질은 Bailey and Pearson (1983)과 Doll and Torkzadeh (1988)이 제시한 컴퓨터 시스템의 사용자 만족도 구성요소를 토대로 CRM을 통해서 제공되는 고

개정보의 정확성, 적절성, 정밀성, 활용가능성 등 총 7개의 항목을 개발하였다. 한편, 영업사원의 성과는 Behrman and Perreault (1982)가 제시한 영업사원에 의한 자기 보고 방식의 성과측정 방법을 수정하여 사용하였는데, 신상품의 판매실적, 주요 고객의 발견 및 영업실적 등 총 5문항으로 구성되었다.

분석하였고, 요인분석을 통해 타당성 (validity)을 분석하였다. 본 연구의 실증연구에 사용된 이론변수들의 신뢰도는 다음의 <표 1>과 같이 모두 Nunally and Bernstein (1994)이 주장한 알파 계수 0.7이상 기준을 충족시키고 있다.

한편, Anderson and Gerbing(1988)의 연구에 기초하여, 본 연구의 다항목 척도

<표 1> 평균, 표준편차, 상관계수, 신뢰도계수

척도	1	2	3	4	평균	표준편차
1. 적응적 판매행위	0.890				4.76	0.97
2. CRM 정보의 질	0.586 (0.061)	0.910			4.56	1.02
3. 고객관계의 질	0.811 (0.039)	0.602 (0.060)	0.870		4.81	1.00
4. 성과	0.870 (0.030)	0.568 (0.063)	0.902 (0.028)	0.884	4.65	1.01

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	0.77	0.50	9.34	0.45
CRM 정보의 질	0.91	0.59	10.53	0.54
고객관계의 질	0.80	0.58	9.68	0.48
성과	0.71	0.50	10.31	0.52

모형의 적합도: $\chi^2(df)=322.56(246)$, $p<0.00$; RMSEA=0.044; CFI=0.967; TLI=0.963; GFI=0.864

본 연구에서는 추상적인 개념을 측정하기 위해 여러 가지 측정항목을 사용하였는데, 이론변수의 다항목척도간의 신뢰성 (reliability)은 크론바하 알파 계수에 의해

(multi-item scales)의 타당성을 평가하기 위하여 확인적 요인분석을 실시하였으며, 그 결과는 다음의 <표 2>와 같다. 측정모형의 부합도는 RMSEA=0.044, CFI=0.967.

TLI=0.963, GFI=0.864, AGFI=0.834로 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.

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.

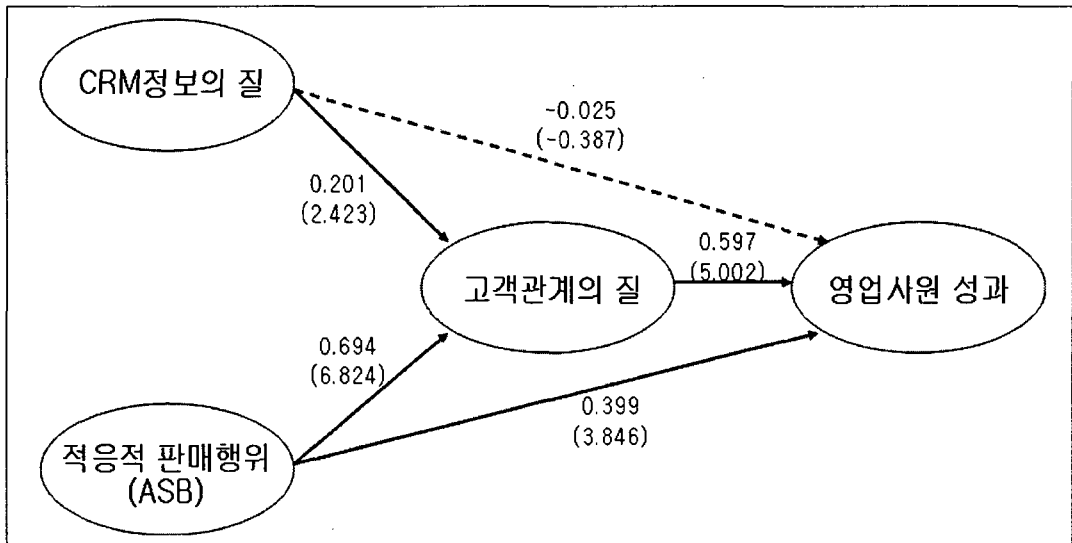
판별 타당성을 확보하기 위해서는 구성개념간 상관관계를 보여주는 Φ 계수의 신뢰구간에 1.0이 포함되지 않아야 하는데

(Anderson and Gerbing, 1988) <표 1>에서 이 조건이 충족됨을 알 수 있다.

2. 가설검증 결과

본 연구에서 설정된 연구가설의 검증은 구조방정식 모형을 활용하여 실시하였다. 구조방정식 모형을 활용하는 경우 연구모형의 적합도를 판단하여야 하는데, chi-square 값의 경우를 제외하면 통계적 유의성을 확인할 수 없기 때문에 자의적으로 판단해야 한다. 제시된 각각의 적합도 지수는 0.90 보다 클수록 바람직하며, χ^2 값은 유의하지 않을 때, 표준화된 원소 평균 자승 잔차(SRMR) 값은 0.05 보다 작을수록 분석에 적합한 모델이다(Baldwin, 1989).

한편, χ^2 값은 표본의 크기에 민감하게 반



<그림 2> 가설검증 결과

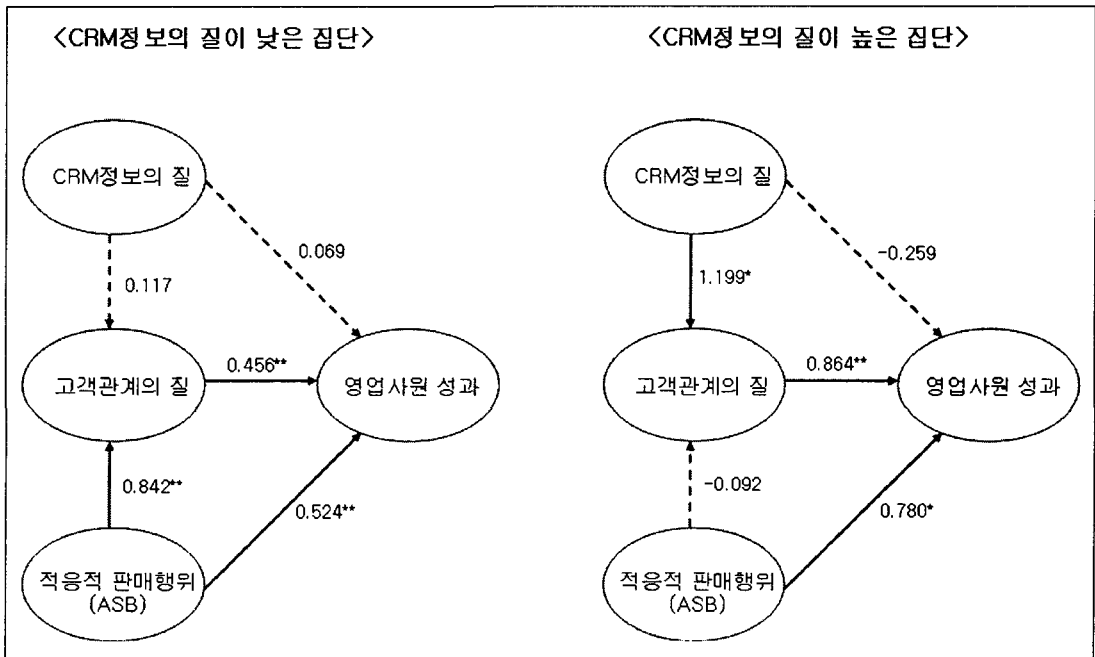
()는 t값, 점선은 기각된 가설, 실선은 채택된 가설을 의미함.

응하는 특징을 가지고 있는데, 일반적으로 표본의 수가 200개 이상인 경우에는 통계적으로 유의한 결과를 얻을 수 있다. 따라서 표본의 수가 충분히 크고, 연구모델이 엄격한 이론적 배경을 바탕으로 설정되었다면 χ^2 값의 유의성은 모형의 적합성을 판단할 때 엄격히 적용할 필요는 없다(조현철, 1999; Bagozzi and Yi, 1988).

구조방정식 모형의 분석 결과, 모형의 전반적 적합도는 RMSEA=0.044; CFI=0.967; TLI=0.963; GFI=0.864 AGFI=0.834로 나타나 매우 만족스러운 수준인 것으로 판단된다. 한편, 연구가설의 검증결과는 <그림 2>와 같다.

<그림 2>에서 보는 바와 같이, 구조방정

식 모형을 이용하여 연구가설을 검증한 결과, CRM 정보의 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 ($\beta_{21}=0.567, p<0.01$), 적응적 판매행위 또한 성과에 직접적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다($\gamma_{22}=0.399, p<0.01$). 또한, 고객관계의 질을 결정하는 선행변수들과 관련된 연구가설을 검증한 결과, CRM 정보의 질과 적응적 판매행위는 모두 고객관계의 질에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다($\gamma_{11}=0.201, p<0.05; \gamma_{12}=0.694, p<0.01$).



<그림 3> 조절효과 분석 결과

* $p<0.05$, ** $p<0.01$

연구가설에 대한 검증을 실시 한 후 이러한 결과의 타당성을 확인하기 위하여 경쟁모형을 대상으로 추가적인 분석을 실시하였다. 경쟁모형은 매개변수인 고객관계의 질을 제외하고 CRM 정보의 질과 적응적 판매행위가 영업사원 성과에 직접 영향을 미치는 것으로 상정하였다. 경쟁모형의 분석결과를 본 연구에서 설정하였던 연구모형의 결과와 비교해보면, 경쟁모형의 적합도지수는 CFI=0.983, TLI(NNFI)=0.980, GFI=0.901, RMSEA=0.036 등으로 나타나 다소 우월한 것으로 확인되었다. 하지만, 자유도(df)가 149로 본 연구에서 설정되었던 연구모형에 비해 현저히 떨어지고, CRM 정보의 질이 영업사원의 성과에 미치는 영향도 유의하지 않은 것으로 나타남으로써 모형으로서의 가치가 매우 낮은 것으로 판단된다. 이러한 분석결과는 본 연구에서 제안하였던 모형의 타당성이 매우 높다는 점을 보여주는 결과라 할 수 있다.

한편, CRM 정보의 질이 적응적 판매행위→고객관계의 질→성과의 관계에서 조절변수로 작용하는지 확인하기 위하여 CRM 정보의 질이 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하여 비교분석을 실시하였다. 분석결과 적합도지수는 CFI=0.891, TLI(NNFI)=0.877, GFI=0.769, RMSEA=0.045 등으로 제안된 연구모형보다 다소 낮은 것으로 나타났다. 이것은 표본을 둘로 나누었기 때문에 나타난 결과이지만 조절효과를 판단하는 데는 큰 무리가 없다고 보아 분석을 진행하였다.

다음의 <그림 3>과 같이 CRM 정보의 질이 낮은 집단의 경우, 적응적 판매행위→고객관계의 질→성과의 관계가 뚜렷하게 나타났다으며, 적응적 판매행위→성과의 관계도

유의하게 나타났다. 하지만, CRM 정보의 질은 고객관계의 질과 성과에 아무런 영향을 미치지 못하였다. 이러한 결과와 달리, CRM 정보의 질이 높은 집단의 경우, 적응적 판매행위는 고객관계의 질에 영향을 미치지 못하였으며, CRM 정보의 질은 고객관계의 질에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이상의 분석결과를 종합하면, 적응적 판매행위가 고객관계의 질에 영향을 미치는 과정에서 CRM 정보의 질이 조절변수로 작용하는 것으로 판단된다.

조절효과의 분석 결과는 CRM 정보의 질이 우수하지 못할 경우 영업사원들은 적응적 판매행위를 높임으로써 고객과의 관계의 질을 향상시킬 수 있으며, CRM 정보의 질이 우수할 경우 적응적 판매행위의 도움이 없더라도 직접적으로 고객관계의 질이 높아질 수 있음을 의미한다.

V. 결론

본 연구에서는 CRM 정보의 질과 영업사원 성과, 적응적 판매행위와 영업사원 성과 사이에 고객관계의 질을 매개변수로 하는 연구모형과 가설을 설정하고 검증하였다. 이를 통해 우수한 영업사원의 성과에 미치는 CRM 정보의 질과 적응적 판매행위의 직접적 효과뿐만 아니라 간접적 효과까지도 확인하였다. 연구가설의 검증결과와 관련된 논의와 시사점을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

먼저, 가설검증 결과 CRM을 통해서 제공되는 고객정보의 질은 고객관계의 질을

향상시키지만, 영업사원의 성과에는 직접적으로 영향을 미치지 못하는 것으로 확인되었다. 이러한 연구결과는 단순히 우수한 품질의 고객정보가 제공되는 것만으로는 영업사원의 성과를 향상시킬 수 없으며, 영업사원들이 이를 활용함으로써 고객과 좋은 관계를 유지하고 개선시켜 나가야 비로소 우수한 영업사원 성과를 창출할 수 있음을 의미한다.

따라서 CRM을 도입하고 실행하고자 하는 기업은 영업사원들에게 제공되는 CRM 정보가 정확하고, 빠르게 갱신되며, 이해하기 쉽도록 하여야 하며, 각 영업상황에 맞도록 시의적절하게 제공될 수 있도록 노력하는 것이 바람직하다. 이를 위해서는 CRM의 실제 사용자인 영업사원들을 전반적인 CRM 수행과정에 적극적으로 참여시키고 그들의 의견이 충분히 반영되도록 해야 할 것이다.

또한, CRM을 사용하여 제공받는 고객정보가 고객과의 관계를 개선함은 물론이고 이를 통해서 자신들의 영업성과에 도움이 된다는 점을 영업사원들에게 적극적으로 알리고, CRM 정보를 올바르게 활용하는 방법 등과 같은 다양한 교육을 실시할 필요가 있다.

한편, 다수의 기존연구에서와 같이 적응적 판매 행위가 곧바로 성과에 연결된다고 보는 것은 적응적 판매행위의 단기적 효과에만 초점을 맞춘 것이라고 할 수 있다. 그러나 검증결과에서 보듯이 향후에는 장기적인 관점에서 적응적 판매행위의 역할을 파악할 필요가 있다. 검증결과 적응적 판매행위는 영업사원 성과에 직접적으로 영향을 미치기도 하지만, 고객관계의 질을 높임으로써 궁극적으로 영업성과를 향상시키는 것

으로 확인되었다.

한편, 직접적 효과와 간접적 효과의 크기를 비교하면 고객관계의 질을 통하여 적응적 판매행위가 영업성과에 미치는 영향력의 중요성을 더욱 명확히 인식할 수 있다. 적응적 판매행위가 영업사원 성과에 미치는 직접적 효과 (γ_{22})는 0.345인 반면에, 고객관계의 질을 통한 간접적 효과($\gamma_{12} \times \beta_{21}$)는 0.374로 나타났다. 또한, 고객관계의 질이 영업사원에 미치는 직접적 영향력의 크기(β_{21})는 0.557로써 매우 중요한 영향요인임이 확인되었다.

이상과 같은 분석결과는 고객과의 관계의 질을 높임으로써 영업사원의 성과를 향상시키려는 노력이 요구됨을 의미한다. 즉, 영업사원들이 높은 수준의 적응적 판매행위를 수행함으로써 우수한 성과를 창출하는 것도 중요하지만, 그러한 적응적 판매행위를 통해서 고객과의 장기적인 관계를 우호적으로 이끌어 갈 수 있도록 하는 노력이 우선되어야 함을 인식할 필요가 있다.

연구가설의 검증결과, 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 우수한 영업성과를 얻기 위해서는 기업들이 기술적인 측면에서의 CRM 시스템의 구축과 지원활동에도 신경을 써야하지만, 영업사원 개개인이 보다 적극적으로 고객들의 취향이나 욕구를 파악하고 이해하려는 노력이 선행되어야 함을 의미한다. 따라서 기업들이 우수한 영업사원을 선발하거나 교육할 때 적응적 판매행위와 관련된 기준을 마련하고 이

를 적용하는 것이 장기적인 관점에서 매우 효과적으로 작용할 수 있다는 점에 주목할 필요가 있다.

이상에서 살펴본 바와 같이, 본 연구의 결과는 우수한 영업사원 성과의 창출과 관련하여 유의한 시사점을 제시하고 있다. 하지만 앞으로 해결해야 할 문제점 역시 존재하는데 구체적인 내용은 다음과 같다.

첫째, 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. 하지만, CRM 정보의 질뿐만 아니라 양도 유용성을 구성하는 요소가 될 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 CRM 정보의 질과 양이 영업사원 성과에 미치는 영향력을 검증할 필요가 있다. 특히, 각각의 독립적인 영향력뿐만 아니라 상호작용 효과를 검증하려는 노력이 매우 유용할 것으로 판단된다.

둘째, 본 연구의 실증검증에 이용된 설문은 고객의 관점이 아니라 영업사원의 관점에서 조사되었으며, 성과 등의 척도도 객관적인 방법이 아니라 영업사원의 주관적 자기 보고 형식으로 측정하였다. 하지만 향후에 실시되는 관련 연구들에서는 영업사원 측면에서의 조사뿐만 아니라, 고객 측면에서의 조사도 병행되어야 할 것이다. 일반적으로 CRM을 사용하여 영업활동을 수행하는 경우에 고객과의 관계의 질이나 고객들의 만족도를 향상시키는 효과가 있음이 지적되고 있으나, 이는 주로 영업사원들의 인식을 바탕으로 한 것이다. 따라서 고객을 대상으로 조사를 실시하고 이를 영업사원의 그것과 비교하여 공통점과 차이점을 확인하

려는 연구는 매우 의미 있는 결과를 제시할 수 있을 것으로 기대된다.

셋째, 다양한 연구모형에 대한 검토가 요구되는데 특히 영업사원의 적응적 판매행위와 성과 사이에서 CRM 정보의 질이 조절변수로 작용하는가에 대한 보다 깊이 있는 분석과 논의가 이루어져야 할 것이다. 본 연구에서는 추가적인 분석을 통해서 CRM 정보의 질이 조절변수로서 작용할 수 있다는 점을 확인하였다. 향후 연구에서는 단순히 직접적인 영향관계 뿐만 아니라 다양한 조절변수들에 대한 연구가 실시되어야 할 것이다. 특히, 영업상황, 영업사원 특성, 적절한 보상시스템 등과 같은 변수들의 역할을 살펴볼 필요가 있다.

논문접수일 : 2006. 07. 27

논문게재일 : 2006. 10. 12

참고문헌

- 김규동(1999), "개인적 가치, 고객지향성, 적응성과 판매원성과간의 관계에 대한 구조적 연구," *한일경상논집*, 18, 93 -118.
- 김희웅·곽기영(2003), "CRM시스템 구현 성공 메커니즘에 관한 탐색적 연구," *한국경영과학회지*, 29(1), 1-16.
- 박주영(2002), "영업사원의 목적지향성이 성과에 미치는 영향: 적응판매와 노력투입판매를 중심으로," *중소기업연구*, 24(1), 159-185.

- 이석준(2001), "ERP 시스템 구현의 핵심성공 요인과 활용 성과에 관한 실증적 연구 : 중소기업을 중심으로," *경영정보학연구*, 11(4), 155-173.
- 정현주 · 고준 · 김영걸(2002), "고객관계관리 (CRM)에서 고객정보/고객지식 품질에 영향을 미치는 요인: 서비스 산업을 중심으로," *경영과학*, 19(2), 1-23.
- 조현철(1999), LISREL에 의한 구조방정식 모델, 도서출판 석정.
- 최낙환(1997), "판매원의 고객지향성에 대한 조직몰입과 적응성의 매개적 역할," *마케팅연구*, 12(2), 43-65.
- Anderson, J. C. and David W. Gerbing(1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach," *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Bagozzi, Richard and Youjae Yi(1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 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), 530-545.
- Baldwin, B.(1989), "A Primer in the Use and Interpretation of Structural Equation Models," *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 22, 100-112.
- Behrman, Douglas N. and William D. Perreault, Jr.(1982), "Measuring the performance of industrial salespersons," *Journal of Business Research*, 10(3), 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), 253-263.
- _____, Julie T. Johnson and Hiram C. Barksdale Jr.(2000), "How Salespeople Build Quality Relationships: A Replication and Extension," *Journal of Business Research*, 48, 75-81.
- Boorum, 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, 16-30.
- Bradshaw, D. and C. Brash(2001), "Managing Customer Relationships in the e-business World :How to Personalize Computer Relationships for Increased Profitability," *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29(12), 520-529.

- Brown, R. T.(1999), "The Relationship of General Cognitive Ability, 'Working Smart' and Salesperson Performance," Ph. D. dissertation, Southern Illinois University at Carbondale.
- Brown, S. P., J. C. Mowen, D. T. Donavan and J. W. Licata(2002), "The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Determinants and Effects on Self and Supervisor Ratings," *Journal of Marketing Research*, 39(Feb.), 110-119.
- Bush, Robert P., Alan J. Bush, David J. Ortinau and Joseph F. Hair(1990), "Developing A Behavior-based Scale to Assess Retail Salesperson Performance," *Journal of Retailing*, 66(Spring), 119-136.
- Campbell, A.(2003), "Creating Customer Knowledge Competence : Managing Customer Relationship Management Programs Strategically," *Industrial Marketing Management*, 32, 375-383.
- Celsi, Richard L. and Jerry C. Olson(1998), "The Role of Involvement in Attention and Comprehension Processes," *Journal of Consumer Behavior*, 15(September), 210-224.
- Chakrabarty, Subhra, Gene Brown, Robert E. Widing and Ronald D. Taylor(2004), "Analysis and Recommendations for the Alternative Measures of Adaptive Selling," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24(2), 125-133.
- Crosby, Lawrence A., Kenneth R. Evans and Deborah Cowles(1990), "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective," *Journal of Marketing*, 54, 58-81.
- Cuthbertson R. and rttu Laine(2004), "The Role of CRM within Retail Loyalty Marketing," *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 12(3), 290-304.
- Davis, Fred D.(1989), "Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use and User Acceptance of Information Technology," *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.
- Doll, William J. and Gholamreza Torkzadeh (1988), "The Measurement of End-User Computing Satisfaction," *MIS Quarterly*, 12(2), 259-274.
- Dunlop, B. J., Michael J. Doston and Terry M. Chambers(1988), "Perceptions of Real-Estate Brokers and Buyers: A Sales-Oriented, Customer-Oriented Approach," *Journal of Business Research*, 17(Sep.), 175-187.
- Engle, Robert L. and Michael L. Barnes (2000), "Sales Force Automation Usage, Effectiveness, and Cost-Benefit in Germany, England, and the United States," *Journal of Business and Industrial Marketing*, 15(4), 216-241.
- Fornell, Claes and David F. Larcker(1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of*

- Marketing Research*, 18(3), 39-50.
- Goolsby, Jerry R., Rosemary R. Lagace and Michael L. Boorum(1992), "Psychological Adaptiveness and Sales Performance," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 12(2), 51-67.
- Gupta, Sunil and Donald R. Lehmann(2003), "Customers as Assets," *Journal of Interactive marketing*, 17(1), 9-24.
- _____ and Jennifer A. Stuart(2004), "Valuing Customers," *Journal of Marketing Research*, 41(Feb.), 7-18.
- Hogan, J. E. and R. T. Rust(2002), "Customer Equity Management ; Charting New Directions for the Future of Marketing," *Journal of Service Research*, 5(Aug.), 4-12.
- 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, 632-652.
- Li, Po-chien(1999), "Effects of Sales Force Control System on Salesperson Job Outcomes: A Psychological Climate and Contingency Perspective," Ph. D. dissertation, University of Missouri -Columbia.
- Liu, Annie H. and, Mark P. Leach(2001), "Developing Loyal Customers with a Value-Adding Sales Force: Examining Customer Satisfaction and the Perceived Credibility of Consultative Salespeople," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21(2), 147-156.
- Macintosh, G., Kenneth A. Anglin, David M. Szymanski and James W. Gentry (1992), "Relationship Development in Selling: A Cognitive Analysis," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 12, 23-34.
- Marks, R., Douglas W. Vorhies and Gordon J. Badovick(1996), "A Psychometric Evaluation of the ADAPTS Scale: A Critique and Recommendations," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16(4), 53-65.
- Morgan, Amy. J. and Scott A. Inks(2001), "Technology and the Sales Force: Increasing Acceptance of Sales Force Automation," *Industrial Marketing Management*, 30, 463-472.
- Mulhern, Francis J.(1999), "Customer Profitability Analysis: Measurement, Concentration, and Research," *Journal of Interactive Marketing*, 13(1), 25-40.
- Nunnally, Jum C. and Ira H. Bernstein (1994), *Psychometric Theory*, 3rd ed., New York, McGraw- Hill.
- Park, E. J. and B. Holloway(2003), "Adaptive Selling Behavior: An Empirical Examination of Learning Orientation, Sales Performance, and Job Satisfaction," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 23(3), 239-251.
- Peppard, J.(2000), "Customer Relationship Management(CRM) in Financial Services,"

- European Management Journal*, 18, 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, 275-281.
- Reinartz, W., Manfred Krafft and Wayne D. Hoyer(2004), "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance," *Journal of Marketing Research*, 41(Aug.), 293-305.
- _____, Jacquelyn S. Thomas and V. Kumar(2005), "Balancing Acquisition and Retention Resource to Maximize Customer Profitability," *Journal of Marketing*, 69(January), 63-79.
- Robinson, L., G. E. Marshall, W. C. Moncrief and F. G. Lassk(2002), "Toward a Shortened Measure of Adaptive Selling," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 111-119.
- Roh, T. H., C. K. Ahn and Ingoo Han(2005), "The Priority Factor Model for Customer Relationship Management System Success," *Expert Systems with Applications*, 28, 641-654.
- Ryals, L.(2005), "Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationship," *Journal of Marketing*, 69(Oct.), 252-261.
- _____, and S. Knox(2001), "Cross-functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing through Customer Relationship Management," *European Management Journal*, 19(5), 534 -542.
- Sharma, A., Nikolaos Tzokas, Michael Sare, and Panagiotis Kyziridis(1999), "Antecedents and Consequences of Relationship Marketing: Insights from Business Service Salespeople," *Industrial Marketing Management*, 28, 601-611.
- Speier, C. and Viswanath Venkatesh(2002), "The Hidden Minefield in the Adoption of Sales Force Automation Technologies," *Journal of Marketing*, 66(July), 98-111.
- Spiro, R. L. and Barton A. Weitz(1990), "Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity," *Journal of Marketing Research*, 27, 61-69.
- Srinivasan, R. K, and C. Morman(2005), "Strategic Firm Commitments and Rewards for Customer Relationship Management in Online Retailing," *Journal of Marketing*, 69(Oct), 193 -200.
- Sujan, Harish(1986), "Smarter Versus Harder: An Exploratory Attributional Analysis of Salespeople's Motivation," *Journal of Marketing Research*, 23(1), 41-49.
- _____, Barton A. Weitz and Nirmalya Kumar(1994), "Learning Orientation, Working Smart, and

Effective Selling," *Journal of Marketing*,
58(July), 39-52.

Treacy, M, and F. Wiersema(1993), "Customer
Intimacy and Other Value Disciplines,"
Harvard Business Review, 71, 84-93.

Weilbaker, D. C.(1990), "The Identification
of Selling Abilities Needed for
Missionary Type Sales," *Journal of
Personal Selling & Sales Management*,
11, 45-58.

Weitz, B. A., Harish Sujana and Mita
Sujana(1986), "Knowledge, Motivation,
and Adaptive Behavior: A Framework
for Improving Selling Effectiveness,"
Journal of Marketing, 50(October),
174-191.

Information Quality of CRM, Adaptive Selling Behavior and Salesperson Performance: The Mediating Role of Quality of the Customer Relationships*

Hyung Taek Lee**

Jong Kun Jun***

Myung Su Chae****

Abstract

This study aims to identify the effect of information quality of CRM and salespersons' adaptive selling behavior(ASB) on their performance. For this research goal, the authors established research model and hypotheses which focus to the mediating role of quality of customer relationship.

The results of empirical analysis show that information quality of CRM has no direct effect on salesperson performance and just indirectly influence to it via quality of customer relationship. Compared to this result, ASB directly and indirectly affects on performance. These results suggest that the most important thing to enhance salesperson performance is the maintenance of good relationship with customers.

Keywords: information quality, adaptive selling behavior, customer relationship, salesperson performance

* This study was supported by a faculty research grant from Hankuk University of Foreign Studies for year 2005.

** Full-time Instructor Division of International Business and Information System

*** Assistant Professor Department of International Business Hankuk University of Foreign Studies

**** Professor Division of Business Administration Hankuk University of Foreign Studies