

On: 31 January 2016

Access Details: [Online: 2383-9694, Subscription: 1226-9263]

Publisher Korea Distribution Association

Editorial office: School of Business, Sungkyunkwan University, Jongno-gu, Seoul, South Korea



## Journal of Channel and Retailing

Publication details, including instructions for authors and subscription information:

<http://www.kodia.or.kr/>

### “Research on the mediator role of temporary partnering between salespeople's adaptive selling ability and customer satisfaction” \_학술논문

Jong-Ku Won<sup>a\*</sup>, Seung-Ho Ahn<sup>b\*\*</sup>, Chun-Han Cho<sup>c\*\*\*</sup>

a. Ph.D course, Soongsil University

b. Professor, Soongsil University

c. Assistant Professor, Gyeonggi College of Science and Technology

Online publication date: 31 January 2016

To cite this Article: Jong-Ku Won, Seung-Ho Ahn and Chun-Han Cho (2016) ‘Research on the mediator role of temporary partnering between salespeople's adaptive selling ability and customer satisfaction’, Journal of Channel and Retailing , 21(1): 31-54.

To link to this Article: 10. 17657/jcr.2016.01.31.2

### PLEASE SCROLL DOWN FOR ARTICLE

This article may be used for research, teaching and private study purposes. Any substantial or systematic reproduction, re-distribution, re-selling, loan or sub-licensing, systematic supply or distribution in any form to anyone is expressly forbidden. The publisher does not give any warranty express or implied or make any representation that the contents will be complete or accurate or up to date. The accuracy of any instructions, formulae and drug doses should be independently verified with primary sources. The publisher shall not be liable for any loss, actions, claims, proceedings, demand or costs or damages whatsoever or howsoever caused arising directly or indirectly in connection with or arising out of the use of this material.

# 영업사원의 적응적 판매능력과 고객만족 사이에서 일시적인 협력관계 형성의 매개역할에 관한 연구

원종구\*, 안승호\*\*, 조준한\*\*\*

과거의 B to C 시장에서 영업사원의 역할은 단순히 판매하는 것에 맞추어졌다. 그러나 현재 경쟁이 치열해지고 거래과정이 복잡한 서비스에서는 영업사원이 과거의 판매만을 하는 역할을 뛰어넘어 고객에게 상담원이나 조력자로서 역할이 증대되고 있다. 이러한 전문서비스 영역에서는 영업사원이 단순히 제품을 소개하고 판매하는 역할에서 벗어나 전문적인 기술을 갖추어야 할 필요가 있다. 영업사원과 고객의 관계가 장기화 되면 기존의 고객과 영업사원 관계이상으로 발전할 수 있다. 본 연구는 영업사원과 고객과의 관계를 ‘협력관계 형성(Partnering)’을 통해 설명하고자 한다. 기존의 협력관계 형성에 관한 연구는 B to B에서 수직적인 관계나 제휴관계에서 협력관계 형성에 관한 연구나(Kotler, 1994), 두 개 이상의 기업사이의 협력 활동에 관한 연구가 진행되었다(Li, Cheng, Love, 2000). 본 연구에서는 일시적인 거래에 협력관계 형성의 개념을 적용하고자 한다. 이를 통해 영업사원의 적응적 판매능력이 고객만족에 미치는 영향과 관련하여 일시적인 협력관계 형성의 역할에 관해 파악하는 것이 본 연구의 목적이다.

본 연구에서는 영업사원의 적응적 판매능력과 고객만족 사이에서 일시적인 협력관계 형성이 매개역할을 하는지를 실증하였다. 연구 결과, 영업사원의 적응적 판매능력은 고객만족에 정(+)의 영향이 있는 것으로 나타났다. 또한 영업사원의 적응적 판매능력이 일시적인 협력관계 형성(특징, 과정, 성과)에 정(+)의 영향을 미쳤으며, 일시적인 협력관계 형성(특징, 과정, 성과)이 고객만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 영업사원의 적응적 판매능력과 고객만족 사이에서 매개효과를 분석한 결과 일시적인 협력관계 형성이 영업사원의 적응적 판매능력과 고객만족 사이에서 완전매개 효과가 있는 것으로 나타났다. 구성차원에서 일시적인 협력관계 형성의 특징과 과정은 완전매개 효과가 일시적인 협력관계 형성의 성과는 부분매개 효과가 있는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과로 보아 부동산 거래와 같은 단발성 거래에서 일시적인 협력관계 형성의 역할과 관련하여 영업사원이 적응적 판매능력과 관련한 역량을 강화하는 것도 중요하다는 실무적 시사점을 제시하였다.

주제어 : 영업사원의 적응적 판매, 일시적인 협력관계 형성, 고객만족, 부동산 거래

## I. 서론

서비스를 기간 별로 구분하면 단기 서비스와 장기 서비스로 구분 할 수 있다. 최근에는 서비스의 기간이 단기일 지라도 한 번 구매하면 종료가 되는 1회성 거래의 성격이 강한 서비스가 증가하고 있다. 이

러한 거래는 상조, 결혼, 부동산 거래서비스 등을 예로 들 수 있다. 다른 1회성 서비스에 비해 이러한 서비스가 갖고 있는 특징은 다른 일시적인 서비스에 비해 가격이 비교적 가격이 고가라는 점이다. 그리고 구매의사를 결정하는 기간이 길고 계약시작부터 종료되는 시점까지 비교적 장기간이라는 특징을 갖

\* 박사과정, 숭실대학교 일반대학원 경영학과, red365@nate.com, 주저자

\*\* 정교수, 숭실대학교 경영학부, shahni@ssu.ac.kr, 공동저자

\*\*\* 조교수, 경기과학기술대학교 중소기업경영과, chcho@gtec.ac.kr, 교신저자

고 있다. 최근 들어 이러한 서비스의 경쟁이 가속화 되고 전문화 되고 있는 경향이 증가하고 있다. 그리고 이러한 거래 및 서비스에 대한 전문가의 수요도 증가하고 있다.

과거의 B to C 시장에서 영업사원의 역할은 단순히 판매하는 것에 맞추어졌었다. 그러나 현재 경쟁이 치열해지고 거래과정이 복잡한 서비스에서는 영업사원이 과거의 판매만을 하는 역할을 뛰어넘어 고객에게 상담원이나 조력자로서의 역할이 증대되고 있다. 이러한 전문서비스 영역에서는 영업사원이 단순히 제품을 소개하고 판매하는 역할에서 벗어나 전문적인 기술을 갖추어야 할 필요가 있다. 전문적인 영업기술은 영업과 관련하여 유능하게 잘 수행 될 수 있는 능력으로 정의되며① 갈등을 해결하는 대인관계기술, ② 세일즈맨십 기술, ③ 전문지식을 포함한다(Ford, Walker, Churchill and Hartley 1987). 그러나 영업사원이 전문적인 기술을 갖추는 것도 중요성을 갖지만 이와 동시에 개별고객을 상대하는 능력을 갖추는 것도 중요하다고 할 수 있다. 왜냐하면 개별고객마다 특성이 다르고 판매상황이 다르게 나타날 수 있기 때문이다. 판매상황에 맞추어 판매방식을 바꾸는 것을 적응적 판매능력이라고 한다(Weitz, Sujan and Sujan 1986). 하지만 적응적 판매능력에 초점을 맞춘 연구는 기간이 길지만 거래가 단발성으로 끝나는 일시적인 서비스의 특징을 반영하지 못하고 있다. 단순히 판매서비스에서 영업사원과 고객의 입장에서 영업사원이 갖추어야 할 역량에 집중되어 있다.

영업사원과 고객의 관계가 장기화 되면 기존의 고객과 영업사원이라는 관계에서 그 이상으로 발전할 수 있다. 본 연구는 영업사원과 고객과의 관계를 ‘협력관계 형성 (Partnering)’을 통해 설명하고자 한다. 기존의 협력관계 형성에 관한 연구는 B to B에서의 수직적인 관계나 제휴관계에서 협력관계 형성에 관한 연구나(Kotler 1994), 그리고 두 개 이상의 기

업사이의 협력 활동에 관한 연구가 진행되었다(Li, Cheng and Love 2000). 본 연구에서는 일시적인 거래에 협력관계 형성의 개념을 적용하고자 하며, 이를 통해 영업사원의 적응적 판매능력이 고객만족에 미치는 영향과 관련하여 일시적인 협력관계 형성의 역할에 관해 파악하는 것이 본 연구의 목적이다.

## II. 이론적 고찰

### 1. 영업사원의 적응적 판매능력

적응적 판매능력이란 고객과의 상호작용이나 판매상황에 맞추어 판매방식을 바꿀 수 있는 것을 의미한다(Weitz, Sujan and Sujan 1986). Humphrey and Ashforth(1994)에 따르면 모든 고객을 동일한 방법으로 대하는 영업사원은 실수가 많고 고객의 개별니즈를 충족시키기 어렵다고 하였다. 이에 따라 여러 고객을 상대하는 영업사원에게 적응적 판매능력이 필요함을 알 수 있다. 적응적 판매능력이 뛰어난 영업사원은 상황마다 다른 영업방법이 필요하다는 것을 인식하고, 이를 구현해낼 수 있어야 한다. 또한 고객과의 상호 작용을 하는 동안 영업 방식을 변경할 수 있어야 하고, 다른 영업 상황에 맞는 적절한 영업 전략의 인식과 접근의 용이, 영업 상황에 대한 정보 수집을 원활하게 할 수 있는 능력을 갖추어야 한다(Spiro and Weitz 1990). 영업사원의 이런 적응적 판매행동은 고객과의 갈등을 해결함으로써 관계를 지속시키는데 도움이 된다(Franke and Park 2006).

적응적 판매능력을 높이는 것과 관련하여 조직적인 측면에서는 영업사원에 대한 조직의 지속적인 통제(고객응대에 대한 행동, 고객에 대한 정보파악 및 지속적 모니터링 등)가 이루어져야 적응적 판매행동을 통한 영업성고가 높아 질 수 있다(편해수, 김

홍구 2011; 이인구, 지성구 2014). 이와 더불어 매출, 영업이익과 같은 계량적인 성과달성을 영업사원에게 강조해야 영업사원의 이해가 용이해져 적응판매가 더욱 더 쉽게 이루어진다고 하였다. 영업사원의 적응적 판매능력을 이끌어 내기 위해서 영업사원은 개인적인 태도를 갖추는 것과 동시에 지속적인 조직의 지원이 필요함을 알 수 있다. 이러한 영업사원의 적응적 판매행동은 고객과의 장기적인 관계의 형성을 통해서 효과적인 판매가 가능하고(Park and Deitz 2006) 이는 영업성과에 직간접적인 영향을 미친다(이형택, 전종근, 채명수 2006). 이와 같이 기존의 연구는 영업사원의 적응적 판매능력을 위한 전제조건과 이를 통한 성과에 집중하였다. 그러나 본 연구에서는 영업사원의 적응적 판매 능력과 성과 사이에서 매개할 수 있는 변수를 찾고자 한다.

## 2. 고객만족

만족은 거래에 대한 구체적인 평가를 의미하고(Boulding, Kalra, Stelin and Zeithmal 1993) 구매에서 기대를 충족하는 것을 의미한다(Zeithaml 1988). 주로 만족은 감정적인 반응과 관련이 있는 것이다. 고객만족은 거래가 한 번에 제대로 이루어지는 것과 관련이 있다(Heskett 1990). 또한 고객만족은 사람들의 기대치와 그 제품에 대해 지각하고 있는 성능(결과)과 비교해 나타나는 즐거움이나 실망감으로 정의된다(Kotler 2007). 이러한 거래가 한 번에 고객이 원하는 대로 이루어지게 되면 고객은 만족을 하게 되고 다른 이에게 자신의 경험을 전달하고자 한다(Heskett 1990).

일시적인 협력관계 형성의 중요한 역할은 영업사원이 고객과의 우호적인 관계를 형성함으로써 판매라는 목적을 달성하는 것이다. 인적판매 (personal selling)에서 영업사원은 다양한 영업활동과 홍보활동으로 고객을 발굴하기 위하여 중요한 역할을 수

행한다. 고객은 단기적인 서비스에서 고객이 자발적으로 정보를 탐색하는 경우와 영업사원의 홍보활동으로 정보를 취득하는 경우로 나눌 수 있다.

영업사원은 고객과의 초기접점에서 고객이 구매의도를 표시하는 경우가 있는 반면에 거의 구매의도를 갖지 않는 경우도 있다. 구매의도가 있는 고객에게는 고객이 요구하는 사양을 파악하여 고객이 필요로 하는 상품의 정보를 제공하지만 구매의도가 없는 고객에게는 상품의 정보를 제공하여도 관심을 표시하지 않는다. 그러나 고객은 영업사원이 제공하는 정보의 내용에 따라서 관심을 표명하는 경우가 있으며 영업사원은 이 부분을 주의하여 고객의 욕구를 정확히 파악하여 계속적으로 정보를 제공한다.

이러한 일련의 과정에서 고객의 욕구를 만족시킬 수 있는 정보와 조우하면 그때부터 고객의 관심이 적극적으로 전환된다. 영업사원은 고객과의 우호적인 협력관계 형성을 지속적으로 수행함으로써 고객의 만족을 생성시키거나 강화시켜서 고객이 필요로 하는 시점에서 구매의도를 확정시킨다. 이를 측정하기 위해서 Oliver and Swan(1989)와 Taylor and Baker(1994)의 연구를 토대로 하여 ‘내가 주로 이용하는 ○○○의 서비스에 대해 전반적으로 만족한다’, ‘내가 주로 이용하는 ○○○은 나의 기분을 즐겁게 한다’, ‘내가 주로 이용하는 ○○○의 서비스는 나를 흡족하게 한다’ 등의 3개 항목을 7점 척도로 측정하였다(박상준, 김성미, 이영란, 변지연 2011).

## 3. 일시적인 협력관계 형성

본 연구에서 제시하고 있는 일시적인 협력관계 형성은 관계마케팅에서 진화된 것으로 구매 프로세스 뿐만 아니라 거래 자체 및 결과가 고객에게 더 높은 가치를 제공할 경우 거래가 성사 되는 것을 전제로 한다. 또한 일시적인 협력관계 형성의 목표는 매매를 빠르게 성사시키는 것이 아니라 파트너간의 상생

의 해법에 기초해서 영업사원과 고객과의 관계를 강화한다는 점이 일반적인 판매관계와 다른 점이다.

이러한 일시적인 협력관계 형성의 특징, 과정 그리고 성과를 통해서 일시적인 협력관계 형성을 정의하고자 한다. 일시적인 협력관계 형성 특징은 조건과 이점, 과정은 영업사원과 고객의 의사소통으로 상호작용과 고객에 대한 정보 수집. 그리고 성과는 영업사원과 고객 간의 갈등해결을 통해서 성과를 창출하는 것으로 협력적 접근 방법과 갈등적 접근 방법으로 구분해서 파악하였다. 이를 통해서 일시적인 협력관계 형성을 도출하고자 한다.

### 3.1 일시적인 협력관계 형성의 특징

일시적인 협력관계 형성의 특징은 영업사원과 고객의 관계에 있어서 상호 간에 공통된 목표를 가지고 있는 결속, 상대의 말을 믿고 상대방이 의무를 이행할 것이라 믿는 신뢰, 거래를 하는 과정과 결과에 대해서 상대방에게 의존하게 되는 상호의존성으로 구분할 수 있다. 결속은 파트너십 내에서 상대방의 이익이 커지고 목표를 달성하도록 바라게 한다(Staw 1997). Staw(1997)는 결속을 세 부분(인식과 목표에 인식과 신뢰, 파트너십을 위한 협력과 기여, 관계를 유지하기 위한 의지)으로 나누어 설명하였는데, 이는 파트너십에 기여하는 파트너의 능력을 증폭시키는 개인적, 조직적 동기를 부여한다. Angle and Perry(1981)는 같은 맥락에서 결속의 두 가지 형태(수동적, 능동적)에 대해 설명하였다. 능동적인 결속은 파트너십의 목표를 달성하기 위한 결속과 관계없이 파트너가 협조적으로 기여하고자 하는 욕망을 지니고 있는 상태를 말한다. 반대로 수동적인 결속은 파트너십의 목적 달성을 위해 강력한 결속 상태를 보이지만, 상대방과의 협조적인 상태에 대한 욕망이 제한되게 나타난다. 이처럼 높은 수준의 결속은 상대 파트너의 기회주의적 행동을 제한하

고, 공동의 목표를 달성할 수 있는 환경을 제공한다(Cummings 1984).

신뢰는 협업에 대한 욕망으로 인해 발전되며, 관계의 발전과 지속적인 교류를 통해 생성된다(Banfield, Wright and Asceric 2010). Rusbult and Van Lange (2003)는 상호의존성에 대해서 파트너 서로 간의 의존이 필요하다고 주장하였다. 이러한 관계의 요인은 사회적, 정서적, 재정적 의존을 포함하며, 그 힘의 크기는 때때로 상대방에 대한 존중으로 나타난다. Anderson and Narus(1990)는 신뢰가 즉각적이고 가시적인 혜택을 발생시키지 않는 경우에도 다른 파트너와 조화로운 관계를 유지하도록 하여 단독적으로 작업을 수행한 경우보다 그 이상의 결과를 달성할 수 있도록 한다고 주장하였다. 또한 Gambetta(2000) 역시 성공적인 관계에서 신뢰는 명백히 드러난다고 주장하였다.

협력은 파트너 간에 의존성을 나타내는 핵심 속성이다(Weigand, van der Poll and de Moor 2003; Malone and Crowston 1994; Crowston,1994). 이는 공동목표를 달성하기 위해 함께 작업을 하면서 상호 협조적인 행동을 해야만 하는 상태를 의미한다. 이렇듯 관계를 유지하기 위한 함축적이고 명시적인 장치로서 협력은 고려돼왔다(Crowston 1994). Narus and Anderson(1987)은 성공적인 파트너십이란 일관된 목표를 향해 서로 협력적인 행동으로 나타난다고 주장하였고, Gambetta(1988)는 조직화된 관계는 각자의 요구사항을 명시적으로 표현한다고 하여 파트너로 하여금 기대된 행동을 유도한다고 하였다. 이처럼 협력은 파트너 서로 간에 상대방에게 기대하고 있는 행동을 수행함으로써 상황의 불확실성을 줄이고 공동 목표를 달성하게 한다(Mohr and Spekman 1994; Banfield, Wright and Asceric 2010).

Wageman(1995)은 역시 이와 유사하게 상호의존성의 형태를 과업의 의존성과 결과의 의존성, 2가지의 형태로 구분하였다. 과업의 의존성과 관련하여

그는 상대파트너가 작업을 수행하기 위해서 반드시 작업을 완료해야 하거나 공동의 목표를 완수하기 위해 동시에 작업을 수행해야하는 것이라고 주장하였다. 이러한 의존성 수준이 커질수록 파트너 간에 문제를 명확히 전달하고 의사소통하는 것이 필요하다(Hackman 1969). 성공적인 파트너십은 협력적인 작업과 개인적인 작업이 공유된 결과에 직접적으로 관련된다. Wageman(1995)은 개별적인 성과가 파트너십에 의존하는 것을 강조하며, 이러한 결과는 파트너십 그룹, 개인 또는 파트너십 내의 노력에 따라 분배된다고 주장하였다. 즉, 작업의 의존성과 결과의 의존성은 상호보완적인 관계로 나타난다고 주장하였다.

Kelley and Thibaut(1987) 등 많은 연구자들(Rusbult and Van Lange 2003; Drigotas, Rusbult, Wieselquist and Whitton 1999; Coleman and Voronov 2003)은 상호의존성을 뒷받침하기 위한 영향요인 4가지(의존의 수준, 상호의존성, 의존의 기반, 관심의 공통성)를 밝혔다. 이런 4가지의 영향요인이 함께 구성된다면 상대방에 대한 통제에 따라 상호간의 의존성이 증가하거나 감소할 수 있다. 파트너십의 한 구성원에 의해 지배가 발생한다면, 다른 구성원에 대한 독립이 발생할 수 있지만 서로 간의 통제상황이 상호의존성을 장려한다면 적절한 결과를 도출할 수 있다. 또한 Rusbult and Van Lange (2003)는 상호의존성이 특징적으로 나타나는 파트너십 관계에서는 높은 수준의 의사소통과 협력이 나타난다고 하였다. 일시적인 협력관계 형성은 당사자들이 과업과 관련해 공동의 목표를 갖고 있고, 이에 따라 신뢰가 선행되어야 하며, 동시에 이전보다 더 많은 의사소통과 상호이해를 필요로 한다(Li, Cheng and Love 2000). Li, Cheng and Love (2000)은 일시적인 협력관계 형성에는 다음과 같은 조건이 필요하다고 하였다.

- ① 계약상에 나와 있는 것 이상의 협력
- ② ‘각자의 파트너가 우리 팀’이라는 인식 전제
- ③ 정보, 각자의 역량, 리스크까지도 함께 공유되어야 함
- ④ 서로 win-lose 관계를 지양하고 give and take 관계를 지향
- ⑤ 명백한 목표와 당사자들의 확실한 이해
- ⑥ 개인적인 수준을 넘어 높은 수준의 통합

### 3.2 일시적인 협력관계 형성의 과정(의사소통)

의사소통은 조직의 가장 기초적인 기능이지만 동시에 조직의 성공을 좌우할 만큼 중요하다(Kapp and Barnett 1983; Mohr and Nevin 1990; Snyder and Morris 1984). 협업의 성공을 위해 파트너간의 의사소통은 필수적인 요소이다(Cummings 1984). 의사소통은 정보의 교환 및 파트너십의 활성화를 가능할 수 있는 중요한 지표이다(Mohr and Spekman 1994; Kogut and Zander 1996). 의사소통에서 중요한 것은 의사소통의 질, 정보공유, 참여라고 할 수 있다. 왜냐하면 평소에 파트너간의 적절한 정보공유와 원활한 의사소통이 수행되면 파트너간의 관계규범이 발달하고 지향하고자 하는 관계를 지속시키는데 도움이 되기 때문이다(오세조, 강보현, 감삼덕 2004).

의사소통 질은 정보 전달을 좌우하는 핵심 요소이다(Krone and Keller 1987). 의사소통 질은 정확성, 적절성, 적시성, 정보교환의 신뢰성과 같은 측면을 포함한다(Daft and Lengel 1986; Huber and Daft 1987; Stohl and Redding 1987). 파트너십의 목표를 달성하기 위해서는 시기적절하고, 정확하고, 적절한 정보의 교환은 필수적이다. MacNeil (1980)은 파트너간의 긴밀한 유대관계를 지속적으로 유지하기 위해서는 의사소통의 개방이 중요하다고 주장하였다. 그렇지만 파트너간의 의사소통을 원활하게 이어지게 하는 과정에 있어 파트너간의 갈등이 발생

하기도 하는데 이는 협력관계 형성에 대한 인지수준이나 파트너간의 결속수준이 낮은 초기단계에 발생할 가능성이 높다(Lewis and Slack 2002).

정보의 공유는 중요한 정보가 상대 파트너에게 전달되는 것으로 나타난다. Huber and Daft (1987)는 높은 성과를 내는 파트너들 간에는 정보가 교환되는 양이 많고 빈도가 잦은 것을 발견하였다. 이처럼 파트너간의 만족을 높일 수 있는 정보체계 접근성은 파트너십 성공의 중요한 요인이다(Devlin and Bleackley 1988; Schuler 1979; Guetzkow 1965). 참여는 파트너가 계획과 목표설정 참여하는 범위를 의미한다. Anderson, Lodish and Weitz(1987)와 Dwyer and Oh(1988)는 파트너십의 성공을 위해 파트너가 의사결정과 목표수립에 참여해야 한다고 주장하였다. Driscoll(1978) 역시 파트너의 의사결정에의 참여가 만족에 영향을 미치는 것을 발견하였다. 또한 의사소통은 상황이 변할 때마다 필수적으로 이루어져야 하며, 매 의사소통 과정에서 상황이 변함에 따라 각 파트너에게 기대하는 것, 요구하는 태도, 제한상황 등을 이해시키는 것은 필수적이라고 할 수 있다(Beach, Webster and Campbell 2005).

### 3.3 일시적인 협력관계 형성의 결과(갈등해결)

갈등은 ‘두 당사자 간의 이해관계 차이에 따른 불가피한 행동’이라고 정의한다(Brown 1983). 갈등의 원인으로는 양자 간의 역할불이행과 지각의 차이 의사소통 장애 등이 있다(한상린 2004). 또한 갈등을 해결하는데 있어 사회적 조정방식과 법적 조정방식으로 해결하려 하면 관계의 질에 부정적인 영향을 끼치기도 한다(이진화 2012). 협력관계 형성의 당사자들은 일반적으로 중복된 과업에만 초점을 맞추느라 각자의 이해는 제쳐두는 경향이 있는데, 오히려 협력관계 형성에서의 갈등은 이해가 다른 것에서 기인하여 생길 가능성이 매우 높다. 상호 연관

된 관계에서는 갈등이 발생할 수 있다. 갈등 상황이 발생했을 때 이를 해결하는 방법을 이해하면 관계를 생산적으로 변화시킬 수 있다(Borys and Jemison 1989; Assael 1969; Deutsch 1969). 따라서 파트너와의 갈등을 해결하는 방식은 곧 파트너십의 성공과 연관된다(Mohr and Spekman 1994). 파트너십의 양 당사자는 불확실한 환경을 관리하고 좀 더 만족스러운 결과를 얻기 위해 같이 문제해결을 해야 한다(Cummings 1984). 두 파트너가 참여한 문제해결 과정은 양쪽에 만족스러운 해결책을 도출하는 동시에 파트너십의 성공적 강화를 이끌어 낼 수 있다.

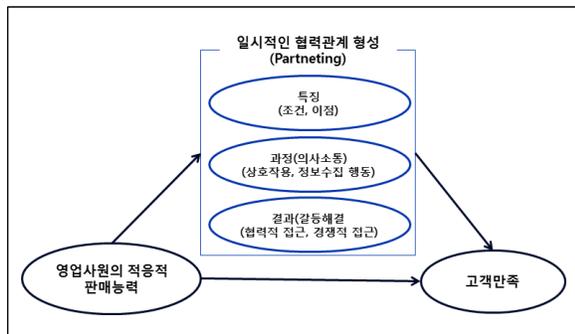
또한 갈등을 능숙하게 잘 다룰 수 있으면 과업에 대한 창조적인 아이디어를 이끌어 낼 수 있고, 동기 부여가 가능하다(Tjosvold 1998). 갈등은 두 파트너간의 관계와 관련하여 각 파트너가 태만이나 적대감을 해소하고 공동의 목표를 성취할 수 있는 최선의 방법이 될 수 있다(Druskat and Wolff 1999; Wageman 1995). 일단 갈등이 발생하게 되면 그동안 나타나지 않았던 잠재적인 문제점과 상호간의 어려움이 표출되기 때문이다. 이에 따라 해결책을 위한 중재가 이루어지고, 협력관계 형성 관계에 더 몰입하여 파트너가 처한 상황과 여건을 재확인 할 수 있는 기회가 된다(De Dreu and Van de Vliert 1997). 성과가 높은 관리자 일수록 파트너에게 본인이 처한 문제나 걱정을 적극적으로 알리는데, 이런 상황에서 갈등은 문제를 해결할 수 있는 해결책이 된다. 왜냐하면 이를 숨기면 문제를 회피하는 것이 되지만 문제상황을 정확히 알리게 되면 의사소통이 촉진되어 갈등을 해결하는데 도움이 되기 때문이다(Crowley and Karim 1995). 이러한 확인 과정을 거쳐, 갈등을 통해 파트너는 나의 파트너의 목표달성이 나의 목표를 이루는 것이라는 사실을 확인하게 된다. 그래서 파트너가 원활하게 일할 수 있도록 도우며 점차 갈등을 줄여나가 상호간의 목표를 달성하고 이익을 증진시키는 계기가 될 수 있다(Wong

and Tjosvold 2010).

### III. 연구모델 및 가설설정

#### 1. 연구모형

본 연구는 영업사원의 적응적 판매능력과 고객만족에서의 일시적인 협력관계 형성의 매개역할을 보고자 [그림 1]과 같이 모형을 설정하였다. 개별고객이나 상황에 맞추어 판매하는 방식인 영업사원의 적응적 판매능력이 고객만족에 미치는 영향을 파악하기 위한 것이다. 또한 거래 자체 및 결과가 고객에게 더 높은 가치를 제공하고 성사시키는 일시적인 협력관계 형성이 영업사원의 적응적 판매능력과 고객만족에서의 역할을 보고자 한다. 영업사원의 적응적 판매능력은 고객과의 협력적인 관계 형성을 통해서 고객만족을 극대화 할 수 있기 때문에 일시적인 협력관계 형성의 역할을 매개역할로 설정하였다.



<그림 3> 연구모형

#### 2. 연구가설

##### 2.1 영업사원의 적응적 판매와 고객만족의 관계

영업사원의 적응적 판매능력은 개별고객이나 상황

에 맞추어 판매방식을 바꾸는 것을 의미 한다(Weitz, Sujan and Sujan 1986). 개별고객마다 원하는 것이 다르기 때문에 이를 충족하는데 있어 적응적 판매능력이 필요하다고 할 수 있다. 만족은 거래에 대한 구체적인 평가로서 기대를 충족하는 개념이다(Boulding, Kalra, Staelin and Zeithaml 1993; Zeithaml 1988). 또한 만족은 사람들의 기대치와 관련한 즐거움이나 실망감과 연관이 있다(Kotler and Keller 2007). 적응적 판매능력은 사람들마다 기대치가 다르 다는 것을 인식하는 능력이기도 하다. 또한 이에 맞추어 영업 전략을 세우는 것을 적응적 판매능력이라고 할 수 있다. 이에 따라 본 연구는 다음과 같은 연구가설을 세우게 되었다.

**[가설1] 영업사원의 적응적 판매능력은 고객만족에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.**

##### 2.2 영업사원의 적응적 판매능력과 일시적인 협력관계 형성

적응적 판매능력은 개별고객의 니즈에 맞추어 판매방식을 변경 하는 것과 관련이 있다. 일시적인 협력관계 형성에 있어 파트너간의 결속과 관련하여 능동적인 결속관계를 갖게 된다면 파트너 간에 더욱 협조적으로 행동하게 되고 파트너의 기회주의적인 행동을 지양하게 한다(Angle and Perry 1981). 적응적 판매능력과 관련하여 조직차원에서 고객응대에 대한 행동과 고객에 대한 정보파악 및 지속적인 모니터링이 이루어진다(편해수, 김홍구 2011; 이인구, 지성구 2014). 이는 고객지향적인 태도로 고객에 대해 협력하는 것과 관련이 있다.

적응적 판매능력을 높이기 위해서는 고객과 친밀한 관계를 통해 신임을 높여야 한다(김남기, 이현옥, 이동수 2009). 성공적인 파트너와의 관계에서 신뢰는 명백하게 들어나는 요건이다(Gambetta 2000). 또한 협력관계 형성은 상대방의 말을 듣고 의무를 이행할 것이

라고 믿는 신뢰를 전제로 한다(Anderson and Narus 1990). 영업사원의 적응적 판매능력을 통해 성과를 높이기 위해서는 고객을 지속적으로 모니터링을 해야 한다. 이는 고객의 메시지를 경청하는 것과 관련이 있을 수 있다.

영업사원의 적응적 판매행동은 고객과의 갈등을 해결하여 고객과의 관계를 지속시키는 능력이다(Frank and Park 2006). 적응적 판매능력은 고객의 요구사항을 명확히 파악하는 것과 관련이 있는 능력이다. 협력은 상호 협조적인 행동을 해야 하는 것인데 이는 공동이 원하는 것을 이루는 것과 관련이 있다(Crowston 1994). 동시에 협력은 파트너로 하여금 요구사항을 표현하여 기대되는 행동을 유도한다(Gambetta 1988). 본 연구는 이와 관련하여 다음과 같은 가설을 세우게 되었다.

**[가설2a]** 영업사원의 적응적 판매능력은 일시적인 협력관계 형성의 특징에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

적응적 판매능력은 고객에 대해 응대하고 고객에 대한 정보파악을 통해 이루어진다고 한다(편해수, 지성구 2011; 이인구, 지성구 2014). 이는 고객과의 의사소통을 전제로 하는 것으로 알고 있다. 파트너와의 의사소통은 파트너십의 활성화 정도를 파악하는 중요한 지표이다(Mohr and Spekman 1994). 적응적 판매능력과 관련하여 영업사원은 상황에 맞게 영업 전략 및 방법을 변경 할 수 있어야 한다(Spiro and Weitz 1990). 파트너와의 의사소통의 질은 정확성, 적절성, 적시성과 같은 개념이 포함 된다(Daft and Lengel 1986; Huber and Daft 1987; Stohl and Redding 1987). 영업사원과 고객의 일시적인 파트너라는 관계와 관련하여 본 연구는 다음과 같은 가설을 세우게 되었다.

**[가설2b]** 영업사원의 적응적 판매능력은 일시적인

협력관계 형성의 과정(의사소통)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

영업사원은 고객과의 상호작용을 하는 동안 고객이 원하는 것에 초점을 맞추는 능력이다(Spiro and Weitz 1990). 영업사원의 적응적 판매행동은 고객과의 갈등을 해결하고 관계를 지속시킨다(Franke and Park 2006). 파트너십에서 갈등이 발생하였을 때 이를 해결하면 파트너와의 관계를 생산적인 관계로 발전시킬 수 있다(Borys and Jemison 1989; Assael 1969; Deutsch 1969). 왜냐하면 갈등은 그동안 나타나지 않았던 문제나 어려움이 표출될 때 나타나기 때문이다. 이와 관련하여 파트너와의 갈등을 해결하는 것은 파트너십의 성공과 직접적인 결과로서 작용하고(Cummings 1984) 적응적 판매능력은 고객과의 갈등을 해결하는 것과 관련이 있다. 이에 따라 본 연구는 다음과 같은 가설을 세우게 되었다.

**[가설2c]** 영업사원의 적응적 판매능력은 일시적인 협력관계 형성의 결과(갈등해결)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 2.3 일시적인 협력관계 형성과 고객만족

일시적인 협력관계 형성의 특징은 결속, 신뢰, 협력을 바탕으로 한다. 파트너간의 높은 수준의 결속은 공동의 목표를 달성하는데 도움이 된다(Cummings 1984). 또한 파트너와의 신뢰가 바탕이 되면 단독으로 작업을 수행한 경우보다 그 이상의 결과가 나타날 수 있다(Anderson and Narus 1990). 협력은 각 파트너가 상대방에게 기대하고 있는 수준의 행동을 이끌어 낸다(Mohr and Spekman 1994; Banfield, Wright and Asceric 2010). 고객만족은 본인이 기대하고 있는 기대치와 결과를 비교하여 평가 되므로(Kotler 2007), 본 연구는 다음과 같은 가설을 세우게 되었다.

**[가설3a]** 일시적인 협력관계 형성의 특징은 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

협력관계 형성의 과정은 파트너간의 의사소통을 통해 이루어진다. 높은 성과를 내는 파트너십은 의사소통이 원활하게 이루어지는 것을 바탕으로 한다 (Huber and Daft 1987). 의사소통의 목적은 상황마다 각 파트너에게 기대하는 것과 요구되는 태도 그리고 제한되는 상황을 이해시키는 것이다(Beach, Webster and Campbell 2005). 만족은 거래 후의 결과로서 구체적인 평가이다(Boulding, Kalra, Staelin and Zeithaml 1993). 또한 만족은 기대를 충족하는 것과 관련이 있는 속성이다(Zeithaml 1988). 본 연구는 이와 관련 하여 다음과 같은 가설을 세우게 되었다.

**[가설3b]** 일시적인 협력관계 형성의 과정(의사소통)은 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

갈등 상황이 발생했을 때 갈등을 해결하는 방법을 이해하면 관계를 생산적으로 발전시킬 수 있다 (Borys and Jemison 1989; Assael 1969; Deutsch 1969). 또한 갈등을 해결하는 방식은 파트너십의 성공과 관련이 있는 요소라고 할 수 있다(Mohr and Spekman 1994). 왜냐하면 갈등으로 인해 그동안 나타나지 않았던 문제점이나 어려움이 나타나기 때문이다(De Dreu and Van de Vliert 1997). 갈등은 성과를 높이는 것과 관련하여 각 담당자가 겪고 있는 내적인 갈등과 어려움을 직접적으로 표출해 내는 계기가 된다(Crowley and Karim 1995). 그러므로 파트너간의 갈등으로 인한 문제해결 과정은 만족스러운 해결책을 도출해 내는 것과 관련이 있다. 이와 관련하여 본 연구는 다음과 같은 가설을 세우게 되었다.

**[가설3c]** 일시적인 협력관계 형성의 결과(갈등해결)는 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.4 일시적인 협력관계 형성의 매개역할

영업사원의 적응적 판매는 각 고객마다 대응방법을 다르게 하여 개별고객의 니즈를 충족시키는데 있다(Humphrey and Ashforth 1994). 고객만족은 고객의 기대와 실제 결과를 놓고 대비되는 평가이다 (Kotler and Keller 2007). 일시적인 협력관계 형성 관계의 특징은 거래 자체 및 결과가 고객에게 더 높은 가치를 제공할 때 성사되는 것을 전제하는 것이다. 또한 일시적인 협력관계 형성은 장기적인 이익을 창출하는데 도움이 된다(Li, Cheng and Love 2000). 기존의 거래관계에서는 영업사원만의 일반적인 역량만이 강조되지만 협력관계 형성이 형성되면 양자가 파트너로서 참여하게 되므로 의사소통이 더 원활하게 이루어진다(Anderson, Lodish and Weitz 1987; Dwyer and Oh 1988). 협력관계 형성을 통해서 본인이 원하는 과업과 관련된 상황을 더 명확하게 이해하는 계기가 되기도 한다(Beach, Webster and Campbell 2005). 이와 관련하여 본 연구는 고객만족과 관련하여 다음과 같은 가설을 세우게 되었다.

**[가설4]** 일시적인 협력관계 형성은 영업사원의 적응적 판매능력과 고객만족 사이에서 매개역할을 할 것이다.

## IV. 실증분석 및 결과

### 1. 자료 수집 및 분석 방법

본 연구의 자료 수집은 서울의 구로디지털 단지와의

경기도 동탄 신도시 지역에서 업무용 부동산을 영업 사원을 대상으로 2015년 7월 13일부터 7월 31일 까지 조사원을 통해서 직접 회수방법을 이용하여 설문지를 배포 및 회수하였다. 서울의 구로디지털 단지 지역은 국내에서 업무용 부동산이 가장 활발한 지역이며, 동탄 신도시 지역은 최근에 활성화되고 있는 지역이다.

설문지 35부의 예비조사를 실시하여 측정문항의 신뢰성과 타당성을 확인하였다. 예비조사 결과 각 설문항목에 대한 문제가 없어 본 설문조사를 실시하였다. 본 설문조사에서는 총 245부가 회수되었다. 이 중에서 불성실하거나 중간에 응답을 포기한 설문지 21부를 제외한 224부(91.4%)의 설문지를 대상으로 통계분석을 실시하였다. 응답률이 91.4%로 무응답 편이에 의한 문제는 없는 것으로 나타났다. 수집된 자료를 분석하기 위해 SPSS 21.0과 AMOS 21.0를 사용하였다. 측정항목에 대한 동일방법 편이한 대한 문제를 해결하기 위해서 확인적 요인분석을 실시하였으며, 신뢰성과 타당성을 검토한 후 회귀분석과 구조방정식모형을 이용하여 연구모형과 연구 가설들을 검증하였다.

## 2. 변수의 조작적 정의

본 연구는 변수의 조작적 정의를 <표 1>과 같이 설정하였으며, 측정문항은 선행연구를 바탕으로 <표 2>와 같이 도출하였다.

변수는 영업사원의 적응판매능력(4개 문항), 일시적인 협력관계 형성, 일시적인 협력관계 형성의 특징(일시적인 협력관계 형성의 이점(6개 문항) 및 조건(5개 문항)), 일시적인 협력관계 형성 과정(상호작용(5개 문항) 및 정보수집행동(4개 문항)), 일시적인 협력관계 형성 결과(협력적 갈등해결(5개 문항), 경쟁적 갈등해결(4개 문항)), 그리고 고객만족(4개 문항)으로 구성하였다.

<표 1> 변수의 조작적 정의

변수명	조작적 정의
영업사원의 적응적 판매능력	고객의 필요나 욕구에 부응하여 고객이 원하는 것을 제공하고자 하는 태도 예) 고객과의 친밀감, 고객의 특정 태도나 행동에 대한 이해 등
일시적인 협력관계 형성	일시적인 협력관계 형성은 초기 거래에 있어서 계약적 영역을 넘어 영업사원과 고객 사이의 관계 개선을 목적으로 의사소통을 통해서 상호 간의 갈등을 해결하고 가치 창출
일시적인 협력관계 형성 특징	정의: 상호신뢰와 협력관계를 형성하고 관계개선을 위해 노력함 조건: 영업사원과 고객이 관련 문제를 해결하기 위해 협조를 하며 계약적인 영역을 넘어 상호신뢰와 협력관계를 바탕으로 고객과 팀워크를 형성하는 것 이점: 협력관계 형성으로 인해서 영업사원과 고객사이의 관계가 개선되고 상품 거래의 결과가 더 좋아지는 것을 의미
일시적인 협력관계 형성 과정 (의사소통)	정의: 영업사원이 고객의 정보수집 활동을 통해서 고객과 지속적으로 협력하는 과정 상호작용: 영업사원과 의사소통 과정에서 발생하는 여러 가지 중요한 요소 정보수집: 담당 영업사원이 고객에 대한 정보를 수집하는 행동을 의미
일시적인 협력관계 형성 결과 (갈등해결)	정의: 문제와 갈등을 해결하기 위하여 협력을 통해서 갈등을 해결함 협력적 접근: 갈등을 상호 혜택이 돌아가는 방식으로 문제와 갈등을 해결하려는 노력 경쟁적 접근: 파트너간의 입장 차이를 인정하고 그 차이를 협상하면서 갈등을 해결하는 방식
고객만족	제품이나 서비스에 대해 지각하고 있는 성능(결과)과 비교해 나타나는 즐거움

<표 2> 측정항목

변수	측정항목	선행 연구
영업사원의 적응적 판매능력 (4개 문항)	개별고객에 맞춘 영업방식 변경 다른 고객과는 다른 방식으로 접근 영업방식 변경에 대한 유연함 분위기에 따른 설명방식 변경	Weitz (1990)
조건 (6문항)	파트너간의 상호 신뢰 파트너간의 진솔한 의사소통 파트너간의 상호 이해 파트너와의 협상진행 방법 파트너간의 몰입태도 파트너라는 인식	Black, Akintoye and Fitzgerald (2000)

변수	측정항목	선행 연구
이점 (5문항)	협력관계 형성 이전보다 원활한 의사소통 이전보다 거래과정에서 손해나 실수 감소 협력관계 형성 이전보다 분쟁이나 갈등 감소 협조로 인한 비용이나 실수 감소 협력관계 형성으로 인한 이익향상	Beach, Webster and Campbell (2005)
상호작용 (5문항)	진심으로 대함 편안한 대화 듣기를 선호함 협력적인 태도 친절한 태도	Williams and Spiro (1985)
정보수집 행동 (4문항)	상황을 이해하려는 질문 유무 요구 파악에 대한 질문 유무 요구에 적합한 질문 유무 경청하는 태도	Reid, Pullins and Plank (2002)
협력적 접근 (5문항)	동반자적인 태도 상호이익이 되는 방향으로 갈등해결 갈등을 상호계로 인식 공동목표 발굴 노력 양자 간 효과적인 의사결정	Wong and Tjosvold (2010)
경쟁적 접근 (4문항)	본인의 입장만을 강조 파트너에게만 양보 요청 갈등에 대한 win-lose 접근 본인의 처한 상황 과장	
고객만족 (3개 문항)	성과에 대한 만족 업무태도에 대한 만족 거래에 대한 만족	Taylor and Baker(1994), 박상준, 김성미, 이영란변지연(2011)

### 3. 인구통계학적 분석

[표 3]과 같이 표본의 일반적 특성은 남성이 180명(80.4%) 여성이 44명(19.6%)이다. 연령은 20대 4명(1.8%), 30대 32명(14.3%), 40대 101명(45.1%), 50대 이상은(38.8%)로 나타났다. 학력은 고졸 이하 12명(5.4%), 전문대 재학(졸) 40명(17.9%), 대학교 재학(졸) 146명(65.2%), 대학원 이상 26명(11.5%)로 나타났다. 직업은 회사원 69명(30.8%), 전문직 31명(13.9%), 자영업자 113명(50.4%), 주부 2명(0.9%), 기타 9명(4.0%)로 나타났다.

<표 3> 표본의 일반적 특성

구분		빈도 (명)	비중 (%)	합계 (%)
성별	남	180	80.4	224 (100)
	여	44	19.6	
연령	20대	4	1.8	
	30대	32	14.3	
	40대	101	45.1	
	50대 이상	87	38.8	
학력	고졸	12	5.4	
	초대졸	40	17.9	
	대졸	146	65.2	
	대학원 이상	26	11.5	
직업	회사원	69	30.8	
	전문직	31	13.9	
	자영업자	113	50.4	
	주부	2	0.9	
	기타	9	4.0	

### 4. 확인적 요인분석

적응판매능력, 일시적인 협력관계 형성, 일시적인 협력관계 형성의 특징(일시적인 협력관계 형성의 이점 및 조건), 일시적인 협력관계 형성 과정(상호작용 및 정보수집행동), 일시적인 협력관계 형성 결과(협력적 갈등해결, 경쟁적 갈등해결), 그리고 고객만족에 대해서 확인적 요인분석을 실시하였다. 분석결과, 확인적 요인분석의 모델 적합도는  $\chi^2/df = 1.721, p=0.000, GFI=0.810, NFI=0.833, TLI=0.913, CFI=0.922, RMR=0.046, RMSEA=0.057$ 로 나타났다. GFI는 보통 0.9이상이면 양호한 수준이지만 본 모형에서는 0.810으로 양호한 수준에 미달한 것으로 나타났다. GFI는 표본의 크기가 클수록 높은 수치를 갖게 되는 것이다(우종필, 2012).  $CFI > 0.9, RMSEA < 0.06, RMR < 0.08$ 를 나타내고 있으므로 모형을 설명하기에 적합하다고 할 수 있다(우종필 2012). 적응판매능력, 일시적인 협력관계 형성, 일시적인 협력관계 형성의 특징(일시적인 협력관계 형성의 이점 및 조건), 일시적인 협력관계 형성 과정

(상호작용 및 정보수집행동), 일시적인 협력관계 형성 결과(협력적 갈등해결, 경쟁적 갈등해결), 그리고 고객만족에 대한 평균분산추출값(AVE)와 개념 신뢰도(CR) 모두 기준치인 0.5와 0.7를 넘어 신뢰성과 타당성을 확보하였다. 가설 검증을 위해서 구조 방정식 모형과 경로분석을 실시하였다.

<표 4> 확인적 요인분석 결과

변수 및 측정항목		표준화 계수	오차항	AVE	CR	
적응적 판매능력	xb7	0.68	0.326	0.606	0.860	
	xb6	0.781	0.273			
	xb4	0.704	0.423			
	xb2	0.693	0.306			
특징	조건	ma3	0.726	0.275	0.675	0.925
		ma2	0.779	0.299		
		ma1	0.789	0.228		
		ma11	0.760	0.365		
		ma12	0.810	0.269		
	이전	mb6	0.720	0.283	0.655	0.904
		mb7	0.704	0.333		
		mb4	0.782	0.299		
		mb5	0.795	0.252		
		mb2	0.724	0.297		
과정	상호 작용	mc2	0.784	0.232	0.737	0.933
		mc6	0.793	0.270		
		mc1	0.807	0.217		
		mc3	0.833	0.221		
	정보 수집 행동	md1	0.729	0.230	0.714	0.909
		md3	0.819	0.221		
		md2	0.744	0.249		
		md4	0.787	0.248		
성과	협력적 갈등 해결	mf3	0.816	0.242	0.699	0.920
		mf4	0.783	0.264		
		mf2	0.794	0.236		
		mf5	0.755	0.289		
		mf1	0.77	0.291		
	경쟁적 갈등 해결	mg4	0.854	0.351	0.516	0.807
		mg3	0.723	0.561		
		mg2	0.651	0.535		
		mg1	0.576	0.432		
고객만족		ya3	0.765	0.249	0.762	0.905
		ya1	0.812	0.217		
		ya2	0.875	0.160		

$\chi^2/df=1.721$ ,  $p=0.000$ , GFI=0.810, NFI=0.833, TLI=0.913, CFI=0.922, RMR=0.046, RMSEA=0.057

### 5. 가설 1, 가설 2, 가설 3 검증

가설1을 검증하기 위해서 구조방정식을 통해서

영업사원의 적응적 판매능력이 고객만족에 미치는 영향을 분석하였다. 분석에 대한 모형 적합도는  $\chi^2/df=1.657$ ,  $p=0.063$ , GFI=0.972, AGFI=.940, NFI=0.968, TLI=0.979, CFI=0.987, RMR=0.025, RMSEA=0.054로 모든 적합도가 기준치 보다 높은 것으로 나타났다. 분석결과 [표 5]와 같이 적응적 판매능력( $\beta=0.605(p<0.001)$ )이 고객만족에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1이 채택되었다.

<표 5> 영업사원의 적응적 판매능력이 고객만족에 미치는 영향

경로	표준화된 경로계수	S.E.	C.R.	p
적응적 판매능력 → 고객만족	0.605	0.095	6.851	0.000

$\chi^2/df=1.657$ ,  $p=0.063$ , GFI=0.972, AGFI=0.940, NFI=0.968, TLI=0.979, CFI=0.987, RMR=0.025, RMSEA=0.054

가설 2와 가설 3의 모형을 검증하기 위해서 영업사원의 적응적 판매능력과 일시적인 협력관계 형성 그리고 적응적 판매의 구조방정식을 분석하였다. 분석에 대한 모형 적합도는  $\chi^2/df=2.601$ ,  $p=0.000$ , GFI=0.929, AGFI=.882, NFI=0.937, TLI=0.945, CFI=0.960, RMR=0.028, RMSEA=0.085로 나타났다. RMR은 0.028로 기준치인 0.05보다 작게 나와 적합한 것으로 나타났다. RMSEA는 0.085로 기준치 0.055보다는 높게나왔으나, 0.1보다 작게 나와 수용 가능한 수준으로 나타났다(우종필 2012). AGFI가 기준치인 0.9보다 낮게 나왔으나 양호한 수준으로 모형에는 문제가 없는 것으로 나타났다. 검증결과 [표 6]과 같이 적응적 판매능력은 일시적인 협력관계 형성에 정(+의 영향이 있는 것으로 나타났다. 또한 일시적인 협력관계 형성은 고객만족에 정(+의 영향이 있는 것으로 나타났다.

**<표 6> 영업사원의 적응적 판매능력이 고객만족에 미치는 영향**

경로	표준화된 경로계수	S.E.	C.R.	p
적응적 판매능력 → 일시적인 협력관계 형성	0.853	0.091	10.050	0.000
일시적인 협력관계 형성 → 고객만족	0.832	0.075	11.721	0.000

$\chi^2/df=2.601$ ,  $p=0.000$ ,  $GFI=0.929$ ,  $AGFI=.882$ ,  $NFI=0.937$ ,  $TLI=0.945$ ,  $CFI=0.960$ ,  $RMR=0.028$ ,  $RMSEA=0.085$

일시적인 협력관계 형성의 하위차원에 대한 가설 검증 위해서 경로분석을 실시하였다. [표 7]과 같이 영업사원의 적응적 판매능력, 일시적인 협력관계 형성과 고객만족 간의 경로 분석을 실시한 결과 적응적 판매 능력이 일시적인 협력관계 형성 특징( $\beta = 0.731(p < 0.001)$ ), 일시적인 협력관계 형성의 과정( $\beta = 0.647(p < 0.001)$ ), 일시적인 협력관계 형성의 결과( $\beta = 0.589(p < 0.001)$ )에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

**<표 7> 영업사원의 적응적 판매능력, 일시적인 협력관계 형성과 고객만족의 경로 분석**

경로	표준화 계수	S.E.	C.R (Critical Ratio)	유의 확률
X→MA	0.731	0.043	15.976	***
X→MB	0.647	0.048	12.687	***
X→MC	0.589	0.051	10.888	***
MA→Y	0.310	0.059	5.688	***
MB→Y	0.441	0.057	8.268	***
MC→Y	0.150	0.056	2.886	0.004

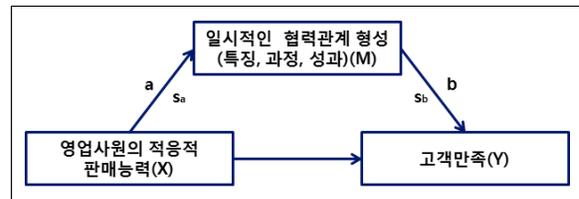
X: 영업사원의 적응적 판매능력  
 MA: 일시적인 협력관계 형성의 특징  
 MB: 일시적인 협력관계 형성의 과정  
 MC: 일시적인 협력관계 형성의 성과  
 Y: 고객만족

따라서 가설 2-1, 2-2, 2-3은 채택되었다. 또한 일시적인 협력관계 형성의 특징( $\beta = 0.310(p < 0.001)$ ), 일시적인 협력관계 형성의 과정( $\beta = 0.441(p < 0.001)$ ), 일시적인 협력관계 형성의 결과( $\beta = 0.150(p < 0.001)$ )가 고객만족에 정(+)의 영향을 미쳤다. 따라서 가설 3-1, 3-2, 3-3은 채택되었다.

**6. 가설 4 검증(일시적인 협력관계 형성의 매개효과 분석)**

일시적인 협력관계 형성의 매개효과 분석을 위해서 경로분석을 실시하였다 분석결과 [표 8]과 같이 일시적인 협력관계 형성은 영업사원의 적응적 판매 능력과 고객만족 사이에서 완전매개 효과( $\beta$  값의 변화\*: 0.522→-0.084)가 있는 것으로 나타났다.

**<표 8> 일시적인 협력관계 형성의 매개효과 분석**



M	X와Y 상관계수	X→Y	X→M	M→Y	매개 효과
전체	0.522	-0.084	0.741***	0.818***	완전 매개
특징		0.012	0.731***	0.699***	완전 매개
과정		0.095	0.647***	0.660***	완전 매개
성과		0.278***	0.589***	0.414***	부분 매개

매개효과 조건2: X와 Y 사이에 M이 개입된 상태에서 변화가 없으면 매개효과 없음, X와 Y사이가 유의하지만 약하게 영향을 미치는 것으로 변하면 부분매개, X와 Y 사이가 유의하지 않은 상태로 변하면 완전 매개가 됨(우종필, 2012)

\*\*\*: 0.001 수준에서 유의, \*\*: 0.01 수준에서 유의, \*: 0.05 수준에서 유의

\* 영업사원의 적응적 판매능력이 고객만족이 미치는 변화로써, 일시적인 협력관계 형성이 없을 때와 있을 때의 변화를 보는 것임.

구성차원을 개별적으로 분석한 결과 일시적인 협력관계 형성의 특징( $\beta$  값의 변화: 0.522→0.012)과 과정( $\beta$  값의 변화: 0.522→0.095)은 완전매개효과가 있었으며, 일시적인 협력관계 형성의 결과( $\beta$  값의 변화: 0.522→0.278)는 부분 매개효과가 나타났다. 추가적으로 Sobel 검증을 통해서 매개효과를 다시 한 번 검증하였다(Baron and Kenny 1986).

<표 9> Sobel 검증 결과

매개변수	a	b	s <sub>a</sub>	s <sub>b</sub>	Sobel test
일시적인 협력관계 형성	0.615	1.059	0.037	0.085	9.969
특징	0.684	0.803	0.043	0.080	8.488
과정	0.608	0.756	0.048	0.070	8.218
성과	0.555	0.473	0.051	0.075	5.456

Sobel 검증 결과 [표 9]와 같이 일시적인 협력관계 형성과 하위차원인 특징, 성과, 과정 모두 Z값이 1.96보다 커서 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 따라서 일시적인 협력관계 형성이 영업사원의 적응적 판매능력과 고객만족 사이에서의 매개효과가 있는 것으로 나타나 가설 4가 채택되었다.

## V. 결론 및 논의

### 1. 연구의 요약

연구결과, 영업사원의 적응적 판매능력은 고객만족에 정(+)의 영향이 있는 것으로 나타났다. 또한 영업사원의 적응적 판매능력이 일시적인 협력관계 형성(특징, 과정, 성과)에 정(+)의 영향을 미쳤으며, 일시적인 협력관계 형성(특징, 과정, 성과)이 고객만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 영업사원의 적응적 판매능력과 고객만족 사이에서 매개

효과를 분석한 결과 일시적인 협력관계 형성이 영업사원의 적응적 판매능력과 고객만족 사이에서 완전매개 효과가 있는 것으로 나타났다. 구성차원에서도 일시적인 협력관계 형성의 특징과 과정은 완전매개 효과가 일시적인 협력관계 형성의 성과는 부분매개 효과가 있는 것으로 나타났다.

### 2. 이론적 시사점, 실무적 시사점

분석결과를 토대로 아래와 같은 시사점을 도출하였다. 부동산 거래와 같은 단발성 거래에서 일시적인 협력관계 형성의 역할과 관련하여 영업사원이 적응적 판매능력과 관련한 역량을 강화하는 것도 중요하다고 할 수 있다. 부동산과 같은 종류의 상품을 거래할 때에는 영업사원은 고객에 대한 정보를 최우선적으로 파악해야 한다. 고객이 상품을 구입하려는 목적에 따라 영업사원이 취해야 하는 마케팅전략은 다르게 수립하여야 한다. 부동산상품에 대한 고객의 요구가 다양하기 때문에 영업사원은 고객의 요구를 맞추려고 노력을 하는 동시에 고객과의 관계를 신뢰를 바탕으로 유지하여야 한다. 고객과의 관계는 단기간에 가까워지지 않기 때문에 고객과 접촉하면서 신뢰를 쌓을 필요가 있다. 영업사원은 협력관계 형성의 역할을 정확하게 인식하고 이를 통해서 새로운 가치를 창출해야 한다.

고객과의 협력관계 형성을 통해 고객만족을 강화하기 위해서는 먼저 고객과의 계약이상의 협력을 추구해야 할 필요가 있다. 또한 고객과 영업사원이 서로 동반자라는 인식이 필요하며 이를 통하여 고객과의 관계에서 결속을 강화하고 협력을 통하여 공동의 가치를 창출 하고자 하는 노력 또한 필요하다. 영업사원이 협력관계 형성을 통한 고객과의 의사소통에서는 먼저 적절하고 정확하게 의사전달이 이루어지는 것이 필요하다. 그리고 의사소통이 빈번하게 이루어져야 영업사원과 고객과의 갈등이

무엇인지 파악이 되어 갈등을 제거하는 방안을 찾을 수 있다. 영업사원과 고객과의 관계에서 어느 한쪽이 일방적으로 주도하는 관계보다는 의사결정에서 같이 참여하는 것이 고객만족을 높이는 방법이다.

최근에 업무용 부동산의 하나인 지식산업센터시장에서 고객과 초기접점시에 고객이 영업사원을 신뢰하지 않는다는 사실을 호소하였다. 고가의 상품인 부동산을 분양받고자하는 기업고객은 어느 특정영업사원에게 분양상담을 하지 않고, 여러 영업사원들과 접촉하여 다양한 정보를 수집한다. 영업사원들이 제안하는 분양조건 중에서 가격조건(분양가, 납부조건, 할인조건 등)은 영업사원마다 조금씩 다를 수가 있기 때문이다. 그래서 고객은 서로 다른 영업사원들과 여러 번 상담하는 과정에서 비교적 진정성이 있다고 믿는 영업사원과 가까워진다. 이때부터 고객은 진정성이 있다고 믿는 영업사원을 조금씩 신뢰하게 되며 계약을 확정짓는 시점에서는 영업사원에 대한 불신이 해소된다. 영업사원의 적응적 판매능력은 고객에게 유리하게 조건을 제시하거나 고객이 요구하는 조건에 근접하여 제안함으로써 인정되며 영업사원과 고객간의 관계가 개선된다. 영업사원은 기회주의적 행동을 지양하고 일시적인 협력관계 형성의 역할을 성실히 수행함으로써 영업목적을 달성하고 고객의 욕구를 만족시킬 뿐만 아니라 고객이 갖고 있는 잠정고객의 정보를 습득할 수 있는 기회를 얻게 된다.

### 3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 다음과 같은 한계점을 갖는다. 첫째, 표본이 부동산 거래 고객만을 대상으로 이루어짐에 따라서 일반화에 문제가 있을 수 있다. 향후 연구는 영업사원과 다른 서비스 영역까지 확대하는 연구가 필요할 것이다. 둘째, 일시적인 협력관계 형성의 개념을 도입하는데 있어 고객만족이라는 고객의

혜택만을 강조하였다. 협력관계 형성을 통한 가치창조에 있어 영업사원에 대한 혜택도 간과할 수 없는 요인인데도 불구하고 본 연구는 고객만족에만 치중하였다. 추후 연구에는 영업사원의 성과 창출에 대해 고려하는 연구가 필요할 것이다.

논문접수일: 2015. 12. 06

1차수정본접수일: 2015. 12. 30

게재확정일: 2016. 01. 05

## 참고문헌

- Anderson, Erin, Leonard M. Lodish, and Barton A. Weitz (1987), "Resource Allocation Behavior in Conventional Channels," *Journal of Marketing Research*, 24(1), 85-97.
- Anderson, James C., and James A. Narus (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *The Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Angle, Harold L, and James L. Perry (1981), "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.
- Assael, Henry (1969), "Constructive Role of Inter Organizational Conflict," *Administrative Science Quarterly*, 14(4), 573-582.
- Banfield, Grant, Scott Wright, and Adrijana Aščerić (2010), "A. Principles and Strategies for Widening Participation Partnerships in Higher Education," *Interim Literature*

- Review*, 2010.
- Baron, Reuben M., and David A. Kenny(1986), "The Moderator – Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Beach, Roger, Margaret Webster, and Kerrie M. Campbell (2005), "An Evaluation of Partnership Development in the Construction Industry," *International Journal of Project Management*, 23(8), 611-621.
- Borys, Bryan, and David B. Jemison (1989), "Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations," *Academy of Management Review*, 14(2), 234-249.
- Boulding, William, Aja Kalra, Richard Staelin, and Valarie A. Zeithaml (1993), "A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions," *Journal of Marketing Research*. 30(1), 7-27.
- Brown, L. David (1983), "Managing Conflict at Organizational Interfaces," *Reading, MA: Addison-Wesley*.
- Coleman, Peter T., and Maxim Voronov (2003), "Power in Groups and Organizations." *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*, 229-254.
- Crowley, Larry G., and Md Ariful Karim (1995), "Conceptual Model of Partnering," *Journal of Management in Engineering*, 11(5), 33-39.
- Crowston, Kevin (1994), "A Taxonomy of Organizational Dependencies and Coordination Mechanisms," *Center for Coordination Science, Alfred P. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology*.
- Cummings, Thomas G (1984), "Transorganizational Development," *Research in Organizational Behavior*, 6, 367 – 422.
- Daft, Richard L., and Robert H. Lengel (1986), "Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design," *Management Science*, 32(5), 554-571.
- De Dreu, Carsten KW, and Evert Van de Vliert (1997), "Using Conflict in Organizations," *Sage*.
- Deutsch, Morton (1969), "Conflicts: Productive and Destructive," *Journal of Social Issues*, 25(1), 7-42.
- Devlin, Godfrey, and Mark Bleackley (1988), "Strategic Alliances—Guidelines for Success," *Long Range Planning*, 21(5), 18-23.
- Drigotas, Stephen M., Caryl. E. Rusbult, Jennifer Wieselquist, and Sarah W. Whitton (1999), "Close Partner as Sculptor of the Ideal Self: Behavioral Affirmation and the Michelangelo Phenomenon," *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(2), 293-323.
- Driscoll, James. W. (1978), "Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction," *Academy of Management Journal*, 21(1), 44-56.
- Druskat, Vanessa. Urch, and Steven B. Wolff(1999), "Effects and Timing of Developmental Peer

- Appraisals in Self-Managing Work Groups,” *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 58-74.
- 1999.
- Dwyer, F. Robert, and Sejo Oh (1988), “A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies,” *The Journal of Marketing*, 52(2), 21-34.
- 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.
- Gambetta, Diego (1988), “Trust: Making and Breaking Cooperative Relations,” *Oxford England: Basil Blackwell*,
- Gambetta, Diego (2000), “Can We Trust Trust? Trust: Making and Breaking Cooperative Relations,” Diss. Ed, D. Gambetta, Oxford: Blackwell: 213-237
- Guetzkow, Harold (1965), “The Creative Person in Organizations,” *The Creative Organization*.
- Hackman, J. Richard (1969), “Toward Understanding the Role of Tasks in Behavioral Research,” *Acta Psychologica* 31, 97-128.
- Han, Sang Lin (2004), “Antecedents and Consequences of Channel Conflict,” *Journal of Distribution Research*, 9(1), 93-110.
- Heskett, James L. (1990), “Service Breakthroughs,” Simon and Schuster.
- Huber, George P., and Richard L. Daft (1987), “The Information Environments of Organizations,” *Handbook of Organization Communication*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Humphrey, Ronald H., and Blake E. Ashforth (1994), “Cognitive Scripts and Prototypes in Service Encounters,” *Advances in Services Marketing and Management*, 3, 175-199.
- Kapp, Joanne Elizabeth, and George A. Barnett (1983), “Predicting Organizational Effectiveness from Communication Activities: A Multiple Indicator Model,” *Human Communication Research*, 9(3), 239-254.
- Kelley, Harold H., and John W. Thibaut (1987), “Interpersonal Relations: A Theory of Interdependence,” New York: Wiley.
- Kim, Nam-gi, Hyun-Ok Lee, Dong-Soo Lee (2009), “The Impacts of Salesperson's Relationship Beliefs on Adaptive Selling and Sales Performance: Moderating Effect of Insurance Salesperson's Career,” *Asia-Pacific Journal of Business & Commerce*, 1(2), 151-171.
- Kogut, Bruce, and Udo Zander (1996), “What firms Do? Coordination, Identity, and Learning,” *Organization Science*, 7(5), 502-518.
- Kotler Phlip (1994), “Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control(8th edn),” *PrenticeHall: Englewood Cliffs, NJ*.
- Kotler, Phillip, and Kevin Keller (2007), “Marketing Management,” *Prentice Hall Inc*,
- Li, Heng, Eddie WL Cheng, and Peter ED Love (2000), “Partnering Research in Construction,” *Engineering, Construction and Architectural Management*, 7(1), 76-92.
- Lee, Hyung Taek, Jong Kun Jun, and Myung Su

- Chae (2006), "Information Quality of CRM, Adaptive Selling Behavior and Salesperson Performance: The Mediating Role of Quality of Customer Relationship," *Journal of Channel and Retailing*, 11(4), 49-70.
- Lee, Ihn Goo and Seong Goo Ji (2014), "Effects of Control Types on Adaptive Selling Behavior and Sales Performance," *Journal of Korean Distribution and Management*, 17(3), 91-98.
- Lee, Jin Hwa (2012), "The Causes of Conflict and the Effect of Control Mechanisms on Conflict Resolution between Manufacturer and Supplier," *Journal of Distribution Research*, 17(4), 55-80.
- Lewis, Michael, and Nigel Slack (2002), "Operations Strategy," *London: Prentice Hall*
- Macneil, Ian R. (1980), "Economic Analysis of Contractual Relations: Its Shortfalls and the Need for a Rich Classificatory Apparatus," *Northwestern University Law Review*, 75, 1018.
- Malone, Thomas W., and Kevin Crowston (1994), "The Interdisciplinary Study of Coordination," *ACM Computing Surveys (CSUR)*, 26(1), 87-119.
- Mohr, Jakki, and John R. Nevin (1990), "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective," *The Journal of Marketing*, 54(4), 36-51.
- Mohr, Jakki, and Robert Spekman (1994), "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques," *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152.
- Narus, James A., and James C. Anderson (1987), "Distributor Contributions to Partnerships with Manufacturers," *Business horizons*, 30 (5), 34-42.
- Oh, Sejo, Bo-hyeon Kang, and Sang-Deok Kim (2004), "Alleviating and Promoting Factors on Dissolution Intention in Low Commitment Buyer-Seller Relationships," *Journal of Distribution Research*, 9(3), 21-47.
- Oliver, Richard L., and John E. Swan (1989), "Equity and Disconfirmation Perceptions as Influences on Merchant and Product Satisfaction," *Journal of Consumer Research*, 16, 372-383.
- Park, Jeong Eun, and George D. Deitz, "The Effect of Working Relationship Quality on Salesperson Performance and Job Satisfaction: Adaptive Selling Behavior in Korean Automobile Sales Representatives," *Journal of Business Research*, 59(2), 204-213.
- Park, Sang June, Sung-Mi Kim, Yeong-Ran Lee, and Ji-Yeon Byun (2011), "The Differences between VIP Customers and Ordinary Customers in the Effects of Customer Satisfaction on Recommendation-Intention and Revisiting-Intention," *The Korean Journal of Business and Economics*, 27(4), 165-189.
- Pyun, Hae-Soon and Hong-Gu Kim (2011), "The Effects of Rapport on Relational and Economical Performance in Channel Relationship; Salesperson's Viewpoint," *Korean Journal of Business Administration*, 24(2), 647-659.

- Reid, David A., Ellen Bolman Pullins, and Richard E. Plank (2002), "The Impact of Purchase Situation on Salesperson Communication Behaviors in Business Markets," *Industrial Marketing Management*, 31(3), 205-213.
- Rusbult, Caryl E., and Paul AM Van Lange (2003), "Interdependence, Interaction, and Relationships," *Annual Review of Psychology*, 54(1), 351-375.
- Schuler, Randall S. (1979), "A Role Perception Transactional Process Model for Organizational Communication-Outcome Relationships," *Organizational Behavior and Human Performance*, 23(2), 268-291.
- Snyder, Robert A., and James H. Morris (1984), "Organizational Communication and Performance," *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 461-465.
- Spiro, Rosann L., and Barton A. Weitz (1990), "Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity," *Journal of Marketing Research*, 27(1), 61-69.
- Staw, Barry M. (1997), "The Escalation of Commitment: An Update and Appraisal," *Organizational Decision Making*.
- Stohl, Cynthia, and W. Charles Redding (1987), "Messages and Message Exchange Processes," *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*.
- Taylor, Steven A., and Thomas L. Baker (1994), "An Assessment of the Relationship Between Service Quality and Customer Satisfaction in the Formation of Consumers' Purchase Intentions," *Journal of Retailing*, 70(2), 163-178.
- Tjosvold, Dean (1998), "Cooperative and Competitive Goal Approach to Conflict: Accomplishments and Challenges," *Applied Psychology*, 47(3), 285-313.
- Wageman, Ruth (1995), "Interdependence and Group Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 40, 145-180.
- Walker Jr, Orville C., Gilbert A. Churchill Jr, and Steven W. Hartley (1986), "Selecting Successful Salespeople: A Meta-Analysis of Biographical and Psychological Selection Criteria," Graduate School of Business, University of Wisconsin-Madison.
- Weigand, Hans, Frank Van Der Poll, and Aldo De Moor (2003), "Coordination Through Communication," *In Proc. of the 8th International Working Conference on the Language-Action Perspective on Communication Modelling*.
- Weitz, Barton A., Harish Sujan, and Mita Sujan (1986), "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness," *The Journal of Marketing*, 50(4), 174-191.
- Williams, Kaylene C., and Rosann L. Spiro (1985), "Communication Style in the Salesperson-Customer Dyad," *Journal of marketing Research*, 22(4), 434-442.
- Wong, Alfred, and Dean Tjosvold (2010), "Guanxi and Conflict Management for Effective Partnering with Competitors in China,"

*British Journal of Management*, 21(3),  
772-788.

Yu, Jong Pil (2012), “Structural Equation Modeling  
Concept and Understanding,” Hannarae  
Publisher.

Zeithaml, Valarie A. (1988), “Consumer Perceptions  
of Price, Quality, and Value: a Means-End  
Model and Synthesis of Evidence,” *The  
Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.

# Research on the mediator role of temporary partnering between salespeople's adaptive selling ability and customer satisfaction

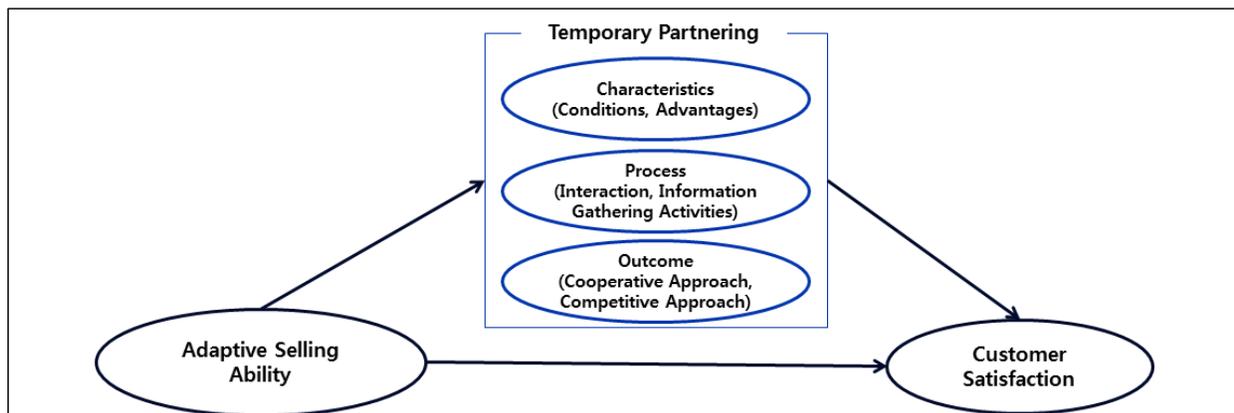
Jong-Ku Won\*, Seung-Ho Ahn\*\*, Chun-Han Cho\*\*\*

## ABSTRACT

In the past B to C market, the role of salespeople has solely focused on the selling activities. However, as competition in the market has become more intense, the role of salespeople has expanded to consultant or assistant to the customer in services in which the sales process is complex. In these specialized services, salespeople need to be equipped with professional skill as well as ability of simple presenting and selling the product. When the relationship between the salespeople and the customer is prolonged, it can develop into more than a simple salesperson-customer relationship. This article explains the relationship between the salespeople and the customer through the term 'partnering.' Previous researches on partnering have focused on vertical relationships in B to B, 'partnering' in alliances (Kotler, 1994), or cooperation between more than two companies(Li, Cheng, Love, 2000). In this study, the concept of partnering is applied to the temporary transactions. The purpose of this study is to explore the role of temporary partnering by examining the impact of salesperson's adaptive selling ability to customer satisfaction.

In order to analyze such a purpose, the following research model has been established to explain the role of temporary partnering between salespeople's adaptive selling ability and customer satisfaction.

<Figure 1> Research Model



\* Ph.D course, Department of Business Administration, Soongsil University, 1st author

\*\* Professor, Department of Business Administration, Soongsil University

\*\*\* Assistant Professor, Department of Small Business Management, Gyeonggi College of Science and Technology, corresponding author

According to the research model above, the following hypotheses have been formulated.

H1. Adaptive Selling Ability of Salesperson has a positive impact on Customer Satisfaction.

H2a. Adaptive Selling Ability of Salesperson has a positive impact on Characteristics of Temporary Partnering.

H2b. Adaptive Selling Ability of Salesperson has a positive impact on Process of Temporary Partnering.

H2c. Adaptive Selling Ability of Salesperson has a positive impact on Outcome of Temporary Partnering.

H3a. Characteristics of Temporary Partnering have a positive impact on Customer Satisfaction.

H3b. Process of Temporary Partnering has a positive impact on Customer Satisfaction.

H3c. Outcome of Temporary Partnering has a positive impact on Customer Satisfaction.

H4. Temporary partnering serves a mediator role between adaptive selling ability of salesperson and customer satisfaction.

For reliable measurement, we distributed survey questionnaires to 245 customers who had done real estate transactions, and excluding 21 responses with undependable answers, we analyzed the 224 responses of survey questionnaires.

The general characteristics of the sample are as follows: As for gender, there were 180 males (80.4%) and 44 females (19.6%). As for education, there were 12 respondents with, or less than a high school diploma (5.4%), 40 respondents currently enrolled in or graduated from community college (17.9%), 146 respondents were currently enrolled in or graduated from university (65.2%), and 26 respondents had post-graduate degrees (11.5%). As for occupation, 69 respondents were corporate employees (30.8%), 31 respondents were professionals (13.9%), 113 respondents were self-employed (50.4%), 2 respondents were housewives (0.9%), and there were 9 others (4.0%).

According to confirmatory factor analysis, AVE and CR were more than 0.5 and 0.7 respectively as presented in <Table 1>, which are thresholds values.

<Table 1> Confirmatory Factor Analysis Result

Variable		factor loading	AVE	CR
Adaptive Selling Ability		0.680-0.693	0.606	0.860
Characteristics	Conditions	0.726-0.810	0.675	0.925
	Advantages	0.704-0.795	0.655	0.904
Process	Interaction	0.784-0.833	0.737	0.933
	Information Gathering Activities	0.729-0.819	0.714	0.909
Outcome	Cooperative Approach	0.755-0.816	0.699	0.920
	Competitive Approach	0.576-0.854	0.516	0.807
Customer Satisfaction		0.765-0.875	0.762	0.905

Confirmatory factor analysis has been done on the effect of salesperson's adaptive selling ability on customer satisfaction (H1), the effect of salesperson's adaptive selling ability on temporary partnering (H2), and the effect of temporary partnering on customer satisfaction (H3). All results have been supported as presented in <Table 2>.

<Table 2> Results of Path Analysis

Path	Hypothesis	Coefficient	Sing.Level	Results
Adaptive Selling Ability → Customer Satisfaction	H1(+)	0.668	p<0.001	Supported
Adaptive Selling Ability → Characteristics	H2a(+)	0.731	p<0.001	Supported
Adaptive Selling Ability → Process	H2b(+)	0.647	p<0.001	Supported
Adaptive Selling Ability → Outcome	H2c(+)	0.589	p<0.001	Supported
Characteristics → Customer Satisfaction	H3a(+)	0.310	p<0.001	Supported
Process → Customer Satisfaction	H3b(+)	0.441	p<0.001	Supported
Outcome → Customer Satisfaction	H3c(+)	0.150	p<0.01	Supported

According to the results of research on the mediator role of temporary partnering between salesperson's adaptive selling ability and customer satisfaction to verify hypothesis 4, temporary partnering exhibited complete mediation effect between salesperson's adaptive selling ability and customer satisfaction, the characteristics and process of temporary partnering exhibited partial mediation effect, and the outcome of temporary partnering exhibited no mediation effect, as presented in the <Table 3> shows.

<Table 3> Mediated Effect Analysis

M	X·Y Correlations Coefficient	X→Y	X→M	M→Y	Mediated Effect	Results
Overall	0.522	-0.084	0.741 (p<0.001)	0.818 (p<0.001)	Complete Mediation	Supported
Characteristics		0.012	0.731 (p<0.001)	0.699 (p<0.001)	Complete Mediation	
Process		0.095	0.647 (p<0.001)	0.660 (p<0.001)	Complete Mediation	
Outcome		0.278 (p<0.001)	0.589 (p<0.001)	0.414 (p<0.001)	Partial Mediation	

The purpose of this study is to analyze the role of temporary partnering between salesperson's adaptive selling ability and customer satisfaction.

In summary the results are as follows:

Salesperson's adaptive selling ability had a positive influence on customer satisfaction. In addition, salesperson's adaptive selling ability had a positive influence on temporary partnering (characteristics, process, and outcome), and temporary partnering (characteristics, process, and outcome) had a positive influence on customer satisfaction. When the mediator role of temporary partnering between salesperson's adaptive selling ability and customer satisfaction was analyzed, there was a complete mediation effect. In addition, characteristics and process of temporary partnering had a complete mediation effect, and outcome of temporary partnering had a partial mediation effect.

According to these results, it is important for salespeople to improve their adaptive selling abilities when considering the role of temporary partnering in sporadic transactions of product such as real estate. When product like real estate is dealt with, it is important for salespeople to collect the information regarding their customers. Salespeople should set up marketing strategies according to the customer's motivation of purchase. Since the customer's demands on real estate products are diverse, salespeople need to satisfy those demands, and maintain the relationship with the customer with trust. Because it takes time to become close to the customer, salespeople need to keep in contact with their customers and build trust with them. It is very important for salespeople to understand the role of partnering and create value through it.

Keywords : Partnering, Partners, Salesperson, Adaptive Selling, Customer Satisfaction