

## B2B에서 구매자의 커뮤니케이션 스타일이 중소기업 영업사원의 판매영향전략 및 성과에 미치는 영향: 거래의존성에 따른 조절효과\*

허은재\*\*, 이호택\*\*\*

우리나라의 산업 생태계는 기존 거래기업을 대상으로 하는 B2B 방식으로 영세한 중소기업 비중이 높다. 중소기업의 대부분은 제조업으로 국내 최종재 생산업체에 중간재를 공급하는 2차 이하의 협력사로 거래업체에 대한 종속성이 심하다. 이는 B2B 환경에 대한 이해와 판매자의 입장에서 구매자는 바꿀 수 없는 시장 환경의 상황으로 환경을 통제하고 조정할 수 있는 영향전략을 통해 성과를 창출해야 한다는 것이다. 즉, B2B는 구매자와 영업사원 관계에서 영업사원의 판매영향전략을 환경-전략-성과의 관점에서 상황적합이론(contingency theory)의 접근이 필요하다. 본 연구는 B2B에서 구매자의 커뮤니케이션 스타일이 중소기업 영업사원의 판매영향전략 및 기업성과에 미치는 영향을 규명하고, 판매영향전략과 기업성과와의 관계에 있어 거래의존성에 따른 조절효과를 확인한 결과, 첫째, 구매자의 커뮤니케이션 스타일(과업 지향적, 상호작용 지향적, 자기 지향적)과 판매영향전략의 비강압적 영향전략(합리적 설득, 조언, 협업)과의 관계에서 과업 지향적과 상호작용 지향적 스타일이 중요한 영향을 미치는 변수임을 확인하였다. 둘째, 구매자의 커뮤니케이션 스타일(과업 지향적, 상호작용 지향적, 자기 지향적)과 유연한 강압적 판매영향전략(영감을 주는 호소, 권고, 환심) 간의 관계에서도 과업 지향적 스타일, 상호작용 지향적 스타일이 긍정적인 영향이 있음을 확인하였다. 셋째, 구매자의 커뮤니케이션 스타일(과업 지향적, 상호작용 지향적, 자기 지향적)과 강한 강압적 판매영향전략(합법적 조치, 압력) 간의 관계에서는 자기 지향적 스타일만이 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 마지막으로 판매영향전략(비강압적 영향전략, 유연한 강압적 판매영향전략, 강한 강압적 판매영향전략)과 기업성과(재무성과, 고객성과) 간의 관계는 모두 지지되었으며, 판매영향전략과 기업성과 간의 관계에 있어 조절효과에 대해 분석한 결과 강한 강압적 전략과 기업성과와의 관계에서만 거래의존성의 조절적인 역할을 가지는 것으로 나타났다.

주제어 : B2B, 커뮤니케이션 스타일, 판매영향전략, 거래의존성

### I. 서론

우리나라는 중소기업의 비율(99.6%)이 압도적으로 높고, 그 중 제조업이 22.1%로 가장 큰 비중을 차지하고 있다(중소기업연구원, 2021). 2015년 5만여 개의 거래 데이터로 국내 제조업의 생태계를 파악한 결과, 제조업의 대부분은 기업과 기업 간의 거래(business to business, B2B) 관계이자 전체 매출의

77.1%가 연관된 기업들과의 거래만으로 이루어졌으며, 그 중 60%가 기존 거래기업이 차지하고 있었다(정재현, 2019).

B2B는 주로 인적판매로 이루어지기 때문에 영업사원의 역할이 가장 중요한데 Williams and Spiro(1985)는 영업사원과 고객을 Grid하여 구매자와 판매자의 관계를 확인한 결과, 상호 간에 다른 커뮤니케이션의 성향을 보이는 구매자와 판매자 간에 판매량의

\* 본 연구는 제1저자의 박사학위 논문을 수정 및 보완한 것입니다.

\*\* 계명대학교 경영학 박사(hej0026@naver.com), 제1저자

\*\*\* 계명대학교 경영학과 부교수(hotaekyi@kmu.ac.kr), 교신저자

차이가 발생한다는 점을 밝혔다. 다만, B2B 판매기업은 구매의 결정력이 있는 구매기업의 선택에 의해 성과가 좌우되기 때문에 구매자의 의존성이 높다 (Anderson & Weitz, 1992; Buchanan, 1992). 때문에 판매기업은 구매기업과 우호적인 관계를 지속적으로 가지길 원한다(Anderson & Weitz, 1992; Buchanan, 1992). 판매기업은 그들의 목표가 구매기업의 요구사항에 의해 통제되기 때문에 거래기업과 긍정적인 관계 유지와 신뢰를 통해 자사의 목표를 달성하게 된다(Lambert et al., 1998; Palmatier et al., 2006). 따라서 판매자는 성과를 위해 구매자의 선택에 의존할 수밖에 없기에 구매자의 커뮤니케이션 스타일 (communication style)을 이해할 필요가 있으며, 고객과의 장기적인 거래관계가 형성될 수 있는 영업전략에 대한 지속적인 연구가 필요하다.

B2B는 산업재로 거래 규모나 거래가격이 상당히 크기 때문에 구매과정에서 다양한 이해관계자들이 참여하여 합리적인 구매결정을 한다. 다시 말해 판매자는 구매자의 결정에 따를 수밖에 없고, 판매자의 입장에서 구매자는 바꿀 수 없는 시장 환경이 셈이다. 따라서 판매자는 오로지 구매자라는 환경을 통제하고 조정할 수 있는 영향전략을 통해 기업성과를 창출해야 한다(Frazier & Sunners, 1984).

기업성과는 모든 환경에서 동등하게 효과적일 수 없다. 환경적 상황과 기업의 전략 사이에 있는 적합성을 기반으로 하기 때문에(Dickinson & Ramaseshan, 2008), B2B는 구매자와 판매자 관계에서 판매자의 영향전략을 환경-전략-성과의 관점에서 상황적합이론(contingency theory)으로 접근 해야한다.

Hartman(2005)는 판매환경에 따른 영향전략의 인식과 활용을 조사한 연구가 이루어지지 않았다는 점에 착안하여 구매자와 판매자간의 상호작용 관점에서 조사하였다. 하지만 구매자와 판매자간의 관계에서의 영향전략 메커니즘은 대부분 B2C의 환경에서 이루어졌고(Hartman, 2005; Homburg et al., 2011;

Kohli & Jaworski, 1994), 나아가 기업성과에 미치는 영향은 전혀 확인하지 않았다(McFarland et al., 2006; Plouffe et al., 2016).

우리나라 중소기업은 국내 최종재 생산업체에 중간재를 공급하며 부가가치를 창출하는데 대부분이 2차 이하의 협력사로 거래업체에 대한 종속성이 심하다(산업연구원, 2017). 제조업의 경쟁력을 가지고 있지만 중소기업의 비중이 높기 때문에 기업성장률을 높이기 위한 전략적 접근이 필요하다.

따라서 본연구는 B2B환경에서의 구매자의 커뮤니케이션 스타일과 판매자의 판매영향전략(seller influence strategy)에 대해 살펴보고자 하는데 구체적인 연구목적은 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 구매과정에 존재하는 다양한 이해관계자 유형과의 상호작용 관점에서 판매영향 전략과의 관계를 살펴보고자 한다. 특히 힘의 우위에 있는 구매기업의 환경적 상황을 반영한 상황적합 이론의 접근은 국내에서 처음 적용한 연구로 이론의 확장 가능성이 높을 것이다. 둘째, 판매영향전략과 기업성과 간의 관계에 있어 두 변수의 영향력을 규명하고 나아가 B2B에서 명확하게 측정하지 않았던 구매자 의존성의 역할을 확인하고자 한다는 점에서 의의가 있을 것이다.

## II. 이론적 고찰

### 1. B2B 거래에 관한 연구

기업을 거래 대상으로 하는 B2B(business to business)는 제품을 생산하고 적절한 유통경로를 통해 최종 구매자에게 제품을 제공한다.

B2B의 주요 특성으로 첫째, 제품의 복잡성이 높아 기술적인 설명이 필요하기 때문에 판매자는 많은 지식과 전문성이 요구된다. 또한 판매자는 구매자와의

관계 강화를 위해 노력하고 구매자에게 새로운 가치와 수익을 창출할 수 있는 방안을 제시할 수 있어야 한다(Crosby et al., 1990; Kotler & Pfoertsch, 2007). 둘째, 제품의 개념이 산업용으로 거래규모가 상대적으로 크다. 특성 산업분야에 한정되어 거래 파트너는 소수이지만 고가 제품의 거래로 구매결정은 신중하며 장기간 거래관계가 형성된다(Crosby et al., 1990; Kotler & Pfoertsch, 2007). 셋째, 구매의 기준이 객관적이고 합리적인 면에서 측정되어 조직 내·외부의 다양한 이해관계자가 구매결정에 참여하게 됨에 따라 구매과정이 길고 복잡하여 판매자는 구매자와의 밀접한 관계를 유지하기 위해 노력할 수 밖에 없다(Crosby et al., 1990; Kotler & Pfoertsch, 2007).

최근 2000년대에 들어 우리나라의 많은 기업들이 B2B 시장의 중요성을 인식하게 되었고 이는 학술적으로 B2B 분야의 연구 토대가 만들어졌다. 당시에는 주로 판매자와 구매자의 신뢰와 몰입 관계, 본사와 가맹점 관계로 이루어진 프랜차이즈 산업의 특성, 갈등과 관계해지 현상 등에 대한 연구가 활발하게 이루어졌다(강보현, 오세조, 2009; 하세나, 김상덕, 2008; 한상린, 이성호, 2011; 한창남, 이호택, 2022).

B2B는 고객과의 장기적인 거래관계가 형성될 수 있어 영업활동의 역할이 더욱 중요해졌다(Homburg & Furst, 2005; Webster, 1978). B2B 영업의 가장 큰 핵심은 구매자와 판매자간의 상호작용이며 거래의 지속성을 위해 영업사원은 최종 구매자의 수요에 의한 전략적 접근이 중요하다(Hutt & Speh, 2021; Kotler & Pfoertsch, 2007; Webster, 1978). 그러나 영업사원과 관련된 기존 연구에서는 개인의 행동과 성과에 미치는 영향요인에 집중되었고(Homburg et al., 2011; Kumar et al., 2006), 영업사원과 기업성과와의 관계에 관한 연구는 상대적으로 적다(Franke & Park, 2006; Pousa & Mathieu, 2014). 고객과 기업사이의 연결고리인 영업사원의 판매행동은 고객과의 관계전략 차원에서 다루어져야 하며, 영업사원은 다

양한 판매상황과 고객 욕구에 적합한 판매전략을 수행함으로써 고객만족과 성과를 달성할 수 있다(Jaramillo et al., 2007; Román & Iacobucci, 2010).

## 2. 구매자와 판매자 간의 상호작용

B2B에서 구매자와 판매자 간의 관계는 단기적 관점이 아닌 장기적인 거래에서 발생하는 상호관계의 개념으로 연구되기 시작하였다(Anderson & Narus, 1990; Cannon & Perreault, 1999; Heide & John, 1990).

구매자와 판매자 간의 상호작용 프로세스(buyer-seller interaction process) 관점에 따르면 상호 간의 유사한 특성은 매출 및 영업성과에 영향을 미치며(Busch & Wilson, 1976; Evans, 1963), 영업사원의 판매확률을 높인다(Taylor & Woodside, 1980). 즉, 효과적인 상호작용은 판매자의 행동으로만 결정되는 것이 아니라 판매자와 구매자 모두의 행동에 의해 결정된다는 것이다(Sheth, 1976).

Sheth(1976)는 기존의 연구들이 상호작용 과정에 대한 개념이 포괄적이고 핵심요인의 도출이 일관되지 않아 연구의 질을 저해할 가능성이 높음을 지적하였다. 이러한 상호작용 관계는 심리적 측면이 강조되어 모순된 부분이 많으며, 판매자가 제공하는 특정 제품이나 서비스가 구매자의 기대치와 일치하지 않아 만족스러운 거래가 이루어지지 못하는 점에 유념하였다(Sheth, 1976). 즉, 구매자와 판매자 간의 상호작용에 관한 결정적 요인으로 커뮤니케이션 스타일과 내용의 관점에서 개인, 조직, 제품 등과 관련된 여러 요소에 의해 결정된다는 것이다(Sheth, 1976).

## 3. 커뮤니케이션 스타일

커뮤니케이션 스타일은 주로 리더십 맥락에서 연

구되어 왔는데, 리더십 연구의 대표적인 학자인 Bass(1990)은 리더십 행동이론을 리더의 특성(trait), 정치적(political) 성향, 정신적(psychoanalytic) 성향 등 개인적 상황을 포함한 상황적응론(situational theories)과 리더의 역할(role), 지원강화(support reinforcement), 목표달성(goal-achievement) 등 리더가 처해 있는 환경적 상황을 포함하였다.

이후 리더십이 발휘되는 행동에는 다양한 변수들이 존재하기 때문에 효과적인 리더십은 리더가 처한 환경적 상황에 따라 다르다는 점에서 상황적합이론이 중시되기 시작하였다(Bass, 1990; Fiedler, 1972; Stogdill, 1948). 상황적합이론(contingency theory)은 리더가 직면한 환경에서 유리한 상황에 놓일수록 리더십 행동이 발휘되는데 리더십의 유형(leadership style)과 환경적 상황(environmental situation)은 상황의 우위, 수행해야 할 업무와 성과에 대한 통제력, 영향력과 관련이 있다(Fiedler, 1972).

이처럼 상황적합이론에 B2B의 특성을 반영해 보면, 구매 결정력을 가진 구매자는 B2B의 환경적 요인이며, 인적판매의 특성 상 구매자와 판매자 간의 상호의존성(buyer-seller interdependence)이 발생할 수밖에 없다. 구매자는 상황의 우위에 있지만 기술적, 경제적 측면을 고려하여 판매자와의 상호작용을 통해 자신에게 유리한 거래의 안정성을 유지하려고

한다(Anderson & Weitz, 1992; Webster & Wind, 1972). 판매자 입장에서 구매자라는 주어진 환경은 바꾸기 어렵기 때문에 환경을 자신에게 유리하게 조정하기 위한 전략요인을 밝혀야 한다(Child, 1977; Montanari, 1978). 다시 말해, B2B에서 구매자와 판매자의 상호작용은 환경-전략 중심의 접근방식으로 설명되어야 한다.

구매자와 판매자 간의 상호작용은 커뮤니케이션 스타일과 어느 정도 일치하는지에 따라 결정된다(Busch & Wilson, 1976; Evans, 1963; Sheth, 1976). 구매자와 판매자의 상호작용 프로세스를 정립한 Sheth(1976)은 커뮤니케이션 스타일을 구매자와 판매자의 상호작용에서 채택하는 형식(format), 의식(ritual) 또는 매너리즘(mannerism)으로 보고 <표 1>과 같이 Bass(1960)가 제안한 과업 지향적(task-oriented), 상호작용 지향적(interaction-oriented), 자기 지향적(self-oriented) 리더십 스타일의 개념에 기반을 두었다.

#### 4. 상황적합이론 관점에서의 판매영향전략

Child(1977)는 기업이 처해 있는 내·외부 환경에서 구성원들이 기회와 위협에 대응함으로써 실현되는 전략적 상황적합이론(strategic contingency theory)

<표 1> 커뮤니케이션 스타일의 유형

유형	내용	연구자
과업 지향적 스타일	목표 지향적이며 근면 성실하다. 당면한 업무를 수행할 수 있는 가장 효율성을 중요시하기 때문에 전문적 지식과 합법적인 요소에 만족을 느낀다. 간혹 과업을 해결하기 위해 무리한 시도를 하거나 다른 사람에게 압박을 가하기도 한다.	Bass(1960) Sheth(1976) Williams and Spiro(1985)
상호작용 지향적 스타일	상대방과의 상호작용 과정을 즐기며, 최우선으로 여긴다. 간혹 당면한 과제에 불성실할 수 있다. 상대방과의 개인적 관계를 구축하길 원하고 상황에 따라 상대방을 감성적으로 대하기도 한다.	Bass(1960) Sheth(1976) Williams and Spiro(1985)
자기 지향적 스타일	자기 자신에 대한 집착과 자신이 가지는 혜택에 관심이 많고 상대방에 대한 공감 능력이 떨어진다. 이기적인 관점에서 상대방을 지배하려는 성향이 있다.	Bass(1960) Sheth(1976) Williams and Spiro(1985)

을 제시하였다. 기존 연구에서도 전략은 환경에 따라 다르다는 것을 밝혔지만(Hatten et al., 1978), 단일적 환경이 아닌 내부(예. 기업특성, 경영특성)와 외부(예. 산업특성, 지역특성)의 환경에 걸쳐 전략이 어떻게 대응되는지, 전략과 성과 사이에 어떠한 연관성이 있는지 이해할 필요가 있다(Child, 1977; Dickinson & Ramaseshan, 2008; Hartman, 2005). 전략에 있어 환경적 상황은 다양한 설정에 따라 그 효용이 달라지며 이러한 결과는 성과의 변동을 초래하게 된다는 것이다(Madsen, 1989; Miller & Friesen, 1983).

Hartman(2005)은 구매자와 판매자 관계에서 한 사람이 다른 사람에게 영향을 미치는 사회적 권력(social power)과 사회적 권력을 활용하는 영향전략(influence strategies)을 중요한 개념으로 제시하였다. 구매자와 판매자 간에 있어 동일한 전략은 다양한 판매환경에서 동등하게 효과적이라 가정할 수 없다는 것이다(Hartmann & Rutherford, 2015). 영향전략이 상황적 요인에 따라 효과가 달라질지라도 판매환경의 특성을 이해하고 구별해야 한다는 점에서 Hartman(2005)은 영향전략을 행동과 커뮤니케이션 그룹으로 구분하여 분석한 결과, 판매원의 행동과 관련된 영향전략은 충동적인 구매행동에 단기적인 영향을 미칠 수 있는 반면, 커뮤니케이션 전략은 소비자의 태도에 장기적인 영향을 미칠 수 있음을 밝혔다.

상황적합이론(contingency theory)관점에서 B2B 기업의 환경은 구매기업 그 자체이다. 구매기업은 구매 결정의 힘(power)을 가지고 있기 때문에 판매기업은 구매자의 선택에 따라 성과가 좌우된다. 산업(=제조업)적 특성상 영세한 중소기업은 환경(=구매기업)을 바꿀 수 없다. 오로지 환경을 통제하고 조정할 수 있는 영향전략의 요인을 파악해야 한다. 이러한 전략적 접근을 통해 판매기업은 자사의 성과를 창출하고 구매기업에게는 수익을 창출시켜야 한다.

다시 말해 B2B에서는 구매자와 판매자의 관계에서 판매자의 영향전략을 환경-전략, 전략-성과 중심의 접근방식으로 설명되어야 한다는 것이다.

B2B 판매 관점에서 구매자와 판매자의 상호작용 프로세스를 더 잘 이해하기 위해서는 영업사원이 고객과의 커뮤니케이션에 영향을 미치는 영향전략을 이해하는 것이 중요하다(McFarland et al., 2006; McFarland & Dixon, 2019). McFarland et al.(2006)은 판매영향전략을 판매자의 목표 달성을 위해 구매자의 의사결정 과정에 영향력을 줄 수 있는 전략적 의사소통이라 정의하였다.

## 5. 판매영향전략

판매영향전략(SIT)은 기존의 판매전략 개념을 확장하고 다양한 유형의 거래 대상 구매자에게 어떠한 판매방식을 사용해야 하는지에 대한 영향력 있는 전략을 제시하고 있다.

McFarland et al.(2006)은 구매자와 판매자 상호작용 관계에서 영업사원이 사용하는 모든 커뮤니케이션을 영향전략으로 본 기존 연구를 재검토하였다. 우선 마케팅 및 조직행동 분야에서 현존하는 영향력에 대한 전략효과의 분석을 통해 영향력 메커니즘을 기반으로 그룹화하고, 구매 및 판매 문헌과 같은 다른 연구영역의 관련 항목을 통해 영향전략의 정의 및 분류법을 개선하여 이해당사자 유형에 따른 효과적인 영향력을 탐색하기 위한 11가지 판매영향전략이 개발되었다(McFarland et al., 2006; McFarland & Dixon, 2019; Plouffe et al., 2014; Plouffe et al., 2016; Venkatesh et al., 1995). 특히 McFarland and Dixon(2019)의 연구에서는 감정적 요인인 환심 등을 추가하여 비즈니스 관계와 별개의 대인관계 형성에 따른 효과를 확인하였는데(Cropanzano et al., 2017), 이후 확장된 연구에서는 강압적 전략과 비강압적 전략으로 구분하여 강압적 전략은 고객의 순응

또는 불응에 대한 결과를 제시하는 설득방식이며 비강압적 전략은 결과보다는 고객이 순응할 수 있는 태도와 신념에 집중한 설득전략을 의미한다(Frazier & Summers, 1986; McFarland et al., 2006; McFarland & Dixon, 2019; Plouffe et al., 2016; Venkatesh et al., 1995).

본 연구는 강압적 강도를 영향력 시도의 대상 즉, 구매자가 영향력을 따르지 않을 때 부정적인 결과를 초래하는 범위로 정의한 Plouffe et al.(2016)의 연구를 바탕으로 판매영향전략의 구성을 <표 2>와 같이 구분하여 재작성하였다(Plouffe et al., 2016).

판매영향전략의 효과를 확인한 기존의 선행연구는 구매자의 요구와 상황에 맞는 판매전략을 중점으로 제시하고 구매자와의 관계에 미치는 영향력을 확인하고 있다(Franke & Park, 2006; McFarland &

Dixon, 2019). 따라서 본 연구는 판매자와 구매자의 상호작용 과정에서 Sheth(1976)가 제시한 구매자의 커뮤니케이션 스타일의 유형과 McFarland et al. (2006)과 Plouffe et al.(2016)이 제시한 판매영향전략 간의 관계를 확인하여 B2B에 적용할 수 있는 유용한 전략은 무엇인지 파악하고자 한다.

## 6. 기업성과

기업성과는 효과성(effectiveness)과 효율성(efficiency) 측면으로 구분할 수 있다(Stern & EI-Ansary, 1988). 효과성은 기업과 기업 간의 장기적인 관계를 유지함으로써 경쟁우위를 유지하려는 행동의 고객성으로 나타나며(Kalwani & Narayandas, 1995), 효율성은 일반적 기업성과인 투입물 대비 산출물의 개념으로

<표 2> 판매영향전략의 구성요인

판매영향전략	구성요인
비강압적 영향전략 (non-coercive strategy)	합리적 설득(rational persuasion) : 판매자가 제공하는 혜택에 대한 구매자의 일반적인 인식에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 질문 또는 구체적인 권고사항 없는 정보를 제공하여 구매자의 인식을 바꾸기 위해 논의한다. 조언(consultation) : 구매자가 원하는 사항에 대해서 발생 가능한 우려사항 또는 개선할 수 있는 방안을 제안한다. 협업(collaboration) : 구매자가 판매자의 요청을 수행할 수 있도록 필요한 자원을 제공하거나 문제점을 해결할 수 있는 도움을 준다. 개인적 호소(personal appeal) : 구매자에게 해결책을 제시하기 전, 판매자와 구매자와의 끈끈함, 관계에서 느끼는 감정 또는 개인적 사정을 통해 마음의 변화를 불러일으킨다.
유연한 강압적 영향전략 (soft-coercive strategy)	영감을 주는 호소(inspirational appeal) : 구매자의 가치, 이상 및 포부 등에 호소함으로써 판매자가 제안한 내용에 열정적인 반응을 유도하기 위한 요청 또는 제안을 한다. 권고(apprising) : 판매자로부터 구매한 제품 및 서비스가 구매자의 회사에 도움이 될 것이라 고객을 납득시킬 수 있는 주장을 하거나 제시한 방침을 따르면 유익할 것임을 시사한다. 환심(ingratiation) : 사람의 대인관계 매력을 강화하고 판매자가 구매자에게 관계를 개선하기 위해 고안된 행동들로 고객을 칭찬하거나 태도의 유사성을 표현하는 등으로 비위를 맞추어 구매자의 행동변화를 일으킨다. 교환(exchange) : 구매자의 요구에 상호보완하거나 판매자의 요청을 준수함에 따라 미래에 특정한 보상을 제공하기로 약속한다. 연합(coalition) : 구매자가 판매자의 요청을 수행할 수 있도록 더 강한 영향력을 행사할 수 있는 또 다른 대상에게 도움을 구한다.
강한 강압적 영향전략 (hard-coercive strategy)	합법적 조치(legitimation) : 법적 계약 또는 구속력 있는 공식적인 합의에 의해 판매자가 원하는 행동을 요구한다. 압력(pressure) : 구매자가 판매자의 요청을 따르지 않을 경우 구매자의 회사에 발생될 수 있는 불이익을 암시하거나 제재를 적용하겠다는 경고를 전달한다.

매출액, 수익성, 시장점유율, 투자수익률 등의 재무적 지표로 측정하게 된다(Crosy et al., 1990; Pelham & Wilson, 1995).

Kalwani and Narayandas(1995)의 연구에서 구매자와 판매자의 장기적인 관계가 단기적 관계보다 매출의 성장률, 수익성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. Heide and John(1990)의 거래비용 분석결과 구매자와 판매자의 끈끈한 관계는 거래의 지속성, 행동수준 등에 따라 달라짐을 밝혔다. 이처럼 구매자와 판매자의 장기적인 거래관계에서 구매자의 구매 만족도, 수익에 대한 기여도뿐만 아니라 판매자에게도 매출증가, 마케팅 효과 등 기업 간의 관계성과를 누릴 수 있다(Heide & John, 1990; Kalwani & Narayandas, 1995).

그러나 B2B에서 구매자와 판매자의 장기적인 관계 유지에 필요한 요인 또는 장기적인 관계가 성과에 미치는 영향력을 체계적으로 분석한 연구는 매우 부족하다(Heide & John, 1990; Kalwani & Narayandas, 1995). 대부분의 선행연구에서는 구매자와 판매자 간의 장기적 관계를 결정짓는 요인에 대한 분석이 많았으며 일부 거래성과에 관한 연구는 성과의 개념이 서로 달라 측정에 대한 일관성이 부족하다(Heide & John, 1990; Kalwani & Narayandas, 1995).

기업 간의 관계를 통한 성과는 효율성 측면에서 기업의 매출액, 수익률, 시장점유율 등 재무적 지표와 효과성 측면에서 목표달성에 따른 만족도, 관계관리 등 비재무적 지표로 접근할 필요가 있다(Kalwani & Narayandas, 1995; Noordewier et al., 1990). 따라서 본 연구에서는 기존의 선행연구를 토대로 기업성과를 재무성과와 고객성과로 구분하여 측정하였다.

## 7. 거래의존성

의존성은 기업 간의 거래 과정에서 파트너가 보유한 자원을 확보하고자 거래관계를 유지 또는 필요한

정도를 의미한다(Gundlach & Cadotte, 1994). 또한 상대방의 통제력을 강화시키고, 상호 간의 신뢰, 관계 결속 등 효과적인 상호관계를 구축할 수 있다(Buchanan, 1992; Fraizer & Summers, 1986).

거래의존성(relationship dependence)은 기업 간의 거래 과정에서 상대방에게 지각하는 의존성으로 우리 기업의 관점에서 제품 및 서비스를 공급하는 기업에 대한 의존성인 공급자 의존성(supplier dependency)과 우리 기업의 관점에서 제품 및 서비스를 구매하는 기업에 대한 의존성인 구매자 의존성(buyer dependency)으로 분류된다(Cox, 2001; Kumar et al., 1995). 의존성에 대한 측정은 거래관계를 이루는 파트너와 우리 기업 간의 의존성 크기와 각 파트너가 지각한 의존성 크기의 총합 개념으로 상호의존성에 대한 연구가 대부분이다(Gundlach & Cadotte, 1994; Kumar et al., 1995).

관계 지향적 거래관계인 B2B는 구매 결정력을 가진 구매기업이 상대적으로 힘의 우위에 있기 때문에 구매자에 대한 지각된 의존성이 높다(Anderson & Weitz, 1992; Buchanan, 1992). 구매자 의존성이 높은 것은 거래가 중단되거나 성사가 원활하지 않을 때 매출액, 수익성 등 기업성과에 타격이 생길 수 있다는 것을 말한다(Frazier, 1999). 그렇다고 거래 파트너를 쉽게 바꾸거나 새로운 거래처를 찾을 수도 없다.

B2B 기업은 구매자 의존성을 낮추기 위해서 거래를 분산하거나 신규 거래처를 확보하는 것보다 주거래 기업에 집중하여 거래와 매출의 안정성을 가지는 것이 기업성과에 도움이 된다. 구매자 의존성은 장기적인 거래관계를 유지하는 데에 있어 매우 중요한 요인으로 작용할 수 있다. 따라서 판매자가 자신의 관점으로 유도하도록 구매자를 관리하는 데에 구매자 의존성이 어떠한 조절적인 역할을 하는지 확인할 필요가 있다.

### III. 연구모형 및 가설 설정

#### 1. 연구모형

본 연구에서는 선행연구의 이론적 고찰을 바탕으로 <그림 1>과 같이 연구모형을 도출하였다. B2B에서 구매자의 커뮤니케이션 스타일(a. 과업 지향적, b. 상호작용 지향적, c. 자기 지향적)이 중소기업 영업사원의 판매영향전략(a. 비강압적, b. 유연한 강압적, c. 강한 강압적) 및 기업성과(a. 재무성과, b. 고객성과)에 미치는 영향을 규명하고, 판매영향전략과 기업성과와의 관계에 있어 거래의존성에 따른 조절효과를 확인하고자 한다.

#### 2. 가설 설정

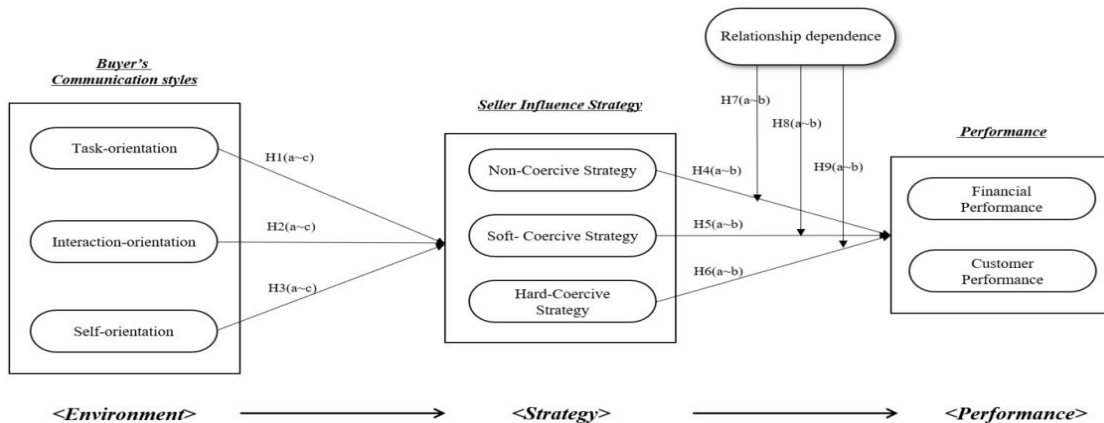
##### 2.1 구매자의 과업 지향적 커뮤니케이션 스타일과 판매영향전략 간의 관계

B2B에서 영업사원은 구매자와의 상호작용을 통해 구매자 설득하고 통제할 수 있는 전략적 판매활동이 필요하다(Child, 1977; Montanari, 1978). 구매

자의 커뮤니케이션은 구매 조직 내에서의 사회화 과정, 상황적 요소 등에 기반하고 있어 개인적인 성격 특성보다는 안정적이기 때문에 구매자의 커뮤니케이션 방향을 어느 정도는 파악할 수 있다(Sheth, 1976).

과업 지향적 스타일은 아이디어나 지식의 가치에 대한 확신을 가지고 목표에 어떻게 부합하는지 집중하고 있다(McFarland et al., 2006). 정보교환과 권고사항은 사실과 논리적 주장을 제시함으로써 판매자의 의도된 행동으로 설득하기 위한 시도로 과업 지향성이 높은 구매자에게 어필할 수 있다고 하였다(Frazier & Summers, 1984; McFarland et al., 2006).

높은 과업 지향성을 가진 구매자는 판매자가 제공한 정보와 다양한 해결책이 조직의 목표를 달성하는데 도움이 되기 때문에 이러한 정보를 중요하게 여기게 된다(McFarland et al., 2006). 권고사항 역시 구매자에게 구매 결정을 위한 구체적인 조건과 행동을 제공하기 때문에 구매자가 신속하게 의사결정을 내릴 수 있는 영향전략이다(Frazier & Summers, 1984; McFarland et al., 2006). 또한 이들은 시간과 비용, 노력에 대한 최소화를 원하기 때문에 합법적인 요소에 대해 만족을 느끼며 실익을 중요시 여겨 불이익에 대한 사항은 행동의 변화를 일으킬 수 있다



<그림 1> 연구모형



(Frazier & Summers, 1984; McFarland et al., 2006; Williams & Spiro, 1985).

McFarland et al.(2006)의 연구에 따르면 판매환경에서 정보교환과 권고는 구매자가 문제해결에 적합한 솔루션으로 받아들이고, 위협과 약속은 고객의 기준이 긍정 또는 부정으로 바뀔 수 있는 요인이 될 수 있다고 하였다(Frazier & Summers, 1984; Venkatesh et al., 1995). 구매자의 이러한 반응은 상대방으로부터 호의 또는 보상을 기대하기 때문에 판매자의 영향전략을 받아들이게 된다(Kelman, 1961).

본 연구는 Plouffe et al.(2016)이 제시한 판매자의 영향력과 설득력을 포함한 강압 정도의 차이로 구분된 판매영향전략이다. 과업지향적 스타일의 구매자는 풍부한 지식과 정보를 판매자로부터 제공받아 다양한 해결책으로 최선의 결정을 내린다. 본인 결정이 구매의 만족으로 이어질 경우 지속적인 거래를 통해 재구매로 이어질 경향이 높다(McFarland et al., 2006; Williams & Spiro, 1985).

위의 논거들을 종합하여 추론해 보면 구매자의 과업 지향적 스타일과 영업사원의 판매영향전략 사이에 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 1a. 구매자의 과업 지향적 커뮤니케이션 스타일은 판매영향전략의 비강압적 영향전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1b. 구매자의 과업 지향적 커뮤니케이션 스타일은 판매영향전략의 유연한 강압적 영향전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1c. 구매자의 과업 지향적 커뮤니케이션 스타일은 판매영향전략의 강한 강압적 영향전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.2 구매자의 상호작용 지향적 커뮤니케이션 스타일과 판매영향전략 간의 관계

상호작용 지향적 스타일의 구매자는 사교성을 상호작용 과정에서 가장 중요하다고 느낀다(McFarland

et al., 2006; Sheth, 1976). 상대방과의 상호작용을 통해 감성적 효용을 즐기고 나의 의견과 일치하는 상대방에게 더욱 호감을 느끼기 때문에 영업사원은 이러한 구매자들과 긍정적인 관계를 형성하게 되면 구매 가능성을 높일 수 있다(McFarland et al., 2006; Williams & Spiro, 1985).

상호작용 지향적인 구매자에게 감성적 효용을 강조하는 판매전략은 구매자에게 긍정적인 감정을 이끌어 낼 수 있어 제품의 기능 및 혜택을 넘어 감성적으로 영업사원이 제안하는 설득수단에 효과적인 반응을 보일 수 있다(Williams & Spiro, 1985).

영업사원의 상냥하고, 관심사와 취미를 공유하는 등의 행동은 상호작용 지향적인 구매자의 목표를 일치하는 도움이 되는 대인관계를 형성한다(Williams et al., 1990). 상호작용 지향적 스타일의 구매자는 개인적인 관계 형성에 강박적인 태도를 보이기 때문이다(McFarland et al., 2006). 개인적으로 만족스러운 관계로 발전하는 것은 구매자에게 매우 중요한 요소이다(Sheth, 1976). 특히 환심과 영감을 주는 호소, 칭찬은 상호작용 지향성이 높은 구매자에게 관계를 구축할 수 있는 가장 효과적인 판매영향전략이 된다(Kelman, 1961; Kumar & Beyerlein, 1991).

상기 전술한 연구를 바탕으로 구매자의 상호작용 지향적 스타일과 영업사원의 판매영향전략 사이에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2a. 구매자의 상호작용 지향적 커뮤니케이션 스타일은 판매영향전략의 비강압적 영향전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2b. 구매자의 상호작용 지향적 커뮤니케이션 스타일은 판매영향전략의 유연한 강압적 영향전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2c. 구매자의 상호작용 지향적 커뮤니케이션 스타일은 판매영향전략의 강한 강압적 영향전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 2.3 구매자의 자기 지향적 커뮤니케이션 스타일과 판매영향전략 간의 관계

자기 지향적 스타일의 구매자는 전적으로 자신의 혜택에 대해 관심이 많다(Bass, 1960; Sheth, 1976). 판매자와의 상호작용은 필요에 의한 수단에 불과하며(Bass, 1960), 모든 사고와 판단이 자기중심적인 관점이다. 또한 조직의 목표 달성보다 개인의 성과에 더 집착하며 다른 사람들이 관계를 형성하는 동안 자신에게 더 몰두하기 때문에 공감 능력이 떨어진다(Sheth, 1976; Williams & Spiro, 1985).

자기 지향적 스타일의 구매자는 구매자와 판매자 관계의 손상이나 이익에 대해 지나치게 반응할 경우 납품 철회나 신용조건과 같은 위협을 사용하는 것이 행동변화의 동기부여를 유발하여 효과적인 결과를 도출할 수 있다(Kelman, 1961; Williams & Spiro, 1985). 특히 자신의 목표와 홍보에 더 집중하기 때문에 준수사항에 민감하게 반응할 수 있다. 이러한 스타일의 구매자는 준수에 기반한 타당성을 강조하는 것이 아니라 보상이나 제재, 위협과 같은 개인의 이익과 연관되었을 때 요구된 행동을 하게 된다(Kelman, 1961; Williams & Spiro, 1985).

자기 지향성이 높은 구매자는 자신의 이익과 외적인 보상을 요구하기 때문에 협박이나 합법적 조치는 판매자의 곤란한 상황을 극복할 수 있는 강력한 수단이 된다(Kelman, 1961). 구매자의 요구에 인센티브나 특정한 보상의 제안은 판매자의 설득이 어필할 가능성이 높다(Kelman, 1961). 더욱이 자기중심적이기 때문에 관심받는 것을 좋아하고 자신의 성과에 대해 자랑하기를 좋아한다. 따라서 관심과 존경, 환심의 상호작용을 통해 그들의 자존심에 믿음을 주는 것이 중요하다(McFarland et al., 2006; Williams & Spiro, 1985).

이러한 선행연구를 바탕으로 구매자의 자기 지향적 스타일과 영업사원의 판매영향전략 사이에 다음

과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3a. 구매자의 자기 지향적 커뮤니케이션 스타일은 판매영향전략의 비강압적 영향전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3b. 구매자의 자기 지향적 커뮤니케이션 스타일은 판매영향전략의 유연한 강압적 영향전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3c. 구매자의 자기 지향적 커뮤니케이션 스타일은 판매영향전략의 강한 강압적 영향전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 2.4 판매영향전략과 기업성과 간의 관계

판매에 관한 대부분의 선행연구에서 영업사원의 영업실적은 기업의 매출과 바로 직결되기 때문에 기업성과에 중요한 역할을 한다는 점을 밝히고 있다(Crosy et al., 1990; Pelham & Wilson, 1995). 판매 효과는 고객과 시장에 의해 영향을 받고 그 결과는 고객성과뿐만 아니라 시장점유율, 수익성과 같은 기업의 재무적 성과에도 정(+)의 관계를 보인다(Zoltners et al., 2008).

영업사원의 전략과 기업성과 간의 관계를 밝힌 기존의 연구에서 영업사원에 대한 구매자의 신뢰는 실제 판매로 이어질 수 있으며, 영업사원의 협상력은 판매기업의 대한 의존도를 증가시키고 불이행에 대한 소송비용을 감소하는 효과를 가져준다는 점을 밝혔다(Ellegaard, 2006; Plouffe et al., 2016). 반면 영업사원의 강제적이고 위협적인 행동은 구매자에게 영업사원의 이익에만 보호될 수 있다고 판단되어 부정적인 행동을 초래할 가능성이 높다(Payan & McFarland, 2005). 영업사원의 아부, 교활함, 사회적 압력은 판매성과에 단기적 이익에만 영향을 미치며(Yukl, 2008), 영업사원의 개인적인 호소, 아부, 압력은 구매자의 위험감소를 강조하고 구매결정에 확신을 줄 수 있다(Puto et al., 1985).

영업사원의 영향전략은 구매자의 유형에 따라 기

업성과의 차이가 발생한다(Plouffe et al., 2016). 다양한 이해관계자가 존재하는 B2B에서 영업사원의 영향전략과 성과와의 관계를 측정하는 것은 매우 중요하지만 다른 연구주제에 비해 상대적으로 관심이 적다(Plouffe et al., 2016). 그동안 고객은 왕이라는 전통적인 관점으로 판매자는 항상 고객과 상호작용을 통해 기업성과에 가장 큰 영향을 미칠 것으로 예상하였다.

일부 연구에서 조직 내 파트너와 영업사원의 실적 사이에 영향력이 있음을 확인하였으나(Bolander et al., 2015; Gonzalez et al., 2014), 현존하는 연구 중 이해관계자 유형에 따른 영업사원의 판매영향전략과 기업성과와의 관계를 실질적으로 분석한 연구는 없다.

앞서 설명한 바와 같이 영업사원과 이해관계자 간의 친밀한 관계를 통해 상대방에게 인간적인 매력으로 전달할 수 있는 설득전략은 실제 판매로 이어질 수 있고 구매자의 결정에 확신을 줄 수 있다(Crosby et al., 1990; McFarland et al., 2006; Plouffe et al., 2016). 반대로 판매를 위해 위협이나 경고 등의 영향력을 행사하는 것은 구매자에게 더 나쁘게 만든다는 인식이 지배적이어서 부정적인 행동을 유발할 가능성이 클 것이다(Payan & McFarland, 2005; Venkatesh et al., 1995).

위의 논거들을 종합하여 본 연구에서는 주거래 업체와의 거래관계에 있어 영업사원의 판매영향전략은 고객성과와 재무성과에 영향을 미친다고 판단하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4a. 영업사원의 비강압적 판매영향전략 요인은 기업성과의 재무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4b. 영업사원의 비강압적 판매영향전략 요인은 기업성과의 고객성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 5a. 영업사원의 유연한 강압적 판매영향전략 요인은 기업성과의 재무성과에 정(+)의 영향을

미칠 것이다.

가설 5b. 영업사원의 유연한 강압적 판매영향전략 요인은 기업성과의 고객성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 6a. 영업사원의 강한 강압적 판매영향전략 요인은 기업성과의 재무성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 6b. 영업사원의 강한 강압적 판매영향전략 요인은 기업성과의 고객성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.5 판매영향전략과 기업성과에 있어 거래 의존성의 조절효과

의존성과 관련된 대부분의 선행연구는 거래관계에서 발생할 수 있는 갈등, 통제, 신뢰와 몰입의 요인에 대한 관심이 집중되었다(Fey & Beamish, 1999; Jehn & Mannix, 2001; Morgan & Hunt, 1994; Tidd et al., 2004). B2B 관점에서 구매기업과 판매기업 간에 발생할 수 있는 힘-의존성의 역할을 밝힌 연구는 제한적으로 이루어졌다(Cox, 2001; Fawcett et al., 2015).

더욱이 거래의존성에 관한 연구는 불명확한 힘-의존관계로 효과에 대한 충분한 연구가 이루어지지 않았고 의존의 효과성에 대해서도 상반된 결과를 보이고 있다.

현실적으로 B2B는 의사결정과 경제적 결정력이 있는 구매자에 의존성이 높다. 판매기업은 그들의 목표가 구매기업의 요구사항에 의해 통제되기 때문에 거래기업과 긍정적인 관계 유지와 신뢰를 통해 자사의 목표를 달성하게 된다(Lambert et al., 1998; Palmatier et al., 2006). 구매기업은 판매기업과의 거래관계 유지를 위해 투입된 비용과 노력이 있기 때문에 쉽게 거래기업을 교체하거나 변경할 수 없다(Gundlach & Cadotte, 1994).

일반적으로 상호관계는 시간이 흐름에 따라 긍정

적인 상태나 관계의 의미가 퇴색될 수 있고 불만 또는 과도한 기대가 생길 수 있다(Grayson & Ambler, 1999). 그러나 구매자와 판매자의 장기간 구축된 관계는 서로의 경험이 증가하고 상호 간의 심리적 불확실성을 줄이기 때문에 협력과 헌신적 관계가 구축될 수 있다(Möller & Halinen, 1999).

B2B는 거래관계 특성상 공급자 의존성보다는 구매자 의존성에 놓여 있다(Anderson & Weitz, 1992; Buchanan, 1992). 구매자와 판매자 관계에서 구매자와의 장기적인 거래를 위해 판매자의 구매자에 대한 의존 정도는 기업성과에 미치는 영향이 클 것으로 예상된다.

이러한 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 영업사원의 판매영향전략과 기업성과 간의 관계에서 B2B의 특성을 반영한 구매자 의존성의 조절적인 역할을 확인해 보고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설 7a. 영업사원의 비강압적 판매영향전략 요인은 기업성과의 재무성과 간의 관계에 있어 거래의존성은 정(+)<sup>1</sup>의 조절적인 역할을 할 것이다.
- 가설 7b. 영업사원의 비강압적 판매영향전략 요인은 기업성과의 고객성과 간의 관계에 있어 거래의존성은 정(+)<sup>1</sup>의 조절적인 역할을 할 것이다.
- 가설 8a. 영업사원의 유연한 강압적 판매영향전략 요인은 기업성과의 재무성과 간의 관계에 있어 거래의존성은 정(+)<sup>1</sup>의 조절적인 역할을 할 것이다.
- 가설 8b. 영업사원의 유연한 강압적 판매영향전략 요인은 기업성과의 고객성과 간의 관계에 있어 거래의존성은 정(+)<sup>1</sup>의 조절적인 역할을 할 것이다.
- 가설 9a. 영업사원의 강한 강압적 판매영향전략 요인은 기업성과의 재무성과 간의 관계에 있어 거래의존성은 정(+)<sup>1</sup>의 조절적인 역할을 할 것이다.
- 가설 9b. 영업사원의 강한 강압적 판매영향전략 요인은 기업성과의 고객성과 간의 관계에 있어 거래의존성은 정(+)<sup>1</sup>의 조절적인 역할을 할 것이다.

## IV. 실증분석 및 결과

### 1. 변수의 측정

본 연구에서 사용한 변수와 측정문항은 모두 선행 연구에서 사용된 문항을 본 연구의 특성에 맞게 적절히 수정하여 적용하였으며 측정문항은 모두 Likert 5점 척도를 사용하였다.

구매자의 커뮤니케이션 스타일은 Sheth(1976)의 선행연구를 바탕으로 구매자와 판매자의 상호작용에서 채택하는 형식, 의식 또는 매너리즘 등으로 정의하고, Bass(1960)의 유형구분에 따라 3유형으로 나누었다. 첫째, 과업 지향적 스타일은 목표 지향적인 정도, 당면한 문제 및 구매 성공에 집중하는 정도, 효율적 구매를 하는 정도, 사람을 기계적으로 대하는 경향 등의 5문항으로 측정하였다. 둘째, 상호작용 지향적 스타일은 친목 활동에 대한 관심도, 편한 대화 및 상대방과의 소통, 개인적 관계구축 정도, 인간적 관심과 친절함, 도움을 느끼는 정도 등의 7문항으로 측정하였다. 셋째, 자기 지향적 스타일은 자신에 대한 관심과 얻을 수 있는 혜택에 대한 관심, 대화를 지배하려는 경향, 자신에 대한 이야기를 하는 정도, 공감하는 정도 등의 5문항으로 측정하였다.

영업사원의 판매영향전략은 Brown(1990)과 Spiro and Weitz(1990)의 연구를 바탕으로 영업사원이 상호작용에서 구매자를 설득하는 수단 및 성과를 위해 필요한 판매전술로 정의하였고, Plouffe et al.(2016)의 연구에서 제시한 비강압적 영향전략, 유연한 강압적 영향전략, 강한 강압적 영향전략으로 11가지 요인으로 구분하였다. 비강압적 영향전략은 합리적 설득, 조언, 협업, 개인적 호소의 4가지 구성요소로 나누어 총 12문항으로 측정하였고, 유연한 강압적 영향전략은 영감을 주는 호소, 권고, 환심, 교환, 연합의 5가지 구성요소로 총 15문항으로 측정하였다. 강한 강압적 영향전략은 합법적 조치, 압력의 2가지

구성요소로 총 6문항으로 측정하였다(McFarland et al., 2006; Plouffe et al., 2016).

기업성과는 Ganesan(1994)과 Crosby et al.(1990)의 연구를 바탕으로 재무성과와 고객성으로 구분하여 측정하였다. 재무성과는 평균 매출증가율, 평균 시장점유율, 평균 이익증가율, 평균 투자수익률, 매출액 대비 총원가 비율 등 5문항으로 측정, 고객성과는 고객이 제품 및 서비스에 만족, 긍정적 평가하는 정도 등 4문항으로 측정하였다.

거래의존성은 자사의 목표를 달성하기 위해 기업간의 거래 과정에서 파트너가 보유한 자원을 확보하고자 거래관계를 유지하거나 필요한 정도로 정의하였다(Gundlach & Cadotte, 1994). B2B에서는 구매결정력이 있는 구매자와 판매자 사이에 불균형한 의존성이 발생할 수밖에 없고, 판매자는 주 거래기업에 의존적이기 때문에 Gundlach and Cadotte(1994)의 연구에서 제시한 구매자 의존성의 개념으로 주 거래기업과의 관계 지속 여부에 대한 자사의 매출목표 달성 정도, 의존 정도, 다른 거래처 및 파트너를 찾기 어려운 정도 등 4문항으로 거래의존성을 측정하였다.

## 2. 표본 및 자료수집

본 연구가설의 실증분석을 위해 대구·경북지역 소재의 중소기업을 대상으로 제조업, 제조·유통업, 유통업, 기타 업종으로 구분, 기업 대표 및 직원들에게 구조화된 설문지법을 통해 총 250개의 설문지를 배포하여 불성실 응답 15부를 제외하고 235부의 설문지를 실증분석에 활용하였다. 특히 대구·경북은 우리나라에서 대표적인 중소기업 밀집지역으로 영세한 중소기업의 비중이 98.4%로 전국 평균(97.6%)보다 높고, 대부분 거래방식이 B2B의 관계로 나타났다(대구경북연구원, 2021).

수집된 표본자료 235부의 일반적 특성으로 응답자의 성별은 남성 123명(52.3%), 여성 112명(47.7%)

으로 조사되었고, 응답자의 직급으로는 대표이사 114명(48.5%), 과장/팀장 40명(17.0%), 차장/부장 39명(16.6%), 임원/이사 20명(8.5%) 대리 14명(6.0%), 사원/주임 8명(3.4%) 순으로 나타났다. 설문지의 응답자 연령은 40대, 직급으로는 대표이사가 가장 큰 비중을 차지하였다.

조사대상 표본의 업종으로는 제조업이 87개(37.0%)로 가장 많았으며, 기타 업종 71개(30.2%), 유통업 50개(21.3%), 제조·유통업 27개(11.5%) 순으로 나타났다. 이는 조사 당시 대구·경북지역의 코로나바이러스 감염증-19(COVID-19) 팬데믹의 여파에 따른 경기침체로 주력 업종에 보완될 수 있는 생존형 아이টে이로 전환한 상황이 반영된 것으로 파악된다. 응답자의 소속 부서로는 총괄 114개(48.5%), 마케팅/영업 46개(19.6%), 경영지원 41개(17.4%), 연구개발 11개(4.7%), 제조 및 품질관리 6개(2.6%), 재무관리 2개(0.9%), 기타 2개(0.9%) 순으로 나타났는데, 대표이사의 응답률이 높은 이유도 있으나 중소기업의 특성상 근로자 수가 적어 한 사람이 여러 업무를 수행해야 하는 경우가 많다. B2B에서 전략적 일선의 영업사원은 고객뿐만 아니라 조직 내·외부파트너와의 상호작용도 중요하다(Plouffe et al, 2016). 특히 대표는 경영의 전 과정에 참여해야 하는 상황이 반영된 것으로 조사대상의 특성은 본 연구에 적합한 응답자가 확보되었다.

## 3. 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서 사용된 측정변수들이 가설검증에 필요한 개념들로서 정확하고 올바른 측정도구인지 파악하기 위해 타당도와 신뢰도 검정을 실시하였다. 각 변수들의 신뢰성을 검토하기 위해 Cronbach's  $\alpha$  분석을 시행한 결과, <표 3>과 같이 과업 지향적 스타일은 .94, 상호작용적 스타일은 .94, 자기 지향적 스타일은 .96, 비강압적 영향전략은 .95, 유연한 강압

<표 3> 측정문항의 신뢰성과 타당성 검토결과

측정문항/변수		st.estimate	S.E.	C.R.	AVE	CR	Cronbach's $\alpha$
과업 지향적 1	과업 지향적 스타일	0.09	-	-	0.74	0.93	0.94
과업 지향적 2		0.90	0.06	19.18			
과업 지향적 3		0.89	0.05	18.51			
과업 지향적 4		0.83	0.06	16.53			
과업 지향적 5		0.79	0.06	15.13			
상호작용 지향적 1	상호작용 지향적 스타일	0.89	-	-	0.78	0.93	0.94
상호작용 지향적 2		0.92	0.05	22.41			
상호작용 지향적 3		0.88	0.05	17.76			
상호작용 지향적 4		0.85	0.06	17.09			
자기 지향적 1	자기 지향적 스타일	0.88	-	-	0.80	0.95	0.96
자기 지향적 2		0.89	0.04	24.91			
자기 지향적 3		0.93	0.05	21.61			
자기 지향적 4		0.91	0.05	20.24			
자기 지향적 5		0.86	0.05	17.90			
합리적 설득	비강압적 영향전략	0.89	-	-	0.73	0.89	0.95
조언		0.83	0.08	12.95			
협업		0.84	0.08	13.28			
영감을 주는 호소	유연한 강압적 영향전략	0.76			0.62	0.83	0.92
환심		0.68	0.09	8.86			
권고		0.91	0.09	11.82			
압력	강한강압적 영향전략	0.57			0.59	0.73	0.90
합법적 조치		0.92	0.38	0.43			
합리적 설득 1	합리적 설득	0.91	-	-	0.83	0.93	0.93
합리적 설득 2		0.91	0.04	21.99			
합리적 설득 3		0.91	0.05	22.03			
조언 1	조언	0.91	-	-	0.82	0.93	0.93
조언 2		0.93	0.04	23.05			
조언 3		0.88	0.05	20.08			
협업 1	협업	0.92	-	-	0.83	0.94	0.94
협업 2		0.93	0.04	24.55			
협업 3		0.88	0.05	20.97			
영감을 주는 호소 1	영감을 주는 호소	0.90	-	-	0.87	0.95	0.95
영감을 주는 호소 2		0.96	0.04	25.35			
영감을 주는 호소 3		0.93	0.04	23.78			
환심 1	환심	0.86	-	-	0.75	0.90	0.90
환심 2		0.90	0.06	17.39			
환심 3		0.84	0.06	15.93			
권고 1	권고	0.92	-	-	0.85	0.94	0.94
권고 2		0.93	0.04	24.28			
권고 3		0.92	0.04	23.64			

<표 3> 계속

측정문항/변수		st.estimate	S.E.	C.R.	AVE	CR	Cronbach's $\alpha$
압력 1	압력	0.93	-	-	0.89	0.96	0.96
압력 2		0.97	0.04	29.60			
압력 3		0.93	0.04	26.27			
합법적 조치 1	합법적 조치	0.90	-	-	0.84	0.94	0.94
합법적 조치 2		0.95	0.05	23.52			
합법적 조치 3		0.91	0.05	21.49			
재무성과 1	재무 성과	0.90	-	-	0.78	0.95	0.95
재무성과 2		0.91	0.04	25.32			
재무성과 3		0.95	0.04	23.66			
재무성과 4		0.86	0.04	19.28			
재무성과 5		0.78	0.05	15.69			
고객성과 1	고객 성과	0.91	-	-	0.81	0.94	0.94
고객성과 2		0.91	0.04	22.32			
고객성과 3		0.86	0.05	19.39			
고객성과 4		0.92	0.04	23.48			
거래의존성 4	거래 의존성	0.90	-	-	0.84	0.95	0.95
거래의존성 3		0.93	0.05	23.19			
거래의존성 2		0.93	0.04	23.47			
거래의존성 1		0.90	0.05	21.46			

Model fit:  $\chi^2=1,577.73$ ,  $df=1,174$ , RMSEA=.04, NFI=.89, IFI=.97, TLI=.97, CFI=.97.

적 영향전략은 .92, 강한 강압적 영향전략은 .90, 재무성과는 .95, 고객성과는 .94, 거래의존성은 .95로 나타났다. 판매영향전략 3가지 변수의 각 구성요인 역시 .90~.96으로 나타나 구성 개념들의 Cronbach's  $\alpha$ 가 모두 .7 이상을 넘어 각 구성 개념들의 내적 일관성을 확보하고 있는 것으로 나타났다(Nunnally & Bernstein, 1994). 아울러, 각 변수들이 해당 연구 단위에 대한 대표성을 가지는지 판단하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였고 평균분산추출값(AVE: average variance extracted)과 개념신뢰도(CR: composite reliability) 값을 계산한 결과 모두 허용 수준인 .5와 .7을 상회하는 것을 확인하였다. 그리고 특정 잠재변수와 각 항목 간의 관련성 정도를 나타내는 표준화 경로계수 값도 .6을 상회한 것을 확인하였다(Bagozzi & Yi, 1988).

확인적 요인분석 결과 측정모델의 적합도는  $\chi^2=1,577.73$ ,  $df=1,174$ , RMSEA=.04, NFI=.89, IFI=.97, TLI=.97, CFI=.97로 적합도 지수들은 대체적으로 권장 기준을 충족하고 있어 측정모델은 수용 가능할 것으로 판단하였다(Hair et al., 2006). 참고로 11개 영향전략 중 CFA 과정에서 개인적 호소(personal appeal), 교환(exchange), 연합(coalition) 등 3가지 영향전략은 통계적 유의성을 확보하지 못하였다.

개인적 호소는 사소하고 개인적인 부탁으로 판매자의 요청을 구하려는 시도이다(Plouffe et al., 2016). B2B는 구매과정에서 다양한 이해관계자가 참여하여 합리적인 의사결정을 한다(Crosby et al., 1990; Kotler & Pfoertsch, 2007). 때문에 단계별 구매담당자는 판매자의 개인적인 요청을 들어줄 수 있는 충분한 상황이 아니다. 교환은 판매자 요청에 순응하

는 대가로 이익을 제공하겠다는 약속의 개념이다 (Plouffe et al., 2016). 하지만 약속은 보상을 받았을 때는 혜택이지만 부정적 결과에서는 압력으로 느낄 수 있다(Venkatesh et al., 1995).

특히 본 연구에서 교환은 정보 전달을 포함하고 있는 합리적 설득 또는 요청사항을 이행했을 때 구매 기업에게 이익을 줄 수 있다는 권고의 내용과 유사하게 판단되었을 것으로 본다. 판매자의 요청을 수행하도록 더 강한 영향력을 행사하는 대상을 찾는 연합은 이미 구매자가 판매자보다 우위에 있어 더 강한 영향력은 의미가 없다. 더욱이 본 연구에서 연합은 구매자가 필요한 자원을 제공하는 협업과 유사하게 판단되었을 것으로 본다. 따라서 개인적 호소 (personal appeal), 교환(exchange), 연합(coalition)은 B2B 판매에 적용하기 어려운 요인으로 판단되어 제거하였다.

변수 간 개략적인 상관관계를 확인하고 판별 타당성을 검증하기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. 본 연구를 위해 사용된 모든 변수 간 상관관계들은 전반적으로 가설과 일치하는 방향으로 나타났으며, AVE 값 역시 모든 변수의 상관관계의 제곱값보

다 크게 나타남에 따라 판별 타당성 또한 확인되었다(Fornell & Larcker, 1981). 분석 결과는 <표 4>와 같다.

#### 4. 가설검증

본 연구의 가설을 검증하기 위한 235개 데이터의 분석방법으로 구조방정식 모형을 분석하였고, 분석 도구는 AMOS 21.0 통계프로그램을 사용하였다. 분석결과,  $\chi^2=1,600.45$ ,  $df=1,002$ ,  $NFI=.87$ ,  $IFI=.95$ ,  $TLI=.94$ ,  $CFI=.95$ ,  $RMSEA=.05$ 의 적합도를 갖는 것으로 측정되었다. 이러한 분석 결과 값은 공분산 구조분석의 일반적인 기준수치를 상회하는 것으로서 보아 연구모형이 적합한 것을 확인하였다(Hair et al., 2006). 연구가설 검증결과는 <표 5> 및 <표 6>과 같다.

첫째, 구매자의 커뮤니케이션 스타일과 비강압적 판매영향전략 간의 관계에서는 자기 지향적 스타일을 제외한 과업 지향적 스타일, 상호작용 지향적 스타일이 지지되었다. 둘째, 구매자의 커뮤니케이션 스타일과 유연한 강압적 판매영향전략 간의 관계에

<표 4> 변수의 상관관계 분석

구분	평균	표준 편차	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
(1)	3.51	0.71	1	.31**	.35**	.33**	.25**	.08	.27**	.24**	.42**
(2)	3.22	0.78		1	.23**	.18**	.25**	.03	.28**	.32**	.11
(3)	2.95	0.84			1	.01	.06	.23**	.01	-.10	.37**
(4)	3.86	0.61				1	.77**	.16*	.34**	.55**	.19**
(5)	3.57	0.64					1	.38**	.31**	.43**	.13**
(6)	2.88	0.76						1	-.07	-.09	.05
(7)	3.26	0.74							1	.53**	.04
(8)	3.82	0.63								1	.05
(9)	3.20	0.89									1

\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ .

(1) 과업 지향적 스타일, (2) 상호작용 지향적 스타일, (3) 자기 지향적 스타일, (4) 비강압적 영향전략, (5) 유연한 강압적 영향전략, (6) 강한 강압적 영향전략, (7) 재무성과, (8) 고객성과, (9) 거래의존성.



<표 5> 가설검증 결과

가설	가설경로	st.estimate	S.E.	t-value	p-value	검증결과
가설 1a	과업 지향적 스타일 → 비강압적 영향전략	0.41	0.06	5.27	0.00	지지됨
가설 1b	과업 지향적 스타일 → 유연한 강압적 영향전략	0.29	0.07	3.59	0.00	지지됨
가설 1c	과업 지향적 스타일 → 강한 강압적 영향전략	0.02	0.08	0.21	0.83	지지 안됨
가설 2a	상호작용 지향적 스타일 → 비강압적 영향전략	0.15	0.05	2.12	0.03	지지됨
가설 2b	상호작용 지향적 스타일 → 유연한 강압적 영향전략	0.14	0.06	1.81	0.07	지지됨
가설 2c	상호작용 지향적 스타일 → 강한 강압적 영향전략	-0.14	0.08	-1.57	0.12	지지 안됨
가설 3a	자기 지향적 스타일 → 비강압적 영향전략	-0.18	0.05	-2.43	0.02	지지 안됨
가설 3b	자기 지향적 스타일 → 유연한 강압적 영향전략	-0.09	0.06	-1.22	0.22	지지 안됨
가설 3c	자기 지향적 스타일 → 강한 강압적 영향전략	0.31	0.07	3.25	0.00	지지됨
가설 4a	비강압적 영향전략 → 재무성과	0.36	0.09	5.26	0.00	지지됨
가설 4b	비강압적 영향전략 → 고객성과	0.62	0.07	9.46	0.00	지지됨
가설 5a	유연한 강압적 영향전략 → 재무성과	0.14	0.08	2.15	0.03	지지됨
가설 5b	유연한 강압적 영향전략 → 고객성과	0.10	0.06	1.81	0.07	지지됨
가설 6a	강한 강압적 영향전략 → 재무성과	-0.30	0.10	-3.55	0.00	지지됨
가설 6b	강한 강압적 영향전략 → 고객성과	-0.38	0.08	-4.61	0.00	지지됨

단측 검정(Single tail test)을 실시하였음.

Model fit:  $\chi^2=1,600.45$ ,  $df=1,002$ , NFI=.87, IFI=.95, TLI=.94, CFI=.95, RMSEA=.05.

<표 6> 조절효과 검증결과

가설	가설경로	Free model		Constraint model		$\Delta\chi^2(1)$ difference	검증 결과
		$\chi^2$	df	Low group	High group		
가설7a	비강압적 영향전략 → 재무성과	3,109.42	2,004	.34**	.29**	1.11	지지 안됨
가설7b	비강압적 영향전략 → 고객성과			.60**	.49**	.81	지지 안됨
가설8a	유연한 강압적 영향전략 → 재무성과			.06	.02	1.45	지지 안됨
가설8b	유연한 강압적 영향전략 → 고객성과			.02	.01	1.42	지지 안됨
가설9a	강한 강압적 영향전략 → 재무성과			-.12**	-.21**	16.06	지지됨
가설9b	강한 강압적 영향전략 → 고객성과			-.35**	-.41**	6.37	지지됨

\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ .

서도 과업 지향적 스타일, 상호작용 지향적 스타일만이 지지되었다. 셋째, 구매자의 커뮤니케이션 스타일과 강한 강압적 판매영향전략 간의 관계에서는 자기 지향적 스타일만이 지지되었다. 판매영향전략

과 기업성과 간의 관계에 있어 가설 4 “영업사원의 비강압적 판매영향전략 요인은 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”, 가설 5 “영업사원의 유연한 강압적 판매영향전략 요인은 기업성과에 정(+)의 영향

을 미칠 것이다.”와 가설 6 “영업사원의 강한 강압적 판매영향전략 요인은 기업성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.”는 모두 지지되었다.

마지막으로 판매영향전략과 기업성과 간의 관계에서 거래의존성에 따른 조절효과로 가설 7(a~b) “영업사원이 비강압적 판매영향전략 요인과 기업성과 간의 관계에 있어 거래의존성은 조절적인 역할을 할 것이다.”, 가설 8(a~b) “영업사원이 유연한 강압적 판매영향전략 요인과 기업성과 간의 관계에 있어 거래의존성은 조절적인 역할을 할 것이다.” 와 가설 9(a~b) “영업사원이 강한 강압적 판매영향전략 요인과 기업성과 간의 관계에 있어 거래의존성은 조절적인 역할을 할 것이다.”는 가설 9(a~b) 강한 강압적 전략과 기업성과와의 관계에서만 거래의존성의 조절적인 역할을 가지는 것으로 나타났다.

## V. 결론 및 논의

### 1. 연구의 요약

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 구매자의 커뮤니케이션 스타일(과업 지향적, 상호작용 지향적, 자기 지향적)과 판매영향전략의 비강압적 영향전략(합리적 설득, 조언, 협업)과의 관계를 확인한 결과 과업 지향적과 상호작용 지향적 스타일이 중요한 영향을 미치는 변수임을 확인하였다(가설 1a, 가설 2a 지지됨). McFarland et al.(2006) 및 Williams and Spiro(1985)의 연구와 같이 이기적인 관점에서 바라보는 자기 지향적 스타일의 구매자는 판매자의 제안이나 도움이 오히려 구매자의 선택에 방해요인이 될 수 있다는 것을 확인할 수 있었다. 오히려 판매자의 요청에 응하지 않았을 때 받게 되는 손실이나 이득에 대해서 어필하는 것이 더 효과적인 것으로 밝혀졌다(Baumeister, 1982; McFarland et al., 2006;

Williams & Spiro, 1985).

둘째, 구매자의 커뮤니케이션 스타일(과업 지향적, 상호작용 지향적, 자기 지향적)과 유연한 강압적 판매영향전략(영감을 주는 호소, 권고, 환심)과의 관계에서도 과업 지향적 스타일, 상호작용 지향적 스타일이 긍정적인 영향(가설 1b, 가설 2b 지지됨)이 있음을 확인하였다. 과업 지향적 스타일의 구매자는 과업수행의 효율성을 가장 중요하기 때문에 판매자는 구매자가 설정한 목표를 자극하여 신속한 의사결정을 내릴 수 있게 한다(McFarland et al., 2006; Sheth, 1976; Williams & Spiro, 1985). 상호작용 지향적 스타일의 구매자는 상대방과의 상호작용을 가장 중요하게 생각하기 때문에 판매자는 구매자의 감성적 효용을 자극하는 것이 구매로 연결되게 할 수 있다(McFarland et al., 2006; Sheth, 1976; Williams & Spiro, 1985). 셋째, 강한 강압적 판매영향전략(합법적 조치, 압력)과의 관계에서는 자기 지향적 스타일만이 정(+)의 영향(가설 3c 지지됨)을 미치는 것을 확인하였다. 자기 지향적 스타일의 구매자는 자신의 이익과 보상의 욕구가 강하기 때문에 판매자는 요청에 응하지 않을 경우 거래중단 또는 법적 조치를 가할 것이라는 메시지를 전달하면 구매자 행동의 변화를 일으킬 수 있다(Kelman, 1961; Williams & Spiro, 1985).

넷째, 판매영향전략의 3가지 유형과 기업성과(a, 재무성과, b. 고객성과) 간의 관계인 가설 4(a~b)와 가설 5(a~b), 그리고 가설 6(a~b) 모두 지지되는 것을 확인하였다. 이러한 결과는 영업사원이 구매자의 스타일에 적절한 상호작용을 통해서 양 기업 간의 긍정적인 결과를 만들어 낼 수 있도록 설득하는 것이 가장 효과적인 것을 보여주는 증거이다. 그러나 지나친 위협이나 법적 조치는 구매자에게 반감을 줄 수 있기 때문에 부정적인 행동으로 이어질 수 있다(Payan & McFarland, 2005; Venkatesh et al., 1995). 다섯째, 판매영향전략과 기업성과 간의 관계에 있어

조절효과에 대해 분석한 결과 강한 강압적 전략과 기업성과와의 관계에서만 거래의존성의 조절적인 역할을 가지는 것으로 나타났다(가설 9a, 9b가 지지됨). 강한 강압적 전략은 영업사원의 이익을 위해 판매행동을 한다고 판단되어 구매자의 거부감이 생길 수 있기 때문에 구매 결정을 미루거나 중단될 수 있다. 더욱이 힘의 우위에 있는 구매자에게 판매자의 강한 강압적 전략은 자신을 무시하는 행위로 받아들여진다. 구매자에 대한 의존성이 높아지면 높아질수록 더 거래중단 또는 기업성과에 타격이 생길 수 있다는 것을 보여주는 결과이다(Fazier, 1999).

## 2. 연구결과의 학문적 시사점

본 연구는 다음과 같은 학문적 시사점을 제공한다. 본 연구는 B2B의 상황적합이론(contingency theory) 관점에서 구매자와 판매자 간의 상호작용 관계를 적용하여 판매영향전략의 효과성을 규명하였다는 점에서 그 의의가 있다. 둘째, 기존 연구에서 배제되었던 구매자와 판매자의 상호작용 프로세스 관점에서 커뮤니케이션 스타일의 개념을 적용하였다. 이러한 연구는 향후 B2B뿐만 아니라 다양한 분야에서 상호작용 관점을 접목한 연구가 등장하게 될 것이다.

셋째, 그동안 선행연구에서는 구매자와 판매자의 관계에서 효과적인 행동전략으로 적응적 판매전략에 치중하였고, 영향대상으로 계약 거버넌스, 힘-의존관계로 접근하는 경향이 있었다. 본 연구는 국내에서 처음으로 다양한 이해관계자 유형에 따른 효과적인 영향력을 탐색하기 위해 Plouffe et al.(2016)이 제시한 11가지 판매영향전략(sell influence strategy)을 적용하여 커뮤니케이션 스타일과의 관계에서 효과성을 확인하였다.

넷째, 판매영향전략에 관한 연구 대부분은 구매자 개인의 편향된 데이터인 점이 한계로 지적되어 왔으나 본 연구는 판매자의 응답 데이터로 관련 분야의

연구에 대한 추가적 타당성과 유용성을 높였다. 마지막으로, 판매영향전략에 따른 판매성과의 관계와 거래의존성에 따른 조절효과를 밝혀냄으로써 기존의 B2B 분야에서 명확하게 측정하지 않았던 구매자의존성의 역할을 확인하였다. 이러한 연구는 향후 B2B 연구에 다양한 변수의 도입으로 파생연구가 활발히 이루어질 것이다.

## 3. 연구결과의 실무적 및 정책적 시사점

본 연구는 다음과 같은 실무적 및 정책적 시사점을 제공한다. 첫째, B2B에서 구매자의 스타일에 따라 유연하게 대응할 수 있는 전략적 직관력을 가질 수 있다. 이는 성공적인 판매를 위해 어떠한 영향전략을 사용해야 하는지에 대한 지침서와 같다. 유형화된 구매자의 스타일에 강압의 정도에 따라 분류된 판매영향전략은 영업사원의 판매활동에 필요한 지표가 되어 업무의 효율성을 증가시키는 데 도움이 될 것이다.

둘째, 커뮤니케이션 스타일과 판매영향전략 간의 관계에 있어 일부 기존 연구들과 상이한 연구결과를 도출 함으로써 구조상 B2B가 많은 대구·경북지역의 특성을 반영한 영향전략을 확인할 수 있었다. 본 연구에서 제시한 판매영향전략 중 개인적 호소, 교환, 연합은 통계적으로 유의성을 확보하지 못하였다. 타 지역에 비해 대구·경북 중소기업은 영세성과 제조업의 비중이 높고 완성차 업체를 주 거래업체로 하는 2차 이하의 협력사가 대부분인 점이 반영된 것으로 본다. 소위 ‘을 중에 을’인 경우로 B2B의 영업사원은 거래업체의 눈치만 보고 상호작용 관계를 포기할 수도 있다. 따라서 기업 입장에서는 영업사원의 원활한 업무수행과 본인의 역량 발휘할 수 있는 조직시스템을 갖추고, 특히 거래업체와 상호작용 관계를 갖출 수 있는 체계적인 훈련과정을 운영하여야 한다. 더욱이 거래 과정에서 느낄 수 있는 두려움과

상처를 치유할 수 있는 정서적 관리방안에 대해 고민할 필요가 있다.

셋째, 판매영향전략과 기업성과와의 관계와 두 변수 사이에서 거래의존성의 조절적인 역할을 확인하였는데 구매자 의존성이 높은 B2B에서 판매자가 공식적으로 강압적인 영향력을 행사하는 것은 거래중단 또는 기업성과에 타격을 줄 수 있음을 알 수 있었다. 특히 본 연구의 기업성과는 전체 경영활동에서 발생한 성과가 아니라 주 거래기업과의 관계에서 측정한 재무성과 및 고객성과로 거래기업이 자사에 미치는 직접적인 영향을 여과 없이 드러낸 점에서 의미가 있다. 이는 판매자 입장에서 구매자와의 관계를 철저히 관리할 필요가 있음을 보여주고 있다. 상호작용 과정에서 구매자를 설득하기 위해 판매자는 강압의 정도를 잘 조절하여 판매자의 요구에 응할 수 있도록 구매자의 마음과 행동에 변화를 줄 수 있어야 한다.

넷째, 우리나라 산업의 구조적 현실과 중소기업 성장에 필요한 결정적 요인을 환경-전략-성과로 설명하는 통합적 관점에서 산업 경쟁력을 높이기 위한 효과적인 전략과 지원정책을 수립하는 데 필요한 자료로 활용될 수 있다. 우리나라의 1960년대 중소기업기본법 제정 이후 1990년대 본격적으로 중소기업 고도화를 위한 정책이 수립되어 2000년대 기업육성과 동반성장 강화를 중심으로 다양한 정책과 제도가 만들어졌다.

그러나 아직까지 거시적 측면의 경제분석으로 정책이 만들어지기 때문에 실제 기업이 정책을 활용하고 체감하는 효과성은 낮다. 그간 지역정책 패러다임을 기반으로 지역산업 육성사업이 추진되었으나 중앙정부 및 지자체의 지원에 비해 지역산업과 기업 성장성의 속도는 더딘 편이다. 이는 지원정책이 현실을 파악하지 못하고 있다는 의미이다. 미시경제가 미치는 영향력도 분석하여 차별화된 중소기업 지원 프로그램을 도출해야 할 필요가 있다.

#### 4. 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구의 한계점 및 향후 연구 방향은 다음과 같다. 첫째, 본 연구 결과의 일반화에 대한 한계이다. 본 연구는 대구·경북지역 내 중소기업을 대상으로 자료를 수집하여 지역별 전략산업과 지역의 문화적 특성에서 편이가 존재할 수 있어 연구 결과를 일반화하기에는 어려움이 존재한다. 둘째, 기존의 선행연구와 일부 상반된 결과로 커뮤니케이션 스타일과 판매영향전략 간의 관계에서 유의미한 결과가 나타나지 않아 다각적인 연구가 필요해 보인다. 커뮤니케이션의 관점은 B2C 분야에서 활발하게 적용되어 왔으나 단편적인 측면에서 사용되었다. 따라서 B2B 마케팅 분야의 적용에 있어 국내외 기존 선행연구의 부족으로 변수 간 인과관계를 설명하는데 한계점이 있을 수 있다. 마지막으로 본 연구에서는 커뮤니케이션 스타일 및 판매영향전략에 대한 하위요인을 다양하게 제시하였으나 조사대상 표본의 한정 및 매출액, 업종 등 다양한 외생변수를 통제하여 연구결과 의 타당성을 높일 필요가 있다.

논문접수일: 2022.12.29.

1차 수정본 접수일: 2023.1.14.

게재확정일: 2023.1.16.

#### 참고문헌

강보현, 오세조 (2009). 판매원의 고객지향성, 역할명확성, 역할갈등, 직무만족, 그리고 조직몰입이 기업의 성과에 미치는 영향. *유통연구*, 14(3), 1-18.

- 대구경북연구원 (2021). *대구경북 산업 상생혁신 방향*.
- 대한무역투자진흥공사 (2021). 미국 자동차 월 시장동향. <https://www.kotra.or.kr/kp/subList/20000006759>
- 산업연구원 (2017). *4차 산업혁명이 한국제조업에 미치는 영향과 시사점*.
- 중소기업연구원 (2021). *지역중소기업 현황 및 지역경제 영향분석*.
- 정재현 (2019). 빅데이터 분석을 통한 한국제조업 산업 생태계 연구. *산업경제연구*, 32(4), 1371-1399.
- 하세나, 김상덕 (2008). 프랜차이즈 시스템 공정성의 선행요인과 결과요인에 관한 구조방정식 모형분석. *유통연구*, 13(1), 35-60.
- 한상린, 이성호 (2011). B2B시장에서의 서비스 편의성이 관계성과에 미치는 영향: 관계적 요인의 매개효과 분석. *유통연구*, 16(4), 65-93.
- 한창남, 이호택 (2022). 가맹본부의 사전통제가 가맹본부에 대한 가맹점의 신뢰, 몰입, 관계성과에 미치는 영향: 사후통제의 조절효과를 중심으로. *유통연구*, 27(1), 1-31.
- Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Anderson, E. & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 18-34.
- Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bass, B. M. (1960). *Leadership, psychology, and organizational behavior*. Harper Brothers.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Baumeister, R. F. (1982). A self-presentational view of social phenomena. *Psychological Bulletin*, 91(1), 3-26.
- Bolander, W., Saturnino, C. B., Hughes, D. E., & Ferris, G. R. (2015). Social networks within sales organizations: Their development and importance for salesperson performance. *Journal of Marketing*, 79(6), 1-16.
- Brown, S. P. (1990). Use of closed influence strategy by salespeople: Incidence and buyer attributions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 10(4), 17-29.
- Buchanan, L. (1992). Vertical trade relationships: The role of dependence and symmetry in attaining organizational goals. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 65-75.
- Busch, P. & Wilson, D. T. (1976). An experimental analysis of a salesman's expert and referent bases of social power in the buyer-seller dyad. *Journal of Marketing Research*, 13(1), 3-11.
- Cannon, J. P. & Perreault Jr, W. D. (1999). Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research*, 36(4), 439-460.
- Child, J. (1977). Organizational design and performance: Contingency theory and beyond. *Organization and Administrative Sciences*, 8(2-3), 169-183.

- Cox, A. (2001). Understanding buyer and supplier power: A framework for procurement and supply competence. *Journal of Supply Chain Management*, 37(2), 8-15.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling : An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 64-81.
- Dickinson, S. J. & Ramaseshan, B. (2008). Maximising performance gains from cooperative marketing: Understanding the role of environmental contexts. *Journal of Marketing Management*, 24(5-6), 541-566.
- Ellegaard, C. (2006). Small company purchasing: A research agenda. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12(5), 272-283.
- Evans, F. B. (1963). Selling as a dyadic relationship- A new approach. *American Behavioral Scientist*, 6(9), 76-79.
- Fawcett, S. E., McCarter, M. W., Fawcett, A. M., Webb, G. S., & Magnan, G. M. (2015). Why supply chain collaboration fails: The socio-structural view of resistance to relational strategies. *Supply Chain Management. An International Journal*, 20(6), 648-663.
- Fey, C. F. & Beamish, P. W. (1999). Strategies for managing Russian international joint venture conflict. *European Management Journal*, 17(1), 99-106.
- Fiedler, F. E. (1972). How do you make leaders more effective? New answers to an old puzzle. *Organizational Dynamics*, 1(2), 3-18.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Franke, G. R. & Park, J. E. (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 693-702.
- Frazier, G. L. (1999). Organizing and managing channels of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 226-240.
- Frazier, G. L. & Summers, J. O. (1984). Interfirm influence strategies and their application within distribution channels. *Journal of Marketing*, 48(3), 43-55.
- Frazier, G. L. & Summers, J. O. (1986). Perceptions of interfirm power and its use within a franchise channel of distribution. *Journal of Marketing Research*, 23(2), 169-176.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Gonzalez, G. R., Claro, D. P., & Palmatier, R. W. (2014). Synergistic effects of relationship managers' social networks on sales performance. *Journal of Marketing*, 78(1), 76-94.
- Grayson, K. & Ambler, T. (1999). The dark side of long-term relationships in marketing services. *Journal of Marketing Research*, 36(1), 132-141.

- Gundlach, G. T. & Cadotte, E. R. (1994). Exchange interdependence and interfirm interaction: Research in a simulated channel setting. *Journal of Marketing Research*, 31(4), 516-532.
- Hair, Joseph, F., William, C., Black, Barry, J., Babi, Rolph, E., Anderson, & Ronald Tatham (2006). *Multivariate data Analysis*. Pearson Universtiy Press.
- Hartman, K. B. (2005). *Influence strategies in retail sales situations: A contingency perspective*. Indiana University.
- Hartmann, N. N. & Rutherford, B. N. (2015). Psychological contract breach's antecedents and outcomes in salespeople: The roles of psychological climate, job attitudes, and turnover intention. *Industrial Marketing Management*, 51, 158-170.
- Hatten, K. J., Schendel, D. E., & Cooper, A. C. (1978). A strategic model of the US brewing industry: 1952-1971. *Academy of Management Journal*, 21(4), 592-610.
- Heide, J. B. & John, G. (1990). Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, 27(1), 24-36.
- Homburg, C., Müller, M., & Klarmann, M. (2011). When should the customer really be king? On the optimum level of salesperson customer orientation in sales encounters. *Journal of Marketing*, 75(2), 55-74.
- Homburg, C. & Furst, A. (2005). How organizational complaint handing drives customer loyalty: An analysis of the Mechanistic and the organic approach. *Journal of Marketing*, 69(3), 95-114.
- Hutt, M. D. & Speh, T. W. (2021). *Business marketing management: B2B*. Cengage Learning.
- Jaramillo, F., Locander, W. B., Spector, P. E., & Harris, E. G. (2007). Getting the job done: The moderating role of initiative on the relationship between intrinsic motivation and adaptive selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(1), 59-74.
- Jehn, K. A. & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Kalwani, M. U. & Narayandas, N. (1995). Long-term manufacturer-supplier relationships: Do they pay off for supplier firms? *Journal of Marketing*, 59(1), 1-16.
- Kelman, H. C. (1961). Process of opinion change. *in Attitude Change*. Routledge.
- Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1994). The influence of coworker feedback on salespeople. *Journal of Marketing*, 58(4), 82-94.
- Kotler, P. & Pfoertsch, W. (2007). Being known or being on of many: The need for brand management for Business-to-business (B2B) companies. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 22(6), 357-356.
- Kumar, K. & Beyerlein, M. (1991). Construction and validation of an instrument for

- measuring ingratiation behaviors in organizational settings. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 619-627.
- Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J. B. E. (1995). The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 348-356.
- Kumar, V., Shah, D., & Venkatesan, R. (2006). Managing retailer profitability-one customer at a time! *Journal of Retailing*, 82(4), 277-294.
- Lambert, D. M., Cooper, M. C., & Pagh, J. D. (1998). Supply chain management: Implementation issues and research opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, 9(2), 1-20.
- Madsen, T. K. (1989). Successful export marketing management: Some empirical evidence. *International Marketing Review*, 6(4), 41-57.
- McFarland, R. G., Challagalla, G. N., & Shervani, T. A. (2006). Influence strategy for effective adaptive selling. *Journal of Marketing*, 70(4), 103-117.
- McFarland, R. G. & Dixon, A. L. (2019). An updated taxonomy of salesperson influence strategy. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39(3), 238-253.
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221-235.
- Möller, K. K. & Halinen, A. (1999). Business relationships and networks: Managerial challenge of network era. *Industrial Marketing Management*, 28(5), 413-427.
- Montanari, J. R. (1978). Managerial discretion: An expanded model of organization choice. *Academy of Management Review*, 3(2), 231-241.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Noordewier, T. G., John, G., & Nevin, J. R. (1990). Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships. *Journal of Marketing*, 54(4), 80-93.
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. 3rd ed. McGraw-Hill.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A Meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136-153.
- Payan, J. M. & McFarland, R. G. (2005). Decomposing influence strategies: Argument structure and dependence as determinants of the effectiveness of influence strategies in gaining channel member compliance. *Journal of Marketing*, 69(3), 66-79.
- Pelham, A. M. & Wilson, D. T. (1995). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27-43.
- Plouffe, C. R., Bolander, W., & Cote, J. A. (2014).



- Which influence strategy lead to sales performance? It is a matter of style. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(2), 141-159.
- Plouffe, C. R., Bolander, W., Cote, J. A., & Hochstein, B. (2016). Does the customer matter most? Exploring strategic frontline employees's influence of customers, the internal business team, and external business partners. *Journal of Marketing*, 80(1), 106-123.
- Pousa, C. & Mathieu, A. (2014). Boosting customer orientation through coaching: A Canadian study. *International Journal of Bank Marketing*, 32(1), 60-81.
- Puto, C. P., Patton III, W. E., & King, R. H. (1985). Risk handling strategies in industrial vendor selection decisions. *Journal of Marketing*, 49(1), 89-98.
- Román, S. & Iacobucci, D. (2010). Antecedents and consequences of adaptive selling confidence and behavior: A dyadic analysis of salespeople and their customers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), 363-382.
- Sheth, J. N. (1976). Buyer-seller interaction: A conceptual framework. *Advance in Consumer Research*, 3(1), 382-386.
- Spiro, R. L. & Weitz, B. A. (1990). Adaptive selling: Conceptualization, measurement and nomological validity. *Journal of Marketing Research*, 27(1), 61-69.
- Stern, L. W. & El-Ansary, A. L. (1988). *Marketing channels*. Prentice-Hall.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35-71.
- Taylor, J. L. & Woodside, A. G. (1980). An examination of the structure of buying-selling interactions among insurance agents and prospective customers. *Advances in Consumer Research*, 7, 387-392.
- Tidd, S. T., McIntyre, H. H., & Friedman, R. A. (2004). The importance of role ambiguity and trust in conflict perception: Unpacking the task conflict to relationship conflict linkage. *International Journal of Conflict Management*, 15(4), 364-380.
- Webster Jr, F. E. (1978). Management science in industrial marketing: A review of models and measurement techniques-new rigor, new sophistication. *Journal of Marketing*, 42(1), 21-27.
- Willams, K. C. & Spiro, R. L. (1985). Communication style in the salesperson-customer dyad. *Journal of Marketing Research*, 22(4), 434-442.
- Venkatesh, R., Kohli, A. K., & Zaltman, G. (1995). Influence strategies in buying centers. *Journal of Marketing*, 59(4), 71-82.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708-722.
- Zoltners, A. A., Sinha, P., & Lorimer, S. E. (2008). Sales force effectiveness: A framework for researchers and practitioners. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(2), 115-131.

# A Study of the Effect of Buyer's Communication Style on Seller's Sales Influence Strategy and Performance in B2B SMEs: Moderating Effect of Seller's Dependence\*

Eun Jae Heo\*\*, Ho Taek Yi\*\*\*

## ABSTRACT

**Purpose:** In Republic of Korea, the ratio of manufacturing-based SMEs is the highest, and more than 60% of them are B2B methods that target existing business partners. In B2B where interaction with buyers, the role of the salesperson is important, and the relationship between the buyer and the salesperson is not a short-term perspective, but a two-way relationship that occurs in a long-term transaction. However, since the seller's performance depends on the choice of a purchasing company with purchasing power, the perception dependence on the buyer is high. In B2B, the relationship between the buyer's communication style and the influence strategy that can persuade the buyer is important in the buyer-seller interaction process. From the salesperson's point of view, buyer must create corporate performance through an impact strategy that can control and adjust the environment to the circumstances of the market environment that cannot be changed. Therefore, B2B requires an approach of contingency theory from the perspective of environment-strategy-performance of sales influence strategies of salespeople in the relationship between buyers and salespeople.

Based on this research background, in this study, the effect of buyer's communication style on the sales influence strategy (SIT) and corporate performance of SME salespersons in B2B was investigated, and the moderating effect of transaction dependence on the relationship between sales influence strategy and corporate performance was confirmed. In addition, the causal relationship between the variables by company type was confirmed by classifying female's companies and male's companies, and the difference between the relationships between the detailed factors of each variable was analyzed. Many companies pursue advance selling as part of marketing. Advance selling refers to a strategy in which a company receives preorder from consumers before releasing a new product. It offers a variety of advantages to companies and consumers, but has the disadvantage of increasing uncertainty or perceived risk because consumers have to make a order before the product is released. Research on advance selling has mainly focused on the advantages of advance selling, but recently, it

---

\* This study is a revised and supplemented 1<sup>st</sup> author's doctoral dissertation.

\*\* Ph.D., Department of Business Administration, Keimyung Graduate School, First Author

\*\*\* Associate Professor of Marketing, Department of Business Administration, Keimyung University, Corresponding Author

has been revealed when this strategy can be applied more effectively. This study also intends to suggest new variables that moderate the effectiveness of advance selling. To this end, two experiments were conducted.

**Results:** First, as a result of confirming the relationship between buyer's communication styles (e.g., task-oriented, interaction-oriented, self-oriented) and non-coercive strategy (e.g., rational persuasion, consultation, and collaboration) of sales influence strategies, task-oriented and interaction-oriented styles had an important effect was confirmed to be a variable that affects. Second, task-oriented and interaction-oriented styles have a positive effect on the relationship between buyer's communication styles (e.g., task-oriented, interaction-oriented, self-oriented) and soft-coercive strategy (e.g., inspirational appeals, apprising, and ingratiation). Third, in the relationship between buyer's communication style (e.g., task-oriented, interaction-oriented, self-oriented) and hard-coercive strategy (e.g., legitimation, pressure), it was confirmed that only the self-oriented style had a positive (+) effect. Fourth, the relationship between sales influence strategy (e.g., non-coercive strategy, soft-coercive strategy, hard-coercive strategy) and corporate performance (e.g., financial performance, customer performance) was all supported. As a result of analyzing the moderating effect of transaction dependence, it was found that only the relationship between hard-coercive strategy and corporate performance had a moderating role of transaction dependence. In addition, additional analysis was conducted to confirm the differences in communication style, sales influence strategy, and corporate performance, and the results are as follows.

As a result of examining the differences between communication style, 8 factors of sales influence strategy, and corporate performance, task-oriented style was found to be effective in relation to all 8 factors.

On the other hand, in the interaction-oriented style, the relationship with consultation, collaboration, apprising, pressure, and legitimation was not effective, and the self-oriented style was derived in the opposite direction to the other factors except for legitimation and pressure. Lastly, the recommendations were not effective in common in the relationship between the 8 factors of sales influence strategy and financial and customer performance.

**Conclusions:** The implications of this study are as follows. First, the concept of communication style and sales influence strategy, which was not well dealt with in the domestic B2B field, was approached and demonstrated from the perspective of contingency theory. Second, the effect analysis of sales influence strategy of salesperson according to communication style of buyer is that sales influence strategy that can be used appropriately according to communication style was derived. Third, it revealed the role of buyer dependence, which had not been clearly measured in the past, by confirming the moderating effect of transaction dependence in the relationship between sales influence strategy and corporate performance. Finally, this research expands sales influence strategy from the B2C perspective to B2B setting, thereby further expending researches will be anticipated in B2B industry.