

Adaptive Selling: 고객유형에 따른 소비자 분류와 마케팅 전략

김광석

Australian National University
(toughkc@paran.com)

최상택

삼성생명보험 고문
(stchoi@stec.or.kr)

송장근(교신저자)

충남대
(tinkel@hanmail.net)

.....

마케팅 연구는 소비자들이 모두 다르다는 생각에서부터 출발해 왔다. 기업의 마케팅 관리는 이러한 다양한 소비자들을 구분 하는 데서 시작한다. 본 연구는 어떻게 효과적으로 소비자를 분류하고, 분류 유형별 소비자에게 적합한 마케팅전략이 무엇인가에 대한 대답을 하고 있다. 고객유형(Customer Orientation)을 성취 형, 이기주의 형, 관계 형으로 분류한다. 영업직원이 고객과 만나는 접점에서 사용할 수 있는 마케팅 접근방법을 6가지의 세일즈 설득전술(SITs, Seller Influence Tactics)로 구분한다. 영업직원이 고객 유형별로 어떠한 전술을 펼쳤을 때, 고객으로 하여금 영업직원의 설득력이 높다고 인지하게 되며, 결과적으로 구매만족도가 증가하는지를 확인한다.

Adaptive Selling에 대한연구는 미국을 중심으로 40년 진행되어 왔으나, 국내에는 연구가 매우 미진하다. 본 연구는 국내 소비자 유형을 소비자의 특성에 맞게 분류하는 기준을 제시하고, 나아가 각 유형별 심층연구가 이루어 질 수 있도록 하는 다리의 역할을 한다. 실무적으로는, 본 연구결과로 제시하는 모델이 그 동안 단순히 인구통계변수를 기준으로 고객을 분류하여 고객데이터를 적절히 활용해오지 못했던 점을 지적하며, 동시에 효과적인 고객분류기준과 각 고객유형별 마케팅 접근법을 소개한다.

주제어: Adaptive Selling(적응판매), 세일즈 설득전술, 고객유형, 영업직원 설득력, 구매만족도

.....

1. 서론

기업과 소비자가 만나는 접점에 있는 영업직원들은 다양한 소비자들에게 적절히 접근하는 방법을 인지 해야 하겠다. 기업은 그 기업이 제공하는 재화와 서비스가 효율적으로 판매되기 위해서, 영업 직원들을 대상으로 세일즈 교육을 강화하고 있다. 기업들은 교육을 통하여 세일즈 생산성과 품질 수준을 높일 수 있다는 판단을 하고 있기 때문이다(Spiro and Weitz 1990). 메스마케팅(Mass

Marketing) 전략에서 고객중심의 1:1 마케팅 활동으로 중심이 이동하고 있는 현상도 이러한 추세를 반영하고 있는 것이라 할 수 있다. 특히 다국적 기업의 경우, 세일즈 교육 목표가 성공적으로 달성 되기 위해서는 각 진출국의 문화와 가치체계에 맞는 현지화 된 교육 콘텐츠 제공이 선행되어야 한다. 이러한 문제를 해결하기 위해 다국적기업들은 현지 아웃소싱 업체들을 찾고 있지만 현실적으로 쉽지않은 것으로 나타나고 있다.

현재 국내에 공급되고 있는 세일즈 교육프로그램들은 미국의 다국적기업들의 주도로 국내에 들어

은 것들(e.g., Miller and Heiman)로서 미국식 'Adaptive Selling' 성과주의 이론에 그 뿌리를 두고 있다. 이러한 세일즈 교육 프로그램은 고객의 욕구와 당면과제를 파악하기 위하여 질문을 하는 과정, 질문을 통하여 파악한 바에 따라 제안 설득을 하는 과정, 상담을 마무리하는 과정 등 몇 가지의 세부적인 과정(Processes)들로 구성되어 있다. 그러나 이러한 과정들은 고객을 단지 주문 획득을 위한 수단으로만 보고 있기 때문에 고객에 대한 인격적인 배려가 부족하며, 상투적인 질문과 기계적인 설명 때문에(McFarland et al. 2006) 고객의 감정을 부정적인 방향으로 자극할 가능성이 크다는 문제점을 갖고 있다. 이러한 미국식 세일즈 교육 프로그램은 개인주의와 성과주의에 토대를 두고 있기 때문에 일견 합리적이고 설득력이 있어 보이지만, 유교적인 영향으로 개인의 체면과 감정적인 면을 소중하게 생각하는 한국인에게는 현실적으로 잘 맞지 않는다는 문제점을 갖고 있다(Park 1997).

본 연구는 한국 소비자를 바탕으로 Adaptive Selling model을 제공하고자 한다. 특히, 본 연구에서 제안하는 모델은 소비자를 어떤 유형으로 분류하고 각 소비자 유형에게 효과적인 접근 방식이 무엇인지를 설명해 줄 것이다.

II. 문헌 연구

2.1 Adaptive Selling

Adaptive Selling에 관한 이론적 연구는 1960년대 후반부터 미국을 중심으로 실증적인 연구방법을 통하여 산업별, 업태별, 기업별, 품목별, 그리고

고객형태 별로 다양하게 이루어져 왔다(Giacobbe et al. 2006). Adaptive Selling에 관한 이론적 근거는 Walker et al.(1977) 등 산업심리학 분야의 학자들에 의해서 처음 제공되었으며, 이를 본격적으로 세일즈 분야에 도입한 것은 Weitz(1979)에 의해서다. Weitz(1979)는 세일즈에서 거래관계를 저해하는 6가지 장애요소들을 제시하면서 이러한 장애요소들을 제거하는 측면에서 Adaptive Selling이론을 전개하였다. 그 후 Churchill et al. (1985)은 Weitz(1979)가 제시한 6가지 기준들에 약간의 수정을 가함으로써 보다 발전된 기준을 제시하였다. 이러한 과정을 통하여 체계가 잡힌 Adaptive Selling이론은 이후에도 많은 학자들에 의해 지속적인 연구가 이루어졌다(Saxe and Weitz 1982; Weitz 1978, 1979, 1981, 1982; Weitz et al. 1986).

Adaptive Selling 이론이 세일즈에 본격적으로 접목된 것은 B2B 마케팅 상황에서 대리점 세일즈 전략수립과 관련된 연구에서부터 시작되었다(Frazier and Summers 1984 Boyle and Dwyer 1995 Venkatesh et al. 1995). 당시 공급자 위주의 시장환경에서 기업들이 대리점 점주들에게 영향력을 행사하기 위한 목적으로 이러한 연구가 이루어졌기 때문이다(Brown et al. 1995 Dixon et al. 2001 Payan and Mcfarland 2005). 이러한 이유 때문에 초기의 'Adaptive Selling'에 관한 연구는 거래처의 구매절차 및 거래조건과 같은 세일즈 상황에 초점을 맞추고, 이러한 세일즈 상황들에 효과적으로 대처하는 마케팅전략 개발에 초점이 맞추어져 있었다(Frazier and Summers 1984; Boyle and Dwyer1995). 이러한 상황은 다음의 <표 2-1>에 잘 나타나 있다.

Adaptive Selling 모델은 다른 어떠한 마케팅

〈표 2-1〉 마케팅 실천전략 개념정의

실천전략(Influence Strategy)	개념정의(Channels Definitions)
정보교환 (Information Exchange)	공급자가 거래처의 변화와 혁신을 유도하기 위해 협의함
제안설득(Recommendations)	공급자가 거래처 이득이 되는 제안을 함
요청(Requests)	공급자가 거래처로 하여금 일방적으로 따라오도록 요청함
위협(Threats)	공급자가 거래처에 위협을 가함
법규 핑계(Legalistic Pleas)	공급자가 거래처에 계약 및 관련 법규를 적용하겠다고 통보함

출처: Payan and McFarland(2005)

커뮤니케이션 수단보다 더욱 강력하고 효과적인 고객설득 수단이 될 수 있기 때문에 그간 B2B 기업들을 중심으로 급속하게 확산되어 오고 있는 추세에 있다(Weitz 1978, 1982). 이러한 현상은 격심한 판촉경쟁으로 급격하게 늘어난 광고비용과 함께 기업들이 그 동안 간과했던 인적 판매(Personal Selling)의 중요성에 다시 눈을 돌리기 시작하면서 더욱 가속화 되고 있다. 인적 판매는 고객들과의 1:1 커뮤니케이션을 통해 실시간으로 고객의 욕구를 파악하고, 제안 설득하는 과정을 통하여 필요한 조치를 취할 수 있다는 장점으로 다른 어떠한 판촉수단보다 효과적인 마케팅 커뮤니케이션 수단이 될 수 있기 때문이다(박주영 1998). 이러한 인적 판매도 초기단계에서는 오로지 공급자의 입장에서 세일즈 성과를 극대화 하기 위한 밀어 부치기 식 세일즈 기술 개발에 초점이 맞추어져 있었다. 그러나 모든 분야에서 공급이 수요를 앞지르고 있는 지금과 같은 상황에서는 모든 것을 고객의 입장에서 판단하고 대처하는 고객중심의 컨설팅 세일즈 개념으로까지 발전되고 있는 것이다. 이러한 고객중심의 세일즈 환경에서 맞추어 고객의 감성적 욕구까지 고려하여 Adaptive Selling 이론이 전개되고 있다(e.g., Boorum et al. 1998; Ingram et al. 1992; Schuster et al. 1986 Sujun et

al. 1994).

Adaptive Selling 모델에서 핵심과제는 세일즈 성과에 영향을 미치는 독립변수와 조절변수로서 어떠한 것들을 측정대상으로 삼느냐 하는 것이다. Spiro and Weitz(1990)는 16개 항목으로 구성된 ADAPTS라는 측정도구를 처음으로 제시하였다. 그 후 Marks et al.(1996)은 영업직원의 행동양식과 신념체계 두 가지 범주에 관하여 11 가지 측정항목으로 구성된 MVB 라는 측정 도구를, 그리고 Robinson et al.(2002)은 Spiro and Weitz(1990)에 의한 ADAPTS를보다 간략하게 축약한 ADPTS-SV 라는 측정 도구를 제시한 바 있다. 그러나 이러한 측정도구들은 고객 유형을 고려하지 못하고, 영업직원의 업무능력이나 태도를 측정하는 데 초점이 맞추어져 있다는 한계가 있다. 이러한 '공급자 중심의 Adaptive Selling 모델'은 소비자 중심의 세일즈 환경에서는 더 이상 적합하지 않다고 할 수 있다.

McFarland et al.(2006)은 소비자 중심의 Adaptive Selling 모델을 제안한다. 이 연구의 특징은 영업 직원에 대한 세일즈 기술 구사능력에 대한 평가를 고객으로 하여금 하도록 하였다. 이는 Adaptive Selling에 대한 기본적인 개념을 종전의 공급자 위주의 사고방식에서 소비자 위

주의 사고방식으로 전환을 이루게 하였다는 점에서 중요한 의미를 갖고 있다.

2.2 고객유형(Customer Orientations)

McFarland 연구에 활용된 Williams and Spiro (1985)에 의한 고객분류 방식은 본래 리더십관련 연구(Bass 1960; Blake and Mouton 1980)에 사용되던 것을, Sheth(1976)가 처음으로 세일즈 분야의 연구에 도입하였다. Bass(1960)는 리더십관련 연구를 하면서 사람들을 개인별 성향에 따라 상대방에 대하여 배려를 많이 하는 사람과 적게 하는 사람, 자기 자신의 이해관계에만 집착하는 사람과 그렇지 않은 사람, 당면과제 해결에만 몰입하는 사람과 그렇지 않은 사람 등 3가지 기준을 토대로 고객들의 유형을 성취형(Task-oriented), 관계형(Interaction-oriented) 그리고 자기주의형(Self-oriented) 3가지로 구분하였다.

Bass(1960)에 의한 분류 방식은 후에 조직관리 분야를 연구하던 Blake and Mouton(1980)에 의해서도 그 타당성이 입증된 바 있다. Bass(1960)에 의한 성격유형 분석 방식은 조직에서 관리자들이(Leaders) 부하에게 어떠한 형태의 커뮤니케이션 형태를 취하는가에 따라 그 관리자의 리더십형태를 판단할 수 있다는 실증적 연구결과에 근거를 두고 있다. Bass(1960)에 의한 이론을 토대로 세일즈에서 영업직원과 고객들간의 세일즈 커뮤니케이션에 대한 연구가 지속적으로 이어졌다(e.g., Levy and Zaltman 1975). Sheth(1976)는 세일즈 커뮤니케이션의 결과는 세일즈 현장에서 만난 영업직원과 고객 쌍방간의 성격적 유형(Character), 대화내용(Content), 대화수단(Code), 대화방식(Rules), 대화스타일(Styles) 등 다양한

커뮤니케이션 요소들에 의해 좌우된다는 사실을 확인하게 되었다. 이어서 Williams and Spiro(1985)는 Sheth(1976)에 의한 이론을 토대로 세일즈 성과에 가장 결정적 영향을 미치는 요소는 대화의 주제와 커뮤니케이션 스타일이라는 사실을 확인하게 되었다(Williams and Spiro 1985). Bass(1960)로 부터 시작되어 Sheth(1976), Williams and Spiro(1985)로 이어지는 이러한 커뮤니케이션 이론연구의 핵심은 첫째, 성공적인 커뮤니케이션 성과를 위해서는 커뮤니케이션에 참여하는 쌍방 모두의 노력이 요구된다는 사실과 둘째, 이를 위해서는 지피지기의 정신으로 상대방에 대한 이해와 공감대 형성이 요구된다는 것이었다. 이러한 현실적 필요에 따라 Sheth(1976)와 Williams and Spiro(1985)는 세일즈 상황에서 고객의 유형을 성취형(Task-oriented), 관계형(Interaction-oriented) 그리고 자기주의형(Self-oriented) 3가지로 구분하게 된 것이다. 세일즈 상황에서 고객 유형을 구분하는 이유는 영업직원으로 하여금 고객의 성격적 특성에 맞는 세일즈 전술들을 구사할 수 있도록 하기 위함인데 이러한 세일즈 전술들은 사실상 거의 대부분 대인 커뮤니케이션 전술과 관련되어 있기 때문이다. 즉, 고객에게 영향을 미칠 수 있는 커뮤니케이션 전술이 뒷받침 되지 않는 고객 분류 방식은 어떠한 의미도 부여할 수 없기 때문이다(McFarland et al. 2006).

2.3 세일즈 설득전술(SITs)

세일즈 설득전술(Seller Influence Tactics: SITs)이란 용어는 McFarland et al.(2006)에 의해 창안된 신조어로서 "고객으로 하여금 영업직원이 원하는 바 대로 구매에 관련된 결정을 내리도록 영향

력을 행사하기 위한 일체의 전략적, 기술적 수단들"을 의미한다. 이들의 연구는 영업직원에 의한 세일즈 설득전술들이 고객의 성격적 유형(Customer Orientations)에 의해 영향을 받는다는 연구모형을 처음으로 제시했다는 점에서 기존의 Adaptive Selling과 구분된다. 기존의 Adaptive Selling연구들은 영업직원의 능력 및 태도를 포함하여 세일즈 환경에 관련된 제반 요소들을 독립변수로 하고 세일즈 성과를 종속변수로 하는 것으로 소비자를 고려하지 못하고 있다. 즉, B2B 세일즈 환경에서 쌍방간의 거래성사를 촉진하거나 저해하는 환경적 요소들에 초점이 맞추어져 있을 뿐, 대인 관계를 전제로 한 세일즈 설득전술들은 고려되지 않았다.

McFarland et al.(2006)는 6가지 범주의 세일즈 설득전술들을 제안 한다. 이성적 고객에 초점을 맞춘 정보교환 전술, 제안전술, 약속전술과 감성적 고객에 초점을 맞춘 협박전술과 환심사기전술, 감성호소 전술이 있다. 이러한 6가지 세일즈 전술은 <표 2-1>에서 보는 바와 같이 Payan and McFarland(2005)에 의한 마케팅채널 전략에서 비롯된 것이다. McFarland et al.(2006) 연구에서는 Payan and McFarland(2005) 연구에 사용된 6가지 세일즈 설득전술들(Seller Influence Tactics) 가운데 정보교환 전술(Information Exchange), 제안 전술(Recommendation), 협박전술(Threats), 약속 전술 (Promises) 등 4가지는 종전 데로 사용하였고, 요청 전술(Requests), 법적 핑계 전술(Legal Pleas) 두 가지 항목을 제외시킨 대신 환심사기 전술(Ingratiation)과 감성호소 전술(Inspirational Appeal)등 두 항목을 새로 추가한 것이다. 이들 두 연구에 사용된 설득전술들(SITs)이 이와 같이 차이가 나는 것은 Payan and McFarland(2005)에 의한 연구논문은 B2B 세일즈 상황에서 대리점

점주들을 대상으로 하는 경우이고 McFarland, Challagalla, Shervani(2006) 연구는 1:1 대인 세일즈를 전제로 한 연구이기 때문이다(e.g., Brown et al. 1995 Dixon et al. 2001 Evans 1963 Webster 1968 Weitz 1981).

약속전술(Promises)이란 고객의 요청사항에 대하여 상호 양보를 교환하는 형태나 아니면 제안된 주문을 수락하는 조건으로 고객에게 어떠한 약속을 제공하는 전술을 말한다(McFarland 2003). 협박 전술이란 영업직원이 제안한 내용을 고객이 거절할 때 당면할 수 있는 불이익을 강조하는 일종의 경고전술이라 할 수 있다. 이러한 협박전술은 모든 분야에서 공급이 수요를 초과하는 지금과 같은 상황에서는 적재 적소에서 매우 조심스럽게 사용되지 않으면 안 된다. 고객환심사기 전술이란 일종의 고객비위 맞추기 전술로서 이러한 과정을 통하여 고객으로 하여금 마음의 문을 열게하고 영업직원이 제안하고자 하는 상담주제에 대하여 관심을 갖도록 유도하는 전술이다(McFarland 2003). 고객 환심사기(Ingratiation)전술과 고객 감성호소(Inspirational Appeal)전술은 특히 1:1 대인 세일즈 상황에서 고객에 대한 세일즈맨의 호감 도를 높게 하기 위한 감성기술들과 관련된다(e.g., Spiro and Perreault 1979 Strutton et al. 1996 Yukl and Tracey 1992). 고객의 감성에 호소하는 전술이란 고객의 감성을 자극하여 영업직원의 제안 내용에 관심을 기울이도록 하는 세일즈 설득 전술이다. 정보제공전술이 이성적인 측면에 초점을 맞추고 있다면, 감성호소 전술은 "이왕이면 자국제품을 선택해 주십시오"와 같이 고객의 감성세계에 초점을 맞추고 있다(McFarland 2003).

III. 개념적 모델 및 가설설정

3.1 개념적 모델

본 연구에서는 영업직원에 의한 세일즈 설득전술들(SITs)이 어떻게 세일즈 성과에 영향을 미치는지를 확인한다. 6가지 세일즈 설득 전술은 각각 특정 유형(Customer Orientations)의 고객에게 효과적일 것이다. 성취형 고객에게는 정보제공 및 제안설득전술이, 이기주의형 고객에게는 약속, 위협, 또는 고객환심사기 전술이, 관계형 고객은 고객환심사기 및 감성자극 전술이 효과적일 것이라는 가설아래 <그림 3-1>과 같은 개념적 모델이 소개된다. 세일즈 설득전술들(SITs)이 각 고객 유형별로 효과적인지를 확인하기 위해 세일즈 성과변수로 소비자가 인지한 '영업직원의 설득력'과 '구매만족도'에 미치는 영향을 측정한다. 더욱이 고객유형별로 적합한 세일즈 설득전술은 고객으로 하여금 영업직원 설득력이 높다고 인지 할 것이고 이는 구매만족

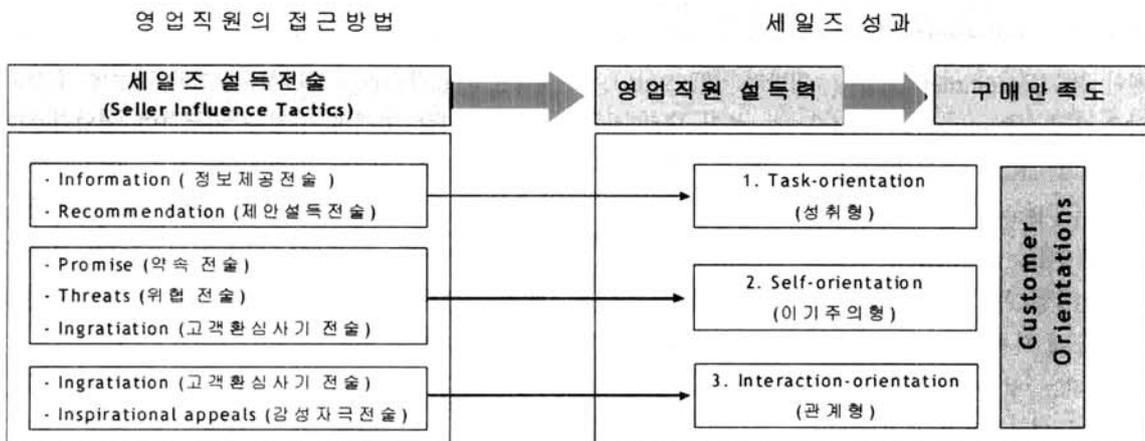
에 영향을 미칠 것이다.

3.2 가설 설정

3.2.1 성취형(Task-oriented) 고객에 대한 세일즈 설득 전술

성취형 고객은 목적 지향적이기 때문에 뜻한 바를 꼭 이루려고 하는 성향을 갖고 있다. 즉 성취형 고객은 형식과 절차보다는 실익과 내용을 중시하고 시간낭비와 비효율을 싫어한다(Sheth 1976). 성취형 고객은 소속된 조직에 충실하며 맡은 바 책임을 완수하기 위해 노력한다(Miles et al. 1990). 이러한 유형은 조직의 목표달성을 위해 대인관계를 소홀히 하는 경향이 있다. 성취형 고객에 대해서는 고객이 원하는 지식과 정보를 제공한다든지, 고객에게 확실한 이득이 보장되는 제안을 함으로써 Kelman(1958) 등에 의해 정립된 3가지 종류의 설득기제 중 내면화 과정을(Internalization) 촉진하는 세일즈 설득전술들(SITs)을 펼쳐야 한다

<그림 3-1> 개념적 모델



(McFarland et al. 2006). 왜냐하면 성취형 고객은 이러한 내면화 과정을 통하여 영업직원이 제공하는 제안내용 및 지식과 정보가 자신이 소속된 조직에 어떠한 의미와 이득을 가져다 주는지를 차분하게 분석하고 정리하는 것을 좋아하기 때문이다. 그러므로 성취형 고객에게는 수사적이고 현학적인 표현은 금물이다. 이들에게는 모든 표현을 구체적인 실 사례를 들어가며 직설적으로 얘기해야 한다(Frazier and Summers 1984). 이러한 사람들은 자기에게 직접적으로 이해관계가 있는 얘기가 아니면 귀를 기울이려 하지 않기 때문이다(Williams and Spiro 1985). 성취형 고객을 설득하려면 고객이 당면한 과제에 대한 해결책을 제시하고 왜 이러한 제안이 고객에게 이득을 주게 되는지에 대하여 구체적인 증거와 자료를 통해 납득시켜야 한다. 그리고 개인적 유대관계구축 차원이 아니라 업무적 차원에서 고객에게 득이 되는 지식과 정보를 되도록 많이 제공해야 한다. 이러한 기존연구는 다음의 가설이 도입되게 한다.

- H 1a: 성취형 고객의 경우, 영업직원의 정보제공전술이 영업직원 설득력에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H 1b: 성취형 고객의 경우, 영업직원의 정보제공전술이 구매만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H 2a: 성취형 고객의 경우, 영업직원의 제안설득전술이 영업직원 설득력에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H 2b: 성취형 고객의 경우, 영업직원의 제안설득전술이 구매만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H 3: 성취형 고객이 인지한 영업직원의 설득력

은 구매만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 이기주의의 형(Self-oriented)의 고객에 대한 세일즈 설득 전술

이기주의의 형 고객은 자기중심적인 사고방식과 가치체계를 가진 사람이다. 이러한 사람들은 세상의 모든 일을 자기 개인의 복지와 편익에 맞춰 사고하려 한다(Bass 1960). 이기주의의 형은 모든 사물을 이기주의적인 관점에서 바라본다. 이러한 사람들은 영업직원을 만날 때도 철저한 목적의식을 갖고 임한다(Sheth 1976). 이기주의의 형은 언제나 자기 자신에 관한 생각으로 가득 차 있다(Miles et al. 1990). 이들은 제안내용이 아무리 훌륭하다 하더라도 자신에게 개인적인 이득을 가져다 주지 않으면 관심을 기울이지 않는다(Bass 1960). 이러한 유형의 고객들은 좀처럼 자신의 사고방식과 판단기준을 바꾸려 하지 않는 특징을 갖고 있다. 그렇기 때문에 이러한 고객에 대하여는 Kelman(1976) 등에 의하여 정립된 3가지 종류의 설득기제 중 일치화 과정(Conciliation)을 촉진하는 세일즈 설득전술들(SITs)을 펼쳐야 한다(McFarland et al. 2006). 이기주의의 형 고객이 일치화기제에 민감하게 반응하는 것은 보상과 제재 때문이다. 이기주의의 형은 내적인 성취감이나 남들과의 유대감 보다는 개인적 이익에 민감하다(Kelman 1958).

이기주의의 형은 상대방이 어떠한 조건을 제시해오면 자신의 생각과 사고를 바꾸려 하기보다는 어떻게 하면 이득을 극대화하고 위험을 회피할 수 있는가에 초점을 맞춘다(Kelman 1961). 이러한 이기주의의 유형은 창조나 도전 보다는 현실에 안주하려는 성향이 강하다(Bass 1960). 그러므로 이러한

이기주의 형 고객에게는 확실한 이익이 보장되는 약속을 한다든지, 아니면 제안한 내용을 거절할 경우 고객이 입게 될 손해에 대하여 경고를 보내는 등 보다 직접적이고 강력한 커뮤니케이션 수단을 강구해야 한다(Williams and Spiro 1985). 이러한 심리전술은 고객의 사고방식과 판단 기준에 변화를 유도하는 일종의 동기유발 전략이라 볼 수 있다. 그러나 이러한 전략은 고객의 욕구수준과 요구조건이 지나치게 일방적이고 현실에 맞지 않을 때 조심스럽게 사용해야 한다. 이기주의 형 고객은 자존심이 강하다. 그러므로 이러한 고객에게는 자긍심을 자극하는 설득전술들(SITs)을 구사하면 강력한 효과를 나타낸다(Stotland and Zander 1958). 이러한 유형의 사람들과 손쉽게 소통하려면 칭찬이나 존경심을 표시함으로써 자아실현의 욕구를 충족시켜주어야 한다(Bass 1967). 지금까지 이기주의 형 고객에 대한 효과적인 세일즈 설득전술들을 요약해보면 첫째, 고객에게 차별화된 이익과 혜택이 돌아가는 약속을 한다. 둘째, 제안한 내용을 수용하지 않을 시 고객이 당면하게 될 불이익에 대하여 경고를 보낸다. 셋째, 고객의 자긍심을 부추기는 칭찬이나 존경심을 표시한다. 이러한 점에서 다음의 가설들이 도출된다.

- H 4a: 이기주의 형 고객의 경우, 영업직원의 고객환심사기전술이 영업직원의 설득력에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H 4b: 이기주의 형 고객의 경우, 영업직원의 고객환심사기전술이 구매만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H 5a: 이기주의 형 고객의 경우, 영업직원의 약속전술이 영업직원의 설득력에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

- H 5b: 이기주의 형 고객의 경우, 영업직원의 약속전술이 구매만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H 6a: 이기주의 형 고객의 경우, 영업직원의 위협전술이 영업직원의 설득력에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H 6b: 이기주의 형 고객의 경우, 영업직원의 위협전술이 구매만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H 7: 이기주의 형 고객이 인지한 영업직원의 설득력은 구매만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.2.3 관계 형(Interaction-oriented)고객에 대한 세일즈 설득 전술

관계 형 고객들은 영업직원들과 개인적인 유대관계를 구축하는 일에 흥미를 느끼고 있다(Bass 1960). 이들은 영업직원들과의 거래관계 못지 않게 인간관계 구축에도 관심을 갖고 있다(Sheth 1976). 관계 형 고객들은 외향적인 성격을 갖고 있고, 일단 상대방을 좋아하고 신뢰할 수 있게 되면 마음도 모두 털어 놓는 경향이 있다. 관계 형 고객들은 일단 자신의 취향에 맞다고 판단되면 거래관계를 통해 알게 된 사람들과도 절친한 친분관계로 발전시켜 나간다. 이러한 유형의 고객에 대하여는 Kelman (1976) 등에 의하여 정립된 3가지 종류의 설득기제 중 일체화 과정(Identification)을 촉진하는 세일즈 설득전술들(SITs)을 펼쳐야 한다(McFarland et al. 2006). 이를 위해서는 고객환심사기 전술(Ingratiation)과 고객을 감성적으로 고무시키는(Inspirational Appeal)전술들을 구사해야 한다. 고객의 환심을 유도하는 전술은 고객과 공감대

를 구축하는 방법이라 할 수 있다(Kumar and Beyerlein 1991). 이를 위해서는 공통의 관심사나 취미활동 등을 주제로 대화를 나누거나 상대방에 대한 칭찬과 존경심을 표시하는 기술들이 있다(Kipnis and Schmidt 1988). 이러한 고객들은 영업직원에 대한 느낌과 신뢰감을 소중하게 생각하는 경향이 있으며, 때론 영업직원에 대한 평가를 기준으로 공급 사 제품의 품질과 경쟁력을 평가하려 드는 경향을 갖고 있다. 따라서 고객환심사기 기술에 둔감하거나 강한 거부감을 갖고 있는 영업직원들은 관계 형 고객들에게는 부정적으로 보일 수 밖에 없다(Williams et al. 1990). 관계 형 고객은 제품자체의 장점 보다는 상대하는 영업직원의 인품이나 태도를 더욱 중시하는 경향이 있다. 이러한 유형의 고객들이 바로 최근 소비자 동향조사에서 주목을 받고 있는 감각 형 소비자들(Heuristic Consumer)이다(Adaval 2001; Pham et al. 2001). 이러한 기존 문헌을 바탕으로 다음과 같은 연구가설이 설정된다.

- H 8a: 관계 형 고객의 경우, 영업직원의 고객환심사기기술이 영업직원 설득력에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H 8b: 관계 형 고객의 경우, 영업직원의 고객환심사기기술이 구매만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H 9a: 관계 형 고객의 경우, 영업직원의 감성자극기술이 영업직원 설득력에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H 9b: 관계 형 고객의 경우, 영업직원의 감성자극기술이 구매만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H 10: 관계 형 고객이 인지한 영업직원의 설득

력은 구매만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

IV. 조작적 정의와 측정

4.1 고객 유형(Customer Orientations)

본 연구는 Williams and Spiro(1985)의 연구에서 검증된 고객 유형분류기준을 도입하였다. 즉, 고객의 성격적 특성에 따라 상대방에 대한 배려가 많은 사람과 적은 사람, 자신의 이해관계에만 집착하는 사람과 그렇지 않은 사람, 당면과제 해결에 몰입하는 사람과 그렇지 않은 사람 등 3가지 기준을 토대로 성취 형, 관계 형, 그리고 이기주의 형으로 구분 하였다(Bass 1960; Blake and Mouton 1980). 한국소비자들에 대한 성격적 유형 분석을 위한 측정도구로 <표 4-1>과 같이, Williams and Spiro(1985)가 제시한 12개 항목을 도입하였다. 각 항목은 리커트형 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다.)로 측정하였다.

4.2 세일즈 설득 기술(SITs: Seller Influence Tactics)

본 연구는 McFarland et al.(2006)의 6가지 종류의 세일즈 설득 기술의 18가지 측정항목을 도입하였다. <표 4-2>는 세일즈 설득 기술의 측정항목을 보여준다. 이러한 측정 기준들은 Venkatesh et al.(1995), Schriesheim and Hinkin(1990), 그리고 Yuki and Tracy(1992)에 의해 개발된

〈표 4-1〉 고객 유형 측정

고객 유형 분류	측정항목
성취형(Task-oriented)	<ul style="list-style-type: none"> - 자신이 맡은 일에 강한 성취동기를 갖고 있는가? - 사전 구매목표를 기필코 달성하려 노력하는가? - 구매를 통하여 당면과제를 해결하려 노력하는가? - 가급적 시간낭비가 없는 효과적인 상담을 원하는가?
이기주의형(Self-oriented)	<ul style="list-style-type: none"> - 평소 주위사람들로부터 이기적이라는 평을 듣고 있는가? - 모든 일을 주도적으로 끌고 가려 하는가? - 가능하면 상대방을 설득하려 하는가? - 대화를 주도하는 편인가?
관계형(Interaction-oriented)	<ul style="list-style-type: none"> - 외향적 성격으로 사교적인가? - 영업직원들과 격의 없는 대화를 하고 있는가? - 사람들과 사귀는 것을 좋아하는가? - 상대를 수단으로서가 아니라 목적으로 대하는가?

〈표 4-2〉 세일즈 설득 전술 측정

세일즈 설득 전술	측정항목
정보제공전술 (Information Exchange)	<ul style="list-style-type: none"> - 귀하의 구매과정에 필요한 정보를 제공하였다. - 귀하의 당면과제와 구매계획에 대한 질문을 하였다. - 귀하에게 유익한 지식과 정보를 제공하였다.
제안설득전술 (Recommendation)	<ul style="list-style-type: none"> - 귀하에게 이득이 있는 제안을하였다. - 구매 시 제공될 이득과 혜택들을 제안하였다. - 구매 시 얻게 될 경제적이득을 설명하였다.
약속전술 (Promises)	<ul style="list-style-type: none"> - 주문을 하면 특별할인을 제공하겠다고 하였다. - 주문을 전제로 납기, 등 거래조건들을 양보하겠다고 하였다. - 주문을 하면 인센티브를 주겠다고 약속하였다.
협박전술 (Threats)	<ul style="list-style-type: none"> - 구매거절 시 귀하가 입게 될 손해에 대하여 언급하였다. - 구매거절 시 왜 손해가 되는지 이유에 대하여 설명하였다. - 구매를 안 하면, 손해를 볼 것이라 암시를 하였다.
고객환심사기전술 (Ingratiation)	<ul style="list-style-type: none"> - 상담 전에 귀하의 기분을 좋게 하려고 노력을 하였다. - 귀하의 강점과 업적에 대하여 칭찬을 하려 하였다. - 공동의 관심사와 취미 활동에 관하여 얘기하러 하였다.
감성자극전술 (Inspirational Appeal)	<ul style="list-style-type: none"> - 자신의 제품과 하는 일에 대하여 남다른 열정이 있었다. - 귀하와 눈높이를 맞추려 노력하였다. - 이성보다는 감성에 호소하려고 노력하였다.

것으로 McFarland et al.(2006)의 연구에서 응용되었다. 위 측정항목들은 기업간 거래 상황에서 적용되었던 것으로, 본 연구에서는 한국 최종 소비자의 상황에 맞게 수정 및 간소화 하여 사용하였다. 각 항목은 리커트형 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다.)로 측정하였다.

4.3 세일즈 성과(Sales Performance)- 영업직원 설득력, 구매만족도

세일즈 성과는 영업직원이 세일즈 현장에서 고객에게 구사한 세일즈 설득기술들에 대한 고객반응을 의미한다. 본 연구에서는 Kohli and Zaltman (1988) 와 McFarland et al. (2006) 에 의해 개발된 기준을 바탕으로 영업직원의 설득력에 대한 측정을 시도 하였다. 이는 기존 연구에서 측정된 방식을 본 연구의 성향에 맞게 수정되었다. 세일즈 성과를 확인 하기 위한 구성개념으로 고객이 인지한 영업직원의 설득력 뿐 아니라 구매만족도에도 유의한 영향을 미치는지를 확인 하였다. 영업직원 설득력과 구매만족도 각각 3가지 측정항목이 사용되었다. <표 4-3>은 각 측정항목을 제시한다. 각 항목은 리커트형 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다,

2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다.)로 측정하였다.

V. 조사방법 및 데이터

5.1 자료 수집 방법

본 연구의 데이터 수집은 국내 평판이 높은 마케팅 조사 전문기관의 협조를 받았다. 조사방법으로는 이 회사에서 구축하고 있는 패널들을 대상으로 인터넷을 통해 조사하는 방식이다. 인터넷조사 방식은 미국에서는 이미 일반화 되어 있는 소비자데이터 수집방법으로 단시간 내에 인구통계학적인 측면에서 보다 광범위하고 다양한 조사 표본을 확보할 수 있다는 장점이 있다. 조사 목적, 조사 항목, 피조사자가 지켜야 할 주의 사항 등이 상세하게 기록된 설문모형을 조사기관에 보내면 인터넷 조사에 편리한 구조로 시스템을 구축하여 웹상에 올려 회사에서 구축한 패널들이 인터넷으로 접속하여 설문에 응하는 조사 방식이다. 한 가지 특징은 영업직원의 설득과는 상관없이 고객 스스로가 구매를 적극 원했던 경우는 조사대상에서 제외시키기로 한

<표 4-3> 세일즈 성과 측정

세일즈 성과	측정항목
영업직원 설득력	<ul style="list-style-type: none"> - 귀하의 최종 구매 결정에 영업직원의 영향력이 컸다. - 귀하의 제품 선택 과정에 미친 영업직원의 영향력이 컸다. - 귀하의 구매결정 과정에 영업직원의 관여도가 컸다.
구매만족도	<ul style="list-style-type: none"> - 구매 경험은 만족스러웠다. - 구매 경험을 통해 구매한 제품, 서비스에 만족한다. - 위 구매 경험을 통해 구매한 제품, 서비스를 향후 재 구매 할 때 같은 영업직원의 도움을 받고 싶다.

점이다.

5.2 표본구성

최근 일정액 이상의 구매경험을 가진 자로서, 영업직원의 세일즈 설득 노력에 의해 구매결정에서 영향을 받았다고 판단되는 소비자들이 본 연구 대상이 되었다. 이들은 최근에 핸드폰, 컴퓨터, 자동차, 보험 가입 등 일정액 이상의 구매를 한 소비자들로서 구매 결정과정에서 영업직원의 판매설득 노력에 영향을 받았다고 판단하였다. 전체 표본 응답자 중 일회적인 접촉으로 구매가 이루어지지 않고 반복적인 상호작용을 통해 구매가 결정되는 자동차와 보험서비스 구매자들만을 선별하였다. 특히 이 두 제품은 충분히 훈련된 전문판매인에 의해 소비가 이루어진다는 점에서 표본구성에 더욱 적합성을 띤다. 가설의 검정에 사용된 최종 표본 수는 168개이다. 성별기준으로 남자가 85명, 여자가 83명이고, 연령대기준으로는 19~29세가 43명,

30~39세가 42명, 40~49세가 44명, 50~59세가 39명이다. 응답자가 구매한 제품에는 보험상품이 70.8%, 자동차가 29.2%로 구성되어 있다.

5.3 측정항목의 평가

본 연구에서 사용된 측정항목들은 앞에 설명한 대로, Williams and Spiro(1985), McFarland et al.(2006), Giacobbe et al. (2006), Kohliand Zaltman(1988)의 연구에서 사용한 측정항목들을 수정, 보완하여 사용해 보는 것으로 타당성 검증에 내용은 생략하기로 한다. 이들의 연구에서는 모든 측정값들에 대한 요인 분석을 실시하여 적합도 면에서 기준치를 상회하는 값들을 얻은 것으로 이들의 논문에서 구체적으로 밝혀져 있다.

측정항목들의 신뢰성은 Cronbach-a 계수로 측정하였다. Cronbach-a는 측정항목들이 내적 일관성을 가지는 정도를 알려주는 지표가 될 수 있으며, 다른 평가계수들보다 보수적인 값을 제공하기

〈표 5-1〉 신뢰성 분석 결과

구분	구성변수	측정 항목 수	Cronbach-a 계수
고객유형	성취형 고객	4	0.701
	관계형 고객	4	0.733
	이기주의형 고객	4	0.763
세일즈 설득전술	정보제공전술	3	0.714
	제안설득전술	3	0.812
	약속전술	3	0.823
	위협전술	3	0.780
	고객환심사기전술	3	0.715
	감성자극전술	3	0.633
세일즈 성과	영업직원 설득력	3	0.877
	구매만족도	3	0.903

때문에 신뢰성 검증에서 가장 많이 사용되고 있다 (Carmines and Zeller 1979). 측정항목들에 대한 Cronhach- α 값은 표 <5-1>에 나타나 있다. 감성자극 전술(0.633)을 제외한 모든 구성변수들이 0.7을 상회하고 있고, 이 구성 변수도 채택될만한 수준을 보이고 있다(Nunnally 1978). 감성자극 전술에 대한 요인분석을 실행해 본 결과 하나의 구성 개념으로 묶임을 통해 추가적으로 신뢰성을 뒷받침할 수 있다.

VI. 가설 검증

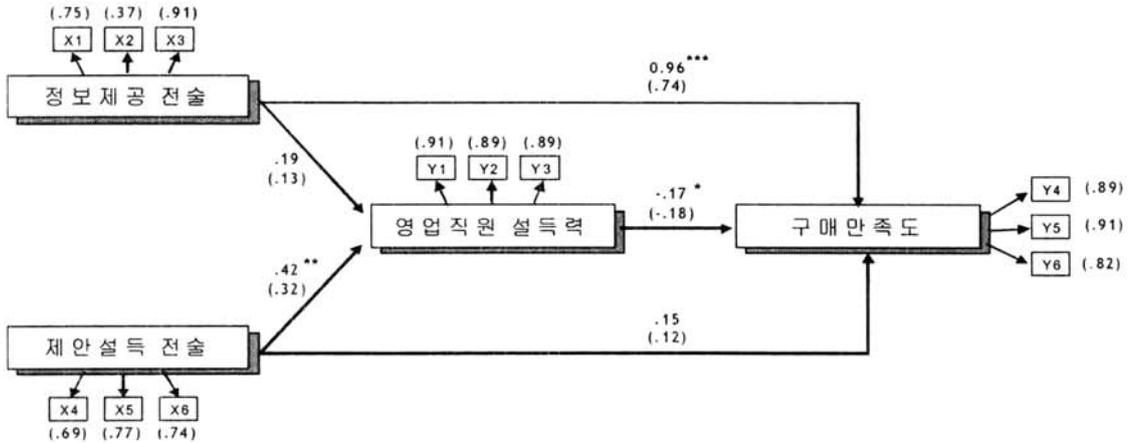
본 연구에서는 앞서 제시된 가설들을 검증하기 위해서 구조방정식(Structural Equation Modeling)을 이용한 다변량분석법(Multivariate Analysis)을 사용한다. 구성개념들(Constructs)은 앞서 신뢰성이 검증된 관측변수들(Observed variables)을 복수로 사용하여 신뢰도를 높였다. 모델 적합도(Model fit)를 평가하기 위해, 카이스퀘어(χ^2), p-value, GFI(적합지수, goodness-of-fit-index), AGFI(조정적합지수, adjusted goodness-of-fit-index), RMR(잔차평균자승이중근, root mean square residual), RMSEA(근사오차평균자승의 이중근, root mean square error of approximation), CFI(비교적합지수, comparative fit index), IFI(증분적합지수, incremental fit index)등을 기준으로 삼았다(Bagozzi and Yi, 1988). 각 가설검증을 위한 경로분석(Path Analysis)은 p-value와 C.R.(critical ratio)를 기준으로 하였고, 1차 결과 부적합한 구성개념은 제외함으로써 모델적합도를 높인 후 최종모델을 추정하였다. 또한 최종모

델에는 모델 내에 존재하게 되는 매개변수(Mediator)가 완전매개(Full mediation)효과가 있는 지 혹은 부분매개(Partial mediation)효과가 있는 지를 카이스퀘어 차이검증(chi-square difference test)을 이용하여 측정하였다(Anderson and Gerbing 1988).

6.1 성취 형(Task-oriented) 고객에 대한 세일즈 설득 전술

고객 분류유형 측정결과, 성취 형 고객의 샘플크기는 85명이다. 성취 형 고객에 대한 가설검증을 위한 구조방정식 모델(1차)은 <그림 6-1>에 소개되었다. $\chi^2 = 129.50(p=0.00, df=49)$, GFI=0.82, RMSEA=0.14, CFI=0.87, IFI=0.87으로 전반적 모델적합도는 수용하기에 적합하지 않게 나왔다. 경로분석에 앞서 구성개념들 중 매우 유의하지 않은 것이 1개 이상 있을 것이 예상되며, 유의하지 않은 구성개념을 제외한 모델은 모델적합도가 향상될 것으로 기대된다.

가설검증을 위해, 위에 제시된 구조방정식(1차) 내 경로(path)를 분석하였다. 첫째, 정보제공전술 관련 가설을 검증하겠다. 정보제공전술이 영업직원의 설득력에 긍정적인 영향을 미치겠다는 H1a는 기각되었다. 본 원인관계(Causal relationship)의 경로계수는 0.19($p>0.10$)이고, C.R.는 1.13(C.R.<1.645)이기 때문이다. 반면에, 영업직원의 정보제공전술이 구매만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 H1b는 채택되었다. 본 관계의 경로계수는 0.96($p<0.01$)이고, C.R.는 5.86(C.R.>2.58)이기 때문이다. 둘째, 제안설득전술의 역할을 검증하겠다. 영업직원의 제안설득전술이 영업직원의 설득력에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 H2a는,



Note: () 값은 표준화계수(standardized regression weights)를, ***, **, *은 각각0.01, 0.05, 0.10수준에서 유의함을 의미

〈그림 6-1〉 성취형 고객의 분석결과(1차)

경로계수가 0.42($p < 0.05$)이고, C.R.는 2.48(C.R. > 1.96)으로 채택되었다. 반면 H2b로 설정한 제안설득전술과 구매만족도의 관계는 기각되었다(경로계수=0.15($p > 0.10$), C.R. = 1.13(C.R. < 1.645)). 셋째, 영업직원의 설득력이 구매만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 H3은 경로계수가 -.17으로 계산되어 가설이 기각되어야 하겠다. 그러나 현재의 경로 내에서 제안설득전술의 비유의성으로 인해 전체 모델에 부적당한 영향을 크게 미치고 있음이 확인된다. 따라서 본 연구는 제안설득전술을 제외하고 모델의 유의성 및 경로 분석을 다시 이행하였다.

모델 내 존재하는 매개변수(Mediating Variable)가 완전매개의 역할을 하는지 부분매개 역할을 하는지를 확인하기 위해 카이스퀘어 차이검증(Chi-square difference value, χ^2)을 실시 하였다. 검증 결과는 〈표 6-1〉에 제시되어 있다. 완전매개 모델과 부분매개 모델의 χ^2 ($\chi^2(1) = 45.56$, $p < 0.01$)이 유의하게 나왔으며, 정보제공전술과 구매만족도간의 관계(직접효과, direct effect)가 매우 유의

(path=1.04, C.R.=6.00, $p < 0.01$)하다. 뿐만 아니라, 모델의 적합도 면에서도 부분매개모델의 CFI, TLI, IFI등의 값이 우수한 결과를 확인 할 수 있다. 따라서 성취형 고객의 최종 모델은 정보제공전술과 구매만족도간의 직접효과가 존재하는 부분매개모델로 확정되었다.

제안설득전술을 제외시킨 후 구조방정식을 검증한 결과 〈그림 6-2〉와 같은 성취형 고객의 최종 모델 추정(Model estimation)결과가 제시되었다. $\chi^2 = 43.54$ ($p = 0.01$, $df = 24$), GFI=0.90, RMSEA=0.10, CFI=0.96, IFI=0.96으로 전반적 모델적합도가 크게 향상되어 수용 권장 수준이 되었다.

경로분석결과 제안설득전술관련 가설 H2a, H2b를 제외한 모든 가설들이 채택되었다. 정보제공전술과 영업직원 설득력과의 관계(H1a)는 경로계수가 0.41($p < 0.05$)이고, C.R.는 2.37(C.R. > 1.96)으로 유의하게 나왔다. 정보제공전술과 구매만족도간의 관계(H1b)는 매우 유의(경로계수=1.04($p <$

〈표 6-1〉 성취 형 고객의 매개효과 검증

경로	완전매개모델(Full Mediation)		부분매개모델(Partial Mediation)	
	추정치	t-value	추정치	t-value
구매만족도 ← 정보제공전술			1.04	6.00***
영업직원 설득력 ← 정보제공전술	0.42	2.30**	0.41	2.37**
구매만족도 ← 영업직원 설득력	0.07	0.66	0.16	1.75*
Model Fit Index				
Chi-square	89.10		43.54	
d.f.	25		24	
CFI	0.87		0.96	
TLI	0.81		0.94	
IFI	0.87		0.96	

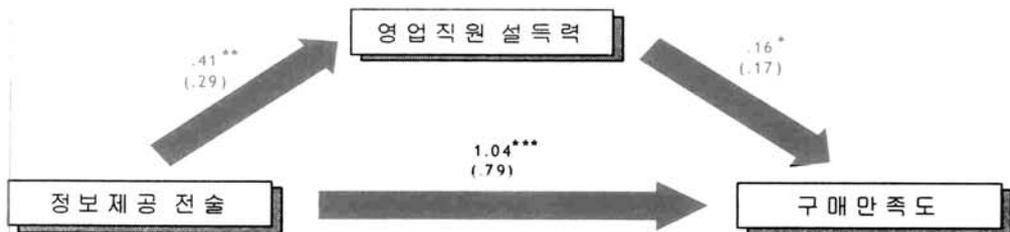
0.01), C.R. = 6.00(C.R > 2.58))하고, 영업직원 설득력과 구매만족도간의 관계에 관한 가설(H3)도 채택(경로계수 = 0.16(p < 0.10), C.R. = 1.75(C.R > 1.645))되었다.

6.2 이기주의 형(Self-oriented)의 고객에 대한 세일즈 설득 전술

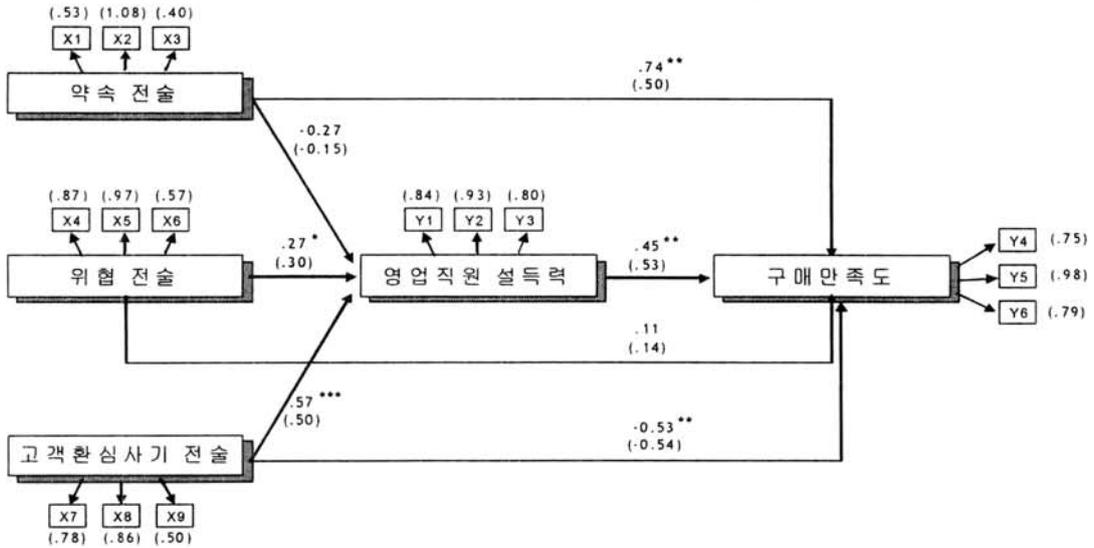
고객 분류유형 측정결과, 이기주의 형 고객에 해당하는 설문응답자는 36명이었다. 이기주의 형 고객에 대한 가설검증을 위한 구조방정식 모델(1차)은 〈그림 6-3〉에 소개되었다. $\chi^2 = 151.48(p = 0.00,$

$df = 83), GFI = 0.68, RMSEA = 0.15, CFI = 0.77, IFI = 0.79$ 으로 전반적 모델적합도 수용하기에 적합하지 않게 나왔다. 이는 작은 샘플사이즈에 비해 구성개념들(constructs)이 많은데 이유를 찾을 수 있겠다. 경로분석에 앞서 구성개념들 중 매우 유의하지 않은 것이 1개 이상 있을 것이 예상되며, 성취 형 분석결과와 같이, 유의하지 않은 구성개념을 제외한 모델은 모델적합도가 향상될 것으로 기대된다.

가설설정에서 고려한 모든 구성개념들을 고려한 1차의 구조방정식을 분석하였다. 첫째, 고객환심사기전술관련 가설을 검증하겠다. 고객환심사기전술



〈그림 6-2〉 성취 형 고객의 최종모델



Note: () 의 값은 표준화계수를, ***, **, *은 각각 0.01, 0.05, 0.10수준에서 유의함을 의미

〈그림 6-3〉 이기주의 형 고객의 분석결과(1차)

이 영업직원의 설득력에 긍정적인 영향을 미치겠다는 H4a는 채택되는 모습을 보인다. 본 원인관계의 경로계수는 0.57($p < 0.01$)이고, C.R.는 2.67(C.R. > 2.58)이기 때문이다. 반면, 영업직원의 고객환심사기전술이 구매만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 H4b는 경로계수(-0.53)가 가설과 반대방향으로 나와 기각되었다. 둘째, 약속전술의 역할을 검증하겠다. 약속전술이 영업직원의 설득력에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 H5a는, 경로계수가 -0.27로 가설과 반대방향으로 나와 기각되었다. 반면, H5b로 설정한 약속전술과 구매만족도의 관계는 지지되었다(경로계수=0.74($p < 0.05$), C.R. = 2.57(C.R. > 1.96)). 셋째, 이기주의 형 고객에 대한 영업직원의 위협전술의 가설검증을 확인해 보겠다. 위협전술은 영업직원의 설득력에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 H6a는 경로계수가 0.27 ($p < 0.10$)로 채택(C.R. = 1.90(C.R. > 1.645))되었다.

반면, 영업직원의 위협전술과 고객의 구매만족도간의 긍정적인 관계(H6b)는 0.11($p > 0.10$)로 기각되었다(C.R. = 0.96). 마지막으로, 이기주의 형 고객이 인지한 영업직원의 설득력은 구매만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 H7은 경로계수가 0.45($p < 0.05$)으로 채택(C.R. = 2.45 (C.R. > 1.96)) 된다. 앞에서 고려한 성취형 고객유형의 결과와 마찬가지로, 이기주의 형 고객에 대한 1차의 구조방정식 모델에는 비 유의한 구성개념의 존재로 전체 모델에 부적당한 영향을 크게 미치고 있음이 확인된다. 따라서 본 연구는 1차 모델에서 가장 비 유의한 결과를 가져온 약속전술을 제외시켜 보았다.

앞의 경우와 같이, 이기주의 형 고객의 최종 모델을 확정하기 위해 카이스퀘어 차이검증을 실시하였다. 이기주의 형 고객의 경우 약속전술을 제외 후 유의한 독립변수가 두 개로 확정되면서 부분매개모델이 두 개가 되었다. 검증 결과는 〈표 6-2〉

에 제시되어 있다. 완전매개 모델과 부분매개 모델 1의 χ^2_{d1} ($\chi^2_{d1}(1)=0.01, p>0.10$)이 비 유의하게 나왔으며, 고객환심사기 전술과 구매만족도간의 관계인 직접효과가 유의하지 않았다(path=0.02, C.R=0.09, $p>0.10$). 더욱이, 모델의 적합도 면에서도 부분매개모델의 CFI, TLI, IFI등의 값이 완전매개모델보다 우수하지 못하였다. 다음으로, 완전매개 모델과 부분매개 모델 2의 χ^2_{d2} ($\chi^2_{d2}(1)=0.86, p>0.10$)이 비 유의하게 나왔으며, 위협 전술과 구매만족도간의 관계가 유의하지 않았다(path=0.14, C.R=1.10, $p>0.10$). CFI, TLI, IFI등의 값도 완전매개모델 비하여 우수하지 못하였다. 그러므로 이기주의 형 고객의 최종 모델은 고객환심사기 전술과 구매만족도간 혹은 위협전술과 구매만족도간의 직접효과가 없는 완전매개모델로 확정되었다.

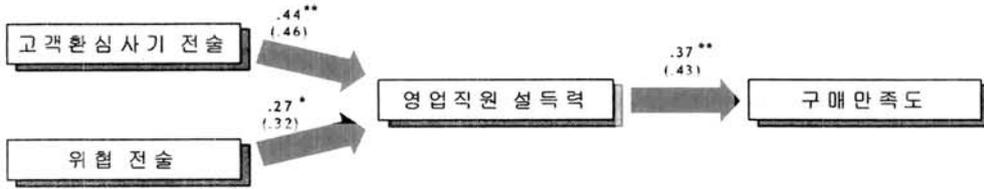
약속전술을 제외시킨 후 구조방정식을 검증한 결과 <그림 6-4>와 같은 이기주의 형 고객의 최종모

델 추정결과가 제시되었다. $\chi^2=96.54(p=0.00, df=51)$, GFI=0.73, RMSEA=0.16, CFI=0.82, IFI=0.83으로 1차 구조방정식모델에 비하여 전반적 모델적합도가 크게 향상되었고 수용 권장 수준이 되었다.

경로분석결과 약속전술관련 가설 H8a, H8b가 기각되었고, 부분매개모델이 아니라 완전매개모델이 채택됨으로써, 고객환심전술과 위협전술이 직접 구매만족도에 영향을 미칠 것이라는 가설(H7b, H9b)도 기각되게 된다. 그러므로 완전매개모델내의 관계들에 해당하는 가설들(H7a, H9a, H10)이 채택되었다. 고객환심사기 전술과 영업직원 설득력과의 관계(H7a)는 경로계수가 0.44($p<0.05$)이고, C.R.는 2.41(C.R>>1.96)로 유의하게 나왔다. 위협 전술과 영업직원 설득력과의 관계(H9a)는 경로계수가 0.27($p<0.10$)이고, C.R.는 1.94로 유의한 결과를 보였다. 끝으로, 영업직원 설득

<표 6-2> 이기주의 형 고객의매개효과 검증

경로	완전매개모델 (Full Mediation)		부분매개모델1. (Partial Mediation1)		부분매개모델2. (Partial Mediation2)	
	추정치	t-value	추정치	t-value	추정치	t-value
구매만족도 ← 고객환심사기 전술			0.02	0.09		
구매만족도 ← 위협 전술					0.14	1.10
영업직원 설득력 ← 고객환심사기 전술	0.44	2.41**	0.44	2.40**	0.44	2.41**
영업직원 설득력 ← 위협 전술	0.27	1.94*	0.27	1.94*	0.26	1.87*
구매만족도 ← 영업직원 설득력	0.37	2.24**	0.36	1.95*	0.30	1.85*
Model Fit Index						
Chi-square	96.54		96.53		95.68	
d.f.	51		50		50	
CFI	0.82		0.82		0.82	
TLI	0.77		0.76		0.76	
IFI	0.83		0.83		0.83	



〈그림 6-4〉 이기주의형 고객의 최종모델

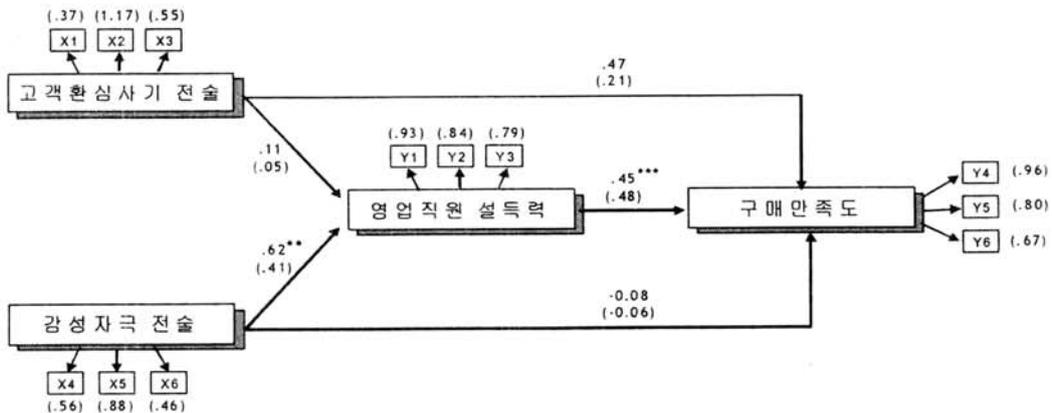
력과 구매만족도간의 관계에 관한 가설(H10)도 채택(경로계수=0.37(p<0.05), C.R.=2.24(C.R>1.96)) 되었다.

6.3 관계형(Interaction-oriented)고객에 대한 세일즈 설득 전술

고객 분류유형 측정결과, 관계형 고객에 해당하는 설문응답자는 47명이었다. 관계형 고객에 대한 가설검증을 위한 구조방정식 모델(1차)은 〈그림 6-5〉에 소개되었다. $\chi^2=100.96(p=0.00, df=49)$, GFI=0.78, RMSEA=0.15, CFI=0.80, IFI=0.81으로 전반적 모델적합도 수용하기에 적

합하지 않게 나왔다. 이는 이기주의형 고객의 1차 모델과 비슷하게, 작은 샘플사이즈에 비해 구성개념들이 많은데 이유를 찾을 수 있겠다. 낮은 모델 적합도는 구성개념들 중 매우 유의하지 않은 것이 1개 이상 있을 것을 암시해 주며, 유의하지 않은 구성개념을 제외한 모델은 모델적합도가 향상될 것으로 기대된다.

제시된 구조방정식(1차)내 경로분석결과 다음과 같았다. 첫째, 고객환심사기전술관련 가설을 검증하겠다. 고객환심사기전술이 영업직원의 설득력에 긍정적인 영향을 미치겠다는 H8a는 기각되었다. 본 원인관계의 경로계수는 0.11(p>0.10)로 C.R.=0.40 (C.R<1.645)이기 때문이다. 또한, 고객환심



Note: ()의 값은 표준화계수, ***, **, *은 각각 0.01, 0.05, 0.10수준에서 유의함을 의미

〈그림 6-5〉 관계형 고객의 분석결과(1차)

〈표 6-3〉 관계 형 고객의매개효과 검증

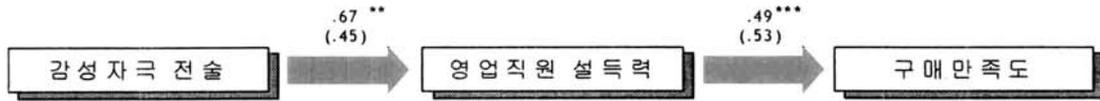
경로	완전매개모델(Full Mediation)		부분매개모델(Partial Mediation)	
	추정치	t-value	추정치	t-value
구매만족도 ← 감성자극 전술			0.13	0.52
영업직원 설득력 ← 감성자극 전술	0.67	2.31**	0.66	2.29**
구매만족도 ← 영업직원 설득력	0.49	3.60***	0.45	2.86***
Model Fit Index				
Chi-square	34.86		34.60	
d.f.	25		24	
CFI	0.948		0.944	
TLI	0.925		0.916	
IFI	0.951		0.948	

사기전술이 구매만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 H8b도 기각되었다(경로계수=0.47($p>0.10$), C.R.= 1.61 (C.R<1.645)). 이러한 결과는 고객환심전술이 관계 형 고객에게 적합하지 않다는 결론과 함께 최종 모델에서는 이 구성개념을 제외하게 된다. 둘째, 감성자극전술의 역할을 검증하였다. 감성자극전술이 영업직원의 설득력에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 H9a는, 경로계수가 0.62 ($p<0.05$)이고, C.R.는 2.16(C.R>1.96)으로 채택되었다. 반면, H9b로 설정한 감성자극전술과 구매만족도의 관계는 경로계수 값이 음수(-0.08($p>0.10$))로 가설과 반대되는 방향으로 기각되었다. 셋째, 관계 형 고객이 인지한 영업직원의 설득력은 구매만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 H10은 경로계수가 0.45($p<0.05$)이고, C.R.는 2.97(C.R>2.58)로 계산되어 가설이 채택되었다. 현재의 경로 내에서 고객환심사기전술의 비유의성으로 인해 전체 모델에 부적당한 영향을 크게 미치고 있음이 확인된다. 따라서 본 연구는 고객환심사기전술을 제외한 후 최종모델을 추정하고 모델의 유의성 및 경로 분석을 다시 이행하였다.

위의 두 고객유형의 분석방법과 같이, 관계 형 고객의 경우도 카이스퀘어 차이검증을 통해 매개효과를 검증하였다. 검증 결과는 〈표 6-3〉에 제시되어 있다. 완전매개 모델과 부분매개 모델의 χ^2 ($\chi^2(1)=0.26$, $p>0.10$)이 비 유의하게 나왔으며, 감성자극전술과 구매만족도간의 관계인 직접효과가 유의하지 않았다(path=0.13, C.R=0.52, $p>0.10$). 더욱이, 모델의 적합도 면에서도 부분매개모델의 CFI, TLI, IFI 등의 값이 완전매개모델보다 우수하지 못하였다. 그러므로 관계 형 고객의 최종 모델은 감성자극전술과 구매만족도간의 직접효과가 없는 완전매개모델로 확정되었다.

고객환심사기전술을 제외시킨 후 구조방정식을 검증한 결과 〈그림 6-6〉과 같은 관계 형 고객의 최종모델 추정결과가 제시되었다. $\chi^2=34.86$ ($p=0.09$, $df=25$), GFI=0.87, RMSEA=0.09, CFI=0.95, IFI=0.95으로 전반적 모델적합도가 매우 향상되어 수용 권장 수준이 되었다.

경로분석결과 고객환심사기전술관련 가설 H8a, H8b과 감성자극전술변수와 구매만족도(부분매개효과)관계의 관계(H9b)가 기각 되었다. 결과적으로



〈그림 6-6〉 관계 형 고객의 최종모델

로 완전매개모델에 해당하는 가설들(H9a, H10)이 채택되었다. 감성자극 전술과 영업직원 설득력과의 관계(H9a)는 경로계수가 0.67($p < 0.05$)이고, C.R.는 2.31(C.R.)1.96)으로 유의하게 나왔다. 또한, 영업직원 설득력과 구매만족도간의 관계에 관한 가설(H10)도 채택(경로계수=0.49($p < 0.01$), C.R.=3.60(C.R.)2.58))되었다.

Ⅷ. 연구결과의 시사점 및 연구과제

7.1 연구 결과의 시사점

마케팅 이론의 시작은 소비자들은 모두 다르다는 생각에서부터 나온다. 다른 소비자들을 하나의 제품이나 서비스로 접근하는 것이 아니라, 소비자의 필요(needs)와 요구(wants)에 맞게 전달해야 하는 것이다. 그렇기 때문에 마케팅에서는 다양한 방법으로 소비자를 세그먼트(segment)로 구분하여 왔다. 본 연구는 소비자를 어떻게 구분하고 그 구분된 소비자 유형에 적합한 마케팅 전술들을 찾고자 하였다.

고객유형별로 구분하였을 때, 성취형 고객에게는 정보제공 전술이, 관계형 고객에게는 감성자극 전술이, 이기주의형 고객에게는 고객환심사기 전술과 위협전술이 소비자로서 하여금 영업직원이 설득력이 높다고 여기게 하며, 결과적으로 구매에서 오는 만족을 느끼게 하였다. 첫째, 성취형 고객은

목표달성을 위해 대인 관계를 소홀히 할 만큼 목표는 매우 중요한 사항이다. 제품 또는 서비스의 소비자에게는 소비가 이들의 목표이기 때문에 효과적인 소비를 할 수 있는 지식과 정보를 제공한다는 것은 적합한 전술일 수 있겠다. 특히 성취형 고객은 내면화 과정을 통하여 영업직원이 제공한 정보가 구매 시 어떠한 효익을 주는지를 분석하는 경향이 있기 때문에 정확한 정보를 전달하는 전술은 매우 효과적이라고 할 수 있겠다.

둘째, 구매결정과정에서 개인적 욕구와 에고(Ego)에 집착하는 이기주의형 고객은 고객개인별 내면세계와 보다 밀접하게 연결되어 있기 때문에 사회적, 문화적, 시대적 요소들에 의하여 영향을 받기 마련이다. 이기주의형 고객은 성격적으로 내가 먼저 마음의 문을 열고 상대편을 이해하려는 노력보다는 상대편을 나의 내면세계로 끌어들이 나의 기준에 맞지 않으면 거부하는 성격이라 할 수 있다. 특히 구매하는 시점에서는, 고객이 자신의 이익을 극대화 해야 하는 상황에 처하고, 서구식 자본주의 의식이 팽배하게 됨에 따라 이기주의형 고객은 계속 증가하리라고 본다. 결국 채택된 가설처럼, 고객환심사기 전략은 관계형 고객들에게 있어서 가장 기대하는 영업직원의 접근방법으로 보여진다. 비구매 시 불리함이 있게 될 수 있음을 소구하는 위협전술도 관계형 고객에게는 영업직원의 설득력이 높게 인지하여 결국 구매만족도가 높아지는 효과가 있음이 확인 되었다.

셋째, 외향적이고 인간관계를 중시하는 관계형

고객은 이기주의의 형과는 반대로 개인적인 유대관계를 구축하는 일을 중요시하고 있어 영업직원들과의 거래관계 못지 않게 인간관계 구축에도 관심을 갖고 있다. 가설검증에서 채택된 감성자극 전술은 이해관계를 벗어나 긍정적인 관계를 구축하는데 유용한 수단이라고 보여진다. 이러한 상황에 걸맞게 감성소구형 제품이나 광고, 매장분위기 조성 등의 기업전략이 증가하고 있음을 경험하고 있다.

7.2 연구의 공헌 및 한계

본 연구는 학문적 영역에서 가치가 높다. Adaptive Selling에 대한 연구는 미국을 중심으로 40년 이상의 긴 역사를 가지고 있다. 오늘날 세계적으로 주도적 위치를 점하고 있는 미국식 세일즈 교육 프로그램들은 모두 이러한 Adaptive Selling 이론을 토대로 하고 있다. 반면 국내에는 이 분야에 대한 연구가 매우 미진하며, 따라서 고객분류에 대한 중요성을 알고 있음에도 인구통계변수 수준으로 고객을 구분하는 등 많은 부족함을 보여왔다. 본 연구를 통해 국내 소비자 유형을 소비자의 특성에 맞게 분류하여 각 유형별 심층연구가 이루어 질 수 있도록 하는 다리의 역할을 한다고 하겠다.

연구의 결과는 마케팅 실무자에게도 중대한 메시지를 전달한다. 마케팅의 학문적 영역에서의 고객분류에 대한 미흡함은 실무에서의 마케팅전술들에 그대로 나타나 단순히 인구통계적 고객분류에 따라 접근하는 수준에 머물고 있다. 특히 고 관여 제품의 경우, 소비자들은 영업직원과 오랜 시간 의사소통을 하게 되며, 구매 이후에도 그 관계가 지속된다. 예를 들어, 보험상품의 경우, 보험 상품의 문의, 선택, 구매 등에 이르는 과정까지 다양한 접점에서 소비자와 영업직원의 접촉이 있게 된다. 이들

의 인구통계정보는 정확히 기록되어 기업의 데이터 베이스에 집적되지만, 고객의 특성에 대한 분류는 시도되지 않아 왔다. 결국 보험회사들은 인구통계 정보만을 가지고 고객의 분류를 시도하고, 그에 맞는 접근을 시도하지만 한계가 있다. 이러한 한계를 극복하는 데 있어서 고객의 특성별 유형분류를 시도한다면, 기업목표달성에 효과적인 전략이 될것이다.

다양한 기여 점들 이면에 미래 연구에서 극복해야 할 한계점들이 있다. 첫째, 샘플 사이즈가 작았다. 200개의 샘플을 3가지로 분류 후 실행하는 과정에서 일부 고객유형의 샘플사이즈는 충분히 크지 못했다. 차후 연구에서는 이점을 고려하여 각 고객 유형별 샘플사이즈를 충분히 확보할 필요가 있겠다. 둘째, 본 실증연구는 세일즈 상황을 고려하지 못한 한계점이 있다. 무형의 서비스와 유형의 제품을 구매하는 상황에는 차이가 있을 수 있겠다. 또는 관여도 수준에 따라 차이가 있을 수 있다. 관여도가 높은 제품의 구매에는 고객유형에 관계없이 정확한 정보를 전달하는 것이 중요할 수 있다. 이러한 세일즈 상황을 조절변수로 고려하여 보다 일반화 가능성이 높은 연구가 수행될 수 있겠다. 마지막으로, 본 연구는 제품을 구매한 소비자만을 대상으로 진행되었다. 제품을 구매하지 않은 소비자들을 연구대상에 포함시킨다면, 어떠한 고객 유형에게 어떤 전술들이 효과적이지 않은 접근인지를 밝혀 낸다면 더욱 발전적인 연구가 될 수 있겠다.

참고문헌

- 박주영 (1998) "적용판매에 있어서 동기의 역할: 동기가 부여된 추론과 학습목적 지향성을 중심으로," *대한경영학회*, 321-351

- Adaval, Rashmi (2001) "Sometimes It Feels Right: The Differential Weighting of Affect-Consistent and Affect-Inconsistent Product Information," *Journal of Consumer Research*, 28(June), 1-17.
- Anderson, J. C., and D. W. Gerbing (1988) "Structural Equation Modeling in practice: A review and recommended two-step approach," *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Bagozzi and Youjae Yi(1988) "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (Spring), 74-94.
- Bass, Bernard M. (1960) *Leadership, Psychology, and Organizational Behavior*. New York: Harper Brothers.
- Bass, Bernard M. (1967) "Social Behavior and the Orientation Inventory: A Review," *Psychological Bulletin*, 68 (October), 260-292.
- Blake, Robert R. and Jane S. Mouton (1980) *The Grid for Sales Excellence: New Insights into a Proven System of Effective Sales*. New York: McGraw-Hill.
- Boorum, Michael L., Jerry R. Goolsby, and Rosemary P. Ramsey (1998) "Relational communication traits and their effect on adaptiveness and sales performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(1), 16-30.
- Boyle, Brett F. and F. Robert Dwyer (1995) "Power, Bureaucracy, Influence, and Performance," *Journal of Business Research*, 32(3), 189-201.
- Brown, James R., Robert F. Lusch, and Carolyn Y. Nicholson (1995) "Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Member Performance," *Journal of Retailing*, 71(4), 363-392.
- Carmines, Edward G. and Zeller, Richard A. (1979) *Reliability and Validity Assessment*. Beverly Hills, Ca: SAGE.
- Churchill, Gilbert A., Neil M. Ford, and Orville C. Walker (1985) "The Determinants of Salesperson Performance: A Meta Analysis," *Journal of Marketing Research*, 22(May), 103-118.
- Dixon, Andrea L., Rosann L. Spiro, and Maqbul Jamil (2001) "Successful and Unsuccessful Sales Calls: Measuring Salesperson Attributions and Behavioral Intentions," *Journal of Marketing*, 65 (July), 64-78.
- Evans, F.B. (1963) "Selling as a Dyadic Relationship: A New Approach," *The American Behavioral Scientist*, 6(May), 76-79.
- Frazier and John Summers (1984) "The Use of Influence Strategies in Inter-firm Relationships in Industrial Channels," *Journal of Marketing*, 48(Summer), 43-55.
- Giacobbe, Ralph W., Donald W. Jackson, Lawrence A. Crosby, and Claudia M. Bridges (2006) "A Contingency Approach to Adaptive Selling Behavior and Sales Performance: Selling Situations and Salesperson Characters," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 2(Spring), 115-142.
- Ingram, Thomas, Charles H. Schwepker, and Don Hutson (1992) "Why Salespeople Fail," *Industrial Marketing Management*, 21, 225-230.
- Kelman, Herbert C. (1958) "Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change," *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60.
- Kelman, Herbert C. (1961) "Process of Opinion

- Change." *Public Opinion Quarterly*, 25 (Spring), 57 - 78.
- Kipnis, David and Stuart M. Schmidt (1988) "Upward-Influence Styles: Relationship with Performance Evaluations, Salary, and Stress," *Administrative Science Quarterly*, 33 (December), 528-542.
- Kohli, Alay K. and Gerald Zaltman (1988), "Measuring Multiple Buying Influences," *Industrial Marketing Management*, 17 (August), 197 - 204.
- Kumar, Kamallesh and Michael Beyerlein (1991) "Construct and Validation of an Instrument for Measuring Ingratiation Behaviors in Organizational Settings," *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 619-627.
- Levy, Sidney J. and Gerald Zaltman (1975) *Marketing and Conflict in Society*: Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, Inc.
- McFarland, Richard G. (2003) "Crisis of Conscience: The Use of Coercive Sales Tactics and Resultant Felt Stress in the Salesperson," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23 (Fall), 311-325.
- McFarland, Richard G., Goutam M. Challagalla, and Tasadduq A. Shervani (2006) "Influence Tactics for Effective Adaptive Selling," *Journal of Marketing*, 70(Oct), 103-117.
- Miles, Morgan P., Danny R. Arnold, and Henry W. Nash (1990) "Adaptive Communication: The Adaptation of the Seller's Interpersonal Style to the Stage of the Dyad's Relationship and the Buyer's Communication Style," *Journal of Personal Selling & Management*, 10(1), 21-27.
- Miller, Robert B. and Stephen E. Heiman(1985). *Strategic Selling, Conceptual Selling*, Warner Books
- Nunnally, J. C. (1978) *Psychometric Theory* 2nd ed. (New York: McGraw Hill)
- Park, Ju-Young (1997) "The Role of Culture in Life Insurance Sales Process: Learning Goal Orientation and Motivated Reasoning in Adaptive Selling," UMI Microform 9805520.
- Payan, Janice M. and Richard G. McFarland (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 (July), 66-79.
- Pham, Michel Tuan, Joel B. Cohen, John W. Pracejus, and G. David Hughes (2001) "Affect Monitoring and the Primacy of Feelings in Judgment," *Journal of Consumer Research*, 28(September), 167-188.
- Saxe, Robert and Weitz, Barton A. (1982) "The SOCO Scale: A Measurement of the Customer Orientation of Salesperson," *Journal of Marketing Research*, 19(August), 343-351.
- Schriesheim, Chester A. and Timothy R. Hinkin (1990) "Influence Tactics Used by Subordinates: A Theoretical and Empirical Analysis and Refinement of the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson Subscales," *Journal of Applied Psychology*, 75(3), 246-257.
- Schuster, Camille P. and Jeffrey E. Danes (1986) "Asking Questions: Some Characteristics of Successful Sales Encounters," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, (May), 17 - 27.

- Sheth, Jagdish N. (1976) "Buyer-Seller Interaction: A Conceptual Framework," in Proceedings of the Association for Consumer Research. Cincinnati: *Association for Consumer Research*, 382-386.
- Spiro, Rosann L. and Barton A. Weitz(1990) "Adaptive Selling Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity," *Journal of Marketing Research*, 27(Feb), 61-69
- Spiro, Rosann L. and William D. Perreault Jr. (1979) "Influence Use by Industrial Salesmen: Influence-Strategy Mixes and Situational Determinants," *Journal of Business*, 52(2), 435-455.
- Stotland, Ezra and Alvin Zander (1958) "The Effect of Public and Private Failure on Self-Evaluation," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 56, 223-229.
- Sujan, Harish, Barton A. Weitz, and Nirmalya Kumar (1994) "Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling," *Journal of Marketing*, 58(July), 39 - 52.
- Venkatesh, R., Ajay K. Kohli, and Gerald Zaltman (1995) "Influence Strategies in Buying Centers," *Journal of Marketing*, 59 (October), 71-82.
- Walker, Orville C., Churchill, Gilbert A., and Ford, Neil M. (1977) "Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research," *Journal of Marketing Research*, XIV(May), 156-168.
- Webster, Frederick E. (1968) "Interpersonal Communication and Salesperson Effectiveness," *Journal of Marketing*, 32(July), 7-13.
- Weitz, Barton A. (1978) "The Relationship between Salesperson Performance and Understanding of Customer Decision Making," *Journal of Marketing Research*, 15(November), 501-517.
- Weitz, Barton A. (1979) "A Critical Review of Personal Selling Research: The Need Contingency Approaches," in *Critical Issues in Sales Management: State of the Art and Future Research Needs* (Eugene: University of Oregon), 72-126.
- Weitz, Barton A. (1981) "Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework," *Journal of Marketing*, 45(winter) 85-103.
- Weitz Barton A. (1982) "Adaptive Selling Behavior for Effective Interpersonal Influence," in *Buyer-Seller Interactions: Empirical Research and Normative Issues*, P. Reingen and A. Woodside (eds.), American Marketing Association: Chicago.
- Weitz, Barton A., Harish Sujan, and Mita Sujan (1986) "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness," *Journal of Marketing*, 50 (October), 174-191.
- Williams, Kaylene C. and Leslie M. Fine (1990) "The Customer-Salesperson Dyad: An Interaction/Communication Model and Review," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 10(Summer), 29-43.
- Williams, Kaylene C. and Spiro, Rosann L. (1985) "Communication Style in the Salesperson-Customer Dyad," *Journal of Marketing Research*, XXI(Nov), 434-442.
- Yukl, Gary and J. Bruce Tracey (1992) "Consequences of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers, and the Boss," *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 525-535.

Adaptive Selling: A Marketing Strategy to Approach Each Segment According to Customer Orientation

Gwang-suk Kim* · Sang-tak Choi** · Jang-gwen Song***

Abstract

Marketing research started from the idea that all consumers are different. Firms' marketing management begins with segmentation of various consumers. The focus of this study is on investigating how to divide consumers effectively and what the appropriate strategy to each customer orientation is. The customer orientation is divided into three different segments, namely 'Task-oriented', 'Self-oriented', and 'Interaction-oriented' customers. In addition, there are six types of Seller Influence Tactics (SITs), which enable sales people to properly approach consumers according to the customer orientation. This research answers what kinds of SITs should be employed according to the customer orientation, which causes customers to recognize that the persuasive powers of sales people are high and thus increase their purchase satisfaction.

While study on Adaptive Selling has been conducted in the U.S. for forty years, it is not abundant in Korea. The result of this inquiry suggests criteria to segment consumers into three types. This research also plays a significant role as a bridge to perform further investigation regarding each customer orientation. In terms of practice, this study indicates that corporations have segmented consumers merely using demographic variables, which leads to an inability to make good use of customer databases. In addition, the models proposed in our investigation provide managers with an effective segmentation criterion and the right marketing approach according to customer orientation.

Key words: Adaptive Selling, seller influence tactics (SITs), customer orientation, purchase satisfaction

* The Australian National University

** SamSung Life Insurance

*** ChungNam National University