

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717
http://dx.doi.org/10.15722/jds.15.12.201712.83

The Moderating Effects of Salesperson's Cultural Intelligence in Intercultural Sales Encounters

문화간 판매접점에서 판매원 문화지능의 조절효과*

Lan-Lan Kong(공란란)**, Hyoung-Gil Kim(김형길)***, Yun-Jeong Kim(김윤정)****

Received: November 15, 2017. Revised: November 29, 2017. Accepted: December 15, 2017.

Abstract

Purpose - Owing to economic development and rapid globalization, the number of people traveling abroad has increased dramatically in recent years. For instance, according to data from World Tourism Organization, approximately 1,724 million tourists traveled abroad in 2016. This phenomenon has resulted in a change for domestic markets, as they no longer serve only domestic customers but also serve foreign customers as well. Therefore, intercultural service encounters between services providers and customers from diverse cultural backgrounds are becoming more frequent. Especially in the field of retailing, salesperson's customer oriented selling behavior is particularly important for the successful interactions. However, it is hard to find some factors that can improve salesperson's customer oriented selling behavior in intercultural sales encounters.

Research design, data, and methodology - A quantitative survey methodology was utilized to collect data on 312 salespeople at duty-free shops located on Jeju Island, Korea. As a tourism-based region, Jeju Island has attracted a large number of foreign tourists since being designated as an international free city in 2002. Owing to this phenomenon, intercultural sales encounters between salespersons and customers from different cultures have become commonplace. Compared to other salespeople, salespeople working in duty-free shops have more frequent intercultural interactions, as over 90% of their total customers are from foreign countries. Additionally, regular professional training programs for salespeople help cultivate cultural intelligence. Data analysis was conducted using SPSS 20.

Results - This paper explores the role of empathy and cultural intelligence in intercultural sales encounters using a theoretical model incorporating the causal relationships between empathy(cognitive empathy and emotional empathy) and customer oriented selling behavior, as well as the moderating effects of cultural intelligence in these relationships.

Conclusions - This study is almost the first to explore the influence of empathy and cultural intelligence in intercultural sales encounters. Thus, this study provides a meaningful contribution to the application of empathy and cultural intelligence in the retailing field and will draw the attention of personal distribution practitioners and researchers to the importance of empathy and cultural intelligence. Additionally, this study has useful managerial implications for employee selection, training, and development in retailing firms engaged in intercultural sales encounters.

Keywords: Salesperson, Cognitive Empathy, Emotional Empathy, Customer Oriented Selling Behavior, Intercultural Sales Encounters.

JEL Classifications: L81, M12, M37.

* This study was supported by China Postdoctoral Science Foundation (中國博士後科學基金, 2017M611743) and Research Fund for Philosophy and Social Sciences of Universities in Jiangsu Province (江蘇省高校哲學社會科學研究基金項目, 2017SJB1066).

** First Author, Assistant Professor, School of Management, Jiangsu University, Xuefu Road 301, Zhenjiang City, Jiangsu, 212013, China. E-mail: jeju2010@126.com

*** Co-Author, Professor, Department of Business Administration, Jeju National University, Jeju, Korea.
E-mail: jejumarketing@hanmail.net

**** Corresponding Author, Associate professor, Department of Business & Accounting, Jeju International University, Jeju, Korea.
E-mail: orient28@daum.net

1. 서론

글로벌화의 가속화와 생활수준의 향상에 따라 해외 관광객이 급속하게 증가하고 있다. World Tourism Organization의 통계에 따르면, 2016년을 기준으로 해외 관광객은 약 12억 3,500만 명에 도달하는 것으로 밝혀지고 있다. 한국의 상황도 이러한 현상에서 예외적일 수 없다. 한국관광공사의 자료에 따르면, 2016년을 기준으로 한국을 방문한 외국인 관광객은 1,724만 명을 돌파하고, 관광수입은 170억 달러에 도달하고 있다. 외국인 관광객의 급속한 증가는 국내 소비시장이 내국인에게 집중하는 시장이 아닌 다양한 문화적 특성을 보유한 소비자들의 욕구를 충족시켜야 하는 방향으로 시장의 범위가 확대되고 있음을 의미한다. 이러한 사회적 변화는 소비시장에 영향을 미치고 있으며, 대인간 접촉 빈도가 높은 유통 소매시장은 이러한 변화에 직접적으로 노출되어 있다. 그 결과, 서로 다른 문화권에 속하는 판매원과 외국인 고객이 직면되는 문화 간 판매접점이 빈번해지고 있다(Ihtiyar & Ahmad, 2014).

외국인 고객의 방문 빈도가 높은 면세점이나 대형 백화점 등과 같은 유통업체의 경우, 동일한 상품구색, 유사한 점포 레이아웃, 유사한 판매촉진 등으로 인해 업체들 간의 차별성을 발휘하는데 어려움이 있다. 이로 인해, 유통업체들의 차별적 요소에 대한 모색이 요구되며, 이는 고객과 직접 대면하는 판매원에서 찾을 수 있다(Kim, 2014). 판매원은 판매접점에 위치함으로 고객과 직접 커뮤니케이션할 수 있다. 고객과의 커뮤니케이션 과정에서 고객의 욕구를 정확하게 파악하여 고객의 욕구를 충족시키는 제품을 제공해줄 수 있는지는 판매 성공 여부와 고객의 평가를 결정하게 된다(Park & Kim, 2007). 이로 인해 판매접점에서 판매원의 고객지향적 판매행동의 중요성이 제기되면서 이와 관련된 연구들이 활발히 진행되고 왔다. 기존 연구에서 다수의 연구자들이 고객지향적 판매행동을 촉진하는 원인 탐색에 주목하였다. 그 가운데 타인의 심리상태와 관점을 이해하는 개인 능력인 공감의 중요성이 강조되고 있다(Schafer, 1959). Widmier(2002)는 판매원의 공감과 고객지향성 간의 긍정적인 영향력이 있다고 밝혔으며, Giacobbe, Jr, Crosby, and Bridges(2006)과 Kim(2014)는 판매원의 공감적 대응적 판매행동을 촉진하는 것을 규명하였다. 그러나 이러한 연구들은 같은 문화권 안에서 판매원과 고객 간의 판매접점에 초점을 두고 있기 때문에, 문화간 판매접점에서의 문화다양성, 즉 상대하는 고객이 외국인인 경우, 판매원의 공감과 고객지향적 판매행동과의 영향력 관계를 설명하는데 있어 한계가 있다. 또한 기존연구에서 공감은 인지적 측면과 정서적 측면의 다차원 개념으로 설명되고 있다(Bettencourt, Gwinner, & Meuter, 2001; Kerem, Fishman, & Josselson, 2001; Kim, 2014; Itani & Inyang, 2015). 다차원 공감은 인지와 정서적 측면이 반영된다는 점에서 단일차원의 공감에 비해 판매원에게 요구되는 공감 능력의 구체적 접근을 가능하게 한다. 따라서 본 연구에서는 다차원 공감과 고객지향적 판매행동의 영향력 관계를 문화간 판매접점에 도입시켜, 외국인 고객과의 상호작용 과정에서 판매원의 공감능력이 고객지향적 판매행동을 향상시키는 요인인지 검증하고자 한다.

또한, 공감과 고객지향적 판매행동의 관계에서 판매원의 유능성은 개인 특성을 반영하는 상황요인으로 평가할 수 있다(Tam, Sharma, & Kim, 2014). 이에 문화지능(Cultural Intelligence)을 고려하고자 한다. 문화지능은 다른 문화권에 속

한 사람들과 상호작용 시 문화적 특성을 인지하고 적절한 행동을 취할 수 있는 능력을 의미하며(Earley & Ang, 2006), 교육학 분야와 조직행동학 분야에 문화간 상호작용 시 이문화 적응, 업무 성과 등에 영향을 미치는 요소로 제기되고 있다(Templer, Tay, & Chandrasekar, 2006; Huff, Song, & Gresch, 2014; Ang, Van Dyne, Koh, Ng, Templer, Tay, & Chandrasekar, 2007; Chen, Lin, & Sawangpattanakul, 2011; Peng, Van Dyne, & Oh, 2015). 선행연구에 따르면, 문화지능이 높은 사람은 이문화 환경에 직면할 때 새로운 문화요소를 적절하게 인지 및 분석할 수 있기 때문에 문화지능이 낮은 사람보다 이문화 환경에 더욱 효과적으로 적응할 수 있고, 상황에 맞는 올바른 행동을 취할 수 있다.

이러한 문화지능은 외국인 고객과 상호작용하는 문화 간 판매접점에서 판매원의 능력으로 요구된다. 왜냐하면, 문화적 차이가 존재하는 보다 복잡한 문화 간 판매접점에서 외국인 고객의 문화적 특성을 인식하지 못하면 고객의 욕구를 파악할 수 없고, 고객을 위한 행동을 취할 수 없기 때문이다. 다시 말해, 문화지능이 높은 판매원과 낮은 판매원 간에 외국인 고객에 대한 공감능력 또한 고객을 위한 판매행동에서 차이가 발생할 수 있다. 문화 간 판매접점에서 이러한 문화지능의 중요성에도 불구하고, 지금까지 문화지능과 관련된 연구들은 주로 교육학이나 조직행동학 분야에 주목을 받고 있으나, 인적판매 분야에서는 미흡한 상황이다(Kong, 2016). 따라서 본 연구에서는 문화지능을 인적판매 분야에 도입시켜 문화 간 판매접점에서 판매원의 공감과 고객지향적 판매행동의 관계를 조절하는 요소로 고려한다.

이를 종합하면, 본 연구는 판매원의 다차원 공감(인지적 공감과 정서적 공감)과 고객지향적 판매행동의 인과관계를 살펴보고, 이들 관계에서 문화지능의 조절효과를 규명하고자 하는 것이 목적이다. 이를 통해 학문적으로 교육학과 조직행동학 분야에서 연구되고 있는 문화지능 개념을 인적판매 분야에 도입하여 문화지능 연구범위의 확대와 더불어 판매원의 행동을 변화시키는 요인의 발굴에 기여하고, 문화지능을 연구할 수 있는 기틀을 마련하고자 한다. 또한 실무적으로도 문화간 판매접점에서 문화적 다양성을 고려하는 판매원 관리에 새로운 시각을 제공할 수 있을 것으로 기대한다.

2. 선행연구 고찰

2.1. 판매원 공감의 개념 및 구성요소

공감(Empathy)은 성공적인 관계를 이루는 중요한 개념으로 심리학에서 오래전부터 연구되어 왔다(McBane, 1995). 공감의 개념은 여러 학자들에 의해서 다양하게 정의되고 있다. Flavell, Botkin, Fry, Wright, and Iarves(1968)는 공감을 타인과의 상호작용 시 타인의 관점으로 타인을 이해하는 능력으로 정의하였다. Rogers(1957)는 공감을 상대방을 이해하기 위해 노력하는 것이며, 자신의 정체성을 유지하면서 상대방의 정체성을 경험하고자 하는 의식적인 노력으로 주장하였다. Schafer(1959)는 공감을 타인의 순간적인 심리상태를 이해하고, 공유하는 개인의 내적인 경험으로 주장하였다. Feshbach(1975)는 공감을 타인의 정신적 신호를 습득하며, 상대방의 입장을 취해 보고, 정서적 반응을 유발시키는 일련의 인지과정으로 주장하

였다. Feshbach and Roe(1968)는 공감을 타인의 경험에 대한 개인의 대리적인 정서적 반응으로 정의하였다.

이러한 공감의 개념은 인적판매 분야에서 중요하게 받아들여져 판매접점에 위치한 판매원의 행동을 예측하는 중요한 개념으로 접근하고 있다. McBane(1995)은 공감을 판매원의 판매성과에 영향을 미치는 중요한 개인능력으로 주장하였으며, Kim(2006)는 공감이란 고객의 입장을 이해하고, 고객의 느낌이나 감정을 공유하는 판매원의 능력으로 하였다.

인적판매 분야에서 공감에 관한 연구는 인지와 정서의 두 가지 측면으로 구분되고 있다(Bettencourt et al., 2001; Kerem et al., 2001; Kim, 2010; Itani & Inyang, 2015). 인지적 공감(cognitive empathy)은 역할취하기에 해당되며, 타인의 입장이 되어 타인의 생각이나 느낌을 추론하는 것이다(Strayer, 1987). 즉 특정한 상황에서 자신의 관점 보다 상대방의 관점에서 느끼거나 경험을 이해하는 능력이다. 이러한 인지적 공감은 타인의 생각, 느낌, 행동 등을 예측하게 하고 적절한 반응을 취할 수 있도록 하여 타인과의 상호작용을 촉진하게 한다(Stürmer, Snyder, & Omoto, 2005). 정서적 공감(emotional empathy)은 공유된 감정(shared affect) 또는 대리감정(vicarious affect)과 관련되며, 타인의 감정을 대리적으로 경험하는 능력이다(Davis, 1980). 이는 꼭 상대방과 똑같은 감정을 가질 필요가 없고, 상대방의 감정과 일치하지 않더라도 그 감정을 공유하고, 마치 자신의 것처럼 경험해보는 것으로 볼 수 있다. 대인 관계에 있어서 정서적 공감의 높은 사람은 타인에 대한 관심이 높고, 타인을 배려하는 행동을 하는 가능성이 높다(Schroeder, Dovidio, Sibicky, Matthews, & Allen, 1988).

문화간 판매접점의 경우, 외국인 고객에 대한 판매원의 공감능력은 중요하다. 역할이론(Solomon, Surprenant, Czepiel, & Gutman, 1985)에 의하면, 서로 다른 문화권에 속하는 종업원과 외국인 고객들 간에는 역할 기대에 있어 양자 간에 차이가 있다. 이는 문화적 차이로 인해 서비스종업원과 수혜자가 서로를 이해하지 못하는 것으로 인해 발생하며, 서비스종업원은 이로 인해 직무 스트레스가 발생하여 서비스 전달에 부정적인 영향을 미치며, 고객의 욕구를 만족시킬 수 있는 서비스를 제공하지 못하게 된다. 결국 서비스 품질에 영향을 미쳐 고객의 불만을 야기하게 된다(Wang & Mattila, 2010). 따라서 외국인 고객을 이해할 수 있는 공감능력이 문화 간 판매접점에 위치한 종업원의 필수적인 요소가 된다. 고객에 공감한다는 것은 판매원이 고객과 대면하는 과정에서 고객의 입장이 되어 이러한 상황에서 어떤 생각이나 느낌을 갖고 있는지 상상해보고 어떤 행동을 취할 것인지 추론하며, 이 상황에서 고객이 경험하는 감정을 공유하는 것이기 때문이다(Kim, 2014). 이는 문화간 판매접점에 위치한 판매원으로 하여금 외국인 고객의 문화적 특성에 대한 이해력을 향상시키고, 고객의 욕구를 파악하여 고객의 특성에 맞게 적절한 행동을 취할 수 있게 한다.

2.2. 고객지향적 판매행동

고객지향적 행동은 고객이 서비스품질을 평가하는 중요한 기준이다(Kelley, 1992). 고객지향적 행동은 기업의 관점이 아닌 종업원의 시각에서 접근하는 개념이다(Kim, Cha, & Park, 2017). Saxe and Weitz(1982)는 고객지향적 행동을 고객의 욕구를 충족시킬 수 있도록 효과적인 의사결정을 하는데 있어서 도움이 되는 행동으로 정의하고 있다. Hennig-Thurau and Thurau(2003)은 고객지향적 행동이란 서비스 종업원이 고객과

의 상호작용 과정에서 고객의 욕구를 충족시키고자 노력하는 행동으로 보고 있다. 즉 고객지향적 행동은 단순히 제품이나 서비스를 전달하는 것이 아니라, 고객의 욕구에 초점을 두고, 고객을 이해하며, 고객의 만족을 창출하는 것과 관련된다(Henning-Thurau, 2004).

이러한 고객지향적 행동은 인적판매 분야에 초점을 두고 있다. 고객지향적 판매행동은 판매지향적 판매행동과 대조적인 개념이다. 판매지향적 판매행동은 판매원이 단기적 매출 극대화 자신의 이익을 추구하기 위해, 고객의 욕구에 관심이 없고, 고압적인 판매기술로 고객에게 압력을 가하며, 제품 및 서비스를 최대한 구매하도록 하는 것이다(Saxe & Weitz, 1982). 이와 대조적으로, 고객지향적 판매행동은 판매원이 판매 업무를 수행하는 과정에서 고객이 적절한 구매의사결정을 할 수 있도록 도와주고, 그들의 욕구를 충족시킬 수 있도록 노력하며, 강압적인 판매를 피하는 행동이다(O'Hara, Boles, & Johnston, 1991). Saxe and Weitz(1982)는 총 7가지 영역에서 고객지향적 판매행동을 구체적인 설명을 제시하고 있다. 즉, 고객이 만족스런 구매결정을 하도록 도와주는 것, 고객이 자신의 욕구를 평가할 수 있도록 도와주는 것, 고객 욕구를 충족 가능한 제품을 제시하는 것, 제품을 정확하게 설명해주는 것, 고객의 성취에 맞는 판매 설명을 적용하는 것, 기만적 또는 사기적 판매기술을 회피하는 것, 고압적 판매를 회피하는 것 등이다. 이러한 고객지향적 판매행동을 취하는 판매원들은 고객의 욕구에 초점을 두고 장기적인 고객 만족을 목적으로 행동할 뿐 아니라 고객의 불만을 야기하는 행동 및 일시적인 판매를 유도하기 위하여 고객의 이익을 희생하는 행동을 피하는 경향이 있다(Saxe & Weitz, 1982). 따라서 고객지향적 판매행동은 판매지향적 판매행동보다 고객의 욕구를 더욱 효과적으로 해결하여 고객의 만족을 증대시킬 수 있으며, 고객과의 장기적인 관계를 유지할 수 있다(Kelley & Hoffman, 1997).

2.3. 판매원의 공감과 고객지향적 판매행동의 관계

인지적 공감은 타인의 입장이 되어 타인의 생각, 느낌 등을 추론하는 것으로 대인관계에서 상대방을 이해하도록 하여 상대방을 위한 행동을 취할 가능성을 높여준다(Dovidio, Allen, & Schroeder, 1990). 타인의 관점을 받아드리고 타인의 행동을 이해하는 것은 타인에 대한 적응력을 높임으로써 적절한 반응을 하도록 하며(Stürmer et al., 2005), 타인과의 상호작용 과정에서 발생하는 갈등을 낮추게 되어 저절로 타인에 긍정적인 행동을 나타내게 된다(Guthrie, Eisenberg, Fabes, Murphy, Holmgren, & Mazsk, 1997). 문화 간 판매접점의 경우, 인지적 공감의 높은 판매원은 고객의 입장에서 역할을 취함으로써 상호작용에서 고객이 무엇을 생각하고 있는지, 무엇을 원하는지 보다 쉽게 파악하여 고객의 욕구를 충족시키는 적절한 대응을 취할 수 있다(Kim, 2014). 특히, 판매 상황에서 고객의 반응이나 행동을 예측함으로써 특정 고객의 욕구를 충족시켜 주는 판매방식을 선택할 수 있다. 따라서 인지적 공감은 고객지향적 판매행동을 선행하는 원인으로 고려할 수 있다.

이와 관련하여 선행연구들의 실증적 연구결과들은 이를 뒷받침하고 있다. Widmier(2002)는 판매원의 역할 취하기 능력이 고객지향성을 높인다는 중요한 영향력이 있다고 제시하였다. 즉, 판매원은 고객의 입장을 취해보는 것이 고객을 위한 판매행동을 촉진할 수 있다는 것이다. Kim(2014)는 판매원의 인지적 공감이 적응적 판매행동에 긍정적 역할을 하고 있음을

실증적으로 규명하였다. Giacobbe et al.(2006)은 고객에 대한 공감의 적응적 판매의도를 높이고, 이에 따라 적응적 판매행동을 향상시키는 것을 입증하였다. 이를 근거로 인지적 공감과 고객지향적 판매행동의 인과관계를 검증하기 위해 아래의 가설을 제안한다.

<가설 1> 판매원의 인지적 공감은 고객지향적 판매행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

정서적 공감은 타인의 감정을 대리적으로 경험하고 공유해 주는 것을 의미한다(Kim, 2006). 타인의 감정을 경험하는 것은 상대방에 대한 통찰력을 제공해 주고, 타인에 대한 관심수준과 배려를 높이게 된다(Batson & Powell., 1998). Chermis, Goleman, Emmerling, Cowan, and Adler(1998)는 정서적 공감은 타인의 감정을 이해하고 공유하고자 노력하기 때문에 대인관계에서 타인에 대한 부정적인 감정을 감소시켜 타인을 돕는 행동을 촉진시킨다고 주장하였다. Batson and Powell(1998)는 정서적 공감의 높은 사람이 타인과의 상호작용에서 타인에 대한 긍정적인 생각을 보다 쉽게 가지게 되어 타인을 맞추기 위해 자신의 행동을 변화시키는 가능성이 높다고 하였다. 문화간 판매접점에 위치한 판매원의 경우, 정서적 공감은 외국인 고객이 경험하는 느낌을 보다 쉽게 예측하고 공유해줄 수 있음으로써 고객에 대한 이해력이 높여주고, 긍정적인 서비스를 제공하도록 촉진시킨다(Widmier, 2002). Bettencourt et al.(2001)은 정서적 공감의 긍정적인 서비스 전달을 촉진시키는 역할을 한다는 것을 규명하였다. Widmier(2002)는 고객에 대한 판매원의 공감 배려 능력이 높을수록 고객지향성이 높아진다고 주장하였다. Itani and Inyang(2015)은 판매상황에서 고객에 대한 정서적 공감이 고객을 들어주도록 촉진시킨다고 주장하였다. Kim(2014)의 연구에서 판매원의 정서적 공감이 적응적 판매행동을 촉진시킨다고 규명하였다. 이러한 논의를 바탕으로 다음의 가설을 제안한다.

<가설 2> 판매원의 정서적 공감은 고객지향적 판매행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.4. 문화지능의 조절효과

문화지능은 다중지능이론에 기반을 두고 있는 개념으로 이 문화 환경에서 문화적 요소를 인지 및 분석하고, 적절한 행동을 취하는 개인의 능력을 의미한다(Earley & Ang, 2003). Ang and Van Dyne(2008)는 문화지능이란 이문화 정보를 수집하고 해석하며, 문화 다양성을 올바르게 파악하고 판단하는 능력으로 주장하였다. 즉, 문화지능이 높은 사람은 새로운 문화적 환경에 직면할 때, 새로운 문화 요소를 적절하게 인지 및 분석하고, 새로운 문화적 상황에 적합하게 행동할 수 있는 능력을 보유하고 있다. 따라서 새로운 문화 환경에서 왜 특정한 개인이 다른 사람보다 더 효과적으로 적응할 수 있는지에 대한 이유를 설명할 수 있다(Ang & Van Dyne, 2008).

문화지능은 인지적, 메타-인지적, 동기적, 행동적 요인으로 구성된 다차원 개념이다(Earley & Ang, 2003; Crowne, 2009; Ang, Van Dyne, Koh, Ng, & Templer et al., 2007; Ang & Van Dyne, 2008; Moon, 2010). 이 가운데 인지적, 메타인지적, 동기적 요인들은 이 문화 상황에 대한 인식과 관련되며, 행동적 요인은 상황에 효과적으로 대응하는 능력과 관련된다.

따라서 문화지능의 구성요소는 크게 인지적 및 행동적 요인으로 구분할 수 있다. Ang and Van Dyne(2008)는 문화지능의 하위개념 가운데 행동적 문화지능의 역할을 강조하고 있다. 이는 행동적 문화지능이 다양한 문화적 상황에서 문화 간 상호작용 및 유연한 행동적 반응과 관련된 능력이기 때문이다(Ang, Van Dyne, & Koh, 2006). 즉, 문화지능은 대인관계 과정에서 발생하는 문화적 차이에 대한 효과적 대응이 가능한 요인으로 접근할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 문화지능을 행동적 측면에 초점을 두고, 서로 다른 문화권의 사람들이 상호작용 하는 과정에서 활용하는 비언어적 및 언어적 행동 능력(Earley & Ang, 2003)으로 보며, 판매원의 공감과 고객지향적 판매행동의 관계를 조절하는 효과를 보고자 한다.

인적판매 분야에서 문화지능 관련 선행연구가 부족한 관계로 유사변수인 사회지능과 감성지능 두 개념을 통해 문화지능의 조절효과를 추론한다. 문화지능은 사회지능의 한 유형으로 분류되고 있다(Crowne, 2013; Moon, 2010; Ji, Kong, & Kang, 2016). 사회지능은 사회적 상호작용 과정에 대한 지각과 효과적인 대응에 초점을 맞추는 광의의 개념이며, 감성지능은 대인간 상호작용 과정에서 감정에 대한 지각 및 대응이다(Wong & Law, 2002; Ji et al., 2016). 반면에 문화지능은 문화적 차이에 대한 이해 및 활용으로 문화적 상호작용에 대한 지각과 대응인 행동 측면을 포함하고 있다 (Moon, 2010). 즉, 세 가지 유형의 지능은 인지와 행동을 반영하는 것으로 설명할 수 있다. Moon and Lee(2015)는 소상공인을 대상으로 한 연구에서 셀프리더십과 직무소진의 관계가 사회지능의 하위개념인 사회적 기술이 양자 관계를 강화하는 것을 확인하고 있다. 또한, Ji and Kang(2014)은 셀프리더십과 주관적 경력성공의 관계가 부분적으로 감성지능의 하위개념인 감정활용 능력이 양자관계를 조절하는 것을 규명하였고 있다. 그들의 연구에서 행동지향 전략과 감정활용 능력은 상쇄효과가 자연보상전략과 감정활용 능력은 강화효과가 있는 것으로 확인되었다. 선행연구들의 결과에서 나타나는 특징은 지능의 행동적 측면을 반영하는 사회적 기술과 감정활용 능력의 조절효과 결과가 일관되지 않는다는 점이다.

이러한 결과는 적합성(fit)과 통제소재(locus of control)의 측면에서 설명할 수 있다. 적합성이 높은 대상들은 상호작용으로 인한 시너지 효과가 발생하는데 이를 강화효과로 볼 수 있다. 반면에, 개인특성이 긍정적 태도 및 결과에 미치는 영향력에 있어서 상황요인은 외적 통제소재로 인식될 수 있으며, 이는 개인특성이 긍정적 태도 및 결과에 미치는 영향력 결과를 상황요인에 의한 것으로 귀인하게 하는 원인이 될 수 있다. 이로 인해, 상황요인인 행동적 측면의 지능 요소들이 개인특성의 영향력을 상쇄하는 원인으로 작용할 수 있다.

본 연구에서 판매원의 공감과 고객지향적 판매행동의 관계는 문화지능에 의해 상쇄되는 것으로 예상하고 있다. 공감은 판매접점에서 고객의 관점을 이해하는 능력이기 때문에(Flavell et al., 1968), 고객의 심리상태를 이해하는데 도움이 된다. 하지만 문화지능이 높은 판매원은 판매 과정에서 문화 간 상호작용에 의한 유연한 행동이 가능하다. 이로 인해, 문화지능이 높은 판매원은 상황에 적합한 문화적 행동을 보여주는 것이 고객지향적 판매행동에 더 큰 영향을 미치는 것으로 귀인하게 된다.

그로 인해, 고객과의 공감이 고객지향적 판매행동에 미치는 영향력보다 문화지능의 중요성을 높게 지각하게 되어 양자관계에서 공감의 역할이 감소하는 것을 예상해 볼 수 있다. 따라

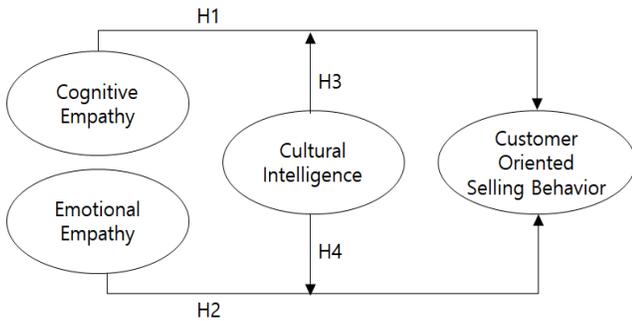
서 다음의 가설을 제안한다.

- <가설 3> 문화지능은 인지적 공감과 고객지향적 판매행동의 관계를 조절할 것이다.
- <가설 4> 문화지능은 정서적 공감과 고객지향적 판매행동의 관계를 조절할 것이다.

3. 연구방법

3.1. 연구모형

본 연구는 문화 간 판매접점에서 판매원의 다차원 공감 (인지적 공감, 정서적 공감)과 고객지향적 판매행동의 관계에서 문화지능의 조절효과를 규명하고자 한다. 구체적으로 첫째, 인지적 공감과 고객지향적 판매행동의 영향력을 규명한다. 둘째, 정서적 공감과 고객지향적 판매행동의 인과관계를 검증한다. 셋째, 인지적 공감과 고객지향적 판매행동의 관계에 있어 문화지능의 조절효과를 규명한다. 마지막으로, 정서적 공감과 고객지향적 판매행동의 관계에 있어 문화지능의 조절효과를 검증한다. 이를 검증하기 위한 연구모형을 도식화하면 <Figure 1>과 같다.



<Figure 1> Research Model

3.2. 변수의 조작적 정의 및 측정

판매원의 공감은 인지적 공감과 정서적 공감 두 가지 측면에서 접근하며, 인지적 공감은 역할취하기에 해당하는 것으로, 타인의 입장이 되어 타인의 생각이나 느낌을 추론하는 능력을 의미하고, 정서적 공감은 공유된 감정 또는 대리감정과 관련되어 타인의 감정을 대리적으로 경험할 수 있는 능력을 뜻한다 (Strayer, 1987; Davis, 1980). 본 연구 측정도구는 Kim(2006)의 연구에서 측정도구의 타당성과 신뢰성이 입증되었다. 하위 개념의 측정문항의 예를 살펴보면, 인지적 공감은 “고객의 처지를 이해한다”, “고객의 관점에서 상황을 파악한다” 등 5개 측정문항, 정서적 공감은 “고객의 고통을 함께 느낀다”, “고객이 보이는 불쾌한 감정을 고객의 입장에서 대리적 경험하고자 한다” 등 4개 측정문항으로 구성되었다.

고객지향적 판매행동은 판매원이 판매하는 과정에서 고객의 욕구를 파악하고 이해하며, 이들의 욕구를 충족시키도록 도와주는 일련의 행동으로 정의한다. 고객지향적 판매행동의 측정

은 Saxe and Weitz(1982)에 의하여 개발한 SOCO(selling-orientation and customer-orientation scale) 척도 가운데 일부 측정문항을 활용하였다. 예로 “고객이 무엇이 필요한지를 파악하려고 노력한다”, “언제나 고객에게 적합한 상품을 권하는 편이다” 등 5개 측정문항 등이다.

문화지능의 측정은 행동적 측면에 초점을 두고, 판매원과 외국인 고객과의 상호작용 과정에서 언어적 및 비언어적 행동을 통해 문화적 차이를 효과적으로 대응하는 능력으로 보고 있다. 이를 측정하기 위해 Ang et al. (2007)이 개발한 측정문항을 번역하여 활용하였다. 예로 “나의 말투나 억양을 변화시킨다”, “나의 제스처를 변화시킨다” 등 5개 측정문항으로 구성되었다.

본 연구를 위해 활용된 측정문항들은 리커트 7점 척도(1=전혀 아니다, 4=보통이다, 7=매우 그렇다)로 측정하였다.

3.3. 자료수집 및 조사설계

본 연구를 수행하기 위한 자료는 제주도에 소재하고 있는 면세점에서 근무하는 한국인 판매원을 대상으로 선정하였다. 제주도는 2002년 국제자유도시 출범 이후 제주를 찾는 외국인 관광객의 수가 급증하고 있으며, 면세점 이용 고객들 가운데 90% 이상이 외국인 고객으로 구성되어 있다. 이러한 현상으로 인해, 제주도에 소재하고 있는 면세점 직원들은 타 유통매장에 비해 외국인 문화권에 속한 사람들과 접촉이 빈번해지면서 판매 제공과정에서 문화 간 접점이 빈번하게 발생하고 있기 때문이다(Lee, Yoo, & Park, 2017). 또한 면세점에서는 외국인 고객 응대에 관한 공식적인 교육·훈련 프로그램이 갖추어 있기 때문에 문화지능의 후천적인 양성이 가능하다는 점에서 본 연구 수행에 부합한 연구 대상으로 판단하였다.

자료수집 과정은 본 연구자가 면세점을 직접 방문하여 매니저 또는 직원에게 본 연구의 목적을 설명하고 자료를 수집하였으며, 자기보고식 (self-report)으로 진행되었다. 총 400부의 설문지를 배부하여, 346부를 회수하였고, 이 가운데 불성실한 응답을 제외한 총 312부를 분석에 활용하였다.

조사대상의 인구통계적 특성을 보면, 성별은 남성 61명 (19.6%), 여성 251명(80.4%)이고, 연령은 20대 135명(43.3%), 30대 114명(36.5%), 40대 이상 63명(20.2%)이고, 근무연수는 3년 이하 126명(40.4%), 3-5년 이하 80명(25.6%), 5년 초과 106명(34.0%)으로 확인되었다.

4. 실증분석

4.1. 측정도구 타당성과 신뢰성 검증

타당성 검증 방법은 탐색적 요인분석을 활용하였다. 분석방법은 연구모형에 포함된 모든 변수들을 동시에 투입하여 주성분 분석과 Varimax 직교회전방식을 적용하였다. 측정도구 타당성 기준은 초기(initial) 고유치 1 이상과 요인부하량 0.5 이상을 적용하였다(Ji, Kong, & Kang, 2017). 분석결과는 <Table 1>과 같다. 초기 고유치는 1.054-9.965로 확인되어 초기 고유치 기준을 상회하고 있고, 요인부하량은 인지적 공감 0.703-0.797, 정서적 공감 0.664-0.817, 고객지향적 판매행동 0.789-0.876, 문화지능 0.597-0.740으로 모두 요인부하량 기준을 충

족시키고 있다. 요인별 분산은 5.270-49.825로 확인되고 있으며, 고객지향적 판매행동의 분산이 49.825%로 가장 높게 나타났다. 따라서 본 연구에 활용된 측정도구의 타당성이 확보되었다.

내적일관성을 규명하는 신뢰성 분석은 Cronbach's α 값을 제시하였으며, 기준은 0.7 이상을 적용하였다. 분석결과, 신뢰도 지수는 0.778-0.946으로 확인되었으며, 인지적 공감의 내적 일관성이 가장 높은 것으로 확인되었다.

<Table 1> Exploratory Factor Analysis

		Construct			
		1	2	3	4
Cognitive Empathy	CE1	.274	.703	.394	.178
	CE2	.266	.797	.310	.165
	CE3	.296	.776	.338	.197
	CE4	.292	.785	.317	.198
	CE5	.254	.731	.345	.202
Emotional Empathy	EE1	.196	.451	.674	.089
	EE2	.254	.476	.664	.118
	EE3	.125	.275	.785	.124
	EE4	.270	.233	.759	.171
	EE5	.183	.183	.817	.183
Customer Oriented Selling Behavior	COSB1	.819	.274	.155	.187
	COSB2	.796	.221	.196	.189
	COSB3	.876	.170	.159	.120
	COSB4	.829	.212	.203	.066
	COSB5	.789	.257	.230	.090
Cultural Intelligence	CI1	.223	.307	.075	.667
	CI2	-.150	-.128	.143	.713
	CI3	.233	.124	.233	.740
	CI4	.203	.373	.076	.675
	CI5	.271	.397	.075	.597
Eigenvalue		9.965	1.948	1.726	1.054
Variance		49.825	9.741	8.631	5.270
Δ Variance		49.825	59.567	68.198	73.468
Cronbach's α		.930	.946	.903	.778

4.2. 변수 간 상관관계

변수의 기초통계 및 상관관계 결과는 <Table 2>와 같이 나타났다. 변수들의 평균값은 4.653-5.547이며, 분산은 0.964-1.077로 확인되었다. 이러한 결과는 본 연구의 대상은 고객지향적 판매행동을 가장 높게 지각하고 있는 것을 의미하며, 조사대상 간 평균값의 차이가 가장 큰 변수는 인지적 공감임을 보여주고 있다. 변수들 간의 상관관계를 보면, 모든 변수들은 긍정적인 상관관계가 있으며, 상관관계의 정도는 0.486-0.711로 확인되었다. 본 연구에서 인지적 공감과 정서적 공감은 독립변수로 다중회귀분석에서 독립변수들의 높은 상관관계로 다중공선성의 가능성을 상관관계를 통해 의심해 볼 수 있는데, 두 변수의 상관관계가 0.597로 나타나 다중공선성의 가능성은 낮은 것을 예상해 볼 수 있다.

<Table 2> Correlation

Factor	Mean	S.D.	1	2	3
Cognitive Empathy	5.157	1.077	1		
Emotional Empathy	4.653	1.065	.597**	1	
Customer Oriented Selling Behavior	5.547	1.029	.486**	.711**	1
Cultural Intelligence	4.993	0.964	.501**	.613**	.517**

N=312, *<0.05, **<0.01.

4.3. 연구가설의 검증

가설 검증은 SPSS 프로그램을 활용하여 다중회귀분석을 실시하였다. 본 연구의 주요 변수들은 판매원의 개인측면을 반영하고 있어서 연령, 성별, 근무연수를 통제변수로 설정하였다. 통제변수 설정에 있어, Becker(2005)는 통제변수가 불필요하게 많은 경우 통계검증력이 저해되는 것으로 설명하고 있다. 이에 본 연구에서도 연령, 성별, 근무연수만을 반영하였으며, 연령과 근무연수는 더미화하여 분석에 활용하였다.

<가설 1>은 조절변수의 영향력, 조절효과 검증방법은 독립변수와 조절변수의 상1은 인지적 공감의 고객지향적 판매행동에 대한 영향력이다. 분석결과, <Table 3>에서 나타난 바와 같이, 인지적 공감은 고객지향적 판매행동에 긍정적인 영향력($\beta = .588, p < .001$)이 있는 것으로 확인됨으로써 <가설 1>은 채택되었다. <가설 2>는 정서적 공감의 고객지향적 판매행동에 대한 영향력이고, 분석결과, 정서적 공감은 고객지향적 판매행동에 미치는 영향력 ($\beta = .488, p < .001$)이 있는 것으로 나타나 <가설 2>는 채택되었다.

<가설3>과 <가설 4>는 인지적 공감과 정서적 공감이 고객지향적 판매행동에 미치는 영향력에 있어 문화지능의 조절효과 검증이다. 검증방법은 Baron and Kenny (1986)가 제안한 3단계 조절효과 검증과정을 적용하였다. Baron and Kenny (1986)의 3단계 검증모형에서는 독립 및호작용항의 유의성을 검증한다(Ji, 2017). 더불어 독립변수와 조절변수가 투입된 모형과 독립변수, 조절변수, 상호작용항이 투입된 모형의 증분 R^2 차이의 유의성, 조절효과 유형 검증이 추가되었다. 상호작용항 형성 시 평균중심화(Mean Centering) 방법을 적용하여 다중공선성의 가능성을 최소화하고자 하였다. 또한 조절효과 유형 검증은 평균값에서 표준편차 (+1/-1)을 기준으로 고/저 집단을 구분하였다.

조절효과 검증결과, 인지적 공감과 고객지향적 판매행동의 관계에서 문화지능의 조절효과는 상호작용항($\beta = -.175, p < .001$)으로 유의한 것으로 확인되었다. 또한 증분 R^2 차이(.030, $F = 16.934, p < .001$)가 유의한 것으로 확인되었다. 조절효과 유형 검증결과, <Figure 2>와 같이 저집단의 인지적 공감의 영향력($\beta = .822, p < .001$)이 고집단의 영향력 ($\beta = .171, p < .001$)보다 큰 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 문화지능을 낮게 인식하는 집단의 인지적 공감의 고객지향적 판매행동에 대한 영향력이 더 큰 것을 의미한다. 따라서 <가설 3>은 채택되었다.

정서적 공감과 고객지향적 행동의 관계에서 문화지능의 조절효과는 상호작용항($\beta = -.151, p < .001$)으로 유의한 것으로 확인되었다. 또한 증분 R^2 차이(.022, $F = 11.123, p < .001$)가 유의한 것으로 확인되었다. 조절효과 유형 검증결과, <Figure 2>와 같이 저집단의 인지적 공감의 영향력($\beta = .676, p < .001$)이 고집단의 영향력($\beta = .235, p < .001$)보다 큰 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 문화지능을 낮게 인식하는 집단의 정서적 공감의 고객지향적 행동에 대한 영향력이 더 큰 것을 의미한다. 따라서 <가설 4>는 채택되었다.

<Table 3> The Role of Empathy on Customer Oriented Selling Behavior

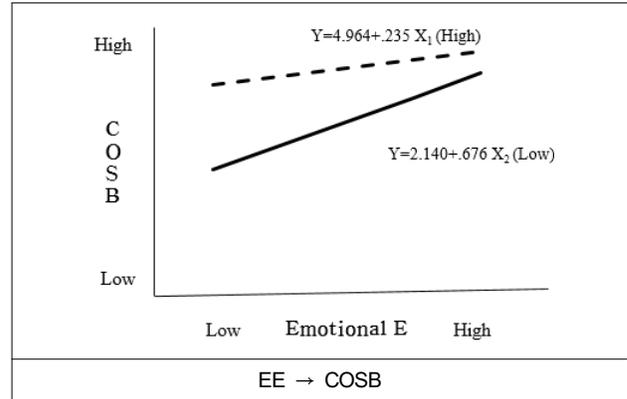
Factor	Customer Oriented Selling Behavior			
	Model 1(β)	Model 2	Model 3	Model 4
Gender	-.089	-.072	-.089	-.081
Age D1	-.411***	-.307***	-.411***	-.314***
Age D2	-.193**	-.130*	-.193***	-.132*
Work Age D1	.059	.045	.059	.082
Work Age D2	.035	.018	.035	.035
Cognitive Empathy		.588***		
Emotional Empathy				.488***
R ²	.080	.421	.080	.312
ΔR ²		.341		.232
ΔF-value	5.354***	179.751***	5.354***	102.945***

Note: *<0.05, **<0.01, ***<0.001.

<Table 4> The Moderating of Cultural Intelligence

	Customer Oriented Selling Behavior			
	Model 5 (β)	Model 6	Model 7	Model 8
Gender	-.073	-.090*	-.080	-.095*
Age D1	-.277***	-.300***	-.259***	-.276***
Age D2	-.109	-.131*	-.0948	-.111
Work Age D1	.043	.024	.069	.060
Work Age D2	.015	.006	.025	.009
Cognitive Empathy(CE)	.484***	.470***		
Emotional Empathy(EE)				.364***
Cultural Intelligence(CI)	.179***	.167**	.346***	.278***
CE × CI		-.175***	.304***	
EE × CI				-.151***
R ²	.441	.471	.381	.403
ΔR ²	.020	.030	.069	.022
ΔF-value	10.895***	16.934***	33.903***	11.123***

Note: *<0.05, **<0.01, ***<0.001



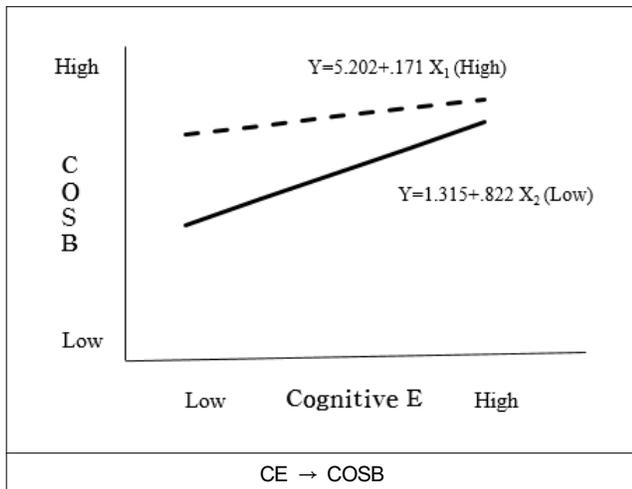
<Figure 2> The Types of Moderating Effect

5. 연구결과 토론 및 시사점

본 연구는 문화 간 판매접점에서 판매원의 공감을 다차원으로 접근하여, 인지적 공감 및 정서적 공감과 고객지향적 판매행동의 인과관계, 그리고 이들 관계에서 문화지능의 조절효과를 규명하고자 하였다.

실증분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 판매원의 인지적 공감은 고객지향적 판매행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 문화 간 판매접점에서 외국인 고객에 대한 판매원의 인지적 공감이 고객지향적 판매행동을 유발시키는 것을 뜻하며, Giacobbe et al.(2006), Kim(2014) 등의 선행연구 결과를 문화 간 판매접점의 경우에도 적용된다는 것을 의미한다. 즉 고객의 입장을 취해보고, 고객을 이해할 때 고객지향적 판매행동이 이루어질 수 있다는 것이다. 둘째, 판매원의 정서적 공감은 고객의 지향적 판매행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 규명하였다. 이는 판매원이 외국인 고객과의 상호작용 과정에서 정서적 공감 능력이 높을수록 고객의 감정을 공유해 줌으로써 고객을 위한 판매행동을 취한다는 것을 의미한다. 이러한 결과는 Bettencourt et al.(2001)와 Itani and Inyang (2015) 등의 선행연구 결과를 문화 간 판매접점의 경우에도 적용된다는 것을 밝혀냈다. 셋째, 문화지능은 판매원의 인지적 공감 및 정서적 공감과 고객지향적 판매행동의 영향력 관계를 상쇄시키는 것으로 나타났다. 상황변수로서 문화지능의 역할은 선행연구가 부족한 실정이었다. 그러나 본 연구를 통해 문화 간 판매접점에서 상황요인으로 문화지능의 역할이 규명되었다. 또한 문화지능의 역할에 있어 개인특성과 문화지능의 상호작용이 개인 특성들 간 상호작용을 통한 강화요인이 아닌 상황요인의 중요성이 부각되는 상쇄요인으로 확인되었다. 이러한 결과는 유사 선행연구(Ji & Kang, 2014)와 부분적으로 일치된 결과를 보여주고 있으나, 문화지능의 상황요인으로써의 역할에 대한 후속연구에 의미 있는 결과를 제공하고 있다.

본 연구 결과는 두 가지 학문적 시사점을 제공한다. 첫째, 공감과 적응적 판매행동의 관계에서 조절변수로서의 문화지능은 제시된다는 것은 문화 간 판매접점에서 판매원의 유능성을 반영하는 새로운 개념으로 제안하고 있다. 문화지능은 이문화 환경에서 특정한 상황을 적절하게 대응하는 개인의 능력(Earley & Ang, 2003)으로 교육학 분야 또는 조직행동학 분야



에 연구되고 있으나, 문화 간 인적판매 분야에서의 적용이 미흡한 실정이다. 본 연구에서 문화 간 판매접점에서 문화지능의 영향력이 제기됨으로써 문화지능 연구범위 확대에 기여하고 있다.

둘째, 문화 간 판매접점의 문화적 다양성을 고려하여 판매원 행동에 영향을 미치는 요인의 발굴에 의의가 있다. 선행연구에서 문화 간 판매접점에서 판매원의 긍정적인 행동을 본질적으로 향상시키는 데 효과적인 요인에 대한 고려가 부족한 점이다. 이러한 점을 고려하여, 본 연구에서는 같은 문화권에 속하는 판매원과 고객 간의 상호작용 관련 선행연구에서 제기된 판매원의 공감과 고객지향적 판매행동의 관계를 문화 간 판매접점에 도입시켜, 외국인 고객과의 상호작용인 경우에 적응적 판매행동을 향상시키는 판매원 공감의 중요성을 제시하고 있다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같이 논의할 수 있다. 첫째, 판매원 선발과정에서 공감능력을 고려할 필요성이 있다. 공감은 인적판매에서 판매원에게 요구되는 주요 능력으로 확인되고 있다. 따라서 문화 간 판매접점에서 판매원이 고객을 위한 행동을 촉진하기 위해 공감을 주요하게 평가할 필요성이 있고, 이를 위해 판매원의 선발과정에서 공감을 측정할 수 있는 선발기준을 마련할 필요성이 있다. 둘째, 문화지능 향상을 위한 훈련 및 개발이 요구된다. 공감과 문화지능의 상호작용결과 문화지능이 공감의 역할을 상쇄하는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 판매원의 판매접점에서의 공감에 대한 역할 중요성과 더불어 이 문화 간 판매접점에서 판매원의 문화지능의 중요성을 보여주고 있다. 또한 문화지능은 훈련 및 개발을 통해 성장 가능한 특징이 있기 때문에 이문화 판매접점에 효과적으로 대응할 수 있도록 판매원의 문화지능을 개발 및 향상시킬 수 있는 지원이 요구된다.

이러한 시사점에도 본 연구는 다음의 같은 한계를 갖는다. 첫째, 본 연구의 모든 변수는 판매원의 관점에서 측정되었기 때문에 자기보고식 측정의 한계가 있다. 판매원의 관점에서 모든 변수를 측정한다는 것은 본 연구의 주요 목적인 판매원의 공감과 고객지향적 판매행동의 인과관계 및 문화지능의 조절 효과를 검증하는 데 있어서 정확한 경로계수를 파악할 수 있는 장점이 있다. 그러나 판매원은 자신의 고객지향적 판매행동에 대해 과대평가 할 가능성이 크고, 고객의 관점에서 지각된 고객지향적 판매행동과의 사이에서 차이가 발생할 수 있다. 따라서 자료수집 과정에서 이를 보완할 수 있는 방법이 요구된다. 둘째, 본 연구는 문화권에 따른 외국인 고객들 간의 문화적 차이를 고려하지 않았다는 점이 한계라고 할 수 있다. 연구 대상은 외국인 고객을 응대하는 외국인 면세점 판매원들이며, 중화권, 일본권, 영어권, 동남아권 등 문화권 사이에 문화적 차이가 존재할 가능성이 있다. 하지만, 제주지역에 소재하는 면세점의 주요 고객인 중국인을 대상으로 연구가 수행되어 모든 문화권에 적용되는 문화지능을 반영하는데 한계가 있다. 따라서 향후 연구에서는 문화권에 따른 판매원들의 행동에 대한 영향력 차이를 밝혀내면, 판매원 관리에 있어 차별적인 전략을 세우는데 도움이 될 것이다.

References

Ang, S., & Van Dyne, L. (2008). Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and

nomological network. *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications*, 3-15.

Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, C. (2006). Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Group & Organization Management*, 31(1), 100-123.

Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality & Social Psychology*, 51(6), 1173.

Batson, C. D., & Powell, A. A. (1998). *Altruism and prosocial behavior. Handbook of Psychology*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 29-41.

Chen, A. S. Y., Lin, Y. C., & Sawangpattanakul, A. (2011). The relationship between cultural intelligence and performance with the mediating effect of culture shock: A case from philippine laborers in Taiwan. *International Journal of Intercultural Relations*, 35(2), 246-258.

Cherniss, C., Goleman, D., Emmerling, R., Cowan, K., & Adler, M. (1998). *Bringing emotional intelligence to the workplace*. A technical report issued by the consortium for research on emotional intelligence in organizations.

Crowne, K. A. (2009). The relationships among social intelligence, emotional intelligence and cultural intelligence. *Organization Management Journal*, 6(3), 148-163.

Crowne, K. A. (2013). Cultural exposure, emotional intelligence, and cultural intelligence an exploratory study. *International Journal of Cross Cultural Management*, 13(1), 5-22.

Davis, M. H. (1980). A multidimensional approach to individual differences in empathy. *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, 18, 85.

Dovidio, J. F., Allen, J. L., & Schroeder, D. A. (1990). Specificity of empathy-induced helping: Evidence for altruistic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(2), 249-260.

Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence:*

Individual interactions across cultures. Stanford, CA: Stanford University Press.

- Feshbach, N. D. (1975). Empathy in children: Some theoretical and empirical considerations. *The Counseling Psychologist*, 5(2), 25-30.
- Feshbach, N. D., & Roe, K. (1968). Empathy in six-and seven-year-olds. *Child Development*, 39(1), 133-145.
- Flavell, J. H., Botkin, P. T., Fry, C. L., Wright, J. W., & Jarves, P. E. (1968). *The Development of Role-Taking and Communication Skills in Children*, New York: Wiley.
- Giacobbe, R. W., Jr, D. W. J., Crosby, L. A., & Bridges, C. M. (2006). A contingency approach to adaptive selling behavior and sales performance: Selling situations and salesperson characteristics. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(2), 115-142.
- Gurthrie, I. K., Eisenberg, N., Fabes, R. A., Murphy, B. C., Holmgren, R., & Mazsk, P., et al. (1997). The relations of regulation and emotionality to children's situational empathy-related responding. *Motivation & Emotion*, 21(1), 87-108.
- Hennig-Thurau, T. (2004). Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 460-478.
- Hennig-Thurau, T., & Thurau, C. (2003). Customer orientation of service employees—toward a conceptual framework of a key relationship marketing construct. *Journal of Relationship Marketing*, 2(1-2), 23-41.
- Huff, K. C., Song, P., & Gresch, E. B. (2014). Cultural intelligence, personality, and cross-cultural adjustment: A study of expatriates in Japan. *International Journal of Intercultural Relations*, 38(1), 151-157.
- Ihtiyar, A., & Ahmad, F. S. (2014). Intercultural communication competence as a key activator of purchase intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 590-599.
- Itani, O. S., & Inyang, A. E. (2015). The effects of empathy and listening of salespeople on relationship quality in the retail banking industry: the moderating role of felt stress. *International Journal of Bank Marketing*, 33(6), 692-716.
- Ji, S. H. (2017). The moderating effects of transformational leadership between basic psychological needs and Job Performance. *The Korean Leadership Quarterly*, 8(3), 89-110.
- Ji, S. H., & Kang, Y. S. (2014). Moderating effects of emotional utilization competence on the relationship between self-leadership and subjective career success: Focusing upon the Korean and the Chinese. *The Journal of Business Education*, 28(6), 159-185.
- Ji, S. H., Kong, L. L., & Kang, Y. S. (2016). Multiple mediating effects of work engagement and proactive behavior in the links between social intelligence and job performance. *Journal of Human Resource Management Research*, 23(4), 55-80.
- Ji, S. H., Kong, L. L., & Kang, Y. S. (2017). Mediating Effects of Basic Psychological Needs in the links Empowering Leadership and Proactive Behaviors - Focused upon Korean and Chinese Employees. *Journal of Human Resource Management Research*, 24(4), 33-60.
- Kaye, M., & Taylor, W. G. (1997). Expatriate culture shock in China: A study in the Beijing hotel industry. *Journal of Managerial Psychology*, 12(8), 496-510.
- Kelley, S. W. (1992). Developing customer orientation among service employees. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 20(1), 27-36.
- Kelley, S. W., & Hoffman, K. D. (1997). An investigation of positive affect, prosocial behaviors and service quality. *Journal of Retailing*, 73(3), 407-427.
- Kerem, E., Fishman, N., & Josselson, R. (2001). The experience of empathy in everyday relationships: Cognitive and affective elements. *Journal of Social and Personal Relationships*, 18(5), 709-729.
- Kim, D. H., Cha, J. B., & Park, C. W. (2017). The effect of customer orientation on perceived referral Risk and referral intention. *Journal of Distribution Science*, 17(7), 61-71.
- Kim, S. H. (2006). The effect of cognitive and emotional empathy on emotional dissonance and prosocial behavior to customer. *Journal of Korean Marketing Association*, 21(2), 115-147.
- Kim, S. H. (2014). Salespersons happiness and empathy for customers: An empirical study on influence of positive psychology. *Journal of Channel and Retailing*, 19(2), 27-64.
- Kong, L. L. (2016). *The effects of service providers' cultural intelligence on empathy, emotional labor, and customer oriented selling behavior*. Doctoral Dissertation, Jeju National University.
- Lee, L., Yoo, K. W., & Park, C. W. (2017). Effect of duty free shop's service quality on relationship quality and loyalty. *Journal of Distribution Science*, 15(4), 41-57.
- Lee, S. (2014). Linking cultural intelligence to satisfaction with staying in the host country and performance: The moderating effect of international experience. *The Journal of the Korea Contents Association*, 14(11), 422-429.
- Lee, S. J., & Song, K. C. (2012). The mediating role of cultural adaptation in the relationship among

- cultural intelligence, job satisfaction and job. *Korean Journal of Human Resources Development*, 15(2), 75-100.
- McBane, D. A. (1995). Empathy and the salesperson: A multidimensional perspective. *Psychology & Marketing*, 12(4), 349-370.
- Moon, J. Y., & Lee, D. C. (2015). Moderating effects of social skill in the relationship between self-leadership and customer orientation behavior, and job burnout. *The Korean Leadership Quarterly*, 7(1), 83-104.
- Moon, T. (2010). Emotional intelligence correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), 876-898.
- O'Hara, B. S., Boles, J. S., & Johnston, M. W. (1991). The influence of personal variables on salesperson selling orientation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11(1), 61-67.
- Park, Y. K., & Kim, P. J. (2007). Effects of relation benefits factors on salesperson. *Journal of Distribution Science*, 5(1), 23-40.
- Peng, A. C., Van Dyne, L., & Oh, K. (2015). The influence of motivational cultural intelligence on cultural effectiveness based on study abroad: The moderating role of participant's cultural identity. *Journal of Management Education*, 39(5), 572-596.
- Rogers, C. (1957). Necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change. *Journal of Consulting Psychology*, 21(2), 95-103.
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343-351.
- Schafer, R. (1959). Generative empathy in the treatment situation. *Psychoanalytic Quarterly*, 28(3), 342-373.
- Schroeder, D. A., Dovidio, J. F., Sibicky, M. E., Matthews, L. L., & Allen, J. L. (1988). Empathic concern and helping behavior: Egoism or altruism?. *Journal of Experimental Social Psychology*, 24(4), 333-353.
- Sharma, P., & Wu, Z. (2015). Consumer ethnocentrism vs. intercultural competence as moderators in intercultural service encounters. *Journal of Services Marketing*, 29(2), 93-102.
- Sharma, P., Tam, J. L., & Kim, N. (2012). Intercultural service encounters(ICSE): An extended framework and empirical validation. *Journal of Services Marketing*, 26(7), 521-534.
- Sizoo, S., Plank, R., Iskat, W., & Serrie, H. (2005). The effect of intercultural sensitivity on employee performance in cross-cultural service encounters. *Journal of Services Marketing*, 19(4), 245-255.
- Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A., & Gutman, E. G. (1985). A role theory perspective on dyadic interactions: The service encounter. *Journal of Marketing*, 49(1), 99-111.
- Strayer, J. (1987). *Affective and cognitive perspectives on empathy*, In N. Eisenberg & J. Strayer(Eds.), *Empathy and Its Development*(pp.218-244). New York: Cambridge University Press.
- Stürmer, S., Snyder, M., & Omoto, A. M. (2005). Prosocial emotions and helping: The moderating role of group membership. *Journal of Personality & Social Psychology*, 88(3), 532-546.
- Tam, J., Sharma, P., & Kim, N. (2014). Examining the role of attribution and intercultural competence in intercultural service encounters. *Journal of Services Marketing*, 28(2), 159-170.
- Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2006). Motivational cultural intelligence, realistic job preview, realistic living conditions preview, and cross-cultural adjustment. *Group & Organization Management*, 31(1), 154-173.
- Wang, C. Y., & Mattila, A. S. (2010). A grounded theory model of service providers' stress, emotion, and coping during intercultural service encounters. *Managing Service Quality: An International Journal*, 20(4), 328-342.
- Widmier, S. (2002). The effects of incentives and personality on salesperson's customer orientation. *Industrial Marketing Management*, 31(7), 609-615.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The Effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274.
- Yoo, H., & Kwon, Y. C. (2017). A study on the effects of brand globalness on brand trust and brand loyalty: Focusing on the moderating effects of consumers' cultural intelligence. *Korea Trade Review*, 42(4), 115-138.