



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

B2B거래환경에서 영업사원의 역량이
관계성과에 미치는 영향 연구

-국내 사무용복합기 시장을 중심으로-



2017년

HANSUNG
UNIVERSITY

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

서준혁

석사학위논문
지도교수 정진택

B2B거래환경에서 영업사원의 역량이 관계성과에 미치는 영향 연구

—국내 사무용복합기 시장을 중심으로—

A Research on How Sales Representative Competency Affects
the Relationship Outcome in B2B Environment
: Focusing on Domestic Multi-Function Device Market

2016년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

서준혁

석사학위논문
지도교수 정진택

B2B거래환경에서 영업사원의 역량이 관계성과에 미치는 영향 연구

-국내 사무용복합기 시장을 중심으로-

A Research on How Sales Representative Competency Affects
the Relationship Outcome in B2B Environment
: Focusing on Domestic Multi-Function Device Market

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2016년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

서준혁

서준혁의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2016년 12월 일



심사위원장 _____인

심 사 위 원 _____인

심 사 위 원 _____인

국 문 초 록

B2B거래환경에서 영업사원의 역량이 관계성과에 미치는 영향 연구

-국내 사무용복합기 시장을 중심으로-

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅 전공

서 준 혁

Global 저성장 추세가 지속되고 기업에서 예상하지 못했던 변수가 등장하기도 하는 급변하고 있는 시장상황에서도 기업은 지속가능한 경영과 성장을 목표로 하고 있다. 기업은 성장을 위하여 경쟁력 있는 제품과 서비스를 제공하고 고객만족도를 높여서 충성도를 확보하여 시장에서의 경쟁우위의 위치를 차지하기 위해서 다양한 전략을 세우고 전개하고 있다.

국내외의 기업과 학계에서도 그러한 환경아래에서 연구가 활발히 진행되어 왔다. 주목할 점은 현재까지도 소비재 시장을 중심으로 연구가 활발히 이루어졌으며 주로 B2C시장의 브랜드 이미지, 서비스품질, 고객만족 그리고 고객충성도에 집중되었다. 따라서 B2B거래환경에는 B2C거래환경을 기반으로 한 연구내용을 적용하기에는 무리가 있다는 점을 인식하게 되었다.

본 연구는 경쟁이 심화되는 B2B시장에서 기업의 성장에 직접적인 역할을 하는 영업사원의 전략적 육성에 대한 방향의 시사점을 제시하고자 하였다.

B2B시장과 영업사원의 역량에 대한 선행연구를 이론적 배경으로 정리하고 B2B거래환경에서 영업사원의 기술지원역량과 컨설팅역량이 관계만족과 관계

성과에 미치는 영향에 관한 실증적인 연구를 수행하였다.

본 연구는 B2B거래환경에서 국내 사무용복합기 시장의 구매결정권자 또는 조직구매자내의 이해관계자를 대상으로 설문조사를 활용한 사회과학적 조사방법론을 적용하였다. 설문조사 응답자의 인구통계학적특성을 빈도 분석하였고 선행연구를 통해 조작적 정의된 요인들에 대해서 도구의 타당성과 신뢰성을 확보하였다. 그리고 측정모형분석과 구조방정식모형분석을 통해서 가설을 검증 하였으며 그 결과는 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, B2B 영업사원의 기술지원역량은 관계만족과 관계성과에 긍정적인 영향을 준다. 둘째, B2B영업사원의 컨설팅 역량은 관계만족에는 영향을 주지만 관계성과에는 유의하지 않다. 셋째, B2B환경에서 관계만족이 관계성과에 긍정적인 영향을 준다. 넷째, B2B거래환경에서는 기업의 가격경쟁력이나 고객기업 규모에 따라 영업사원의 역량이 관계만족과 관계성과에 각기 다른 형태의 영향을 주는 것으로 나타나 기업은 가격경쟁력에 있어 고만족집단과 저만족집단간에 적용할 전략과 구매고객의 기업규모별 B2B영업전략 있어서 차별화된 가치의 제공이 필요하다는 시사점을 제시한다.

【주요어】 B2B서비스, B2B마케팅, 영업사원, 판매원, 역량, 기술지원, 컨설팅, 컨설턴트, 관계만족, 관계성과.

목 차

I. 서 론	1
1.1 연구의 목적	1
1.2 연구의 범위와 방법	2
II. 이론적 배경과 선행연구	4
2.1 B2B시장에 관한 이론적 고찰	4
2.1.1 B2B마케팅의 문헌연구	4
2.1.2 B2B시장특성과 B2C시장과의 차이점	6
2.1.3 B2B시장 연구의 추이	11
2.2 B2B영업사원의 역량에 관한 선행연구	11
2.2.1 영업사원의 정의와 역할	11
2.2.2 영업사원의 역량의 개념	14
2.2.3 영업역량의 선행연구	16
2.2.4 영업사원의 자질역량과 업무수행역량	20
2.3 B2B거래상에서의 영업사원의 기술지원 역량	21
2.4 B2B영업사원의 컨설팅역량	22
2.4.1 컨설팅의 개념	22
2.4.2 B2B 영업사원의 컨설팅역량	24
2.5 B2B거래관계에서 관계만족과 관계성과	25
2.5.1 관계만족의 개념과 관계성과	25
2.5.2 불만족고객의 영향	26
2.5.3 고객만족을 통한 기존고객유지	27

III. 연구설계	29
3.1 연구모형	29
3.2 연구가설 설정	30
3.2.1 B2B영업사원의 역량이 관계만족과 관계성과에 미치는 영향	30
3.2.2 B2B거래환경에서 관계만족이 관계성과에 미치는 영향	32
3.3 조사설계	33
3.3.1 표본의 선정 및 자료수집	33
3.3.2 설문지 구성	34
3.3.3 변수의 조작적 정의 및 측정	35
3.4 자료의 분석방법	36
IV. 연구결과	37
4.1 기초통계분석	37
4.1.1 표본의 특성	37
4.1.2 탐색적 요인분석	38
4.1.3 척도의 기술통계와 신뢰도 분석	39
4.2 측정모형분석	41
4.3 연구가설 검정	43
4.3.1 연구모형의 적합도 검정	43
4.3.2 기본가설검정	44
4.3.3 다중집단경로분석연구모형의 적합도 검정	45
4.3.3.1 가격만족도 다중집단 경로분석 검정	45
4.3.3.2 기업규모별 다중집단 경로분석 검정	50
4.4 가설검증 결과	56
V. 결 론	57

5.1 연구결과 및 시사점	57
5.2 연구의 한계점과 향후 연구방향	60
참고문헌	61
부 록	69
ABSTRACT	74



표 목 차

<표 2-1> B2B시장의 분류	8
<표 2-2> B2B시장과 B2C시장의 차이점	10
<표 2-3> 전통적인 영업사원의 역할	13
<표 2-4> 역량의 정의	15
<표 2-5> 역량모델 구축과 관련한 선행연구	17
<표 2-6> 우수한 영업사원의 특성	17
<표 2-7> Spencer & Spencer의 영업역량모델	19
<표 2-8> B2B영업사원 유형에 관한 분류	20
<표 2-9> 컨설팅의 특성	23
<표 3-1> 컨설턴트의 역량 구분	30
<표 3-2> 설문자료 수집	34
<표 3-3> 설문지 구성	35
<표 3-4> 관계성과에 대한 측정 문항	35
<표 4-1> 표본 특성	37
<표 4-2> 독립변수의 요인분석	39
<표 4-3> 척도의 기술통계 및 신뢰도	40
<표 4-4> 측정모형의 적합도 판단기준	41
<표 4-5> 측정모형 분석결과	42
<표 4-6> 판별타당성 분석(AVE> Φ^2) 결과	43
<표 4-7> 연구모형에 대한 적합도 분석결과	43
<표 4-8> 기본 가설검정 결과	44
<표 4-9> 교차타당성 분석결과	46
<표 4-10> 가격경쟁력 저만족집단의 구조모형 분석결과	47
<표 4-11> 가격경쟁력 고만족집단의 구조모형 분석결과	49
<표 4-12> 집단별 기본가설 검정 결과 비교	50
<표 4-13> 교차타당성 분석결과	51

<표 4-14> 소기업집단의 경로 분석결과	52
<표 4-15> 중기업이상 집단의 경로 분석결과	54
<표 4-16> 집단별 가설 검정 결과 비교	55
<표 4-17> 가설검정결과요약	56



그 립 목 차

<그림 2-1> IMP상호작용 모델 설명	4
<그림 2-2> 구매 센터의 구성	5
<그림 2-3> B2B마케팅과 B2C마케팅의 구분	8
<그림 2-4> 조직구매자-공급자 상호작용에 따른 역할	9
<그림 2-5> 영업사원의 유형	12
<그림 2-6> 불만족 고객이 미치는 파급효과	26
<그림 2-7> 고객충성도와 고객관리비용에 따른 고객 분류	27
<그림 3-1> 연구모형	29
<그림 4-1> 기본가설 검정결과	44
<그림 4-2> 저만족집단의 가설경로 검정결과	48
<그림 4-3> 고만족집단의 가설경로 검정결과	49
<그림 4-4> 소기업집단의 가설경로 검정결과	53
<그림 4-5> 중기업이상 집단의 가설경로 검정결과	54

I. 서 론

1.1 연구의 목적

오늘날 B2B거래상에 있어서 가장 어려운 점은 고객들이 지속적으로 해오던 방식은 더 이상 그들에게 필요하지 않다는 것이다(Brent Adamson, Matthew Dixon, & Nicholas Toman, 2012).

많은 기업들은 경영환경이 점점 더 치열해 지고 있는 무한 경쟁 속에서 살아 남기 위해 다양한 방법을 사용하고 있다. 우리나라 산업재 유통시장의 많은 기업들도 급변하는 외부환경에 맞추어 빠르게 변화 하고 있다. 국내 산업재 시장은 역사가 짧음에도 불구하고 급속한 성장을 하였다(허정관 2012).

1960년대 이후 고속성장을 지속시켜왔던 우리나라가 최근 저성장의 시대로 접어들고 있다. 누구도 이미 시작된 저성장의 거센 저항을 피해갈 수 없다. 저성장 시대의 생존방법은 더욱 강해진 경쟁을 이기는 것이다(임진환 2015).

세계화와 빠른 기술변화의 추세 속에서 생존을 위해 더 많은 기업들이 외부 자원에 의존하게 됨에 따라 B2B거래에서 기업 간 관계에 대한 관심이 증가하고 있다(최형진, 2013). 많은 기업들은 다른 기업들과 협력적 관계를 구축하기 시작하였고 특히, 관리와 운영의 효율성 및 경쟁력 확보를 위해 대부분의 기업들이 주요 공급업체와 긴밀한 관계 구축을 위해 노력하고 있다(최형진, 2013).

유럽에서는 불연속 거래 패러다임이 실제 작용할 수 있는 범위를 넘어서는 현상에 따라 거래 중심의 패러다임에서 관계중심의 패러다임으로 전환되었고, 학계에서는 일찍이 관련사항에 대하여 논의 되고 있었다(Grönroos, 1989; Wilson & Moller 1991).

B2B시장에서는 기업 내 개별 소비자가 구매의도를 결정하지 않고, B2B 산업재 구매와 같은 경우는 구매 센터(Buying Center)와 같은 의사결정조직에 의해 이루어지거나 복잡하고 조직적인 구매결정 Process의 성격을 띤다(김동환, 2013). 따라서 산업재를 기반으로 한 B2B거래상에서는 수많은 개별 소비

자의 심리에 근거한 B2C의 기본적인 고객충성도 프로그램과 구매 Process와는 다르게 기업간의 거래 특성에 초점을 맞추어야 한다. 고객성과에 도움을 줄 수 있는 핵심가치 전달과 양질의 서비스 제공을 통한 비즈니스 파트너로서의 협력적 관계를 형성하여 장기거래를 유지 할 수 있는 다양한 접근방법이 필요하다.

따라서 기업은 그 기업이 가지고 있는 핵심역량의 가치에 대한 정확한 판단(Value Position)과 그 가치를 고객에게 전달(Value Delivery)하고 고객에게 주는 가치(Value for Customer)를 향상시켜 고객에게 더 큰 가치를 줄 수 있으면서 고객 성과에 기여할 수 있는 기업이 경쟁이 심화되고 있는 환경에서 성장을 지속 할 수 있을 것이다.

본 연구의 구체적인 목적을 다음과 같이 요약 하였다. 첫째, 선행연구와 문헌조사를 통하여 B2B시장의 기본 개념과 영업사원의 역량에 대한 체계를 정리하고자 하였다. 둘째 영업사원의 여러 역량 중에서 기술지원역량과 컨설팅역량이 고객만족과 관계성과에 미치는 영향을 연구하고자 하였다. 셋째, 기술지원역량과 컨설팅역량이 고객만족과 관계성과에 미치는 영향을 연구하고자 하였다. 본 연구결과를 바탕으로 B2B거래관계에 있는 기업들의 마케팅 및 영업 전략에 시사점을 제시하고자 한다.

1.2 연구의 범위와 방법

본 연구에서는 B2B시장에서 국내 사무기를 중심으로 고객접점에서 활동하고 있는 영업사원의 역량이 고객 만족도에 미치는 영향과 관계성과에 미치는 영향의 경로 관계를 확인하고 제품의 가격경쟁력에 있어 구매집단을 고만족집단과 저만족집단으로 구분하여 각각의 경로 관계를 확인하는 사회과학적 연구 과제를 수행 하였다.

본 연구에서 제기된 연구 목적과 과제 해결을 위하여 실증연구의 절차와 방법으로 참고문헌과 선행연구를 통해서 이론적 체계를 정리하고 그러한 수행 절차의 결과를 기초로 연구모형을 제시하였다.

각각의 변수와 척도는 B2B관계마케팅에 관련 연구를 하는 시장조사 전문가

관에서 만들어진 자료 중에서 IMP상호작용 모델과 유사한 변수를 채택하였다.

실증분석에서는 국내 산업체 중에서 과거 5년 이내에 사무용복합기를 렌탈(임대) 또는 구입 및 유지보수 형태로 계약한 경험이 있는 기업의 구매권자 또는 구매결정에 영향을 미치는 이해관계자를 대상으로 하여 2014년 11월부터 2015년 1월까지 3개월간 시장조사한 자료를 분석하였다.

본 연구에서 고객접점의 B2B 영업사원의 기술지원역량과 컨설팅역량으로 조작적 정의를 하였고, 관계만족이 관계성과에 주는 영향을 확인하고 이를 다시 제품이나 서비스에 대한 가격경쟁력의 고만족집단과 저만족집단으로 구분한 다중집단비교분석과 종업원 수를 기준으로 기업규모별로 나누어 다중집단비교분석을 실행함으로써 집단간의 경로의 차이를 가설로 설정하고 SPSS 22.0과 AMOS 22.0을 활용하여 분석하였다.

본 연구의 내용은 5장으로 구성 되었으며 내용은 다음과 같다.

제1장은 서론으로 연구의 목적과 방법 및 구성에 관한 내용을 기술 하였다.

제2장은 국내외 문헌연구를 통해 기존의 선행연구의 이론적 배경으로 B2B 거래에서의 고객접점 특성을 살펴보고, 본 연구의 중요한 변수인 영업사원의 기술지원역량과 컨설팅역량 그리고 관계만족과 관계성과에 대한 선행연구를 참고하여 각 연구변수에 측정한 항목들에 대하여 살펴본다.

제3장은 본 연구에서 확인하고자 하는 연구모형을 설계하고 연구내용 및 연구가설에 대한 구체적인 내용을 제시하였다.

제4장은 연구모형의 검정과 가설에 대한 방법론을 설명하고 Data표본 및 기술통계량의 신뢰성 및 타당성에 대한 검정을 기술하였다. T-test분석 및 ANOVA분석으로 자료의 평균비교와 사후분석을 거쳐 구조방정식을 통해 가설검정을 위한 확인적 요인 분석과 측정모형분석과 구조방정식의 검정을 시행했던 결과내용을 기술한다.

제5장은 실증검정을 통해 연구결과와 결론을 요약하였다. 더불어 본 연구의 한계와 향후 연구방향을 서술 하였다.

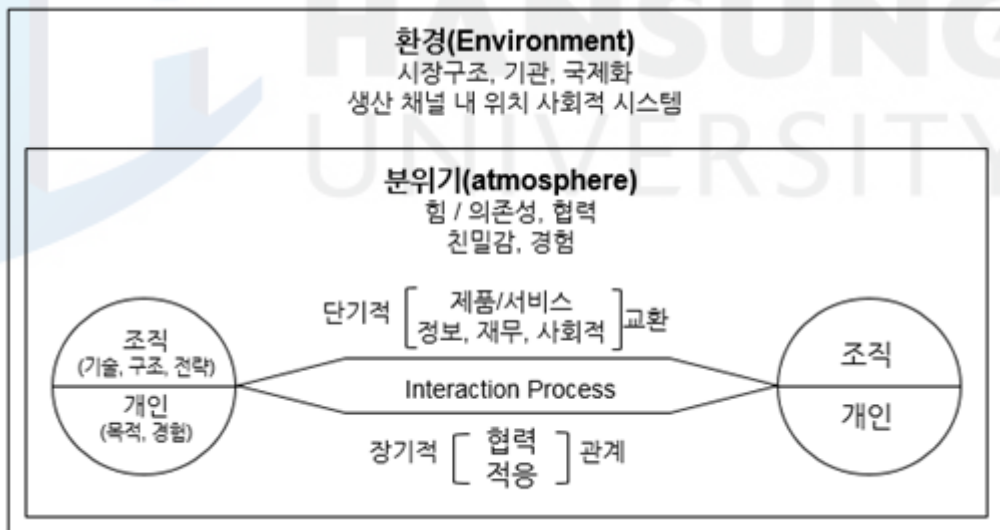
II. 이론적 배경과 선행연구

2.1 B2B시장에 관한 이론적 고찰

2.1.1 B2B마케팅의 문헌연구

유럽에서는 1960년대부터 B2B시장의 산업재 마케팅에 대한 연구가 활발하게 이루어져왔다(우영선 2014). 1970년대에 시작된, 유럽에 있는 국가들의 마케팅 학자들의 단체인 IMP그룹(International/Industrial Marketing and Purchasing Group)의 국제적인 연구 프로젝트를 통해서 산업재 마케팅 분야에 대한 지속적인 학문적 발전이 이루어져왔다(Håkansson, 1982).

<그림 2-1> IMP상호작용 모델의 구조



*출처: IMP Group. (1982). *An interaction approach*. p.416.

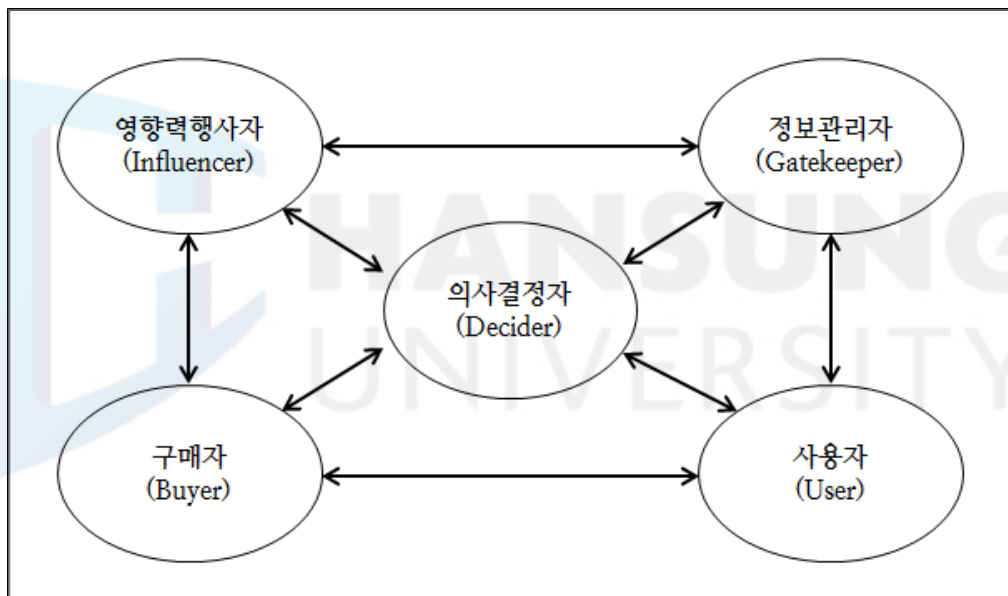
국내에서도 시장 경쟁이 글로벌 경쟁 환경으로 변화되고 산업재 시장이 성장하면서 점진적으로 관련 업계에서 B2B 산업재 마케팅에 대한 필요성을 인식하게 되었으며 학계에서도 이 분야에 대한 연구가 활성화되고 있다(한상린,

성형석, 2006).

B2B 마케팅이란 과거에는 주로 산업재 마케팅(industrial marketing)으로 불리어 왔으나 최근 들어 제품보다는 마케팅의 대상에 초점을 맞추어 반드시 원료나 기계 등 공장에서 사용하는 제품에 국한 하지 않고 범위를 확장시켜 제조업체, 유통업체, 정부기관 등 개인이 아닌 기업이나 조직이 구매하는 제품을 효과적으로 마케팅 하는 활동을 의미하고 있다(한상린, 2011).

Hutt & Speh(2004)는 B2B 마케팅을 다음과 같이 정의하였다. 그들은 B2B 마케팅이란 조직구매자를 대상으로 하는 활동 이라고 주장하였다.

<그림 2-2> 구매 센터의 구성



*출처: Dwyer & Tanner(2002). *Business marketing: Connecting strategy, relationships, and learning*. 연구자 일부수정

마케팅 분야에서 조직 간의 거래 관계에 관한 연구는 1960년대와 1970년대 구매행동분석 연구에서 시작되었으며(Webster, 1965; Sheth, 1973), 이러한 초창기의 연구는 산업재 구매자의 행동을 기본적으로 단기적인 또는 일회적인 교환으로 보았으나 1980년대에 들어서 비로소 단순한 교환이 아닌 구매조직과 판매조직 간의 연속된 관계적 교환 측면에서 산업재 구매행동을 연구하기 시작했다(한상린, 1998).

일찍이 Willams(1998)과 Wilson & Mummaleneni(1986)등은 B2B거래상에서 공급자와 구매 이해관계자의 관계에서 나타나는 Bonding개념(보이지 않은 결속 끈)을 제시 하였고 여러 학자들에 의하여 공급자와 구매이해관계자 양측의 구조적 관점에서의 연구모형이 학계에 소개되었다.

Weitz(1981)는 특정한 거래과정의 유형을 위한 연구는 바람직하지 않고, 상호작용 연구방법으로 거래 전체에 영향을 입힐 수 있는 설명 가능한 요인들을 찾고 거기에 합당한 모형을 개발하는 것이 중요하다고 생각하였다(우영선, 2014). 이 시기 연구들을 ‘matching study’라고 부른다. 양측이면서 개인과 연관된 프로세스 모형에서 성공요인은 거래에 참여한 참여자들의 지식이 비슷한 수준이며, 의사소통하기에 편하고, 협조 하고자 하는 자세 그리고 문제를 해결하고자 하는 긍정적인 협상스타일 자세 등이라고 조사되었다(Hughes, 1964; Wilet & Pennington, 1966).

이러한 논문들은 B2B거래에서 구매자와 공급자의 각각 개별적인 입장으로 분석해서 그 거래가 성공인지 실패인지 설명 할 수 있는 것이 아니라는 것이다. 주요한 점은 B2B거래상의 상호(구매자-공급자)간의 일치하는 구매요인들이 존재하여야 한다는 점이다. 그러한 구매요인들로써 합리적인 업무수행 태도, 유사한 가치관, 비슷한 연령 그리고 비슷한 세대등이 있고 이러한 구매요인들이 구매자와 공급자간에 실재하는 것이 중요하다는 것이다.

요약하면 B2B시장에서 공급자와 구매 센터 또는 조직구매자내의 이해관계자 상호간 일치하는 점이 많을수록 거래는 성공적으로 이루어진다는 것이다.

2.1.2 B2B시장특성과 B2C시장과의 차이점

B2B시장에서의 서비스에 관한 연구에서 한상린(2011)은 B2B시장은 B2C시장보다 복잡하고 다양한 형태와 특성을 가지고 있다고 주장하고 있다.

B2B시장의 대표적인 특성을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 적은 고객수에 비해 고객당 대규모의 구매량이 발생한다는 것이다(Kotler & Pfoertsch, 2006). B2C시장은 불특정다수를 대상으로 고객 마케팅 전략을 실행하는 반면 B2B시장은 기업과 기업 간의 거래를 대상으로 산업재

를 기반으로 제품의 특성 및 사용목적에 따라 고객 범위가 한정되나 고객별 대규모 구매가 이루어지는 특성이 있다(전동균외 2011).

둘째, B2B시장의 대표적인 특성은 복잡한 구매 Process 이다. B2B거래상에서 사무실에서 사용하는 사무용품에서부터 IT인프라, 원자재등 소비재 제품에서부터 산업재 제품까지 그리고 구매형태도 다양한 운영방식을 통하여 광범위하고 복잡해서 모두 열거하기가 매우 어렵다(이성호, 2012).

셋째, 공급자와 고객 간 장기적이고 밀접한 관계형성이다(우영선, 2014). IMP상호작용 모델에서의 교환요소 뿐만 아니라 B2B영업은 B2C영업에 비해 상대적으로 가치 창조의 필요성이 커 고객과의 장기적인 거래관계가 형성될 가능성이 높다. 그러한 연결고리를 하는 영업 활동의 역할이 더욱 중시된다(Homburg, 1999; 김신애외, 2014; 박찬욱외, 2015).

넷째, 가격정책과 유통이다. 기업과 최종 소비자와의 거래인 B2C는 다양하고 복잡한 구조에 의해 유통이 이루어지지만 기업과 기업 간의 거래인 B2B는 상호 간의 니즈와 요구사항 등이 이미 사전에 합의되어 있고 거래의 주체가 확실히 구분되어 있기 때문에 유통 관계는 상대적으로 짧고 단순한 편이며, 때로는 유통을 활용하지 않고 직거래를 하는 경우도 있고 B2C 시장에서는 일반적으로 표준화된 가격이 산정되어 거래되는 경우가 많다(우영선, 2014). B2B 시장에서는 원가 중심의 가격 구조에 많은 부분이 연계되어 있으며, 이미 결정된 표준화된 가격의 의미보다는 고객과의 협상이나 거래 관계를 고려한 가격결정 혹은 입찰 등의 방식을 통한 가격결정으로 많은 거래가 이루어지고 있다(전동균 외, 2011; 우영선, 2014).

한편으로는 B2B시장에서도 B2C 소비재 시장에서의와 같이 제품이나 서비스의 우수성을 견비하고 고객의 요구에 신속하게 대응하고 그 요구를 만족시키는 역량이 기업의 지속가능한 성장에 중요한 사항으로 인식 되고 있음은 B2B 거래와 B2C거래의 공통점이라 할 수 있다.

B2B 시장은 제품 생산과 관련된 원자재 및 대형설비를 제외한 기업에 필요한 모든 소모성 자재를 담당하는 MRO(Maintenance, Repair, Operation)기업들의 사업 영역 중 사무실에서 사용하는 필기구 및 복사용지에서부터 해양

플랜트 건설의 턴키(turnkey) 방식, 광고, 유지보수 운영에 이르기까지 해당영역은 넓고 복잡해서 모두 나열하기 불가능하며 경영자문, 회계, 광고, 기업금융서비스 등과 같은 전문 서비스들도 여기에 포함된다(한상린, 2011).

이러한 B2B시장의 특성을 고려하여 국내외의 학자들은 B2B시장을 일반적으로 <표 2-1>과 같은 하위시장으로 분류한다(윤은규, 2008).

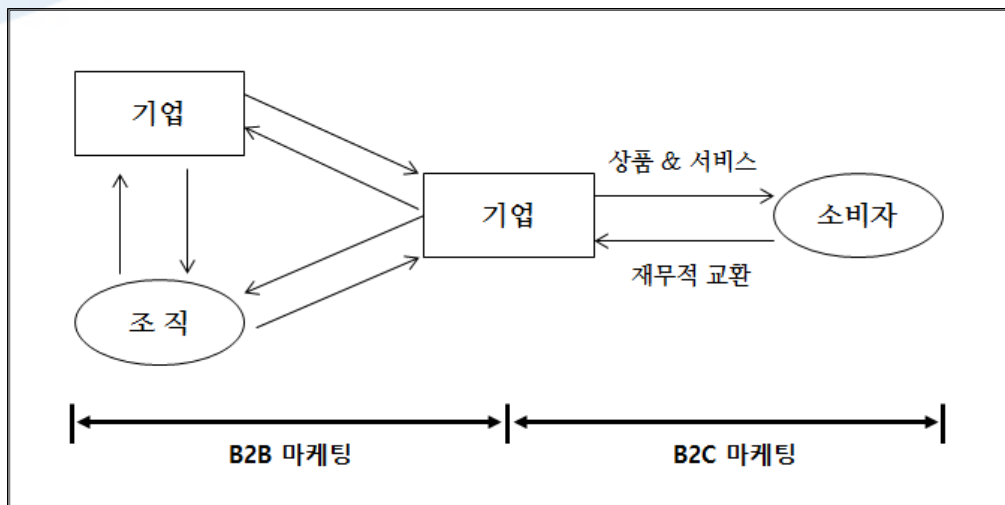
<표 2-1> B2B시장의 분류

시장영역	세부사항
재료와 부품	원재료, 가공된 재료, 부품
자본재	구매자의 생산 및 운영에 사용되는 건물 및 장비 등
보급과 용역	제품 서비스의 보급, 유지 및 보수업무

*출처: Vitale & Giglierano (2002)

시장에서 같은 제품이라도 개인소비자(individual consumer)를 대상으로 하는 마케팅 활동인가 아니면 기업과 같은 조직구매자(organizational buyer)를 대상으로 하는가에 따라 소비자 마케팅과 B2B 마케팅으로 분류되고 있다(허정관, 2012). 그리고 간략하게 도식화된 그림은 <그림 2-3>과 같다.

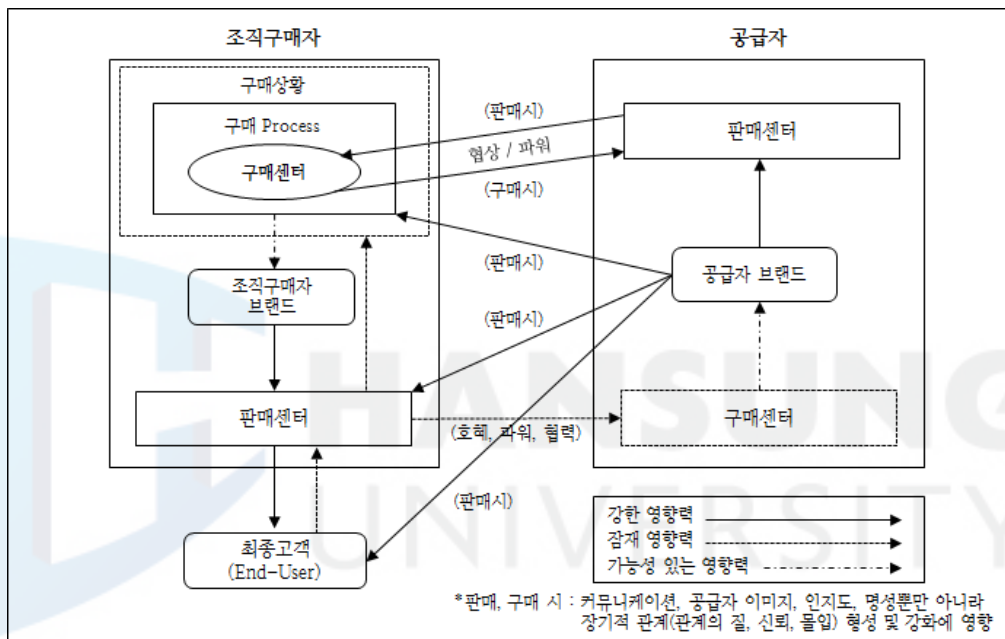
<그림 2-3> B2B마케팅과 B2C마케팅의 구분



*출처: 전동균외. (2011), 『B2B마케팅 원리』, 학현사, p10.

B2B거래에서 대표적인 특징으로 조직구매자와 공급자의 상호작용이 발생한다. 조직구매자측면에서 공급자는 구매 센터(Buying Center)에서의 구매의사 결정과정, 판매 센터(Selling Center), 그리고 최종고객에게 이르기까지 각 부문과 상호작용을 하게 된다(성형석, 2006). 관련 내용을 도식화 하면 <그림 2-4>로 나타낼 수 있다.

<그림 2-4> 조직구매자-공급자의 상호작용에 따른 역할



*출처 Philippe Malaval(2001) p.33; 성형석(2006). p.9. 연구자 일부수정.

B2B거래관계에서 <그림 2-4>에서 제시하고 있듯이 조직구매자와 공급자의 거래에서 공급자의 브랜드는 커뮤니케이션, 공급자의 이미지 및 인지도, 명성뿐만 아니라 장기적인 거래관계를 형성하고 강화시키기 위해 필요한 신뢰, 몰입, 그리고 관계의 질에 중요한 영향을 미친다고 볼 수 있다(성형석, 2005).

그리고 B2B시장과 B2C시장의 대표적인 차이점은 다음과 같이 <표2-2>와 같이 요약하여 나타낼 수 있다.

<표 2-2> B2B시장과 B2C시장의 차이점

구분	B2B시장	B2C시장
시장세분화	산업의 특성이나 기업 특성, 미시적 및 가시적 세분화	인구통계적 요인, 제품사용 행태, 심리적 혹은 라이프스타일 변수
구매과정	구매과정에 구매, 생산, R&D 등 다양한 조직 구성원의 참여(구매센터)	개인 소비자의 단계적 의사결정 과정 또는 가족이 결정
제품정책	커스터마이제이션(Customization) 기술적 특성 강조, 판매 후 서비스가 중요, 제품 포지셔닝은 기능에 초점을 맞추어 이루어짐(기술개발에 주력)	표준화(standardization), 감성적 특성 강조, 표준화된 제품, 제품 포지셔닝은 심리적 속성에 크게 의존
판매촉진	인적판매(영업)에 역점, 세일즈, 엔지니어(sales engineer), 전시회, 기술 세미나 활용, 구매자-공급자 관계의 중요	광고에 역점, 브랜드 관리, 감성적 요인들을 활용, 다양한 판촉 활동
유통채널	직접거래 또는 단순화된 유통경로 물류나 공급망 관리가 중요	도소매업자를 통한 단계적 유통 경로소매상 관리가 중요
가격	협상, 입찰, 수량 할인, 고객 요구와 경쟁 상황에 따라 변함	보통 표준화된 가격, 정기적으로 판매촉진을 위한 할인 가격 적용
구매자와의 관계	지속적이고 복잡하며 상호의존적	짧은 지속 관계, 일회성 거래로 끝남
고객의 주요관심사	기술적 성과(Technical Performance) 경제적 이익	기능적 성과(functional performance)

*출처: 한상린, (2011). 『B2B마케팅』 .

2.1.3 B2B시장 연구의 추이

최근 B2B 시장에 대한 관심이 점차 증대되고 있으며 조직구매자 사이의 거래관계가 장기화되는 추세에 따라 구매자-공급자 관계가 장기화 되는 요인들과 관계에 영향을 미치는 변수들에 관한 연구가 연구관심사로 떠오르고 있다 (Anderson & Narus, 1990; 한상린, 1994).

B2B시장에서는 산업재 거래가 많지만 산업재 만으로 한정되는 것은 아니다. 산업재(Industrial Product)란 또 다른 생산물을 창출해 내기 위하여 구매하는 제품을 말한다. 거의 모든 기업들이 자사의 제품이나 서비스를 다른 기업에 매매, 공급할 목적을 가지고 재화와 서비스를 구입한다. 따라서 산업재와 소비재의 구분을 떠나 모든 기업이 B2B시장에 관여되어 있다고 볼 수 있다.

과거 B2B 기업들은 품질, 가격 납기를 잘 관리하여 경쟁업체보다 우위에 있을 수 있었지만 오늘날에는 기술의 발달로 인해 동종 산업군의 경쟁 기업 간 기술의 평균화가 상당히 이루어지고 글로벌 경영환경이 조성되어 많은 기업들이 모두 비슷한 기술 수준과 조달 수준을 갖추게 되었다. 따라서 기업들은 자사 경쟁우위 확보를 위해 기존 경쟁우위 요건 외에 더 많은 요인을 고려할 필요성이 대두되게 되었고 B2B시장의 연구가 더욱 활발하게 진행되어지고 있다(이성호, 2012).

2.2 B2B영업사원의 역량에 관한 선행연구

2.2.1 영업사원의 정의와 역할

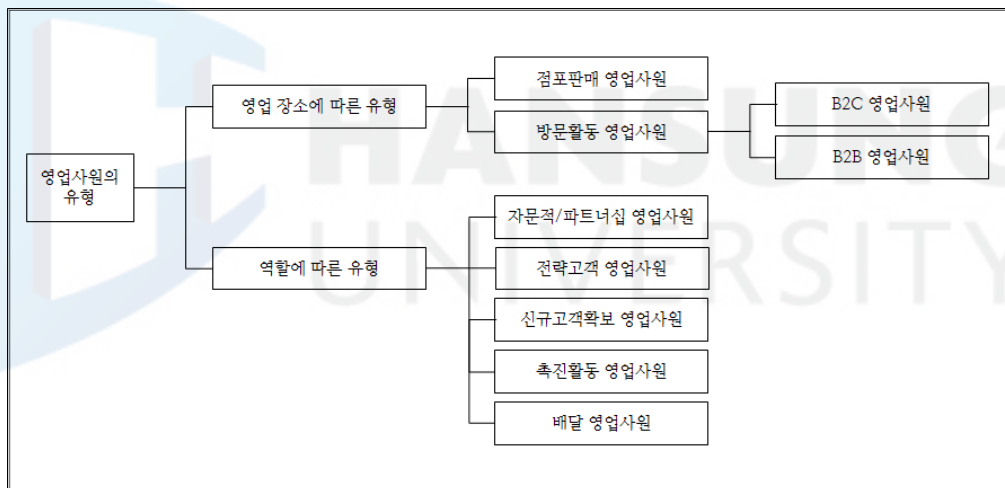
영업사원은 인적판매의 담당자로서 판매행위를 주된 직책으로 삼는 기업조직내의 사람을 가리키며 순수한 판매활동 이외에 기업과 구매자 사이에서 경제적인 역할을 수행하고 고객의 입장에서 그들의 필요와 욕구를 충족시켜 고객이 자사 제품을 다시 찾도록 유도하기 위해 혁신적이고 창조적인 다양한 활동을 담당하고 있으며, 판촉의 다른 형태로 제안판매 등을 통한 매출증대 및 고객설득, 시장정보수집, 소비자 문제 및 Issue 발견과 해결등 다양한 역할을

한다(Michaels, 1994).

영업사원은 고객과 공급자인 기업을 연결하는 역할뿐만 아니라 그 기업을 대표하여 고객을 직, 간접적으로 관계를 형성하게 만든다. 이는 고객과 유, 무형의 접촉을 통하여 판매를 이끌어내기 위함인데 다양한 의사소통과 설득, 고객의 필요를 파악하는 등의 활동을 하여 판매로 연결시키는 활동을 한다(최형목, 2014).

영업은 기업의 이윤을 창출하는 부문으로 대부분의 기업들이 이를 중시하고 있으며, 기업 간의 경쟁이 치열해지면서 그 중요성이 더욱 부각되고 있다. 이에 따라 영업의 수행 주체인 영업사원의 역할에 대한 관심도 높아지고 있다(박찬욱, 2015).

<그림 2-5>영업사원의 유형



*출처: 박찬욱. (2012). 『고객관계구축을 위한 영업관리』 . p. 24.

먼저 영업사원의 유형을 정리한다면 <그림 2-5>와 같다. 영업사원의 유형을 분류하더라도 유형에 따라 역할이 구분되는 것은 아니며 영업사원이 역할은 복합적일 수 있기 때문에 역할에 따른 유형구분은 서로 배타적인 것은 아니며, 한사람의 영업사원이 동시에 두 가지 이상의 유형에 해당될 수 있다(박찬욱, 2012).

제품판매에 있어 영업사원은 단순한 판매원과 달리 상품 또는 서비스의 구입을 유도하기 위해서 고객 또는 잠재고객(Prospects)과 직접 접촉해서 정보를 제공, 설득하며 수요를 환기시키는 인적판매(Personal Selling)의 담당자라고 할 수 있다(Michaels & Raymond, 1994). 전통적인 영업사원의 역할을 요약하면 <표 2-3>과 같다.

<표 2-3> 전통적인 영업사원의 역할

McCarthy(1971)	Ducan and Hermanson(1970)
잠재고객 탐색 및 방문 특정 구매자에 적합한 소구의 선정 고객에 대한 구매 용이성 제공 고객에 대한 조언 질문이나 의문에 대한 응답 고객의 의문점에 대한 납득 견본의 제시 또는 실연 주저하는 구매자에 대한 확신 제공 주문을 받고 이에 대한 처리 추가적 판매에 대한 설명 판매 후 서비스의 제공	접근과 인사 고객욕구의 명확화 제품의 효과적인 제시 판매저항의 배제 판매의 완료 추가 제품의 판매 좋은 이미지 구축

*출처: 김재홍. (2015). 영업사원의 조직 및 고객 적응성의 선행변수와 결과변수에 관한 연구. p.19

Kotler(1994)는 판매원의 기본적인 의무로써 원래의 판매활동 이외에도 서비스 활동과 정보활동의 두 가지를 추가시켰고, 특히 그중에서도 판매원에 의한 정보활동의 중요성을 강조하였다.

일반적으로 영업사원의 역할을 기업과 고객 사이에서 둘 간의 상호작용을 원활하게 중계하는 부분이 가장 중요한 역할이라고 할 수 있고 전문적 경험을 갖춘 영업사원은 단순한 제품 판매계약 이상의 다양하고 중요한 역할을 수행한다고 볼 수 있다. 특히 구매자의 욕구수준이 세분화 되고 제품의 종류 많아 소비자들의 구매과정이 복잡하고 다양해지는 현실에서 그들의 역할이

더욱 확장되고 있다고 볼 수 있다(김재홍, 2015). 최근에는 <표 2-3>과 같은 전통적인 영업사원의 역할보다 더욱 다양한 역할들이 영업사원에게 요구되어지고 있고 그와 더불어 기업의 영업사원의 위치도 단순한 판매자에서 PM(Project Manager), Consultant, PR(public relations)전문가, 가치전달자, 정보수집 및 보고자, 고객과제의 해결자 등의 지위로 바뀌고 있다(김재홍, 2015).

최근 들어 고객 또는 구매 관련 이해관계자의 제품이나 솔루션의 정보수집이 용이하고 동종 산업구조 내에 있는 개별기업들의 경쟁이 극심한 환경에서는 직접 고객을 대응하는 영업사원이나 유통 채널을 관리하는 영업사원을 통해서 수집한 고객정보와 시장상황에 대한 정보가 기업의 마케팅 전략 수립에 있어 중요한 요소로 작용 한다.

기업은 세계적인 저성장 흐름과 이로 인한 무한경쟁의 시대인 시장에서 이겨야만 생존할 수 있게 되었다. 기업의 생존은 제품과 서비스로 차별화하는 것만 가지고 보장 받을 수 없다. 즉 영업으로 차별화를 이루어내야 할 뿐만 아니라 기업 및 소비자와의 공급 기업을 연결하는 중요한 가교의 역할도 수행해야 한다(박찬욱, 2015).

2.2.2 영업사원의 역량 개념

역량(competency)이란 여러 영역에서 정의되어지고 사용되어 왔기 때문에 이에 영역을 통일해서 일치된 정의가 있는 것은 아니지만 그 개념의 근원을 살펴보면 1920년대의 과학적 관리의 대학자인 Frederick Taylor가 업무를 세부적인 구성요소로 구분 할 것을 제시 하면서 역량(competency)이란 용어를 사용하였다(최형묵, 2014). 그 이후 역량이라는 용어는 White(1959)에 의해 개인의 특성으로 최초 정의 되었다.

따라서 역량이란 특정인이 보유하는 능력을 바탕으로 성과를 내기 위해 취한 행동으로 볼 수 있고, 능력평가나 인적자원 육성에 활용하기 위해 높은 성과를 올리는 사람의 행동특성을 규명한 것으로 이해할 수 있다(윤정현, 2009).

<표 2-4> 역량 정의

출처	역량의 정의
전영욱 · 김진모(2005)	조직 환경 속에서 직무의 질적 성과나 목표를 달성해 낼 수 있는 조직 구성원의 능력뿐만 아니라, 조직의 미션 및 전략을 달성하고, 바람직한 조직문화를 창출하는데 요구되는 지식, 기술, 태도의 총체를 포함하는 능력
조민수 · 조형기(2012)	탁월한 역할 수행을 유지하기 위해 요구되는 지식, 기술 뿐 아니라 개인의 내적 특성의 총체
Boyatzis (1982)	직무에서 효율적이거나 우수한 성과를 보이는 개인의 내재적 특성
Klemp (1980)	업무에서 효과적이고 우수한 성과를 산출하는 개인의 잠재적인 특성
Lucia and Lepsigner (1999)	조직에서 역할을 효과적으로 수행하는데 필요한 지식, 스킬 및 특성의 특별한 조합
Mirabile (1997)	업무 수행상의 고성능과 관련된 지식, 기술, 능력, 특성
Parry (1996)	개인이 수행하는 업무의 주요한 부분들에 영향을 주고, 업무성과와 관련성이 높고, 조직에서 널리 받아들여지고 있는 기준을 활용하여 측정될 수 있으며, 교육훈련과 개발을 통하여 개선될 수 있는 지식, 기술, 태도의 집합체
Spencer and Spencer (1993)	효과적이고 우수한 업무수행의 원인이 되는 개인의 내적인 특성으로 내적인 특성은 다양한 상황에서 개인의 행동을 예측할 수 있도록 해주는 개인 성격의 심층적이고 지속적인 측면
SMA (2008)	직원이 업무를 효과적으로 수행하는데 필요한 상세하면서도 행동에 기반을 두고 있는 기술이나 특성

*출처: 박찬욱, 조아라, 안성민. (2015). B2B 영업사원의 역량모델 개발을 위한 탐색적 연구. 한국마케팅관리학회, 『마케팅관리연구』, 20(3), p.36.

영업사원 역량의 개념은 특정한 상황이나 직무에서 비교 준거기준에 비추어 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내적인 특성(underlying characteristics)으로 다양한 상황에서 개인의 행동을 예측할 수 있도록 해주는 개인 성격의 심층적이고 지속적인 측면을 말하며 비교 준거기준은 영업사원의 경우 판매실적과 같이 역량이 어떤 사람의 우수성이나 업무능력을 구체적인 기준에 의해 예측한다는 의미를 지닌다(David, 2000).

2.2.3 영업역량의 선행연구

영업역량은 여러 역량요소들 중에서 성과달성에 결정적인 역할을 하는 또는 비교우위가 있는 개인·조직의 독자적 역량이라고 할 수 있으며, 직무를 맡고 있는 개인들에게 요구되는 개인적·직무적 역량과 조직구성원 모두에게 공통적으로 요구되는 역량의 합 또는 공통분모로 볼 수 있다(황창환, 2011). 특정한 조직에 소속되어 있는 한 그 조직에서 요구하는 공통적 역량 또는 기본역량과 자신의 특수직무나 역할에서 요구하는 공통적 역량 또는 기본역량과 자신의 특수직무나 역할에서 요구하는 차별화 역량 또는 전문역량을 함께 가지고 있어야 한다(황창환, 2011). 또한 각 조직구성원은 자신이 맡고 있는 직무나 역할이 조직의 영업역량과 관련을 맺도록 역량뿐만 아니라 성과 스킬들을 보유하고 개발해야 한다(황창환, 문종범, 2009).

<표 2-5> 역량모델 구축과 관련한 선행연구(대상산업과 조사방법)

역량모델 연구	산업군	자료수집방법
오현석·배진현·윤정이 (2010)	자동차	심층면접, 설문조사
유창조·윤동기 (2006)	자동차	심층면접,
윤정현 (2009)	여행업	설문조사
전상길 (2005)	은행	심층면접, 워크샵, 설문조사
하재홍·허진·박종혁 (2012)	외식업	설문조사
황창환·문종범 (2009)	가전제품 매장	심층면접, 설문조사
Hsiao (2012)	자동차	설문조사
Kim and Hong (2005)	제약	심층면접
Lina et al. (2011)	가전제품 매장	심층면접, 관찰
Lucia and Lepsinger (1999)	영업 일반, 자동차	심층면접
Spencer and Spencer (1993)	영업 일반	심층면접

*출처: 박찬욱. (2015). B2B 영업사원의 역량모델 개발을 위한 탐색적 연구. 한국마케팅관리연구, 20(3), p.37. 연구자 일부수정.

최근의 연구자료에 의하면 우수한 성과를 내는 뛰어난 영업사원들은 <표 2-6>과 같은 특징을 갖고 있다고 한다.

<표 2-6> 우수한 영업사원의 특성

	내용
1	차별화 기준을 바탕으로 잠재 고객을 평가하며, 끊임없이 변화하는 민첩한 조직을 목표로 삼는다.
2	다양한 이해관계자를 찾기 위해 노력하며 우호적인 정보원보다 회의적인 변화촉진자(change agent)를 선호한다.
3	구매 프로세스에 대한 질문 보다, 변화촉진자들에게 구매 방법을 가르쳐준다.

*출처: Adamson, Dixon & Toman (2012). *The end of solution sales*. Harvard Business School, p.67.

첫째, 다른 영업사원들이 사용하는 것과는 다른 기준을 바탕으로 잠재 고객을 평가하며 자사가 무엇을 필요로 하는지 명확하게 이해하는 조직이 아니라 끊임없이 변화하는 민첩한 조직을 목표로 삼는다(Adamson & Toman, 2012).

둘째, 매우 다양한 이해관계자를 찾기 위해 노력하며 우호적인 정보원보다 회의적인 변화촉진자(change agent)를 선호한다(Adamson & Toman, 2012).

셋째, 구매 프로세스에 대한 질문을 던지기보다 변화촉진자들에게 구매 방법을 가르쳐준다(Adamson & Toman, 2012).

이런 부류의 영업 전문가들은 단순히 좀 더 효과적으로 판매하는 것이 아니라 일반적인 영업사원들과는 전혀 다른 방식으로 판매한다는 점을 말하며 기업은 평균적인 영업사원들의 성과를 개선하려면 이들의 판매 방식을 개선하기보다 완전히 변화시켜야 한다는 뜻이다(Adamson & Toman, 2012).

따라서, 조직은 이를 위해서 영업사원 훈련 및 지원 방식을 근본적으로 재고할 필요가 있다고 한다(Adamson & Toman, 2012).

영업사원의 역량은 영업의 유형, 회사의 특성, 상품의 유형, 고객의 유형, 영업의 규모 등에 따라 다양하게 나타나는데, 그 중에서도 영업의 유형에 따른 역량의 차이가 가장 크게 나타난다고 주장하였다(Spencer & Spence, 1993).

학계에서 주장하고 영업역량은 <표 2-7>과 같다.

<표 2-7> Spencer & Spencer의 영업역량모델

역량(Competence)	행동지표	가중치
영향력 (Impact& Influence)	• 신뢰를 구축한다 • 고객의 이슈와 관심에 집중한다 • 간접적인 영향력을 행사한다 • 자신의 말과 행동이 주는 효과를 예측한다	●●●●●
성취 지향성 (Achievement Orientation)	• 도전적이고 성취 가능한 목표를 세운다 • 시간을 효율적으로 사용한다 • 고객의 사업을 발전 시킨다	●●●●●
주도성 (Initiative)	• 집요하며 쉽게 포기하지 않는다 • 기회를 포착한다	●●●●●
대인이해 (Interpersonal Understanding)	• 비 언어적 행동을 이해한다 • 타인의 태도, 의미를 이해한다 • 타인의 반응을 예측한다	●●●
고객지향성 (Customer Service Orientation)	• 고객의 욕구를 충족 시키기 위해 가외의 노력을 기울인다 • 고객의 잠재된 욕구를 발견해서 충족시킨다 • 사후관리를 잘한다	●●●
자신감 (Self Confidence)	• 자기 능력을 믿는다 • 도전을 받아들이며 낙관적이다	●●●
관계형성 (Relationship Building)	• 일과 관련된 친분 관계를 유지 한다 • 네트워크를 형성하고 활용 한다	●●
분석적사고 (Analytical Thinking)	• 장애를 예상하고 대비한다 • 다양한 설명거리나 계획을 생각해 둔다	●●
개념적사고 (Conceptual Thinking)	• 나름의 규칙을 적용한다 • 현재와 과거의 유사점을 인식 한다	●●
정보수집 (Information Seeking)	• 다양한 출처에서 정보를 획득 한다	●●
조직인식 (Organizational Awareness)	• 고객의 조직이 움직이는 방식을 이해한다	●●
기술적 전문성 (Technical Expertise)	• 상품과 서비스에 관련된 기술과 지식을 가지고 있다	●●

*출처: Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (2008). *Competence at Work models for superior performance*. P173.

학술 문헌에서 나타난 가장 대표적인 B2B 영업사원 유형 구분은 <표 2-8>에서와 같이 B2B시장에서의 영업사원을 유통업체 대상 영업사원, 기술영업사원, 촉진활동 영업사원의 세 가지 유형으로 구분할 수 있다(Avlonitis & Panagopoulos, 2006; Johnston & Marshall, 2011).

<표 2-8 > B2B영업사원 유형에 관한 분류

영업사원 유형	영업사원의 역할	산업군
유통업체 대상 영업사원 (Trade Seller)	소매업체 혹은 도매업체를 대상으로 주로 완제품을 판매하는 역할	가공식품 제조업체, 생활용품 제조업체, 전자제품 제조업체 등
기술영업사원 (Technical Seller)	제조업체를 대상으로 주로 장비 및 부품이나 서비스, 원료를 판매하는 역할	IT & 통신 업체, 부품 제조업체, 원재료 제조업체, 설비 제조업체 등
촉진활동 영업사원 (Missionary Seller)	판매활동이 주목적이 아닌 자사 상품에 대한 정보를 제공하고, 자사 상품을 사용해 줄 것을 홍보하는 역할을 수행	제약회사, 주류회사

*출처: 박찬욱. (2015). B2B 영업사원의 역량모델 개발을 위한 탐색적 연구. 『마케팅관리 연구』, p.34. 연구자일부 수정.

B2B영업은 기술영업, 유통영업, 촉진활동영업으로 크게 3개의 영업사원의 유형으로 구분 할 수 있고 그 중에서도 기술영업사원 유형이 B2B영업 중 가장 대표적인 유형으로써 제조업체를 대상으로 주로 부품, 원재료, 설비 등을 판매하는 영업을 의미한다(박찬욱, 2015).

본 연구에서는 이 세 가지 유형 가운데 B2B시장에서 기업에 직접 판매하는 기술영업사원의 유형과 해당하는 영업사원이 업무 수행을 하는 국내 사무기 분야를 중심으로 연구가 이루어졌다.

2.2.4 영업사원의 자질역량과 업무수행역량

자질(資質:talent)은 사전적 의미로 ‘타고난 성품이나 소질’을 의미한다. 따라서 영업사원의 자질역량이란 ‘영업사원이 성공적인 영업활동을 수행하는데 도

움이 될 수 있는 성품이나 소질을 갖추고 있는 정도'라고 정의될 수 있다(조아라, 2015).

영업사원의 자질역량은 직무를 수행하기 이전 생래적으로 또는 성장하는 과정에서 형성된다. 성격적 특성 및 감성역량 등과 같은 내면적이고 내재적인 특성들이며 영업사원이 되기 이전에 이미 깊게 체화되어 있는 역량이기 때문에 교육과 훈련을 통해 급격한 역량의 향상을 기대하기가 상대적으로 어렵다.

따라서, 기업은 자사의 영업활동을 수행하기 위해 바람직한 자질을 파악하고 이를 채용과정에서 활용하여 바람직한 자질역량을 가지고 있는 지원자를 선발하는 것이 최선이라고 할 수 있다(박찬욱, 2015).

2.3 B2B거래상에서의 영업사원의 기술지원 역량

기술(技術)의 사전적 정의는 과학 이론을 실제로 적용하여 자연의 사물을 인간 생활에 유용하도록 가공하는 수단이나 사물을 잘 다룰 수 있는 방법이나 능력을 뜻한다(국립국어원 2016).

B2B거래상에서 기술이란 과업수행, 용역제공, 혹은 제품생산을 가능케 하는 지식이나 정보를 말하며 기술은 생산기술과 더불어 관리, 마케팅 노하우, 생산 노하우, 기업간 시스템의 공유를 포함하는 지식이나 정보라 할 수 있다고 주장하였다(한상린, 1998).

B2B 산업재 시장의 특성상 거래기업간의 관계에서는 교환되는 부품의 품질이나 상대방 기업의 기술수준이 거래 조직간의 관계를 밀접하게 하는데 중요한 요인으로 작용될 수 있으며 특히 공급업자의 생산과정, 전달 및 물적 유통 시스템, 또는 구매업자에게 제공할 수 있는 기술수준과 최근에 특히 중요시되고 있는 기업 간의 정보기술적 공유시스템 등은 구매자와 공급자 상호교환에 기본적인 고려요소로 인식되고 있다(한상린, 2003).

B2B시장에서 기술영업에서는 상대적으로 구매규모가 크고, 니즈가 복잡하고 까다로운 고객을 대상으로 영업이 이루어지는 경우가 많기 때문에 한 명의 영업사원이 고객을 전담하지 않고 다양한 전문성을 가지고 있는 다수의 인력

으로 구성된 영업팀을 통해 대응하는 경우가 많다. 또한 기술영업에서는 단순히 기존의 기술에 대한 지식을 전달하거나 적용하는 것이 아니라, 고객의 요구에 대응하기 위한 맞춤 생산이 이루어지거나 새로운 가치 창출을 위해 신기술을 개발하여 제안해야 하는 경우도 빈번하게 발생한다(박찬욱, 2015).

Chumpitaz & Paparoidamis(2004)은 기업의 기술지원 및 상품과 서비스 신뢰도는 기술적 품질에 유의하다고 주장하였고, 최근의 B2B시장에서의 기술적 품질과 관련한 연구에서 구매자가 인식한 제공되는 핵심적 서비스 또는 실질적 결과물이 B2B거래에서 지속적인 관계를 만들고 긍정적인 성과를 가져올 것이라고 주장 하였다(한상린, 이성호, 2012).

2.4 B2B영업사원의 컨설팅역량

2.4.1 컨설팅의 개념

컨설팅(Consulting)의 사전적 의미는 어떤 분야에 전문적인 지식을 가진 사람이 고객을 상대로 상세하게 상담하고 도와주는 것을 말한다(국립국어원, 2016).

International Council of Management Consulting Institutes(2014) 해외연구에서 컨설턴트가 가지고 있는 지식, 기술, 자산을 활용하여 객관적인 조언과 전문적인 지식 및 기술을 제공함으로써, 조직이 문제를 해결하고, 가치를 창출하며, 성장과 개선성과를 극대화할 수 있도록 돕는 것이라고 하였으며, Institute of Management Consultants USA(2014)는 고객이 목표를 정의하고 달성할 수 있도록, 문제 및 기회를 진단하여 해결방안을 제시하고, 해결방안의 실행을 지원하기 위하여, 독립적이고 객관적인 조언을 제공하는 것이라고 하였다(송거영, 2015).

국내연구에는 중소기업청(2009)은 경영상의 문제 및 과제를 규명하고, 해결방안을 제시하며, 해결방안이 적기에 실행될 수 있도록 도와주는 행위라고 정의하였으며, 2008년 개정 시행된 한국표준산업분류(KSIC 9차 개정)에서는 경영컨설팅업(71531)을 다른 사업체에게 사업경영문제에 관하여 자문 및 지원

하는 산업 활동으로 정의하고, 경영일반, 전략기획, 특정부문 경영, 시장관리, 생산관리, 재정관리, 인력관리 자문 등으로 분류하고 있다(송거영, 2015).
컨설팅의 특성은 아래의 <표 2-9>와 같이 요약할 수 있다.

<표 2-9> 컨설팅의 특성

특성	내용
전문성	컨설팅은 전문성을 필요로 하고, 전문성 중에서도 문제해결능력이 가장 중요하며, 문제해결능력은 컨설팅 결과의 타당성과 신뢰성을 결정하는 요소가 됨.
사업성	컨설팅사나 컨설턴트는 사업을 영위하고 성장시켜 나가야 하므로, 컨설팅 서비스는 상품으로서 가치가 있어야 하며, 고객들은 이들이 제공하는 컨설팅 서비스에 대하여 비용을 지불하여야 함
고객지향성	고객만족을 위해 컨설팅서비스의 효용가치를 최대화하여야 함
지속성	컨설팅은 내외부의 환경변화에 대응하여 지속적으로 이루어져야 경영성으로 나타남.
환경대응성	변화하는 기업의 환경변화에 대응하여 계속 진화해 나가도록 하여야 함

*출처: 송거영, (2015). 컨설팅몰입이 컨설팅품질지각 및 컨설팅효과성에 미치는 영향.

일찍이 장영(1997)은 기업과 관련된 컨설팅이라고 해서 무조건 경영컨설팅에 포함되는 것은 아니라고 설명 하였다. Computer Software 회사나 회계법인등은 일반적으로 경영컨설팅 업에 포함되지 않고 별도의 분야로 설정되어 있다. 즉 System등 전산분야에 대한 컨설팅과 회계감사 컨설팅, 기술 컨설팅등은 컨설팅 분야가 특정분야에 한정되어 있고 지나치게 전문적인 내용을 다루기 때문이다. 그러나 경영 일반의 문제를 해결하기 위해서는 전산 및 회계 분야에 대한 전문지식을 갖추어야하기 때문에 컨설팅업체와 회계법인, 컴퓨터 업체등의 사업경계가 사라지는 추세라고 한다.

2.4.2 영업사원의 컨설팅역량

먼저 컨설턴트의 일반적인 역할을 살펴본다면 해외 연구에서 컨설턴트의 역할로 전문가, 관리자, 연구원, 교육자의 4가지 역할로 구분 하였다(Williams & Woodward, 1994). 전문분야의 정보나 조언을 제공해야 하는 전문가, 프로젝트 전반에 대한 관리, 감독을 하는 관리자, 정보를 수집 및 분석과 해석을 하는 연구원, 전문지식을 습득하여 스스로 해결하도록 도와주는 교육자가 컨설턴트의 역할이라고 Williams(1996)가 정의하였다(신동주, 2015).

B2B거래상의 영업사원의 컨설팅 역량을 업무수행에 있어서 필요한 역량으로 본다면 영업사원이 영업업무를 수행하는 과정에서 발휘되어야 하는 행동이나 태도, 지식 그리고 Skill 또는 기술 등과 관련한 역량을 의미한다. 업무수행역량은 전통적인 영업수행역량과 가치제안 중심의 영업수행역량으로 구분될 수 있다. 먼저 전통적인 업무수행역량으로는 사회적 관계형성 역량, 제품지식, 커뮤니케이션 스킬, 협상력 등을 들 수 있다. 그런데 영업의 고도화가 진행되면서 전통적인 접근방식에서 벗어나 가치제공을 중심으로 하는 영업사원의 역량이 강조되고 있다(Rosenbaum, 2001). 이러한 점은 영업사원이 컨설팅 역량(전문가, 프로젝트 관리자, 연구자, 교육자의 역량)이 필요하다는 점을 나타내고 있다.

예를 들어, 개별적인 지식, 기술, 행동 등이 어떻게 성공적인 영업에 이르게 하는지에 대한 연결고리가 모호한 전통적인 역량모델에서 벗어나서 판매과정을 분석 및 해석하고 전문정보와 제언을 통한 고객니즈 파악 및 규명을 거친 해결방안의 창출과 가치제안 등의 단계로 구분하고 각 단계에서 필요한 지식, 행동, 기술, 태도 등을 역량으로 도출하는 것이 바람직하다고 주장하였다(Moorman & Tousi, 2010). 따라서 B2B영업사원의 컨설팅 역량이 기업 간 거래에 있어 고객 충성도나 관계성과에 영향을 미친다고 볼 수 있다.

2.5 B2B거래관계에서 관계만족과 관계성과

2.5.1 관계만족의 개념과 관계성과

관계만족은 기업과 고객의 관계강도를 표시하는 중요한 척도이며 관계만족이 기업성가에 미치는 영향이 크기 때문에 학계에서는 개별고객 단위의 관계만족 과정이나 관계만족도의 측정 그리고 관계만족의 효과에 기초하여 분석하는 연구가 진행되었다.

기업성과와 고객만족의 관계를 객관적으로 분석하기 위해서는 일관되고 검증된 기업의 Data가 필요하여 CSI(Customer Satisfaction Index)가 만들어졌다. 1990년부터 스웨덴(예: SCSI)을 필두로 미국(예: ACSI)과 한국(예: NCSI와 KCSI) 등의 전문기관에서는 자국의 기업별 고객만족도 지수를 측정하여 발표하고 있다(임대규, 2010).

고객만족이라는 개념은 1983년 Berry에 의해서 관계마케팅(Relationship Marketing)이라는 용어가 처음 소개되면서 조금씩 알려지기 시작했으나 90년대까지는 크게 관심을 얻지는 못하고 있었다(Grönroos, 1996). 그러나 그 이후 고객관계마케팅(Customer Relationship Marketing)이라는 개념이 등장하면서 본격적으로 고객만족에 관한 연구가 이루어지기 시작하였다. 연구가 소개된 초기에는 주로 고객만족에 대한 개념적인 측면이나 기업이익 또는 성과 측면에 초점을 맞추고 있었기 때문에 고객의 관점에서 접근하는 연구논문은 드물었다(손영욱, 2015).

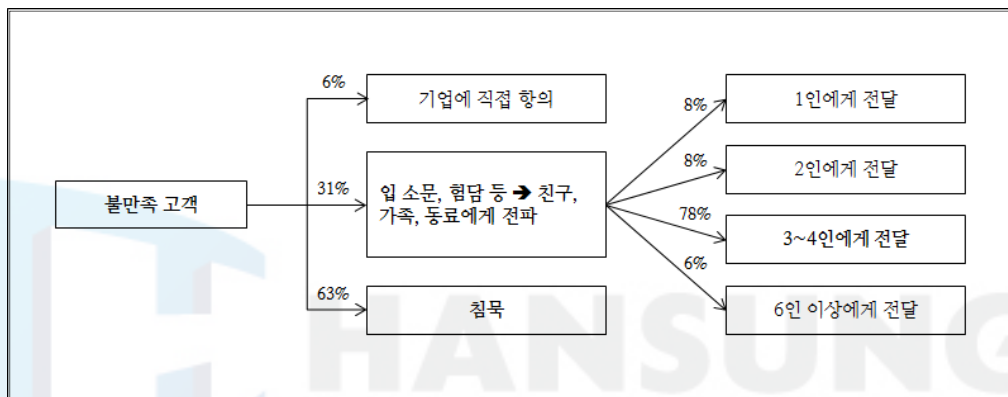
그러나 지속적으로 고객관계마케팅에 관련된 연구논문이 발표되고 있다. 점점 고객관계마케팅에 대한 관심이 증가하기 때문이다. 이러한 관심과 더불어 기업들이 고객만족에 대한 잘못된 개념이나 단기적인 성과에 대한 기대감을 가지고 있는 경우가 있다. 예를 들면, 고객만족도가 높아지면 그 기업의 매출이 단기적으로 오르거나 경영성과에 즉각적으로 나타날 것이라는 성과에 대한 기대이다. 그러나 그런 기대감과 달리 고객만족이 실제 매출이나 경영성가로 이어지기까지는 일정한 시간이 필요하다는 점을 인식하고 장기적인 선

행지표로 삼아야 한다는 점을 이해해야 한다(손영욱, 2015).

2.5.2 불만족고객의 영향

아래의 <그림 2-6>은 고객만족과 관련한 와튼스쿨(미국)의 불만족 고객이 기업에 미치는 영향에 대한 보고서의 내용이다.

<그림 2-6> 불만족 고객이 미치는 파급효과



*출처: 손영욱, (2015) p.16. 펜실베이니아, 와튼스쿨, 『2006 불만고객 연구 보고서』.

학계의 연구결과에 따르면 일반적으로 기업매출의 65% 정도가 그 기업에 만족한 기존 고객으로부터 만들어지고 기존고객을 유지하는 일은 새로운 고객을 찾는 비용의 평균 5분의 1정도 밖에 들지 않는 반면, 불만족한 고객의 90% 이상은 그 기업의 상품을 다시 찾지 않으며 그 불만을 최소한 다른 9명의 잠재 고객에게 이야기한다고 한다(이문규, 2010). 즉, 고객만족이 기업의 지속적인 경영에 중요한 요소로 작용하고 기업의 제품이나 서비스의 구매에 있어서도 큰 영향력을 미치게 된다.

미국의 라이헬드와 새서의 연구에 따르면 기업이 고객 이탈률(customer defection rate)을 5% 정도만 낮출 수 있다면 순이익은 25~85% 증가하는 효과가 나타난다고 한다(이문규, 2010). 일반적으로 B2B시장에서 기존고객은 기업에 대한 공헌도는 높다. 특히 장기적인 거래를 수반하고 관계만족 인식하고 있는 충성도 높은 고객일수록 가격에 비교적 덜 민감하고, 마케팅 비용이

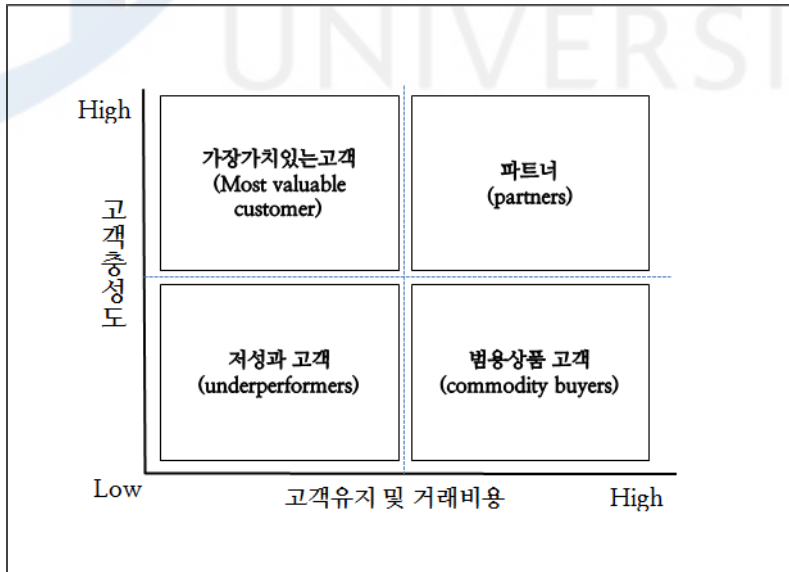
적게 든다. 그리고 충성도가 높은 고객일수록 재 구매율이 높고 다른 고객에게 긍정적인 구전활동도 해준다(이상준, 2015).

2.5.3 고객만족을 통한 기존고객유지

연구에 따르면 새로운 고객을 확보하고 일방적인 커뮤니케이션에 초점을 둔 B2C시장과는 다르게 B2B시장의 관계적 거래에서는 브랜드에 대한 신뢰 및 충성도에 의한 관계의 질, 관계몰입을 통해 장기간의 반복적인 거래와 현재의 조직구매자를 확보하고 유지하는데 있어서 거래비용을 줄이고 상호간 커뮤니케이션을 통해 원활한 상호작용을 이루게 해야 한다(성형석, 2005).

신규 고객을 확보하려면 시장을 개척하려는 적극적인 대책이 필요하다고 주장하였다. 기존 고객을 만족시키고 유지하기 위한 노력이 선행되지 않는다면 사상누각이나 다름없으며 기업은 고객만족(customer satisfaction)과 고객유지(customer retention) 없이는 기업이 생존할 수 없기 때문이다(이문규, 2010).

<그림 2-7> 고객충성도와 고객관리비용에 따른 고객 분류



*출처: Narayandas, D. (2005). Building Loyalty in Business Markets. *Harvard Business Review*, p8.

<그림 2-7>에서는 고객충성도와 고객유지비용에 대한 관계를 설명하고 있다. 가장 가치 있는 고객은 그 기업에 대한 충성도가 높고 고객유지비용 및 거래비용이 상대적으로 낮다는 것을 알 수 있다. 또한 일반적으로 신규고객을 유치하는 비용보다 기존고객을 유지하는 것이 기업의 투자비용을 줄이는 전략으로 활용할 수 있으며 고객이 한 기업에 충실한 기간이 길면 길수록 그 고객의 가치가 높아진다(한인재, 2010).

기존고객을 지속적으로 유지하는 전략을 실행하기 위해서는 기업은 관계만족에 대한 적절한 활동을 위하여 정보기술(IT)과 그 기업이 보유하고 있는 Data를 잘 활용하고 관리해야 한다. 구매자 또는 조직구매센터내 이해관계자들의 구매형태나 특성, 규모 및 구매 시점등과 같은 요인들에 대한 데이터베이스를 구축, 관리해나가지 않는 한 고객만족과 고객유지는 단기적으로 반짝하는 기획안으로 되기 쉽다(이문규, 2010).

기업은 고객의 구매패턴을 분석하고 파악해야 한다. 어떤 고객이 언제, 어디서, 얼마의 수량을, 어떤 주기로 구매하는지의 패턴을 파악해 시장을 세분화하고 고객의 욕구에 맞는 제품과 서비스를 디자인해야 한다. 또한 고객의 평생가치를 산출하고 기존고객과 장기적인 관계를 유지해야 한다.

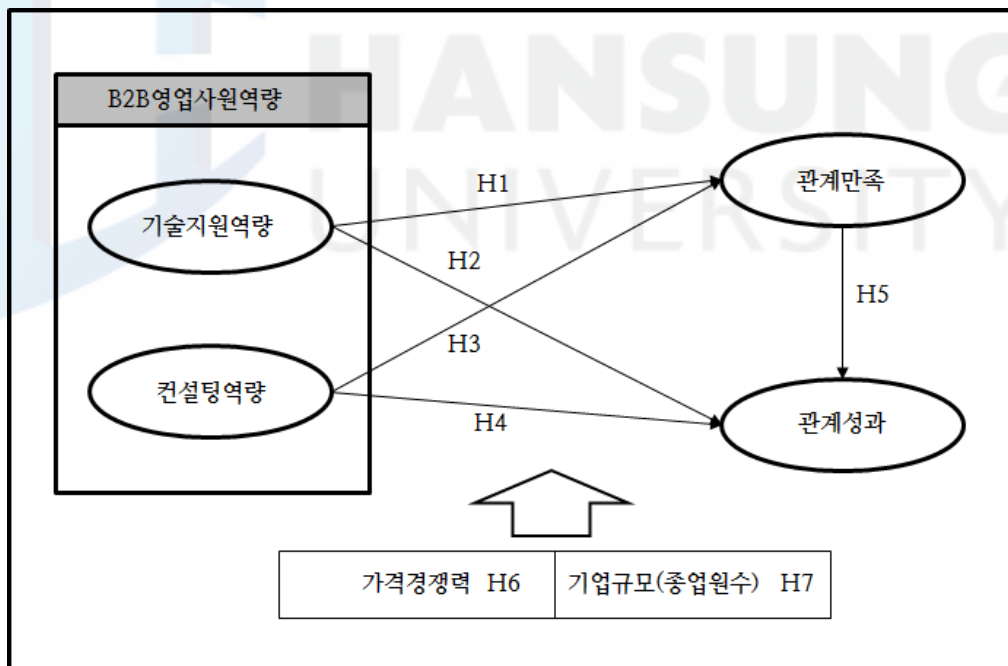
기업들이 구매자와 장기적, 상호 지원적 관계를 구축하면 보다 성공적일 것이라는 견해를 밝히고 있다(Tellefsen & Thomas, 2005). 따라서 여러 B2B관련 연구들에서는 새로운 고객 획득보다 기존 고객과의 관계유지가 공급업체에 장기적으로 이익이 됨을 밝히고 있다(이상준, 2015). 이는 고객 획득보다 기존 고객과의 관계유지가 공급업체에 장기적으로 이익이 됨을 밝히고 있는 이는 신규고객을 발굴하는 것보다 기존 고객관계를 유지했을 때, 마케팅 비용과 거래 비용 등의 비용절감이 가능하고 납기일 준수 등의 불확실성을 줄일 수 있기 때문이다(한상린, 2003).

Ⅲ. 연구설계

3.1 연구모형

본 연구에서는 선행연구를 통하여 B2B시장의 일반적인 특성과 B2B거래환경에서 영업사원의 필요 역량을 파악하고 그중에서 영업사원의 기술지원역량과 컨설팅역량에 대하여 구분하여 B2B거래상에서의 영업사원의 역량이 관계만족과 관계성과에 미치는 영향에 대해서 제시하고자 한다. 연구 대상은 국내 사무용복합기 시장을 중심으로 기업 대상으로 조사를 하였고, 응답자는 구매 결정권자로 한정하였다. 연구모형을 요약하면 아래 <그림 3-1>과 같다.

<그림 3-1 >연구모형



3.2 연구가설 설정

3.2.1 B2B영업사원의 역량이 관계만족과 관계성과에 미치는 영향

컨설턴트의 역량을 구분한다면, 컨설턴트가 컨설팅 직무를 원활히 수행하고 고객이 요구한 컨설팅 목적을 달성하기 위하여 자신만의 차별적인 전문성으로 공통역량, 직무역량, 관리역량으로 구분 할 수 있다(Williams & Woodward, 1994).

<표 3-1>컨설턴트의 역량 구분

	역량	내용
1	공통역량	공통역량이란 컨설턴트가 직무수행에 기본적으로 갖추어야 할 자질 및 소양에 관한 특성으로서 품성과 성실성, 경영전반에 대한 지식, 목표달성에 대한 책임감과 신뢰성, 고객지향성 등이 포함된다.
2	직무역량	직무역량은 특정분야의 전문가로서 컨설턴트가 갖추어야 할 업무수행에 대한 차별적 능력으로 문제점에 대한 분석과 개선방안의 제시능력, 논리적 사고력, 정보와 다양한 솔루션의 제공능력, Communication 능력이다.
3	관리역량	관리역량은 컨설팅 수행에 대한 종합 관리역량으로 프로젝트 목표달성 능력, 협조의 유도능력, 코칭과 임파워먼트 능력, 추진능력으로 구성된다.

*출처: 김문준. (2015). 컨설턴트 역량이 조직성과에 미치는 영향. p.26 연구자 일부수정

B2B거래상에서 영업사원의 기술지원이란 과업수행, 용역제공, 혹은 제품 생산을 가능케 하는 지식이나 정보를 말하며 여기에서 기술은 생산기술과 더불어 관리, 마케팅 노하우, 생산 노하우, 기업간 시스템의 공유를 포함하는 지식이나 정보라 할 수 있다고 한다(한상린, 2003). 그리고 B2B 산업재 시장의 특성상 거래기업간의관계에서는 교환되는 부품의 품질이나 상대방 기업의 기술수준이 두 조직간의 관계를 밀접하게 하는데 중요한 요인으로 작용될 수 있다고 주장하였다.(한상린, 2011).

기술영업에서는 상대적으로 구매규모가 크고, 니즈가 복잡하고 까다로운 고

객을 대상으로 영업이 이루어지는 경우가 많기 때문에 한 명의 영업사원이 고객을 전담하지 않고 다양한 전문성을 가지고 있는 다수의 인력으로 구성된 영업팀을 통해 대응하는 경우가 많다. 또한 기술영업에서는 단순히 기존의 기술에 대한 지식을 전달하거나 적용하는 것이 아니라, 고객의 요구에 대응하기 위한 맞춤 생산이 이루어지거나 새로운 가치 창출을 위해 신기술을 개발하여 제안해야 하는 경우도 빈번하게 발생한다(박찬욱, 2015).

B2B거래관계 관련 연구에서는 관계라는 개념이 중시되면서 학자들은 관계를 형성할 수 있는 요인과 관계로 인해 얻을 수 있는 성과에 관심을 갖기 시작하였다(신동주, 2015). 이러한 B2B거래관계는 기업과 기존 고객 간에 장기적이고, 지속적인 우호관계를 형성하여, 기업의 성장과 유지를 목적으로 하기 때문이다(김지영, 2012). 따라서 장기적인 관계를 구축하기 위해서는 기업과 고객 간의 관계가 필요하며, 이러한 관계는 일반적으로 성공적 거래관계에 대한 필수적 구성요소로 간주된다(Morgan & Hunt, 1994).

기존마케팅 연구에서도 신뢰가 미래의 구매의도에 영향을 미치며(Doney & Cannon, 1997), 관계신뢰가 장기적인 관계를 형성하는데 중요한 역할을 한다는 것이 밝혀졌다(Morgan & Hunt, 1994). 이는 신뢰가 고객관계를 형성하는데 있어서 필수적으로 요구되는 감정이라는 점에서 중요하게 다루어져 왔다(김지영, 2012).

학계에서는 신뢰의 대상별·내용별 차원을 고려한 모형을 설정하여 이를 서비스 분야에서 연구를 진행하였다(Sirdeshmukh, 2002). 이 연구에서 제품 및 서비스 제공기업과 고객 간의 관계형성이 고객 만족에도 영향을 줄 수 있는데 소비자들은 특정 서비스 제공자와 관계를 형성하고 이들을 신뢰하게 됨으로써 높은 고객만족을 얻을 수 있음을 제시하고 있다(Sirdeshmukh, Singh, & Sabol, 2002). 이상의 선행연구를 근거로 하여 아래의 가설을 수립하였다.

- H1: B2B 영업사원의 기술지원역량은 관계만족에 정의 영향을 미칠 것 이다.
- H2: B2B 영업사원의 기술지원역량은 관계성과에 정의 영향을 미칠 것 이다.
- H3: B2B 영업사원의 컨설팅역량은 관계만족에 정의 영향을 미칠 것 이다.

H4: B2B 영업사원의 컨설팅역량은 관계성과에 정의 영향을 미칠 것 이다.

Anderson & Narus는 기업이 다른 기업과의 업무관계의 모든 관점을 평가함으로써 발생하는 긍정적 감정이 관계만족이라 정의하였고(Anderson & Narus, 1990), Crosby는 만족을 경험과 상호작용의 경험을 바탕으로 도출되는 감정적 상태로 보았다(Crosby et al., 1990).

이처럼 고객만족은 주로 고객과의 관계에 의해 이루어지는 개념으로 사용되고 있으며, 많은 선행연구에서 기업의 장기적인 성과창출에도 밀접한 관련이 있다고 제시하고 있다(신동주, 2015). 학계에서 Reynolds & Beatty(1999)는 고객과 종업원간의 장기적 관계에 따른 고객의 사회적, 기능적 편익의 지각으로 발생된 판매원에 대한 만족이 해당 점포 및 기업에 대한 만족에도 유의한 영향을 미친다고 했다(신동주, 2015).

이처럼 관계만족은 거래관계에 있어 영업사원(판매원)의 고객 지향적 행동이 기업과 고객 간의 장기적 관계구축을 유도하는 작용을 만들기 때문에 매우 중요한 요인이다(Dorsch, Swanson, & Kelly, 1998).

3.2.2 B2B거래환경에서 관계만족이 관계성과에 미치는 영향

관계만족은 고객이 서비스 제공기업과 지속적이고 장기적인 관계를 형성하게 만드는 중요한 변수 중 하나임을 알 수 있다(신동주, 2015).

국내연구에서도 서비스 접점에서 고객과의 관계를 형성하고 관계만족이 고객과의 장기관계유지에 긍정적 영향이 있다고 하였다(김지영, 2012). 따라서 본 연구에서는 선행연구를 토대로 B2B거래상에서도 관계만족이 고객과의 관계성과에 영향을 줄 것으로 추론하였으며 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H5: B2B환경에서 관계만족이 관계성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

더불어 본 연구에서는 B2B거래환경에서 B2B영업사원의 역량이 관계만족과 관계성과에 미치는 영향에서 표본 집단의 가격만족집단과 기업의 종업원 수

를 기준으로 기업규모를 구분하고 각 집단 간의 차이점을 알아보고자 다음의 가설을 수립하였다.

H6: B2B환경에서 가격에 있어 고만족집단과 저만족집단간에는 경로의 차이가 있을 것이다.

H7: B2B환경에서 기업규모에 있어 소기업집단과 중기업이상 집단 간에는 경로의 차이가 있을 것이다.

3.3 조사설계

3.3.1 표본의 선정 및 자료수집

연구모형의 가설을 검증을 위하여 B2B거래상의 기업(고객)이면서 거래기업과 계약 체결 후에도 영업사원의 지속적인 상호교환이 발생하며, 또 교환이 발생하는 공급자와 구매자의 접점이 많은 국내 사무용복합기 기업을 대상으로 연구를 진행하였다. 국내 사무용복합기 거래의 대부분은 제품의 렌탈(임대)계약과 유지보수 계약이 주를 이루고 있어 영업사원과 고객의 계약이 체결된 이후에 본격적인 기업 간 거래가 이루어지는 구조이다. 앞서 선행연구에서 진행된 컨설턴트의 역량 모델에서 기술지원 역량과 컨설팅 역량을 적용한 B2B시장의 거래관계에서 영업사원의 역량을 연구대상 설정 하였다.

본 연구를 실증하기 위하여 국내 산업체 목록에서 추출한 기업 Data중에서 IDC정보의 브랜드 시장 점유율 자료에 근거하여 상위 4개 업체의 제품을 사용하는 기업체를 대상으로 하였으며 과거로부터 5년 내에 사무용 복합기를 렌탈(임대)하거나 구매 또는 유지보수 계약을 체결한 기업의 구매자 및 조직 구매자내의 이해관계자를 대상으로 표본을 구성하였다.

본 설문지의 응답자는 B2B거래를 위주로 하는 국내의 기업체 중에 종업원 수 19명 이하의 소기업에서부터 300명 이상의 중견기업과 대기업까지의 구매결

정의 이해관계자를 대상으로 진행하였으며, 설문의 응답자가 구매 의사결정권자 또는 구매결정의 이해관계자가 아닌 경우에는 동일 기업 내 본 연구와 관계가 있는 응답자를 추천을 받아서 다시 처음부터 설문을 진행하였다.

전국에 있는 기업체를 대상으로 하였으며 지리적인 위치에 따라 지역을 구분하였다. 지역의 대분류 기준은 수도권과 수도권외 지역으로 나누고 수도권을 서울과 인천/경기로 묶고 비수도권 지역을 광주/대전, 대구, 부산 지역으로 구분하였다.

설문수행에 있어 응답자가 구매결정권자인지, 구매결정의 이해관계자인지로 분류 하였으며, 해당기업의 종업원 수를 기준으로 다섯 개의 군으로 분류하여 일반적 특성을 확인하는 항목을 설정하였다. (종업원 수 기준 5군: 19명 이하, 20명 이상~49명 이하, 50명 이상~99명 이하, 100명 이상~299명 이하, 300명 이상)

전체 380부의 설문을 통하여 182부의 설문이 회수되었다. 회수 후 확인한 설문 중 불성실한 응답이나 부정확한 표기 및 응답은 제외하였다. Data로서 활용 가능한 171부의 설문응답이 연구의 분석 자료로 사용되었다. 수집된 자료의 내용을 정리하면 아래의 표와 같다.

<표 3-2> 설문자료 수집

설문조사배포	설문회수건 (회수율)	불성실 및 오표시 응답	자료활용
380	182 (47.9%)	11	171

3.3.2 설문지 구성

본 연구에서는 선행연구를 근거로 B2B영업사원의 역량을 기술지원역량과 컨설팅역량으로 2가지 차원으로 구분하여 설문을 구성하였다. 선행연구는 <표 3-2>과 같다. 본 연구에서 사용된 각 개념의 측정항목들은 선행연구에서 신뢰성이 확보된 척도를 사용하였다. 본 연구의 대상인 국내 사무용 복합기 시장의 특성을 본 연구에 적합하도록 수정을 거쳐 10점 리커트 척도로 측정을

하였다. 각 요인에 사용된 세부적인 측정항목은 <표 3-3>과 같다.

<표 3-3> 설문지 구성

변 수		항목 수	참고문헌
B2B영업사원의 역량	기술적지원역량	5	송거영(2014), 박찬욱(2015)
	컨설팅역량	5	Woo & Ennew(2005)
관계만족		1	우영선(2013), 이상준(2015) Barich & Kotler(1991)
관계성과		2	우영선(2013), 이상준(2015) Morgan & Hunt(1994)
가격경쟁력		1	Zeithmal(1988)

3.3.3 변수의 조작적 정의 및 측정

각 변수들의 측정항목은 기존 선행연구를 연구자가 수정·보완하여 사용하였으며 각 변수에 대한 조작적 정의는 다음과 같다.

관계성과는 거래상대방의 지속적인 거래희망에 대한 내용을 나타내는 것으로 Ivens(2005), Morgan and Hunt(1994), Geyskens et al.(1996)등의 연구에서 사용된 설문문항과, 충성도에 대한 선행연구(Jaishanker, Arnold and Reynolds, 2000)을 바탕으로 중복 또는 유사한 항목을 제거하고 2개의 항목으로 측정하였다.

<표 3-4> 관계성과에 대한 측정 문항

구분	측정항목	관련문헌
관계성과1	귀하께서 사무용 복합기 복사기를 다시 구매하신다면 다시 선택할 의향은?	Ivens(2005), Morgan and Hunt(1994), Geyskens et al.(1996) Jaishanker, Arnold and Reynolds,(2000)
관계성과2	귀하께서 선택한 사무용 복합기 공급업체를 지인에게 추천할 의향은 얼마나 되십니까?	

3.4 자료의 DATA 분석방법

수집된 자료의 Data를 분석을 위하여 Data 코딩작업을 완료 한 후 SPSS 22.0과 AMOS 22.0을 활용하여 분석하였다.

표본의 일반적인 특성의 분석으로 SPSS를 활용하여 빈도분석을 하였고 본 연구에서 사용된 주요 구성개념인 B2B영업사원의 역량과 관계성과를 측정하기 위하여 사용한 측정항목의 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하기 위해 SPSS 22.0을 사용하였고 확인적 요인분석과 측정모형 분석, 구조방정식을 통한 기본 모형분석, 다중집단비교분석을 위해 AMOS 22.0을 활용하였다.



IV. 연구결과

4.1 기초통계분석

4.1.1 표본의 특성

본 연구에 사용된 설문표본의 보편적 특성에 대해 빈도 분석을 실시하였다. 지역별로 서울이 51.8%로 가장 높게 나타났으며, 구매결정권자 또는 구매결정의 이해관계자가 직접 응답하였다. 그리고 응답 산업체의 규모를 종업원 수 기준으로 확인한 결과 19명 이하인 표본 집단이 42.7%로 가장 높게 나타났다. 표본의 일반적인 특성을 정리하면 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 표본 특성

(N=171)		
변 수	특성	N(%)
지역별	서울	89 (51.8)
	경기/인천	44 (25.7)
	부산	14 (8.3)
	대구	13 (7.5)
	대전/광주	11 (6.7)
직원수별	19명 이하	73 (42.7)
	20 - 49명	21 (12.2)
	50 - 99명	24 (13.8)
	100 - 299명	26 (15.1)
	300이상	28 (16.2)

4.1.2 탐색적 요인분석

본 연구에서 사용할 변수의 타당성 검정을 위하여 독립변수인 B2B영업사원의 역량의 하위차원인 기술지원역량과 컨설팅 역량에 대하여 탐색적 요인분석을 실시하였다.

모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위해서 주성분 방법(principle component method)에 의한 요인분석을 사용하였으며, 요인 적재치의 단순화를 위하여 직교회전방식(Varimax)을 채택하였다. 요인 적재치란 변수의 요인간의 상관관계를 나타내는 것으로 각 변수들은 요인적재치가 가장 상위의 요인이 된다.

고유 값은 특정요인에 적재된 모든 변수의 적재량을 제공하여 합한 값을 말하는 것으로 특정요인에 관련된 표준화된 분산(standardized variance)를 말한다. 사회과학에서는 일반적으로 요인과 문항의 선택기준을 고유값이 1.0이상이고 요인적재치가 4.0이상이면 유의한 변수로 본다. 그리고 0.50 이상이면 중요한 변수로 간주한다. 이러한 기준에 따라 본 연구에서는 고유값은 1.0이상, 요인 적재치는 0.5이상을 판별 기준으로 설정 하였다.

독립변수의 요인분석결과는 <표 4-2>와 같다. 요인분석을 실시하기 위하여 데이터수의 적정성과 단위행렬 여부를 검증하였다. Data수의 적정성은 KMO 지수를 이용하였으며, 0.964로 나타나 데이터수가 적정하였다. 단위행렬 검증은 Bartlett구형성 검정을 실시하였으며 단위행렬이 아닌 것으로 나타났다. 따라서 이 데이터는 요인분석을 실시하기에 적절하다. 선행연구 결과와 동일하게 2개의 요인이 추출되었다 추출된 요인에 대해서 기술적 지원역량, 컨설팅 역량에 대해서 제거된 항목이 없어 기술적 지원역량 5개 문항, 컨설팅 역량 5개 문항 모두 채택하였다. 설명된 총 분산은 83.3%로 나타났다.

<표 4-2> 독립변수의 요인분석

변수		컨설팅 역량	기술적 지원역량
요인	측정문항		
컨설팅 역량	Con.1	.839	.360
	Con.2	.839	.420
	Con.3	.794	.445
	Con.4	.766	.504
	Con.5	.754	.490
기술적 지원역량	Tech.1	.306	.873
	Tech.2	.474	.758
	Tech.3	.527	.758
	Tech.4	.557	.710
	Tech.5	.566	.708
Eigen Value		4.418	3.915
분산설명 (%)		44.182	39.150
분산누적 (%)		44.182	83.332
KMO=.964		Bartlett's χ^2 =1867.624	p<.001

4.1.3 척도의 기술통계와 신뢰도 분석

척도의 신뢰도 분석은 문항내적 일치도를 측정하는 Cronbach's α 를 이용하였다. 같은 개념을 반복 측정 하였을 때 같은 값이 나타날 수 있는 가능성을 뜻한다. 신뢰도 분석은 요인분석을 실시한 후에 각각의 요인들의 변수를 가지고 신뢰도 분석을 실시한다(이일현, 2014).

B2B영업사원의 역량은 신뢰도는 .967, 하위요인인 기술지원역량은 .944, 컨설팅 역량은 .951, 관계성과는 .890으로 .70 이상으로 나타나 Data의 신뢰도를 확보하였다.

척도의 정규성을 검정하기 위하여 왜도와 첨도를 이용하였다. 왜도와 첨도

의 절대 값이 3 이하이면 정규성을 가정할 수 있다(이일현, 2014). 따라서 왜도와 첨도가 모두 절대 값 3 이하이므로 정규성을 만족하였다.

<표 4-3> 척도의 기술통계 및 신뢰도

척도			N	M	SD	왜도	첨도	Cronbach's α	
B2B 영업 사원의 역량	기술 지원 역량	Tech.1	171	6.51	1.369	-.088	-.672	.944	.967
		Tech.2	171	6.51	1.420	-.105	-.436		
		Tech.3	171	6.37	1.526	-.291	.000		
		Tech.4	171	6.49	1.312	-.020	-.466		
		Tech.5	171	6.45	1.440	.095	-.844		
	컨설팅 역량	Con.1	171	6.38	1.377	.028	-.413	.951	
		Con.2	171	6.47	1.403	-.140	-.546		
		Con.3	171	6.48	1.3.3	-.011	-.770		
		Con.4	171	6.47	1.444	-.042	-.607		
		Con.5	171	6.50	1.436	-.006	-.768		
관계	만족	OS	171	6.61	1.416	-.298	.014		
관계	성과	Loyal 1	171	6.32	1.501	-.289	.007	.890	
		Loyal 2	171	6.62	1.293	.029	-.615		
가격	만족	Value	171	6.50	1.339	.046	-.609		

4.2 측정모형분석

본 연구에서 채택한 측정모형의 적합도와 척도의 신뢰도와 타당도를 검증하기 위해 측정모형분석을 실시한다. 측정모형의 적합도가 전반적으로 기준에 충족되고 척도의 신뢰도와 타당도가 검증되면 구조모형분석을 실행할 수 있다. 자료의 적합도를 검정하기 위하여 χ^2 , GFI, AGFI, CFI, NFI, IFI, TLI, RMR, RMSEA지수를 사용하였으며 적합도에 대한 판단기준은 <표 4-4>의 값을 적용하였다(우종필, 2012).

<표 4-4> 측정모형의 적합도 판단기준

적합도 지수	일반적 수용 기준	본 연구에서의 적용 기준
χ^2 검정	$p > .05$	-
CMIN/DF	3 이하 우수	3 이하
GFI	.9 이상 우수	.9 이상
AGFI	.85 이상 우수 .8 이상 어느 정도 우수	.8 이상
CFI	.9 이상 우수	.9 이상
NFI	.9 이상 우수	.9 이상
IFI	.9 이상 우수	.9 이상
TLI	.9 이상 우수	.9 이상
RMR	.05 이하 우수	.05 이하
RMSEA	.05 이하 우수 .08 이하 어느 정도 우수 .1 이하 보통 수준 .1 이상 수용 불가	.08 이하

출처: 우종필(2012) 일반적 수용 기준

측정모형 분석은 잠재변수에 대한 모든 측정변수를 대상으로 하였다. 측정모형의 적합도에 대한 판정기준은 <표 4-4>와 같이 모든 항목의 요인 부하량이 적용 기준치 이상($\lambda = .50$)으로 확인되었으며, 적합도 지수가 모두 일반적 수용기준에 충족되는 것으로 나타났다. 집중 타당성은 CR(0.7이상), AVE(0.5이상)으로 집중타당성에 문제가 없는 것으로 나타났다(우종필,

2012). 따라서, 모든 적합도 지수가 기준을 충족하는 것으로 확인되었다.

<표 4-5> 측정모형 분석결과

측정항목			표준화 계수	표준 오차	t-value	p	CR	AVE	SMC
기술지원 역량	→	Tech1	.796	fix	—	—	.894	.629	.634
	→	Tech2	.801	.057	18.290	***			.642
	→	Tech3	.725	.068	15.029	***			.526
	→	Tech4	.761	.056	16.431	***			.579
	→	Tech5	.810	.057	18.762	***			.656
컨설팅 역량	→	Con1	.803	fix	—	—	.910	.669	.645
	→	Con2	.784	.056	17.845	***			.615
	→	Con3	.816	.049	19.570	***			.666
	→	Con4	.770	.059	17.192	***			.593
	→	Con5	.791	.057	18.213	***			.626
관계	→	Loyalty1	.800	fix	—	***	.815	.687	.640
성과	→	Loyalty2	.801	.050	17.184	***			.642

적합도 $\chi^2=55.351(p=.314, df=51)$, CMIN/DF=1.085, GFI=.952, AGFI=.926, CFI=.998, NFI=.976, IFI=.998, TLI=.998, RMR=.035, RMSEA=.022

*** $p<.001$

집중타당성이 갖추어져서 판별타당도를 분석하였고 그 결과는 <표 4-6>과 같다. 먼저 평균분산 추출값이 개념들 간 상관계수의 제곱값을 상회하는 경우 ($AVE > \Phi^2$) 판별타당성이 있는 것으로 간주하는 방법에서는 상관계수 중 가장 큰 것은 .725(기술지원역량과 컨설팅역량)로서 결정계수는 $.526 = (.725 \times .725)$ 이 되어 AVE값보다 작으므로 판별타당성이 확보되는 것으로 나타났다. 따라

서 판별타당성을 확보한다고 볼 수 있다.

<표 4-6> 판별타당성 분석(AVE> Φ^2) 결과

	기술지원역량	컨설팅 역량	관계성과
기술지원역량	.629		
컨설팅 역량	.725	.669	
관계성과	.701	.689	.687

4.3 연구가설검정

4.3.1 연구모형의 적합도 검정

연구모형의 경로분석으로 구성요소들 간의 인과관계를 검정하기 전에 독립 변수인 기술지원역량과 컨설팅역량, 종속변수인 관계성과의 전체적인 구조의 적합성을 검증하였다. AMOS 22.0을 사용하여 연구모형을 분석하였으며, 최대 우도 추정법(Maximum Likelihood Estimation)을 사용하여 연구모형에 대한 적합도 검정결과 모든 적합도 지수가 기준을 충족하는 것으로 확인하였으며 결과는 아래 <표 4-7>과 같다.

<표 4-7> 연구모형에 대한 적합도 분석결과

적합도 지수	$\chi^2(p)$	df	CMIN/ DF	GFI	AGFI	CFI	NFI	IFI	TLI	RMR	RMSE A
측정치	72.269 (.133)	60	1.204	.941	.911	.995	.972	.995	.994	.037	.035
판단 기준	.05이상	—	3이하	.9이상	.8이상	.9이상	.9이상	.9이상	.9이상	.05이하	.08이하
판단	적합	—	적합	적합	적합	적합	적합	적합	적합	적합	적합

4.3.2 기본가설검정

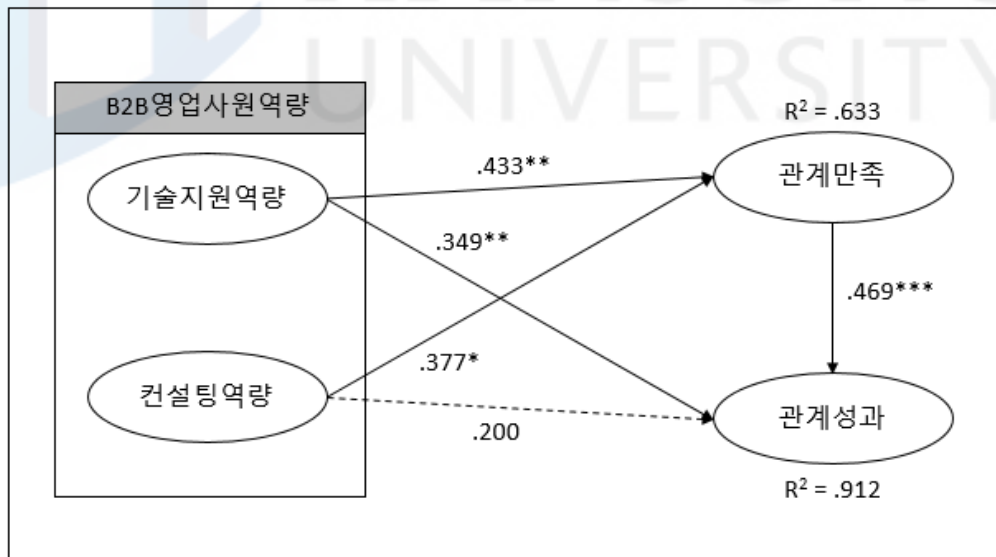
기본 가설검정 결과는 <표 4-8>과 같다

<표 4-8> 기본 가설검정 결과

가설(경로)			비표준화 계수	표준 오차	표준화 계수	C.R.	p	채택 여부
기술지원역량	→	관계만족	.499	.187	.433	2.663	.008**	채택
기술지원역량	→	관계성과	.387	.138	.349	2.800	.005**	채택
컨설팅역량	→	관계만족	.430	.185	.377	2.327	.020*	채택
컨설팅역량	→	관계성과	.220	.134	.200	1.641	.101	기각
관계만족	→	관계성과	.452	.059	.469	7.708	***	채택

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ 수준에서 유의함.

분석결과는 <그림 4-1>과 같이 표현 하였다.



<그림 4-1> 기본가설 검정결과

첫째, B2B거래상에서 영업사원의 기술지원역량이 관계만족에 미치는 영향

은 경로계수가 .433(C.R값 2.663, $P=.008^{**}<.05$)로 유의하게 나타나 영업사원의 기술지원역량이 높을수록 관계만족도가 높아지는 것으로 나타났다.

둘째, B2B거래상에서 영업사원의 기술지원역량이 관계성과에 미치는 영향은 경로계수가 .349(C.R값 2.800, $P=.005^{**}<.05$)로 유의하게 나타나 영업사원의 기술지원역량이 높을수록 관계성과가 높아지는 것으로 나타났다.

셋째, B2B거래상에서 영업사원의 컨설팅역량이 관계만족에 미치는 영향은 경로계수가 .377(CR값 2.327, $P=.020^{*}<.05$)로 유의하게 나타나 영업사원의 컨설팅 역량이 높을수록 관계만족도가 높아지는 것으로 나타났다.

넷째, B2B거래상에서 영업사원의 컨설팅역량이 관계성과에 미치는 영향은 경로계수가 .200(CR값 1.641, $P=.101<.05$)로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

다섯째, B2B거래상에서 관계만족은 관계성과에 미치는 영향은 경로계수가 .469(CR값 7.708, $P<.001$)로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

4.3.3 다중집단경로분석

4.3.3.1 가격만족도 다중집단 경로분석

본 연구에서 B2B거래상에서 영업사원의 역량에서 기술지원역량과 컨설팅역량이 관계만족과 관계성과에 미치는 영향에서 가격만족도에 따른 집단 간의 경로의 차이를 분석하였다. B2B영업사원의 거래성과의 항목으로 구매자 또는 조직구매자내 이해관계자가 지각하는 제품과 서비스 그리고 관련 솔루션 등에서 가격경쟁력에 대한 만족을 확인하기 위하여 B2B거래에서 가격만족도에 대한 관계만족에 대한 측정을 실시하였었다. 기술통계를 통해서 측정변수인 가격만족도를 가지고 통계적으로 유의한 차이가 있는지 확인하려 한다. 동일한 모집단에서 추출한 두 표본(가격만족도의 고만족집단과 저만족집단)에서 같은 분석결과를 확보 할 수 있는가를 판단하기 위해서 다중집단 확인적 요인분석을 한 만족도의 평균은 $M=6.50$ 을 기준으로 설문응답의 1-6까지를 저만족집단($N=90$)으로 명명하고, 설문응답 7,8,9,10을 고만족집단($N=81$)으로

명명하였다. 구조방정식 모형을 기틀로 하여 상호 다른 두 집단의 경로계수의 크기를 통해서 교차타당성을 검증한다.

교차타당성(Cross validation)은 동일 모집단에서 추출한 두 표본에서 같은 분석결과를 확보 할 수 있는지의 여부를 판단하는 것이다(신건권, 2016). 이를 검증하기 위한 방법으로는 일반적으로 MCFA가 사용된다. 본 연구에서는 MCFA를 사용해서 가격경쟁력(가격만족도의 고만족집단과 저만족집단)에 따라서 측정동일성(metric equivalence)이 확보될 수 있는가를 검토하는 것이다. 집단간(가격저만족집단과 고만족집단)에 측정동일성이 확보되지 않으면 MSEM분석을 수행해도 의미가 없다. MCFA결과, 집단간에 χ^2 차이가 유의적인 차이를 보이지 않는다면 측정동일성은 확보되었다고 판단할 수 있다(신건권, 2016).

검증하기 위해서는 측정동일성(measurement equivalence)에 대한 분석이 필요하다. Myers et al(2000), Mullen(1995)는 측정동일성을 확인하기 위해 형태의 동일성으로 비제약모델(unconstrained model)형태로 집단간 어떠한 제약도 하지 않은 모델과 요인 부하량 동일성으로 요인 부하량 제약모델(λ constrained model)형태로 집단간 요인 부하량을 동일하게 제약하는 모델의 차이를 보았다(이상준, 2015). 따라서 <표 4-9>와 같이 비제약모형과 제약모형간의 측정동일성에 대한 적합도 비교를 실시하였다.

<표 4-9> 교차타당성 분석결과

구분	비제약모형 (Unconstrained Model)	제약모형(구조가중치모형) (Measured Weight Model)
χ^2	123.385	133.148
χ^2 차이	9.763	
χ^2 차이의 P-value	.370	

제약이 없는 비제약모형(Unconstrained)과 제약을 가한 측정가중치모형 간의 $\Delta df=9(54-45)$, $\Delta \chi^2=9.763(133.148-123.385)$, χ^2 차이의 $p=.370 > \alpha=.05$ 이므로 비제약모형에 측정가중치가 동일하다는 제약 이후에도 모형의 적합도

는 악화되지 않고 저만족집단과 고만족집단간 교차타당성이 확보된 것을 확인할 수 있다. 여기에서 유의해야 할 것은 χ^2 차이가 비유의적이어야 한다는 점이다. 이는 사용기간 집단 간에 측정가중치가 다르지 않으며 측정동일성이 확보되었음을 의미한다. 따라서 연구자는 집단간(저만족집단과 고만족집단)의 측정가중치가 동일함을 확인하였기 때문에 측정모형의 집단 간 차이에 대한 걱정을 없애고 다음 분석을 수행 할 수 있다.

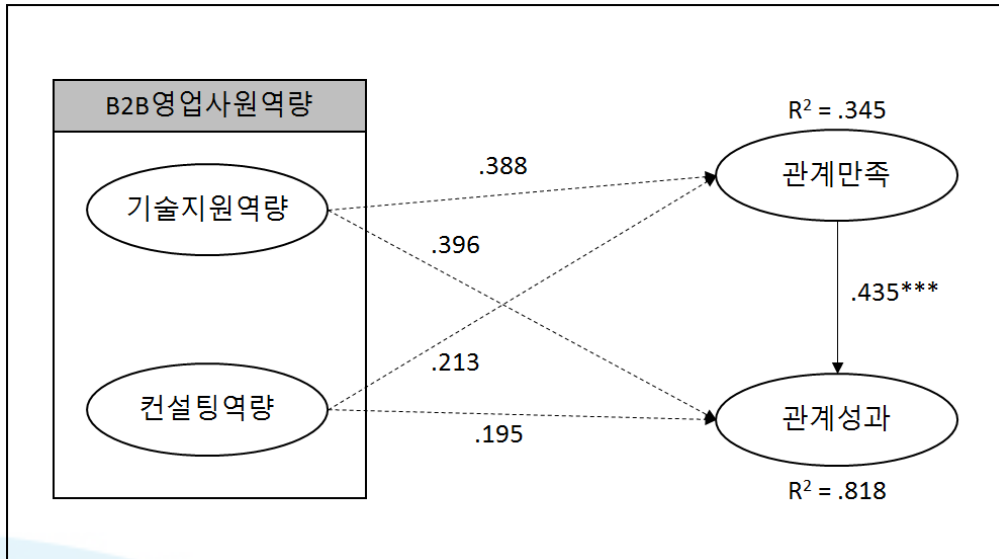
집단 간의 측정동일성을 갖추고 구조모형분석을 실행하였다. 우선 가격경쟁력 저만족 집단의 경로 분석결과는 <표 4-10>과 같다.

<표 4-10> 가격경쟁력 저만족집단의 경로 분석결과

가설 경로			비표준화 계수	표준 오차	표준화 계수	C.R.	p	채택 여부
기술지원역량	→	관계만족	.469	.338	.388	1.388	.165	기각
기술지원역량	→	관계성과	.425	.270	.396	1.576	.115	기각
컨설팅역량	→	관계만족	.265	.344	.213	.768	.442	기각
컨설팅역량	→	관계성과	.215	.268	.195	.800	.424	기각
관계만족	→	관계성과	.386	.087	.435	4.430	***	채택

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ 수준에서 유의함.

분석결과를 <그림 4-2>과 같이 그림으로 표현하였다.



<그림 4-2> 저만족집단의 가설경로 검증결과

첫째, B2B거래상에서 가격 저만족집단의 영업사원의 기술지원역량이 관계만족에 미치는 영향은 경로계수가 .388(C.R값 1.388, $P=.165$)로 유의하지 않게 나타났다.

둘째, B2B거래상에서 가격 저만족집단의 영업사원의 기술지원역량이 관계성과에 미치는 영향은 경로계수가 .396(CR값 1.576, $P=.115$)로 유의하지 않게 나타났다.

셋째, B2B거래상에서 가격 저만족집단의 영업사원의 컨설팅역량이 관계만족에 미치는 영향은 경로계수가 .213(C.R값 .768, $P=.442$)로 유의하지 않게 나타났다.

넷째, B2B거래상에서 가격 저만족집단의 영업사원의 컨설팅역량이 관계성과에 미치는 영향은 경로계수가 .195(CR값 .800, $P=.424$)로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

다섯째, B2B거래상에서 가격 저만족집단의 관계만족은 관계성과에 미치는 영향은 경로계수가 .435(CR값 4.430, $P<.001$)로 유의한 것으로 나타나 관계만족이 높을수록 관계성과가 높은 것으로 나타났다.

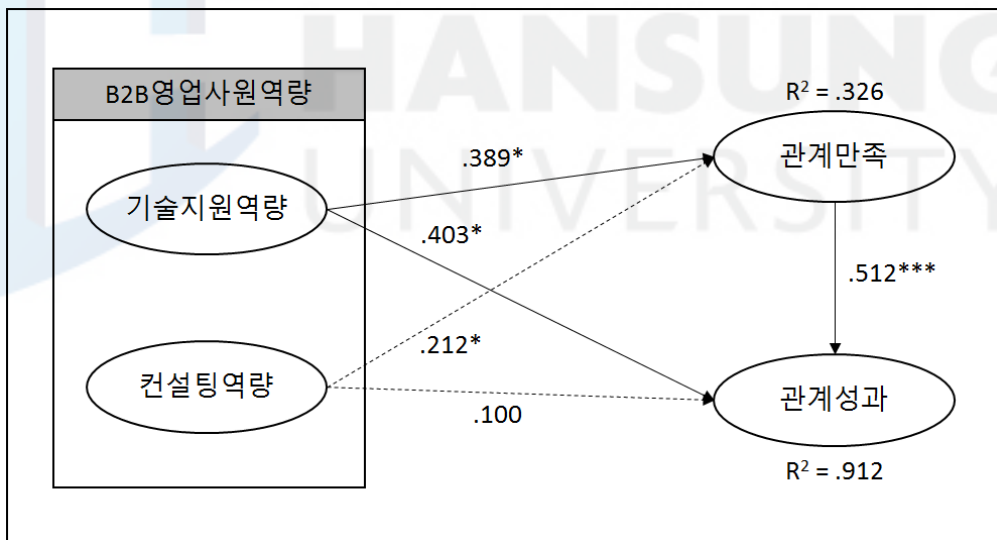
다음으로 가격 고만족 집단에 대한 경로 분석결과는 다음과 같다.

<표 4-11> 가격경쟁력 고만족집단의 경로 분석결과

가설(경로)			비표준화 계수	표준 오차	표준화 계수	C.R.	p	채택 여부
기술지원역량	→	관계만족	.445	.210	.389	2.117	.034*	채택
기술지원역량	→	관계성과	.397	.164	.403	2.423	.015*	채택
컨설팅역량	→	관계만족	.226	.195	.212	1.163	.245	기각
컨설팅역량	→	관계성과	.091	.144	.100	.635	.525	기각
관계만족	→	관계성과	.441	.090	.512	4.892	***	채택

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ 수준에서 유의함.

분석결과를 <그림 4-3> 과 같이 나타낼 수 있다.



<그림 4-3> 고만족집단의 가설경로 검증결과

첫째, B2B거래상에서 가격 고만족집단의 영업사원의 기술지원역량이 관계만족에 미치는 영향은 경로계수가 .389(C.R값 2.117, $P=.034<.05$)로 유의하게 나타나 기술지원역량이 높을수록 관계만족이 높아지는 것으로 나타났다.

둘째, B2B거래상에서 가격 고만족집단의 영업사원의 기술지원역량이 관계

성과에 미치는 영향은 경로계수가 .403(CR값 2.423, $P=.015<.05$)로 유의하지 않게 나타났다.

셋째, B2B거래상에서 가격 고만족집단의 영업사원의 컨설팅역량이 관계만족에 미치는 영향은 경로계수가 .212(CR값 1.163, $P=.245$)로 유의하게 나타나 컨설팅역량이 높아질수록 관계만족은 높아지는 것으로 나타났다.

넷째, B2B거래상에서 가격 고만족집단의 영업사원의 컨설팅역량이 관계성과에 미치는 영향은 경로계수가 .100(CR값 .635, $P=.525$)로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

다섯째, B2B거래상에서 가격 고만족집단의 관계만족은 관계성과에 미치는 영향은 경로계수가 .512(CR값 4.892, $P<.001$)로 유의한 것으로 나타나 관계만족이 높을수록 관계성과가 높은 것으로 나타났다.

가격경쟁력 고만족집단과 저만족집단의 기본가설 검정 결과를 요약하면 <표 4-12>와 같다.

<표 4-12> 집단별 기본가설 검정 결과 비교

경로			저만족 집단		고만족 집단	
			표준화 계수	채택 여부	표준화 계수	채택 여부
기술지원역량	→	관계만족	.388	기각	.389*	채택
기술지원역량	→	관계성과	.213	기각	.212	기각
컨설팅역량	→	관계만족	.396	기각	.403*	채택
컨설팅역량	→	관계성과	.195	기각	.100	기각
관계만족	→	관계성과	.435***	채택	.512***	채택

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

4.3.3.2 기업규모별 다중집단 경로분석

본 연구에서 B2B거래상에서 영업사원의 역량에서 기술지원역량과 컨설팅

역량이 관계만족과 관계성가에 미치는 영향에서 기업규모별 즉 종업수 1-49까지의 소기업 집단과 종업원수 50이상의 중소기업이상 집단 간의 경로의 차이를 분석하였다. 기본 구조방정식 모형에 기초하여 서로 다른 두 집단의 경로계수의 크기를 가지고 서로 통계적으로 유의한 차이가 있는지를 보고자 한다(이상준, 2015). 동일한 모집단에서 추출한 두 표본(소기업집단과 중소기업이상 집단)에서 같은 분석결과를 확보 할 수 있는가를 판단하기 위해서 다중집단 확인적 요인분석을 통해서 교차타당성을 검증한다.

교차타당성(Cross validation)은 동일 모집단에서 추출한 두 표본에서 같은 분석결과를 확보 할 수 있는지의 여부를 판단하는 것이다. 이를 검증하기 위한 방법으로는 일반적으로 MCFA가 사용된다. 본 연구에서는 MCFA를 사용해서 가격경쟁력(저만족집단과 고만족집단)에 따라서 측정동일성이 확보될 수 있는가를 검토하는 것이다. 집단간(가격 저만족집단과 고만족집단)에 측정동일성이 확보되지 않으면 MSEM분석을 수행해도 의미가 없다. MCFA결과, 집단간에 χ^2 차이가 유의적인 차이를 보이지 않는다면 측정동일성은 확보되었다고 판단할 수 있다(신건권, 2016).

검증하기 위해서는 측정동일성(measurement equivalence)에 대한 분석이 필요하다. Myers et al(2000), Mullen(1995)는 측정동일성을 확인하기 위해 형태의 동일성으로 비제약모델(unconstrained model)형태로 집단간 어떠한 제약도 하지 않은 모델과 요인 부하량 동일성으로 요인 부하량 제약모델(λ constrained model)형태로 집단간 요인 부하량을 동일하게 제약하는 모델의 차이를 보았다(이상준, 2015). 따라서 <표 4-13>과 같이 비제약모형과 제약모형간의 측정동일성에 대한 적합도 비교를 실시하였다.

<표 4-13> 교차타당성 분석결과

구분	비제약모형 (Unconstrained Model)	제약모형(구조가중치모형) (Measured Weight Model)
χ^2	106.902	119.418
χ^2 차이	12.516	
χ^2 차이의 P-value	.186	

제약이 없는 비제약모형(Unconstrained)과 제약을 가한 측정가중치모형 간의 $\Delta df=9(54-45)$, $\Delta\chi^2=12.516(119.418-106.902)$, χ^2 차이의 $p=.186>\alpha=.05$ 이므로 비제약모형에서 측정가중치가 같다는 제약 이후에도 모형의 적합도는 악화되지 않고 소기업집단(종업원수 1명~49명 이하)과 중기업이상(종업원수 50명 이상)의 교차타당성이 갖추어진 것을 확인하였다. 여기에서 유의해야 할 것은 χ^2 차이가 비유의적이어야 한다는 점이다. 이는 종업원 수에 따른 기업규모 집단 간에 측정가중치가 다르지 않으며 측정동일성이 확보되었음을 의미한다. 따라서 연구자는 집단간(소기업과 중기업이상)의 측정가중치가 동일함을 확인하였기 때문에 측정모형의 집단 간 차이에 대한 걱정을 없애고 다음 분석을 수행 할 수 있다.

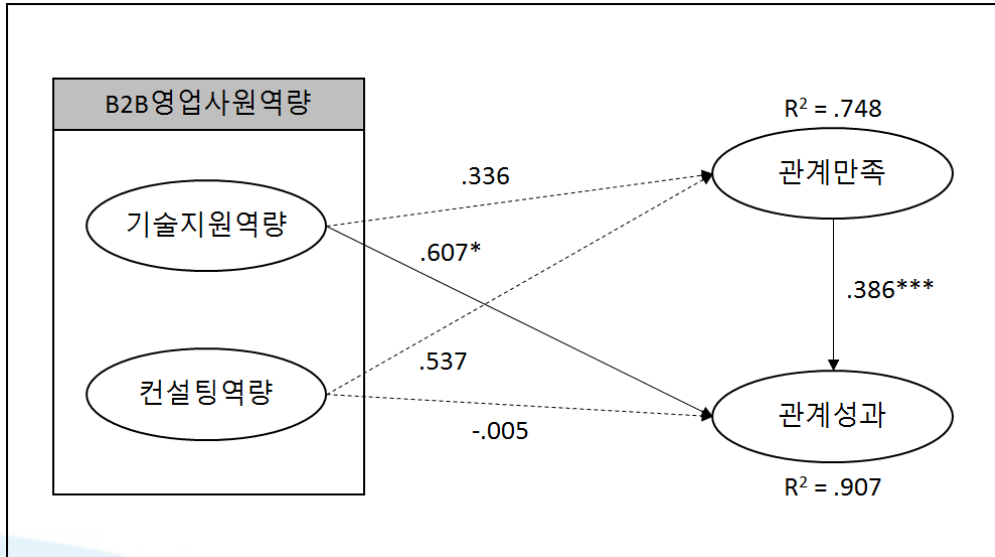
집단 간의 측정동일성이 갖추어져 구조모형분석을 실행하였다. 소기업집단의 경로를 분석한 결과는 <표 4-14>와 같다.

<표 4-14> 소기업 집단의 경로분석 결과

가설(경로)			비표준화 계수	표준 오차	표준화 계수	C.R.	p	채택 여부
기술지원역량	→	관계만족	.389	.340	.336	1.142	.253	기각
기술지원역량	→	관계성과	.700	.304	.607	2.300	.021*	채택
컨설팅역량	→	관계만족	.587	.321	.537	1.828	.068	기각
컨설팅역량	→	관계성과	-.006	.289	-.005	-.020	.984	기각
관계만족	→	관계성과	.385	.097	.386	3.974	***	채택

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$ 수준에서 유의함.

분석결과는 아래 <그림 4-4>와 같다.



<그림 4-4> 소기업집단의 가설경로 검증결과

첫째, B2B거래상에서 소기업집단의 영업사원의 기술지원역량이 관계만족에 미치는 영향은 경로계수가 .336(C.R값 1.142, $P=.253$)로 유의하지 않게 나타났다.

둘째, B2B거래상에서 소기업집단의 영업사원의 기술지원역량이 관계성과에 미치는 영향은 경로계수가 .607(CR값 2.300, $P=.021<.05$)로 유의하게 나타나 영업사원의 기술역량이 높아질수록 관계성과가 높아지는 것으로 나타났다.

셋째, B2B거래상에서 소기업집단의 영업사원의 컨설팅역량이 관계만족에 미치는 영향은 경로계수가 .537(CR값 1.828, $P=.068$)로 유의하지 않게 나타났다.

넷째, B2B거래상에서 소기업집단의 영업사원의 컨설팅역량이 관계성과에 미치는 영향은 경로계수가 $-.005$ (CR값 .020, $P=.984$)로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

다섯째, B2B거래상에서 소기업집단의 관계만족은 관계성과에 미치는 영향은 경로계수가 .386(CR값 3.974, $P<.001$)로 유의한 것으로 나타나 관계만족이 높을수록 관계성과가 높은 것으로 나타났다.

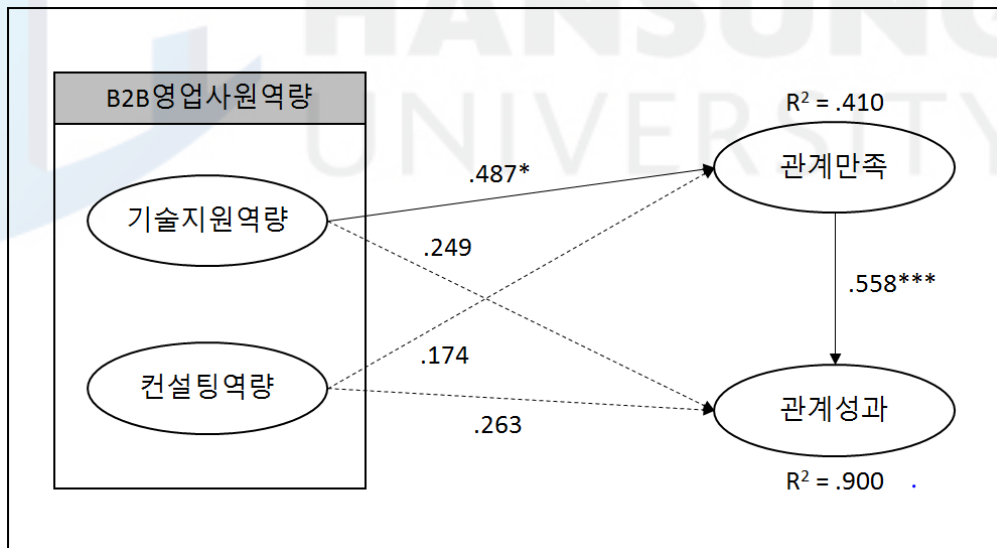
다음으로 중기업이상 집단에 대한 경로 분석결과는 다음과 같다.

<표 4-15 > 중기업이상 집단의 경로 분석결과

가설(경로)			비표준화 계수	표준 오차	표준화 계수	C.R.	p	채택 여부
기술지원역량	→	관계만족	.621	.259	.487	2.396	.017*	채택
기술지원역량	→	관계성과	.286	.172	.249	1.660	.097	기각
컨설팅역량	→	관계만족	.216	.249	.174	.867	.386	기각
컨설팅역량	→	관계성과	.294	.160	.263	1.839	.066	기각
관계만족	→	관계성과	.503	.079	.558	6.335	***	채택

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ 수준에서 유의함.

분석결과를 설명하자면 아래의 <그림 4-5>와 같다.



<그림 4-5> 중기업이상 집단의 가설경로 검정결과

첫째, B2B거래상에서 중기업이상 집단의 영업사원의 기술지원역량이 관계만족에 미치는 영향은 경로계수가 .487(C.R값 2.396, $P = .017 < .05$)로 유의하

게 나타나 영업사원의 기술역량이 높아질수록 관계만족이 높아지는 것으로 나타났다.

둘째, B2B거래상에서 중기업이상 집단의 영업사원의 기술지원역량이 관계성과에 미치는 영향은 경로계수가 .249(CR값 1.660, $P=.097$)로 유의하게 나타나지 않았다.

셋째, B2B거래상에서 중기업이상 집단의 영업사원의 컨설팅역량이 관계만족에 미치는 영향은 경로계수가 .174(CR값 .867, $P=.386$)로 유의하지 않게 나타났다.

넷째, B2B거래상에서 중기업이상 집단의 영업사원의 컨설팅역량이 관계성과에 미치는 영향은 경로계수가 .263(CR값 1.839, $P=.066$)로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

다섯째, B2B거래상에서 중기업이상 집단의 관계만족은 관계성과에 미치는 영향은 경로계수가 .558(CR값 6.335, $P<.001$)로 유의한 것으로 나타나 관계만족이 높을수록 관계성과가 높은 것으로 나타났다.

집단별 가설검정 결과의 비교는 <표 4-16>과 같다.

<표 4-16> 집단별 가설 검정 결과 비교

경로			소기업 집단		중기업이상 집단	
			표준화 계수	채택 여부	표준화 계수	채택 여부
기술지원역량	→	관계만족	.336	기각	.487*	채택
기술지원역량	→	관계성과	.537	기각	.174	기각
컨설팅역량	→	관계만족	.607*	채택	.249	기각
컨설팅역량	→	관계성과	-.005	기각	.263	기각
관계만족	→	관계성과	.386***	채택	.558***	채택

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

4.4 기본가설 검증결과

가설검정 결과를 요약하면 <표4-17>과 같다.

<표 4-17> 가설검정 결과 요약

가설	연구가설	채택 여부
H1	B2B 영업사원의 기술지원역량은 관계만족에 정의 영향을 미칠 것 이다.	채택
H2	B2B 영업사원의 기술지원역량은 관계성과에 정의 영향을 미칠 것 이다.	채택
H3	B2B 영업사원의 컨설팅 역량은 관계만족에 정의 영향을 미칠 것이다.	채택
H4	B2B 영업사원의 컨설팅 역량은 관계성과에 정의 영향을 미칠 것 이다.	기각
H5	B2B환경에서 관계만족이 관계성과에 정의 영향을 미칠 것이다.	채택
H6	B2B환경에서 가격에 있어 고만족집단과 저만족집단간에는 경로의 차이가 있을 것이다.	채택
H7	B2B환경에서 기업규모에 있어 소기업집단과 중기업이상 집단 간에는 경로의 차이가 있을 것이다.	채택

V. 결 론

5.1 연구결과 및 시사점

본 연구의 목적은 B2B거래환경에서 영업사원의 역량이 관계만족과 관계성가에 어떻게 영향을 미치는지 파악하는 것이다. B2B시장의 특성과 영업사원의 역량에 대한 이론적 배경과 선행연구를 바탕으로 그러한 요인들이 관계만족과 관계성가에 대한 연관성에 관하여 과학적 검정을 통해서 결과를 도출하고자 하였다.

B2B거래상 영업사원역량의 하위 차원으로 기술지원역량과 컨설팅역량을 설정 하였으며, 기술지원역량이 관계만족과 관계성가에 미치는 영향과 컨설팅역량이 관계만족과 관계성가에 미치는 영향을 확인하고자 하였다. 그리고 관계만족이 관계성가에 미치는 영향을 살펴보았다.

그리고 B2B거래환경에서 구매결정에 영향을 미치는 요인 중에 가격 경쟁력의 차이가 기본 연구모형의 경로에 유의한 차이가 있는지 또한 기업 규모별로 소기업 집단(종업원 수 1~19인 이하 기업)과 중기업 이상(종업원 수 20인 이상 기업)의 집단 간 기본모형의 경로에서 유의한 차이가 있는지를 다중집단 경로분석을 실시하였다.

실증분석은 선행연구에 근거한 B2B거래환경에서 영업사원의 기술지원역량과 컨설팅역량에 대해서 도구의 타당도와 신뢰도를 확보하였으며 측정모형의 분석을 거쳐 판별타당성과 집중타당성을 갖추었고 구조모형방정식으로 가설을 검정하였다.

연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, B2B거래에서 영업사원의 기술지원역량은 관계만족에 긍정적인 영향을 미치는 것이 확인되었다. 기술지원역량이 높을수록 관계만족도가 높아지는 것으로 나타났다.

둘째, B2B거래에서 영업사원의 기술지원역량은 관계성가에 긍정적인 영향을 미치는 것이 확인되었다. 기술지원역량이 높을수록 관계성가가 높아지는 것으로 나타났다.

셋째, B2B거래에서 영업사원의 컨설팅 역량은 관계만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 영업사원의 컨설팅 역량이 높을수록 관계만족도가 높아지는 것으로 나타났다.

넷째, B2B거래에서 영업사원의 컨설팅 역량은 관계성과에 유의하지 않은 것으로 확인되었다.

영업사원의 컨설팅 역량은 관계만족에는 긍정적인 영향을 주지만 영업사원의 컨설팅 역량은 관계성과와는 연관성이 없는 것으로 나타나 그 원인을 분석해 본다면, 앞선 B2B시장과 B2C시장의 차이에 관한 선행연구에서 B2B거래에서 가격결정의 중요한 요인으로 협상, 입찰, 수량 할인 그리고 고객의 요구와 경쟁상황에 따라 변한다고 한다(한상린, 2011). 따라서 고객의 입장에서 영업사원의 Consulting 역량은 관계만족에는 영향을 주는 변수이지만 B2B거래의 중요한 특징으로 구매 Process상의 조직구매자(Buying Center)내 이해관계자가 다수이고 조직구매자와 공급자의 상호작용의 흐름에 따른 과정을 고려해 볼 때 영업사원의 Consulting역량이 관계성과에 영향을 주는 부분이 그러한 구조와 과정에서 상쇄된다고 해석 할 수 있다.

다섯째, B2B환경에서 관계만족이 관계성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. B2B영업사원의 컨설팅역량은 관계성과에는 직접적인 영향을 주지는 못하지만 관계만족에는 긍정적인 영향을 주었으므로 관계만족을 높이는 것에 영업사원의 역량을 지속적으로 집중하여 궁극적으로는 관계성과에 영향을 줄 수 있도록 하는 전략이 중요하다고 할 수 있다.

여섯째, B2B환경에서 가격경쟁력에 있어 고만족집단과 저만족집단 간에는 경로의 차이가 발생하였다.

가격경쟁력에 대한 저만족집단 에서는 영업사원의 기술지원역량이나 컨설팅 역량이 관계만족에 대한 경로에서 유의하지 않게 나왔지만, 가격경쟁력 고만족집단 에서는 영업사원의 기술지원역량은 관계만족과 관계성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이러한 원인을 규명해 본다면, B2B거래에서는 구매결정 Process가 복잡하고 조직구매자와 공급자간의 상호작용을 고려해 볼 때 구매결정에 있어 조직구매자내에 다수의 다양한 이해관계자가 개입되는 B2B거래환경의 특성에 따라 가격경쟁력은 B2B거래의 패러다임에서 기

본요소이면서 품질속성임을 유추할 수 있다.

일곱째, B2B환경에서 기업규모에 있어 소기업집단과 중기업이상 집단 간에는 경로의 차이가 발생하였다. 기업규모별로 소기업 집단(종업원 수 1~19인 이하 기업)에서는 영업사원의 기술지원역량이 관계성과에 유의하게 나타나 영업사원의 기술역량이 높아질수록 관계성과가 높아지는 것으로 확인되었다.

그리고 중기업이상 집단(종업원 수 20인 이상 기업)에서는 영업사원의 기술지원역량이 관계만족에는 긍정적인 영향을 주지만 관계성과에는 유의하지 않은 것으로 확인되었다. 이러한 결과를 통해 유추할 수 있는 점은 소기업과 소상공인의 경우에는 보유한 인적자원의 역량을 B2B영업사원이 보완해주고 적은 인원으로 기업의 핵심역량에 집중할 수 있도록 B2B영업사원의 컨설팅 지원을 통해서 기업의 문제해결과 경영과제 해결을 조력해 준다면 구매자와 판매자간의 관계만족에 기여할 것으로 보인다.

반면에 고객의 규모가 중기업 이상 대기업에 가까울수록 이미 내부에 자체 문제해결역량과 컨설팅역량이 확보되어 있고 거래비용관점에서 거래품목을 통한 개선의 영역이 조직 관리적인 측면이나 단기간 해결해야 하는 과제가 아니라면 내부인력으로 해결이 가능함을 시사한다. 따라서 중기업이상의 구매기업에게 필요한 B2B영업사원의 역량은 구매기업내의 문제 해결방안을 지원해 줄 수 있는 Solution을 신속히 파악하고 제시해 주면서 기술지원을 통해 보조적인 역할을 수행하는 것이 바람직하다고 해석할 수 있다.

이러한 연구결과를 토대로 시사점을 요약해 본다면 B2B 거래 관계의 공급자 역할을 하는 기업은 마케팅 및 영업 전략을 기획 할 때 영업사원이 보유하고 있는 역량(기술지원 역량, 컨설팅 역량)을 구매고객에게 효과적으로 제공하여 구매자와 공급자 상호간에 긍정적인 성과를 얻을 수 있는 방법에 대한 충분한 검토를 통해서 전략을 수립하여야 한다는 결과가 도출 되었고 더 나아가 기업의 성장에 직접적인 영향을 미치는 영업사원의 전략적 육성 방안을 고려하여야 한다.

5.2 연구의 한계점과 향후 연구방향

본 연구에서는 기본적인 이론적 고찰과 선행연구를 바탕으로 B2B거래환경에서의 실무적인 시사점을 제시하고 있지만 다음과 같은 한계점을 통해 향후의 연구 과제를 가지고 있다.

첫째, 본 연구에서 활용된 B2B영업사원의 역량은 기술지원역량과 컨설팅역량이라는 2가지 변수만을 활용하였다. 추가 연구를 통하여 B2B영업사원의 역량에 해당하는 변수를 추가로 개발하여 관계만족과 관계성과에 미치는 영향을 연구해 볼 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서 검토되었던 B2B시장은 국내의 사무용복합기 시장이었다. B2B시장 중에서도 산업재 거래나 기업에 IT 인프라를 제공하는 거래 또는 ERP Solution 제공하는 기업등 여러 형태에 B2B거래에서의 영업사원의 역량에 대해서 연구해 볼 필요가 있다.

셋째, 다양한 시각을 지닌 분석으로 연구가설의 실증적인 검정이 필요하다. 더 많은 명목척도를 통해서 본 연구의 기본 가설에 유의한 차이에 영향을 주는 명목척도의 집단간 비교를 해 볼 필요가 있다. 예를 들면, 업종 또는 업태, 매출액, 기업의 존속연수등의 척도를 활용하여 연구의 품질을 향상시킬 필요가 있다.

끝으로 본 연구는 B2B거래환경에서 영업사원의 역량을 기술지원역량과 컨설팅역량으로 정의하고 관계만족과 관계성과에 미치는 영향을 보기 위해서 구매결정권자 또는 조직구매자내의 이해관계자를 대상으로 설문조사를 활용한 사회과학적인 조사 방법론을 통해서 실무적 시사점을 도출하기 위하여 노력했다는데 의의가 있다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 김동환. (2013). 오피스빌딩 임차인의 B2B 임대차계약 의사결정에 관한 연구. 박사학위논문, 건국대학교 대학원.
- 김문준. (2015). 컨설턴트 역량이 조직성과에 미치는 영향 : 경영자 특성과 조직지원의 조절효과를 중심으로. 공주대학교 대학원
- 김상희. (2009). 영업사원의 성과요인이 성과를 통하여 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 석사학위논문, 부경대학교 대학원.
- 김용기. (2015). 『최강영업대표』. 서울; 한스미디어.
- 김재홍. (2015). 영업사원의 조직 및 고객 적응성의 선행변수와 결과변수에 관한 연구. 박사학위논문, 서울시립대학교 대학원.
- 박찬욱, 조아라, 안성민. (2015). B2B 영업사원의 역량모델 개발을 위한 탐색적 연구. 한국마케팅관리학회, 『마케팅관리연구』 20(3), 31-63.
- 박찬욱. (2009). 영업사원과의 관계구축 의도에 영향을 미치는 소비자의 내재적 특성에 관한연구. 한국마케팅학회, 『ASIA MARKETING JOURNAL』, 11(3), 31-56.
- 박찬욱. (2012). 『고객관계구축을 위한 영업관리』. p. 24.
- 성형석, 한상린. (2006). 산업재 시장에서 브랜드 가치와 거래 성과간의 구조적 관계에 관한 연구. 한국마케팅학회, 『마케팅연구』 21(4), 135-164.
- 손영욱. (2015). B2B 관점에서의 고객만족도에 관한 연구 : 철강산업 사례 중심으로. 박사학위논문, 상명대학교 대학원.
- 송거영, 유연우. (2013). 지각된 품질이 브랜드이미지와 고객충성도에 미치는 영향. 『디지털융복합연구』, 11(3), 263-272.

- 송거영. (2015). 컨설팅몰입이 컨설팅품질지각 및 컨설팅효과성에 미치는 영향:정부지원 중소기업 컨설팅을 중심으로. 박사학위논문, 한성대학교.
- 신건권. (2016). 『AMOS23 통계분석 따라하기(제2판)』. 도서출판 청람.
- 양승호 (2016) B2B에서 구매자의 충성도와 장기지향성에 영향을 미치는 서비스만족과 관계만족 연구 : 석유제품 중심으로. 박사학위논문, 중앙대학교 대학원.
- 우영선. (2013). B2B 산업재 거래에서 서비스품질이 관계품질 및 거래성과에 미치는 영향에 관한 연구. 박사학위논문, 영남대학교 대학원.
- 유상열. (2015). 친환경제품 가치가 친환경브랜드와 고객 친환경 행동에 미치는 영향. 석사학위논문, 한성대학교 대학원.
- 윤승기. (2011). 영업사원의 암묵적지식과 고객지향성이 성과에 미치는 영향. 박사학위논문, 숭실대학교 대학원.
- 윤은규. (2008). B2B영업사원의 DiSC행동유형이 영업성과에 미치는 영향연구. 한국조직경영개발학회, 『조직경영개발연구』 1(1), 207-238.
- 윤정현. (2009). 여행업 종사원의 동기부여 및 영업역량이 성과에 미치는 영향, 인적자원관리 학회 인적자원관리 연구. 16(1), p106.
- 이문규. (2010). 더 똑똑하고, 더 빨라야 살아남는다. 『동아비즈니스리뷰』, 214.
- 이상준. (2015). B2B서비스품질이 브랜드이미지와 관계성과에 미치는 영향연구. 석사학위논문, 한성대학교 대학원.
- 이성호. (2012). B2B서비스품질의 척도 개발과 관계성과 분석에 관한 연구. 박사학위논문, 한양대학교 대학원.
- 이일현. (2014). 『Easy Flow 회귀분석』, 서울: 한나래 출판사.
- 임대규. (2010). 고객만족이 기업가치 및 수익성에 미치는 영향. 박사학위논문, 경희대학교 대학원.
- 장영. (1997). 경영컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분류. 박사학위논문, 한국과학기술원.

- 전동균, 오은주, 신용필, 오현주. (2011). 『B2B 마케팅 원리』, 학현사.
- 최형진. (2013). 내부 고객만족과 외부 고객만족이 결속과 장기지향성에 미치는 구조적 관계 연구. 『유통경영학회지』, 16(6), 55-65.
- 한상린, 이종원. (2011). B2B시장에서 구매자-공급자 사이의 친교네트워크가 거래성과 및 관계성가에 미치는 영향에 관한 연구. (사)한국유통학회, 『동계학술대회 발표논문집』, 125-134.
- 한상린. (1994). 산업재 구매자-공급자 관계의 결정요인에 관한 연구: 구조적 결합과 인간적 결합. 한국경영학회, 『춘계학술대회 발표논문집』, 437-447.
- 한상린. (1998). 산업재 공급자와 조직구매자간의 관계요인에 관한 연구. 한국마케팅학회, 『마케팅연구』 13(1), 157-172.
- 한상린. (2003). 산업재 시장에서 구매자-공급자 관계의 선행변수와 거래성가에 관한연구. 한국유통학회, 『유통연구』 8(1), 1-19.
- 한상린. (2011). 『B2B마케팅:마켓센싱에서 성과측정까지』, 서울;21세기북스.
- 한상린. (2014). 국내 B2B마케팅의 연구 동향과 향후 연구방향. 『마케팅연구』 29(6), 93-119.
- 한인재. (2010). 고객만족보다 중요한 고객가치. 『동아비즈니스 리뷰』, 69호.
- 허정관. (2012). 산업재 시장에서 관계마케팅 요인이 장기지향성에 미치는 영향에 관한연구. 박사학위논문, 안양대학교 대학원.
- 황중국. (2014). B2B산업에서 기업의 진정성 및 서비스 품질이 재 구매 의도에 미치는 영향. 박사학위논문, 금오공과대학교 대학원.
- 황창환, 문종범. (2009). 영업직원의 직무만족에 영향을 미치는 영업역량에 관한연구. 국제e비즈니스학회, 『e-business연구』 10(3), 49-71.
- 황창환. (2011). 고객관계프로세스 분석에 의한 영업직원의 역량요인 도출 직무만족 향상 방안. 박사학위 논문, 건국대학교 대학원.

2. 국외문헌

- Adamson, B., Dixon, M., & Toman, N. (2012). *The end of solution sales*, 60–68. Harvard Business School.
- Andersen, P. H. (2001). Relationship Development and Marketing Communication: An Integrative Model. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 16(3), 167–193.
- Anderson, J. C. & James, A. N. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54(January), 42–58.
- Anderson, J. C., Narus, J. A., & Narayandas, D. (2009). Business market management: Understanding, creating, and delivering value
- Anderson, J. R. (2006). Managing Employees in the Service Sector: Literature Review and Conceptual Development. *Journal of Business and Psychology*, 20(4), 501–523.
- Avlonitis, G. J., & Panagopoulos, N. G. (2006). Role stress, attitudes, and job outcomes in business-to-business selling: does the type of selling situation matter?. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), 67–77.
- Barry, J. M., Dion, P., & Johnson, W. (2008). A cross-cultural examination of relationship strength in B2B services. *Journal of Services Marketing*, 22(2), 114–135.
- Berry, L. L. (2000). Cultivating Service Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 128–137.
- Chumpitaz, R. & Paparoidamis, N. G. (2004). Service quality and marketing performance in business-to-business markets: exploring the mediating role of client satisfaction. *Marketing Service Quality*, 14(2), 235–248.

- Dubois, D. D. (1993). *Competency-Based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change*. HRD Press, Inc., 22 Amherst Road, Amherst, MA 01002.
- Dwyer, F. R., & Tanner, J. F. (2002). *Business marketing: Connecting strategy, relationships, and learning*. New York: McGraw-Hill.
- Gröonroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing* 18(4), 36-44.
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, New York, NY: Wiley, 95-118.
- Håkansson, H. (1982). An interaction approach. *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, John Wiley and Sons, London.
- Homburg, C., & Garbe, B. (1999). Towards an improved understanding of industrial services: quality dimensions and their impact on buyer-seller relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 6(2), 39-71.
- Hughes, G. D. (1964). The Measurement of Changes in Attitude Induced by Personal Selling. *Toward Scientific Marketing*, 175-185.
- Hutt, M. D., & Speh, T. W. (1989). *Business marketing management: A strategic view of industrial and organizational markets*. Harcourt College Publ..
- IMP Group. (1982). *International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach*. H. Håkansson (Ed.). Wiley.
- Johnston, M. W., & Marshall G. W. (2011), Churchill/Ford/Walker's *Sales Force Management*, 10th ed., McGraw-Hill, 403-425.
- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2006). *B2B brand management*. Springer Science & Business Media.
- Kotler, P., Rackham, N., & Krishnaswamy, S. (2006). *Ending the war*

- between sales and marketing. *Harvard Business Review*, 84(7/8), 68.
- Michaels, R. E., & Dizon, A. L. (1994). Sellers and buyers on the boundary: potential moderators of role stress–job outcome relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(1), 62–73.
- Moorman, M. B., & K. Touse. (2008). *Leveraging the competency model to drive value-based selling execution*, Sales & Marketing Insight, ZA Associates.
- Narayandas, D. (2005). Building loyalty in business markets. *harvard business review*, 83(9), 131–139.
- Nunnally, J. (1978). C. (1978). Psychometric theory.
- Odekerken–Schroder, G. J. (1999). *The role of the buyer in affecting buyer–seller relationships: empirical studies in a retail context*. Doctoral dissertation, Maastricht university.
- Parasuraman, A. (1998). Customer service in business–to–business markets: an agenda for research. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4/5), 309–321.
- Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of retailing*, 67(4), 420.
- Parasuraman, A., Zeitham, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL : A Multiple item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of retailing*, 64(1), 140.
- Philip, K. (1994). Marketing Management: Analysis Planning, Implementation, and Control.
- Philippe M. (2001). Strategy and Management of Industrial Brands, Kluwer Academic Publishers.
- Raelin, J. A & cooleedge, A. S. (1996). From genericto organic

- Competencies. *Human Resource Planning*. 24–33.
- Sheth, J. (1973). A Model of Industrial Buyer Behavior. *Journal of Marketing*, 37(4), 50–56.
- Singh, J. & Sirdeshmukh, D. (2000). Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgments. *Journal of Academy of Marketing Science*, 28(1), 150–167.
- Sparrow, P. (1996). Competency based pay; Too good to be true. *People Management*, Dec, 5. 22–25.
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (2008). *Competence at Work models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Tellefsen, T., & Thomas, G. P. (2005). The antecedents and consequences of organizational and personal commitment in business service relationships. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 23–37.
- Vitale, R. P., Giglierano, J. J., Rodkin, H. H., & Dobie, K. (2002). Instructor's Manual/Test Bank; Business to Business Marketing: Analysis and Practice in a Dynamic Environment. San Jose State University.
- Webster Jr., F. (1965). Modeling the Industrial Buying Process, *Journal of Marketing Research*, 2(4), 370–376.
- Weitz, B. A. (1981). "Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework," *Journal of Marketing*, 45(1), 85–103.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297–333.
- Wilet, R. P. & Pennington, A. L. (1966). *Customer and Salesman*, Chicago, 598–602.
- Williams, A. P. O. & Woodward, S. (1994). The Competitive Consultant—A Clientoriented Approach for achieving Superior Performance, The Macmillan Press Ltd, UK.

- Williams, J., Han, S. L. & Qualls, W. J. (1998). A Conceptual Model and Study of Cross-cultural Business Relationships. *Journal of Business Research*, 42(2), 135-143.
- Williams, M. R., & Attaway, J. S. (1996). Exploring salespersons' customer orientation as a mediator of organizational culture's influence on buyer-seller relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(4), 33-52.
- Wilson, D.T. & Mummaleneni, V. (1986). Bonding and commitment in buyer-seller relationships : A preliminary conceptualization. *Industrial Marketing and purchasing*, 1(3).



부록: 설문지

제목: B2B거래환경에서 영업사원의 역량이 관계성과에 미치는 영향
에 관한 연구

안녕하십니까?

바쁘신 와중에 귀중한 시간을 내어 설문에 참여해 주셔서 감사합니다.

본 설문 조사는 사무용 복합기/복사기/프린터 시장의 제품 사용 기업의 고객만족도에 대한 연구를 목적으로 하며, 기업에서 사용하는 복합기/복사기의 구매/관리 또는 구매이해관계자분들을 대상으로 B2B거래환경에서 영업사원의 역량이 어떠한 영향 미치는지 연구하기 위한 질문입니다.

설문에 소요되는 시간은 약 10분입니다. 귀하의 시간을 조금만 내주셔서 질문에 답해 주시길 부탁드립니다.

귀하께서 응답해 주시는 내용은 모두 연구이외의 다른 목적으로는 사용되지 않습니다. 기재하신 내용이 변환 처리되는 통계분석 System을 통하여 사용되어 지므로 개인적으로나 기업정보의 노출이 전혀 이루어지지 않는 점을 말씀 드립니다.

설문에 응답해 주셔서 대단히 감사드리며 귀사의 번창을 기원 합니다.

2014년 11월

지도교수 : 정진택

연구자 : 서준혁

문 의 : sjh382002@naver.com

전 화 : 010-4804-1943

응답자 선정 질문입니다.

Q1. 근무하시는 지역을 표시해 주십시오.

1. 서울 2. 부산 3. 인천/경기 4. 대구 5. 대전/광주

Q2. 귀사에서 복사, 복합기를 구매하실 때 귀하께서 직접 구매하십니까? 아니면 구매관련 이해관계자입니까? 또는 선택에 영향을 주는 정도입니까?

1. 본인 직접 결정 2. 선택에 영향을 주는 정도
3. 복사기 또는 복합기, 팩스 그리고 스캐너 등의 구매권에 전혀 관계없음 → 구매담당자 또는 구매이해관계자를 소개받아 새롭게 진행

Q3. 귀사의 총 종업원 수는 어떻게 되십니까? (총 직원수 기준)

1. 19명 이하 2. 20이상~49명 이하
3. 50명 이상~99명 이하 4. 100명 이상~299명 이하 5. 300명 이상

B2B 영업사원의 역량

다음은 B2B영업사원의 역량에 관한 질문입니다. 각 항목에는 정답이 없으며 평상시 공급업체와 거래하실 때의 생각을 진솔하게 아라비아 숫자에 정확하게 기재해 주시면 됩니다.

Q1. 다음의 B2B거래관계에서 영업사원의 기술지원역량에 대해서 1점부터 10점까지 평가해 주시면 됩니다.

(1점은 나쁨, 10점은 좋음 입니다.)

No	영업사원의 기술지원역량에 관한 질문 문항입니다.	나 쁨	좋 음
a	현재 담당영업사원은 기술적인Issue에 대한 지원을 신속히 한다.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	
b	현재 담당영업사원은 기술적 문제를 파악하고 해결하는 능력이 우수하다.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	
c	담당 영업사원의 기술지원내용에 대한 안내가 쉽고 명확하다.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	
d	영업사원의 기술지원관련 사항 납기 준수는 양호하였다.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	
e	영업사원이 제공한 기술지원에 대하여 전반적으로 만족한다.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	

Q2. 다음은 B2B거래관계에서 영업사원의 컨설팅역량에 대해서 1점부터 10점까지 평가해 주시면 됩니다.

(1점은 나쁨, 10점은 좋음 입니다.)

No	영업사원의 컨설팅역량 관련 질문 문항입니다.	나 쁨	중 음
a	현재 담당 영업사원은 전문성을 가지고 있으며 내부과제 해결을 위한 제안을 자주한다.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	
b	최근 담당 영업사원이 H/W뿐만 아니라 S/W에 또는 솔루션에 대한 도입제안을 하였다.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	
c	담당영업사원의 제안이 회사경영과제나 비용절감에 도움이 된다.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	
d	현재 담당영업사원이 제안한 내용을 다른 회사에게 추천할 생각이 있다.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	
e	전반적으로 현재의 담당영업사원의 업무수행에 대하여 만족한다.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	

사무용 복합기 공급업체의 거래성과

Q1. 현재 사무용 복합기 서비스 제공 업체의 제품, 서비스, 솔루션 등 기타요소를 고려해 볼때 가격 경쟁력에 대하여 1점부터 10점까지 평가해 주시면 됩니다.

(1점은 나쁨, 10점은 좋음 입니다.)

No	가격경쟁력 관련 질문문항입니다.	나 쁨	좋 음
a	공급업체의 가격경쟁력에 대한 전반적 만족도는 어떠십니까?	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	

B2B 관계성과

Q1. 다음의 사무용 복합기 서비스 제공 업체와의 거래에 대한 관계만족과 관계성과에 대해서 1점부터 10점까지 평가해 주시면 됩니다.

(1점은 나쁨, 10점은 좋음 입니다.)

No	관계성과 관련 질문문항입니다.	나 쁨	좋 음
a	지금까지 모든 평가를 바탕으로 00브랜드에 대해 전반적으로 얼마나 만족하십니까?	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	
b	귀하는 사무용 복합기 또는 복사기를 재 구매 한다면 현재 브랜드를 선택할 의향은?	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	
c	귀하는 선택한 사무용 복합기 브랜드 공급업체를 지인 또는 다른 구매권자에게 추천할 의향은 있으십니까?	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	

※ 귀한시간을 내어 설문에 응답해 주셔서 대단히 감사드립니다.

ABSTRACT

A Research on How Sales Representative Competency Affects the Relationship Outcome in B2B Environment : Focusing on Domestic Multi-Function Device Market

SEO, Joon-Hyuk

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

Graduate School of Knowledge Service

Consulting

Hansung University

Business pursues to achieve a sustainable management and growth in the rapidly changing markets with the globally low growth tendency and unpredicted variables. To grow the business in this situation, the company develops various strategies to be in the competitive advantages. One of them is to provide the customers the competitive goods and service, thus leading to their satisfaction to retain the customers' loyalty. Vigorous studies on these topics have been made in such an environment globally. Notably, so far these studies have been based in the market for the consumer goods, concerning with the brand image, service quality, customer satisfaction and customer loyalty. The studies revealed that the study result obtained in the B2C market environment is difficult to apply to that in B2B environment.

This study is to provide direction toward the strategic competency

development for the sales representatives who play key roles for the business growth in B2B market.

To perform the study, first the precedent study about the B2B market and the sales representative competency is provided as the supporting theory. And then carried out the empirical study concerning about how the sales representative's technical support and consulting competency have impact on the relationship satisfaction and performance.

In this study the socioscientific survey method was employed, based on the survey of the purchase decision makers or persons concerned in the organization in domestic B2B market for the multi-function device. The frequency analysis was performed for the demographic characteristics of the respondents. Then hypothesis was verified through the analysis of both the observed model and structural equation model. The result is as follows.

In the B2B business environment, first the sales representative's technical support competency has a positive impact on the relationship satisfaction and performance. Second their consulting competency impacts on the relationship satisfaction, but has little impact on the relationship performance. Third the relationship satisfaction has a positive impact on the relationship performance. Fourth depending on the price competitiveness and business scale, their competencies have different impacts on the relationship satisfaction and performances. The result concludes that two differentiated value and method be provided, depending on how much they are satisfied with the price.

Keywords: B2B service, B2B marketing, sales representative, salesperson, competency, technical support, consulting, consultant, customer satisfaction, relationship performance