



## 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](#)

석사 학위 논문

컨설턴트의 관계 판매 행동이  
영업 성과 및 직무 만족에  
미치는 영향에 관한 연구:

중소 기업들을 대상으로 하는 컨설턴트들을 중심으로



한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

박 성 태



석사학위논문  
지도교수 전우소

# 컨설턴트의 관계 판매 행동이 영업 성과 및 직무 만족에 미치는 영향에 관한 연구:

중소 기업들을 대상으로 하는 컨설턴트들을 중심으로

A study on the effect of management consultants'  
relationship selling on their consultancy sales  
performance and job satisfaction: with  
management consultants for small and medium  
size businesses

2019년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

박 성 태

석사학위논문  
지도 교수 전우소

## 컨설턴트의 관계 판매 행동이 영업 성과 및 직무 만족에 미치는 영향에 관한 연구:

중소 기업들을 대상으로 하는 컨설턴트들을 중심으로

A study on the effect of management consultants'  
relationship selling on their consultancy sales  
performance and job satisfaction: with  
management consultants for small and medium  
size businesses

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2019년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

박 성 태

박성태의 컨설팅학 석사 학위 논문을 인준함

2019년 12 월 일



심사위원장 \_\_\_\_\_(인)

심 사 위 원 \_\_\_\_\_(인)

심 사 위 원 \_\_\_\_\_(인)

## 국 문 초 록

컨설턴트의 관계 판매 행동이 영업 성과 및 직무  
만족에 미치는 영향에 관한 연구: 중소기업들을  
대상으로 하는 컨설턴트들을 중심으로

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

스 마 트 융 합 컨 설 팅 학 과

스 마 트 융 합 컨 설 팅 전 공

박 성 태

2016년 기준 우리 나라 중소기업의 수는 전체 기업 수 354만 7,101개 가운데 99.9%, 종사자 수는 1,435만 7,006명으로 82.2%를 차지하는 것으로 조사됐다(중소기업중앙회 및 통계청, 2019). 또한 2020년 중소벤처기업부 예산안은 13조 2천억원에 이르고 2019년 대비 31.4% 증가하였으며(중소벤처기업부, 2019), 그 가운데 1조 6천억원의 자금 지원을 빼면 87.9%는 그들의 경영을 지원하는 것과 관련된 예산이라고 할 수 있다. 여기에 다른 공공 기관들 및 지방 자치 단체들의 중소기업 지원 예산을 더하면 더욱 큰 금액의 지원이 중소기업들을 위하여 쓰여지고 있다.

이 연구에서는 이러한 중소기업들의 경영을 지원하는 외부의 지원 정책들 뿐만 아니라 중소기업들의 경영을 현장에서 직접 지원하고 실행하는 경영 컨설턴트들의 직무 만족에 대하여 그 인과 관계를 밝히고자 하였다. 경영 컨설팅 서비스는 다른 규격화된 상품처럼 한 번 팔고 끝나는 사업이 아니라

비교적 오랜 동안 가망 고객을 만나 상담하여 계약을 맺고 또한 고객의 현장에서 상당한 기간 업무를 수행하여 영업 성과가 실현되고 그러한 사업적인 관계도 오랜 기간을 두고 유지되는 것이 보통이다. 이런 맥락에서 경영 컨설턴트들은 관계 판매 행동을 통하여 영업 성과를 만들고 자신이 하는 직무에 만족에 이르게 될 것이라고 추론하는 것은 큰 무리가 없으리라고 생각하였다.

이에 따라 이러한 생각을 검증하기 위하여 연구 모형을 만들고, 7개의 가설들을 세우고, 설문지를 배포하여 136명의 경영 컨설턴트들로부터 회신을 받아 분석을 진행하였다. 분석을 위한 통계 처리는 IBM SPSS Statistics 23.0 통계 처리 소프트웨어 패키지를 사용하여 정제 과정을 거친 자료를 회귀 분석하여 다음의 결과를 얻었다.

첫째, 경영 컨설턴트들의 관계 판매 행동 가운데 고객 지향성은 영업 성과에 영향을 미치지 못하나 적응 판매 행동이 정(+)의 유의한 영향을 미쳤다.

둘째, 고객 지향성과 적응 판매 행동은 모두 직무 만족에 정(+)의 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 고객 지향성은 고객들이 장기적인 필요들과 원하는 것들을 충족시키도록 그들을 돕는 판매와 고객 관계들에 대한 접근 자세이며 적응 판매 행동은 영업 사원이 고객과 서로 접촉할 때 판매 행동을 다르게 바꿀 수 있는 판매원의 능력이다. 경영 컨설턴트들은 적응 판매 행동을 실행하면서 자신들의 직무에 만족하는 것이라고 할 수 있다.

셋째, 영업 성과는 직무 만족에 정(+)의 유의한 영향을 준다.

넷째, 영업 성과는 관계 판매 행동과 직무 만족을 매개하지 못한다.

이러한 연구를 통해서 앞으로 경영 컨설턴트들의 직무 만족을 더 크게 할 수 있는 시사점들을 다음과 같이 이끌어 내었다.

첫째, 누구에게나 영업 성과 또는 소득은 생계 유지를 위한 중요한 통로이고 또한 직무의 지속성을 위한 바탕이라고 할 수 있다. 컨설턴트가 영업 성과를 더 크게 하기 위해서는 고객의 상황 변화에 잘 대처하는 적응 판매 행동 능력을 갖추고 날카롭게 더 다듬어 숨겨 있게 실행함으로써 영업 성과를 더욱 올릴 수 있을 것이다.

둘째, 경영 컨설턴트들은 관계 판매 행동 가운데, 적응 판매 행동을 더욱

높이고 실천함으로써 자신들의 직무 만족도를 더 높일 수 있을 것이다. 단기적인 시각에서보다 장기적으로 고객의 문제를 해결하고 원하는 것들을 채워주고, 또한 고객의 상황 변화에 따라 영업 행동을 맞게 변화시키는 자세를 지킴으로써 직무 만족도를 올릴 수 있을 것이다.

셋째, 이 연구에서 표본의 86.8%가 고정된 급여를 받지 않은 컨설팅 회사 조직들에서 직무를 수행하고 있어 자신들의 영업 성과에 따라 소득이 정해지고 있다. 따라서 이들에게 영업 성과를 올려줄 수 있는 능력을 키우는 것은 컨설팅에 관련된 지식 못지않게 중요한 것이다. 그러므로 컨설팅과 관련된 전문 지식 밖에도 영업 또는 판매에 대한 교육이나 훈련들도 집중해서 받을 필요가 있다.

위와 같이 이 연구는 경영 컨설턴트들의 영업 성과와 직무 만족에 영향을 미치는 요인들을 찾아내 실증 분석하여 그들의 인과 관계를 밝혀내고 명확하게 하였다. 고객 지향성과 적응 판매 행동이 그리고 영업 성과 모두 직무 만족에 긍정적인 영향을 주는데 반해 영업 성과에는 적응 판매 행동만이 영향을 준다는 발견은 영업 성과를 더 올리기 위해서는 적응 판매 행동을 개선하는 것이 더 효과적이라는 것을 말해준다. 이처럼 이 연구는 경영 컨설턴트들에게 매우 중요한 행동 지침을 줄 것이라는 점에서 큰 의의가 있다.

【주제어】 중소 기업 경영 컨설턴트, 관계 판매 행동, 고객 지향성, 적응 판매 행동, 영업 성과, 직무 만족

# 목 차

제 1 장 서 론 .....	1
제 1 절 연구의 필요성과 목적 .....	1
제 2 절 연구의 방법 및 논문 구성 .....	3
제 2 장 이론적 배경 .....	6
제 1 절 중소기업 경영 컨설턴트 .....	6
제 2 절 관계 판매 행동 .....	10
제 3 절 영업 성과 .....	12
제 4 절 직무 만족 .....	13
제 5 절 선행 연구 .....	14
제 3 장 연구 설계 .....	18
제 1 절 연구 모형 .....	18
제 2 절 연구 가설 .....	19
제 3 절 조작적 정의 및 설문 .....	25
제 4 장 실증 분석 .....	30
제 1 절 표본의 특성 및 기초 분석 .....	30
제 2 절 가설 검증 .....	38
제 3 절 가설 검증 결과의 요약 .....	43
제 5 장 연구 결과 .....	45
제 1 절 결론 .....	45

제 2 절 시사점 .....	48
제 3 절 연구의 한계 .....	48
제 4 절 앞으로의 연구 방향 .....	49
참 고 문 헌 .....	50
부        록 .....	55
ABSTRACT .....	59



## 표 목 차

[표 1-1] 논문의 구성 내용 .....	5
[표 2-1] 선행 논문 요약 .....	17
[표 3-1] 설문 구성 요약 .....	25
[표 3-2] 고객 지향성 측정 질문 .....	26
[표 3-3] 적응 판매 행동 측정 질문 .....	27
[표 3-4] 영업 성과 측정 질문 .....	28
[표 3-5] 직무 만족 측정 질문 .....	29
[표 4-1] 표본의 인구 통계학적 특성 .....	30
[표 4-2] 표본의 사회적 특성 .....	31
[표 4-3] 표본의 판매 활동 유형 .....	32
[표 4-4] 탐색적 요인 분석 및 신뢰도 검증 결과 .....	35
[표 4-5] 상관 관계 표 .....	37
[표 4-6] 관계 판매 행동과 영업 성과와의 가설 검증 결과 .....	39
[표 4-7] 관계 판매 행동과 직무 만족과의 가설 검증 결과 .....	40
[표 4-8] 영업 성과와 직무 만족과의 가설 검증 결과 .....	41
[표 4-9] 영업 성과의 매개 효과 가설 검증 결과 .....	42
[표 4-10] 가설 검증 결과의 요약 .....	44

## 그림 목 차

[그림 3-1] 연구 모형 .....	19
[그림 4-1] 회귀 분석 모형 .....	38



# 제 1 장 서론

## 제 1 절 연구의 필요성과 목적

### 1) 연구의 필요성

2016년 기준 우리 나라 중소기업 수는 전체 기업 수 354만 7,101개 가운데 99.9%, 종사자 수는 1,435만 7,006명으로 82.2%를 차지하는 것으로 조사됐다(중소기업중앙회 및 통계청, 2019). 또한 2020년 중소기업본부 예산안은 13조 2천억원에 이르고 2019년 대비 31.4% 증가하였으며(중소벤처기업부, 2019), 그 가운데 1조 6천억원의 자금 지원을 빼면 87.9%는 그들의 경영을 지원하는 것에 관련된 예산이라고 할 수 있다. 여기에 다른 공공 기관들 및 지방 자치 단체들의 중소기업 지원 예산을 더하면 더욱 큰 금액의 지원이 중소기업들을 위하여 쓰여지고 있다. 이처럼 우리 나라 중소기업들은 나라 전체의 기업체 수와 고용 인력 측면에서 대부분을 차지하고 있으므로 경제 및 산업 측면에서 매우 중요하다고 하겠다.

중소기업을 위한 경영 컨설팅의 현실을 살펴보면, 그러한 중소기업들을 지원하는 정부나 지자체들의 여러 가지 지원 정책들 가운데 자금 지원이나 기업체의 직접 신청을 빼고는 거의 모두 경영 컨설턴트들에 의해 수행되고 있으며 또 일부는 그러한 지원 정책들에 의존하지 않고 특정 중소기업과 경영 컨설턴트의 사적인 계약에 의해 경영 컨설팅이나 자문 서비스가 제공되고 있는 실정이다. 중소기업들을 대상으로 하는 경영 컨설턴트들((이하 ‘중소기업 경영 컨설턴트, 경영 컨설턴트 또는 컨설턴트’이라 함)이 스스로 고객 및 계약을 발굴하여 컨설팅을 수행하여 성과를 만들고 소득을 올리고 있는 현실에서 그들의 판매 행동이 중요하고 또한 컨설팅 사업의 성질상 한 번의 단기 판매가 아닌 좀 더 장기의 관계 판매 행동이 컨설팅 수행 실적 즉 영업 성과와 나아가 자신의 직무 만족에 영향을 끼칠 것이다. 따라서 그러한 경영 컨설턴트들이 자신이 수행하는 직무에 만족하는지 또한 그러한 과정에서 어떤 요

인들이 직무 만족에 영향을 미치는지를 밝혀냄으로써 그러한 직무 만족을 키울 수 있는 방안을 찾아 실행할 수 있다면 자신의 직무에서 더 큰 만족을 기대할 수 있을 것이다.

관계 판매 행동(Relationship Selling)은 판매 과정에서 고객 관계 구축 및 강화와 함께 수익 창출 활동에 영향을 미치는 영업 사원의 행동으로 신규 고객을 얻을 뿐만 아니라 기존 고객과의 관계를 유지하려는 영업 사원의 모든 활동으로 정의할 수 있다(Paparoidamis and Guenzi, 2009; 강민정, 2018에서 재인용). 지금까지는 주로 경영 컨설턴트들의 역량이 경영 컨설팅의 성과 또는 수진 기업들의 경영 성과에 어떻게 영향을 미치는지 및 컨설턴트들에 대한 여러 연구들이 있었지만<sup>1)</sup> 중소 기업들을 대상으로 하는 컨설턴트들이 중소 기업들에게 경영 컨설팅 서비스를 판매 또는 수행하고, 또한 영업 성과를 통해 자신들의 직무에 어떻게 만족하는지에 대한 연구는 찾아볼 수 없다.

그처럼 컨설턴트들은 가장 가까운 거리에서 중소 기업들이 성공하도록 지원하고 있어 그들의 직무 만족이 더 좋은 서비스를 제공하기 위해 중요하다고 할 수 있는데, 이 연구를 통하여 직무 만족의 인과 관계를 밝히고 그 수준을 올릴 수 있는 방안을 이끌어내기 위해서는 이 연구가 필요하다 하겠다.

## 2) 연구의 목적

이 연구는 중소 기업을 대상으로 하는 경영 컨설턴트들이 물건을 한번 팔고 끝내고자 하는 것이 아니라, 수진 기업 고객과의 상호 작용에 초점을 맞추고 관계를 세워 컨설팅 서비스의 판매 및 계약을 만들어 내는 그들의 관계 판매 행동들이 그들의 직무 만족에 영향을 주는지 또한 그러한 활동들의 결과인 영업 성과가 그들의 직무 만족에 매개적 역할을 하는지 검증하는데 목적이 있다.

중소 기업 경영 컨설턴트들은 스스로 판매 활동을 통하여 중소 기업 고객들을 발굴하거나 소속 컨설팅 회사에서 주어지는 컨설팅 계약을 수행하여 영업 성과를 올리고 소득을 만들어 내고 있는데, 그러한 컨설턴트들이 고객들에

---

1) 하정수(2013), 추진영(2013), 김후진(2014), 김정민(2015) 외 다수

게 관계 판매 행동을 하고, 어떻게 영업 성과를 만들어 내어 그러한 요인들을 통하여 그들이 직무에 어떻게 만족하는지에 대한 연구를 함으로써 그들이 더 큰 영업 성과를 올리고 자신의 직무에 더 만족할 수 있는 길을 찾는 계기가 되었으면 하는 바람이다.

## 제 2 절 연구의 방법 및 논문의 구성

### 1) 연구의 방법

이 연구를 위해 먼저 일반적인 직무 만족에 관련된 자료를 수집하고 문헌을 조사하여 직무 만족의 정의와 직무 만족을 가져오는 요인들을 살펴보았다. 그 뒤 그러한 요인들이 중소 기업을 대상으로 하는 경영 컨설턴트의 직무 만족에 미치는 영향을 밝혀내기 위해 가설을 세우고, 문항들을 개발하여 설문지를 배포하고 수집하여 이들을 가지고 가설 검증을 위한 실증 분석을 실시하였다. 관련 자료 및 선행 논문들의 조사에서는 영업 사원의 관계 판매 행동이 영업 성과와 직무 만족에 미치는 영향과 영업 성과가 직무 만족에 어떠한 영향을 미쳤는지 그리고 관계 판매 행동과 직무 만족 사이에서 영업 성과가 매개 변수로서 역할을 하였는지에 대한 연구들이 발견되었고, 이들을 중소 기업을 대상으로 하는 경영 컨설턴트들을 위한 연구에 접목하였다.

개발된 설문지를 구글(Google)의 설문 조사 기능을 사용하여 주로 서울 경기 지역에서 중소 기업들을 대상으로 경영 컨설팅을 수행하는 컨설턴트들에게 이메일, 문자 전송, 카톡 등 온라인 방식으로 조사를 진행하였다. 설문지는 2019. 8. 5일부터 2019. 10. 3일까지 두 달 동안 약 천명에게 전송하여 그 가운데 136명에게서 회신을 받았다.

통계 분석을 위하여 제일 먼저 자료 손질(Data Handling) 과정을 통하여 결측 값과 이상값을 확인하는 등 분석을 위한 바탕 자료의 정제 작업을 하였고 그 뒤에는 IBM SPSS Statistics 23.0 통계 처리 소프트웨어 패키지를 이

용하여 기술(Descriptive) 통계량 분석, 탐색적 요인 분석, 신뢰성 분석, 변수 계산, 상관 관계 분석 등을 실시하였다. 최종적으로 가설 검증을 위하여 회귀 분석<sup>2)</sup>을 실시하여 변수들 사이의 인과 관계들을 밝히고 가설들을 검증하였다.

## 2) 논문의 구성

이 연구 논문은 다음과 같이 총 5장으로 구성되어 있다.

제1장은 서론으로 여기에는 연구의 필요성과 목적, 연구 방법 그리고 논문 구성을 두었다. 제1절에서는 이 연구를 시작하게 된 배경, 연구의 필요성 및 목적을, 제2절에서는 연구 방법 및 논문 구성을 두었다.

제2장은 이론적 배경으로 제1절에서는 중소 기업 경영 컨설턴트에 대한 선행 연구들을 찾아보고 상세한 개념을 정리하고, 제2절에서는 관계 판매 행동에 대한 개념 정리, 제3장에서는 영업 성과에 대한 개념 정리, 제4절에서는 직무 만족에 대한 개념 정리, 제4절에서는 영업 사원들의 판매 행동, 영업 성과 및 직무 만족에 대한 선행 연구에 대하여 살펴보았다. 제5절에서는 이 연구에 필요한 연구 모형과 가설들을 세우기 위하여 인용하여 적용 가능한 이미 나와 있는 연구 모형들과 가설들을 탐색하였다.

제3장은 연구 설계로 제1절 연구 가설에 선행 연구들과 이 연구에서의 가설 정립, 제2절 조작적 정의 및 설문에서는 이 연구에서 사용되는 조작적 정의 밖에도 사용될 설문지를 제시하였고, 제3절에서는 이 연구를 위해 세운 연구 모형을 제시하였다.

제4장은 실증 분석으로 제1절 표본의 특성 및 기초 분석에서는 표본의 기술 통계 분석과 표본의 통계를 정제하고 탐색적 요인 분석에 의한 타당성과

---

2) Regression analysis. 회귀 분석의 최초 형태는 1805년 프랑스 수학자인 Legendre와 1809년 독일 수학자 Gauss에 의해 출판되었으며 19세기 영국의 통계학자 Sir Francis Galton(1822~1911)에 의해 regression이라는 용어가 처음 사용되었음.

Cronbach's  $\alpha$  값에 의한 신뢰성을 분석하고, 제2절에서는 7개의 가설을 표본 조사를 통해 산출된 자료를 바탕으로 채택과 기각 여부를 실증적으로 검증하였으며, 제3절에서는 가설 검증 결과의 요약에 두었다.

제5장에는 제1절 결론 및 시사점에서는 이 연구에서의 연구 결과를 해석하고 던지는 시사점을 제시하였으며, 제2절에는 연구의 한계 및 앞으로의 연구 방향을 두어 이 연구의 가지고 있는 한계점을 나타내고 다른 측면에서의 연구를 권장하고 하였다. 이 논문의 구성은 다음 <표 1-1>과 같다.

<표 1-1> 논문의 구성 내용

제1장	서론	
	제1절	연구의 필요성과 목적
	제2절	연구의 방법 및 논문
제2장	이론적 배경	
	제1절	중소 기업 경영 컨설턴트
	제2절	관계 판매 행동
	제3절	영업 성과
	제4절	직무 만족
	제5절	선행 연구
제3장	연구 설계	
	제1절	연구 모형
	제2절	연구 가설
	제3절	조작적 정의 및 설문
제4장	실증 분석	
	제1절	표본의 특성 및 기초 분석
	제2절	가설 검증
	제3절	가설 검증 결과의 요약
제5장	결론	
	제1절	결론 및 시사점
	제2절	연구의 한계 및 미래의 연구 방향

## 제 2 장 이론적 배경

### 제 1 절 중소기업 경영 컨설턴트

#### 1) 경영 컨설턴트의 개념 및 역할

쿠버 박사는 그가 주도하여 집필한 매니지먼트 컨설팅(Management Consulting 4<sup>th</sup> edition, Milan Kubre, 2002)에서 경영 컨설턴트란 전적으로 또는 부분적으로 경영 분야에서 전형적인 컨설팅 기능들 가운데 모두 또는 어떤 기능을 수행하는 모든 사람들을 부르는 일반적인 용어라고 정의하였다. 또 그러한 경영 컨설턴트들이 수행하는 경영 컨설팅은 경영자들과 조직들을 지원하여 경영과 사업 문제들을 해결하고, 새로운 기회들을 찾아내어 잡고, 배움을 강화하고 또한 변화를 실행하여 조직의 목적들과 목표들을 이룰 수 있도록 하는 독립적인 전문적 자문이라고 하였다.

사단법인 한국경영기술지도사협회<sup>3)</sup>(1986)에서는 컨설팅을 높은 전문성을 갖춘 사람이 조직 경영의 문제들을 찾아 해결하고 변화를 실행함으로써, 조직이 추구하는 목표의 달성을 도와주는 독립적인 전문적인 서비스를 말한다고 하고 컨설턴트가 갖추어야 할 요건으로서 전문 지식, 의사 소통, 리더십, 창조력, 신뢰성 및 직업 윤리를 정하고 있어 경영 컨설팅을 제공하는 컨설턴트를 역량의 요건으로 정의하고 있다. International Chamber of Management Consulting Institute(IMCI)는 자신들이 인증하는 공인 경영 컨설턴트(Certified Management Consultant or CMC)는 모든 법규 준수, 역량 및 윤리적 의무들을 가지며 최상의 개인적인 전문가로서 갖는 특권들을 갖는 전문가로 정의하면서, 조직 경영에서의 6 가지 분야, 윤리적인 업무 실행, 경영

---

3) [www.kmtca.or.kr](http://www.kmtca.or.kr)

컨설팅 절차들, 변화 관리, 의사 소통과 사업 관리, 대인 관계 능력 등에서 일정 수준의 역량을 보여주는 사람들에게만 자격을 주고 있다.

우리 나라에서 정부나 공적인 예산<sup>4)</sup>으로 지원되는 사업 또는 외부의 지원 없이 행해지는 사업이거나 상관 없이 중소기업들이 부딪히는 경영 또는 사업에서의 문제들을 해결하고 새로운 사업 기회들을 찾아내어 주고 지식을 전달해 주고 변화를 실행하는 활동을 하는 전문가가 경영 컨설턴트라고 정의할 수 있다.

## 2) 경영 컨설턴트와 고객 사이의 관계

경영 컨설팅 과정에는 다른 계약 관계들과 마찬가지로 컨설팅 서비스를 제공하는 경영 컨설턴트와 이를 받아 이용하는 고객의 두 당사자들이 있다. 밀란 쿠버 박사(2002)는 고객(client)<sup>5)</sup>이란 사적인 기업들, 공개된 기업들, 정부 기관들 또는 그 밖에 어디서라도 경영 컨설턴트들의 서비스를 이용하는 경영자, 행정 담당 직원 또는 조직에게 일반적으로 적용되는 용어라고 정의하였다.

이론적으로는 컨설턴트가 고객에게 도움을 주려는 입장이므로 고객 프로젝트에서 일하는 것이 쉬워야 하지만 컨설턴트는 고객과 인간적, 문화적 및 개인의 목표 측면에서 다를 수 있으며, 고객의 조직에 속하지 않는 외부에 있으면서 어떤 확실한 성과를 만들어 내야 하기 때문에 현실은 훨씬 더 복잡하다. 컨설턴트가 아무리 높은 수준의 전문성이나 지식을 갖추고 있든 아니든 그의 조언이 고객에게 이해되고 받아들여질 수도 있고 그렇지 않을 수도 있다. 컨설턴트가 본의 아니게 고객을 화나게 할 수도 있고, 그들이 정말 뛰어난 조언을 하지만 고객이 이를 무시하고 받아들이지 않을 수도 있다. 이런 경우 컨설턴트가 아무리 좋은 컨설팅 보고서를 제공하더라도 그 보고서는 책상

4) 주로 중소기업부의 업무이나 다른 부처 및 각 지방자치단체들에서도 별도로 시행하고 있음

5) 컨설팅에서 client는 우리 나라에서는 대체로 의뢰인이 아닌 고객이라고 번역되고 있음

속에 놓이거나 결코 실행되지 않을 것이다. 따라서 컨설팅의 효과를 높이기 위해서는 컨설턴트-고객의 관계를 만들고 유지하는 것이 매우 중요하다.

중소 기업 경영 컨설턴트들은 스스로 고객을 찾아내고 계약을 만들어 성과 즉, 소득을 만들어야 하기 때문에 비교적 장기간 영업을 하면서 컨설팅 수행을 고려해야 하고 컨설팅을 수행하면서도 영업을 생각해야 하는 특별한 입장에 있다. 이런 측면에서 보면 경영 컨설턴트와 고객 사이의 관계는 영업사와 고객 사이에서 설명되는 관계 판매를 원용하여 설명할 수 있는데, 관계 판매에서는 고객과 처음 거래를 하는 데서 더 나아가 계속 유지함으로써 장기적인 관계를 발전시키는 데 주안점을 둔다고 하고(노동연, 한권상, 2005). 이러한 관계 판매 관점에서 보면 영업사와 고객이 판매자-구매자의 관계를 계속 발전시키기 위해서는 반복되는 교환 관계가 필요하며, 이를 위해서 고객이 그 영업사원에 대한 믿음을 갖도록 하는 접근 전략이 필요한데(강민정, 2018), 경영 컨설턴트들에게도 그대로 적용된다고 보는 것이 맞을 것이다.

### 3) 경영 컨설턴트의 영업 성과

기업에서의 영업 성과는 매출과 영업 이익, 보상액 및 서비스 지표로 표현된다. 영업 성과는 기업에서 가장 중요하게 보는 지표의 하나인데, 이는 영업사원, 영업 조직, 그리고 기업의 성과가 궁극적으로 숫자로 나타낸 영업 성과로 표현되고 평가 받기 때문이다(이동주, 2013; 맹승민, 2019에서 재인용). 김창기(2015)는 영업 성과는 조직과 그 구성원의 생산성을 판단하는데 중요한 측정 척도라고 하였다. 또한 김태룡, 안희정(2007)은 영업사원이 판매 행동을 통해 이루고 얻은 성과라고 하며 전광호, 김상용(2004)은 영업사원이 이루고자 하는 일의 바람직한 상태나 자신의 목표를 달성할 수 있는 정도라고 하여 재무적인 성과를 벗어나 보다 폭넓게 정의하였다, 일반적으로 영

업 사원의 성과는 영업 사원의 판매 생산성이나 매출액을 의미한다(황호연, 2016). 영업 성과는 기업에서 가장 중요하게 보는 평가 지표의 하나인데, 그 이유는 기업의 활동으로 수행된 결과로서의 숫자로 나타난 영업 성과로 반영되고 평가받기 때문이다(이동주, 2013). Bagozzi(1978; 황호연, 2016에서 재인용)는 영업 사원의 성과는 판매 수량이나 매출액 등과 같은 산출 성과와 그의 주관적인 판단 또는 경험과 관련된 행동 성과의 두 가지로 구분된다고 하였다.

영업 성과란 판매하는 사람이 일정 기간 영업 활동을 통하여 얻는 재무적 결과 값으로, 판매 사원이 영업 활동을 통해 이룬 성과라 하고 이를 측정하는 기준은 사람마다 다르다(강민정, 2018).

이러한 맥락에서 볼 때 중소 기업을 대상으로 컨설팅 계약을 만들어내야 하는 컨설턴트가 영업 사원의 위치에서 보는 영업 성과는 정부 등 공적 기관의 지원이던 중소 기업의 자체 자금이던 고객과 맺는 컨설팅 계약 금액 그리고 그것을 수행하여 얻는 소득이 눈에 보이는 영업 성과라고 할 수 있으며 경영 컨설턴트의 그러한 영업 성과는 그들을 평가는 측정 척도가 되고 또한 생산성을 측정하는 지표라고 할 수 있다.

## 제 2 절 관계 판매 행동

### 1) 관계 판매 행동의 개념

1980년대 말 및 1990년대에 관계 판매 행동<sup>6)</sup>을 향한 경향이 학문적인 연구들에서 유행되고 주목을 받았다(Arli, Bauer, & Palmatier, 2018; Ingram, 1997; Jolson, 1997). Inks, Avila and Talbert(2019)에 의하면 고객 판매 행동은 어떤 모형이라기 보다 지향성으로, 서로가 가치를 얻을 수 있도록 고객과의 장기적인 관계들을 세우는 것에 초점을 맞춘다고 하며 이러한 접근은 영업 사원으로 하여금 한 거래에서 가치를 최대화하는 것보다 장기간에 걸쳐 여러 번 서로 접촉하여 가치를 만드는 거래들의 측면에서 고객에 관해서 생각하게 한다고 한다. Leigh and Marshall(2001)는 영업 사원들은 장기적으로 효과적인 전략적 관계와 성공을 촉진하는 것에 중요한 초점을 두는 B2B<sup>7)</sup> 환경에서 관계 판매 행동 방향에 맞출 필요가 있다고 한다.

이 연구에서는 관계 판매 행동을 이루는 요인으로 고객 지향성(Customer Orientation)과 적응 판매 행동(Adaptive Selling)의 2 가지로 구분하였다.

#### 가) 고객 지향성

고객 지향성은 다른 사람에 대한 관심과 관련되어 있으며 높은 고객 지향성은 자신 및 다른 사람에 대한 높은 관심과 매우 밀접하게 관련되어 있으며 반면에 낮은 고객 지향성은 자신에 대한 높은 관심과 다른 사람에 대한 낮은 관심과 밀접하게 관련되어 있다(Saxe and Weitz(1982). 고도로 고객 지향적인 사람들은 당장의 판매나 계약을 성사시키기 위해서 고객의 이익을 희

6) 어원은 영어 Relationship Selling을 번역한 것으로서, 직역한다면 관계 판매하기가 될 것이나 이미 번역되어 사용되고 있는 관계 판매 행동을 사용해도 문제는 없다고 판단함.

7) Business to Business의 약자. 기업과 기업 사이의 사업적 거래를 뜻하며 컨설턴트는 기업에 해당됨.

생시키는 행동들을 피한다. Stock과 Hoyer(2005)는 고객 지향성이 고객 지향적인 태도와 고객 지향적인 행동의 2 개의 측면들로 개념화하고, 고객 지향적인 태도는 고객들을 위한 또는 반대하는 영업 사원의 애정의 양으로 정의하였으며 고객 지향적인 행동은 고객 만족을 키우는 행동들을 함으로써 고객들을 돕는 영업 사원의 능력으로 정의하였다. Berry and Parasuraman(1991)은 기업과 고객 사이의 관계를 세우는 것이며, 고객에게 필요한 정보를 제공하며, 고객의 문제를 해결하고, 고객과의 약속을 반드시 지키는 등의 활동들에 의해 이루어진다고 주장하였다. Ruekert(1992)는 판매자가 고객들로부터 정보를 얻고 고객들의 요구를 채워주는 전략을 개발하여 수행하는 행위이며, 또한 직원이 고객이 구매하려고 결정할 때 구매 결정에 도움이 되도록 하는 행동이라고 하였다.

중소 기업들을 대상으로 하는 경영 컨설턴트들에게는 그들의 활동이 고객 만족을 가져오고 서로에게 이익이 되는 장기적 관계들을 세우는 방향으로 추진되는 것을 뜻한다. 이는 내가 이 고객에게 “무엇을 팔 수 있는가?”가 아니고 “내가 이 고객의 문제를 어떻게 잘 해결할 수 있는가?”라고 묻는 자세라고 할 수 있다. 따라서 고객 지향성은 고객들이 장기적인 필요들과 원하는 것들을 충족시키도록 그들을 돕는 판매와 고객 관계들에 대한 접근 자세라고 하겠다.

#### 나) 적응 판매 행동

적응 판매 행동<sup>8)</sup>은 판매 상황이 바뀌면 판매 행동들이 그에 맞게 바뀌는 것으로 정의된다. 적응 판매 행동은 고객과의 관계에서 서로 접촉하는 가운데 영업 사원이 그의 판매 행동을 바꿀 수 있는 능력이라 하였으며, 또한 영업 사원이 서로 다른 고객들에게 알맞는 판매 행동을 하는 것(Weitz, Sujan, and

8) 어원은 영어 Adaptive Selling을 번역한 것으로, 직역한다면 적응 판매가 될 것이나 이미 번역되어 사용되고 있는 적응 판매 행동을 사용해도 문제는 없다고 판단함.

Sujan, 1986; 강민정, 2018에서 재인용)으로 정의하였다. 영업 직원들이 서로 다른 동기들과 성격들을 가진 다른 유형의 후보들, 고객들, 산업들 및 판매 상황들에 부딪칠 때 무엇을 전달할지 뿐만 아니라 어떻게 의사 소통할지를 조정하는 판매 행동이다(Ingram et al., 2017; Weitz et al., 1986). 적응 판매 행동은 고객의 문제들과 필요들을 이해하고 이들을 해결할 수 있는 잘 맞추어진 판매 전략을 적용하기 때문에 구매자-판매자 관계가 강화되고 나아가 영업 성과에 큰 영향을 주게 된다(Jaramillo, Locander, Spector and Harris 2007; 강민정, 2018에서 재인용).

### 제 3 절 영업 성과

경영 컨설턴트가 컨설팅 계약을 따내기 위해 하는 판매 활동은 영업 직원으로서의 직무를 수행하는 것이다. 일반적으로 영업 직원의 성과는 영업 직원의 판매 생산성이나 매출액을 의미한다(황호연, 2016). 영업 성과는 기업에서 가장 중요하게 보는 평가 지표의 하나인데, 그 이유는 기업의 활동으로 수행된 결과는 수치화된 영업 성과에 반영되고 평가받기 때문이다(이동주, 2013). Bagozzi(2013)는 영업 직원의 영업 성과 평가는 판매액, 고객들과의 관계의 품질 그리고 제품들, 시장, 경쟁자들 및 고객들의 필요들에 대하여 영업 직원들이 가지고 있는 지식에 관한 성과 개념들과 관련되어 있다고 정의하였다.

강민정(2018)은 영업 성과란 영업 직원이 일정 기간 자신의 영업 활동으로 만들어낸 재무적인 결과를 이르며 영업 직원이 영업 활동을 통해 달성한 성과를 의미한다고 하고 그 성과를 측정하는 방법은 사람마다 다르다고 하였다. 강민정(2018)은 또 영업 성과를 보험 설계사 본인의 판매 결과에 대해서 스스로의 성과에 만족하는 정도로 정의하였다.

경영 컨설턴트들에게 영업 성과는 관계 판매 행동을 통해 계속 서로 접촉하는 과정에서 고객의 요구를 끊임 없이 알아내고 변화된 상황에 맞게 새로운 해결책을 제시하여 컨설팅 계약을 맺고 수행하여 재무적인 성과를 만들어내는 것이다.

## 제 4 절 직무 만족

직무 만족에 대해 최초로 연구한 미국의 Hoppock(1935)는 직무 만족이란 어떤 개인이 진심으로 나는 나의 일에 만족한다고 말할 수 있게 만드는 심리적, 생리적 및 환경적인 상황의 결합이라고 정의하였다. 즉, 직무 만족은 만족의 느낌을 가져오는 요인들의 집합을 보여주는 것이라고 할 수 있다. 한국행정학회(2010)는 직무 만족이란 일반적으로 조직 구성원들이 직무와 관련하여 갖는 태도, 가치, 신념, 욕구 등의 감정적 상태를 가르킨다고 하고, 이는 직무나 직무 수행과 관련하여 개인이 느끼는 정서 상태와 관련되어 있으며, 개인이 가지고 있는 욕구의 충족과 관련되어 있다고 하였다. Hulin and Judge(2003)는 직무 만족은 어떤 개인의 직무에 대한 여러 측면의 심리적인 반응들을 포함하고 이러한 개인적인 반응들은 인식하고 감정적이고 행동적인 구성 요소들을 가지고 있다고 하였다.

Edwin A. Locke(1976)는 가장 유명한 직무 만족 모형인 그의 ‘영향의 범위 이론’에서 만족은 개인이 직무에서 원하는 것과 그가 직무에서 가지고 있는 것의 차이에 위해서 결정된다고 하였다. 더 나아가 개인이 일의 주어진 어느 부분에 얼마나 가치를 주는지가 기대들이 채워지거나 않는 경우 그가 얼마나 만족하는지를 조절한다고 하였다. 어떤 사람이 어떤 직무의 특정한 부분에 가치를 둘 때, 그의 만족은 기대들이 채워졌을 때 긍정적으로 큰 영향을 주고 기대들이 채워지지 않을 때 부정적으로 영향을 준다고 하였다. 그 이론에 의하면 또한 어떤 특정한 부분에 더 가치를 두면 그 특정한 부분이 너무 크게 더욱 강한 불만족한 느낌들을 준다고 한다.

중소 기업 경영 컨설턴트들은 보통의 직장처럼 취업 계약에 의해 정규직으로 고용되어 고정적으로 급여를 받는 게 아니라, 중소기업 경영 컨설팅 회사들이 안정적인 매출을 기대하기가 불가능하기 때문에 행정적으로는 정규직원으로 관리되더라도 모든 경우에 실제로는 최소 시간 근무를 전제로 최소

급여 또는 컨설팅 영업 성과 및 수행 실적에 따른 대가를 받고 있다. 따라서 조직 안 환경에서의 직무 만족보다는 스스로 영업 성과를 만들고 수행하는 컨설팅의 결과로 받는 소득 그리고 개인이 주관적으로 세운 만족 기준에서 그들이 느끼는 직무 만족에 관한 것이라고 말할 수 있다.

## 제 5 절 선행 연구

영업 사원<sup>9)</sup>에 관련되어서는 세계 여러 나라에서 그들의 영업 성과, 생산성 향상, 동기 부여, 교육, 직무 만족 등 여러 가지 주제들에 대하여 많은 연구들을 찾아 볼 수 있다. 영업 사원이란 조직<sup>10)</sup>의 상품 또는 서비스를 파는 사람으로 상품이나 서비스를 사도록 이끌기 위해 구매자 또는 고객과의 접촉을 통해 그 판매 과정을 완성시키는 사람이다(Michaels and Axelrod 2001; 강민정, 2018에서 재인용). 영업 사원은 고객과 서로 접촉을 통해 고객에 대한 판매 촉진을 위하여 판매하는 상품에 관한 충분한 지식을 바탕으로 고객 접점에서 정보를 제공하며 판매 역할을 하고, 또한 조직을 대신하여 그 조직에 대한 인상 및 만족도 평가 역시 그 고객과 서로 접촉한 영업 사원에 의해 결정되므로 영업 사원의 역할은 매우 중요하다(강민정, 2018).

중소 기업을 대상으로 하는 경영 컨설팅 산업은 정확한 통계는 찾을 수 없으나 중소기업 상담 회사들 및 개인 컨설턴트들이 중소기업들을 지원하는 중앙 정부나 지방 자치 정부의 정책들에 참여하거나 중소기업의 자체 자금으로 맺은 계약으로 컨설팅을 수행한다. 경영 컨설턴트들은 정규 직원으로 고용되어 고정 급여를 받기보다는 스스로 고객을 발굴하고 영업을 통하여 컨설팅 계약을 맺고 성과를 만들어 나간다. 그런 맥락에서 경영 컨설턴트들은 영업 사원의 역할을 수행하고 있는 것이다.

9) 영어 Salesman, salesperson, salespeople 영업 사원, 판매자 또는 판매원으로 번역됨.

10) 자신의 상품이나 서비스를 파는 경우에도 영업 사원의 역할을 하는 것임.

Kubre 박사(2002)는 경영 컨설턴트란 전적으로 또는 부분적으로 경영 분야에서 전형적인 컨설팅 기능들 가운데 모두 또는 어떤 기능을 수행하는 모든 사람들을 부르는 일반적인 용어라고 정의하였다. 또 그러한 경영 컨설턴트들이 수행하는 경영 컨설팅은 경영자들과 조직들을 지원하여 경영과 사업 문제들을 해결하고, 새로운 기회들을 찾아내어 잡고, 배움을 강화하고 또한 변화를 실행하여 조직의 목적들과 목표들을 이룰 수 있도록 하는 독립적인 전문적 자문이라고 하였다.

영업 사원의 역할에서 경영 컨설턴트들이 영업하는 컨설팅 서비스는 진열대에 있는 상품들처럼 한 번 팔고 거래가 끝나는 것이 아니라 비교적 긴 시간에 걸쳐 관계 판매 행동을 통하여 영업하여 계약하고 또 상당 기간 직무를 수행하여 그 영업 성과가 완성되어 가며, 그들은 고객과의 관계를 맺고 비교적 오랜 동안 관계에 바탕을 둔 판매 행동을 하게 된다.

지금까지의 연구들을 살펴보면 주로 경영 컨설턴트들의 역량이 경영 컨설팅의 성과 또는 수진 기업들의 경영 성과나 만족에 어떻게 영향을 미치는지 등에 여러 연구들이 있었지만<sup>11)</sup> 중소 기업들을 대상으로 하는 컨설턴트들이 중소 기업들에게 경영 컨설팅 서비스를 판매 또는 수행하고, 또한 영업 성과를 통해 자신들의 직무에 어떻게 만족하는지에 대한 연구는 찾아볼 수 없다. 즉, 영업 사원으로서의 역할을 수행하는 측면에서 보는 컨설턴트의 관계 판매 행동 및 영업 성과가 그들의 직무 만족에 어떻게 영향을 미치는지에 대한 연구는 찾아 볼 수 없다.

박준환(2015)은 컨설턴트 역량과 서비스 품질과의 관계를 바탕으로 고객 관리에 중요한 고객 충성도와의 관계를 검증하고 또한 컨설턴트 역량과 서비스 품질이 고객 충성도에 주는 영향에서 컨설팅 성과가 매개하는지, 그리고 이러한 영향 관계들이 기업의 크기에 따라 영향을 다르게 주고 받는지를 검증하였다.

---

11) 하정수(2013), 추진영(2013), 김후진(2014), 김정민(2015) 외 다수

하정수(2013)는 경영 컨설턴트의 직무 만족 수준은, 일반적 특성 측면에서는 연령, 학력, 소속 회사, 종교 등의 요인들과, 그리고 직무 만족 하위 척도인 직무 자체, 감독, 보수, 승진, 동료, 이직 등의 여러 요인들이 결합되어 결정된다고 하였다. 즉, 직무 만족은 여러 가지 요인들에 의한 영향과 주관적인 가치관의 결합에 의해 이루어진다는 것을 확인하였다.

김후진(2014)은 컨설턴트의 역량을 능력, 자세, 지식의 세 범주들로 구분하여 정의하고, 그 역량들 가운데 지식과 태도를 주요 요인으로, 경영 컨설팅 서비스 요인, 고객 만족, 생산성, 매출액 등의 경영 성과 등의 요인들을 통한 영향 관계를 분석하였다. 이를 통해 경영 컨설팅 서비스가 경영 성과에 미치는 영향, 경영 컨설턴트의 역량이 경영 성과에 미치는 영향, 그리고 경영 컨설턴트의 역량이 경영 컨설팅 서비스에 미치는 영향을 검증하여 경영 컨설턴트의 역량을 강화하고 경영 컨설팅의 질을 높여 경영 성과를 올리는 방안을 제시하고자 하였다. 그 연구에서는 경영 컨설턴트의 역량이 경영 성과에 영향을 끼치는 것으로 나타났다. 또한 맹승민(2019)은 개인이나 기업들에게 보험 영업을 하는 보험 모집 종사자의 교육 훈련이 고객 지향성, 완전 판매, 영업 성과, 직업 만족에 미치는 영향 및 조절 효과를 검증하였다.

강민정(2018)은 ‘영업 사원의 관계 판매 행동이 영업 성과 및 직무 만족에 미치는 영향-MBTI 성격 유형의 조절 효과를 중심으로-’연구를 통하여 관계 판매 행동의 구성 개념인 고객 지향성과 적응 판매 행동이 영업 사원의 영업 성과와 직무 만족에 미치는 영향을 연구하였다. 이 연구에서는 독립 변수인 고객 판매 행동을 두 개의 하위 개념으로 구분하고 이들이 영업 사원의 영업 성과와 직무 만족을 미치는 영향을 연구하고 영업 성과가 고객 판매 행동과 직무 만족을 매개하는지 연구하였다.

윤승기(2010)는 암묵적 지식을 개인이 사물을 보는 방법, 관점 등으로 언어나 문장으로 표현할 수 없는 주관적이고 실제적인 지식이라고 하고 이러한 암묵적 지식이 객관화되어 지식이 눈에 보이는 형태로 만들어지는 것을 형식

적 지식이라고 하면서, 고객 지향성과 암묵적 지식을 상호 보완적으로 사용하면 영업 사원을 선발하고 및 성과를 평가할 때 그 정확성을 높일 수 있다고 하였다. 위와 같이 주요한 선행 연구들을 정리하면 표<2-1>과 같다.

〈표 2-1〉 선행 연구 요약

연구자	연구 목적	연구 주제	독립 변수	종속 변수
박 준 환 (2015)	컨설팅 서비스 품질과 고객 충성도와와의 관계를 검증하고자 함	컨설팅 서비스 품질과 컨설팅 역량이 컨설팅 성과와 고객 충성도에 미치는 영향에 관한 연구	컨설팅 역량, 서비스 품질	컨설팅 성과, 고객 충성도
하 정 수 (2013)	경영 컨설턴트의 직무 만족 수준은 어느 정도이며 그것을 결정하는 요인을 밝히고자 함	컨설턴트의 직무 만족과 만족 요인에 관한 연구	직무 자체, 감독, 보수, 승진, 동료, 소속 기관, 이직	직무 만족
김 후 진 (2014)	경영 컨설팅 산업에서의 서비스의 중요성을 인지하고, 경영 컨설턴트의 역량 강화를 통한 경영 성과 창출의 중요성을 인지하고 이 연구를 통하여 컨설팅 산업 발전에 기여하고자 함	경영 컨설팅 서비스와 경영 컨설턴트의 역량이 경영 성과에 미치는 영향	경영 컨설팅 서비스, 경영 컨설턴트 역량	경영 성과
강 민 정 (2018)	영업 사원의 판매 행동이 영업 성과와 직무 만족에 미치는 영향력을 분석하고, 영업 사원 성격 유형에 따른 영향력의 차이를 규명함	영업 사원의 관계 판매 행동이 영업 성과 및 직무 만족에 미치는 영향 -MBTI 성격 유형의 조절 효과를 중심으로-	고객 지향성, 적응 판매 행동	영업 성과, 직무 만족
윤 승 기 (2010)	암묵적 지식을 찾아내는 척도를 개발하여 그 척도가 영업 사원의 성과에 영향을 미치는지 알아보하고자 함	영업 사원의 암묵적 지식과 고객 지향성이 성과에 미치는 영향	암묵적 지식, 고객 지향성	영업 사원에 대한 자기 평가, 영업 사원에 대한 상사 평가

## 제 3 장 연구 설계

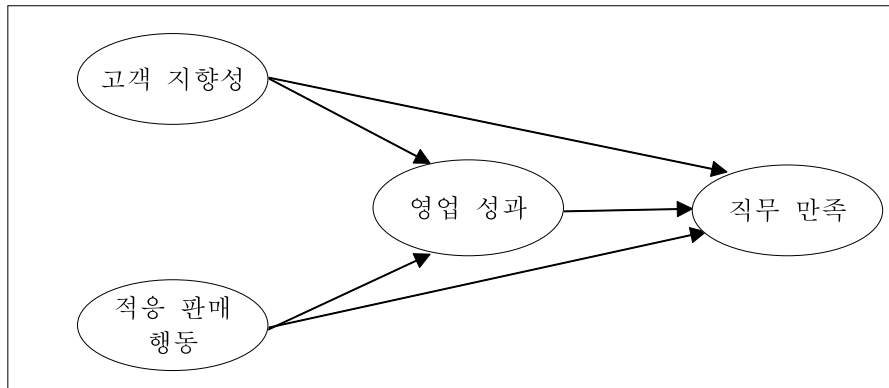
### 제 1 절 연구 모형

이 연구에서는 중소 기업들을 대상으로 하는 경영 컨설턴트들의 관계 판매 행동이 영업 성과 및 직무 만족에 영향을 미치는지 그리고 그 변수들 사이의 구조적인 흐름을 밝혀내고자 한다. 이에 따라 제1단계에서는 경영 컨설턴트의 관계 판매 행동을 고객 지향성과 적응 판매 행동으로 나누어 영업 성과에 미치는 영향을 알아 내하고자 한다. 제2단계에서는 관계 판매 행동을 고객 지향성과 적응 판매 행동으로 나누어 그것들이 직무 만족에 미치는 영향을 알아 내하고자 한다. 제3단계에서는 영업 성과가 직무 만족에 미치는 영향을, 마지막으로 제4단계에서는 관계 판매 행동과 직무 만족 사이에서 영업 성과의 매개 효과를 분석하여 밝혀내고자 한다.

이미 이뤄진 연구인 영업 사원의 관계 판매 행동이 영업 성과 및 직무 만족에 미치는 영향(강민정, 2018)에서는 영업 사원의 고객 지향성은 영업 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설, 영업 사원의 고객 지향성은 직무 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설, 영업 사원의 적응 판매 행동은 직무 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 및 영업 성과는 고객 지향성과 직무 만족 간의 관계를 매개할 것이다 가설들이 기각되었으나 이 연구에서는 중소 기업들을 대상으로 하는 경영 컨설턴트들의 관계 판매 행동을 독립 변수로 모두 넣어서 다시 연구하여 검증하고자 한다.

영업 성과와 직무 만족에 관한 선행 연구들에서는 임금과 근무 시간과 같은 직무 환경(이형백, 노진옥, 2005), 직무 자체의 특성과 직무 적합도(박우성, 노용진, 2000), 교육 수준(Rainey, 2003) 등 다양한 요인들이 영향을 미치고 있음을 밝히고 있다.

이러한 연구 목적을 이루기 위해서 선행 연구들을 조사하여 터득한 여러 변수들을 바탕으로 아래 그림 <그림 3-6>과 같은 연구 모형을 만들었다.



〈그림 3-1〉 연구 모형

## 제 2 절 연구 가설

### 1) 관계 판매 행동과 영업 성과와의 관계

Inks, Avila and Talbert(2019)에 의하면 고객 판매 행동은 어떤 모형이라기 보다 지향성으로, 서로가 가치를 얻을 수 있도록 고객과의 장기적인 관계들을 세우는 것에 초점을 맞춘다고 하며 이러한 접근은 판매자들로 하여금 한 거래에서 가치를 최대화하는 것보다 장기간에 걸쳐 여러 번의 상호 접촉들과 가치를 만드는 거래들의 측면에서 고객에 대해 생각하게 한다고 한다. 문제 해결, 적응하는 그리고 특별히 컨설팅 방식의 판매 행동은 관계 판매 지향성에 적합하다. 선행 연구에서는 관계 판매 행동을 고객 지향성과 적응 판매 행동으로 구분하고 이들 두가지 요인들이 영업 성과에 영향을 미친다는 연구 결과를 제시한 사례가 있고 (Giacobbe et al, 2006; Reinartz et al, 2005; Roman and Iacobucci, 2010) 또한 적응 판매 행동은 영업 성과에 긍정적인 영향을 미치나 고객 지향성은 영향을 미치지 않는다는 실증 연구도 있다(강민정, 2018). 경영 컨설턴트가 컨설팅 서비스를 판매 즉 계약을 맺는다는 것은 스스로 고객 지향성과 적응 판매 행동을 하여 이루는 결과라 할 것이다.

고객 지향성이란 개별적인 판매자의 수준에서 시장 지향적인 성향을 갖는 것으로 판매자와 구매자 사이에 오래 지속되는 긍정적인 관계를 만든다. 고객

지향성을 갖는 판매자는 단기적 이익을 장기적 이익을 위해 포기하고 장기적인 고객 만족을 추구한다. 기업들이 관계적인 교환을 추구하면서 판매자가 고객 동반자가 되고 판매 지향성에 반대되는 고객 지향성을 증가시킴으로써 모두 이기는 철학이라고 할 수 있다(Paparoidamis and Guenzi, 2008). 이러한 고객 지향성을 바탕으로 하는 고객 지향적 판매란 고객의 욕구를 충족시키는 것에 초점을 둔 판매 활동으로 단기적 판매보다는 고객 또는 소비자와의 장기적 만족 관계 구축을 통하여 영업 성과를 향상시키는 관계 마케팅 맥락에서의 판매 활동을 의미한다(Saxe and Weitz, 1982; 강민정, 2018에서 재인용). 이에 따라 높은 고객 지향성을 가진 경영 컨설턴트는 고객 욕구를 충족시키기 위해 열심히 노력할 것이므로 그의 영업 성과에 긍정적인 영향을 미치게 된다. Brown and Maxwell(2002), Donovan and Hocutt(2001), Homburg et al. (2011)은 고객 지향성에 영업 사원의 개인적인 성품이 투입된 고객 지향성이 영업 성과에 긍정적 영향을 미친다는 연구 결과를 제시하였고, Im and Workman(2004)와 Brown et al.(2002)도 고객 지향성이 영업 성과에 긍정적 영향을 미친다고 하였다(강민정, 2018에서 재인용). 국내에서는 이감용(2010)은 고객 지향성이 영업 성과에 긍정적인 영향을 끼친다고 하고, 최낙환, 김영아(2000)은 영업 사원의 고객 지향성이 영업 성과와 긍정적인 상관 관계가 있다고 하였다.

관계 판매 행동의 구성의 다른 요소는 판매자의 적응 판매 행동으로 이것도 역시 영업 성과에 영향을 미친다. 적응 판매 행동은 판매자들이 다른 동기들과 성격들을 가진 다른 유형의 후보들, 고객들, 산업들 및 판매 상황들에 부딪칠 때 무엇을 전달할지 뿐만 아니라 어떻게 의사 소통할지를 조정하는 판매 행동이다(Ingram 외., 2017; Weitz 외, 1986). 적응 판매 행동은 고객의 필요들을 해결할 수 있도록 맞춘 판매 전략을 사용하기 때문에 구매자-판매자 관계가 강화되고 결과적으로 영업 성과에 큰 영향을 미치게 된다(Jaramillo, Locander, Spector and Harris 2007; 강민정, 2018에서 재인용). 적응 판매 행동은 고객의 당면한 문제를 해결할 수 있는 대안을 판매자가 상황에 맞게 제시하게 됨에 따라 고객과의 감정적인 애착 관계를 형성하는데 긍정적이며, 이는 영업 성과의 향상으로 이어진다(이호택, 여찬구, 2014). 스

스로 컨설팅 서비스의 판매를 위한 영업을 해야 하는 중소기업 경영 컨설턴트의 적응 판매 행동은 컨설팅 서비스의 판매 즉 계약 또는 영업 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 위와 같이 논의한 것을 바탕으로 다음과 같은 가설들을 세웠다.

가설 1: 컨설턴트의 고객 지향성은 영업 성과에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 컨설턴트의 적응 판매 행동은 영업 성과에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

## 2) 관계 판매 행동과 직무 만족과의 관계

Hoppock(1935)는 직무 만족이란 어떤 개인이 진심으로 나는 나의 일에 만족한다고 말할 수 있게 만드는 심리적, 생리적 및 환경적인 상황의 결합이라고 정의하였다. 즉, 직무 만족은 만족의 느낌을 가져오는 요인들의 집합을 보여 주는 것이라고 할 수 있다. 한국행정학회(2010)에서는 직무 만족이란 일반적으로 조직 구성원들이 직무와 관련 시켜 갖게 되는 태도, 가치, 신념, 욕구 등의 감정적 상태를 가르킨다고 하고, 직무 만족이란 직무나 직무 수행과 관련하여 개인이 느끼는 정서 상태와 관련되어 있고, 개인이 가지고 있는 욕구의 충족과 관련되어 있다고 정의하였다. 김종재(1991)는 일반적으로 직무 만족이란 개인의 태도와 가치, 신념, 욕구 등의 수준에 따라 직무 자체, 임금, 감독, 승진, 기회와 같은 직무 환경에 대해 얼마나 만족하느냐를 나타내는 감정적 표현이라고 정의하였다.

경영 컨설턴트의 직무 만족은 중소기업 고객과의 상호 작용을 통하여 컨설팅 서비스 판매 및 계약을 만들어 만족감을 느끼고 그 컨설팅을 수행하여 소득을 올리며 그 직무의 발전 가능성과 안정성 그리고 주관적으로 세운 가치 기준에 대해서 만족을 경험하게 된다.

관계 판매 행동에서 고객 지향성과 직무 만족 사이의 관계에 대하여 Kelly(1992)는 서비스 산업에 종사하는 직원들을 대상으로 실시한 연구에서 높은 고객 지향성을 지닌 서비스 제공자는 고객 만족을 위한 여러 가지 행동을 나타냄으로써 고객을 만족시키며, 이는 서비스 제공자의 성취감을 높여 자신의 직무에 대한 만족감을 높이는 결과로 이어진다고 밝혀내었다. Hoffman and Ingram(1991)은 고객 지향적 행동은 자신의 역할의 애매함과 역할 갈등과 같이 직무에 관한 부정적인 것들을 줄임으로써 직무 만족을 높이는 요인으로 작용한다고 하였다.

적응 판매 행동과 직무 만족 사이의 관계를 분석한 연구를 살펴보면 변해수(2016)의 연구에서는 영업 사원의 적응 판매 행동이 직무 만족에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 그러나 강민정(2018)의 연구에서는 영업 사원의 적응 판매 행동이 직무 만족에 영향을 미치지 못하는 것으로 분석되었다. 이 연구에서는 중소 기업을 대상으로 하는 경영 컨설턴트를 표본으로 하여 그들의 적응 판매 행동이 직무 만족에 긍정적인 영향을 미치는지 검증하고자 한다. 이에 따라 다음과 같은 가설들을 세웠다.

가설 3: 컨설턴트의 고객 지향성은 직무 만족에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 4: 컨설턴트의 적응 판매 행동은 직무 만족에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

### 3) 영업 성과와 직무 만족과의 관계

지난날에 영업 사원의 영업 성과가 직무 만족에 영향을 미치는지에 대한 연구와 영업 사원의 직무 만족이 영업 성과에 미치는 영향에 관한 연구 등 두 갈래의 연구들이 있었다. 양희빈(2010)과 구자원(2018)은 영업 사원의 직무 만족이 영업 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 분석하였고, 강민정

(2018)은 영업 사원의 영업 성과가 직무 만족에 긍정적인 영향을 미친다고 분석하였다. 또한 일반적으로 영업 사원의 영업 성과는 직무 만족에 긍정적인 영향을 미친다는 주장은 Brown and Peterson(1993)의 연구에서는 채택되지 않았다. 영업 성과는 영업 활동의 측정 값으로 조직 안에서는 보통 주어진 판매 목표에 대한 영업 활동의 결과로 만들어진 매출, 영업 이익, 시장 점유율 등을 측정하나 이 연구에서는 경영 컨설턴트의 영업 활동의 결과 만들어지는 계약 또는 계약 금액이라고 정의한다. 한편, 한국행정학회(2010)에서는 일반적으로 직무 만족이란 조직 구성원들이 직무와 관련하여 갖게 되는 태도, 가치, 신념, 욕구 등의 감정적 상태를 가리키는 것으로 직무 만족에 대한 학자들의 정의는 다양하지만 이를 통해 공통적으로 도출할 수 있는 직무 만족에 대한 정의는 첫째, 직무 만족이란 직무나 직무 수행과 관련하여 개인이 느끼는 정서 상태와 관련되어 있고, 둘째, 직무 만족은 개인이 가지고 있는 욕구의 충족과 관련되어 있다고 하였다. 위와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 세웠다.

가설 5: 컨설턴트의 영업 성과는 직무 만족에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

#### 4) 관계 판매 행동과 직무 만족 사이에서 영업 성과의 매개 효과

관계 판매 행동은 고객 지향성과 적응 판매 행동의 개념으로 구성되어 있는데, 어떤 제품의 가격이나 사양 보다는 구매자와 영업 사원 사이의 상호 접촉에 초점을 맞추는 판매 기법으로 한 번의 접촉으로 끝나는 판매가 아닌 장기간에 걸쳐 여러 번의 접촉들이 일어나는 판매 방법으로 경영 컨설팅에 적합한 판매 행동이다. 경영 컨설턴트의 영업 성과는 구매자 또는 고객과의 접촉에서 결과적으로 만들어지는 계약 또는 계약 금액이다. 경영 컨설턴트의 직무 만족은 그가 컨설팅 직무에 대하여 즐겁게 느끼는 또는 긍정적인 감정의 상태, 동기가 부여되고 좋아하고 만족하는 정도이다. 적응 판매 행동과 직무 만족 사이의 관계에 관한 선행 연구들에서는 영업 사원의 효율적인 영업 활

동이 영업 성과를 높이고 영업 조직의 단합을 크게 하여 직무 만족도를 높이는데 긍정적 영향을 끼친다고 하고(Oliver and Anderson, 1974; Cravens et. al., 1993) 또 Kara et al.(2013)은 적응 판매 행동은 영업 성과에 중대하게 영향을 미친다고 하였다.

중소 기업들을 대상으로 하는 경영 컨설턴트들에 관해서는 지금까지는 주로 경영 컨설턴트들의 역량이 경영 컨설팅의 성과 또는 수진 기업들의 경영 성과에 어떻게 영향을 미치는지 및 컨설턴트들에 대한 여러 연구들이 있었지만<sup>12)</sup> 중소기업들을 대상으로 하는 컨설턴트들이 중소기업들에게 경영 컨설팅 서비스를 판매 또는 수행하고, 또한 영업 성과를 통해 자신들의 직무에 어떻게 만족하는지에 대한 연구는 찾아볼 수 없다. 따라서 관계 판매 행동의 구성 개념인 고객 지향성과 적응 판매 행동이 영업 성과의 매개 효과를 통하여 직무 만족에 어떻게 영향을 주는지 밝히고자 다음과 같이 가설들을 세웠다.

가설 6: 영업 성과는 고객 지향성과 직무 만족 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 7: 영업 성과는 적응 판매 행동과 직무 만족 간의 관계를 매개할 것이다.

---

12) 하정수(2013), 추진영(2013), 김후진(2014), 김정민(2015) 외 다수

### 제 3 절 조작적 정의 및 설문

#### 1) 조작적 정의(Operational Definition)

조작적 정의란 측정할 수 없는 것을 측정할 수 있도록 임의로 정의한 기준 또는 값으로, 이 연구에서 변수들을 어떻게 측정할 것인가를 결정하는 것이다. 이 연구에서 여러 종류의 자료를 모을 때 연구 가설을 구성하는 변수들의 주요 개념들을 실제 상황에서 측정이 가능하며 구체적이고 관찰이 가능한 방식으로 표현하는 절차로 혼란의 여지가 있는 경우 어떤 것이 틀린지 또는 맞는지를 결정하기 위해서 매우 중요하다. 먼저 연구 가설들을 세우고 연구 목적을 이루기 위해 선행 연구에서 타당성과 신뢰도가 검증된 측정 항목들을 통하여 경영 컨설턴트들의 관계 판매 행동, 영업 성과, 직무 만족의 개념에 대한 조작적 정의를 하였다. 이러한 조작적 정의와 측정을 위한 척도를 바탕으로 다음 <표 3-1>와 같이 설문을 구성하였다.

<표 3-1 설문 구성 요약>

구분	변수	문항 수	번호	근거
관계 판매 행동	고객 지향성	9	1.1-1.9	하정수(2013), 김후진(2014), 강민정(2018), 윤승기(2010)
	적응 판매 행동	7	2.1-2.7	
영업 성과	영업 성과	5	3.1-3.5	
직무 만족	직무 만족	6	4.1-4.6	
인구 통계학적 특성		9	5.1-5.9	
합계		36		

#### 2) 관계 판매 행동

관계 판매 행동은 어떤 모형이라기 보다 지향성으로, 고객과 접촉할 때 서로가 가치를 얻을 수 있도록 고객과의 장기적인 관계들을 세우는 것에 초점을 맞추고 판매원들로 하여금 한 거래에서 가치를 최대화하는 것보다 장기간

에 걸쳐 여러 번의 상호 접촉들과 가치를 만드는 거래들의 측면에서 고객에 관해서 생각하게 하는 판매의 행동 특성으로 고객 지향성과 적응 판매 행동의 두 가지 구성 개념들을 가지고 있다.

#### 가) 고객 지향성

Stock and Hoyer(2005)에 의하면 고객 지향성은 두 가지 개념으로 나뉘 볼 수 있는데 개인 및 회사의 성과를 위하여 고객 지향을 이해하고 고객과 가까워지려고 하는 애착을 말하며 고객에 대한 판매원의 좋아하는 또는 싫어하는 마음의 정도라고 정의할 수 있는 고객 지향적인 태도와 고객이 목표를 이루도록 돕고, 고객의 필요들을 상담하고, 고객에게 압력이 아닌 정보를 가지고 영향을 주려고 하는 것처럼 고객 만족을 키우려는 행동들로 고객들을 돕는 판매원의 능력인 고객 지향적인 행동이 있다.

강민정(2018)은 고객 지향성은 영업 사원이 고객이 구매를 결정에서 만족스러운 결정을 하도록 할 때 그 결정에 도움이 되도록 노력하는 판매 활동의 일부를 의미한다고 하였다. 결국 고객 지향성은 고객과의 장기적인 관계를 바탕으로 고객의 문제를 해결하고 필요를 채워줌으로써 고객의 만족을 키움과 동시에 자신의 영업적인 목표를 채우고자 하는 영업 사원의 고객 응대 성향을 의미하며, 측정 문항은 강민정(2018)의 고객 지향성 측정 문항을 바탕으로 만들어 리커트 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다. 고객 지향성의 조작적 정의와 이 연구를 위하여 다음 <표 3-2>와 같이 설문 문항을 정리하였다.

<표 3-2> 고객 지향성 측정 질문

측정 문항	척도	연구자
1. 나는 고객에게 친절하다.	Likert 5점 척도	하정수(2013), 김후진(2014), 강민정(2018), 윤승기(2010)
2. 나는 고객과의 약속을 충실히 이행한다.		
3. 나는 고객의 질문에 정확하게 답변한다.		
4. 나는 고객에게 예의를 갖추고 대응한다.		
5. 나는 고객에 대해 진심으로 관심을 가지고 있다.		
6. 나는 고객이 원하는 정보를 제공한다.		

7. 나는 고객에게 항상 최고의 서비스를 제공하려고 노력한다.		
8. 나는 고객의 문제 해결을 위해 노력한다.		
9. 나는 고객과 좋은 관계를 유지하기 위해 노력한다.		

#### 나) 적응 판매 행동

적응 판매 행동은 판매자들이 다른 동기들과 성격들을 가진 다른 유형의 후보들, 고객들, 산업들 및 판매 상황들을 만날 때 무엇을 전달할지 뿐만 아니라 어떻게 의사 소통할지를 조정하는 판매 행동이다(Ingram 외., 2017; Weitz 외, 1986). 적응 판매 행동은 고객의 문제들과 필요들을 이해하고 이들을 해결할 수 있도록 맞추어진 판매 전략을 적용하기 때문에 구매자-판매자 관계가 강화되고 결과적으로 영업 성과에 큰 영향을 미치게 된다. 이는 고객이 놓여 있는 상황과 요구에 맞춰 알맞게 대응하는 영업 사원의 영업 행동의 한 형태이다. 측정 문항은 강미정(2018)의 적응 판매 행동 측정 문항을 바탕으로 만들어 리커트 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다. 적응 판매 행동의 조작적 정의와 이 연구를 위한 설문 문항을 정리하면 다음 <표 3-3>와 같다.

<표 3-3> 적응 판매 행동 측정 질문

측정 문항	척도	연구자
1. 나는 고객의 욕구에 매우 민감하게 반응한다.	Likert 5점 척도	하정수(2013), 김후진(2014), 강민정(2018), 윤승기(2010)
2. 나는 모든 고객을 다르게 상대한다.		
3. 나는 다양한 영업(판매) 방식을 시도하는 것을 좋아한다.		
4. 나는 내 영업(판매) 방식을 사용하는데 매우 유연하다.		
5. 나는 광범위한 종류의 여러 영업(판매) 방식을 쉽게 사용할 수 있다.		
6. 나는 영업(판매) 방식을 상황에 따라 다양하게 변화시킬 수 있다.		
7. 나는 고객의 특성을 파악하고 가장 적합한 맞춤형 서비스를 제공할 수 있다		

## 다) 영업 성과

경영 컨설턴트의 영업 성과는 그의 컨설팅 서비스의 관계 판매 행동의 결과로 일어나는 계약 금액 및 컨설팅 수행으로 얻는 소득으로 측정되는 딱딱한 측정 기준(Hard Measure)과 고객 만족과 같은 부드러운 측정 기준(Soft Measure)으로 평가할 수 있다. 측정 문항은 강미정(2018)의 영업 성과 측정 문항을 바탕으로 만들어 리커트 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다. 영업 성과의 조작적 정의와 이 연구를 위한 설문 문항을 정리하면 다음 <표 3-4>와 같다.

<표 3-4> 영업 성과 측정 질문

측정 문항	척도	연구자
1. 나는 우리의 매출(컨설팅 계약)을 높이는데 기여한다	Likert 5점 척도	하정수(2013), 김후진(2014), 강민정(2018), 윤승기(2010)
2. 나는 나에게 이익이 큰 계약(상품)을 상품을 판매한다.		
3. 나는 높은 계약 실적을 올린다.		
4. 나는 새로운 컨설팅 서비스(상품)를 잘 판매한다.		
5. 나는 주변 지역들에서 중요 고객을 잘 발견하고 그들에게 잘 판매한다.		

## 라) 직무 만족

직무 만족이란 일반적으로 조직 구성원들이 직무와 관련하여 갖게 되는 태도, 가치, 신념, 욕구 등의 감정적 상태를 의미한다(한국행정학회, 2010). 이 연구에서는 강미정(2018)의 직무 만족 측정 문항을 바탕으로 만들어 리커트 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다)로 측정 문장을 만들었다. 직무 만족의 조작적 정의와 이 연구를 위한 설문 문항을 정리하면 다음 <표 3-5>와 같다.

〈표 3-5〉 직무 만족 측정 질문

측정 문항	척도	연구자
1. 나는 지금 소속되어 일하는 회사의 정책에 만족한다	Likert 5점 척도	하정수(2013), 김후진(2014), 강민정(2018), 윤승기(2010)
2. 나는 지금 하고 있는 컨설팅 일이 좋다.		
3. 나는 내가 받는 임금 또는 컨설팅 댓가 등 보상에 만족한다.		
4. 나는 지금 하고 있는 컨설팅 직업에서 앞으로의 발전 가능성에 만족한다.		
5. 직업이 안정되어 있다고 생각한다.		
6. 나는 현재 상황에서 이 직업이 최선의 선택이라고 생각한다.		



## 제 4 장 실증 분석

### 제 1 절 표본의 특성 및 기초 분석

#### 1) 연구 대상자의 인구 사회학적 특성

이 연구를 위해 총 136명으로부터 표본들이 수집되었다. 성별 분포는 남성 122명(89.7%), 여성 14(10.3%)로 남성이 여성보다 훨씬 더 많이 참여하였다. 연령대는 30대 6명(4.4%), 40대 31명(22.8%), 50대 63명(46.3%), 60대 35명(25.7%), 70대 1명(0.7%)로 50대가 가장 많았다. 학력은 학사 43명(31.6%), 석사 63명(46.3%), 박사 30명(22.1%)로 석사 학위가 가장 많았다. 직전 연도 월 소득의 경우 200만원 미만 11명(8.1%), 200만원~400만원 미만 36명(26.5%), 400만원~600만원 미만 38명(27.9%), 600만원~800만원 미만 23명(16.9%), 800만원~1000만원 미만 7명(5.1%), 1,000만원 이상 21명(15.4%)로 400만원~600만원이 가장 많았다. <표 4-1>는 인구 통계학적인 특성이다.

<표 4-1> 표본의 인구 통계학적 특성

구분		빈도	구성 비율(%)
성별	남성	122	89.7
	여성	14	10.3
나이	30대	6	4.4
	40대	31	22.8
	50대	63	46.3
	60대	35	25.7
	70대	1	0.7
	전문 학사	0	0.0
학력	학사	43	31.6
	석사	63	46.3

	박사	30	22.1
직전 1년 월 평균 소득	200만원 미만	11	8.1
	200-400만원 미만	36	26.5
	400-600만원 미만	38	27.9
	600-800만원 미만	23	16.9
	800-1,000만원 미만	7	5.1
	1,000만원 이상	21	15.4

다음으로 표본의 사회적 특성을 살펴보면, 소속 회사에 관해서는 중소기업 상담 회사는 26명(19.1%), 개인 컨설팅 회사 41명(30.1%), 일반 컨설팅 회사 51명(37.5%), 일반 기업 18명(13.2%)으로 일반 컨설팅 회사가 가장 많았다. 컨설팅 경력은 3년까지 24명(17.6%), 3년 초과-5년까지 30명(22.1%), 5년 초과-7년까지 15명(11.0%), 7년 초과-10년까지 27명(19.9%), 10년 초과 40명(29.4%)로 컨설팅 경력이 10년을 초과한 비율이 가장 높았다. 컨설팅을 시작하기 앞서 일반 기업에서의 직장 경력은 10년 초과 15년까지가 가장 큰 비율을 차지하고 있다. <표 4-2>는 표본의 사회적 특징이다.

<표 4-2> 표본의 사회적 특성

구분		빈도	구성 비율(%)
컨설팅을 시작하기 앞서 직장 경력	5년까지	16	11.8
	5년 초과-10년까지	10	7.4
	10년 초과-15년까지	24	17.6
	15년 초과-20년까지	22	16.2
	20년 초과	64	47.1
컨설팅 경력	3년까지	24	17.6
	3년 초과-5년까지	30	22.1
	5년 초과-7년까지	15	11.0
	7년 초과-10년까지	27	19.9
	10년 초과	40	29.4

컨설팅 계약의 원천에 관한 질문에서는 소속 회사가 주는 계약 56명(41.2%), 스스로 판매 촉진 활동 80명(58.8%)으로 스스로 판매 촉진 활동에 의한 계약 수가 더 많았다.

판매 촉진 활동의 유형은 1 순위부터 8 순위까지 선택하는 문항에서 63명(46.3%)가 기존 고객에게 추가 계약(판매)를 1 순위로, 49명(36.0%)가 소개 계약(판매)를 2 순위, 48명(35.3%)가 지인 접근을 3 순위, 48명(35.3%)가 자료를 분석하여 스스로 발굴하여 접근을 4 순위, 55명(40.4%)가 블로그 페이스북 등 SNS 활용을 5 순위, 61명(44.9%)가 출판 및 외부의 교육이나 강연에서 발굴을 6 순위, 79명(58.1%)가 포스터나 우편물 광고를 7순위, 88명(64.7%)가 그 밖의 활동을 8 순위를 선택하여 기존 고객에게 추가 계약(판매)하는 것이 가장 중요한 판매 촉진 활동인 것으로 분석되었다. <표 4-3>은 표본의 판매 활동 유형이다.

<표 4-3> 표본의 판매 활동 유형

구분		빈도	구성 비율(%)
계약의 원천	소속 회사가 주는 영업(판매) 기회	56	41.2
	나의 판매 촉진 활동	80	58.8
판매 촉진 활동 유형	(1 순위) 기존 고객에게 추가 계약(판매)	63	46.3
	(2 순위) 소개 계약(판매)	49	36.0
	(3 순위) 지인 접근	48	35.3
	(4 순위) 자료를 분석하여 스스로 발굴하여 접근	48	35.3
	(5 순위) 블로그 페이스북 등 SNS 활용	55	40.45
	(6 순위) 출판 및 외부의 교육이나 강연에서 발굴	61	44.9
	(7 순위) 포스터나 우편물 광고	79	58.1
	(8 순위) 그 밖의 활동	88	64.7

## 2) 탐색적 요인 분석과 신뢰성 분석

### 가) 탐색적 요인 분석(Exploratory Factor Analysis)

탐색적 요인 분석<sup>13)</sup>은 여러 개의 측정 항목들 즉, 질문들을 공통 요인

(Common Factor)으로 묶어 복잡함을 줄이고 변수를 구성하는 항목들이 측정하고자 하는 개념으로 속성을 정확하게 측정하고 있는지를 알아내는 절차이다. 이는 같은 개념을 측정하고자 하는 변수들이 하나의 같은 요인으로 묶이는지를 확인하는 또는 묶어주는 필수적인 절차로 타당성 분석이라고도 한다. 일반적으로 사회 과학 분야에서 요인과 문항의 선택 기준은 고유 값(Eigen Value)은 0.1 이상, 요인 적재치는 0.4 이상이면 유의한 변수로 여기면 0.50가 넘으면 아주 중요한 변수로 본다(송지준, 2008).

이 연구에서 탐색적 요인 분석 절차는 주성분 분석(Principal Components Analysis)을 사용하고, 공통성 값이 0.4 미만인 항목들을 빼고, 고유 값 즉 아이겐 값(Eigen Value) 1 이상인 요인들을 추출하고, 각 요인을 구성하는 문항들의 요인 적재치(Factor Loading)는 0.4 이상의 경우 유의한 것으로 판단하였으며, 항목의 축소와 각 요인을 쉽게 설명하기 위해서 직각 회전(Varimax Rotation) 방식을 적용하였다. 또한 요인 분석의 적합도를 검증하기 위해서 KMO(Keiser-Meyer-Olkin)와 Bartlett의 검정을 사용하였다. 표본 적절성의 KMO 축소 값은 0.6 이상일 때 또는 엄격하게 한다면 0.7 이상일 때 받아들일 수 있는 적당한 수준으로 요인 분석에 사용된 변수의 수와 표본의 수가 적절한지를 나타낸다. Bartlett 구형성 검정에서는  $p$  값이 유의 수준인 0.05 미만이면 요인 분석 모형이 적합한 것으로 판단한다(송지준, 2008).

탐색적 요인 분석 즉 타당도 분석은 고객 지향성, 적응 판매 행동, 영업 성과 및 직무 만족에 실시하여 선행 연구와 같게 4 개의 요인들로 구분되었으며, 총 27 문항들 가운데 2 문항들이 이론 구조에 맞지 않게 적재되어 이들을 빼고 최종적으로 25 문항들을 분석에 이용하였다. 그 결과는 <표 4-4>에서 보는 바와 같이 요인 모형이 적합한 것으로 나타났다.

---

13) 줄여서 요인 분석, 타당성 분석 또는 타당도 분석이라고도 함.

#### 나) 신뢰성(Reliability) 분석

탐색적 요인 분석을 거친 뒤에 선정된 설문 항목들에 대한 신뢰성을 검증하였다. 신뢰성 검증이란 측정하고자 하는 개념들이 설문 응답자들로부터 정확하고 일관되게 측정되었는가를 측정하는 것으로 신뢰성이란 같은 개념에 대해 측정을 반복했을 때 같은 측정 값을 얻을 수 있는 가능성을 말한다(송지준, 2008). 신뢰성 검증은 Cronbach's Alpha 계수를 사용해 검증을 실시하였다. Cronbach's Alpha 계수는 사회 과학 분야에서는 0.6 이상이면 신뢰성이 있다고 보아(송지준, 2008) 이를 기준으로 판단하였다. 이러한 측정 문항들에 대한 신뢰성 분석 결과는 <표 4-4>와 같다.

#### 다) 분석 결과의 해석

타당성을 살피는 탐색적 요인 분석의 결과 고객 지향성의 아이겐 값 5.318 분산 비율 21.171, 적응 판매 행동의 아이겐 값 4.0 분산 비율 15.998, 영업 성과의 아이겐 값 3.593 분산 비율 14.383, 직무 만족의 아이겐 값 3.437 분산 비율 13.747로 나타나 요인과 문항의 선택 기준인 고유 값(Eigen Value)이 모두 1.0 이상이고 요인 적재 값들이 0.5 이상이므로 모두 유의한 변수로 볼 수 있다. 또한 KMO 값이 .881로 나타나 기준 값 0.7을 넘고 Bartlett의 구형성 검증 값이  $\chi^2=2198.544$  ( $p=0.000$ )으로 기준 값 0.05 미만이고, 누적 분산 비율이 65.389%로 나타나 요인 분석 모형이 적합한 것으로 판단된다. <표 4-4>는 변수들에 대한 탐색적 요인 분석 및 신뢰도 검증 결과이다.

〈표 4-4〉 탐색적 요인 분석 및 신뢰도 검증 결과

요인명	문항	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4
고객 지향성	a_8	.814			
	a_5	.790			
	a_7	.790			
	a_2	.750			
	a_4	.739			
	a_9	.720			
	a_1	.691			
	a_3	.676			
	a_6	.609			
영업 성과	c_3		.851		
	c_2		.805		
	c_4		.798		
	c_5		.787		
	c_1		.778		
직무 만족	d_4			.814	
	d_3			.784	
	d_5			.744	
	d_6			.718	
	d_1			.692	
	d_2			.589	
적응 판매 행동	b_5				.830
	b_6				.815
	b_3				.812
	b_4				.643
	b_7				.544
고유 값(Eigen Value)		5.318	4.000	3.593	3.437
분산 비율(%)		21.271	15.998	14.373	13.747
누적 비율(%)		21.271	37.269	51.642	65.389
Cronbach's Value		0.905	0.916	0.850	0.893
구형성 검증		KMO=.881, Bartlett's $\chi^2=2198.544$ (p=0.000)			

### 3) 상관 관계 분석

상관 관계 분석은 논문 연구에서 사용하는 변수들 사이의 관련성을 분석하기 위해서 실시하고 만약 관련성이 있다면 어느 방향인지 어느 정도인지 알아내기 위해 실시한다. 상관 관계는 변수들 사이의 관계를 말하며 두 개 이상의 변수 사이에 어떤 하나의 변수가 변화하면 다른 변수가 어떻게 변하는지와 같은 변화의 방향과 강도를 말한다. 상관 관계의 정도는 +1에서 -1 사이의 값을 가지며 변화의 강도는 절대 값 1에 가까울수록 상관 관계는 높고 0에 가까울수록 낮아지면, 변화의 방향은 +는 정의 방향, -는 음의 방향이라고 한다(송지준, 2008). 이 연구에서는 잠재 변수들 사이의 상관 관계는 <표 4-5>와 같다.

자세히 살펴보면 잠재 변수들 사이의 상관 관계 분석에서는 고객 지향성과 적응 판매 행동 사이의 상관 계수는 .453으로 매우 높은 정(+)의 유의한 상관 관계를, 직무 만족과는 .341, 영업 성과와는 .285 다고 높은 상관 관계를 보이고 있다. 적응 판매 행동의 영업 성과와의 상관 계수는 .598의 유의한 상관 관계를 보여 적응 판매 행동이 높을수록 영업 성과가 높아진다는 것을 확인하였으며, 직무 만족과는 .431의 상당히 상관 관계를 보이고 있어 역시 적응 판매 행동이 결과적으로 직무 만족과 다소 높은 상관 관계가 있음을 확인하였다. 영업 성과는 직무 만족과 상관 계수 .356의 상관 관계를 보여 영업 성과와 직무 만족은 낮은 수준의 상관 관계라고 볼 수 있으며 이는 영업 성과가 좋으면 직무 만족이 높을 것이라는 일반적 예상과는 달리 매우 높은 강도로 관련되지는 않고 다른 요인들도 결합하여 직무 만족에 영향을 줄 것으로 판단된다.

〈표 4-5〉 상관 관계 표

구분	월 소득	컨설팅 경력	연령대	고객 지향성	적응 판매 행동	영업 성과	직무 만족
월 소득	1.000						
컨설팅 경력	.271** (.001)	1.000					
연령대	0.099 (.250)	.173* (.044)	1.000				
고객 지향성	0.083 (.339)	.054 (.531)	.085 (.326)	1.000			
적응 판매 행동	0.152 (.078)	.021 (.809)	-.053 (.537)	.453** (.000)	1.000		
영업 성과	.265** (.002)	.096 (.264)	.025 (.774)	.285** (.001)	.598** (.000)	1.000	
직무 만족	.387** (.000)	.139 (.107)	.093 (.282)	.341** (.000)	.431** (.000)	.356** (.000)	1.000

( )는  $p$  값임

\*\* 상관 관계가 .001 수준에서 유의함

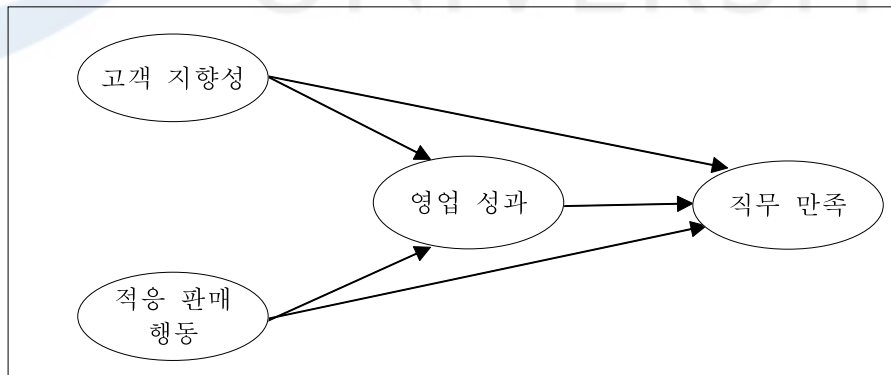
\* 상관 관계가 .005 수준에서 유의함

## 제 2 절 가설 검증

### 1) 분석 모형

컨설턴트의 관계 판매 행동을 구성하는 개념인 고객 지향성과 적응 판매 행동이 영업 성과와 직무 만족에 미치는 영향과 영업 성과가 직무 만족에 미치는 영향에 대한 가설 1부터 5까지 그리고 고객 지향성과 적응 판매 행동이 직무 만족에 미치는 영향에서 영업 성과의 매개 효과에 대한 가설 6과 7을 검증하기 위한 회귀 분석 모형은 <그림 4-1>과 같다.

분석 모형에서 관계 판매 행동은 고객 지향성 요인과 적응 판매 행동 요인으로 구분하여 고객 지향성 요인은 9개의 측정 변수로 묶고, 적응 판매 행동 요인은 첫 번째의 탐색적 요인 분석에서 공통성 값이 0.4 미만인 1번과 2번의 측정 변수를 빼고 난 뒤 5개의 측정 변수로 묶었다. 영업 성과 요인은 5개의 측정 변수로 묶고, 직무 만족 요인은 7개의 측정 변수로 묶었다. 이와 같이 회귀 분석 모형을 구성하여 회귀 분석을 실시하였다.



<그림 4-1> 회귀 분석 모형

## 2) 관계 판매 행동과 영업 성과와의 가설 검증

컨설턴트의 관계 판매 행동이 영업 성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 가설 1을 검증하기 위해 IBM SPSS Statistics 23.0 통계 처리 소프트웨어 패키지를 이용하여 회귀 분석을 실시하였다. 분석 결과는 <표 4-6>에서 보는 바와 같다.

<표 4-6> 관계 판매 행동과 영업 성과와의 가설 검증 결과

종속 변수	독립 변수	비표준화 계수		표준화 계수	<i>t</i>	<i>p</i>	VIF
		B	S.E. <sup>14)</sup>	$\beta$			
영업 성과	(상수)	1.180	.558		2.117	.036	
	고객 지향성	.031	.138	.018	.225	.822	1.258
	적응 판매 행동	.601	.079	.590	7.562	.000	1.258
R=.598 R <sup>2</sup> =.357, 수정된 R <sup>2</sup> =.348 F=36.978, <i>p</i> =.000, Durbin-Watson=2.134							

분석 결과 F값이 36.978  $p < .001$ 로 나타나 이 연구의 회귀식 즉 연구 모형이 적합하다고 나타났으며 R<sup>2</sup> 값이 .357(수정된 R<sup>2</sup> 는 .348)이므로 회귀 모형의 설명력은 34.8%로 유의 수준은  $p < .001$ 이므로 매우 유의적이어서 관계 판매 행동이 영업 성과를 잘 설명하고 있는 것으로 판단된다. 한편 Durbin-Watson 통계량은 2.134로 2에 가까운 값을 보여 잔차의 독립성 가정에 문제가 없는 것으로 평가되었고 분산 팽창 지수(Variance Inflation Factor, VIF)도 10 미만으로 나타나 다중 공선성에는 문제가 없는 것으로 나타났다.

구성 개념별로 살펴보면 가설 1은 고객 지향성이 영업 성과에 영향을 미치는지 확인하기 위한 것이다. 분석 결과 *t* 값이 .225이며  $p < .05$ 수준에서 유의하지 않은 것으로 나타나 고객 지향성이 영업 성과에는 영향을 미치지 않

14) Standard error of measurement, 표준 오차

는 것으로 판단되어 가설 1은 기각되었다. 가설 2는 적응 판매 행동이 영업 성과에 영향을 미치는지 확인하기 위한 것이다. 분석 결과  $t$  값이 7.562이며  $p < .001$  수준에서 유의한 것으로 나타나 적응 판매 행동이 영업 성과에 영향을 미치는 것으로 판단되어 가설 2는 채택되었다.

### 3) 관계 판매 행동과 직무 만족과의 가설 검증

컨설팅트의 관계 판매 행동이 직무 만족에 미치는 영향을 검증하기 위해 다중 회귀 분석(Multiple linear regression analysis)을 실시하였다. 분석 결과는 <표 4-7>에서 보는 바와 같다.

<표 4-7> 관계 판매 행동과 직무 만족과의 가설 검증 결과

종속 변수	독립 변수	비표준화 계수		표준화 계수	$t$	$p$	VIF
		B	S.E.	$\beta$			
직무 만족	(상수)	1.044	.564		1.851	.066	
	고객 지향성	.296	.139	.184	2.128	.035	1.258
	적응 판매 행동	.324	.080	.348	4.033	.000	1.258
R=.461, $R^2=.213$ , 수정된 $R^2=.201$ F=17.976, $p=.000$ , Durbin-Watson=2.003							

분석 결과 F값이 17.976  $p < .001$ 로 나타나 이 연구의 회귀 모형이 적합하다고 나타났으며  $R^2$  값이 .213(수정된  $R^2$  는 .201)이므로 연구 모형의 설명력은 20.1%로 유의 확률은  $p < .001$ 이므로 매우 유의적이어서 관계 판매 행동이 직무 만족을 잘 설명하고 있는 것으로 판단된다. 한편 Durbin-Watson 통계량은 2.003로 2에 가까운 값을 보여 잔차의 독립성 가정에 문제가 없는 것으로 평가되었고 분산 팽창 지수(Variance Inflation Factor, VIF)도 10 미만으로 나타나 다중 공선성에는 문제가 없는 것으로 나타났다.

구성 개념별로 살펴보면 가설 3은 고객 지향성이 직무 만족에 영향을 미

치는지 확인하기 위한 것이다. 분석 결과  $t$  값이 2.128이며  $p < .05$  수준에서 유의한 것으로 나타나 고객 지향성이 직무 만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 3은 채택되었다. 가설 4는 적응 판매 행동이 직무 만족에 영향을 미치는지 확인하기 위한 것이다. 분석 결과  $t$  값이 4.033이며  $p < .001$  수준에서 유의한 것으로 나타나 적응 판매 행동이 영업 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 판단되어 가설 4도 채택되었다.

#### 4) 영업 성과와 직무 만족과의 가설 검증

컨설턴트의 영업 성과가 직무 만족에 미치는 영향을 검증하기 위해 회귀 분석을 실시하였다. 분석 결과는 <표 4-8>에서 보는 바와 같다.

<표 4-8> 영업 성과와 직무 만족과의 가설 검증 결과

종속 변수	독립 변수	비표준화 계수		표준화 계수	$t$	$p$	VIF
		B	S.E.	$\beta$			
직무 만족	(상수)	2.440	.271		9.004	.000	
	영업 성과	.326	.074	.356	4.417	.000	1.000
R=.356 R <sup>2</sup> =.127 수정된 R <sup>2</sup> =.121 F=19.509, $p$ =.000, Durbin-Watson=1.879							

분석 결과  $F$ 값이 19.509  $p < .001$ 로 나타나 이 연구의 회귀 모형이 적합하다고 나타났으며  $R^2$  값이 .127(수정된  $R^2$  는 .121)이므로 연구 모형의 설명력은 12.1%로 유의 수준은  $p < .001$ 이므로 매우 유의적이어서 영업 성과가 직무 만족을 잘 설명하고 있는 것으로 판단된다. 한편 Durbin-Watson 통계량은 1.879로 2에 가까운 값을 보여 잔차의 독립성 가정에 문제가 없는 것으로 평가되었고 분산 팽창 지수(Variance Inflation Factor, VIF)도 10 미만으로 나타나 다중 공선성에는 문제가 없는 것으로 나타났다.

구성 개념별로 살펴보면 가설 5는 영업 성과가 직무 만족에 영향을 미치

는지 확인하기 위한 것이다. 분석 결과 t 값이 4.417이며  $p < .001$  수준에서 유의한 것으로 나타나 영업 성과가 직무 만족에 영향을 미치는 것으로 판단되어 가설 5는 채택되었다.

#### 5) 영업 성과가 관계 판매 행동과 직무 만족을 매개하는 가설 검증

컨설턴트의 관계 판매 행동이 직무 만족에 미치는 영향에서 영업 성과의 매개 효과에 관한 가설 6과 7을 검증하기 위해 회귀 분석을 실시하였다. 분석 결과는 <표 4-9>에서 보는 바와 같다.

<표 4-9> 영업 성과의 매개 효과 가설 검증 결과

구분	모형 1	모형 2	모형 3	VIF
종속 변수	영업 성과	직무 만족	직무 만족	
상수	1.180	1.044	2.073	
고객 지향성	.031(.018)	.296(.184)*	.292(.181)*	1.259
적응 판매 행동	.601(.590)***	.324(.348)***	.242(.260)*	1.799
영업 성과			.137(.150)	1.556
R <sup>2</sup>	.357	.213	.477	
수정된 R <sup>2</sup>	.348	.201	.210	
F 값	36.978***	17.976***	12.935***	

\*\*\* $p < .001$ , \*\* $p < .01$ , \* $p < .05$ , 비표준화 회귀 계수와 ( )는 표준화 회귀 계수  $\beta$ 임

분석하면, 모형 1에서 고객 지향성은 영업 성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났고( $\beta = .018$ ,  $p > .05$ ), 적응 판매 행동은 통계적으로 유의 수준 아래에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta = .590$ ,  $p < .001$ ).

모형 2에서 고객 지향성은 직무 만족에 통계적으로 유의한 영향을 미치며( $\beta = .184$ ,  $p < .05$ ), 적응 판매 행동도 직무 만족에 유의한 수준에서 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta = .348$ ,  $p < .001$ ).

마지막 모형 3에서는 매개 변수인 영업 성과가 유의 수준을 벗어나 직무 만족에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나( $\beta = .150$ ,  $p > .05$ ) 영업 성과가 적

응 판매 행동과 직무 만족을 매개하지 않는 것으로 밝혀졌다. 따라서 가설 6과 7은 기각되었다.

설명력을 나타내는  $R^2$  값은 모형 1에서 35.7%의 설명력을 나타내고 있고, 모형 2에서는 21.3%, 그리고 모형 3에서는 47.7%의 설명력을 보여주고 있다. 모든 모형들에서 F 값을 보면 회귀선은 의미가 있는 것으로 판단된다. 모든 모형들에서 공선성 통계량 VIF 값이 10 미만으로 작게 나타나 다중 공선성에는 문제가 없는 것으로 나타났다.

### 제 3 절 가설 검증 결과의 요약

중소 기업을 대상으로 하는 경영 컨설턴트의 관계 판매 행동인 고객 지향성과 적응 판매 행동, 영업 성과, 직무 만족 사이의 관계에 대한 가설과 영업 성과의 매개 효과에 대한 가설들을 검증한 결과를 요약하면 <표 4-10>과 같다.

먼저 컨설턴트의 관계 판매 행동과 영업 성과 사이의 관계에 대한 가설을 검증한 결과 고객 지향성은 영업 성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 밝혀져 가설 1은 기각되었으나, 적응 판매 행동은 영업 성과에 긍정적인(+) 유의한 영향을 미치는 것으로 밝혀져 가설 2는 채택되었다.

관계 판매 행동과 직무 만족 사이의 관계에 대한 가설을 검증한 결과 고객 지향성은 직무 만족에 긍정적인(+) 영향을 미치는 나타나 가설 3은 채택되고, 적응 판매 행동도 직무 만족에 긍정적인(+) 유의한 영향을 미치는 것으로 밝혀져 가설 4도 채택되었다. 또한 영업 성과는 직무 만족에 긍정적인(+) 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 5도 채택되었다.

영업 성과의 관계 판매 행동과 직무 만족 사이의 매개 효과에 대한 가설을 검증한 결과, 고객 지향성이 영업 성과에 긍정적인(+) 유의한 영향을 미치

지 못하고 또한 영업 성과가 직무 만족에 유의한 영향을 미치지 못한 것으로 밝혀져 매개 효과가 없으므로 가설 6과 7은 모두 기각되었다.

〈표 4-10〉 가설 검증 결과의 요약

번호	가설	영향의 방향	채택 여부
1	컨설턴트의 고객 지향성은 영업 성과에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.	+	기각
2	컨설턴트의 적응 판매 행동은 영업 성과에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.	+	채택
3	컨설턴트의 고객 지향성은 직무 만족에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.	+	채택
4	컨설턴트의 적응 판매 행동은 직무 만족에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.	+	채택
5	컨설턴트의 영업 성과는 직무 만족에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.	+	채택
6	영업 성과는 고객 지향성과 직무 만족 간의 관계를 매개할 것이다.	+	기각
7	영업 성과는 적응 판매 행동과 직무 만족 간의 관계를 매개할 것이다.	+	기각

## 제 5 장 연구 결과

### 제 1 절 결론

2016년 기준 우리 나라 중소기업 수는 전체 기업 수 354만 7,101개 가운데 99.9%, 종사자 수는 1,435만 7,006명으로 82.2%를 차지하는 것으로 조사됐다(중소기업중앙회 및 통계청, 2019). 이처럼 우리 나라 경제의 중요한 부분을 차지하는 중소기업들을 위한 경영 컨설팅의 현실을 살펴보면, 그러한 중소기업들을 지원하는 정부나 지자체들의 여러 가지 지원 정책들 가운데 자금 지원이나 기업체의 직접 신청을 빼고는 거의 모두 경영 컨설턴트들에 의해 수행되고 있으며 또 일부는 그러한 지원 정책들에 의존하지 않고 특정 중소기업과 경영 컨설턴트의 사적인 계약에 의해 경영 컨설팅이나 자문 서비스가 제공되고 있는 실정이다.

이 연구에서는 중소기업을 대상으로 하는 경영 컨설턴트들이 현장에서 스스로 고객을 발굴하여 영업하고, 또 계약을 맺어 컨설팅을 수행하고 소득을 얻음으로써 영업 성과를 만들어내는 상황에서 그들이 자신들의 직무에 어떻게 만족하는지 밝히고자 하였다. 이에 따라 관계 판매 행동과 적응 판매 행동 같은 관계 판매 행동 그리고 그러한 결과로 만들어지리라고 가정한 영업 성과 또한 이들로부터 영향을 받을 것으로 예상한 직무 만족을 변수로 정하고 그들의 영향 관계를 살펴보고자 하여 연구를 수행하였다. 확인하기에 앞서 회귀 모형의 적합도 및 설명력을 확인하는 절차를 거쳤다.

이 연구로부터 얻은 결과는 다음과 같다.

첫째, 컨설턴트의 관계 판매 행동 가운데 고객 지향성은 영업 성과에 영향을 미치지 못하나 적응 판매 행동은 정(+)의 통계적으로 유의한 영향을 미쳤다. 고객 지향성은 고객과의 장기적인 관계를 바탕으로 고객의 문제를 해결하고

필요를 채워줌으로써 고객의 만족을 키움과 동시에 자신의 영업적인 목표를 채우고자 하는 영업 사원의 고객 응대 성향을 의미한다. 컨설턴트의 고객 지향성이 그의 영업 성과에 영향을 미치지 않은 결과는 중소 기업을 대상으로 하는 컨설턴트들이 비록 고객 지향적이라 하더라도 반드시 높은 소득 또는 많은 금액의 컨설팅 계약을 만들어내지는 않는다는 현실을 설명해주고 있다.

적응 판매 행동은 판매자들이 서로 다른 동기들과 성질들을 가진 다른 유형의 후보들, 고객들, 산업들 및 판매 상황들을 만날 때 무엇을 전달할지 뿐만 아니라 어떻게 의사 소통할지 조정하는 판매 행동이다(Ingram 외, 2017; Weitz 외, 1986). 적응 판매 행동은 고객의 문제들과 필요들을 이해하고 이들을 해결할 수 있도록 맞추어진 판매 전략을 적용하기 때문에 구매자-판매자 관계가 강화되고 결과적으로 영업 성과에 큰 영향을 미치게 된다. 이는 고객이 놓여 있는 상황과 요구에 맞춰 알맞게 대응하는 경영 컨설턴트가 영업 사원으로서의 역할을 수행할 때 갖는 행동들로서 고객의 변화하는 요구와 상황에 맞추어 판매 행동을 변화시키는 것이다. 그렇게 함으로써 컨설턴트는 고객으로 하여금 자신의 요구와 필요에 그 컨설턴트가 적극적으로 대응하고 있다고 생각하게 만들고 그에 대한 신뢰감을 갖게 되어 고객이 그의 제안을 받아들일 가능성이 커지게 한다. 이렇듯 컨설턴트의 적응 판매 행동은 영업 성과에 긍정적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 이러한 결과는 컨설턴트들의 경우에도 영업 사원과 마찬가지로 적응 판매 행동을 강화함으로써 그들의 소득의 더 크게 만들 수 있다는 것을 말하여 준다.

둘째, 관계 판매 행동 즉, 고객 지향성과 적응 판매 행동은 직무 만족에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 고객 지향성은 고객들이 장기적인 필요들과 원하는 것들을 충족시키도록 그들을 돕는 판매와 고객 관계들에 대한 접근 자세로 경영 컨설턴트들의 그러한 고객 판매 행동이 자신의 직무 만족에는 영향을 미치는 것이다. 중소 기업 경영 컨설턴트들의 직무 만족은 그들이 보통의 직장인들처럼 근로 계약에 의해 정규직으로 고용되어 고

정적으로 급여를 받는 게 아니므로 조직 안 환경에서의 직무 만족보다는 고객과 서로 만나 고객 지향적인 관계를 유지하고 적응 판매 행동을 하는 동안 그들이 느끼는 직무 만족에 관한 것이다. 이 연구에서 전체 표본 조사들의 80.9%가 컨설팅을 하기 앞서 10년 이상 일반 기업들에서의 근무 경력을 가지고 있는 것으로 조사됐다. 이는 아주 고령자가 아니더라도 일정한 나이가 들면 재취업이 어려운 현실에서 중소 기업을 대상으로 하는 컨설턴트들이 관계 판매 행동을 하는 것만으로도 현재의 직무에 만족할 가능성이 크다고 해석할 수 있다.

셋째, 영업 성과는 직무 만족에 정(+)의 유의한 영향을 준다. 컨설턴트가 컨설팅 계약을 따내기 위해 판매 활동을 하는 역할에서는 영업 사원으로서의 직무를 수행하는 것이다. 일반적으로 영업 사원의 성과는 영업 사원의 판매 생산성이나 매출액을 의미한다(황호연, 2016). 영업 성과란 영업하는 자가 일정 기간 영업 활동으로 얻어낸 재무적인 결과치를 말하며, 또 영업 성과를 보험 설계사 본인의 판매 결과에 대해서 스스로의 성과에 만족하는 정도로 정의된다(강민정, 2018). 따라서 이 연구 결과도 컨설턴트들이 올리는 소득 또는 영업 성과는 영업 사원들과 마찬가지로 그들의 직무 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 뒷받침하고 하고 있다.

넷째, 영업 성과는 관계 판매 행동과 직무 만족을 매개하지 못한다. 컨설턴트들의 관계 판매 행동과 직무 만족 사이에서 영업 성과의 매개 효과를 검증하였으나 컨설턴트들의 관계 판매 행동이 영업 성과를 매개로 하여 그들의 직무 만족에 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 매개 효과가 없는 것을 확인하였다.

## 제 2 절 시사점

위 연구 결과로부터 다음과 같은 시사점들을 이끌어낼 수 있다.

첫째, 누구에게나 영업 성과 또는 소득은 생계 유지를 위한 중요한 통로이고 또한 직무의 지속성을 위한 바탕이라고 할 수 있다. 컨설턴트가 영업 성과를 더 크게 하기 위해서는 고객의 상황 변화에 잘 대처하는 적응 판매 행동 능력을 갖추고 날카롭게 더 다듬어 숨씨 있게 실행함으로써 영업 성과를 더욱 올릴 수 있을 것이다.

둘째, 경영 컨설턴트들은 관계 판매 행동 즉, 고객 지향성과 적응 판매 행동을 더욱 키우고 실천함으로써 자신들의 직무 만족도를 더 높일 수 있을 것이다. 단기적인 시각에서보다 장기적으로 고객 지향적인 자세(Customer Orientation)을 지키고, 고객의 문제를 해결하고 원하는 것들을 채워주고, 또한 고객의 상황 변화에 따라 영업 행동을 맞게 변화시키는 자세를 지킴으로써 직무 만족도를 올릴 수 있을 것이다.

셋째, 이 연구에서 표본의 86.8%가 고정된 급여를 받지 않은 컨설팅 회사 조직들에서 직무를 수행하고 있어 자신들의 영업 성과에 따라 소득이 정해지고 있다. 따라서 이들에게 영업 성과를 올려줄 수 있는 능력을 키우는 것은 컨설팅에 관련된 지식 못지않게 중요한 것이다. 그러므로 컨설팅과 관련된 전문 지식 밖에도 영업 또는 판매에 대한 교육이나 훈련들도 집중해서 받을 필요가 있다.

## 제 3 절 연구의 한계

이 연구에서는 중소 기업을 대상으로 하는 경영 컨설턴트들에 대하여 여태까지 연구되지 않은 그들의 영업적인 측면 즉, 관계 판매 행동과 영업 성과 그리고 그것들로 인한 직무 만족도에 대한 인과 관계를 밝혀 보고자 하였으

나 다음과 같이 몇 가지 한계점들이 있다.

첫째, 표본들의 소재지가 넓지 못했다. 불가피하게 연구자가 활동하는 서울과 경기 지역에 있는 컨설턴트들만을 대상으로 이메일 및 사회적 관계망(SNS)에 의해 조사가 진행되었다.

둘째, 표본 조사 자료의 수가 너무 적었다. 처음에는 200개의 응답을 계획하였으나 136개의 응답을 받아 응답률은 대략 10% 정도에 그쳤다.

셋째, 경영 컨설턴트의 대상 범위를 연구자와 어떻게든 관련이 되는 사람들로 하다보니 경영지도사들이 많이 참여하였다.

위와 같은 연구의 한계점들 때문에, 비록 이 연구 결과가 처음으로 중소기업들을 대상으로 하는 경영 컨설턴트들에게는 쓸모 있는 시사점들을 던져주고 있지만, 더 많은 사람들에게는 일반적인 의미를 주기는 어려울 수 있다.

#### 제 4 절 앞으로의 연구 방향

따라서 앞으로의 연구 방향은 다음과 같이 되었으면 좋겠다.

첫째, 표본의 조사 범위를 전국으로 한다.

둘째, 표본 수를 더 늘린다.

셋째, 중소기업을 대상으로 하는 경영 컨설턴트들의 범위를 더 넓혀 표본에 포함시킨다.

이렇게 함으로써 더 많은 컨설턴트들에게 일반적인 의미를 줄 수 있을 것이다. 전국에 있는 더 많은 컨설턴트를 대상으로, 또한 중소기업에 대한 경영 컨설팅의 범위를 어떻게 정하느냐에 따라, 예를 들어, 환경, 건강 및 안전의 준수, 자금 문제 해결, 세금 전략 수립, 주주 문제 해결 및 경영 관리 해결 등을 중소기업들에게 필요한 여러 경영 문제들을 포함하여 좀 더 폭 넓게 한다면 더 많은 컨설턴트들의 현상을 반영할 수 있을 것이다.

## 참 고 문 헌

### 1. 국내 문헌

- 강민정. (2018). “영업 사원의 관계 판매 행동이 영업 성과 및 직무 만족에 미치는 영향-MBTI 성격 유형의 조절 효과를 중심으로”. 부산대학교 대학원 박사 학위 논문.
- 강보현, 오세조. (2009). “판매원의 고객 지향성, 역할 명확성, 역할 갈등, 직무 만족, 그리고 조직 몰입이 기업의 성과에 미치는 영향”. 유통연구, 14(3), 1-18.
- 강이원. (2010). “기업의 시장 지향성과 판매원의 고객 지향성이 영업 성과와 직무 만족에 미치는 영향에 관한 연구”. 경영 농촌, 28(1), 1-30.
- 김규동. (1999). “개인적 가치, 고객 지향성, 적응성과 판매원 성과 간의 관계에 대한 구조적 연구”. 한일경상논집, 18, 93 -118.
- 김병용. (2008). “호텔 판매 사원의 목표 지향성, 판매 행동, 그리고 판매 성과 간의 연구”. 관광 연구, 22(3), 183-204.
- 김창기. (2015). “손해 보험 사의 집단 내 대면 영업 사원 성과 영향 요인에 관한 탐색적 연구”. 호서대학교 벤처 대학원 박사 학위 논문.
- 김창윤, 오현석, 배헌, 전홍식. (2017). “자동차 영업 사원의 관계 신념, 동기화된 추론, 목표 지향이 직무 성과 및 만족에 미치는 영향”. 대한경영학회지, 30(11), 2037-2056.
- 김후진. (2014). “경영 컨설팅 서비스와 경영 컨설턴트의 역량이 경영 성과에 미치는 영향”. 창원대학교 대학원 박사 학위 논문
- 맹승민. (2019). “보험 모집 종사자 교육 훈련(ICM)의 효과에 관한 연구 - 고객 지향성, 완전 판매, 영업 성과, 직업 만족에 미치는 영향 및 조절 효과 검증”. 성균관 대학교 일반 대학원 박사 학위 논문.
- 박경숙. (2017). “고객 지향성, 직원 서비스 능력, 직무 교육 및 서비스 품질 성과 간의 관계 : 글로벌 체인 호텔을 중심으로”.

한양대학교 대학원 박사 학위 논문.

- 박준환. (2015). “컨설팅 서비스 품질과 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과와 고객 충성도에 미치는 영향에 관한 연구 - 대전지역 중소 기업 컨설팅 지원 사업 수진 기업을 중심으로”. 한성대학교 지식 서비스 & 컨설팅 대학원 박사 학위 논문.
- 박광희. (2004). “백화점 판매원의 고객 지향성과 판매원 교육이 판매원 성과에 미치는 영향”. 한국의류산업학회지, 6(3), 14~319.
- 박민혜, 박정은, 박준엽 (2014). “효율적인 영업 방식이 거래 관계의 질과 영업 성과에 미치는 영향 : 고객 지향성과 학습 지향성을 중심으로”. 마케팅 관리연구, 19(4), 63-81
- 안철경. (2009). “보험 판매자의 고객 지향성, 전문성 및 개별적 특성이 판매 성과에 미치는 영향”. 보험학회지, 82, 1-32
- 윤승기. (2015). “영업 사원의 암묵적 지식과 고객 지향성이 성과에 미치는 영향”. 숭실대학교 대학원 박사 학위 논문.
- 윤주형. (2018). “전력 분야 중소 벤처 기업의 고객 지향성과 기술 역량이 경영 성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 건국대학교 일반 대학원 박사 학위 논문.
- 이영주. (2010). “종업원의 직무 만족과 고객 지향성이 고객의 서비스 품질 지각과 만족도에 미치는 영향: 미용 서비스업에서의 양자적 자료를 중심으로”. 동양대학교 대학원 박사 학위 논문.
- 전기수. (2009). “중소 벤처 기업 경영 컨설팅이 경영 성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구”. 건국대학교 대학원 박사 학위 논문.
- 조정주. (2011). “호텔 종사원의 교육 참여 동기와 자기 주도 학습이 직무 만족 및 조직 몰입에 미치는 영향”. 경기대학교 박사 학위 논문.
- 채준원. (2011). “컨설팅 유형에 따른 중소 기업의 컨설팅 서비스 결정 요인에 관한 연구”. 부산대학교 대학원 박사 학위 논문.
- 최유환. (2015). “중소 기업 영업 직원의 역량이 영업 성과에 미치는 영향: 직무 만족, 조직 몰입의 매개 효과 중심으로”. 중앙대학교 대학원 박사 학위 논문.

- 황호연. (2016). “영업 통제 시스템이 영업 사원의 성과에 미치는 영향  
- 목표 지향성, 행동, 자기 효능감의 효과를 중심으로”. 숭실대학교  
대학원 박사 학위 논문.
- 홍중완. (2017). “영업 사원의 보상에 대한 기대 특성이 조직 유효성과 영업  
성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 자동차 영업 사원을 중심으로”.  
서울시립대학교 박사 학위 논문.



## 2. 국외 문헌

- Anderson, E., and Oliver, R. L. (1987). "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-based Sales Force Control Systems". *Journal of Marketing*, 51 (10), 76-88.
- Bagozzi, Richard P. (1978). "Salesforce Performance and Satisfaction as a Function of Individual Difference, Interpersonal and Situational Factors". *Journal of Marketing Research*, 15(11), 517-531. (2013) The predictors of sales performance: a study with wholesale sellers.
- Cravens, Donald W., Thomas N. Ingram, Raymond W. La. Forge, and Clifford E. Young. (1993). "Behavior-Based and Outcome-Based Sales Force Control Systems". *Journal of Marketing*, 57(10), 47-59.
- Donavan, D. T., Brown, T. J., and Mowen, J. C. (2004). "Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation : Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors". *Journal of Marketing*, 68(1), 128-146.
- Hawes, J.M., Strong, J.T. and Winick, B.S. (1996), "Do closing techniques diminish prospect trust?". *Industrial Marketing Management*, Vol. 25, pp. 349-60.
- Ingram, H. (1996), "Linking teamwork with performance". *Team Performance Management*, Vol. 2 No. 4, p. 5.
- Ingram, T.N., LaForge, R.W. and Leigh, T.W. (2002), "Selling in the new millennium: a joint agenda". *Industrial Marketing Management*, Vol. 31 No. 7, pp. 559-67.
- Ingram, T.N., LaForge, R.W., Locander, W.B., MacKenzie, S.B. and Podsakoff, P.M. (2005), "New directions in sales leadership research". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 25 No. 2, pp. 137-54.
- Jolson, M.A. (1997), "Broadening the scope of relationship selling".

- Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 4, pp. 75–88.
- Jones, E., Busch, P. and Dacin, P. (2003), “Firm market orientation and salesperson customer orientation: interpersonal and intrapersonal influences on customer service and retention in business-to-business buyer-seller relationships”. *Journal of Business Research*, Vol. 56, pp. 323–40
- Lee, S. S., G. S. Cho, and D. Diane (2003), “A Comparison of Consulting Assistance Programs in US Female Owned Business”. *The Korean Small Business Review*, 25(1), pp. 225–238.
- Maister, D. H. (1996), “It’s about time”. *Journal of Management Consulting* Vol. 9, No. 2, pp. 62–66.
- Theory and Practice, 26(1), pp. 37–55.
- Peterson, R. A. (1984), “Small Business Management Assistance: Needs and Source”. *American Journal of Small Business*, 9, pp. 35–45.
- Rynning, M. (1992), “Successful consulting with small and medium-sized vs large clients: meeting the needs of the clients?”. *International Business Journal*, 11(1), pp. 47–60.
- Teas, R. K. (1993), “Expectations, Performance Evaluation, and Consumer’s Perceptions of Quality”. *Journal of Marketing*, 57, pp. 18–34.

## 부 록

### 설문지

컨설턴트의 관계 판매 행동이 영업 성과 및 직무 만족에 미치는 영향에 관한 연구: 중소 기업들을 대상으로 하는 컨설턴트들을 중심으로

안녕하세요? 저의 학위 논문 연구에서 도움을 받고자 연락을 드립니다. 우리 컨설턴트들은 그동안 우리 나라 중소 기업들의 성공을 위하여 여러 곳에서 불철주야 지원하며 수고하였으나 정작 우리 자신들의 노력과 성과가 직무 만족에 어떤 영향을 미치는지에 대한 연구는 아직 없었습니다. 그래서 이번엔 이를 검증하고자 하는 열망으로 감히 연구를 하게 되었습니다. 여러분께서 귀중한 시간을 내어 조사에 참여하여 주시면 우리를 위한 저의 조그만 연구에 큰 힘이 될 것입니다.

고맙습니다.

2018년 8월

지도 교수: 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원, 스마트융합컨설팅학과  
전우소 교수

연 구 자: 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원, 스마트융합컨설팅학과  
박성태

이메일 : seongt.park@gmail.com

번호	측정 항목	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 다음은 귀하의 고객 지향성에 관한 질문입니다. 각 항목을 자세히 읽고 귀하의 생각과 일치하는 번호를 선택하여 주십시오.						
1.1	나는 고객에게 친절하다					
1.2	나는 고객과의 약속을 충실히 이행한다.					
1.3	나는 고객의 질문에 정확하게 답변한다.					
1.4	나는 고객에게 항상 예의를 갖추고 대응한다.					
1.5	나는 고객에 대해 진심으로 관심을 가지고 있다.					
1.6	나는 고객이 원하는 정보를 제공한다.					
1.7	나는 고객에게 항상 최고의 서비스를 제공하려고 노력한다.					
1.8	나는 고객의 문제 해결을 위해 노력한다.					
1.9	나는 고객과 좋은 관계를 유지하기 위해 노력한다.					
2. 다음은 적응 판매 행동에 관한 질문입니다. 각 항목을 자세히 읽고 귀하의 생각과 일치하는 번호를 선택하여 주십시오.						
2.1	나는 고객의 요구에 매우 민감하게 반응 한다.					
2.2	나는 모든 고객을 다르게 상대한다.					
2.3	나는 다양한 영업 방식을 시도하는 것을 좋아한다.					
2.4	나는 내 영업 방식을 매우 자연스럽게 부드럽게 사용한다.					
2.5	나는 광범위한 종류의 여러 영업 방식을 쉽게 사용할 수 있다.					
2.6	나는 영업 방식을 상황에 따라 다양하게 변화시킬 수 있다.					
2.7	나는 고객의 특성을 파악하고 가장 적합한 맞춤형 서비스를 제공할 수 있다.					
3. 다음은 영업 성과에 관한 질문입니다. 각 항목을 자세히 읽고 귀하의 생각과 일치하는 번호를 선택하여 주십시오.						
3.1	나는 우리 회사의 매출(컨설팅 계약)을 높이는데 기여한다.					
3.2	나는 나에게 이익이 큰					

	계약(상품)을 판매 한다.					
3.3	나는 높은 계약 실적을 올린다.					
3.4	나는 새로운 컨설팅 서비스(상품)를 잘 판매한다.					
3.5	나는 우리 지역 내 중요 고객을 잘 발견하고 그들에게 잘 판매한다.					
4. 다음은 영업 성과에 관한 질문입니다. 각 항목을 자세히 읽고 귀하의 생각과 일치하는 번호를 선택하여 주십시오.						
4.1	나는 지금 소속되어 일하는 회사의 정책에 만족한다					
4.2	나는 지금 하고 있는 컨설팅 일이 좋다.					
4.3	나는 내가 받는 임금 또는 컨설팅 댓가 등 보상에 만족한다.					
4.4	나는 지금 하는 컨설팅 직업에서의 앞으로의 발전 가능성에 만족한다.					
4.5	나는 이 직업이 안정되어 있다고 생각한다.					
4.6	나는 현재 상황에서 이 직업이 최선의 선택이라고 생각한다.					

5. 다음은 귀하의 개인적 특성에 관한 내용입니다. 각 항목을 자세히 읽고, 해당되는 답을 선택하여 주십시오.

5.1. 귀하의 성별은 무엇입니까?

① 남자 ② 여자

5.2. 귀하의 연령대는 무엇입니까?

① 30대 ② 40대 ③ 50대 ④ 60대 ⑤ 60대 이상

5.3. 귀하의 최종 학위는 무엇입니까?

① 학사 ② 석사 ③ 박사

5.4. 귀하의 소속 회사는 무엇입니까?

① 중소 기업 상담 회사 ② 개인 컨설팅 회사 ③ 일반 컨설팅 회사 ④ 일반 기업

5.5. 귀하의 현 직위는 무엇입니까?

① 신입 컨설턴트 ② 수석 컨설턴트 ③ 중간 관리자(지사장, 본부장) ④ 대표  
⑤ 그 밖( )

5.6. 귀하의 총 경력은 얼마입니까?

① 일반 회사 경력( 년 개월) ② 컨설팅 경력( 년 개월)

5.7. 귀하의 주요 컨설팅 계약의 원천은 어느 쪽이 더 큼니까?

① 소속 회사 ② 나의 판매 촉진 활동

5.8. 귀하의 판매 촉진 활동은 주로 어느 유형에 해당합니까?

1순위( ) 2순위( ) 3순위( ) 4순위( ) 5순위( ) 6순위( ) 7순위( )  
8순위( )

① 기존 고객에게 추가 판매 ②소개 판매 ③지인 접근 ④자료를 분석하여 스스로 발굴하여 접근 ⑤출판, 외부의 교육이나 강연에서 발굴 ⑥블로그, 페이스북, 이메일 등 SNS 활용 ⑦포스터나 우편물 광고 ⑧그 밖

5.8. 귀하의 직전 1년 월 평균 소득은 얼마입니까?

① 200만원 미만 ② 200~400만원 미만 ③ 400~600만원 미만  
④ 600~800만원 미만 ⑤ 800~1000만원 미만 ⑥ 1000만원 이상

귀중한 시간에 응답해 주셔서 고맙습니다.



## ABSTRACT

A study on the effect of management consultants' relationship selling on their consultancy sales performance and job satisfaction: with management consultants for small and medium size businesses

Park, Seong Tae

Major in Smart Convergence Consulting

Dept. of Smart Convergence Consulting

Graduate School of Knowledge Service  
& Consulting

Hansung University

As of 2016, the number of SME's in Korea was 99.9% out of the total number of 354,101 companies, and the number of employees was 1,435,769 persons, accounting for 82.2% (Ministry of Venture, Small and Medium Business and Statistics Office, 2019). In 2020, the SME's budget proposal reached up to 13 trillion 200 billion won, an increase of 31.4% compared to 2019 (Ministry of Venture, Small and Medium Venture Business, 2019). It is a budget related to the In addition to the funding of SME's support from other public agencies and municipalities, a larger amount of support is being spent for SME's.

This study attempts to clarify the causal relationship with the job satisfaction of the management consultants who directly support and execute the management of SME's in the field as well as the external support policies that support the management of these SME's.

Management consulting service is not a business that is sold and ended like other standardized products, but rather meets and consults with prospective customers for a relatively long time. It is usually maintained over time. In this context, management consultants felt that it would not be too hard to infer that sales relations would lead to sales results and satisfaction of their jobs.

Therefore, in order to test this idea, a research model was created, seven hypotheses were established, questionnaires were distributed, and responses from 136 management consultants were analyzed. The statistical processing for analysis was performed by regression analysis of the refined data using the IBM SPSS Statistics 23.0 statistical processing software package.

First, customer orientation did not affect sales performance among management consultant relationship selling behavior, but adaptive selling behavior had a positive effect.

Second, both customer orientation and adaptive selling behavior had a positive effect on job satisfaction. Customer orientation is an approach to sales and customer relationships that help customers meet their long-term needs and wants. adaptive selling behavior is the ability of salespeople to change selling behavior when salespeople contact customers. Management consultants can be said to be satisfied with their job in performing adaptive selling behavior.

Third, sales performance has a positive effect on job satisfaction.

Fourth, sales performance does not mediate relationship selling behavior and job satisfaction.

Through this study, the following suggestions were made to increase the job satisfaction of management consultants.

First, for everyone, sales performance or income is an important channel for making a living and a basis for job continuity. To achieve greater sales performance, consultants will be able to achieve greater sales performance by adapting their selling behaviors to better respond to changing customer conditions and by sharpening and refinement.

Second, management consultants will be able to increase their job satisfaction by increasing and implementing adaptive selling behavior among relational selling behaviors. Job satisfaction can be improved by addressing customer problems in the longer term, filling what they want, and by adapting selling behaviors as the customer's situation changes.

Third, in this study, 86.8% of the sample work in consulting firms that do not receive a fixed salary, and income is determined by their sales performance. Therefore, building the ability to deliver sales results to

them is no less important than knowledge related to consulting. Therefore, in addition to consulting expertise, it is also necessary to focus on training or training in sales or sales.

As mentioned above, this study identified factors influencing the sales performance and job satisfaction of management consultants to empirically analyze and identify their causal relationship. While customer orientation, adaptive selling behavior, and sales performance all have a positive effect on job satisfaction, the finding that adaptive selling behavior only affects sales performance suggests that adaptive selling behavior is more effective to improve sales performance. As such, this study is significant in that it will give management consultants a very important guide to action.

**【Key Words】** management consultant for small and medium size business or SME, relationship selling, customer orientation, adaptive selling, sales performance, job satisfaction

