



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

이해관계자 관점의 영업역량이
기업성과에 미치는 영향에 대한 연구

—중소 정보통신공사업을 중심으로—



2015년 6월
HANSUNG
UNIVERSITY

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

융합기술학과

기술전략전공

서태원

석사학위논문
지도교수 조세홍

이해관계자 관점의 영업역량이 기업성과에 미치는 영향에 대한 연구

—중소 정보통신공사업을 중심으로—

A Study on the Effect of Sales People's Competence Based on
Stakeholder's Perspectives on the Business Performance
—Focusing on the Small and Medium Business in the
Information and Communication Construction Industry—

2015년 6월

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

융합기술학과
기술전략전공
서태원

석사학위논문
지도교수 조세홍

이해관계자 관점의 영업역량이 기업성과에 미치는 영향에 대한 연구

—중소 정보통신공사업을 중심으로—

A Study on the Effect of Sales People's Competence Based on
Stakeholder's Perspectives on the Business Performance

—Focusing on the Small and Medium Business in the
Information and Communication Construction Industry—

위 논문을 융합기술학 석사학위 논문으로 제출함

2015년 6월

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

융 합 기 술 학 과

기 술 전 략 전 공

서 태 원

서태원의 융합기술학석사 학위논문을 인준함

2015년 6월



심사위원장 _____인

심사위원 _____인

심사위원 _____인

국 문 초 록

이해관계자 관점의 영업역량이 기업성과에 미치는 영향에 대한 연구

-중소 정보통신공사업을 중심으로-

한성대학교

지식서비스&컨설팅대학원

융합기술학과

기술전략전공

서 태 원

하루가 다르게 발달하는 정보통신기술의 발달과 다양한 산업의 융합을 통한 새로운 시대가 도래 하였다. 이러한 정보통신의 발달은 정보의 유통과 공유를 통해 다른 산업의 발달과 새로운 산업이 시작되는 효과를 가지고 왔다. 하지만 기업에서는 정보의 공유로 인해 동종 산업 내에 생존을 위한 가격경쟁, 차별화, 새로운 비즈니스 모델의 개발 등의 추가적인 노력이 절실하게 필요하게 되었다.

이러한 정보통신기술의 발달은 정보통신공사업의 경우도 동일하게 적용되고 있다. 정보통신공사업체들은 시장을 선도할 기술개발의 노력과 신기술의 현장 적용에 대한 꾸준한 노력이 필요하게 되었으며, 매출의 직접적인 역할을 담당하는 영업사원에게 더 많은 역량과 이를 통한 성과를 요구하게 되었다.

본 연구에서는 중소 정보통신공사업 영업사원의 영업역량이 영업성과에 미치는 영향을 알아보고자 영업사원, 관리자, 고객 그룹을 세분화하여 해당 그룹별 영업사원이 갖춰야 할 영업핵심역량과 성과평가를 진행하였으며, 관리자 그룹은 영업성과 상위 20%와 하위 20%로 분류하여, 성과 우수자와 성과 미

흡자의 영업역량의 차이를 확인하였다.

이를 확인하기 위해 다음과 같이 두가지 가설을 설정하였다. 첫째, 영업사원, 관리자, 고객이 생각하는 영업역량의 중요도는 서로 차이를 보일 것이다. 둘째, 중소 정보통신공사업 영업사원의 역량이 영업성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 1의 결과, 각 그룹 간 영업역량 중요도 평가에서는, 고객지향성, 자신감, 개념적 사고의 중요도가 세 개의 그룹에서 공통으로 중요도가 높게 나왔으며, 영업사원의 경우 기술의 전문성 역량이, 고객의 경우 성취지향성의 역량의 중요도를 높게 생각하는 것으로 확인되어, 이해관계자 간 영업역량의 차이가 있는 것으로 검증되었다. 가설 1의 추가적 분석으로 영업성과 상위 20%와 하위 20%의 영업사원의 영업역량에 차이를 분석한 결과 분석적사고, 자신감, 관계형성, 영향력, 주도성 순으로 상·하위 성과자 역량의 격차가 큰 것으로 분석되었다.

가설 2의 결과, 정보통신공사업 영업사원의 역량이 영업성과에 미치는 영향을 분석한 결과 매출액은 개념적사고, 성취지향성, 고객지향성, 관계형성의 4개 요인, 계약률은 관계형성, 성취지향성의 2개 요인, 기업 인지도는 대인이해, 성취지향성의 2개 요인, 기업 점유율은 성취지향성, 자신감, 분석적사고, 기술전문성의 4개 요인이 해당 영업 영업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

이를 통한 시사점은 영업성과에 직접적 영향을 주는 영업역량과 상·하위 성과자의 영업역량의 관계, 고객의 영업역량 중요도에 대한 분석 등을 통해, 영업사원의 영향력이 큰 정보통신공사업을 운영하는 기업에게 향후 영업사원 선발과 교육 및 조직의 지원이 어느 부분에 집중되어야 하는지 의미 있는 정보를 제공할 것이며, 영업사원에게는 자신의 역량을 확인하여 보완 발전하여야 할 영업역량에 대한 실질적 시사점을 제공해 줄 수 있을 것이다.

【주요어】 정보통신기술, 영업사원, 영업역량, 영업성과, 정보통신공사업

목 차

I. 서론	1
1.1 연구의 배경	1
1.2 연구의 방법 및 구성	4
II. 이론적 배경	5
2.1 정보통신공사업의 현황	5
2.2 역량 개념	9
2.3 역량의 특성	11
2.4 영업역량에 대한 이론	14
2.5 영업사원의 개념과 역할	24
2.6 영업사원의 역량과 성과와의 상관관계	25
III. 연구설계	28
3.1 연구모형	28
3.2 연구가설의 설정	29
3.3 자료수집 및 분석방법	31
3.4 측정의 도구	33
3.5 측정도구의 신뢰도 타당도 검증	34

IV. 연구결과	38
4.1 상관관계 분석	38
4.2 연구 문제 1의 결과	40
4.3 연구 문제 2의 결과	43
V. 결 론	47
5.1 연구의 요약	47
5.2 연구의 시사점	49
5.3 연구의 제언	51
참고문헌	52
부 록	57
ABSTRACT	71

표 목 차

<표 2-1> 공사의 종류	5
<표 2-2> 국내 정보통신공사업 등록현황	6
<표 2-3> 정보통신공사업의 주요 경영분석 지표	8
<표 2-4> 학자별 역량의 개념	10
<표 2-5> Mcber사의 역량사전	14
<표 2-6> 영업유형의 특징	17
<표 2-7> 직무 유형별 핵심 역량모델	18
<표 2-8> 영업유형의 특징	21
<표 2-9> Lucia & Lepsinger의 영업핵심역량	23
<표 3-1> 설문지 회수 분석	32
<표 3-2> 응답자의 인구 통계적 특성	32
<표 3-3> 측정도구의 구성	34
<표 3-4> Cronbach's α 신뢰도 계수	35
<표 3-5> 역량(독립변인)의 요인분석 결과	36
<표 4-1> 상관관계분석	39
<표 4-2> 변인의 기술통계	40
<표 4-3> 이해당사자의 영업역량의 중요도	41
<표 4-4> 상 하위 성과자의 영업역량 평가 분석	42
<표 4-5> 영업사원의 역량이 매출액에 미치는 영향	44
<표 4-6> 영업사원의 역량이 계약률에 미치는 영향	44
<표 4-7> 영업사원의 역량이 인지도에 미치는 영향	45
<표 4-8> 영업사원의 역량이 점유율에 미치는 영향	46

그림 목 차

<그림 2-1> 역량구조의 내면과 표면	13
<그림 3-1> 연구모형	28



I. 서 론

1.1 연구의 배경

우리나라는 ICT(Information Communication Technology:정보통신기술) 강국이라는 칭호에 맞게 정보통신산업의 눈부신 성장이 이루어졌고, 현재도 지속적인 성장이 이어지고 있다. 특히 우리나라는 국제전기통신연합 ITU(International Telecommunication Union)에서 전 세계의 166개국을 조사하여 발표한 정보통신기술 발전지수 평가 순위에서 2010년부터 2013년까지 4년간 1위를 하였고, 최근 2014년에 순위에서는 8.85포인트로 1위를 차지한 덴마크에 0.01포인트 뒤진 8.84포인트로 2위를 차지하여 정보통신기술의 최강국의 면모를 보이고 있다.(국제전기통신연합, 2010~2014) 정보통신 기술의 급속한 발전은 인터넷의 발달과 보급으로 급속한 변화를 맞게 되었고, 이를 통해 정보통신산업은 타 산업과의 다양한 융합 활동의 매개체로 그 중요성은 더욱 높아지고 있다.(정보통신진흥협회, 2014)

정보통신기술은 타 산업에 비교하면 기술의 발전이 빠르고, Life Cycle이 짧아 기술의 진보를 선도하기 위해 큰 비용이 투자되고 있다.(이상연, 2013)

이러한 기술의 진보에 발맞춰 정보통신공사는 기술의 첨단화와 고도화가 되는 정보통신기술의 정확한 구현을 위해 정밀시공이 요구되는 전문분야이다. 그래서 체계적인 교육을 받은 전문 인력이 시공해야 시공의 품질을 보장할 수 있으며, 시공 후 이를 확인할 엄격한 품질 관리와 지속적인 유지보수의 노력이 요구되는 산업이다.

국가에서는 이를 체계적으로 발전시키고자 1971년 12월 미래창조과학부 산하의 비영리 단체인 ‘한국전신전화공사협회’(現.정보통신공사협회)를 설립하여 정보통신공사의 틀을 마련하였다. 초기 정보통신공사협회는 53개의 회원사와 공사실적 19억에 불과했지만, 이후 급속한 성장을 거듭하여 2010년 최초로 10조 원을 넘었으며, 2013년 정보통신공사 실적은 업계 최초로 12조 원을 넘게 되었다.

이러한 정보통신공사업의 비약적인 발전의 밑바탕은 중소 정보통신공사업체¹⁾가 있다. 정보통신공사협회 2015년 업계 통계에 의하면 정보통신공사는 1억 미만의 소규모 공사가 전체 공사 310,653건 중 292,232건의 약 94.1%로 나타나고 있으며, 정보통신공사업에 등록된 업체도 자본금 30억 미만의 중소기업이 전체 정보통신공사업체 7,796개사 중 7,611개사의 약 97.6%의 수치를 나타내고 있어 중소기업에게 적합한 업종이라 할 수 있다.

역량(Competency or competence)의 정의나 접근방법은 학자에 따라 다양하게 정의되지만, 다양한 역량의 개념에 대한 연구에서 공통으로 주장하는 것은 역량은 조직의 목표 달성과 연계하여 조직 및 직무의 높은 성과와 관련되는 직무 담당자의 행동 특성과 태도라는 점이다. 또한, 고영희, 이영민(2011)은 역량은 회사의 다양한 시스템과 첨단 컴퓨터를 통해 처리할 수 없는, 사람만이 갖춘 능력으로서 회사 구성원들의 훈련과 교육 등 인적자원개발에 폭넓게 활용되어 진다고 역량을 정의하였다.

Rothwell and londholm(1999)은 기업 경쟁의 필수적인 기술 경쟁력은 기술 및 제도 자체가 아닌 그것을 통해 기업을 이끌어 가는 각각의 구성원의 능력에 따라 결정되며, 구성원들의 지식과 기술이 업무성과에 큰 영향을 미친다고 구성원 역량을 강조하였으며, 기업의 경쟁력 확보를 위해서는 기업 내 핵심적 인재의 확보와 유지, 교육 양성이 필수적이라고 하였다.

Langdon and Marreli(2002)는 기술 및 영업직원의 역량은 조직의 성과에 직접적인 영향을 미치기 때문에 다양한 교육과 훈련을 통해 역량을 개발하여야 하며, 구성원이 적은 중소기업의 경우 영업직원의 역량을 위한 분석과 교육은 더욱 중요하다고 하였다.

현재 우리 사회는 다양한 공장 자동화 시스템과 첨단 장비, 고성능 컴퓨터와 다양한 프로그램의 개발, 최소형의 정밀한 센서들의 인터넷의 융합을 통한 사물인터넷 등 다양한 요소들의 발달로 많은 직업이 사라지고 있는데, 이와 달리 인간과 인간의 대면을 통한 영업활동은 이러한 시스템들이 대신할 수 없어 영업사원²⁾의 역할은 더욱 중요해지고 있다.

1) 중소 정보통신공사업체는 정보통신공사업법의 적용을 받는 정보통신공사를 업으로 삼는 업체로 매출액 (3년평균) 기준으로 연간 1000억 원(건설업) 이하의 기업을 말한다.(중소기업기본법 제2조 및 같은 법 시행령 제3조)

2) 영업사원은 상품 또는 서비스를 고객에게 직접 판매하는 사람으로 구입을 유도하기 위해 고객 또는 예

역량 연구의 시작은 McClelland(1973)를 시작으로 Boyatzis(1982), Spencer and Spencer(1993)를 통해 조직 구성원들이 조직의 성과 향상을 위해 필요한 역량이 무엇인지를 규명하는 연구를 진행해왔다. 그중 Spencer and Spencer (1993)는 영업사원의 핵심 역량으로 성취지향성, 주도성, 정보수집, 대인이해, 고객지향성, 영향력, 조직인사, 관계형성, 분석적 사고, 개념적사고, 전문성, 자기조절, 자기확신 영역의 12개 역량이 있다고 분석하였다.

국내의 연구로 이덕근(2003)은 자동차 회사 영업사원 중 영업 우수사원과 일반사원의 핵심역량 차이와 역량이 교육을 통해 발전할 수 있는가 하는 연구가 수행되었고, 김탁근(2005)은 영업우수자와 일반사원의 핵심역량 분석과 함께 영업사원의 배경적 특성(근무년수, 나이, 직급)등이 영업성과에 미치는 영향에 대한 분석을 하였다. 또한 김정택(2008)은 영업직원의 현장 교육훈련의 성공 요인과 이러한 교육이 실질적인 영업성으로 나타나는지를 분석하여 영업사원의 현장교육훈련이 영업실적 향상에 긍정적 영향을 미치는 것을 확인하는 연구를 하였고, 정태선(2008)은 영업사원의 핵심역량을 분석하고 이것이 성별, 학력, 경력, 나이에 따라 어떠한 역량변수에서 차이가 있는지 요인별 분석을 하여 업무 효율성을 찾는 영업사원의 역량과 성과에 관한 연구를 진행하였다.

김나연(2009)은 영업핵심 역량에 대한 성과적 분석을 통해 영업사원의 영업핵심역량에 따른 자아상태 정도, 유형, 차이를 분석하여 영업직에 필요한 요소가 단순한 친절과 겸손함, 유머가 아닌 주도적인 행동, 이성적 판단, 고객리드의 컨설턴트 역량이 영업핵심역량과 관계있음 연구를 통해 확인하였고, 최유환(2015)은 영업직원의 역량과 성과의 직접적인 상관관계 사이에 직무만족과 조직몰입의 매개역할을 실증분석 하였다.

어떤 종류의 회사를 운영하든 시장 상황이 좋지 않을수록, 기업의 경영자들은 기업의 지속적인 성장과 유지를 위하여 영업사원에게 더욱 높은 성과를 기대하게 된다. 특히 정보통신공사업체의 경우 수주금액이 높은 대규모 공사 수주보다 수주금액이 낮은 소규모 공사의 수주가 많으므로, 각각의 공사 수주를 위한 영업사원의 역량이 다른 업종에 비해 더욱 중요시되고 있다. 그러나

상고객과 접촉을 통해 정보를 제공하고 설득하여 수요를 환기시키는 인적판매 담당자이다.(Michaels and Andrea, 1994)

다른 업종과 달리 정보통신공사업에 관련하여 영업사원의 영업역량이 성과에 미치는 영향을 분석한 연구가 없어 이에 대해 본 연구를 진행하겠다.

1.2 연구의 방법 및 구성

다양한 선행연구에서 알 수 있듯이 영업핵심역량은 영업성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 대부분의 연구에서 영업성과에 대한 평가가 영업사원이 자신의 성과를 평가하는 방식이나, 혹은 관리자가 영업사원의 성과를 평가하는 단면적 평가로 연구가 진행되어, 평가가 지극히 자기중심적이거나, 관리자의 일반적 상하 평가로 성과의 정확성에 한계가 있었으며, 더욱이 고객의 관점에서 영업사원의 영업핵심역량에 대한 평가는 거의 이루어지지 않았다.

본 연구는 이러한 문제를 개선하기 위하여, 설문 대상자를 영업사원, 관리자, 고객 그룹으로 세분화하여 각각의 그룹에서 생각하는 영업사원이 갖춰야 할 영업핵심역량과 성과평가를 진행하도록 하겠으며, 관리자 그룹의 경우 성과 상위 20%와 하위 20%로 분류하여, 성과 우수자와 성과 미흡자의 영업핵심역량의 차이를 확인하도록 하겠다.

이를 통해 영업사원의 역할이 타 업종에 비하여 높은 중소 정보통신업체에게 영업역량 향상을 위한 교육훈련 정보와 신규 영업직원 채용 시 중점 확인 사항을 제시하며, 영업사원에는 보완 발전하여야 할 영업역량을 제시하도록 하겠다.

첫 번째 가설로, ‘영업사원, 관리자, 고객이 생각하는 영업역량의 중요도는 서로 차이를 보일 것이다.’를 분석하여 각 이해관계자 그룹 간 영업역량의 차이를 확인하도록 하겠다. 두 번째 가설로, ‘중소 정보통신공사업 영업사원의 역량이 영업성과에 영향을 미칠 것이다.’를 분석하여 다양한 역량들 가운데, 어떠한 역량이 영업성과에 영향을 주는지 확인하도록 하겠다.

II. 이 론 적 배 경

2.1 정보통신공사업의 현황

우리나라 정보통신공사업법³⁾에 의하면, 정보통신공사는 정보통신설비의 설비 설치 및 유지보수에 관한 공사와 이에 따른 부대공사로서 대통령령으로 정하는 공사를 말하며, 정보통신공사업이란 도급이나 그 밖에 명칭이 무엇이든 이 법을 적용받는 정보통신공사를 업(業)으로 하는 것을 말한다.

공사의 종류는 통신설비공사, 방송설비공사, 정보설비공사, 기타설비공사의 4가지 분류로 나뉘며, 이에 해당하는 주요공사는 <표 2-1>과 같다.

<표 2-1> 공사의 종류

구 분	공사의 종류
통신설비 공 사	교환설비공사, 전송설비공사, 구내통신설비공사, 이동통신설비공사, 고정무선통신설비, 전송설비공사, 통신선로공사, 위성통신설비공사,
방송설비 공 사	방송전송·선로설비공사, 방송국설비공사
정보설비 공 사	정보제어·보안설비공사, 정보매체설비공사, 정보망설비공사, 항공·항만통신설비공사, 선박의 통신·항해·어로설비공사, 철도통신·신호 설비공사, 정보망설비공사정보매체설비공사
기타설비 공 사	정보통신전용 전기시설설비공사

(출처, 정보통신공사업법 제2조제2항)

국내 정보통신공사업의 등록현황은 <표 2-2>와 같이 전국에 8,357개 업체가 정보통신공사협회에 등록되어 있으며, 지역적으로 보면 서울, 인천, 경기도 전체 사업자의 약 53%의 사업자가 집중되어 있고, 기업의 형태로는 법인사업

3) 정보통신공사업법 제2조(정의) 2항, 3항<개정 2010.4.12., 2013.3.23>

자가 약 92%로 높은 비율을 차지하고 있으며, 정보통신공사업을 전문으로 하는 업체가 약 74%로 다른 사업과 겸업을 하는 사업자보다 약 3배 많은 것으로 분석되었다.

<표 2-2> 국내 정보통신공사업 등록현황

구분	기업형태		겸업구분		합계
	법인	개인	전문	겸업	
서울시회	2,270	104	1,799	575	2,374(29%)
인천·경기도회	1,897	116	1,463	550	2,013(24%)
부산·울산·경남도회	843	155	774	224	998(12%)
대구·경북도회	616	126	563	179	742(9%)
광주·전남도회	584	33	399	218	617(7%)
대전·세종·충남도회	673	30	503	200	703(9%)
강원도회	278	23	203	98	301(4%)
전북도회	222	28	194	56	250(3%)
충북도회	192	23	149	66	215(3%)
제주특별자치도회	116	28	102	42	144(2%)
합계	7,691(92%)	666(8%)	6,149(74%)	2,208(26%)	8,357

(출처, 정보통신공사협회, 2015년 3월 17일 기준)

정보통신공사협회에서는 2014년 6월 정보통신 공사업체들의 경영 및 재무상태 개선을 위한 기본 자료로 삼고자 정보통신공사 업체 총 6,843개 업체를 대상으로 2013년 결산자료를 바탕으로 성장성, 안정성, 활동성, 생산성을 분석하였다.

<표 2-3>에서 제시된 바와 같이 성장성 비율은 기업 활동이 일정 기간 중에 경영규모 및 경영성과가 얼마나 증대되었는가를 나타내는 지표로 정보통신공사업체도 유럽 발 및 세계경제의 계속된 침체 여파로 인한 국내 산업 전

반의 경기 침체로 2013년도 7.45%의 성장세를 보였고 전체적으로 총자산 증가율은 2012년의 64.18%에서 4.81%로 감소하였다.

수익성은 매출액총이익률, 총자본세전이익율, 매출액순이익율이 전년대비 증가되었다.

안정성비율은(유동성 비율)은 단기간에 확실한 금액으로 현금화될 수 있는 가능성을 의미하며, 분석 결과 전체적으로 양호한 결과로 분석되었으며, 부채 비율은 142.87%에서 145.47%로 증가하였고, 유동비율은 136.47%에서 125.81%로 감소한 것으로 분석되었다.

활동성비율은 총자본이나 고정자산, 매출채권 등 주요자산 대비 매출액이 얼마나 많은 회전을 보이는 가를 표시하는 것으로 분석결과, 비유동자산회전율은 전년도의 2.81회에 비하여 3.45회로 증가하였으며, 매출채권회전율의 경우는 3.28회에서 9.81회로 증가했다.

생산성 비율은 투입에 대한 산출의 비율로서 생산요소를 얼마나 효율적으로 이용하였는가를 나타내는 분석이다. 따라서 적은 양의 생산요소를 이용하여 많은 생산량을 달성하면 생산성이 높다고 말할 수 있으며, 기업 활동의 능률과 성과를 측정·평가하고 생산성 비율 변동 발생 원인과 성과배분의 합리성 등을 규명하는 경영합리화의 지표라고 볼 수 있다. 분석 결과 생산요소에 대한 효율성으로 총자본투자효율이 0.16%에서 0.11%로 하향되었고, 노동소득분배율에서는 69.64%에서 61.43%로 감소하여 부가가치에 대한 근로자의 인건비 상승이 높아진 것으로 분석되었다.

정보통신공사 전문업과 겸업의 비교에서는 성장성과 수익성, 안정성은 겸업보다 전문업이 비교적 상대적으로 우수하였으며, 활동성에서 비유동자산회전율과 매출채권회전율은 전문업보다 겸업이 더욱 활동적이었고, 생산성에서는 노동소득분배율은 겸업이 전문업보다 생산성이 좋은 것으로 분석되었다.

결론적으로 본 자료를 통한 정보통신공사업체의 주요 경영 분석 지표를 보

면, 전년 대비 매출액 순이익률은 0.83%로 2.75% 증가하였으며, 자산 회전율은 1.38회로 0.34회 증가하는 등 전반적으로 성장성, 수익성, 활동성, 생산성 측면에서 양호한 상태를 보였으나, 부채비율이 145.47%로 전년 대비 2.6% 증가하고 유동비율은 125.81%로 전년 대비 10.66% 감소하여 안정성은 다소 하락한바 재무 관리의 더욱 많은 관심과 개선이 필요한 상황이다.

<표 2-3> 정보통신공사업의 주요 경영분석 지표

경영분석 지표		전문업		겸업		합계	
		2013년	2012년	2013년	2012년	2013년	2012년
성장성	총자산증가율	12.29%	48.34%	1.78%	69.47%	4.81%	64.18%
	자기자본증가율	8.97%	142.95%	1.25%	56.43%	2.68%	74.15%
	매출액증가율	14.06%	40.56%	4.36%	32.57%	7.45%	34.74%
수익성	총자본세전순이익율	4.94%	4.21%	-0.47%	-2.61%	1.86%	-1.07%
	매출액총이익율	29.92%	26.43%	15.05%	10.97%	21.60%	15.34%
	매출액순이익율	2.82%	1.95%	-0.74%	-3.45%	0.83%	-1.92%
안전성	자기자본비율	49.04%	54.51%	34.45%	39.82%	40.74%	43.14%
	부채비율	103.91%	83.45%	190.27%	166.64%	145.47%	142.87%
	유동비율	138.51%	179.57%	118.35%	128.35%	125.81%	136.47%
활동성	총자본회전율	1.39회	1.30회	1.33회	0.97회	1.36회	1.04회
	비유동자산회전율	3.21회	3.24회	3.67회	2.67회	3.45회	2.81회
	매출채권회전율	9.17회	5.00회	10.37회	2.89회	9.81회	3.28회
생산성	총자본투자효율	0.17%	0.41%	0.07%	0.09%	0.11%	0.16%
	부가가치율	11.95%	31.85%	5.07%	8.99%	8.11%	15.45%
	노동소득분배율	56.11%	62.22%	71.30%	80.00%	61.43%	69.64%

(출처, 정보통신공사협회, 2014)

2.2 역량 개념

역량의 첫 시작은 경영학의 아버지 Frederick W. Taylor(1911)가 과학적 관리를 위해 업무를 세부적인 구성요소로 나눌 것을 제안하면서 처음으로 역량이라는 용어를 사용하게 되었다.

역량은 조직의 역량인 거시적 개념의 역량과 개인의 역량의 미시적인 역량으로 구분된다(이병재, 2005). 조직은 자신들의 전략적인 목표를 달성하기 위하여 그 조직만이 유일하게 보유하고 있어 다른 기업이 쉽게 따라 할 수 없는 역량을 갖게 되는데 이것이 조직역량이다. 이와 반대로 개인역량은 개인의 내적인 특질을 분석하는 산업심리학자와 조직심리학자들의 중심으로 발전해 온 미시적인 개념의 역량이다(장형걸 외, 2007). 본 연구에서는 조직의 역량이 아닌 영업사원 개인이 가진 내적인 영업역량에 대한 본 연구를 진행하고자 한다.

역량의 정의에 대해 학자들이 바라보는 관점과 시각은 매우 다양하여 한 가지 통일된 뜻의 정의가 없으며, 유사한 이름의 역량을 상이한 내용으로 설정하거나, 조직마다 유사한 내용의 역량을 다르게 명명하는 경우가 많다. 하지만 그 가운데서 공통으로 의미하는 것은 어떠한 업무를 처리하거나 수행할 힘이라는 의미가 내포 된다는 것에는 이견이 없다.(조대연외, 2008)

역량은 Frederick W. Taylor를 시작으로 지속적인 발전이 이루어졌다. 1970년대에는 심리학에서 역량의 개념이 도입되었는데, 미국의 교육 심리학자인 McClelland(1973)는 인력 선발 과정에서 기존 지능검사의 한계점을 직시하고 이를 보완하기 위하여, 성과를 예측하고 측정하기 위한 접근법으로, 역량이 개인의 성과를 평가하는 기준이 되어야 한다고 주장했다. 그 이유는 학교에서의 성적이 직장에서의 고성과를 보장할 수 없고, 지능이나 적성검사 또한 직장에서의 성공이나 다른 결과를 예측하지 못했음이 확인되었기 때문이다. 그래서 그는 지능 관점에서 중요하게 생각하는 부분 이외에, 업무 수행의 동기

와 개인의 성격을 포함하게 되었다.(김종인, 2005)

대표적인 역량연구로 Spencer와 Spencer(1993)는 각각에 조직 그룹에 대한 역량의 개념을 구체화하고 세분화하였다. 이들은 이전에 제시되었던 역량의 대한 기본 개념을 수용하고 효율적 우수 성과원인과 역량의 내적특성, 준거기준의 개념을 제시하였다. 그 외에도 많은 학자가 역량에 대한 연구를 진행하고 있으며, 학자들의 역량의 개념은 <표 2-4>와 같다.

<표 2-4> 학자별 역량의 개념

저 자	역량의 개념
Klemp (1979)	외적인 성과 준거에 기초로 평가하였을 때 효과적인 행동과 인과적으로 관련되어 있는 개인의 일반적 지식(Knowledge), 특질(Traits), 기술(Skill), 자기개념(Self-schema), 동기(Motive)
Boyatzis (1982)	고성과자, 평균, 저성과자를 구분하는 개인의 내적 특질로 기술, 동기, 특질, 자기의 이미지, 사회적 역할, 일단의 지식
Fletcher (1991)	기업의 목표와 성과를 달성하기 위해 개인이 할 수 있는 것과 알아야 할 것을 포함하는 역량
Corbin (1993)	역량이란 삶에서 역할을 성공적으로 수행하도록 소유되거나 사용하고 있는 개인 특성
Spencer& Spencer (1993)	특정한 직무나 상황에서 구체적인 기준이나 준거로 비추어 평가했을 때 우수하고 효과적인 성과의 원인이 되는 내적 특성
Spencer, etal.(1995)	동기, 특성, 태도나 가치, 자아의식, 개념, 지식 혹은 인지적 행동 기술. 중간의 과업수행을 하는 사람과 우수자를 비교하면서 측정 가능한 개인의 특성
Fleishman, eral.(1995)	가치, 기술, 능력, 지식, 동기부여, 믿음, 관심의 혼합체
Parry	개인의 업무 수행의 중요한 부분에 영향을 주며, 업무의 성과

(1996)	와 관련성이 깊고, 조직안에서 널리 받아들여지는 성과 기준에 관하여 측정될 수 있으며, 교육, 훈련, 개발을 통해 개선될 수 있는 기술과 지식, 태도의 집합체
Mirabile (1997)	업무의 높은 성과의 관련된 지식과 능력, 기술, 특성
Green (1999)	일의 목적 달성에 사용한 측정이 가능한 개인의 기술과 작업 습관에 관한 기술서
Schippman etal.(2000)	특정한 과업, 특정 분야의 기술과 지식에 대한 적절한 활동의 성공적인 수행
송영수(2000)	보통수준과 차별되는 우수 성과를 내고 있는 수행자의 공통 특성
강순희외(2002)	많은 역량요소에서 성과도출이나 발전에 결정적 기여를 하는 역량
홍지숙(2004)	특정 상황과 직무에서 준거에 따른 고성과자, 평균자, 저성과자를 구분하는 개인의 내적 특질
현주 외(2004)	요구 충족 과제를 성공적으로 완수 할 수 있는 개인의 역량
김진모 외(2005)	조직 환경의 직무의 질적인 성과나 목표를 완수 할수 있는 구성원의 역량(기술, 지식, 태도)
조대연 외(2008)	업무에서 우수 성과를 창출하는 개인의 능력, 힘, 특성과 관련되어지는 개념으로, 조직 성과창출과 개인의 성공을 위해 필수적인 것

(출처, 강지숙(2011) 재구성)

2.3 역량의 특성

역량은 다양한 특성이 있는데, 첫 번째로, 양영익(2006)은 역량이란 성과를 중시하는 특성이 있다. 역량이란 역량 자체로만 존재하는 것이 아니라 개인이 지니고 있는 지식, 기술, 정보 등이 개인의 업무활동에 영향을 미쳐 이를 통해 좋은 제품과 서비스 등의 성과를 창출하고, 조직의 생산성 및 조직성, 효

울성 증대에 가시적인 영향을 준다고 주장하였다. Gibert(2007), Fusch Gillespie(2012)는 조직에서 구성원의 성과를 위한 실질적인 행동은 정보, 수단, 동기를 통해 이루어지며, 이것을 극대화하기 위해 지식과 능력, 성과 달성에 대한 태도와 의지, 정신 운동적 기술, 의사소통 능력, 보상이 필요하다고 이야기하였다.

두 번째로 역량의 특성으로, Boyatzis는(1982) 역량은 조직 구성원이 업무를 추진할 때 나타나는 구성원의 구체적이고 명확한 행동을 의미하며, 이는 구성원이 업무를 추진할 때 구성원이 갖추고 있는 지식, 기술, 정보, 성격, 사고방식 등이 업무 추진 과정에서 구체적인 행동으로 표출되며, 이는 성과 창출에 긍정적인 영향을 준다고 주장하였다.

세 번째로, Langdon and Marrelli(2002)는 역량이란, 조직 구성원이 업무 추진 시 관찰을 통해 확인이 가능한 특성을 지니고 있다고 주장하였다. 또한, 조직에서는 자연스럽게 역량을 통해 조직 구성원들의 업무 능력을 평가하게 되며, 이는 직원의 직무능력 평가, 인사고과 평가 등으로 활용되고 있다고 하였다.

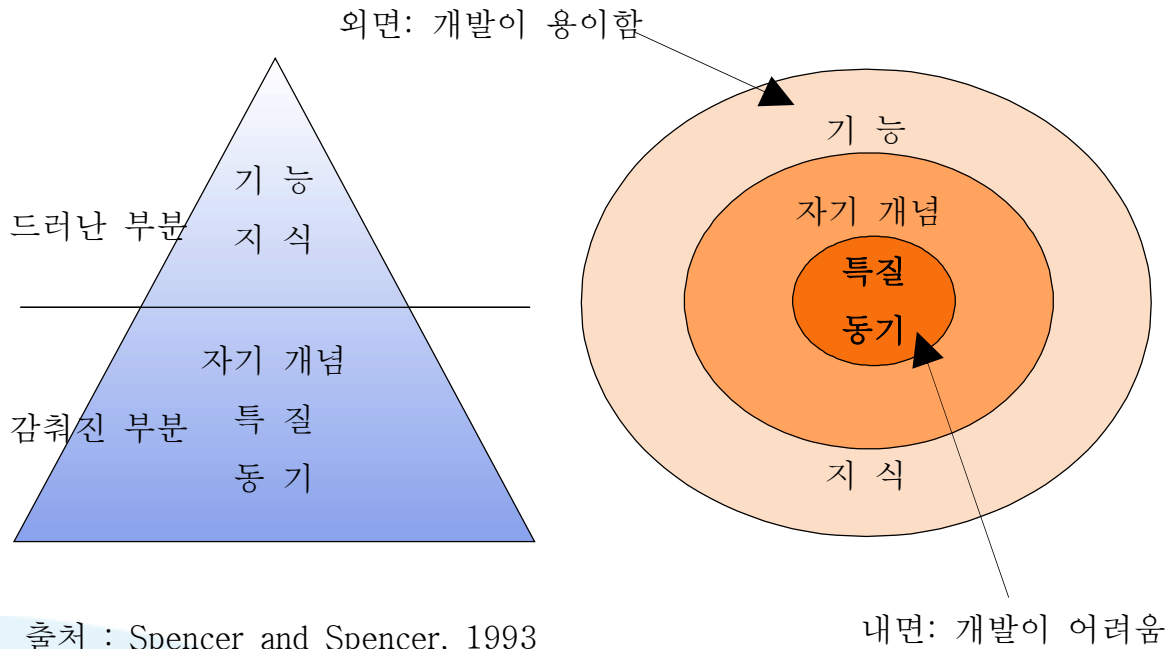
네 번째로, Spencer and Spencer(1993)는 개인이 내적특성, 표면특성 역량을 모두 개발할 수는 없지만, 많은 부분을 지속적인 교육과 훈련을 통해 개발이 가능한 특성을 가지고 있음을 제시하였다.

내면특성은 다양한 상황에서 일반적으로 나타나는 장시간 지속되는 사고방식 및 행동을 의미하며 동기(motive), 자기개념(self-concept), 특질(trait) 등과 같은 내면특성은 개발이 쉽지 않은 특징이 있다.

표면특성의 경우 특정한 정신적, 신체적 과제를 수행하는 능력으로, 기능(skill), 지식(knowledge), 특질(trait) 등과 같은 표면특성을 의미하며, <그림 2-1>에서와 같이 이는 체계적이고 지속적인 교육과 훈련을 통해 얼마든지 개발이 가능한 특징이 있다.

또한 Fusch and Gillespie (2012)는 효과적이고 지속적인 성과 창출을 위해, 자신이 부족한 표면적인 역량뿐 아니라 내면적 역량까지도 명확하게 인지하는 것이 중요하다고 주장하였다.

<그림 2-1> 역량구조의 내면과 표면



다섯 번째로, Brundertt(2000)는 역량이란 조직에서 필요에 따라 유연하게 변경되어 적용이 가능한 특성이 있다고 하였으며, 역량은 현대에 다양하고 복잡한 산업 생태계 상황에 적합한 역량의 변화가 필요하며, 이를 적극적으로 대응하기 위해서는 전략이 필요하다고 주장하였다. Mouton(2002)도 조직의 유연성을 강조하며, 조직 내에서도 개인의 특성 및 업무 분야에 따른 성과 기준에 차이를 두어 개인의 역량의 지표가 되는 행동은 조직에서 서로 다른 적용이 필요하다고 하였다.

위에서 확인한 역량의 특성을 종합해 보면, 역량이란 조직 구성원이 지니고 있는 고유의 특성으로 업무를 추진하면서 표현되는 기업의 다양한 성과에 긍정적 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다. 또한 다양한 산업 환경과 개인의 업무수행 기준에 따라 유연하게 변화 적용이 필요하며, 무엇보다 역량은 체계적이고 지속적인 교육을 통해 보완 발전 개발이 가능한 부분이 있고, 이를 통해 기업의 성과 증진이 가능하므로 조직 구성원 개인 역량의 파악을 통한 교육이 필요하다는 것이다.

2.4 영업역량에 대한 이론

핵심역량모델이란 역량의 핵심을 보다 구체적이고 체계적인 행동양식과 연결하여 모델링한 결과물이다(김진모 외, 2005). 역량의 핵심역량모델 개발에 관한 연구는 1973년 McClelland와 Mcber사가 심리학 이론에 기초하여 고성과자의 역량을 발굴하기 위해 방법론을 개발하는 목적으로 시작되었다. 이들은 행동사건면접(behavioral event interview)을 통하여 고성과자의 개인역량을 확인하고 이를 발굴하기 위해 많은 노력을 하였으며, <표 2-5>와 같이 역량사전을 만들고 이를 정의하였다.

<표 2-5> Mcber사의 역량사전

역량군	역 량	정 의
인지 역량군	개념적 사고(CT)	성향과 흐름에 대한 파악, 문제를 파악하는 통찰력, 컨셉과 개념의 활용, 주요한 문제부터 접근하는 사고력, 이론을 창출하고 문제를 개념화 하는 능력, 상황의 연관성과 패턴을 파악하는 능력, 일부의 정보를 종합하여 전체 상황이나 문제를 파악하는 능력, 귀납적인 추론력.
	분석적 사고(AT)	자신에 대하여 분석하는 능력으로 실제적인 지성과 사고력, 체계적이고 단계적인 원인파악 및 문제해결, 분석력, 인과론적 파악력(If→Then), 냉철하고 합리적인 판단력, 객관적이고 창의적인 기획력.
	기술적, 관리적, 전문성(EXP)	학습과 성장에 대한 자발적인 동기와 진과 확장의 의지, 지식의 생성능력, 전문적 이미지 구축, 법률적 지식, 문제 상황을 진단할 수 있는 능력, 업무관련 전문지식의 확보.
개인 효과성	자기통제(SCT)	감정의 기복통제, 부정적 상황에 대한 긍정적인 자세와 능력, 스트레스를 통제하고 문제를 해결하는 능력.
	자기확신(SCF)	강한 비전과 미션에 대한 인식, 책임감, 부정적 위기 상황을 전화위복의 기회로 삼아 이를 극복하려는 건강

		한 회복 능력, 자신에 대한 당당한 자긍심과 긍정적인 확신, 의사결정력, 건강한 자신감.
	유연성(FLX)	타인의 의견을 존중하고 수렴하는 자세, 다양한 상황과 개인 및 집단에 대한 적응력, 변화하려는 의지와 능력, 사고의 행동과 융통성의 수정능력, 객관적 지각력.
	조직헌신(OC)	조직목표를 개인 목표와 연결하여 성과 개선 및 목표를 달성하기 위한 노력, 헌신하려는 적극적인 의지, 비전과 미션 중심의 사고방식.
영향력 역량군	영향력(IMP)	타인에게 영향력을 행사하려는 의지와 노력, 전략적 영향력, 목표화된 설득, 자신의 강한 인상, 관리적 능력.
	조직인식(OA)	특정 상황에서 집단과 개인에 미치는 영향을 예견하는 능력, 정치적 기민성, 지휘와 명령체계 사용능력, 조직화 인지성, 타인을 따르게 하는 능력, 권력관계 파악과 사용능력, 고객 조직에 대한 인식과 이해.
	관계구축(RB)	개인적 업무적 관계 다양화 및 체계적인 관리, 네트워크와 각종 자원 사용 능력, 고객과의 관계에서 친밀하고 우호적인 관계형성을 형성하는 능력 및 유지.
성취와 행동	주도성(INT)	전략적 계획수립을 위한 적극성, 기회를 통한 문제해결 및 향상을 위한 노력, 요구된 수준 이상을 자발적으로 수행해 내려는 적극적인 행동력, 행동지향적인 속성, 의사 결정력.
	성취지향성(ACH)	기업가의 경영 마인드, 성공에 대한 강한 의지와 성취욕, 최적화된 자원사용 대한 연구, 효율추구, 기준에 대한 의지, 향상과 발전추구, 결과중심.
	질서와 품질 정확성(CO)	질서와 기준 준수에 대한 의지, 불확실성 최소화, 모니터링, 정확성 추구.
	정보수집(INPO)	고객과 시장특성에 대한 정보 수집능력, 상황을 체계적이고 분석적으로 파악하는 통찰력, 문제파악 정의,

		문제를 진단하고 해결하려는 노력.
대인 서비스	대인이해(IU)	타인의 의사표시의 정확한 경청, 타인을 이해, 관심사 등에 대한 비언어적 이해 능력.
	고객서비스(CSO)	고객 니즈에 관심, 고객 만족을 위해 인내하고 노력하는 능력, 파트너십, 고객중심, 타인을 돕거나 서비스 제공.
관리 역량군	지식, 지위이용, 단호함(DIR)	적극적인 영향력, 책임감, 질서와 규율 관리 능력, 품질기준을 향상시키기 위한 단호함, 의사결정력, 지위에 따른 정당하고 긍정적 권력 이용.
	팀리더십(TL)	비전설정, 팀 또는 그룹 관리와 동기부여 능력, 부하직원에 대한 배려와 관심, 리더의 권한과 책임을 다하려는 의지, 타인존중을 통해 개인의 능력을 최대 성과로 이끌어 내는 능력.
	타인개발(DEV)	현실적인 긍정성, 지원과 도움을 주고자 하는 의지, 영향력의 특수 형태, 훈련과 교육, 동료와 부하직원의 성장과 발전을 위한 노력.
	팀웍과 협력(TW)	팀원에게 동기부여, 화합과 협력 강조 및 술선수범, 그룹과 팀 관리, 갈등완화 및 해소를 위한 중재, 팀의 분위기를 위한 노력.

출처 : McClelland와 Mcber(1973)

이를 바탕으로 Spencer & Spencer(1993)가 직무별 업무 역량 모델을 본격적으로 연구를 진행되었으며, 그들은 우수 영업사원의 역량은 회사 특성과 지역 특성, 영업유형, 고객유형, 영업규모, 상품유형 등에 따라 차별화되어 나타난다고 주장하였으며, 그중에서도 영업유형에 따른 영업역량이 다른 것에 비해 가장 큰 차이가 나타난다고 하였다.

영업의 유형은 영업이 필요한 다양한 업종 중 영업의 주기(최초 영업의 시작부터 거래의 완료까지의 시간 및 상호작용, 빈도)와 영업업무 수행 시 영업의 복잡성의 차원에 관해 분류한 것이다. 예를 들어, 매장에서 상품을 판매하는 판매원의 경우 상품을 판매하기 위한 영업시간이 1시간도 안 되는 짧은

주이지만, 컴퓨터 시스템, 정보통신 시스템 구축, 컨설턴트, 은행의 자산 담당 등은 지속적인 영업을 통해 고객의 관계 유지를 하여야 하기 때문에 영업의 주기가 매우 길다.

Spencer & Spencer(1993)는 이러한 영업의 시기에 따라 영업의 유형을 단기영업, 중기영업, 장기영업, 금융영업으로 나누었으며, 단기영업은 상품판매 텔레마케터, 소매판매점의 판매영업이 대표적이며, 중기영업은 교재, 광고, 잡화, 약품 등의 비 기술적인 반복 영업이 이에 해당하며, 장기영업은 컴퓨터, 컴퓨터시스템, 컨설팅, 복잡한 사무기기 등의 기술영업이 이에 포함되며, 금융영업은 금융상품, 신탁, 중개, 증권, 보험 등 금융상품 영업으로 각각의 영업 시기에 따른 영업 유형을 분류하였다.

영업유형에 따른 특징은 <표 2-6>과 같이 영업대상, 회사특성, 영업영향, 구매자, 상품유형으로 단기, 중기, 장기영업의 특징을 반영한다.

<표 2-6> 영업유형의 특징

구분	단기영업	중기영업	장기영업
영업대상	대부분 소매	일부소매, 대부분 기업상대	기업 상대의 복잡한 영업
회사특성	단일구매자	작은, 중간 정도의 영향	고객 비즈니스에 큰 영향
영업영향	단기간 상호작용, 통상 일회성	짧은 상호작용 반복, 간혹 주기적	장기적이고 복잡한 관계, 고객결정에 깊이 관여
구 매 자	매우 많은 고객, 매우 잦은 거절, 낮은 금액	중간정도의 금액, 다수의 고객, 거절빈도가 다양함	소수의 고객, 매우 큰 금액, 비교적 드문 거절
상품유형	다양한 상품, 설치 간단	비슷한 상품을 판매하는 여러 업자들, 기술적으로 크게 복잡하지 않음	기술적으로 복잡하고 다양한 상품, 다양한 고객 요구에 따라 변경, 설치, 지원

출처 : Spencer and Spencer, 1993

<표 2-7>은 직무 유형별 핵심 역량을 영업직, 기술 전문직, 대인 서비스직, 관리자로 나누어 설명한 것으로, 관리자에게 요구되는 역량은 일반 직원에게 요구되는 역량과 다르게 타인육성, 자기확신, 지시와 주장, 팀리더십으로 역량을 구분했으며, 고객과 면대 면으로 대면하는 영업직과 대인서비스 업무 직원에게 공통으로 설정한 역량은 영향력, 대인이해, 고객지향성, 분석적사고, 개념적사고 등으로 제시하였다.

직무가 포함하고 있는 차별화된 역량은 기술직의 경우 대인이해와 고객지향성으로 구분되고 있으며, 영업직무의 경우 주도성, 기술 전문성, 서비스직무의 경우 유연성과 지시 주장, 팀워크와 협력으로 구분하였다.

직종에서 요구하는 역량이 상이한 이유는 기술직은 영업직과 협력 지원을 통해 성과에 영향을 주며, 영업직원의 경우 고객과의 직접적인 대면을 통해 기술의 전문성을 가지고 주도적으로 성과를 이끌어 내야 하는 직무이고, 대인 서비스직원은 단독으로 업무를 추진하기보다 다른 직원들과의 협력을 통해 업무를 수행하는 직무이기 때문이다.

<표 2-7> 직무 유형별 핵심 역량모델

직무별 구분			관 리 자
영 업 직	기 술 전 문 직	대 인 서 비 스 직	
①영향력 ②성취지향성 ③주도성 ④대인이해 ⑤고객지향성 ⑥자신감 ⑦관계형성 ⑧분석적사고 ⑨개념적사고 ⑩정보수집 ⑪조직인식 ⑫기술적전문성	①성취지향성 ②영향력 ③개념적사고 ④분석적사고 ⑤주도성 ⑥자신감 ⑦대인이해 ⑧질서에 대한 관심 ⑨정보수집 ⑩팀워크 협력 ⑪전문성 ⑫고객지향성	①영향력 ②타인육성 ③대인이해 ④자신감 ⑤자기통제 ⑥다른개인효과성 ⑦전문성 ⑧개인지향성 ⑨팀워크와 협력 ⑩분석적사고 ⑪개념적사고 ⑫주도성 ⑬유연성 ⑭지시주장	①영향력 ②성취지향성 ③팀워크협력 ④분석적사고 ⑤주도성 ⑥타인육성 ⑦자기확신 ⑧지시주장 ⑨정보탐색 ⑩팀리더쉽 ⑪개념적사고 ⑫조직인식 관계형성 ⑬전문성지식

출처 : Spencer and Spencer, 1993

영업의 역량은 총 12개의 역량으로 분류되어 있으며, 각 항목에 따라 중요도를 두어 가중치를 주고 있다.<표 2-8> 표에서 제시하고 있는 가중치 및 중요도는 산업에 따라 영업의 유형에 따라 다르게 나타날 수 있으나, 영업역량에서 비교적 가장 중요한 역량은 성취지향성과 영향력이라 할 수 있다. 이 두 종류의 영업역량의 관찰 빈도는 거의 비슷하며, 성공적인 영업활동을 위해 필요한 역량으로 파악하고 있다.

먼저 영향력은 영업사원이 제품을 구입하는 다른 사람에게 제품을 구입하도록 영향력을 행사하는 역량으로 영업에서 큰 비중을 차지하고 있으며, 업종에 따른 다양한 행동양식을 가지고 있다. 이러한 영향력은 개인에 대한 영업활동보다 기업고객을 상대로 한 영업에서 더욱 중요한 역할을 하고 있다. 영업사원은 영업성과 달성을 위해 어려운 목표를 세우고 이를 달성하고자 노력할 때 고객에 대한 영향력을 증진할 수 있으며, 우수한 영업사원의 경우 고객에 대한 영향력이 영업스킬 수준에서 발휘되기도 한다.

성취지향성은 영향력 다음으로 중요한 역량으로, 영향력과 비교하면 관찰 빈도는 낮으나 그 중요성은 영향력보다 중요한 역량일 수 있다. 성취지향성은 영업사원 자신이 목표를 설정하고 그 성취를 위해 자신의 노력과 시간을 효율적으로 이용하는 행동으로, 특히 단기적인 영업보다 지속적인 영업이 필요한 중기 영업이나, 기술적 제언 등이 필요한 기술영업에서 그 중요성이 강조되고 있다. 성취지향성은 개인의 지식과 기능에 대한 부분이기보다 내적으로 감춰진 자기개념, 특질에 관한 것이다.

주도성은 영업성과를 달성하기 위해 반복적인 시도와 거절을 당해도 포기하지 않는 은근한 끈기의 형태로 나타난다. 회사나 상사의 업무요구를 추가하여 더 많은 일을 주도적으로 수행하며, 경쟁자의 위협에 능동적으로 대처하는 역량을 의미한다.

대인이해는 영업사원 자신의 입장에서가 아닌 고객의 관점에서 그 사람의 관심사 및 요구 사항을 충분하게 이해하고, 고객의 비언어적 행동을 이해 해석할 수 있는 역량으로서 매우 중요한 역량이다. 대인이해역량은 영업핵심 역량인 영향력과 고객지향성의 밑바탕이 되는 역량으로 특히 장기 영업에서 고

객과 동료의 특징과 요구 사항을 세세하게 파악하여 영업성과 달성으로 이끌 수 있는 역량이 된다.

고객 지향성은 고객의 요구에 대해 빠르고 예의 바른 대응을 하는 일에서부터 시작되며, 영업성과 달성을 위해 고객의 중요한 결정에 고객이 만족하는 자문 역할을 하는 일까지 다양하게 나타난다. 단기 영업에서는 비교적 고객 지향성 역량이 요구되지 않지만, 장기적인 영업의 경우 반드시 필요한 영업역량 중 하나라고 할 수 있다. 고객서비스의 본질은 영업사원이 시간을 들여, 고객의 관점에서 고객의 진정한 요구를 파악하여 이것이 제품의 생산과 개발, 서비스의 개선에 반영할 수 있도록 노력하는 역량이다.

자신감은 영업 목표 달성을 향해 자신이 가지고 있는 역량을 믿거나, 새로 시작하는 영업활동에 대해 자신 있게 대응하는 역량으로 영업사원에게 꼭 필요한 개인의 특질이라 할 수 있다. 이는 영업의 스킬, 기술력, 전문성 등 영업의 기술적인 역량의 중요도가 낮은 영업일 경우 그 중요성은 더욱 커지게 된다.

관계형성은 고객과의 지속적인 관계형성에 관한 역량으로 고객과의 우호적인 분위기를 조성하여 영업을 진행하여 영업성과를 창출하는 역량으로 전통적인 영업 활동에서 중요시 인식되고 있다. 특히 성숙기에 있는 제품의 판매와 생활필수품 등과 같이 반복적인 제품을 판매하는 중기 영업에서 필요한 역량이다.

분석적 사고는 영업활동 시 어떠한 현상을 분석적 사고로 판단하여, 문제를 해결하거나, 문제의 개선방안을 제시하는 역량으로, 비교적 장기적인 주기로 영업을 진행하는 기술영업과 금융 상품 영업에서 고객의 상태를 파악하여, 문제점을 분석하고 해결방안 제시하거나, 생산과정을 분석하여 생산 공정을 개선해 주는 등의 형태로 나타난다. 이러한 분석적 사고는 고객의 이해를 통해 고객에게 영향력 행사의 방법을 찾는 데 이용되기도 한다.

개념적 사고는 업무를 수행하면서 주먹구구식의 추측과 타인과의 다양한 교류 속에서 일정한 패턴을 인식하여, 이를 통해 일관성을 확인하는 것으로, 대부분이 기초적인 역량 수준에 속한다. 단기적인 영업형태에서는 대부분 복잡

하지 않은 수준으로 나타나지만, 복잡한 영업형태인 중장기 영업에서는 개념적 사고를 통해 문제의 해결이나, 계약에 체결에 널리 활용된다.

정보 수집은 영업진행 시 고객이나 동종업체의 정보를 수집하여 이용하는 역량으로, 기본적으로 고객 및 잠재 고객의 요구 사항 파악, 경쟁업체에 대한 가격, 제품 정보 등을 파악하며, 모든 영업직의 모델에서 관찰되는 특징이 있다. 또한, 중장기 영업에서는 우회적인 질문을 통해서 이면에 있는 정보까지 알아내려 하는 경향을 보인다.

기술적 전문성은 고객과의 신뢰 형성과 고객의 문제 해결을 위해 영업사원이 해당 분야의 전문적인 기술력을 동원하여 문제를 해결하는 역량이다. 단기 영업의 영업사원은 기술력을 습득하기 위한 노력이 지속해서 이루어지지만 일정수준 이상에 도달했을 때 이러한 노력은 이루어지지 않으며, 이 때문에 영업 우수자와 평균자를 구분해 주는 요인이 되지 못한다.

조직인식은 자신이 속해있는 조직, 고객, 공급자 그리고 넓게는 해당 산업 생태계의 파악과 국제적 조직 환경을 파악하는 능력이다. 이는 영업사원이 해당 조직에서 결정권자를 파악하여 효율적인 영업을 진행할 수 있게 하는 것으로 특정 사건이나 상황이 조직 내의 개인이나 집단에 미치는 영향을 예측하는 능력이 여기에 해당된다.

<표 2-8> 영업유형의 특징

가중치	역 량	행 동 양 식
★★★★★	영향력	-고객과의 신뢰를 구축한다. -고객과의 이슈와 관심에 집중한다. -간접적 영향력을 행사한다. -자신의 말, 행동이 주는 효과를 예측한다.
★★★★★	성취지향성	-도전적이고 성취 가능성이 높은 목표를 세운다. -고객의 사업 발전에 노력한다. -시간을 분배하여 효율적으로 사용한다.
★★★★★	주도성	-집요하며 쉽게 포기하지 않는다. -기회를 잘 포착한다.

★★★★	대인 이해	-비 언어적인 행동을 이해한다. -타인의 태도와 의미를 이해한다. -타인의 반응을 예측한다.
★★★★	고객 지향성	-고객 욕구를 충족을 위하여 가외의 노력을 기울인다. -고객의 잠재된 욕구를 발견하여 충족시킨다. -고객관리에서 거래 후 사후 관리를 잘한다.
★★★★	자신감	-자기의 능력을 믿는다. -도전을 낙관적으로 받아 들인다.
★★	관계 형성	-일과 관련된 친분 관계를 유지한다. -네트워크를 형성하고 활용한다.
★★	분석적 사고	-장애를 예상하고 이를 대비한다. -다양한 설명거리나 계획을 생각해둔다.
★★	개념적 사고	-나름의 규칙을 적용하여 이를 행동에 적용한다. -현재와 과거의 유사점을 인식한다.
★★	정보 수집	-다양한 출처에서 정보를 획득하며, 정보수집을 위해 노력한다.
★★	조직 인식	-고객 조직이 움직이는 방식을 이해한다.
★★	기술적 전문성	-상품과 서비스에 관련된 기술과 지식을 가지고 있다.

출처 : Spencer and Spencer, 1993

Spencer and Spencer(1993) 이후 Lucia & Lepsinger(1999)가 역량모델 확립을 위해 연구를 진행하였는데, 이들이 업무 처리 우수성과자리를 기준으로 하여 검증한 영업 핵심역량모델은 공급자와 고객의 전략적인 목표의 조정과 의사결정의 금전적 영향의 이해, 문제해결을 위한 컨설팅 능력, 고객의 요구 경청, 자원의 조직화, 자기평가와 지속적 학습, 기본 판매기술, 전략적 계획수립 및 실행, 비전설정의 9가지 역량으로 <표 2-9>과 같이 구성하였다.

<표 2-9> Lucia & Lepsinger의 영업핵심역량

가중치	역량
고객과 공급자 전략적 목표 조정	고객관점의 새로운 기회를 창출하고 고객과 조직 간의 관계를 강화할 가치를 창출
의사결정의 금전적 영향이해	조직과 고객에게 제휴관계가 새로 시작될 때 생길 가치를 수치화하고 커뮤니케이션 하는 능력
문제해결 컨설팅	문제에 대한 새로운 해결방안은 찾고 솔루션수범하여 일하며, 고객의 니즈에 부합한 서비스와 상품을 개발. 새로운 패러다임을 형성하는 능력
고객의 요구 경청	고객의 관점에서 잠재적인 가능성과 기회, 사업 프로세스의 개선, 고객의 필요사항과 방법 모색
자원의 조직화	핵심 기여자를 확인하고 관련 정보를 소통하며 고객 중심 관계를 형성
자기평가와 지속적 학습	상사, 동료, 고객으로부터 피드백을 참고하여 이를 받아들여 학습을 통한 성장
기본 판매기술	고객의 요구를 파악하고 친밀감을 형성하여 고객의 거절의사나 반대를 사전에 준비된 태도와 정보로 응대하여 판매를 완료하는 기술
전략적 계획수립 및 실행	고객 관계형성과 상품지식과 정보 등을 활용하여 영업을 완성하기 위한 전략적 계획수립 능력
비전 설정	조직과 고객 모두를 위한 미션과 가치 형성 지원 능력

출처 : Lucia & Lepsinger, 1999

2.5 영업사원의 개념과 역할

Michaels and Andrea(1994)는 영업사원이란 상품과 서비스를 고객에게 직접 판매하는 사람으로 구매를 유도하기 위해 고객 또는 예상 고객과 접촉을 통해 정보를 제공하고 설득하여 수요를 환기하는 인적판매 담당자라고 주장하였다.

Churchilletal(1985)은 영업사원은 순수한 판매활동과 기업과 고객 사이에서 경계적인 역할을 수행하고, 고객의 입장에서 그들의 욕구와 필요를 충족시켜 고객이 자사의 제품을 다시 찾도록 유도는 창조적이고 혁신적인 다양한 활동을 담당한다고 하였으며, 김은경(2010)은 구매계약 이후 판매제품 배송, 대금의 결제를 지원 하고 제품 사용법 및 AS 절차를 소개하는 역할과, 면대 면 고객과 접촉을 통해 기업의 각종 서비스를 제공하고 기업 이미지에 영향을 미치는 직접적인 커뮤니케이터를 의미한다고 하였다.

천정대(2009)는 영업사원은 고객에게 관점에서 기업을 의미하며, 기업의 관점에서는 회사를 대표하는 대 고객 업무자로서 고객의 의견수렴을 하는 커뮤니케이션의 통로라 할 수 있다. 또한 영업사원은 상품 및 서비스의 구매를 유도하기 위해 고객 또는 예상고객(target customer)과 접촉을 통해 정보를 제공하고 설득하며 수요를 환기 시키는 인적 판매의 담당자라고 할 수 있다고 주장하였다.

이를 종합해 보면 영업사원의 가장 큰 역할은 고객들이 제품을 구매하게 하는 것인데, 이것은 효과적으로 달성하기 위해서는 기본적으로 영업력(Salesmanship)을 갖추어야 한다. 특히 정보통신공사업의 영업사원의 경우, 해당 현장에 맞는 시스템의 제안과 계속해서 진보되는 기술력, 구매 과정의 전산화 및 복잡화, 인터넷상의 업체 및 제품정보의 공개, 많은 동종업체 간의 경쟁으로 인해 전통적인 영업의 역할은 물론 다양한 관점에서의 고객 접근이 중요시되고 있다.

2.6 영업사원의 역량과 성과와의 상관관계

역량은 조직 구성원에게 효과적으로 업무를 수행할 수 있도록 업무 기준과 지침을 제시하여 준다(이형탁, 강석민, 2012 ; 양영익, 2006). 또한 역량의 측정을 통해 조직 구성원에게 효율적이고 합리적인 행동 기준모델의 기초를 제시해 준다(Guinn & Kathleen, 1995). 이를 정리해 보면 역량은 조직의 구성원에게 합리적인 행동 기준모델의 기초를 제시하여 직무 성과향상 기준, 성과평가의 기준으로 사용될 수 있다.

Langdon & Marrelli(2002)는 조직의 성과 우수자를 객관적으로 구분할 수 있는 기초를 제공하며, 이는 높은 성과를 도출할 수 있는 기준을 제시한다고 하였다. Mirabile(1997)의 연구에서도 조직 구성원 중 직무성과가 낮은 구성원과 높은 구성원을 구분할 수 있는 기준이 되며, 조직 구성원의 높은 성과를 내기 위한 특성을 내포하고 있다고 주장하였다.

다양한 선행 연구를 종합하면, 역량과 성과는 유기적으로 상호작용을 한다고 할 수 있다.

선행 연구에서 역량과 성과의 관계는 성과를 어떠한 관점에서 보느냐에 따라 역량이 성과에 미치는 영향이 달라진다. Boyatzis(1982)는 구성원의 행동을 통해 역량이 성과에 미치는 영향과 관계를 연구하였는데, 조직 구성원의 다양한 행동과 업무활동이 조직에게 특정한 영향을 미치게 되는데, 이러한 영향을 성과로 정의하였다. 이와 반대로, McClelland(1985)는 조직 구성원의 행동과 성과를 동일시하지 않고, 동기와 성과, 가치와 기술 등이 조직 구성원의 업무활동에 직접적으로 영향을 주는 독립변인으로 설정하여, 이는 변인간의 상호작용을 통해 다른 구성원에게 긍정적 영향을 준다고 주장하였다.

Parry(1996)는 개인의 역량이 기업성과에 미치는 연구를 진행 하였는데, 역량은 개인이 가지고 있는 기술, 태도, 지식, 능력의 결합으로 이는 다른 구성원의 생각, 느낌, 행동 등에 긍정적인 영향을 주어 제품과 서비스 등의 향상에 도움을 주며, 이를 통해 개인의 역량이 조직의 수익증대, 매출증대, 시장

점유율 확대 등 기업의 성과를 증가시키는 역할을 한다고 주장하였다.

영업사원의 역량이 기업성과에 미치는 영향에 대한 연구는 대체적으로 영업사원 개인의 효과성에 대한 연구가 진행되었다. Anderson and Oliver(1987)는 영업사원의 효과적인 영업활동을 통해 기업에서 요구하는 높은 영업성과를 낼 수 있으며, 이를 통해 조직의 성과 증대에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 또한 영업사원의 역량은 주로 영업활동을 진행할 때 행동으로 나타난다고 하였다. Weitz(1981)도 영업직원의 행동적인 영업역량을 강조하며, 영업사원의 영업행동을 독립변수로, 영업의 효과성을 종속변수로 하여 영업성과를 결정하는 요인에 대한 연구를 진행하여, 영업사원의 행동적 역량이 영업성과에 긍정적 영향을 미치는 결과를 얻었다.

국내에도 영업사원의 영업역량이 영업성과에 미치는 영향에 대한 많은 연구가 있다. 홍지숙(2004)은 영업사원의 다양한 역량 중 영향력, 분석적사고, 고객지향성, 성취지향성의 역량이 영업성과에 긍정적 영향을 미친다고 주장하였다. 문종범과 황창환(2009)은 제조기업에서 근무하는 영업사원을 대상으로 하여 영업역량이 기업성과에 미치는 영향을 조사하였는데, 연구결과 영업기획, 영업활동, 영업마인드가 영업성과에 긍정적 영향을 미친다는 결과를 확인하였다. 윤정현(2009)은 여행업 종사자를 대상으로 하여 영업역량과 성과간의 관계를 규명하는 연구를 진행하였는데, 의사소통 능력, 관계구축, 자신감 및 장기 고객구축, 고객지향, 성취지향성 및 제안서 작성능력, 영업준비력, 전문성 및 정보수집 능력, 영업정신의 영업역량이 영업성과에 영향을 미친다고 주장하였다. 또한 유명근(2010)은 교육과 개인역량의 관점에서 영업사원의 역량을 분석한 결과, 영업사원의 개인역량은 행위적 차원의 영업성과와 결과적 차원의 영업성과에 모두 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 제시하였다.

국외의 연구에서도 영업역량과 영업성과의 관계 규명을 위한 연구가 진행되었는데, Slater and Narver(1995)는 영업사원의 역량 중 고객지향성 역량이 영업성과인 판매 성장률, 신제품 성광, 총자산수익률에 긍정적 영향을 준다는

주장하였다. Pelham and Wilson(1996)은 중소기업의 조직 구성원을 대상으로 하여 연구를 진행하였는데, 역시 고객지향성 역량이 기업성과에 긍정적 영향을 주는 것을 확인하였다.

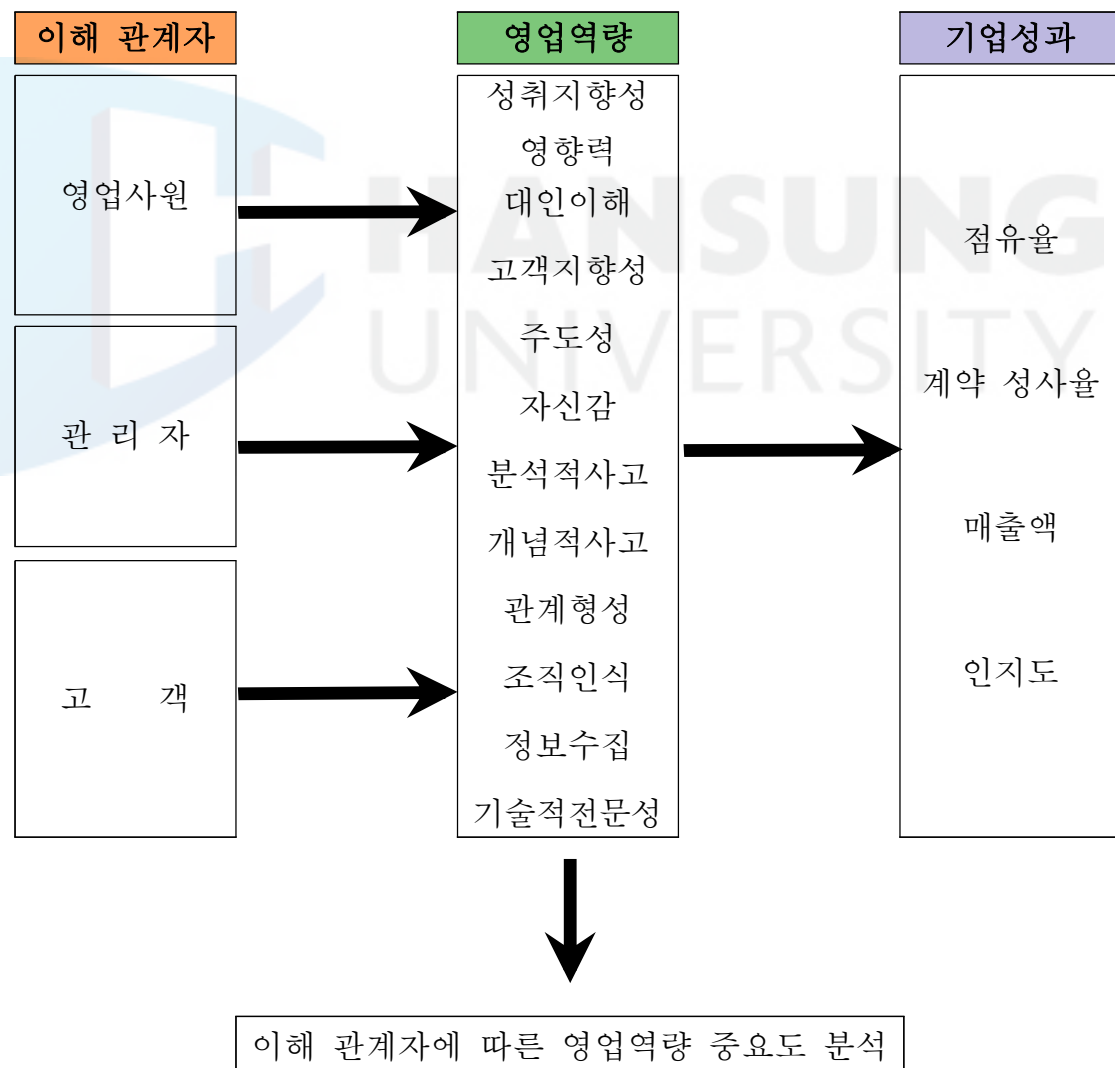


Ⅲ. 연구 설계

3.1 연구 모형

본 연구는 정보통신공사업 중소기업에 근무하는 영업사원의 역량이 영업성과에 미치는 영향과 영업사원, 해당 기업의 관리자, 고객을 각각의 그룹으로 나누어, 이들을 대상으로 각 그룹의 영업사원의 역량의 중요성의 차이를 분석하는 것이 본 연구의 목적이다.

<그림 3-1 연구모형>



이를 위하여 다양한 선행 연구를 분석한 결과 Spencer & Spencer(1993)의 영업역량(성취지향성, 영향력, 대인이해, 고객지향성, 주도성, 자신감, 분석적 사고, 개념적사고, 관계형성, 조직인식, 정보수집, 기술적전문성) 12가지 역량을 독립변수로, 영업성과(점유율, 계약 성사율, 매출액, 인지도)를 종속변수로 하여 영업역량에 따른 영업성과의 차이와 각 그룹 간 영업사원의 역량의 중요도의 차이를 확인하도록 <그림 3-1>과 같이 연구모형을 설계하였다.

3.2 연구 가설

영업사원의 역량이 영업성과에 미치는 영향에 관한 선행연구는 다양한 업종에서 진행되어 왔다. 그중 제약회사 영업사원의 역량과 성과에 관한 연구가 가장 많았으며(홍지숙, 2004; 정태선, 2007; 박풍식, 2008; 천정대, 2009), 자동차(김탁근, 2005; 이수미, 2015), 그 외에 여행업(윤정현, 2009), 화장품(이미숙, 2011), 보험(강민주, 2011), 가전(김계영, 2007), 호텔(이용기, 1997; 주현식, 2007), 증권업(김한준, 2004) 등에 대한 연구가 진행되었다. 그러나 영업사원의 능력이 공사 수주에 막대한 영향을 미치는 중소정보통신공사업의 영업사원의 영업역량과 성과 간의 관계를 알아보기 위한 연구는 진행되지 않아, 본 연구에서 중소 정보통신공사업 영업사원의 역량이 성과에 미치는 영향에 대한 가설을 정하여 연구를 진행하겠다.

특히 타 연구에서는 영업역량의 중요도 조사를 각각의 영업사원, 고객, 관리자 입장에서 보는 단편적인 연구가 대부분이었지만, 타 연구와의 차별성으로 영업사원, 관리자, 고객으로 그룹을 세분화하여 영업역량의 중요도를 다각도로 확인하도록 하겠다.

영업사원, 관리자, 고객은 자신들의 이해관계에 따라 중요하게 생각하는 영업역량에 차이가 있을 수 있다. 영업사원의 경우, 영업 업무를 진행하면서 고객과 관리자와의 관계와 영업활동 중에 일어나는 다양한 사건에 대한 영향으로 영업역량의 중요도를 다르게 생각할 수 있으며, 이는 관리자의 경우도 마찬가지로, 영업사원을 관리하면서 직접 느낀 경험과 고객과 영업사원의 관계를 비교적 객관적으로 볼 수 있는 입장에서 영업사원이 갖추어야 할 역량에

대한 생각의 차이 있을 것이며, 고객의 경우 고객의 입장에서 영업사원과 업무를 진행하면서 느낀 영업사원의 역량이 다른 그룹과 차이가 발생할 것이기 때문에, 그 차이를 확인하여 이에 대한 유효한 시사점을 얻고자 가설 1을 다음과 같이 설정하였다. 이에 더하여 가설 1의 추가적인 분석으로, 영업사원 상위 20% 성과자와 하위 20% 성과자의 영업역량의 차이를 확인하기 위하여 관리자 그룹의 상·하위 성과자의 영업역량의 차이를 분석하였다.

가설 1. 영업사원, 관리자, 고객이 생각하는 영업역량의 중요도는 서로 차이를 보일 것이다.

영업역량이 영업성과에 직접적 영향을 미친다는 여러 연구가 진행됐다. 김한준(2004)은 증권업 영업사원의 영업성과에 긍정적 영향을 미치는 영업역량은 주도성 역량이라는 결과를 확인하였고, 강민주(2011)는 보험영업사원의 영업성과에 긍정적 영향을 주는 영업역량이 성취지향성, 개념적사고, 기술적 전문성 역량이라고 주장하였으며, 이미숙(2011)은 화장품업계의 영업사원의 역량 중에서 자기개념과 지식기술 역량이 성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 결과를 얻었다. 다양한 선행연구에서 영업사원의 역량은 영업성과에 정(+)의 영향을 준다고 분석하고 있으나, 그 역량은 해당 업종에 따라 다른 것으로 분석되고 있다.

본 연구에서는 중소 정보통신공사업에서 영업성과에 미치는 영업역량 타 업종과 어떻게 구별되어 지는지 확인하기 위하여 다음과 같이 가설 2를 설정하였고, 영업의 성과를 매출액, 계약 성사율, 인지도, 점유율로 세분화하여 가설 2의 부제로 설정하였다.

가설 2. 중소 정보통신공사업 영업사원의 역량이 영업성과에 영향을 미칠 것이다.

2-1. 중소 정보통신공사업 영업사원의 역량이 매출액에 영향을 미칠 것이다.

2-2. 중소 정보통신공사업 영업사원의 역량이 계약 성사율에 영향을 미칠 것이다.

2-3. 중소 정보통신공사업 영업사원의 역량이 인지도에 영향을 미칠 것이다.

2-4. 중소 정보통신공사업 영업사원의 역량이 점유율에 영향을 미칠 것이다.

3.3 연구 대상 및 자료수집

본 연구는 3개의 그룹으로 연구의 대상을 설정하였다.

첫 번째 그룹으로 다양한 산업에서 근무하고 있는 보편적인 영업사원의 역량이 아닌 정보통신공사업을 대상으로 하는 중소기업 즉, 정보통신공사업법의 적용을 받고 정보통신공사를 업으로 삼는 업체로 매출액 3년 평균이 연간 1000억 원 이하의 기업에서 근무하고 있으며, 현장에서 직접 영업업무를 담당하는 영업사원을 첫 번째 그룹으로 하여 설문을 하였다. 영업사원의 범위를 특정 산업으로 한정하는 것은 전체 영업사원의 범위를 축소한다는 단점이 있으나, 논문의 주제에 맞게 중소 정보통신공사업에 유의미한 영업사원의 영업역량을 확인하기 위한 것이다.

두 번째 그룹으로 영업사원 해당 기업에 함께 근무하고 있는 관리자로서 영업부서의 팀장, 부서장, 기업의 임원 등을 대상으로 영업역량의 중요도와 영업성과 상위 20%, 하위 20%의 평가를 2번 설문을 하였다.

세 번째 그룹은 정보통신기업의 고객인 건설사(기전담당), 관공서, 전기통신공사 업체 구매팀 등 실제 정보통신공사업의 발주처 담당을 그룹으로 정하여 설문을 하였다.

본 연구는 이러한 실증분석을 위하여 위의 세 그룹에 대해 2015년 4월 20일부터 5월 12일 까지(23일간) 설문지의 배포와 이메일을 통해 설문을 진행하였다.

총 설문지 배포는 140부를 배포하여(영업사원 50부, 관리자 40부, 고객 50

부) 112부를 회수하였고, 총 회수율은 80%였으며, 분석을 위해 설문지를 확인한 결과 불성실한 응답을 한 4부(영업사원)를 제외한 총 108부를 분석에 사용하여 유효 자료율은 77%로 나타났다.

<표 3-1> 설문지 회수 분석

구분	배포 (부)	회수 (부)	회수율 (%)	제외 (부)	유효자료 (부)	유효자료율 (%)
영업사원	50	41	82	4	37	74
관 리 자	40	32	80	0	32	80
고 객	50	39	78	0	39	78
합 계	140	112	80	4	108	77

<표 3-2> 응답자의 인구 통계적 특성

구분		영업사원(명)	관리자(명)	고객(명)	백분율(%)
성별	남	37	32	39	100
	여	0	0	0	0
연령	20대	1	0	0	0.9
	30대	23	0	15	35.2
	40대	13	22	20	50.9
	50대이상	0	10	4	13
학력	고졸이하	7	0	7	13
	전문대졸	14	14	7	32.4
	대학졸	15	10	18	39.8
	대학원졸	1	8	7	14.8
직급	대리이하	6	0	4	9.3
	과장	15	0	10	23.1
	차장	7	4	7	16.7
	부장	9	10	12	28.7
	이사이상	0	18	6	22.2

응답자의 분포를 분석해 보면 남자가 108명(100%)으로 정보통신공사업의 특징상 대부분이 남자로 구성된 것을 확인할 수 있었으며, 여성응답자는 고객으로 일부 공사 발주처 담당이 여자인 경우가 있으나, 본 설문지 응답자 중에는 여자는 없었다. 영업사원의 경우 연령대가 대부분이 30-40대(97%)를 이루고 있으며, 직급의 경우도 사원에서 부장이 대부분으로 조사되었다.

이에 비하여 관리자의 경우 대부분 40-50대 이상(100%)의 연령대로 영업사와 비교 하면 나이가 많은 것을 확인할 수 있었으며, 직급도 부장에서 이사 이상(88%)이 대부분인 것으로 확인되었다.

고객의 경우 연령대는 30-40대(90%)가 많은 것으로 확인되었으며, 이는 영업직원들은 현장 실무를 담당하는 중간 연령대의 발주처 담당과의 거래가 많은 것이 그 이유로 분석되었고, 직급의 경우 다양하게 분포된 것을 분석 자료를 통해 알 수 있었다.

3.4 측정의 도구

본 연구의 독립변수인 영업역량 측정 문항은 일반 역량 모형을 사용할 것이다. 일반역량모형(Generic Competency Model)은 특정한 기업과 특수한 상황에서만 반영되는 것이 아닌 일반적인 기업에 공통으로 발견 되는 역량으로 많은 선행 연구에서 사용되어온 모델이다. 본 연구에서 영업역량의 도구는 Spencer and Spencer의 역량 모델을 사용 하였다. Spencer and Spencer의 역량 모델에서는 12개의 항목을 영업역량으로 구분하고 있으며, 각각의 가중치를 두어 역량의 중요도를 표시하고 있다.

가중치가 별 다섯 개로 가장 중요한 세 가지의 역량은 영업사원이 제품을 구매하는 다른 사람에게 제품을 구매하도록 영향력을 행사하는 영향력, 영업사원 자신이 목표를 설정하고 그 성취를 위해 자신의 노력과 시간을 효율적으로 이용하는 성취 지향성, 그리고 영업성과를 달성하기 위해 반복적인 시도와 거절을 당해도 포기하지 않는 끈기인 주도성 역량을 가장 중요한 세 가지 역량으로 보고 있다.

다른 역량으로는 자신의 입장이 아닌 고객의 관점에서 그 사람의 관심사 및

요구 사항을 충분하게 이해하는 대인이해 역량, 고객의 요구에 대해 빠르고 예의 바른 대응을 하는 고객 지향성 역량, 영업 목표 달성을 향해 자신이 가지고 있는 역량을 믿거나, 새로 시작하는 영업활동에 대해 자신 있게 대응하는 자신감 역량, 고객과의 지속적인 관계형성에 관한 역량으로 고객과의 우호적인 분위기를 조성하는 관계형성 역량, 영업활동 시 어떠한 현상을 분석적 사고로 판단하는 분석적 사고 역량, 타인과의 다양한 교류 속에서 일정한 패턴을 인식하는 개념적 사고 역량, 다양한 정보 수집을 위해 노력하는 정보 수집 역량, 전문적인 기술력을 동원하여 문제를 해결하는 기술적 전문성 역량, 다양한 조직을 정확하게 인식하는 조직인식 역량이 영업역량 측정 도구로 구성된다.

이러한 영업역량 조사 도구는 각 개인별 영업역량의 평가와 중요도에 대해 설정하였으며, 설문항목은 자기 보고식 형태의 리커트(Likert) 5점 척도를 사용하여 역량의 중요성에 대해서는 1점 ‘전혀 아니다’에서 부터 5점 ‘매우 그렇다’ 사이에 응답하도록 하였다.

<표 3-3> 측정도구의 구성

구분	변 수		문항번호	문항수
독립변수	역량	영향력	1, 2, 3, 4	4
		성취지향성	5, 6, 7, 8	4
		주도성	9, 10, 11	3
		대인이해	12, 13, 14	3
		고객지향성	15, 16, 17	3
		자신감	18, 19, 20, 21	4
		관계형성	22, 23, 24	3
		분석적사고	25, 26, 27	3
		개념적사고	28, 29	2
		정보수집	30, 31, 32	3
		조직인식	33, 34	2

		기술적전문성	35,36	2
종속 변수	성과	점유율	37	1
		계약 성사율	38	1
		매출액	39	1
		인지도	40	1

3.5 측정도구의 신뢰도 및 타당도 검증

신뢰도는 측정 도구에 의해 측정된 변수 사이의 일관된 정도를 알아보는 것으로 측정치에 어느 정도 오차가 포함되어 있는지 알아보는 것이다. 본 연구에서는 여러 가지 신뢰도를 측정하는 방법 중 내적 일관성을 기초로 측정도구의 신뢰도를 검증하는 크롬바하 알파 계수(Cronbach's alpha)로 신뢰도를 측정하였다. 하나의 큰 개념에 관하여 여러 가지 항목으로 구성되어진 척도를 사용하는 경우에, 해당 항목에 대하여 가능한 반분신뢰도(split-half reliability)를 산출하고 산출물의 평균을 구하는 것이 크론바하 알파 값이며(노형진, 2003), 이 값은 0과 1사이의 값으로 나타나며, 사회과학 분야에서는 0.6이상, 기초연구 분야에서는 0.8 이상인 경우 신뢰도에 문제가 없는 것을 의미한다.

본 연구에서 척도의 신뢰도는 <표 3-4>와 같이 영향력 0.659, 성취지향성 0.731, 주도성 0.659, 대인이해 0.867, 고객지향성 0.835, 자신감 0.718, 관계형성 0.659, 분석적사고 0.825, 개념적사고 0.823, 정보수집 0.835, 조직인식 0.837, 기술적전문성 0.858, 영업성과 0.803로 나타났으며, 변인전체는 0.951로 높게 나타나 신뢰할 수 있다.

<표 3-4> Cronbach's α 신뢰도 계수

측정변인	문항수	Cronbach's α	변인전체 Cronbach's α
영향력	4	.659	.951
성취지향성	4	.731	

주도성	3	.659
대인이해	3	.867
고객지향성	3	.835
자신감	4	.718
관계형성	3	.659
분석적사고	3	.825
개념적사고	2	.823
정보수집	3	.835
조직인식	2	.837
기술적전문성	2	.858
영업성과	4	.803

측정도구는 모두 타당성(validity)을 갖추고 있어야 한다. 측정도구의 타당성 평가는 해당 측정도구가 당초에 측정하려 계획하였던 것을 어느 정도로 측정하고 있는가를 규명하는 것이다. 이는 개념타당성으로 요인분석으로 확인할 수 있다.

요인분석의 목적은 각각의 변수 간의 관련성을 통하여 잠재적인 구조를 탐색하는 것이나, 측정하는 변수들이 다양한 요인에 대해 구분하기 어려운 비슷한 요인 부하량을 나타낼 때는 하나의 요인으로 분류하기 어렵다. 이때 측정하는 변수들의 요인 부하량이 하나의 요인에 높게 나타날 수 있도록 요인축을 회전시키게 된다. 회전방법은 크게 회전축을 직각을 유지하면서 회전하여 상관이 0이 되는 직각회전과 요인이 완전히 독립적인 경우가 드문 사회과학 분야에서 많이 사용되는 사각회전이 있다.

본 연구에서 요인분석을 실시하기 위하여 데이터 수의 적정성은 KMO 지수를 이용하였으며, 값이 0.823으로 나타나 데이터의 수가 적정하였다. 단위행렬 여부 검정은 Bartlett'의 구형성 검정으로 실시하였으며, 단위행렬이 아닌 것으로 나타났다. 따라서 이 데이터는 요인분석을 실시하기에 적정하며, <표 3-5>와 같이 3개의 요인으로 분석되었다.

<표 3-5> 역량(독립변인)의 요인분석 결과

설문항목	요인1	요인2	요인3
대인이해	.870	.105	.211
조직인식	.735	.100	.187
기술전문성	.741	.323	-.231
정보수집	.688	.278	-.138
고객지향성	.684	.277	.331
주도성	.341	.844	.113
자신감	-.002	.789	.328
관계형성	.315	.672	.016
분석적사고	.319	.667	.106
성취지향성	.222	.276	.642
영향력	.073	-.033	.864
개념적사고	.072	.226	.674
estimate	3.712	3.226	1.866
분산%	30.934	26.880	15.547
누적분산%	30.934	57.815	73.362
KMO=.823 Bartlett's $\chi^2= 895.907$ $p < .001$			

IV. 연구 결과

4.1 상관관계 분석

상관관계 분석이란 변인들 간의 서로 선형 관계의 정도를 확인할 수 있는 분석이다. 이러한 상관분석은 여러 가지 자료들의 다양한 유형에 활용이 가능한 분석방법으로 보통 회귀분석에 앞서서 분석되는 경우가 많다.

회귀분석의 경우 하나의 변인이 다른 변인들과의 선형함수와 선형적 관계의 성립 여부를 주로 확인하는 것이나 상관관계 분석은 변인들 상호 간의 관계를 통계학적으로 분석하는 기법이다.

상관관계분석은 하나의 직선적인 함수관계로 가장 잘 나타낼 수 있으며 위의 각 점들이 이 직선 상에서 얼마나 밀접해 있는가를 나타내는 선형적 강도를 확인하여 각 변수 간의 관련성을 판단하는 분석으로 변인의 수가 3가지 이상인 경우 다중 상관관계 분석, 다변량 상관관계 분석으로 분석된다.

본 연구가설을 검증하기 위해 앞서 영업역량과 성과 간의 상관관계 분석을 실시하였다. 각 변인 간 상관관계 측정을 위해 각 요인의 합계, 평균, 표준편차를 통해 상관관계표를 분석하였다. 피어슨의 상관계수의 값은 +1에서 -1의 값을 가지고 있으며, <표 4-1>과 같이 각 변수들 간 유의한 정의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다.

<표 4-1> 상관계수 분석

	영향력	성취 지향성	주도성	대인 이해	고객 지향성	자신감	관계 형성	분석적 사고	개념적 사고	정보 수집	조직 인식	기술 전문성	점유율	계약 성사율	매출액	인지도
영향력	1	.730**	.709**	.780**	.737**	.783**	.742**	.757**	.746**	.699**	.728**	.546**	.739**	.787**	.775**	.704**
성취지 향성	.730**	1	.799**	.587**	.778**	.785**	.566**	.517**	.615**	.610**	.655**	.538**	.815**	.769**	.738**	.688**
주도성	.709**	.799**	1	.715**	.709**	.867**	.697**	.749**	.775**	.707**	.625**	.624**	.817**	.891**	.826**	.687**
대인이 해	.780**	.587**	.715**	1	.746**	.745**	.750**	.862**	.772**	.785**	.740**	.678**	.766**	.781**	.717**	.707**
고객지 향성	.737**	.778**	.709**	.746**	1	.795**	.712**	.566**	.616**	.601**	.649**	.550**	.758**	.722**	.627**	.699**
자신감	.783**	.785**	.867**	.745**	.795**	1	.708**	.722**	.850**	.641**	.639**	.625**	.831**	.852**	.828**	.680**
관계형 성	.742**	.566**	.697**	.750**	.712**	.708**	1	.698**	.621**	.529**	.551**	.541**	.657**	.821**	.728**	.685**
분석적 사고	.757**	.517**	.749**	.862**	.566**	.722**	.698**	1	.852**	.709**	.642**	.540**	.703**	.818**	.769**	.675**
개념적 사고	.746**	.615**	.775**	.772**	.616**	.850**	.621**	.852**	1	.570**	.560**	.463**	.668**	.828**	.868**	.697**
정보수 집	.699**	.610**	.707**	.785**	.601**	.641**	.529**	.709**	.570**	1	.800**	.730**	.783**	.649**	.581**	.442**
조직인 식	.728**	.655**	.625**	.740**	.649**	.639**	.551**	.642**	.560**	.800**	1	.676**	.783**	.615**	.525**	.576**
기술전 문성	.546**	.538**	.624**	.678**	.550**	.625**	.541**	.540**	.463**	.730**	.676**	1	.784**	.571**	.504**	.314**
점유율	.739**	.815**	.817**	.766**	.758**	.831**	.657**	.703**	.668**	.783**	.783**	.784**	1	.812**	.759**	.627**
계약	.787**	.769**	.891**	.781**	.722**	.852**	.821**	.818**	.828**	.649**	.615**	.571**	.812**	1	.925**	.808**
매출	.775**	.738**	.826**	.717**	.627**	.828**	.728**	.769**	.868**	.581**	.525**	.504**	.759**	.925**	1	.734**
인지도	.704**	.688**	.687**	.707**	.699**	.680**	.685**	.675**	.697**	.442**	.576**	.314**	.627**	.808**	.734**	1

**은 0.01 수준에서 유의함

4.2 가설 1의 결과 (영업사원, 관리자, 고객이 생각하는 영업역량의 중요도는 서로 차이를 보일 것이다.)

본 연구의 각 변인 및 요인들의 기술통계분석을 실시한 결과 <표 4-2>와 같은 결과를 확인할 수 있었다.

<표 4-2> 변인의 기술통계

측정변인	M	SD	왜도	첨도
영향력	4.21	.36	.524	-.663
성취지향성	4.33	.37	-1.100	2.399
주도성	4.20	.60	-1.441	3.525
대인이해	4.21	.61	-.769	.752
고객지향성	4.43	.50	-1.219	2.452
자신감	4.40	.45	-.841	1.060
관계형성	4.08	.64	-.706	.530
분석적사고	4.12	.67	-1.071	.1970
개념적사고	4.44	.51	-.693	-.088
정보수집	3.83	.74	-.880	2.105
조직인식	3.82	.73	-.555	.591
기술적전문성	4.34	.79	-1.244	.509
영업성과	3.96	.73	-.014	-.914

<표 4-1>은 설문을 진행한 영업사원, 관리자, 고객이 생각하는 영업역량의 중요도를 확인할 수 있는데, 세 그룹을 모두 합친 분석한 결과이다.

결과를 확인해 보면 개념적 사고(4.44), 고객지향성(4.43), 자신감(4.40), 기술의 전문성(4.34), 성취지향성(4.33), 영향력(4.21)이 높게 나타난 것을 확인할 수 있다. 반면 조직인식(3.82), 정보수집(3.83), 관계형성(4.08), 분석적 사고(4.12)는 다른 영업역량 보다 중요도가 낮게 나타났다.

이해당사자별 중요도 분석은 <표 4-3>과 같다. 그룹 간 영업역량의 중요도는 일치하는 부분도 있지만, 영업역량의 중요도의 우선순위에 차이가 있는 것으로 나타났다. 모든 그룹에서 영업역량의 중요도가 높은 부분은 고객을 우선적으로 생각하는 고객지향성과 영업사원의 적극적인 영업활동의 근본인 자신감, 그리고 타인과의 다양한 교류 속에서 일정한 패턴을 인식하여 이를 통해 일관성을 확인하여 영업을 진행하는 개념적 사고로 분석되었다.

영업사원의 경우 기술의 전문성 역량이 높게 확인되었는데, 이는 정보통신공사업의 기술 전문성을 반영하는 결과로 기술적인 전문성의 확보를 통해 시스템의 제안과 문제 해결이 빈번하게 이루어지는 업무의 특성과 빠르게 변화하는 시스템의 발전에 뒤처지지 않으려는 영업사원의 의지가 반영된 것이라 하겠다.

고객의 경우 고객과의 지속적인 관계 형성과 고객과 우호적인 분위기를 조성할 수 있는 영업으로 영업성과를 창출하는 역량인 관계형성 역량이 가장 중요한 역량으로 나타났다.

이처럼 영업역량의 중요도는 영업사원, 관리자, 고객에 따라 차이가 있으며, 이는 영업역량을 보는 관점의 차이로 인해 발생하는 것으로 판단된다.

<표 4-3> 이해당사자의 영업역량의 중요도

측정변인	평균 중요도	영업사원	관리자	고객
영향력	4.21	4.20	4.30	4.15
성취지향성	4.33	4.25	4.44	4.32
주도성	4.20	4.31	4.46	3.90
대인이해	4.21	4.18	4.33	4.13
고객지향성	4.43	4.37	4.69	4.28
자신감	4.40	4.49	4.54	4.21
관계형성	4.09	4.08	3.81	4.40
분석적사고	4.12	4.20	4.43	3.80
개념적사고	4.44	4.30	4.73	4.33
정보수집	3.83	4.00	4.05	3.48

조직인식	3.82	4.00	3.75	3.73
기술적전문성	4.34	4.50	4.28	4.23

가설 1의 추가적인 분석으로, 영업사원 상위 20% 성과자와 하위 20% 성과자의 영업역량의 차이를 확인하기 위하여 관리자 그룹의 상·하위 성과자의 평균을 분석한 결과, <표4-4>의 분석 결과와 같이 분석적사고(1.69), 자신감(1.49), 관계형성(1.62), 영향력(1.39), 주도성(1.37) 순으로 상위 하위 성과자의 격차가 큰 것으로 분석되었다.

이는 관리자가 상·하위 성과자의 영업역량 평가를 진행한 결과로, 관리자 들은 기본적으로 역량의 차이에 의한 성과의 차이를 인지하고 있으며, 상위 성과자가 하위 성과자에 비하여 적극적인 자세로 영업에 임하는 자신감과 일과 관련된 사람과의 원활한 관계형성, 철저한 계획을 통해营业을 추진하는 분석적 사고, 자신의 업무를 주도적으로 진행하는 주도성이 상·하위 영업사원의 역량의 차이라고 인식하고 있었다.

영업사원은 관리자가 영업성과 상·하위자의 차이로 인식하고 있는 자신감, 관계형성, 분석적사고, 주도성 역량임을 인식하고 자신의 역량을 점검함과 동시에 부족한 역량을 보완하는 노력이 필요하다.

<표 4-4> 상·하위 성과자의 영업역량 평가 분석

측정변인	영업사원의 평가		격차
	상위 20%	하위 20%	
영향력	4.23	2.84	1.39
성취지향성	4.27	3.30	0.97
주도성	4.25	2.88	1.37
대인이해	4.25	3.06	1.19
고객지향성	4.52	3.44	1.08
자신감	4.35	2.86	1.49

관계형성	4.54	2.92	1.62
분석적사고	4.24	2.55	1.69
개념적사고	4.48	3.76	0.72
정보수집	3.60	2.69	0.91
조직인식	3.94	3.01	0.93
기술적전문성	4.11	3.05	1.06

4.3 가설 2의 결과 (중소 정보통신공사업 영업사원의 역량이 영업성과에 영향을 미칠 것이다.)

영업사원의 역량이 영업성과에 유의한 영향을 미치는지에 대한 연구 가설 2의 검증을 위하여 영업성과인 매출액, 계약률, 인지도, 점유율에 대한 회귀분석을 실시하였다.

먼저 영업사원의 역량이 매출액에 유의한 차이가 있는지를 확인하기 위해 영업사원의 역량인 12개 항목에 대한 회귀분석을 실시하였다. <표4-5>의 결과를 보면 12개 요인 중 개념적사고($t=5.701$), 성취지향성($t=5.021$), 고객지향성($t=3.431$), 관계형성($t=4.599$)의 4개 요인이 매출액에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

독립변수가 종속변수를 얼마나 설명하는지를 의미하는 통계량을 R^2 의 값은 0.894로 나타나 89%의 설명력을 나타내고 있으며, β 값은 개념적사고 0.810, 성취지향성 0.666, 고객지향성 0.479, 관계형성 0.510으로 나타나 개념적사고, 성취지향성, 고객지향성, 관계형성의 순서로 매출액에 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

<표 4-5> 영업사원의 역량이 매출액에 미치는 영향

종속변수	독립변수	β	t	p
매출액	(상수)	2.020	7.261***	.000
	개념적 사고	.810	5.701***	.000
	성취지향성	.666	5.021***	.000
	고객지향성	.479	3.431**	.001
	관계형성	.510	4.599***	.000
R ² = .894				

*** p < .001, **p < .01

두 번째로, 영업사원의 역량이 계약 성사율에 유의한 차이가 있는지를 확인하기 위해 영업사원의 역량인 12개 항목에 대한 회귀분석을 실시하였다. <표 4-6>의 결과를 보면 12개 요인 중 관계형성(t=4.281), 성취지향성(t=3.023)의 2개 요인이 계약률에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

독립변수가 종속변수를 얼마나 설명하는지를 의미하는 통계량을 R²의 값은 0.910으로 나타나 91%의 높은 설명력을 나타내고 있으며, β 값은 관계형성 0.566, 성취지향성 0.478로 나타나 관계형성, 성취지향성의 순서로 계약 성사율에 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

<표 4-6> 영업사원의 역량이 계약 성사율에 미치는 영향

종속변수	독립변수	β	t	p
계약률	(상수)	2.180	6.063***	.000
	관계형성	.566	4.281***	.000
	성취지향성	.478	3.023**	.003
R ² = .910				

*** p < .001, **p < .01

세 번째로, 영업사원의 역량이 회사 인지도에 유의한 차이가 있는지를 확인하기 위해 영업사원의 역량인 12개 항목에 대한 회귀분석을 실시하였다. <표 4-7>의 결과를 보면 12개 요인 중 대인이해($t=3.830$), 성취지향성($t=3.274$)의 2개 요인이 인지도에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

독립변수가 종속변수를 얼마나 설명하는지를 의미하는 통계량을 R^2 의 값은 0.794로 나타나 79%의 설명력을 나타내고 있으며, β 값은 대인이해 1.046, 성취지향성 0.626으로 나타나 대인이해, 성취지향성의 순서로 인지도에 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

<표 4-7> 영업사원의 역량이 인지도에 미치는 영향

종속변수	독립변수	β	t	p
인지도	(상수)	2.017	5.028***	.000
	대인이해	1.046	3.830***	.000
	성취지향성	.626	3.274**	.002
$R^2 = .794$				

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

네 번째로 영업사원의 역량이 회사 점유율에 유의한 차이가 있는지를 확인하기 위해 영업사원의 역량인 12개 항목에 대한 회귀분석을 실시하였다. <표 4-8>의 결과를 보면 12개 요인 중 성취지향성($t=6.211$), 자신감($t=3.266$), 분석적사고($t=3.376$), 기술전문성($t=4.436$)의 4개 요인이 점유율에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

독립변수가 종속변수를 얼마나 설명하는지를 의미하는 통계량을 R^2 의 값은 0.896로 나타나 90%의 설명력을 나타내고 있으며, β 값은 성취지향성 0.536, 자신감 0.445, 분석적사고 0.376, 기술전문성 0.323으로 나타나 성취지향성, 자신감, 분석적사고, 기술전문성의 순서로 점유율에 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

<표 4-8> 영업사원의 역량이 점유율에 미치는 영향

종속변수	독립변수	β	t	p
점유율	(상수)	1.483	6.211***	.000
	성취지향성	.536	4.709***	.000
	자신감	.445	3.266**	.002
	분석적사고	.376	3.169**	.002
	기술전문성	.323	4.436***	.000
$R^2 = .896$				

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

본 연구의 가설을 검증한 결과, 가설 1인 ‘영업사원, 관리자, 고객이 생각하는 영업역량의 중요도는 서로 차이를 보일 것이다.’의 결과로 영업사원의 경우 기술의 전문성 역량이, 고객의 경우 성취지향성의 역량의 중요도를 높게 생각하는 것으로 확인되어 그룹별 영업역량의 중요도에 대한 차이가 확인되어 가설을 채택하였다.

가설 2인 ‘중소 정보통신공사업 영업사원의 역량이 영업성과에 영향을 미칠 것이다.’의 결과로 매출액은 개념적사고, 성취지향성, 고객지향성, 관계형성의 4개 요인, 계약 성사율은 관계형성, 성취지향성의 2개 요인, 기업 인지도는 대인이해, 성취지향성의 2개 요인, 기업 점유율은 성취지향성, 자신감, 분석적사고, 기술전문성의 4개 요인이 해당 영업성과 증가에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되어 가설을 채택하였다.

V. 결 론

5.1 연구의 요약

본 연구는 중소 정보통신공사업에 근무하는 영업사원의 역량이 영업성과인 매출액, 인지도, 계약 성사율, 기업 점유율 향상에 미치는 영향과, 이해관계자인 영업사원, 해당 기업의 관리자, 고객을 각각의 그룹으로 나누어, 이들을 대상으로 해당 그룹에 영업사원 역량의 중요성의 차이를 분석하여, 영업사원에게는 영업성과 향상을 위해 보완 발전하여야 할 영업역량을 제시하고, 기업에는 영업사원의 성과 향상을 위한 교육훈련 정보와 신규 영업사원 채용 시 중점적인 확인 역량을 제시하는 것을 목적으로 본 연구를 진행하였다.

본 연구는 첫째, 영업사원, 관리자, 고객이 생각하는 영업역량의 중요도는 서로 차이를 보일 것이다. 둘째, 중소 정보통신공사업 영업사원의 역량이 영업성과에 영향을 미칠 것이다. 라는 2가지 가설을 정하여, 이를 확인하기 위해 Spencer & Spencer(1993)의 12가지 영업역량(성취지향성, 영향력, 대인이해, 고객지향성, 주도성, 자신감, 분석적사고, 개념적사고, 관계형성, 조직인식, 정보수집, 기술적전문성)을 독립변수로, 영업성과(점유율, 계약 성사율, 매출액, 인지도)를 종속변수로 하여 연구를 진행하였다.

연구대상은 3년 평균 매출액이 연 1000억 원 이하인 중소 정보통신공사업에 근무하고 있는 영업사원과 해당 기업의 관리자 그리고 이들과 거래하고 있는 고객을 대상으로 설문하였다.

설문의 종류는 Likert 5점 척도를 활용하였으며, 140부를 배포하여(영업사원 50부, 관리자 40부, 고객 50부) 112부를 회수하였고, 총 회수율은 80%였으며, 분석을 위해 설문지를 확인한 결과 불성실한 응답을 한 4부(영업사원)를 제외한 총 108부(유효 자료율 77%)를 분석에 사용하였다.

설문의 신뢰도를 측정하기 위하여 크롬바하 알파 계수(Cronbach's alpha)를 활용하여, 크론바하 알파 값이 0.952로 나타나 높은 신뢰도를 확인하였으며,

타당성을 분석으로 KMO 지수의 값이 0.823으로 나타나 타당성을 검증하였다.

첫 번째 가설인 ‘영업사원, 관리자, 고객이 생각하는 영업역량의 중요도는 서로 차이를 보일 것이다.’의 검증을 위해 기초통계분석의 평균값을 분석한 결과, 고객지향성, 자신감, 개념적 사고의 중요도가 세 개의 그룹에서 공통적으로 중요도가 높게 나왔으며, 영업사원의 경우 기술의 전문성 역량이 고객의 경우, 성취지향성의 역량의 중요도를 높게 생각하는 것으로 확인되어, 이해관계자 간 영업역량의 차이가 있는 것으로 검증되었다.

가설 1의 추가적인 분석으로 영업성과 상위 20% 영업사원과 하위 20%의 영업사원의 영업역량에는 차이를 검증하기 위해 관리자 그룹의 성과평가를 분석한 결과 분석적사고, 자신감, 관계형성, 영향력, 주도성 순으로 상위 하위 성과자의 격차가 큰 것으로 분석되었다.

두 번째 연구 문제인 ‘중소 정보통신공사업 영업사원의 역량이 영업성과에 영향을 미칠 것이다.’를 검증하기 위해 영업성과인 매출액, 계약률, 인지도, 점유율에 대하여 회귀분석을 실시하였다. 그 결과 매출액은 12개 영업역량 중 개념적사고, 성취지향성, 고객지향성, 관계형성의 순으로 4개 요인이 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 계약률은 관계형성, 성취지향성의 2개 요인이, 인지도는 대인이해, 성취지향성의 2개 요인, 점유율은 성취지향성, 자신감, 분석적사고, 기술전문성의 4개 요인이 해당 영업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되어 가설 2를 채택하였다.

5.2 연구의 시사점

정보통신공사업은 치열한 경쟁과 빠른 기술의 발달이 지속적으로 이루어지는 특성이 있으며, 그로 인해 영업직원의 성과를 증대시키기 위한 연구가 다양한 사람들에 의해 진행됐다(유명근, 2008; 정동섭, 2008; 박풍식, 2008).

다양한 선행연구에서 영업직원의 역량은 영업성과에 정(+)의 영향을 준다고 분석하고 있으나, 대기업과 같이 해당 기업에서 성과창출을 위해 다양한 프로그램을 통한 교육, 세미나 등을 진행할 여건이 되지 않는 중소기업의 경우, 영업사원의 성과에 영향을 미치는 정확한 역량을 파악하여 집중적하는 것이 더욱 중요하다.(황창환, 2009; 문중범, 2009)

다른 업종에서 영업사원의 역량이 영업성과에 영향을 미치는 연구를 보면, 김한준(2004)은 증권업 영업사원의 영업성과에 긍정적 영향을 미치는 영업역량은 주도성 역량이라는 결과를 보였으며, 강민주(2011)의 연구에서는 보험영업사원의 영업성과에 긍정적 영향을 주는 영업역량으로 성취지향성, 개념적사고, 기술적 전문성 역량이라는 결과를 얻었고, 이미숙(2011)의 연구에서는 화장품업계의 영업사원의 역량 중 자기개념과 지식기술 역량이 성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 연구되었고, 이수미(2012)는 자동차영업사원의 역량 중 영업성과에 긍정적 영향을 미치는 역량을 주도성, 영향력, 성취지향, 관계형성, 자신감으로 연구되었다.

위의 결과와 같이 다양한 영업역량 중 긍정적 영향을 주는 역량은 업종별로 다소 차이가 있는 것으로 확인되었다.

본 연구에서는 영업성과를 매출액, 인지도, 계약 성사율, 점유율로 정하여 설문을 진행한 결과, 네 가지 성과 항목 모두에 유의한 정의 관계를 미치는 영업역량은 성취지향 역량으로 나타났으며, 매출액과 인지도 항목에 긍정적 영향을 주는 역량으로 관계형성으로 결과가 나왔다.

이러한 결과는 정보통신공사업의 경우도 다른 업종의 영업사원과 같이 기업가의 마인드로 성취에 대한 강한 의지를 가지고 영업활동을 하며 결과를 중심으로 업무를 진행하는 성취지향성 역량과, 영업에 관계된 다양한 사람들과의 네트워크 형성과 유기적인 고객과의 관계형성, 친밀하고 우호적인 관계를

유지하는 관계형성 역량이 영업성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 정보통신공사 영업사원의 갖추어야 할 역량으로 확인되었다.

영업역량이 영업성과에 미치는 영향은 일부 역량으로 나타났지만, 영업성과 상위 20%와 하위 20%의 성과자의 역량 평가에서는 전체 12개 항목 모두에서 성과 우수자의 역량이 높게 나타났다. 이는 영업사원의 모든 역량이 영업성과에 직접적인 영향을 미치는 것은 아니지만, 관리자가 영업사원을 평가할 때, 이러한 다양한 역량들을 고루 갖춘 영업사원을 우수한 영업사원으로 인식하고 있다는 것을 보여준다. 영업사원은 관리자가 상·하위 성과자의 차이로 인식하고 있는 적극적인 자신감 역량, 원활 관계형성 역량, 계획적 업무처리의 분석적사고 역량, 주도적 업무처리의 주도성 역량을 인식하여 자신이 부족한 역량을 인지하고 이를 보완하는 노력이 필요하다.

그룹 간 영업사원, 관리자, 고객이 중요하게 생각하는 영업역량은 다소 차이가 있었으나, 영업의 대상이 되는 고객이 중요하게 생각하는 영업역량에 귀를 기울일 필요가 있다. 고객이 평가한 영업사원 역량의 중요도 평가에서 관계형성, 성취지향성, 개념적사고, 고객지향성 역량이 높게 분석되었는데, 이는 영업역량이 영업성과인 매출액에 유의한 영향을 미치는 관계형성, 성취지향성, 개념적사고, 고객지향성 역량과 정확하게 일치하는 것으로 확인되었다. 이러한 결과를 종합해 보면, 고객이 중요하게 생각하는 영업역량은 매출액에 직접적인 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있다. 관리자는 영업사원의 채용 시 이를 직원 선발 기준에 적극 반영이 필요하며, 향후 영업사원 교육시 이러한 역량을 개발할 수 있는 프로그램이 필요할 것으로 판단된다.

결론적으로 본 연구를 통해서 밝혀진 중소 정보통신공사업 영업사원의 핵심 역량에 대한 결과는, 향후 영업사원 선발 및 교육에 대해 의미 있는 정보를 제공할 것이다. 연구 결과와 같이 영업성과에 직접적 영향을 주는 영업역량과 상·하위 성과자의 영업역량의 관계, 고객의 영업역량 중요도에 대한 분석 등 다양한 영업역량과 영업성과 간의 분석된 자료들이 영업사원의 영향력이 큰 정보통신공사업을 운영하는 기업에게 영업의 어떠한 부분에 더욱 많은 노력과 개선이 필요하며, 조직의 지원이 집중되어야 하는가에 대하여 실질적인 시사점을 제공할 것이다

5.3 연구의 제언

하루가 다르게 발전해가는 정보통신 기술과 그 속에서 치열하게 경쟁하는 정보통신공사업을 하는 업체들의 매출 성장과 지속적인 발전을 위해 영업사원의 역할은 매우 중요하다. 이것은 기업의 역량 강화는 물론, 영업사원의 역량개발 측면에서뿐만 아니라 기업의 경영 차원에서 꾸준한 관심과 연구가 필요하다.

본 연구의 결과를 토대로 연구의 한계점과 앞으로 연구가 필요한 후속 과제들에 대하여 몇 가지 제언하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 타 연구와의 차별성으로 영업사원, 관리자, 고객을 그룹으로 다양한 시각으로 영업역량에 대한 성과를 분석하였다. 영업역량 우수자의 경우 성과가 우수한 것으로 결과가 나왔지만, 영업역량 이외의 회사의 규모, 연봉, 개인의 성향, 근무여건, 상사와의 관계 등의 변수들을 고려하지 않아 차후 다양한 변수들을 종합적으로 고려한 연구가 필요하다.

둘째, 본 연구는 일정한 시점에 대한 한 번의 설문조사로 횡단적인 자료를 통해 연구를 진행했다. 이 때문에 인과관계를 통한 영업성과를 규명하는데 한계가 있었으며, 차후 연구에서는 영업사원의 중장기적 관찰의 종단연구를 통해 연구의 질을 높일 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 설문 대상을 연구자의 동종업체(정보통신 시스템 구축) 지인을 중심으로 진행했기 때문에 다양한 중소 정보통신공사업의 표본을 확보하는데 한계점이 있었다. 차후 연구에서는 정보통신공사업 안에서 다양한 업종의 표본을 확보하여 정보통신공사업 전반에 대한 심층적인 연구가 필요하다.

넷째, 본 연구는 Spencer & Spencer(1993)의 영업역량도구를 사용하였다. 지금까지 많은 연구자가 이 도구를 사용하여 연구를 진행하였고, 지금도 지속적으로 이 도구를 활용한 연구가 이루어지고 있는데, 이러한 전반적인 영업사원의 역량 평가에 대한 도구가 아닌, 정보통신공사업의 영업사원에 적합한 도구의 개발이 필요할 것으로 판단되며, 이를 통해 보다 정확한 정보통신공사업의 연구가 가능할 것이다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 장민주. (2011). 보험영업조직에서의 조직학습과 개인영업역량이 직무성과에 미치는 영향. 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- 강석민, 이형탁. (2012). 기업가정신과 핵심역량이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. 마케팅논집.
- 김계영. (2007). 영업사원의 목표성향이 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 국내가 전 영업사원을 대상으로. 숭실대학교 대학원 석사학위논문.
- 김나연. (2009). 영업사원의 자아상태와 핵심역량 자기 판단과의 관계. 한양대학교 대학원 석사학위논문.
- 김은경. (2010). 패션조직의 서비스 지향성이 고객접점 판매원의 고객지향성에 미치는 영향 - 백화점, 대리점, 아울렛 매장의 의류 판매원을 중심으로. 패션 비즈니스, Vol.12.
- 김진모. (2005). 기업체 인적자원개발 담당자의 핵심직무역량모델 개발. 농업 교육과 인적자원개발. Vol.37.
- 김종인. (2005). 인적자원개발을 위한 국가 공공기관 차원의 정책대안 도출에 관한 탐색적 연구 : 기업의 전략적 인적자원개발 시스템과 액션러닝 접근 방식을 중심으로. 산업교육연구, Vol.11
- 김탁근. (2005). 자동차 영업사원의 핵심역량에 관한 연구. 제조업체 H회사를 중심으로. 연세대학교 대학원 박사학위논문.
- 김한준. (2004). 증권사 영업사원 행동유형이 영업성과에 미치는 영향에 관한 연구. 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- 고영희, 이영민. (2011). 콘텐츠 개발 전문 인력의 성과 관리 제도. 연구국내 주요 온라인 게임회사를 중심으로. 문화경제연구.
- 노형진. (2003). 한글 spss10 에 의한 알기 쉬운 다변량 분석. 형설출판사.

- 문중범, 황창환 (2009). 영업직원의 직무만족에 영향을 미치는 영업직원의 역량에 관한 연구. e-비즈니스연구.
- 박성연 (2000). 종업원의 직무만족과 조직의 서비스지향성이 종업원의 서비스지향성에 미치는 영향에 관한 연구. 마케팅연구.
- 박풍식 (2008). 제약산업의 전략영업직원 역량조직구조가 경영성과에 미치는 영향. 경성대학교 대학원 박사학위논문.
- 이근주 (2005). PSM과 공무원의 업무성과. 한국사회와 행정연구.
- 이근주, 이혜윤 (2007). 보상 유형에 대한 차별적 기대가 공무원의 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 한국행정학보.
- 이덕근. (2002). 인적자원개발을 위한 자동차 영업직의 핵심역량에 관한 연구. 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- 이미숙. (2011). 영업역량과 영업성과간의 관계에 관한 연구. 국내 화장품업계를 중심으로. 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- 이상연. (2013). 정보통신공사 전문업의 효율성 및 생산성 변화분석. 고려대학교 대학원 석사학위논문
- 이수미. (2015). 자동차 영업사원의 영업역량이 성과에 미치는 영향. 한양대학교 대학원 석사학위논문.
- 이용기, 유동근, 이대홍 (1997). 호텔 기업의 시장지향성과 성과. 직무만족과 조직몰입의 매개역할. 관광학연구,
- 양영익. (2008). 국내제조업체의 시장지향성과 환경요인이 마케팅과 개발부서간의 협업, 제품혁신 그리고 성과에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구. 산업경제연구.
- 유명근, 박운용, 임병훈. (2010). 교육과 개인역량이 영업사원의 직무몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 기업경영연구.
- 윤정현 (2009). 여행업 종사원의 동기부여 및 영업역량이 성과에 미치는 영향. 인적자원관리연구.
- 정태선. (2007). 제약회사 영업사원의 핵심역량에 관한 연구. 전문의약품 담당 영업사원을 중심으로. 고려대학교 대학원 석사학위논문.

- 조대연, 김희규, 김한별. (2008). 미래의 평생학습사회에서 요구하는 핵심 역량 연구. 한국교육과정평가원.
- 주현식, 황순애, 정삼권 (2007). 호텔 영업직원의 협상능력이 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향. 관광연구.
- 천정대. (2009). 제약회사 영업사원의 역량과 운영능력이 고객만족에 미치는 영향. 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- 최유환. (2015). 중소기업 영업직원의 역량이 영업성과에 미치는 영향. 직무만족, 조직몰입의 매개효과 중심으로. 중앙대학교 대학원 석사학위논문.
- 허진수. (2001). 국내 정보통신 중소기업 지원제도의 활성화 방안에 관한 연구. 용인대학교 대학원 석사학위논문.
- 홍지숙. (2004). 영업역량과 성과간 관계에 관한 연구, 한국 제약업계를 중심으로. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.



2. 국외문헌

- Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome based sales force control systems. *Journal of Marketing*.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*.
- Brundertt, M. (2000). The question of competence. The origins, strengths and inadequacies of a leadership training paradigm. *School Leadership & Management*.
- Churchill, Gelbert A. (1985). The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis, *Journal of Marketing research*.
- Cravens, D. W., Ingram, T. N., LaForge, R. W., & Young, C. E. (1993). Behavior based and outcome based sales force control systems. *Journal of Marketing Research*.
- Fusch, G. E., & Gillespie, R. C. (2012). A practical approach to performance analysis and solutions. New York, NY : FT Press. Adapted with permission from Gilbertin, 2007.
- Guinn, K., & Kathleen, A. (1995). Performance management for evolving self-directed work teams. *Association for Communication Administration Journal*.
- Langdon, D. G., & Marrelli, A. F. (2002). A new model systematic competency identification. *Performance Improvement*.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence, *American Psychologist*.
- Michael & Andrea. (1994). Perspectives on selling and sales management education. *Marketing Education Review*.
- Mirabile, R. J. (1997). Everything you wanted to know about competency

- modeling. Training and Development Journal.
- Oliver, R. L., & Anderson, E. (1994). An empirical test of the consequences of behavior—and outcome—based sales control systems. Journal of Marketing.
- Parry, S. R. (1996). The quest for competencies. Training,
- Pelham, A. M., & Wilson, D. T. (1996). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy and market orientation culture on dimension of small-firm performance. Journal of the Academy of Marketing Science.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. Journal of Marketing.
- Spencer, L. M and Spencer, S. M.(1993) Competency at work ; Models for Superior Performance, Mew York.
- Weitz, B. A. (1981). Effectiveness in sales interactions : A contingency frame work. Journal of Marketing.

<부록-1> 영업사원용 설문지

설문지

(영업사원용)

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 중에도 설문에 응해주시니 감사합니다.

본 설문은 영업직원의 입장에서 영업사원이 갖추어야 할 역량을 알아보기 위한 설문입니다. 이를 통해 영업직원이 갖추어야 할 역량의 종류를 확인하며, 역량의 우선순위는 어떻게 될 것인지에 대해 알아보려 합니다.

응답은 한 문항당 2번씩이며, 첫 번째 응답은 문항에 대한 자신의 역량에 대한 것이고, 두 번째는 응답은 문항에 대한 자신이 생각하는 중요도에 관한 응답입니다.

문항의 총 40개 문항으로 되어 있으며, 작성하시는데 약 10분이 걸립니다.
이 조사는 연구의 목적으로 사용되며, 모든 내용은 철저히 비밀로 보장됩니다.
소중한 시간을 내어주셔서 진심으로 감사하며, 모든 질문에 빠짐없이 솔직하게
답변해주시길 부탁드립니다.

2015년 4월

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 융합기술학과

지도교수 : 조 세 홍

연구자 : 서 태 원

연 락 처 : 010-8617-1133

kseotaiwon@naver.com

아래 내용은 영업사원이 영업에 필요한 역량에 관련한 설문입니다.

해당 내용에 확인시켜 각 문항에 대해, 자신의 평가와 자신이 생각하는 중요도에 관하여 두 번 응답하여 주시기 바랍니다.

항목	설문항목	자신의 평가					중요도				
		전혀 아니다	그 렇지 않다	보 통 이다	그 렇 다	매 우 그 렇 다	전혀 아니다	그 렇지 않다	보 통 이다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
1	영향력	나는 고객과의 신뢰를 구축한다					①	②	③	④	⑤
2		나는 고객의 이슈와 관심에 집중한다					①	②	③	④	⑤
3		나는 고객에게 간접적인 영향력을 행사한다					①	②	③	④	⑤
4		나의 말과 행동이 고객에게 어떤 영향을 미치는 예측한다					①	②	③	④	⑤
5	성취지향성	나는 도전적이고 성취 가능한 목표를 세운다					①	②	③	④	⑤
6		나는 시간을 효율적으로 사용한다.					①	②	③	④	⑤
7		나는 가능성이 큰 고객에게 노력을 집중한다.					①	②	③	④	⑤
8		나는 고객의 사업의 발전을 위해 노력한다					①	②	③	④	⑤
9	주도성	나는 반복해서 시도하며 쉽게 포기하지 않는다					①	②	③	④	⑤
10		나는 기회를 잘 포착한다					①	②	③	④	⑤
11		나는 경쟁자의 위협에 즉각적으로 대응한다					①	②	③	④	⑤
12	대인 이해	나는 고객의 관점에서 요구사항을 이해한다					①	②	③	④	⑤
13		나는 고객의 기분과 감정을 이해하여 노력한다.					①	②	③	④	⑤
14		나는 고객의 반응을 예측한다					①	②	③	④	⑤
15	고객지향성	나는 고객의 욕구를 충족시키기 위해 노력을 기 울인다					①	②	③	④	⑤
16		나는 고객의 원하는 욕구를 발견하여 충족시킨다					①	②	③	④	⑤
17		나는 고객의 신뢰 관계 구축을 최우선으로 한다					①	②	③	④	⑤
18	자 신 감	나는 내 자신의 능력을 믿는다					①	②	③	④	⑤
19		나는 도전을 받아들이며 낙관적이다					①	②	③	④	⑤
20		나는 상사의 지시에 의존하지 않고 내 스스로 계 획을 세운다					①	②	③	④	⑤
21		나는 새로운 도전에 자신감을 가지고 적극적으로 대처한다					①	②	③	④	⑤

항목		설 문 항 목	자신의 평가					중 요 도				
			전혀 아니 다	그 렇 지 않 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다	전혀 아니 다	그 렇 지 않 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
22	관 계 형 성	나는 대부분의 고객과의 원만한 관계를 유지한다	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
23		나는 영업현장에서 광범위한 네트워크를 형성하고 활용한다	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
24		나는 동종업계 영업사원과 친밀한 관계를 유지하고 있다	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
25	분 석 적 사 고	나는 부정적 상황을 예측하고 미리 계획을 세운다	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
26		나는 고객의 부정적 의견을 예상하고 대안을 미리 마련한다	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
27		나는 현재 상황을 면밀히 분석하고 계획을 세운다	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
28	개 념 적 사 고	나는 나름의 규칙을 세우고 이를 업무에 적용한다	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
29		나는 협상이나 문제해결의 핵심 요소가 무엇인지 파악한다	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
30	정 보 수 집	나는 정보수집을 위해 고객에게 의도적으로 질문을 한다	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
31		나는 고객 및 거래처의 정보수집 활동을 주기적으로 한다	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
32		나는 다양한 방법으로 업무에 필요한 정보를 수집한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
33	조 직 인 식	나는 고객의 조직을 인식하며 의사결정에 미치는 영향을 파악하고 있다	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
34		나는 고객 조직의 성향, 풍토, 문화를 이해한다	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
35	기 술 전 문 성	나는 상품 서비스에 관련된 기술을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
36		나는 기술적 전문성을 통해 고객의 문제해결에 도움을 준다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
37	성 과 평 가	나는 회사의 시장 점유율을 높이는데 기여한다	①	②	③	④	⑤					
38		나는 계약 성사율이 높은 편이다	①	②	③	④	⑤					
39		나는 회사의 매출액 증가에 기여한다	①	②	③	④	⑤					
40		나는 회사의 인지도 증가에 기여한다	①	②	③	④	⑤					

‘인구 통계학’에 관한 문항입니다. 해당 항목에 '○'표를 해 주십시오.

1. 귀하의 성별은?

(1) 남성_____ (2) 여성_____

2. 귀하의 연령은?

(1) 20대_____ (2) 30대_____ (3) 40대_____

(4) 50대 이상_____

3. 귀하의 교육수준은?

(1) 고졸 이하_____ (2) 전문대졸_____ (3) 대학졸 _____

(4) 대학원졸_____

4. 귀하의 직위는?

(1) 사원_____ (2) 주임/대리_____ (3) 과장_____

(4) 차장_____ (5) 부장_____ (6) 이사(이상)_____

(7) 기타(정년퇴직,주부)_____

설문지

(관리자용)

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 중에도 설문에 응해주시니 감사합니다.

본 설문은 영업직원의 입장에서 영업사원이 갖추어야 할 역량을 알아보기 위한 설문입니다. 이를 통해 영업직원이 갖추어야 할 역량의 종류를 확인하며, 역량의 우선순위는 어떻게 될 것인지에 대해 알아보려 합니다.

응답자께서는 해당 회사의 영업사원중 영업성과 상위 20%와 하위 20%의 직원을 선정하여 총 2부 설문을 작성해 주시기를 부탁드립니다, 이는 개인에 대한 평가가 아닌 해당 그룹을 대표하는 평가입니다.

영업성과 상위 20% 응답은 한 문항당 2번씩이며, 첫 번째 응답은 문항에 대한 영업직원의 역량에 대한 평가이며, 두 번째는 응답은 역량에 대해 응답자 자신이 생각하는 중요도에 관한 응답입니다.

영업성과 하위 20% 응답은 해당 영업사원에 평가만 응답하여 주시면 됩니다.

문항의 총 40개 문항으로 되어 있으며, 작성하시는데 약 15분이 걸립니다.
이 조사는 연구의 목적으로 사용되며, 모든 내용은 철저히 비밀로 보장됩니다.
소중한 시간을 내어주셔서 진심으로 감사하며, 모든 질문에 빠짐없이 솔직하게 답변하여주시길 부탁드립니다.

2015년 4월

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 융합기술학과

지도교수 : 조 세 홍

연구자 : 서 태 원

연 락 처 : 010-8617-1133

kseotaiwon@naver.com

아래 내용은 상위 20% 영업사원에 대한 평가와 응답자 자신이 생각하는 중요도에 대한 설문입니다. 해당 문항을 확인하시어, 각 문항에 두 번씩 응답하여 주시기 바랍니다. <상위 20% 직원>

항목	설문항목	상위 20% 평가					중요도				
		전혀 아니다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다	전혀 아니다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	영향력	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
2		①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
3		①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
4		①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
5	성취지향성	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
6		①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
7		①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
8		①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
9	주도성	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
10		①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
11		①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
12	대인 이해	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
13		①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
14		①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
15	고객지향성	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
16		①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
17		①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
18	자신감	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
19		①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
20		①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
21		①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

항목		설 문 항 목	상위 20% 평가					중 요 도				
			전혀 아니 다	그 렇 지 않 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다	전혀 아니 다	그 렇 지 않 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
22	관 계 형 성	대부분의 고객과의 원만한 관계를 유지한다	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
23		영업현장에서 광범위한 네트워크를 형성하고 활용한다	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
24		동종업계 영업사원과 친밀한 관계를 유지하고 있다	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
25	분 석 적 사 고	부정적 상황을 예측하고 미리 계획을 세운다	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
26		고객의 부정적 의견을 예상하고 대안을 미리 마련한다	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
27		현재 상황을 면밀히 분석하고 계획을 세운다	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
28	개 념 적 사 고	나름의 규칙을 세우고 이를 업무에 적용한다	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
29		협상이나 문제해결의 핵심 요소가 무엇인지 파악한다	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
30	정 보 수 집	정보수집을 위해 고객에게 의도적으로 질문을 한다	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
31		고객 및 거래처의 정보수집 활동을 주기적으로 한다	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
32		다양한 방법으로 업무에 필요한 정보를 수집한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
33	조 직 인 식	고객의 조직을 인식하며 의사결정에 미치는 영향을 파악하고 있다	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
34		고객 조직의 성향, 풍토, 문화를 이해한다	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
35	기 술 전 문 성	상품 서비스에 관련된 기술을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
36		기술적 전문성을 통해 고객의 문제해결에 도움을 준다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
37	성 과 평 가	회사의 시장 점유율을 높이는데 기여한다	①	②	③	④	⑤					
38		계약 성사율이 높은 편이다	①	②	③	④	⑤					
39		회사의 매출액 증가에 기여한다	①	②	③	④	⑤					
40		회사의 인지도 증가에 기여한다	①	②	③	④	⑤					

아래 내용은 하위 20% 영업사원에 대한 평가입니다. 설문내용을
확인하시고, 해당 내용에 응답하여 주시기 바랍니다. <하위 20% 직원>

항목		설 문 항 목	하위 20% 평가				
			전혀 아니 다	그 렇 지 않 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
1	영 향 력	고객과의 신뢰를 구축한다	①	②	③	④	⑤
2		고객의 이슈와 관심에 집중한다	①	②	③	④	⑤
3		고객에게 간접적인 영향력을 행사한다	①	②	③	④	⑤
4		말과 행동이 고객에게 어떤 영향을 미치는 예측	①	②	③	④	⑤
5	성 취 지 향 성	도전적이고 성취 가능한 목표를 세운다	①	②	③	④	⑤
6		시간을 효율적으로 사용한다.	①	②	③	④	⑤
7		가능성이 큰 고객에게 노력을 집중한다.	①	②	③	④	⑤
8		고객의 사업의 발전을 위해 노력한다	①	②	③	④	⑤
9	주 도 성	반복해서 시도하며 쉽게 포기하지 않는다	①	②	③	④	⑤
10		기회를 잘 포착한다	①	②	③	④	⑤
11		경쟁자의 위협에 즉각적으로 대응한다	①	②	③	④	⑤
12	대 인 이 해	고객의 관점에서 요구사항을 이해한다	①	②	③	④	⑤
13		고객의 기분과 감정을 이해하여 노력한다.	①	②	③	④	⑤
14		고객의 반응을 예측한다	①	②	③	④	⑤
15	고 객 지 향 성	고객의 욕구를 충족시키기 위해 노력을 기울인다	①	②	③	④	⑤
16		고객의 원하는 욕구를 발견하여 충족시킨다	①	②	③	④	⑤
17		고객의 신뢰 관계 구축을 최우선으로 한다	①	②	③	④	⑤
18	자 신 감	내 자신의 능력을 믿는다	①	②	③	④	⑤
19		도전을 받아들이며 낙관적이다	①	②	③	④	⑤
20		상사의 지시에 의존하지 않고 내 스스로 계획을 세운다	①	②	③	④	⑤
21		새로운 도전에 자신감을 가지고 적극적으로 대처한다	①	②	③	④	⑤

항목		설 문 항 목	하위 20% 평가				
			전혀 아니 다	그 렇 지 않 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
22	관 계 형 성	대부분의 고객과의 원만한 관계를 유지한다	①	②	③	④	⑤
23		영업현장에서 광범위한 네트워크를 형성하고 활용한다	①	②	③	④	⑤
24		동종업계 영업사원과 친밀한 관계를 유지하고 있다	①	②	③	④	⑤
25	분 석 적 사 고	부정적 상황을 예측하고 미리 계획을 세운다	①	②	③	④	⑤
26		고객의 부정적 의견을 예상하고 대안을 미리 마련한다	①	②	③	④	⑤
27		현재 상황을 면밀히 분석하고 계획을 세운다	①	②	③	④	⑤
28	개 념 적 사 고	나름의 규칙을 세우고 이를 업무에 적용한다	①	②	③	④	⑤
29		협상이나 문제해결의 핵심 요소가 무엇인지 파악한다	①	②	③	④	⑤
30	정 보 수 집	정보수집을 위해 고객에게 의도적으로 질문을 한다	①	②	③	④	⑤
31		고객 및 거래처의 정보수집 활동을 주기적으로 한다	①	②	③	④	⑤
32		다양한 방법으로 업무에 필요한 정보를 수집한다.	①	②	③	④	⑤
33	조 직 인 식	고객의 조직을 인식하며 의사결정에 미치는 영향을 파악하고 있다	①	②	③	④	⑤
34		고객 조직의 성향, 풍토, 문화를 이해한다	①	②	③	④	⑤
35	기 술 전 문 성	상품 서비스에 관련된 기술을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
36		기술적 전문성을 통해 고객의 문제해결에 도움을 준다.	①	②	③	④	⑤
37	성 과 평 가	회사의 시장 점유율을 높이는데 기여한다	①	②	③	④	⑤
38		계약 성사율이 높은 편이다	①	②	③	④	⑤
39		회사의 매출액 증가에 기여한다	①	②	③	④	⑤
40		회사의 인지도 증가에 기여한다	①	②	③	④	⑤

‘인구 통계학’에 관한 문항입니다. 해당 항목에 '○'표를 해 주십시오.

1. 귀하의 성별은?

(1) 남성_____ (2) 여성_____

2. 귀하의 연령은?

(1) 20대_____ (2) 30대_____ (3) 40대_____

(4) 50대 이상_____

3. 귀하의 교육수준은?

(1) 고졸 이하_____ (2) 전문대졸_____ (3) 대학졸 _____

(4) 대학원졸_____

4. 귀하의 직위는?

(1) 사원_____ (2) 주임/대리_____ (3) 과장_____

(4) 차장_____ (5) 부장_____ (6) 이사(이상)_____

(7) 기타(정년퇴직,주부)_____

<부록-3> 고객용 설문지

설문지

(고객용)

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 중에도 설문에 응해주시니 감사합니다.

본 설문은 고객의 입장에서 영업직원이 갖추어야 할 역역을 알아보기 위한 설문입니다. 이를 통해 영업직원이 갖추어야 할 역량의 종류를 확인하며, 역량의 우선순위는 어떻게 될 것인지에 대해 알아보려 합니다.

응답자께서는 응답자가 생각하는 이상적인 영업사원이 갖추어야 할 역량에 대해 설문에 응답하여 주시기 바랍니다.

문항의 총 36개 문항으로 되어 있으며, 작성하시는데 약 10분이 걸립니다. 이 조사는 연구의 목적으로 사용되며, 모든 내용은 철저히 비밀로 보장됩니다. 소중한 시간을 내어주셔서 진심으로 감사하며, 모든 질문에 빠짐없이 솔직하게 답변하여주시길 부탁드립니다.

2015년 4월

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 융합기술학과

지도교수 : 조 세 홍

연구자 : 서 태 원

연락처 : 010-8617-1133

kseotaiwon@naver.com

아래 내용은 응답자가 생각하는 이상적인 영업사원이 갖추어야 할 역량에 대한 설문입니다. 설문내용을 확인하시어 응답하여 주시기 바랍니다.

항목	설문항목	중요도				
		전혀 아니다	그 렇 지 않 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
1	영향력	①	②	③	④	⑤
2		①	②	③	④	⑤
3		①	②	③	④	⑤
4		①	②	③	④	⑤
5	성취지향성	①	②	③	④	⑤
6		①	②	③	④	⑤
7		①	②	③	④	⑤
8		①	②	③	④	⑤
9	주도성	①	②	③	④	⑤
10		①	②	③	④	⑤
11		①	②	③	④	⑤
12	대인 이해	①	②	③	④	⑤
13		①	②	③	④	⑤
14		①	②	③	④	⑤
15	고객지향성	①	②	③	④	⑤
16		①	②	③	④	⑤
17		①	②	③	④	⑤
18	자신감	①	②	③	④	⑤
19		①	②	③	④	⑤
20		①	②	③	④	⑤
21		①	②	③	④	⑤

항목		설 문 항 목	중 요 도				
			전혀 아니 다	그 렇 지 않 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
22	관 계 형 성	대부분의 고객과의 원만한 관계를 유지한다	①	②	③	④	⑤
23		영업현장에서 광범위한 네트워크를 형성하고 활용 한다	①	②	③	④	⑤
24		동종업계 영업사원과 친밀한 관계를 유지하고 있 다	①	②	③	④	⑤
25	분 석 적 사 고	부정적 상황을 예측하고 미리 계획을 세운다	①	②	③	④	⑤
26		고객의 부정적 의견을 예상하고 대안을 미리 마 련한다	①	②	③	④	⑤
27		현재 상황을 면밀히 분석하고 계획을 세운다	①	②	③	④	⑤
28	개 념 적 사 고	나름의 규칙을 세우고 이를 업무에 적용한다	①	②	③	④	⑤
29		협상이나 문제해결의 핵심 요소가 무엇인지 파악 한다	①	②	③	④	⑤
30	정 보 수 집	정보수집을 위해 고객에게 의도적으로 질문을 한 다	①	②	③	④	⑤
31		고객 및 거래처의 정보수집 활동을 주기적으로 한다	①	②	③	④	⑤
32		다양한 방법으로 업무에 필요한 정보를 수집한 다.	①	②	③	④	⑤
33	조 직 인 식	고객의 조직을 인식하며 의사결정에 미치는 영향 을 파악하고 있다	①	②	③	④	⑤
34		고객 조직의 성향, 풍토, 문화를 이해한다	①	②	③	④	⑤
35	기 술 전 문 성	상품 서비스에 관련된 기술을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
36		기술적 전문성을 통해 고객의 문제해결에 도움 을 준다.	①	②	③	④	⑤

‘인구 통계학’에 관한 문항입니다. 해당 항목에 '○'표를 해 주십시오.

1. 귀하의 성별은?

(1) 남성_____ (2) 여성_____

2. 귀하의 연령은?

(1) 20대_____ (2) 30대_____ (3) 40대_____

(4) 50대 이상_____

3. 귀하의 교육수준은?

(1) 고졸 이하_____ (2) 전문대졸_____ (3) 대학졸 _____

(4) 대학원졸_____

4. 귀하의 직위는?

(1) 사원_____ (2) 주임/대리_____ (3) 과장_____

(4) 차장_____ (5) 부장_____ (6) 이사(이상)_____

(7) 기타(정년퇴직,주부)_____

ABSTRACT

A Study on the Effect of Sales People's Competence Based on Stakeholder's Perspectives on the Business Performance –Focusing on the Small and Medium Business in the Information and Communication Construction Industry–

Seo, Tae–Won

Major in Technology Strategy

Dept. of Convergence Technology

Graduate School of Knowledge Service

Consulting

Hansung University

The new era has arrived based on the development of information communication technology getting improved every day and various industrial convergence. And such a change has led not only to the development of other industries but also to the beginning of new industries through distributing and sharing information. In the enterprises side, however, according to those things—particularly sharing information, each of them had no choice but to need further efforts to survive among competitors in the same industry, such as price competition, differentiation, new business model creation, etc.

Besides, those effects are applied to the information and communication construction business as well. The companies found it necessary to try to make constant efforts to develop new technologies for leading markets, and field applications. As a result, sales people, who play direct roles in sales, have been required to display the sales performance based on better competence and capability.

The purpose of this study is to figure out how competence of sales people effects on business performance. So an experimental group was divided into 3 groups such as sales people, administrators and customers to subdivide. And then each group was evaluated by key competence indexes and business performance required of a sales person. The administrators group was sorted by total scores, from the highest 20% to the lowest 20%, to figure out the difference between the superior and the inferior class.

To check the expected result, two hypotheses were stated as follows. First, each competence importance would be differently scored by group. Second, the competence of sales people would affect on their business performance.

In the first hypothesis—evaluation of competence importance by group, 3 indexes were selected with the highest scores such as customer orientation, self—confidence, conceptual thinking. In addition, the most important thing in the sales people group was professional competence of technology, and the customers group selected achievement orientation index. Following the result, it was demonstrated the difference among the stakeholders. And for the additional study it was analyzed the competence difference between the superior class with the highest 20% and the inferior class with the lowest 20% classified for the sales performance, so that the result shows that there are great gaps in self—confidence, relationship building, influence, and leading capability indexes.

In the second hypothesis—competence effect of sales people on business performance, each category has positive factors effecting on the result—4 factors such as conceptual thinking, achievement orientation, customer orientation, relationship building for sales, 2 factors such as relationship building, achievement orientation for contract rates, 2 factors such as understanding others, achievement orientation for company awareness, and 4 factors such as achievement orientation, self-confidence, analytic thinking, technical professionalism.

By this time, this study offers the analysis results such as how sales competence effects on business performance directly, competence differences between superior and inferior classes, and competence importance. Furthermore it ultimately provides not only enterprises related to those business with meaningful information to recruit sales people, give a training them, and figure out which point would be better for internal supports to focus on, but also sales people with real meanings to evaluate own competence and make up for lacks of competence.

[Key Words] information communication technology, sales people, sales competence, sales performance, information and communication construction business

감사의 글

막연한 설렘과 두려움을 가지고 시작한 대학원 생활, 어느덧 2년이라는 시간이 지나 이렇게 논문을 마무리합니다. 작지만 수많은 노력이 모여 논문이 완성되어가는 과정은 저에게 학문의 정진뿐 아니라 인생을 배워가는 과정이었습니다.

먼저 부족한 저를 제자로 받아주시고, 아낌없는 가르침과 조언을 베풀어 주신 임옥빈 교수님께 진심으로 감사드립니다. 그리고 넓은 시야를 갖게 해주신 나도성 교수님, 많은 가르침을 주신 주형근 교수님, 논문을 지도해 주신 조세홍 교수님, 논문을 심사해주신 노광현 교수님과 여러 교수님께 진심으로 감사를 드립니다.

지난 2년간 직장 and 학업을 병행하는 힘든 상황에서도 서로 격려해가며, 끝까지 학업을 같이 했던 융합기술학과 4기 동기들, 남다른 동기애로 부족한 부분을 채워주며 졸업을 위해 함께 걸었던 친형과 동생 같은 모습이 정말 아름다웠고, 모두 함께여서 이렇게 좋은 결실이 있을 수 있었습니다.

항상 저에게 많은 가르침과 지지를 해주시고, 학업을 수행할 수 있게 지원을 해주신 뉴코리아전자통신 임도재 사장님과 묵묵한 지지를 보내주신 임이재 대표님께 감사드립니다. 더불어 일과 회사에 소홀함이 없으려 노력하였으나, 부족했던 부분들을 채워주시고, 배려해 주신 선배, 동료, 후배들에게도 감사를 드립니다. 그리고 논문을 위해 설문을 응해주신 분들께도 감사의 말씀을 전합니다.

항상 저의 학업에 기도와 믿음으로 성원을 보내주신 아버지, 어머니, 장인, 장모님께 감사드립니다.

마지막으로 사랑하는 아내 정임에게 가장 큰 감사를 전합니다. 결혼 이후 공부를 쉬지 않는 남편을 이해해주고 지원해준 것에 감사합니다. 당신의 이해와 헌신 그리고 한없는 배려가 있었기에 지금의 결실이 있을 수 있었습니다. 그리고 아빠와 함께하는 시간이 적어서 더 많은 추억과 시간을 같이 못 한 루

아에게 감사와 함께 미안한 마음을 전합니다. 사랑하는 루아야! 이제 아빠랑
엄마랑 더 많은 시간과 즐거운 추억 만들자. 항상 건강하고 밝은 모습으로 하
나님과 동행하는 루아가 되길 기도할게. 아빠 엄마 아들로 와줘서 고마워.

이외에도 미처 감사의 인사를 드리지 못한 많은 분께 감사드리며, 끝으로 저
에게 지혜와 명철을 주시고, 학업의 길로 인도해 주신 하나님께 모든 영광을
돌립니다.

2015년 6월

서 태 원 드림

