

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717  
<http://dx.doi.org/10.15722/jds.14.11.201611.103>

## An Empirical Study on Eliciting a Competency Required by Salespeople: Differentiating B2B Salespeople and B2C Salespeople

영업사원의 필요역량 도출을 위한 실증적 연구: B2B, B2C 영업사원을 구분하여

Sung-Min Ahn(안성민)\*, Chan-Wook Park(박찬욱)\*\*

Received: October 12, 2016. Revised: October 14, 2016. Accepted: November 15, 2016.

### Abstract

**Purpose** - Our research started out with an assumption that a further study about the competency of B2B and B2C salespeople is needed, and has thus focused on enhancing their abilities throughout various fields. It seems that the ability of sales representatives has a positive influence on the image and revenue of the company. Since businesses find it apparent that the role of salespeople will become significant in the future, our research aims to provide a foundation for future research on exploring the necessary competencies for salespeople by conducting an in-depth interview as well as survey.

**Research design, data, and methodology** - The methods of our research can be broken down into four steps - an interview on salespeople, eliciting salespeople's potential competency, surveys, and analysis. First, our research team conducted interviews on forty subjects. Second, we strived to elicit potential competency of salespeople based on data gained from previous studies and in-depth interviews. And Third, we came up with our own survey templates. Last but not least, our research team analyzed the results from the surveys to elicit necessary capabilities for the salespeople.

**Results** - The results of our research show a clear distinction between B2B and B2C salespeople on all categories that we measured such as the character fitness, competence of emotion and sales marketing. As for B2B salespeople, the results indicated openness(M: 3.8265) in character fitness, and self-motivation(M: 4.1887), group cognition(M: 3.8735), teamwork(M: 3.9956) in competence of emotion, and previous research(M: 3.8735), proposal of values(M: 4.3873), cooperation with other team(M: 4.0441) in competence of sales marketing. The difference in capability required between B2B salespeople and B2C salespeople was very pronounced.

**Conclusions** - For future studies, enhanced pool of subjects with various backgrounds is needed in order for our research to reach a wide range of population. The results from our research are advised to be used for eliciting the competency required by salespeople and for a practical application to further enhance their competency. Companies need continuous efforts to develop the skills of salespeople based on competence analysis and research of sales representatives.

**Keywords:** Competency of Salespeople, B2B Salespeople, B2C Salespeople.

**JEL Classifications:** M1, M12, M31.

### 1. 서론

#### 1.1. 연구의 배경

기업이 가진 가장 큰 목적은 이윤 추구이다. 따라서 기업은

구매자의 니즈를 파악하고 그에 합당한 제품 및 서비스를 생산해 최종적으로 고객의 선택, 즉 구매로 이어질 수 있도록 해야 한다. 2000년대 이후 기술과 정보통신의 급속한 발전은 기업들이 생산하는 제품과 서비스의 발전으로 연결되었고, 이에 따라 소비자들은 제품 선택 및 구매에 있어 다양한 대안을 가지게 되었다. 이러한 상황에서 기업들은 생존을 위하여 고객지향적인 경영활동을 추구하게 되었고, 영업에 대한 중요성을 인지하게 되었다.

과거 '영업'은 영업사원의 언변과 설득, 단순 거래 성사를 목적으로 한다는 부정적인 시각을 가졌다. 그러나 최근 기업의 영업사원은 고객과 기업사이의 양방향 커뮤니케이션 효과를 높임과 동시에 고객의 반응에 즉각 반응하고, 이를 반영한 서

\* 1st Author, Ph.D., Candidate, Department of Business Administration, University of Kyung Hee, Korea. Tel: +82-2-724-1115, E-mail: sumahn@kpc.or.kr

\*\* Corresponding Author, Professor, Department of Business Administration, University of Kyung Hee, Korea. Tel: +82-2-961-2144, E-mail: cwpark@khu.ac.kr.

비스가 가능하기 때문에 기업 이미지에도 긍정적인 영향을 끼친다(Choi & Lee, 2013). 즉 기업의 성장에 꼭 필요한 이익은 영업 없이 얻을 수 없다는 것이다.

기업의 성장, 즉 이익의 극대화를 위해서는 효율적인 조직적인 영업활동이 기반이 되어야 한다. 거래처가 만족할 수 있는 이윤 추구 방안과 신규고객 유치를 위한 새로운 상품 개발 및 판촉활동, 잠재고객 발굴을 위한 새로운 시장 개척 등 영업활동을 위한 지속적인 연구가 필요하다. 이것이 기업이 생존경쟁에서 살아남기 위한 필수적인 요소들이기 때문이다(Oh et al., 2010).

영업을 위해 가장 중요한 것은 변화하고 있는 추세를 읽고, 앞으로의 변화를 감지하여 한발 빠르게 움직이는 것이며, 이는 고객을 통하여 확인할 수 있다(Hsiao, 2012). 고객들이 과거에 비하여 니즈가 다양하고 복잡해졌기 때문에 단순히 거래와 이윤을 목적으로 하는 방식은 고객의 만족을 끌어낼 수 없다. 동일한 상품구색 및 유사한 가격촉진 방안, 유사한 점포 레이아웃 등 기업과 제품의 차별성이 점차 사라지고 있는 상황 속에서 영업사원이 기업을 대표하여 고객과 직접 접촉을 통한 만족을 끌어내는 것은 매우 설득력 있는 방안이다.

나날이 치열해지는 기업들의 경쟁 속에서 영업사원의 자질은 기업의 자산이 되기 때문에 능력개발은 매우 중요하다. 그러나 이러한 상황임에도 불구하고 영업사원의 역량 개발을 위한 노력 및 연구는 학술적인 면, 기업적인 면 모두 매우 부족한 상황이다. 학술적인 면에서 영업사원이 갖춰야 할 분야에 대한 역량 도출에 대한 연구가 거의 없으며, 기업적인 면에서도 직무관련 교육 외에 거의 없으며 그마저도 획일화된 방법의 의존하고 있다.

영업사원 역량의 중요성을 나날이 커질 것이며, 유능한 영업사원 확보를 위한 기업의 노력이 치열해질 것이다. 따라서 본 연구에서는 앞서 언급한 문제점 및 기업의 잠재적 필요를 바탕으로 영업사원이 갖춰야 할 다양한 역량에 대하여 연구하고, 이를 통하여 향후 영업사원의 역량 도출 연구의 토대를 마련하는 것을 연구목적으로 한다.

## 1.2. 연구 방법 및 문제

본 연구는 영업사원들의 필요역량 도출을 위한 실증적 연구이다. 이를 위하여 영업사원들에 대한 BEI인터뷰와 역량에 대한 설문조사를 통한 통계 분석 및 역량 검증 방법으로 연구가 진행되었다. 연구문제는 크게 두 가지로 설정하였으며, 자세한 내용은 다음과 같다.

**연구문제 1. B2B 영업사원과 B2C 영업사원에게 필요한 역량은 무엇인가?**

- 1) 감성 역량은 중요한가?
- 2) 성격적 역량은 중요한가?
- 3) 전문적 영업 역량은 중요한가?

**연구문제 2. B2B 영업사원과 B2C 영업사원에게 필요한 역량은 어떻게 다른가?**

- 1) 감성 역량은 어떻게 다른가?
- 2) 성격적 역량은 어떻게 다른가?
- 3) 전문적 영업 역량은 어떻게 다른가?

## 2. 이론적 고찰

### 2.1. 영업사원

#### 2.1.1. 영업사원에 대한 연구

영업사원은 고정고객 및 예상고객과 직접 접촉하여 정보를 제공하고 수요를 불러일으키는 판매담당자라고 볼 수 있으며, 즉 인적판매가 영업사원을 통해 이루어지기 때문에 고객과 직접적인 대화 및 설명을 바탕으로 영업사원이 소속된 회사의 제품과 서비스를 구매하도록 이끄는 활동자를 의미한다(Jeong & Park, 2008). 이때 영업사원은 정보 제공 및 설득을 담당하고 있으며 판매하는 제품에 대한 충분한 지식이 필요하다. 회사에 대한 이미지 및 평판 역시 영업사원에 의하여 형성되기 때문에 인적판매에 있어 영업사원의 역할이 매우 중요하다.

영업사원은 역할이 과거에는 판매원으로서 제품을 판매하는 것이 전부였다면, 최근에는 고객을 대상으로 제품을 판매하는 일 외에 고객이 가진 니즈를 파악하고, 문제점 해결을 위한 고민 및 방안 마련의 역할까지 동반하기 때문에 기업 이익 창출에 기여하는 파트너로 봐야한다. 기업 역시 영업사원의 효과를 판매량에 의한 평가가 아닌 소비자에게 많은 서비스 및 만족감을 심어주는 쪽에 비중을 두고 있다.

영업사원의 역할은 구매 전과 구매 시점, 구매 후로 나누어 연구할 수 있다(Park, 2012). 먼저 구매 전 단계에서는 고객이 서비스나 부정적인 상황 등 구매의 위험에 대한 불확실성을 줄일 수 있는 역할을 한다. 이 때 고객과 판매자의 관계에 신뢰를 쌓는 것이 중요하고, 신뢰 구축을 위해 일정시간이 소요되며 고객을 자주 방문하여 신뢰감을 심어줄 필요가 있다. 또한 부정적 결과에 대한 위험성을 줄이기 위해 믿음을 심어줘야 하며, 기업의 이미지 향상과 브랜드 자산 구축에 긍정적인 영향을 미친다. 구매시점에서는 구매자가 자신의 의사결정에 대해 확신을 가질 수 있도록, 올바르게 좋은 결정이었다는 점을 지속적으로 확인시켜주는 역할을 한다. 이렇게 커뮤니케이션을 통해 고객의 만족과 재구매를 제고하며, 고객의 기대가 충족되고 만족이 이루어지게 된다. 구매 후 단계에서는 고객들에게 발생할 수 있는 인지적인 부조화 수준을 낮출 수 있으며, 고객들이 다른 고객들에게 긍정적인 구전 커뮤니케이션을 수행하도록 만드는 역할을 한다. 또한, 재구매 활성 및 고객과 기업 간의 장기적인 관계 설정을 위한 역할을 하며, 구매 후 발생하는 고객의 요구 및 불만사항에 대해 일정기간 관리를 담당한다.

전문적이고 경험을 가진 영업사원은 제품 판매 이상의 역할을 수행한다. 특히 구매자의 욕구수준을 세분화하고, 제품의 다양화 및 복잡화 등에 기인하여 소비자들의 구매과정 역시 복잡, 다양해지며 역할이 확장되고 있는 상황이다.

영업사원의 지위 역시 단순한 판매자에서 의사전달자 및 계획자, 설득자, PR전문가, 정보수집 및 보고자, 소비자 문제 해결자 등으로 변화하고 있다. 또한 판매원의 기본 의무에 판매활동 외에 서비스 활동과 정보활동을 추가하였고, 그 중 정보활동의 중요성을 강조하였다(Spencer et al., 1994). 즉 영업사원은 기업과 고객 사이의 상호작용을 원활하게 중계하는 역할이 매우 중요함을 확인할 수 있다.

### 2.1.2. 거래적, 자문적 영업의 시작

거래적 영업은 전통적인 영업방식이다. 일반적으로 제품과 서비스의 특징, 구매 편의성, 가격을 바탕으로 한다. Rackham and De Vincentis (1999)는 “공급업체는 모두가 비슷한 제품이나 서비스를 제공한다고 생각하고, 구매의사 결정에 있어서 가격과 편의성에만 관심을 두는 구매자의 니즈에 가장 효율적으로 부합하고자 하는 기술, 전략, 영업과정 등의 집합”으로 정의하였다.

Park (2012)은 제품과 서비스 자체가 가진 품질, 거래의 편의성, 가격을 중시하고 주어진 시간 안에 가능한 많은 제품을 판매하는 것이 목적이라는 특징을 가지며, 자사의 제품이나 서비스를 시작으로 영업방법을 펼치는 인사이드 아웃의 관점을 채택한 것으로 보았다.

자문적 영업은 고객의 문제해결 및 고객이 느끼는 문제점 해결을 통한 충족과 새로운 가치의 제공 및 고객의 전략적인 목표 달성에 대한 기여를 바탕으로 하는 것이다. 종합적으로 “고객의 문제점을 파악하여 해결을 할 수 있는 방안을 제시하거나, 고객이 생각을 하고 있지 못한 새로운 가치를 제공함으로써 고객의 전략적인 목표를 달성을 하는데 도움이 되도록 하는 것을 목적으로 하는 영업”이라고 정의한다.

자문적 영업이 등장한 배경은 고객이 가지고 있는 문제가 점점 다양하고 복잡해지고 있기 때문이다(Zoltners et al., 2009). 고객들이 보이고 있는 문제가 다양하고 복잡하고 어려울수록 이 영업방식의 가치가 뚜렷하게 나타나고, B2C 부문보다는 B2B 부문에서 많은 성과를 낼 수 있다는 특징을 가진다. 물론 B2C 분야 중에서도 은행의 프라이빗뱅킹(private banking), 증권사의 랩어카운트(wrap account) 등에서는 자문적인 관계를 기반으로 하는 영업의 활동이 활성화되어 있다(Park et al., 2013).

## 2.2. B2 산업과 B2 산업

### 2.2.1. B2 산업과 B2 산업에 대한 연구

B2 산업은 'Business to Business'의 약자로서 상호 기업 간에 이루어지는 거래를 뜻하며, 다른 기업들을 대상으로 제품이나 서비스를 제공해 주는 거래이다(Cho & Yang, 2011). 전 세계 무역 거래의 80% 이상을 차지하고 있는 B2B 산업에서는 소비자를 대상으로 하는 B2C산업에 비해 주문량이 많고 특별한 문제가 및 하자가 발생하지 않는 한 지속적인 거래관계의 유지가 가능하기 때문에 한정된 고객과의 관계가 세워지는 것이기 때문에 정립이 매우 중요하다(Woo & Park, 2011). 즉, B2B산업은 다른 산업재의 고객에 대한 재판매 또는 자신들의 재화 및 서비스를 생산에의 이용을 목적으로 상업업체, 정부, 비영리기관 등에 대한 서비스와 제품을 판매하는 구매의 과정으로 정의할 수 있다.

B2C산업은 다양한 시장을 대상으로 하며, 거의 모든 사람들을 잠재적인 고객으로 본다. 잠재적인 고객들 모두에게 적합하도록 맞춰져 있지는 않으나 성공적인 제품이나 서비스들은 광범한 매력을 가지는 것이다. 즉 다수의 구매자와 다수의 판매자가 존재하는 것이며, 수요의 탄력성이 존재한다. 또한 복잡한 유통경로를 가지고 있다는 특징이 있기 때문에 기업 유통 정책에 있어서 합리적이고 효율적인 계획을 세워 추진해야 한다.

B2B 시장과 비교해 B2C 시장의 주요한 차이점을 살펴본다면, 산업재 및 서비스의 복잡성 및 산업수요의 다양성, 적은 수의 고객, 고객 당 대규모의 구매량, 공급자와 고객 간의 지속적인 관계 형성이 해당된다는 것을 알 수 있고(Kotler & Kevin, 2009). 다음과 같이 구분하여 분석할 수 있다.

<Table 1> The characteristic difference between B2B Market and B2C Market

Classification	B2B Market	B2C Market
Product concept	Being sold at the business and used/consumed for production	Individual or Family
Footfall	Relatively little/small Limited to certain industries	Unspecified mass population(consumer) Mostly widespread
Procurement behavior	Participation of a group with various interests (customer service center)	A purchase made by a user of the product or a staff/an authorized individual (an individual or a family)
Customer relation	- Forming a strong relationship - RSM(Relationship Management) - Spec-In Marketing	- Breaking down a group into different components - Strengthening a relationship based on the brand royalty
Demand variation	- A derived demand led by demand from B2C based on economic status, -Currency, financial condition, innovation of technology, and structure of production	Focus on major function such as an increase and decrease in the income, trend, change in lifestyle.
Product	A development achieved by innovation of technology, expansion of service,and customer's need	Relying on functions and characteristics of psychological trait
Distribution	Relatively simple/uncomplicated (Direct/Simple Indirect)	Complicated structure, diversity
Price	Transaction record A price based on the negotiation A change in price due to production-based cost and technological innovation	- Generally standardized price - Inducing sales promotion - Application of sales price
Promotion	- Emphasis on personal selling - Application for providing information about the product rather than making profits	- Emphasis on advertisement/sales promotion - A use for product differentiation and creation of profits

2.2.2. B2B와 B2C 영업사원의 유형 구분

B2B 영업사원은 누구를 대상으로 어떠한 활동을 전개하는냐가 크게 달라진다. Spencer et al. (1994)는 영업사원의 역할은 영업의 유형, 회사의 특성, 상품의 유형, 영업의 규모, 고객의 유형 등에 따라서 다양하게 나타나는데, 그 중에서도 영

업의 유형에 따른 역량의 차이가 가장 크게 나타난다고 지적하고 있다. B2B 영업사원의 유형은 <Table 2>와 같다(e.g., Avlonities & Panagopoulos, 2006; Johnston & Marshall, 2011).

<Table 2> A distinction of B2B salespeople's type

Salespeople type	Salespeople's role	Industry
Trade seller	A salesperson that mostly sells final product to retailers or wholesalers	A manufacturing company that makes processed foods, a manufacturing company that produces daily supplies, etc.
Technical seller	A salesperson that mostly sells components or raw materials to a manufacturing company	Component manufacturer, raw material manufacturer, etc.
Missionary seller	A salesperson that successfully manages to provide information about products of his/her company and promote its use	Pharmaceutical company, Drinks industry

B2C 영업사원은 고객이 영업사원을 찾아가는 경우와 영업사원이 고객을 직접 찾아가는 경우가 있는데(Hwang & Moon, 2009), B2C 영업은 주로 고객과 직접적으로 상호작용을 하기 때문에 고객과의 관계 구축을 위한 관계 마케팅 관점에서 매우 중요하다(Avlonities, George, & Nikolaos Panagopoulos, 2006). B2C 영업사원은 어떤 방법으로 제품이나 서비스를 구매하는가를 중심으로 구분하는데, 유통의 경로적으로 말하자면 점포 소매와 무점포소매로 나누어 볼 수 있다.

점포판매 영업사원은 소매점에 방문하여 제품이나 서비스를 구입하는 고객을 대상으로 영업활동을 하는 영업사원으로, 최종 소비자를 상대로 영업활동을 전개한다. 고객의 니즈에 맞는 조언 및 고객 관계 관리의 기능을 함께 수행할 수 있다. 반면 방문활동 영업사원은 고객이 있는 장소로 이동하여 영업활동을 수행하는 영업사원으로, 전화 및 인터넷을 통한 영업까지 포함하며(Hwang & Kwen, 2006), 자세한 내용은 <Table 3>과 같다.

<Table 3> A distinction of B2C salespeople's type

Salespeople type	Salespeople's role	Industry
In store salespeople	An act of introducing and selling products through one-to-one communication with a customer	Car sales, Electronics sales, Brand road shop, Department store, Supermarket etc.
Door to door salespeople	A door-to-door selling refers to a type of selling where a person or persons walk from the door of one house to the door of another, trying to sell, making contracts, providing a service to the general public.	Insurance / Financial product sales, Cosmetics sales etc.

2.3. 영업사원의 역량

2.3.1. 개인과 조직의 역량

역량은 개인과 조직으로 구분할 수 있고, 분석 수준은 기본적으로 개인에 중점을 두지만 조직이 추구하는 전략과 핵심적인 역량과의 연계성을 위해 조직 수준의 역량도 감안해야 한다. 조직의 역량은 조직의 목표 달성을 위하여 고유하고 특성 있는 자원 혹은 능력의 집합이고, 다양한 학자들에 의해 개념

이 제시되어 왔다.

개인역량은 조직역량의 중요 구성요소이며, 무형의 자산과 조직이 가진 고유의 관리방법 측면에서 개인의 역량을 포함하여 일관된 방향성을 가져야만 조직의 역량을 구체화 할 수 있다는 특징을 가진다. 학문적으로 용어를 명확히 구분하지는 않지만, 분석의 규모에 따라 다음의 <Table 4>와 같이 표기하고 있다.

<Table 4> A distinction between capabilities of individual and group

Classification	Individual	Group	Individual and Group
Orthography	Competency	Competence	Competency Competence
Contents of research	Summary of individual competency and structural component	Summary of a cause of group's competency, characteristics, and components	Strategic meaning imposed on individual competency and its practical application

2.3.2. 역량모델 개발

역량 모델은 조직 안에서 특정한 역할을 성공적으로 수행함에 있어 필요로 하는 중요 역량을 규명하는 과정이다. 역량 모델링의 결과물이라고 보는 역량모델은 이러한 역할을 성공적으로 수행함으로써 우수한 성과를 창출하며, 이 때 필요한 지식과 가치 및 행동들을 체계화 한 것을 의미한다. 역량모델은 학자에 따라 다르게 정의되었는데, Lucia and Lepsinger (1999)는 조직에서 한 가지 역할이 효과적으로 수행되려면 지식과 스킬, 특정한 조합이 필요하다고 정의하였으며, Jeong and Jang (1999)은 성과의 극대화를 위해서 지식, 기술, 태도 및 지적 전략을 포함하는 역량을 체계화한 것이 필요하다고 하였다.

직무분석과 역량모델링의 차이점에 대해 Kim and Song (2014)는 직무분석은 일의 단계와 절차 분석을 바탕으로 필요한 지식과 기술 개발을 목적으로 하는 일에 대한 중심적인 접근인 반면, 역량모델링은 조직이나 개인이 우수한 비즈니스 성과 창출을 목적으로 하고, 사람 중심적인 접근을 한다고 하였다.

2.3.3. 영업사원의 영업역량과 역량모델

영업사원의 역량모델에 관한 기존연구는 많이 진행되지 않았다. 영업사원의 역량모델과 관련한 연구들은 영업사원에게 필요한 일반적인 역량들을 제시하거나, 특정 산업의 영업사원들에게 필요한 역량들을 제시하고 있다. 영업사원에 대한 일반적인 역량을 제시한 대표적인 연구로는 Spencer et al. (1994)가 있다. 이들은 인터뷰 자료에 대한 분석을 통해 6개의 역량군의 20개 역량을 도출하였으며, 영업사원의 역량에 대해서는 <Table 5>와 같이 12개로 구성된 '영업사원 일반 역량모델'을 제시하였다. 이들은 영업직에서 가장 중요한 역량으로 영향력, 성취지향성, 주도성 등을 들고 있으며, 다른 사람들에게 제품을 구매하도록 만들 수 있는 '영향력' 역량이 가장 중요한 것으로 보고 있다.

<Table 5> A model for salespeople's capacity(Spencer et al., 1994)

Classification	Behavioral indicators
1. Impact and Influence	Build a trust
2. Achievement Orientation	Set up a challenging and yet achievable goal
3. Initiative	Be resilient and never give up
4. Interpersonal Understanding	Understand can catch nonverbal expressions
5. Customer Service Orientation	Try your best to satisfy the customer's needs
6. Self Confidence	Believe in yourself
7. Relationship Building	Keep in touch with people from work
8. Analytical Thinking	Expect and be prepared for an error
9. Conceptual Thinking	Apply your rules
10. Information Seeking	Obtain information from a variety of sources
11. Organizational Awareness	Understand how structure of customer works
12. Technical Expertise	Be knowledgeable with the product-related technology

컨설팅사인 Manus and MOHR (1997)는 여러 회사에 대한 컨설팅 경험을 바탕으로 영업사원의 역량을 기술, 지식, 능력, 인성 등의 4개 영역으로 구분하고 각각에 대해 4-6개의 역량을 제시하고 있으며(Manus & MOHR, 1997), 그 내용은 <Table 6>과 같다.

<Table 6> Manus & MOHR's model for salespeople's competency

Classification	competency
1. Skill	Basic business skill, Tactical selling techniques, Consulting skill, Problem-solving capability
2. Knowledge	Financial analysis, Market analysis, Plan of operation, Consulting skill, Improve business processes
3. Ability	Psychological agility, Critical thinking, Numeracy, Diffuse thinking
4. Personality	Patience, Desire to accomplish, Self-reflection, Friendly relationship, Firm resolution, Self management

3. 연구방법

본 연구에서는 영업사원 대상 인터뷰, 잠정적 역량의 도출, 설문조사, 설문결과 분석까지 네 개의 단계로 구분하였다. 1단계에서는 행동사건면접 방식을 통한 영업사원 40명을 대상으로 하는 심층인터뷰 실시하였으며, 2단계에서는 선행연구와 심층인터뷰의 자료를 분석하여 각 분야별 잠정적인 필요 역량을 도출하였다. 3단계에서는 2단계에서 도출된 잠정적 역량들에 대해 측정할 수 있는 설문지를 개발하여 300명을 대상으로 하는 설문조사를 실시하였으며, 4단계에서는 설문조사에 대한 분석을 바탕으로 영업사원이 필요로 하는 역량들과 이들의 상대적 중요성을 확인, 비교하였다.

3.1. 역량모델 구축

실무적으로 사용되고 있는 방법들은 크게 행동사건면접, 전문가패널 활용 방법, 일반역량 활용 방법 등으로 나누어질 수 있다(e.g., Spencer et al., 1993; Lucia & Lepsinger, 1999).

3.1.1. 행동사건면접

역량 개념의 창시자인 McClelland (1973)에 의해 처음 제시된 방법이다. 이는 우수한 성과자 집단과 평범한 성과자 집단을 각각 5~10명 정도를 선정하고, 이들에게 직무상 경험했던 사건 중에서 가장 중대했던 사건(event) 5~6개를 상세히 설명하도록 하는 방법이다. 2~3개는 성공사례, 나머지는 실패 사례에 할애되며, 해당 직무 수행 담당자에게 요구되는 특성을 어떻게 생각하는지 설명하게 된다. 녹취작업을 거쳐 분석되고, 우수한 성과자에게는 나타나지만 평범한 성과자에게 나타나지 않는 특성을 추출하는 방식으로 진행된다. 이 과정을 통해 해당 직무의 역량이 추출된다.

3.1.2. 전문가패널 활용 방법

해당업무에 대한 전문성을 지닌 사람들로 2~3개의 패널을 구성하고 패널 멤버들 사이에 토론을 통하여 특정 업무 수행에 필요한 역량을 추출하는 방법이다. 패널은 5~10명으로 구성되고 해당업무의 우수성과자, 인사담당자, 외부전문가 등으로 구성된다. 이는 문가 패널 활용 방법은 일종의 집단심층면접(focus group interview : FGI)이라고 할 수 있으며, 전문가의 경험과 직관을 최대한 활용할 수 있다는 특징을 가진다.

3.1.3. 일반 역량모델 활용 방법

해당 분야에서 이미 만들어진 역량모델을 활용하는 방법으로 '일반모델 덧씌우기 방법(generic model overlay method)'이라고도 칭한다. 해당 조직과 가장 유사한 특성을 지닌 조직을 대상으로 이미 개발된 역량모델을 선택하는 작업으로부터 시작하며, 전문가 패널을 활용하여 선정된 역량모델을 조직 상황에 맞도록 수정하는 과정을 거친다. 이렇게 수정된 역량모델은 또 다른 전문가 패널이나 우수 성과자들에 의해 두 차례 정도 더 수정되는 과정을 거쳐 최종적인 역량모델이 구축된다. 다른 모델과 비교하여 시간과 비용이 적게 든다는 장점을 가지지만, 누락되는 역량이 있을 수 있고, 해당조직 직무에 적합하지 않은 역량 모델이 구축될 위험성을 가진다.

4. 연구결과

본 연구는 심층인터뷰를 통한 질적 분석과 설문조사를 통한 양적분석을 모두 실시한다.

4.1. 산업별 영업역량에 대한 질적 분석 결과

4.1.1. 심층인터뷰 개요

본 연구에서 인터뷰는 B2B 영업의 경우 기술영업사원 20명 및 대리점영업사원 20명을 대상으로, B2C 영업의 경우 매장 판매영업사원 20명, 방문판매영업사원 20명 등 총 40명으로 이루어졌으며, 인터뷰 대상자는 직장인을 대상으로 하는 전문 교육기관의 추천을 통해 확보되었다. 심층 인터뷰는 약 50분에 걸쳐 이루어졌으며, 영업사원이 다음과 같은 질문에 응답하는 방식으로 이루어졌다.

- 회사 소개 (비즈니스 모델, 제품, 매출규모, 종업원의 수, 고객사 등)
- 영업조직 (영업사원의 수, 영업조직의 구조 등)
- 영업사원의 역할
- 우수한 영업성과 창출을 위해 필요한 활동
- 우수한 영업사원의 자질
- 우수한 성과를 창출한 본인 및 주변의 영업사원의 영업 활동 사례

인터뷰는 연구자를 포함하여 전문가 5인으로 연구조직을 구성하였고, 각 인터뷰에 연구자 1~3인이 투입되었다. 역량 분류 과정에서 의견 차이가 있는 경우 연구자들과 논의를 통해 조정하였으며, 의견이 차이가 있는 경우는 매우 적었다.

4.1.2. 심층인터뷰 결과 분석

심층인터뷰 과정에서 나타난 역량은 성격적 특성 4개, 감성 역량 10개, 전문적 영업역량 6개로 나타났다(<Table 7> 참조).

<Table 7> A competency elicited through in-depth interview

Classification		Drew a competency	
Qualificatory competencies	Personality trait (4)	Extroversion, Congeniality, Sincerity, Openness	
	Emotional competencies	Competency for self-awareness (2)	Self-rating, Self Confidence
		Competency for self control (3)	Self-command, Achievement Orientation, Initiative
		Competency for social-cognition (2)	Sympathy, Organizational Awareness
		Competency for building a relationship with other (3)	Promote others, Influence, Teamwork
Competency for sales promotion (6)		Careful selection of potential customers (chance of sales promotion)	
		Detailed research beforehand	
		Coming up with customized plan to fulfill customer's need	
		Suggesting creative value	
		Support for the company's resources	
		Fostering a long-term relationship with the existing customers	

**<Table 8>** A competency elicited b B2B salespeople and B2C salespeople

Classification		Drew a competency	B2B	B2C	
Qualificatory competencies	Personality trait (4)	Extroversion		O	
		Congeniality	O	O	
		Sincerity		O	
		Openness	O		
	Emotional competencies	Competency for self-awareness (2)	Self-rating		O
			Confidence		O
		Competency for self control (3)	Self-command		O
			Goal to accomplish	O	O
			Independence	O	O
		Competency for social-cognition (2)	Sympathy	O	O
			Group cognitive	O	
		Competency for building a relationship with other (3)	Promote others	O	O
			Influence	O	
			Teamwork	O	
Competency for sales promotion (6)		Careful selection of potential customers(chance of sales promotion)		O	
		Detailed research beforehand	O		
		Coming up with customized plan to fulfill customer's need	O	O	
		Suggesting creative value	O	O	
		Support for the company's resources	O		
		Fostering a long-term relationship with the existing customers		O	

심층 인터뷰 결과 성격적 특성 중 공통적으로 도출된 특성은 '친화성'은 자신을 내세우기 보다는 고객이나 동료들과의 조화로운 관계의 형성을 중시한다. 친화성을 지닌 영업사원은 고객과는 물론, 영업팀 내의 동료 영업사원이나 타 부서의 직원들과의 관계도 원만하기 때문에 무리 없이 자신이 의도하는 방향으로 영업활동을 전개할 수 있다는 특징을 가진다.

B2B 영업사원에게만 도출된 특성인 '개방성'은 새로운 경험이나 혁신에 대해 수용적이고, 자신의 내부나 외부 세계에 대해 호기심이 많으며, 상상력이 풍부하여 늘 새로운 아이디어와 가치를 추구한다.

B2C 영업사원에게만 도출된 특성에는 외향성과 성실성이 있다. '외향성'은 매사 적극적이고 고객응대에 있어서도 의욕적이기 때문에 고객으로 하여금 더욱 적극적인 구매가 이뤄질 수 있다는 강점을 가질 수 있다. '성실성'은 업무 프로세스에 있어 관련 법규나 규칙 등을 준수하고, 타인과의 관계에 있어서도 문제가 발생하지 않도록 하기 위한 노력을 많이 하는 경향이 있어 고객이 구매활동에 있어 매우 신중하고 꼼꼼한 성격일 경우 신뢰도 또는 가치제안에 있어 긍정적인 기여를 할 수 있다.

다음으로 감성적 특성에 대한 연구결과는 다음과 같다. 공통적으로 도출된 특성인 성취지향성과 주도성, 감정이입, 타인욕성이다. '성취지향성'은 성취감, 자신의 능력에 대한 확인, 자아발전, 업무가 주는 흥미 등과 같은 내재적 보상(intrinsic compensation)을 얻기 위해 스스로 목표를 세우고 이의 달성

을 위해 열심히 업무에 임하는 것이다. '주도성'은 개선 방안을 모색하고 새로운 영업 기회를 창출하기 위해 장시간을 투자하여 방법을 바꾸어 가면서 시도하고, 실패하더라도 포기하지 않고 다시 시도하며, 이러한 과정을 기반으로 종국적으로 영업의 생산성을 높이기 때문에 높은 실적으로 연결된다. '감정이입(혹은 공감)'은 고객은 물론, 팀원이나 타부서 직원 등 이해관계자와의 접촉 과정에서 상대방의 말, 표정, 행동 등을 통해 상대방이 어떠한 상태에 있고, 무엇에 관심을 가지고 있으며, 현재 어떠한 감정 상태인지를 빠르고 정확하게 파악함은 물론, 상대방에게 위안이 될 수 있고 도움이 될 수 있는 말을 하거나 행동을 취할 수 있다는 특징을 가진다. 마지막으로 '타인욕성 역량'은 다른 사람의 발전에 대해 관심을 가지고 다른 사람의 잠재적인 능력을 발휘하도록 하기 위해 자신의 시간과 노력을 기꺼이 투자하는 것으로, 공식적인 지위를 전제로 하는 것이 아니라 타인의 발전을 위한 의도에 기인하는 역량을 의미한다.

반면 B2B 영업사원에게만 도출된 특성은 조직인지와 팀워크이다. 두 요소의 공통점은 조직 내의 네트워크 구성 파악이 빠르며, 공동의 목표를 달성한다는 특징을 가진다. 두 요소 모두 개인영업보다는 팀 단위의 영업 및 대규모의 고객사와의 업무에 유용하기 때문에 B2B 영업에서 비교적 더 많은 비중으로 요구되는 역량이라고 볼 수 있다. B2C 영업사원에게만 도출된 특성은 자기평가와 자신감, 자기통제이다. 세 요소 모두 개인적인 요소라는 공통점을 가지며, 스스로 객관적이고도

분석적으로 바라보며, 이를 통해 자신의 문제에 대해 개선하고자 하는 경향을 기반으로 한다는 특징을 가진다.

마지막으로 자문적 영업 관련 역량은 다음과 같다. 공통적으로 도출된 특성은 니즈파악 역량과 가치제안 역량이다. 먼저 니즈파악 역량은 효과적인 영업활동을 위한 전제조건이다. 고객의 니즈를 파악을 위해서 2차 자료에 대한 분석과 고객과의 대화, 유통점 관찰 등을 바탕으로 고객사의 산업, 고객사의 비즈니스 모델, 고객사의 제품이나 서비스, 고객사의 시장에서의 지위, 고객사의 고객 니즈, 고객사의 경쟁사 등에 대해서도 면밀한 분석이 필요하다. 또한 고객사 구성원들과의 반복적이고 주기적인 대화를 바탕으로 고객사의 니즈는 물론 고객사 구성원의 개별적인 니즈까지 확실하게 파악하기 위한 노력도 필요하다.

가치제안 역량은 고객이 자사로부터 제품이나 서비스를 구매하는 이유에 대하여 설명하는 것이라고 할 수 있다. 따라서 영업사원이 고객사에게 가치를 제안하기 위해서 자사의 제품과 서비스를 통하여 고객이 비용을 절감할 수 있는 방법과 혜택을 부여받을 수 있는 방법에 대한 심도 있는 연구가 필요하다.

B2B 영업사원에게만 도출된 특성은 정보수집역량과 사내자원의 동원 역량이다. 두 요소는 고객사에 대한 정보 외에도 고객사의 경쟁사 동향 등 시장의 전반적인 상황에 대해서도 잘 알고 있어야 하며, 이를 기반으로 고객의 입장을 적극적으로 대변하는 위치에 서는 것이 역할을 의미한다. 반면 B2C 영업사원에게만 도출된 특성인 잠재고객 선별 역량과 기존고객과 장기적 관계증진 역량은 영업의 생산성을 높이기 위한 것이고,

많은 투자를 요구하는 형태의 영업이므로 공급업체의 입장에서 투자에 대한 회수가 필요하다. 따라서 고객의 확보가 필요하고, 확보된 고객과 장기적인 관계를 유지의 역량이 필요하다.

심층인터뷰 결과 B2B 영업사원의 경우 성격적인 측면에서는 친화성, 감성역량 측면에서는 주도성과 팀워크가 가장 빈번하게 언급되었다. 또한 자문적 영업역량 중에서는 니즈파악과 가치제안 역량이 가장 중요하게 생각하였다. 반면 B2C 영업사원의 경우 성격적인 측면에서는 외향성과 친화성, 감성역량 측면에서는 자기평가와 자신감, 공감이가 가장 중요한 요소로 나타났다. 또한 자문적 영업역량 중에서는 니즈 파악역량을 중요한 요소로 보았다.

#### 4.2. 설문 문항의 개념 및 구성

인터뷰를 통해 도출된 영업사원의 잠재적 필요역량에 대한 설문을 위해 다음과 같이 설문항목을 구성하였으며 각 설문항목의 세부 내용 및 출처는 다음 표와 같다. 각 역량들의 문항별 요인을 파악하기 위하여 주성분 분석(Principle Components Analysis)에 의한 요인분석을 실시하였고, 아이겐 값(Eigen Value)이 1.0 이상인 요인만 추출하여 분석하였다. 변수의 요인에 관한 연관성을 효과적으로 규명하기 위하여 직교회전법(Varimax Rotation)을 사용하였고, 요인적재치(Factor Loading)가 ±0.6 이상인 변수를 유의한 것으로 판단하였다.

<Table 9> The format and source of a survey

Competency	Subtlety	Number	Count	The source
Personality trait	Extroversion	A - ① ~ ⑤	20	Yoo & Kim (1997)
	Congeniality	B - ① ~ ⑤		
	Sincerity	C - ① ~ ⑤		
	Openness	D - ① ~ ⑤		
Emotional competencies	Initiative	E - ① ~ ③	43	Kang & Song (2013)
	Influence	F - ① ~ ⑤		
	Organizational Awareness	G - ① ~ ⑤		
	Sympathy	H - ① ~ ⑤		
	Teamwork	I - ① ~ ⑤		
	Promote others	J - ① ~ ③		
	Self-rating	K - ① ~ ⑤		
	Self-command	L - ① ~ ③		
	Achievement Orientation	M - ① ~ ⑤		
Self Confidence	N - ① ~ ④			
Competency for sales promotion	Careful selection of potential customers(chance of sales promotion)	O - ① ~ ⑥	34	Park et al. (2013)
	Detailed research beforehand	P - ① ~ ⑥		
	Coming up with customized plan to fulfill customer's need	Q - ① ~ ⑥		
	Suggesting creative value	R - ① ~ ⑥		
	Support for the company's resources	S - ① ~ ⑤		
	Fostering a long-term relationship with the existing customers	T - ① ~ ⑤		
Total			97	

### 4.3. 산업별 영업사원역량의 설문분석 결과

#### 4.3.1. 연구방법

본 연구는 영업사원에게 필요한 역량을 인터뷰와 선행연구를 통해 도출하고 실제 영업사원들 B2B산업의 영업사원과 B2C산업의 영업사원을 연구의 대상으로 정하고 인터뷰를 통한 실증적인 연구를 진행하였다. 이를 바탕으로 최종적으로 질적 연구를 통해 도출된 역량들에 대해 설문문항을 도출하여 B2B, B2C 영업사원을 대상으로 설문을 실시하였다. 설문은 영업 관련 직무교육 전문기관의 강의를 참여한 수강생들에게 수업에 앞서 연구자와 그리고 연구자로부터 사전 교육을 받은 3명의 조사원에게 설명을 들은 뒤 응답자가 직접 기입하는 자기기입식 설문조사방법을 이용하였다. 6일간에 걸쳐 500부를 설문에 이용하여 총 회수된 343부의 설문지 중 답변의 신뢰도가 떨어지는 73부를 제외하고 총 270부(B2B 136부, B2C 134부)가 본 연구에 이용되었다.

본 연구에서 이용한 분석방법으로는 설문 자료의 신뢰성과

적절성, 그리고 타당성 검토를 위해 Cronbach's  $\alpha$ 를 이용한 신뢰도 분석(reliability analysis)을 실시하였고, B2B산업과 B2C산업 영업사원 각각의 필요 역량을 측정하기 위해 t-test를 이용하여 분석을 실시하였다.

#### 4.3.2. 신뢰도 분석

연구에 사용한 각 구성개념의 측정항목들의 신뢰성 검토를 위하여 신뢰도 분석을 실시하였다. 신뢰도(reliability) 분석은 동일한 개념을 바탕으로 반복적 측정을 하였을 때 나타나는 측정값들의 분산이며, 신뢰성 측정을 하는 것은 각 문항의 측정 결과가 일관성을 가지는지 확인하기 위한 목적이다. 일반적으로 사회과학 자료인 경우 Cronbach's  $\alpha$  계수가 0.6 이상이면 신뢰성이 있는 것으로 본다. 요인으로 추출된 항목을 중심으로 분석하였고, 그 결과는 <Table 10>에 제시하였다. 신뢰성 검증을 위하여 Cronbach's  $\alpha$ 를 사용하였고, 측정항목들의 Cronbach's  $\alpha$  값이 모두 0.6을 넘고 있어 측정문항들의 신뢰성을 갖추었다고 보았다.

<Table 10> The results of analysis of the organization

A construct		Number of item	Cronbach's a
Character competency	Extroversion	5	.841
	Congeniality	5	.622
	Sincerity	5	.666
	Openness	5	.720
Emotional competency	Initiative	3	.752
	Influence	5	.718
	Organizational Awareness	5	.801
	Sympathy	5	.808
	Teamwork	5	.694
	Promote others	3	.791
	Self-rating	5	.761
	Self-command	3	.894
	Achievement Orientation	5	.744
	Self Confidence	4	.868
	Competency for sales promotion	Careful selection of potential customers	5
Detailed research beforehand		6	.723
Coming up with customized plan to fulfill customer's need		6	.637
Suggesting creative value		6	.863
Support for the company's resources		5	.824
Fostering a long-term relationship with the existing customers		5	.660

#### 4.3.3. B2B산업과 B2C산업의 영업사원 역량에 대한 비교검증결과

B2B산업과 B2C산업의 영업사원 역량에 대한 비교검증을 실시하였다. 자질역량 중 성격역량과 감성역량, 전문적 영업역량으로 나누어 진행한 연구결과를 산업별에 따라 비교하여 분석하였다. 그 결과는 다음과 같다.

##### 4.3.3.1. B2B산업과 B2C산업의 영업사원의 성격역량 비교

B2B산업과 B2C산업의 영업사원의 성격역량을 비교한 결과, 외향성에서는 B2C산업의 영업사원의 역량(M: 4.3851)이 더 중요시 되는 것으로 나타났다. 그리고 친화성(M: 4.2045), 성실성(M: 3.9910)에서도 B2C산업의 영업사원의 역량이 더 강조된다는 결과가 나왔다. 하지만 개방성은 B2B산업의 영업사원의 역량(M: 3.8265)이 더 중요하다는 결론을 얻었다.

**<Table 11>** A result of analysis from comparing and contrasting B2B industry and B2C industry

Classification		N	Average	Standard deviation	Average standard error	p-value
Extroversion	B2B	136	3.5162	.54680	.04689	.000
	B2C	134	4.3851	.21609	.01867	.000
Congeniality	B2B	136	3.9500	.54037	.04634	.000
	B2C	134	4.2045	.20145	.01740	.000
Sincerity	B2B	136	3.4088	.51517	.04418	.000
	B2C	134	3.9910	.24753	.02138	.000
Openness	B2B	136	3.8265	.48918	.04195	.000
	B2C	134	3.4925	.57395	.04958	.000

4.3.3.2. B2B산업과 B2C산업의 영업사원의 감성역량 비교

B2B산업과 B2C산업의 영업사원의 감성역량을 비교한 결과, B2B산업에서는 주도성(M: 4.1887), 조직인지(M: 3.8735), 팀워크(M: 3.9956)가 중요시되는 요인으로 나타났고, B2C산업

에서는 영향력(M: 3.2716), 공감(M: 4.3910), 타인육성(M: 3.9826), 자기평가(M: 3.9134), 자기통제(M: 4.1517), 성취지향성(M: 4.0045), 자신감(M: 4.2257) 등의 필요역량이 중요하다는 결론을 얻었다.

**<Table 12>** A result of analysis from comparing the capacity of emotion between B2B industry and B2C industry

Classification		N	Average	Standard deviation	Average standard error	p-value
Initiative	B2B	136	4.1887	.54085	.04638	.000
	B2C	134	4.1443	.37785	.03264	.000
Influence	B2B	136	3.2500	.36737	.03150	.000
	B2C	134	3.2716	.34633	.02992	.000
Organizational Awareness	B2B	136	3.8735	.40355	.03460	.000
	B2C	134	2.8746	.41742	.03606	.000
Sympathy	B2B	136	3.6515	.43342	.03717	.000
	B2C	134	4.3910	.46461	.04014	.000
Teamwork	B2B	136	3.9956	.54240	.04651	.000
	B2C	134	3.3701	.39433	.03406	.000
Promote others	B2B	136	3.5294	.43408	.03722	.000
	B2C	134	3.9826	.37086	.03204	.000
Self-rating	B2B	136	2.7956	.42893	.03678	.000
	B2C	134	3.9134	.20291	.01753	.000
Self-command	B2B	136	2.3922	.52255	.04481	.000
	B2C	134	4.1517	.26684	.02305	.000
Achievement Orientation	B2B	136	3.0074	.42052	.03606	.000
	B2C	134	4.0045	.19844	.01714	.000
Self Confidence	B2B	136	2.6893	.44461	.03813	.000
	B2C	134	4.2257	.19837	.01714	.000

4.3.3.3. B2B산업과 B2C산업의 영업사원의 자문적 영업역량 비교

B2B산업과 B2C산업의 영업사원의 자문적 영업역량을 비교한 결과, B2B산업의 영업사원의 중요한 역량으로 사전리서치(M: 3.8738), 가치제안(M: 4.3873), 타부서협조(M: 4.0441)로

나타났고, B2C산업의 중요한 역량으로 고객선별활동(M: 4.2104), 고객접촉활동(M: 4.4241), 고객관리(M: 4.2910)로 나타났다.

**Table 13** A comparison between the ability of sales marketing between B2B industry and B2C industry

Classification		N	Average	Standard deviation	Average standard error	p-value
Customer selection	B2B	136	3.4985	.38103	.03267	.000
	B2C	134	4.2104	.17908	.01547	.000
Customer contact	B2B	136	3.8174	.35363	.03032	.000
	B2C	134	4.4241	.26618	.02299	.000
Pre-investigation	B2B	136	3.8738	.34753	.02980	.000
	B2C	134	3.2114	.29910	.02584	.000
value proposition	B2B	136	4.3873	.41568	.03564	.000
	B2C	134	3.2102	.29186	.02521	.000
Other departments cooperation	B2B	136	4.0441	.38157	.03272	.000
	B2C	134	2.9627	.47631	.04115	.000
Management of customer	B2B	136	3.7941	.34421	.02952	.000
	B2C	134	4.2910	.39288	.03394	.000

## 5. 결론 및 논의

### 5.1. 연구 요약 및 시사점

경제가 발전하기 위해선 각 기업의 경영이 잘 되어야 하고, 경영을 잘하기 위해서 최종적으로 영업사원의 역량에 초점이 맞추어지는 시대이다. 기업의 경쟁 속에서 고객을 직접 접촉하는 역할을 수행함으로써 기업의 이미지를 제고하고 고객의 만족을 끌어내는 역할을 하고 있기 때문에 기업의 이익을 위한 중요한 요인으로 자리 잡았다. 그러나 이와 관련하여 학문적인 연구를 함에 있어 범위가 넓고 많은 시간이 소요되며, 타 직무에 비해 영업사원을 대상으로 인터뷰 및 설문이 상대적으로 어렵기 때문에 선행 연구 사례를 찾기 어려운 상황이다.

이에 본 연구는 B2B산업과 B2C산업의 영업사원을 대상으로 심층 인터뷰 및 설문조사를 통하여 영업사원이 필요로 하는 역량들을 세부 항목으로 분류하여 정의하고 필요역량을 도출하기 위한 실증적 연구를 하였다. 두 산업의 영업사원이 가진 역량을 도출하였고, 이 결과를 바탕으로 B2B 영업사원과 B2C 영업사원에게 필요한 역량의 차이를 제시하였다.

본 연구는 B2B산업과 B2C산업 자체가 차이점을 가지고 있다는 점을 고려하여 각 산업의 영업사원을 대상으로 필요역량을 도출하고자 문헌연구를 기반으로 한 영업사원의 역량에 대한 분석 연구에서 벗어난 실증적 연구를 실시하였다. 이 연구 방법은 시간이 다소 많이 들지만 영업사원의 필요역량에 대한 구체적인 분석이 가능하고, 학문적인 연구와 동시에 실무적인 적용이 가능하다는 장점을 가진다. 문헌연구와 심층 인터뷰, 설문조사 분석을 통하여 최종적으로 각 영업사원의 역량 도출 및 비교를 통해 산업별 영업사원이 필요로 하는 역량의 차이가 있음을 확인하였다.

본 연구에서 분석한 결과 B2B 영업사원과 B2C 영업사원의 역량에는 큰 차이가 나타났다. 영업사원 역량을 연구하기 위하여 자질역량 중 성격역량과 감성역량, 전문적 영업역량으로 나누어 연구하였다. 이 방법으로 연구하기에 앞서 두 영업사원들을 대상으로 심층 인터뷰를 실시하였다. 심층인터뷰 결과 중 성격역량 결과는 B2B 영업사원과 B2C 영업사원에게 공통적으로 도출된 특성은 친화성 한가지인 것에 비하여 B2B 영업

사원에게는 개방성, B2C 영업사원에게는 외향성과 성실성 역량이 있는 것으로 나타났다. 개방성은 새로운 경험을 기반으로 새로운 아이디어와 가치를 창출하는 역량임에 비하여 B2C 영업사원이 가진 성실성은 법규나 규칙을 준수하고 노력을 통해 신뢰도를 쌓고 가치를 제안하는 역량이다. 감성역량 결과 역시 B2B 영업사원은 조직인지와 팀워크 역량이 도출되었으며, 이는 공동의 목표를 가진다는 특징이 있다.

반면 B2C 영업사원은 자기평가와 자신감, 자기통제가 도출되었으며 이는 개인적인 요소라는 점에 있어 확연한 차이가 있음을 확인할 수 있었다. 마지막으로 전문적 영업역량에 대한 연구결과 B2B 영업사원은 정보수집과 사내자원의 동원 역량으로 수집한 자료를 바탕으로 고객의 입장을 대변하는 역량을 가진다. 반면 B2C 영업사원은 잠재고객 선별 역량 및 장기적 관계 증진 역량을 가졌다.

설문조사를 통한 B2B 영업사원과 B2C 영업사원의 역량에 대한 연구 중 성격역량 비교에 대한 연구결과 외향성에서는 B2C산업의 영업사원의 역량(M: 4.3851)이 중요시 되었고, 친화성(M: 4.2045), 성실성(M: 3.9910)에서도 B2C산업의 영업사원의 역량이 더 강조되었다. 반면 개방성은 B2B산업의 영업사원의 역량(M: 3.8265)이 더 중요하게 나타났다. 감성역량 비교 연구결과는 B2B산업에서는 주도성(M: 4.1887), 조직인지(M: 3.8735), 팀워크(M: 3.9956)가 중요시되는 요인이었으며, B2C 산업에서는 영향력(M: 3.2716), 공감(M: 4.3910), 타인육성(M: 3.9826), 자기평가(M: 3.9134), 자기통제(M: 4.1517), 성취지향성(M: 4.0045), 자신감(M: 4.2257) 등의 필요역량이 중요하다는 결론이 도출되었다. 마지막으로 전문적 영업역량 비교 연구결과 B2B산업의 영업사원의 중요한 역량으로 사전리서치(M: 3.8738), 가치제안(M: 4.3873), 타부서협조(M: 4.0441)로 나타났고, B2C산업의 중요한 역량으로 고객선별활동(M: 4.2104), 고객접촉활동(M: 4.4241), 고객관리(M: 4.2910)로 나타났다.

### 5.2. 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구결과를 기초로 연구의 한계점과 후속연구를 위한 제언을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구가 다양한 산업별 영업사원을 대상으로 하고 있지만 산업의 종류가 매우 다양하

기 때문에 일반화를 위한 연구대상자 선정에 부족함이 있다. 따라서 연구결과에 대한 완벽한 일반화에 어려움이 있기에 좀 더 다양하고 많은 연구대상자 선정을 통하여 연구결과의 일반화가 가능하도록 연구가 이루어져야 할 것이며, 그 연구결과를 기반으로 각 산업별 영업사원이 가져야 하는 필요역량 개발을 도출하여 영업사원의 발전을 위한 신뢰도 높은 자료로 활용할 수 있다면 연구에 의미가 있을 것이다. 둘째, 영업의 학문화가 매우 필요함에도 불구하고 영업사원의 역량과 관련된 연구가

매우 부족하며, 기 연구된 결과 또한 특정 조직, 대상으로 한 경우가 많아 영업과 관련된 깊이 있는 선행연구가 부족했다. 본 연구 결과를 바탕으로 향후 더욱 활성화될 수 있기를 기대한다. 셋째, 본 연구는 영업사원의 필요역량을 도출하기 위한 실증적 연구로서 다양한 필요역량을 도출해내고 비교해냈으나, 각 역량들 간의 상관관계 또는 역량을 변수로 두었을 때 영향을 미치는 정도 등에 대한 검증은 실시하지 못했다. 향후에는 이에 대한 추가연구가 필요하다.

## References

- Avlonitis, G. J., & Panagopoulos, N. G. (2006). Role stress, attitudes, and job outcomes in business-to-business selling: Does the type of selling situation matter?. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), 67-77.
- Cho, Hyuk-Su, & Yang, Kun-Woo (2011). Antecedents and Consequences of Oversea Buyer Attentiveness to B2B e-Marketplace: Does Oversea Buyer Attentiveness to B2B e-Marketplace Really Matter to Improve Export Volume. *Korean Society for Corporate Education*, 65(1), 27-46.
- Choi, Yoo-Hwan, & Lee, Hee-Su (2013). The Mediation Role of Learning Transfer in the Influencing Relationship Job Performance Improvement Program and Work Environment of Small and Medium Size Business Sales Workers Have with Individual Job Performance. *The Journal of Small Business*, 35(4), 165-191.
- Fletcher-Johnston, M., Marshall, S. K., & Straatman, L. (2011). Healthcare transitions for adolescents with chronic life-threatening conditions using a Delphi method to identify research priorities for clinicians and academics in Canada. *Child: care, health and development*, 37(6), 875-882.
- Hwnag, Chang-Hwan, & Moon, Jong-Bum (2009). The Study of Sales Competency and Improvement of Sales Representatives Job Satisfaction through the Analysis of Customer Relationship Process. *The e-business studies*, 10(3), 49-71.
- Hwang, Ji-Sung, & Kweon Soo-Ae (2006). The Purchasing Behavior and the Satisfaction for Door to Door Selling Cosmetics according to Lifestyles. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 30(5), 742-752.
- Jang, Jeong-hun, & Jeong, Jae-Sam (1999). A Three-Round Delphi Study on Developing a Competency Model of Performance Consultants in Changing Corporate Culture. *Journal of Educational Technology*, 15(3), 99-127.
- Jui-Min, Hsiao (2012). Exploring the effects of salesperson competencies on performance: Case study of a Ford car dealer in Taiwan. *Pakistan Journal of Statistics*, 28(5), 607-615.
- Jung, Dong-Seop, & Park, Poong-sin (2008). Empirical Study On The Influence Of Strategy Type, Sales Force Capability, Organizational Structure, And The Business Performance In Pharmaceutical Industry. *Korea academy of Human Resource Management*, 16(3), 1-6.
- Kang, Yoon-jin, & Song, Young-soo (2013). A Study on Emotional Competency in Individuals and Organizations of Korean Enterprises. *The Journal of Training and Development*, 26(1), 1-25.
- Kim, Hee-Bong, & Song, Young-Su (2014). The purpose of this study is to provide the basic direction and contents of followership. *Korean Society for Corporate Education*, 16(1), 45-73.
- Kotler, P. Keller, & lane, Kevin (2009). *Marketing management(Vol.14)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lucia, Anntoinette D., & Lepsinger, Richard (1999). *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organization*. Wiley Online Library: Personnel Psychology.
- Manus & MOHR (1997). Sales competencies for the twenty-first century. Report published using research conducted by Manus and MOHR, Stamford/Ridgefield, CT: Manus and MOHR.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American psychologist*, 28(1), 1-14.
- Oh, Hyun-Seok, Bae, Jin-Hyun, & Yoon, Jeong-i (2010). A Study on The Core Competencies of Car Salespeople. *Korean Society for Corporate Education*, 12(1), 41-68.
- Park, Chan-Wook (2012). *Sales Management for Customer Relationship Building*. Seoul, Korea: Cheong-Ram.
- Park, Chan-Wook, Ahn, Sung-Min, & Cho, A-Ra (2013). Conceptualization and Measurement of Multidimensionality of Consultative Selling. *Journal of Marketing Management Research*, 18(4), 161-182.

- Rackham, Neil, & De Vincentis, John (1999), *Rethinking the Sales Force: Refining Selling to Create and Capture Customer Value*. New York. McGraw-Hill.
- Saliba, S. J., & Turner, R. E. (1995). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, Canadian Eighth Edition, Philip Kotler, Ronald E. Turner. Instructor's Manual*. Scarborough, Ont.: Prentice-Hall Canada.
- Spencer, Lyle M., David C. McClelland, & Sign M. Spencer (1994). *Competency assessment methods: History and state of the art*, Boston: Hay-McBer Research Press.
- Woo, Young-Sun, & Park, Jong-Mu (2014). The Influences of Service Quality on Relationship Quality in B2B Industrial Markets. *Journal of Marketing*, 22(3), 1-20.
- Zoltners, A. A., Sinha, P., & Lorimer, S. E. (2009). Building a winning sales force. *Powerful Strategies for Driving High Performance*, New York: Amacom.

