

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717  
<http://dx.doi.org/10.15722/jds.17.01.201901.105>

# The Link between Number of Sales Accounts and Salespeople's Performance

## 영업사원의 거래처 수와 영업성과 간의 관계에 관한 연구

Yeonjin Cho(조연진)\*

Received: November 13, 2018. Revised: November 20, 2018. Accepted: January 05, 2019.

### Abstract

**Purpose** - Previous research has shown that a very high level and a very low level of job scope can both be more stressful than intermediate levels of job scope. This study investigates the potential positive and negative effects of the number of accounts handled by sales personnel. The primary objective of this paper is to examine how the number of accounts salespeople handle affects their stress and performance.

**Research design, data, and methodology** - This research conducted the data collection using a survey of salespeople in the pharmaceutical industry. I sent the survey to 420 salespeople, and received 318 usable responses. To assess measurement reliability and validity, I ran an exploratory and confirmatory factor analysis. I also employed structural equation modeling (SEM) to test all hypothesized effects in AMOS and also measured the interaction variable using Ping's (1996) approach.

**Results** - These results show that there are linear and non-linear effects of the number of accounts handled by the salesperson on both role ambiguity and role conflict. First, the number of accounts handled by a salesperson is positively related to role ambiguity and role conflict. Second, the effect of the number of accounts handled on role ambiguity and role conflict decreases as the number of accounts handled by the salesperson increases. Third, as accounts increase from a low level, role stress increases; when the number of accounts reaches an optimal level, role stress decreases; and when the number of accounts increases to a high level, it can be detrimental to the salesperson's role stress. Fourth, while product complexity is positively related to role ambiguity, brand strength is negatively related to both role ambiguity and role conflict. Fifth, the greater the brand strength, the weaker the relationship will be between the number of accounts handled and salesperson role ambiguity. Finally, role ambiguity is positively related to salesperson performance.

**Conclusion** - Too much and too little accounts increase the role ambiguity and role conflict of salespersons. Managers should identify the complex effect of the number of accounts handled by salespeople. Also, when products are complex, managers should provide training to eliminate any complex processes and complex information. These results suggest ways to decrease salespersons' role stress by ensuring an optimal level of the number of accounts and brand strength.

**Keywords:** Number of Accounts, Brand Strength, Product Complexity, Non Linear Relationship.

**JEL Classifications:** D30. L69. M12.

### 1. 서론

최근까지 직무 범위에 대한 다양한 연구들이 이루어져왔다. 우선 직무 범위가 증가함에 따라 긍정적인 측면을 다룬 연구를 살펴보면, 직무 범위와 스트레스는 부정적 선형관계를 가지며(Jackson & Schuler, 1985), 관계 너비의 증가와 같이 직무 범위가 높은 수준에서는 종사원들이 고객에 대한 접근 가능한 정보가 넓어지고 더 많은 판매 기회에 따른 다양한 자원을 확보할 수 있기 때문에 영업성과를 유발시키는 요인들에 긍정적

영향을 미칠 것이다(Palmatier, 2008). 그러나 반대의 의견을 다룬 연구들도 있다. 직무 범위의 증가로 인해 타인에 대한 책임이 가중되거나(French & Caplan, 1973), 정신적·사회적 요구가 복잡하고 높아지기 때문에(Schaubroeck & Ganster, 1993) 이로 인해 사람들은 스트레스를 경험한다. 또한 타인과 다양한 상호작용으로 인해 인간관계 복잡성(people complexity)이 증가하면서 사람들은 스트레스를 경험할 수 있다. 이와 더불어 직무 범위와 스트레스의 비선형적 관계를 제시한 연구들도 있다(French, Caplan, & Van Harrison, 1982; Johnson & Sohi, 2014). 최근의 연구를 살펴보면, Johnson and Sohi (2014)는 영업사원들이 관리하는 제품라인의 너비와 영업성과의 비선형 관계를 증명함으로써, 영업성과에 영향을 미칠 변수로써 제품

\* First Author, Senior Researcher, Sogang Institution of Business Research, Sogang University, Korea, E-mail: yeonjin@sogang.ac.kr

라인의 수를 제시하고 있다.

본 연구는 제약회사유통채널에서 영업사원들의 직무범위로써 그들이 관리하는 거래처의 너비를 소개하고 있다. 영업사원들이 더 많은 거래처를 관리하는 것이 조직 차원에서 득이 될지 혹은 실이 될지에 대한 불확실성이 존재하기 때문에 조직 차원에서 구성원들에 대한 적절한 거래처 수의 결정은 제약회사가 해결해야 할 과제로 남아있다. 따라서 거래처의 너비에 따른 정서적 반응으로서 역할 스트레스를 제시하고 그에 따른 영업성과의 결과를 보여주하고자 한다.

본 연구의 목적은 영업사원에 의해 관리되는 거래처의 너비가 그들의 역할 스트레스와 영업성과에 어떠한 영향을 미칠지에 관하여 조사하는데 있다. 본 연구는 거래처의 너비가 긍정적 혹은 부정적 효과를 가져다주는지에 대해 조사하기 위하여 영업사원들이 관리하는 거래처 수와 그들의 역할 스트레스간의 선형 및 비선형관계를 조사해보고자 한다. 또한 이러한 역할 스트레스가 영업성과에 영향을 줄 수 있으므로 역할 스트레스와 영업성과의 관계도 고려해보고자 한다.

본 연구는 다음과 같은 측면에서 기여하고 있다. 첫째, 본 연구는 역할 이론에 기초하여(Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964) 종사원들의 역할 모호성과 역할 갈등에 영향을 미치는 변수로써 거래처의 너비를 소개하고 있다. 그 동안 역할스트레스에 영향을 미치는 변수들은 다양하게 정의되어왔지만, 제약유통채널에서의 거래처 너비의 관리에 대한 중요성 및 역할스트레스와의 관계를 다룬 연구는 소개되지 않았다. 둘째, 본 연구는 거래처의 너비를 세 가지 수준으로 나누어, 역할 스트레스와의 비선형 관계를 조사했다는데 의의가 가진다. 이는 직무 범위와 감정적 반응 및 성과 간에 뒤집힌 U자형 비선형관계에 대해 논의되어 왔던 활성화 이론(Champoux, 1980, 1992; Gardner, 1986)을 다시금 재 증명한다는 측면에서 이론적 의의를 찾을 수 있다. 또한 영업사원이 관리하는 거래처의 너비의 수준에 따라 역할 스트레스를 경험하는 정도가 완화되거나 강화됨으로써 이 관계의 증명은 조직적 측면에서 재무적 성과에 긍정적인 시너지 효과로 작용할 것이다. 마지막으로, 기존 연구에는 영업사원의 역할에 대한 고객의 역할 기대에 영향을 미치는 요소로써 제품의 복잡성과 브랜드 경쟁력이라는 제품의 특성을 제시하여왔다(Johnson & Sohi, 2014; Homburg, Muller, & Klarmann, 2011). 이에 따라 거래처 너비에 따른 역할 스트레스의 효과에서 제품의 복잡성과 브랜드 경쟁력이 어떠한 역할을 할 수 있는지에 대해 조사가 이루어진다는 점에서 연구의 기여점을 찾을 수 있다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 제2장에서는 영업성과에 관한 선행연구들과 역할스트레스에 대한 문헌들을 살펴보고 제3장에서는 연구모형과 그에 따른 연구 가설을 제시하고자 한다. 제4장에서는 연구방법을 설명하고 변수의 신뢰성 및 타당성 분석과 가설 검증의 결과를 보여주하고자 한다. 마지막으로 제 5장에서는 본 연구의 요약, 시사점, 그리고 한계점 및 향후 연구방향을 논의하고자 한다.

## 2. 선행연구 고찰

### 2.1. 영업성과에 영향을 미치는 요인

지난 40년간 마케팅 및 영업 분야의 실무자들과 연구자들은 영업성과에 영향을 미치는 요인을 알아보고 다양한 상황에서 이 요인들의 성과 및 결과에 초점을 맞추어 왔다. Walker,

Churchill, and Ford(1977)의 영업성과 선행요인모형을 시초로 하여, Churchill, Ford, Steven, and Walker(1985)는 영업성과의 영향요인을 다음의 6가지로 분류하여 메타분석을 수행하였다. 첫째, 영업성과에 영향을 미치는 요인으로 역할 지각이 있다. 역할 지각은 역할 파트너에 의한 어떠한 기대나 요구를 지각하는 것으로 정의된다(Walker et al., 1977). Singh, Goolsby, and Rhoads(1994)는 역할 지각을 크게 역할 모호성, 역할 갈등, 그리고 역할 과부하의 세 가지 차원으로 나누어 보았으며, Maslach, Schaufeli, and Leiter(2001)는 소진을 역할스트레스의 하나의 차원으로 소개하였다. 기존에 많은 연구들이 역할 모호성, 역할 갈등, 역할 과부하, 그리고 소진을 영업성과에 부의 효과를 가져다주는 변수로 소개하고 있다(Behrman & Perreault, 1984; Brown & Peterson, 1993; Singh et al., 1994).

둘째, 영업성과에 영향을 미치는 요인으로 태도를 제시하였다. McAdams(1995)는 태도를 성향적 기질, 개인의 관심사, 그리고 정체성으로 분류하였고, Vinchur, Schippmann, Switzer, and Roth(1998)은 인지적 태도를 포함시켜 4가지 차원에서 태도를 정의하였다. 성향적 특성은 광범위하고, 탈맥락적이며, 상대적으로 조건을 두지 않은 인간의 성격묘사에 대한 기질적 특징으로 정의된다. 개인의 관심사는 시간, 장소, 또는 개인의 역할과 관련지어 이해할 수 있다. 즉 업무수행과정에서 개인의 성장 및 성취의 필요성과 같은 개인의 욕구 충족 전략으로써 개인의 관심사를 들 수 있다. 정체성은 과거, 현재, 미래를 재구성하여 통합한 자아의 내면을 묘사한 것이다. 인지적 태도는 기질적 특성과는 다르게 일반적으로 지적능력과 관련된 것이다.

셋째, 영업성과에 영향을 미치는 요인으로 스킬 수준을 제시하였다. Churchill와 그의 동료들(1985)은 스킬 수준을 크게 미시적 판매 스킬과 거시적 판매 스킬로 분류해왔다. 미시적 판매 스킬은 대인관계 스킬, 판매술, 전문적 지식으로 구별되는 반면, 거시적 판매 스킬은 영업사원의 역량과 관련된 그의 지식의 너비와 깊이에 초점을 둔다. 또한 Rentz, Shepherd, Tashchian, Dabholkar, and Ladd(2002)은 기존의 미시적·거시적 판매스킬에 대한 하위 범주를 새롭게 정의하였다. 그들은 제품 판매능력 중 영업사원의 적응력에 초점을 맞춰 판매술을 소개하고, 제품과 서비스에 대한 전문적 지식과 고객문제해결과 관련된 판매관련지식을 함께 고려하여 판매스킬의 하위범주를 소개하였다.

넷째, 영업성과에 영향을 미치는 요인으로 동기부여를 제시하였다. 동기부여는 영업사원이 자신의 직무와 관련된 과업이나 활동을 넓히고자하는 소망에 따른 노력의 정도를 말한다(Walker et al., 1977). 초기에 Kanfer(1990)은 동기부여를 필요-동기-가치, 인지적 선택, 자아규제 상위인지(metacognition)로 범주화하였지만, Verbeke, Dietz, and Verwaal(2011)는 영업사원들이 기업과 고객을 연결하는 주도적 중개인으로서 인식되기 때문에 목표지향성을 포함하여야 한다고 주장하였다. 또한 그들은 Kanfer(1990)의 모델에서 필요-동기-가치는 태도요인에 포함되며, 자기규제와 영업성과의 관계를 다룬 기존연구들의 부재를 근거로 하여 필요-동기-가치와 자아규제 상위인지 대신에 업무몰입을 포함하여 하위 범주들을 소개하여야 한다고 설명하였다.

다섯째, 영업성과에 영향을 미치는 요인으로 개인적 특성을 들 수 있다. Walker et al.(1977)는 태도, 성격, 기술은 이미 다른 범주들에 속하기 때문에 인구학적·심리적 특성, 경험, 현 가족상태, 라이프스타일과 관련된 전기적 변수들로서 개인적 특성을 설명하였다.

마지막으로, 영업성과에 영향을 미치는 요인으로 조직적·한

경적 요인을 제시하였다. Jaworski(1988)은 마케팅 영역에서 조직적 상황에 대해 거시적 환경, 운영적 환경, 그리고 내부적 환경으로 개념화하였다. 거시적 환경은 사회적, 정치적, 규범적, 경제적, 그리고 기술적인 상황이고, 운영적 환경은 기업과 직접적으로 거래하는 공급업자나 고객이며, 내부적 환경은 업무 환경을 구성하는 조직적 특성과 구축된 사회적 관계 등 기업 내부의 환경으로 정의된다. 영업성과에 관한 다양한 연구들이 기업의 외부적 환경뿐만 아니라 내부적 측면의 중요성을 강조해왔다(Churchill et al., 1985).

## 2.2. 역할 이론과 역할 스트레스

역할이론(role theory)은 역할은 한 회사에서 지위를 가진 조직 구성원이 수행할 것으로 기대되는 행동들이나 활동들을 대표하는 영업사원의 직위와 관련된다. 이 이론에 따르면 영업사원은 경계확장자(boundary-spanner)로서 자신이 속한 직위에 의해 역할 스트레스를 경험한다고 가정하고 있다(Behrman & Perreault, 1984; Singh, 1993, 1998). 영업사원의 역할 파트너는 직무나 업무 수행 방법에 기대권을 가지고 있는 직속 상사, 고객, 그리고 직장동료와 같은 회사의 내·외부 관계자로서, 영업사원의 역할은 영업사원에게 전달된 그들의 역할파트너의 기대나 요구, 압박을 통해서 정의 된다(Walker et al., 1977). 그래서 역할 파트너들의 기대와 요구에 대한 영업사원들의 지각은 회사에서의 영업사원이 자신의 역할에 대해 정의하거나 직무를 수행하는데 강한 연관성이 있다. 역할 지각의 세 가지 구성성분은 다음과 같다(Singh, 1998). 첫째, 역할 모호성은 조직구성원이 자신의 업무를 수행하는 과정에서 자신에게 주어진 의무나 책임을 명확하게 인식하지 못하고(Walker, Churchill, & Ford, 1975), 업무를 효과적으로 수행하기 위한 필수적인 정보가 부족하다고 느낄 때 발생하는 역할에 대한 불명확성으로 정의된다(Rizzo, House, & Lirtzman, 1970). 조직 구성원은 자신의 직무에 관한 타인의 기대가 무엇인지 불명확하고 역할기대를 충족시키기 위한 최고의 방법을 정확하게 알지 못하거나 자신이 도달하고자하는 성과나 결과가 불명확할 때 역할모호성이 발생한다(Behrman & Perreault, 1984). 둘째, 역할갈등은 역할관계자 간의 일치되거나 양립할 수 없는 역할요구나 모순된 역할기대에 따른 갈등관계로 정의된다(Rizzo et al., 1970; Walker et al., 1975). 이질적인 역할 파트너들이 요구하는 복수의 목표는 조직구성원들에게 양립할 수 없는 목표로 인식되어 조직구성원은 역할갈등을 경험할 수 있다. 셋째, 조직구성원이 자신의 직무를 수행하기 위한 동기나 능력에 비해 조직이 그들에게 요구하는 책임이나 업무가 과중하다고 인식될 때 역할과부하가 발생한다(Singh, 1998). 역할과부하는 내부적·외부적인 업무환경과 관련된 요소들에 의해 영향을 받을 수도 있지만(Jones, Chonko, Rangarajan, & Roberts, 2007), 조직구성원에게 주어진 과제나 활동이 과중할 때도 발생하기도 한다(Olive & Anderson, 1994). 기존에 많은 연구들은 역할모호성, 역할갈등, 역할과부하가 영업만족과 성과에 부의 영향을 미치며 궁극적으로 증가된 이직의도를 발생시킨다고 보여주었다(Behrman & Perreault, 1984; Brown & Peterson, 1993; Singh, Verbeke, & Rhoads, 1996; Jones et al., 2007).

## 2.3. 활성화 이론

활성화이론에서는 인간은 중추신경계 효용성과 관련된 특정

활성화 수준을 가진다고 가정하고 있다(Lindsley, 1951). 이 이론에 따르면, 직무관련 자극제가 개인의 일정 활동수준을 벗어나 이미 경험해온 활성화 수준을 발생시킬 때마다 조직 구성원은 직무스트레스를 경험하기 때문에, 이러한 스트레스 요인이 될 수 있는 심리적 욕구 불만을 경험하지 않도록 해야 한다고 설명한다(Gardner & Cummings, 1988).

활성화이론은 조직적 행동현상을 설명하는 개념들을 다룰 때 적용할 수 있는 이론이다. 그 중 직무 스트레스는 활성화이론에 적용될 수 있는 현상으로, 활성화이론에서 직무 스트레스의 4가지 주요 성분은 다음과 같다(Beehr & Newman, 1978; Newman & Beehr, 1979; Schuler, 1981). 첫째, 직무 스트레스는 개인의 일정수준에서 벗어나 이미 경험해온 활성화 수준을 유발하는 자극제로 인해 발생한다. 둘째, 직무압박은 긍정적인 영향과 행동적 효율성을 감소시키고, 흥분을 증가시킨다. 셋째, 대처전략들은 개인의 일정수준에서 활성화 수준으로 접근할수록 어떠한 영향들을 조정하는 행동들이나 조직적인 중재에 사용되거나, 혹은 직무스트레스의 효과를 완화시키는 전략들이다. 넷째, 직무스트레스를 느끼는 개인에 따른 민감성의 차이는 개인의 흥분에 대한 민감성의 차이와 관계가 있다.

기존의 많은 연구들이 직무 범위와 스트레스 간의 뒤집힌 U자형 관계를 조사하기 위해 활성화이론을 적용시켜왔다(French, Caplan, & Van Harrison, 1982; Gardner, 1986). 그들의 연구에 따르면, 조직구성원들은 직무범위가 적정수준에 있을 때보다 낮거나 혹은 높은 수준에 있을 경우 혹은 직무가 지나치게 복잡하거나 지나치게 간단할 경우에 더 큰 스트레스를 경험하게 된다고 해석하고 있다.

## 3. 연구모형 및 가설설정

### 3.1. 연구모형

본 연구는 영업사원이 관리하는 거래처 수와 역할스트레스, 성과 간에 관계를 파악하고자 아래의 Figure 1.과 같은 연구모형을 설정하였다.

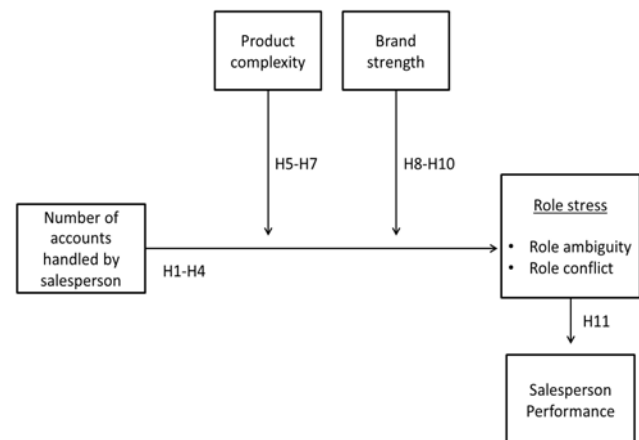


Figure 1: Research Model

### 3.2. 거래처 수와 역할 스트레스

관리하는 거래처가 많아질수록 고객이 기대하는 것이 무엇인지 정확하게 알기 힘들다. 고객들마다 원하는 제품, 가격, 혜택이 다 다르기 때문에 영업사원들의 업무 수행도 거래처에 따라 이질적일 수밖에 없다. 거래처가 너무 넓으면 영업 기회를 식별하는 다양한 자원을 확보할 수 있지만(Palmatier, 2008), 복잡한 상호작용으로 인해 개개인에게 우월한 가치를 제공하는 방법에 대한 정보가 부족하여, 고객에게 적절한 혜택을 제공하고 있는지에 대해 확인할 수 없다. 독특한 판매 전략으로 성공적인 계약을 성사시켰다고 할지라도 다른 고객에게 그 전략이 일관되게 적용되지 않을 수도 있다. 따라서 거래처의 수가 낮은 수준에서는 역할 모호성이 발생할 수 있다.

이와 달리, 거래처 수가 적정 수준에서는 영업 활동 수행의 절차와 결과는 거래처마다 다르지만, 그 동안의 학습과 경험을 토대로 자신에게 기대된 역할의 범위나 자신의 주어진 위치에서 필요한 정보를 파악할 수 있다(Epple, Argote, & Devadas, 1991). 또한 다양한 기존 사례를 통해 역할 기대를 해결했을 때 발생하는 결과와 성과에 대해 추론할 수 있다. 따라서 거래처 수가 적정 수준에서는 역할 모호성이 줄어들 수 있다.

**H1:** 영업사원이 관리하는 거래처 수는 역할모호성에 정의 영향을 미칠 것이다.

**H2:** 영업사원이 관리하는 거래처 수가 증가할수록 역할모호성에 대한 거래처 수의 효과는 감소할 것이다.

조직구성원이 관리하는 거래처의 수가 증가한다는 것은 구매자와 판매자간에 거래된 제품 및 서비스의 수가 많고, 조직 구성원의 내·외부 접점이 증가한다는 의미로 해석할 수 있다(Anderson & Dekker, 2005). 그에 따라 거래처 수가 증가하면 조직과 고객이 기대하는 모순된 역할 기대에 놓일 가능성이 크다. 따라서 두 사람 이상이 동시에 양립할 수 없는 상반된 역할요구 상황에 처할 수 있기 때문에 거래처 수는 역할갈등에 정의 영향을 미칠 것으로 보인다.

이와 달리, 거래처 수가 적정수준에서는 이미 기존의 업무 수행을 기반으로 계획된 전반적인 개요에 맞춰 개인의 목표나 기준을 설정할 수 있을 것이다(Palmatier, 2008). 영업사원이 가진 가치와 조직이 영업사원에게 기대하는 역할 간의 갈등이 줄어들기 때문에 영업사원들의 역할갈등은 감소할 것이다.

**H3:** 영업사원이 관리하는 거래처 수는 역할갈등에 정의 영향을 미칠 것이다.

**H4:** 영업사원이 관리하는 거래처 수가 증가할수록 역할갈등에 대한 거래처 수의 효과는 감소할 것이다.

### 3.3. 제품의 복잡성

제품의 복잡성은 고객에게 기술적으로 설명하기 어렵거나 복잡한 제품의 유형으로써 간주된다. 복잡한 제품을 관리하는 것은 영업사원이 습득하고 적용해야하는 정보의 양을 증가시킬 수 있다(Jones, Brown, Zoltners, & Weitz, 2005). 제품이 복잡한 특성을 가질 때, 고객은 제품의 속성, 용도뿐만 아니라 자신의 니즈를 충족시킬 수 있는 제품인지에 대한 불확실성에 놓일 수 있다. 그래서 영업사원들은 복잡한 제품을 판매할 때

고객의 기대를 만족시킬 수 있는 최적의 방안을 모색하기 어렵고, 자신의 기준이나 능력에 부합되지 않거나 불일치하는 역할 기대에 따라 업무수행이 어려운 상황이 야기될 수 있다. 이러한 불확실성을 감소시키기 위한 방법으로써, 영업사원들은 고객들에게 제품속성이나 제품의 용도를 설명을 위해 충분히 학습할 수 있는 시간과 노력이 필요하고 전문적인 지식을 필수적으로 갖추어야 한다(McQuiston, 1989).

제품의 복잡성은 역할 모호성과 역할 갈등에 대한 거래처 수의 효과를 조절하는 역할을 할 것으로 예상하였다. 제품이 복잡할 때 영업사원들은 제품에 대한 완벽한 이해와 판매계획이 요구되지만, 거래처의 수가 증가하면 고려해야하는 잠재적인 문제들 또한 증가하기 때문에 제품의 복잡성은 역할 모호성과 역할 갈등에 대한 거래처 수의 정의 효과를 증가시킬 것으로 보았다.

**H5:** 제품의 복잡성은 역할모호성에 정의 영향을 미칠 것이다.

**H6:** 제품의 복잡성은 역할갈등에 정의 영향을 미칠 것이다.

**H7:** 제품의 복잡성이 증가할수록 (a) 역할모호성, (b) 역할갈등에 대한 거래처 수의 효과는 감소할 것이다.

### 3.4. 브랜드 경쟁력

브랜드 약속을 실현시키기 위한 조직의 노력은 조직구성원들이 브랜드를 이해하려는 기회를 가짐으로써 시작된다(Gapp & Merilees, 2006). 브랜드 경쟁력은 조직의 목표와 가치를 구성원들에게 인식시키고, 조직을 대신해 최대의 노력을 기울일 수 있는 의지를 갖게 한다(Dukerich, Golden, & Shortell, 2002). 그로 인해 브랜드 경쟁력이 강한 경우, 조직 구성원은 자신의 의무, 권한, 그리고 책임에 대해 명확하게 인식할 수 있고, 업무 수행에 있어 자신에게 기대하는 것이 무엇인지를 정확하게 파악할 수 있다.

또한 영업사원들에 대한 고객의 기대는 브랜드 경쟁력이 있는 제품에서 변하기 쉽다. 강력한 브랜드는 고객에게 감정적 가치를 제공하고(Keller, 1993) 영업사원을 브랜드의 핵심 대표자로 인식하기 때문에 영업사원의 행동에 대한 고객의 기대를 변화시킬 수 있다. 이것은 조직에서 지향하고자 하는 브랜드의 목표와 고객이 조직 구성원에게 요구하는 역할기대가 일치하게 만들어 영업사원이 느끼는 역할갈등은 줄어들 수 있다.

브랜드 경쟁력은 역할 모호성과 역할 갈등에 대한 거래처 수의 효과를 조절하는 역할을 할 것으로 예상하였다. 브랜드가 경쟁력을 갖추었을 때 조직 구성원은 자신의 기준과 능력에 부합되지 않더라도 더 많은 시간과 노력을 역할 수행에 기울여 역할 스트레스를 줄일 것이다. 뿐만 아니라 고객들은 다른 추가 설명 없이도 브랜드 본질을 가치 있는 정보로 받아들이고 순응하기 때문에(Erdem, Swait, & Valenzuela, 2006) 역할갈등을 막을 수 있다.

**H8:** 브랜드 경쟁력은 역할모호성에 정의 영향을 미칠 것이다.

**H9:** 브랜드 경쟁력은 역할갈등에 정의 영향을 미칠 것이다.

**H10:** 브랜드 경쟁력이 증가할수록 (a) 역할모호성, (b) 역할갈등에 대한 거래처 수의 효과는 감소할 것이다.

### 3.5. 영업성과

기존의 많은 연구들이 역할 모호성과 역할 갈등이 직무만족과 영업성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 조사해왔다(Jaramillo, Mulki, & Solomon, 2006; Rizzo et al., 1970; Singh et al., 1996). 뿐만 아니라, 역할관계자의 역할기대에 순응하지 않는 경우, 영업사원들이 역할관계자의 기대를 충족시키기 위한 방법에 대한 불확실성을 증가시킴으로써 역할갈등은 역할 모호성을 증가시키고(Behrman & Perreault, 1984; Hartline & Ferrell, 1996; Miao & Evans, 2007) 이는 결국 영업성과에 영향을 미친다는 연구들이 진행되어왔다(Singh, 1998). 조직 구성원들에게 요구하는 기대가 자신의 가치와 일치하지 않거나 그들의 의무나 책임이 불명확할 때, 조직 구성원들은 불만족을 느끼고 성과를 달성하기 위한 추가적인 노력을 들이지 않는다(Bettencourt & Brown, 2003).

**H11:** (a) 역할모호성, (b) 역할갈등은 영업성과에 부의 영향을 미칠 것이다.

## 4. 연구방법 및 분석결과

### 4.1. 표본 및 자료수집

본 연구는 국내외 제약회사를 대상으로 하여 설문조사를 실시하였다. 설문응답자는 약사를 상대로 일반의약품을 납품하는 영업사원을 대상으로 하였다. 본 설문에 들어가기에 앞서 설문내용의 타당성과 설문항목에 대한 해석상의 차이로 인해 발생하는 문제를 최소화하기 위해 제약업계 종사하는 실무진 5명과 인터뷰를 시행하였다. 예비조사 후 설문지는 대면설문법, 우편설문법 등의 방법을 통해서 회수되었으며, 배포된 420개 설문지 중 총 310개의 응답을 회수함으로써 응답률은 73.80%이다. 회수한 설문지 310부 중 불성실한 응답을 한 72부를 제외한 총 238부만이 통계처리에 사용되었다. 전체 표본의 정규직 직원 수는 평균 659.47명(s.d.=505.37)으로 나타났다. 또한 설문 대상자의 근속연수는 7년(s.d.=6년 1개월)이고, 설문 대상자의 영업사원 경력은 7년 6개월(s.d.=6년)로 나타났다.

### 4.2. 변수의 측정항목

본 연구의 가설을 검증하기 위해, 아래의 Table 1.과 같이 거래처 수, 역할모호성, 역할갈등, 제품의 복잡성, 브랜드 경쟁력, 그리고 영업성과의 측정문항을 선행연구에서 차용하여 사용하였다. 첫째, 거래처 수는 영업사원이 한 달 평균 관리하고 있는 거래처(약국) 수로 정의하며, Johnson and Sohi(2014)의 설문문항을 차용하여 개방형 질문형식으로 측정하였다. 둘째, 역할 스트레스는 역할 모호성, 역할 갈등의 두 가지 차원으로 정의하며, Rizzo et al.(1970)의 설문문항을 차용하여 총 10개의 항목(각 5개 항목)으로 측정하였다. 모든 측정항목은 리커트 7점 척도로 측정되었다(1=전혀 그렇지 않다, 7=매우 그렇다). 셋째, 제품의 복잡성은 McQuiston(1989)의 설문문항을 차용하여 리커트 7점 척도로 측정되었다(1=전혀 그렇지 않다, 7=매우 그렇다). 넷째, 브랜드 경쟁력은 Homburg et al. (2011)에서 사용한 설문문항에 기초하여 총 3개의 항목으로 측정되었다. 모든 측정항목은 리커트 7점 척도로 측정되었다(1=전혀 그렇지

않다, 7=매우 그렇다). 마지막으로, 영업성과는 Sohi, Smith, and Ford(1996)의 설문문항을 차용하여 리커트 7점 척도로 3문항을 측정하였다(1=전혀 그렇지 않다, 7=매우 그렇다).

**Table 1:** Measurement items

| Constructs              |                | Measure items                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | References                 |
|-------------------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Number of accounts      |                | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ The number of customers (accounts) a salesperson calls on</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                      | Johnson & Sohi (2014)      |
| Product complexity      |                | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Our products and services are high in need of explanation.</li> <li>■ Our products and services are hard to evaluate without expertise.</li> <li>■ Our products and services require a high amount of expertise.</li> <li>■ Our products and services require the participation of further experts in the buying decision.</li> </ul>     | McQuiston (1989)           |
| Brand strength          |                | <p>How do you evaluate the strength of your product and service brands compared to competition</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ with regard to awareness</li> <li>■ with regard to emotionality</li> <li>■ with regard to quality signals</li> </ul>                                                                                                                   | Homburg et al. (2011)      |
| Role stressor           | Role ambiguity | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ I am certain about how much authority I have in my selling position. (R)</li> <li>■ I know what my responsibilities are. (R)</li> <li>■ I know exactly what is expected of me. (R)</li> <li>■ My goals and objectives have been clearly defined. (R)</li> <li>■ I am certain how frequently I should call on my customers. (R)</li> </ul> | Rizzo et al. (1970)        |
|                         | Role conflict  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ I work under incompatible policies and guidelines.</li> <li>■ I receive incompatible requests from two or more people.</li> <li>■ I have to work under vague directives and orders.</li> <li>■ I have to do things that should be done differently.</li> <li>■ I have to work on unnecessary things.</li> </ul>                           | Rizzo et al. (1970)        |
| Salesperson performance |                | <p>During the last year, how did you perform relative to your objectives on the following?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sales</li> <li>■ Profitability</li> <li>■ Market share</li> </ul>                                                                                                                                                                          | Sohi, Smith, & Ford (1996) |

### 4.3. 변수의 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구의 가설을 검증하기 위해서 실증분석을 실시하였다. 가설검증에 앞서, SPSS와 AMOS을 활용하여 각 변수에 대한 측정항목의 신뢰성 및 타당성 검증을 실시하였다. 또한 아래의

Table 2.와 같이 본 연구에서 사용되는 변수들의 상관관계분석을 실시하였다.

신뢰성과 타당성 검증결과는 다음과 같다. 첫째, 측정항목을 얼마나 일관성 있게 측정하였는지 확인하기 위하여 Cronbach's alpha 값을 이용하였다. 그 결과, Table 2.에서 제시하는 바와 같이 모든 변수의 Cronbach's alpha 값이 0.7 이상을 상회하고 있는 것으로 나타남으로써(Nunnally, 1978) 본 연구에서 사용한 변수들은 신뢰성의 기준을 충족하고 있는 것으로 볼 수 있다.

확인적 요인분석 결과에 기초하여 측정항목의 집중타당성, 판별타당성 분석을 실시하였다. Fornell and Larcker(1981)의 연구에 따라, AVE값이 0.5이상, 복합 신뢰도 값이 0.7 이상이면 집중타당성이 있다고 판단된다. 본 연구의 집중타당성 분석 결과, 아래의 Table 3.와 같이 각 타당성의 기준에 따라 집중타당성이 충족됨을 확인하였다. 또한 Fornell and Larcker(1981)의 연구는 모든 잠재변수의 AVE값이 상관관계 계수의 제곱근 값보다 클 경우 판별타당성이 있다고 제시하였다. 따라서 아래의 Table 3.에서 제시하는 바와 같이 모든 AVE값이 다른 변수들과의 상관관계 계수의 제곱근 값보다 크게 나타났으므로 판별타당성이 충족됨을 알 수 있다.

마지막으로 전반적인 확인적 요인적합도 결과, 적합도는 양호한 것으로 판단된다( $\chi^2(df)=309.6(171)$ , incremental fit index(IFI)=.946, Tucker-Lewis index(TLI)=.933, and Comparative fit index(CFI)=.945).

**Table 2:** Correlations and descriptive statistics

|                    | NUACC   | PRC     | BRS     | RA    | RC     | PERF |
|--------------------|---------|---------|---------|-------|--------|------|
| NUACC              | -       |         |         |       |        |      |
| PRC                | -.165*  | -       |         |       |        |      |
| BRS                | -.016   | .365**  | -       |       |        |      |
| RA                 | -.050   | .104    | -.056   | -     |        |      |
| RC                 | .025    | -.274** | -.343** | -.018 | -      |      |
| PERF               | -.186** | .086    | .109    | .136* | -.157* | -    |
| # of items         | 1       | 4       | 3       | 5     | 5      | 3    |
| Mean               | 83.07   | 4.97    | 5.15    | 4.60  | 2.58   | 4.85 |
| Standard deviation | 32.81   | 1.20    | 1.25    | 1.13  | .95    | 1.51 |
| Coefficient alpha  | -       | .857    | .845    | .835  | .828   | .934 |

Note: N NUACC Number of accounts; PRC Product complexity; BRS Brand strength; RA Role ambiguity; RC Role conflict; PERF Salesperson performance

\*p<0.05, \*\*p<0.01

**Table 3:** Convergent validity and discriminant validity

|       | NUACC | PRC   | BRS   | RA    | RC    | PERF |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| NUACC | -     |       |       |       |       |      |
| PRC   | .0272 | -     |       |       |       |      |
| BRS   | .0002 | .1332 | -     |       |       |      |
| RA    | .0025 | .0108 | .0031 | -     |       |      |
| RC    | .0006 | .0750 | .1176 | .0003 | -     |      |
| PERF  | .0345 | .0073 | .0118 | .0184 | .0246 | -    |
| AVE   | -     | .615  | .647  | .519  | .531  | .830 |
| CR    | -     | .755  | .727  | .716  | .770  | .851 |

Note: NUACC Number of accounts; PRC Product complexity; BRS Brand strength; RA Role ambiguity; RC Role conflict; PERF Salesperson performance

\*p<0.05, \*\*p<0.01

#### 4.4. 가설설정

본 연구의 H1부터 H11까지의 검증은 AMOS 구조모형의 경로계수에 대한 분석을 이용하여 이루어졌다. 본 연구는 AMOS 경로분석에서 최대우도 추정법을 적용하여 가설 검증이 이루어졌다. 본 연구의 주효과 가설에 대한 모델 적합도 지수를 확인해본 결과, 모델의 적합도는 양호한 것( $\chi^2(df)=354.17(203)$ , normed fit index (NFI)=.928, incremental fit index (IFI)=.968, Tucker-Lewis index (TLI)=.960, and comparative fit index(CFI)=.968)으로 판단되었다(Browne & Cudeck, 1992).

가설 검증 결과는 아래의 Table 4.와 같다. 첫째, H1은 영업사원이 관리하는 거래처 수는 역할모호성에 정의 영향을 미칠 것으로 예측하였다. 분석 결과, H1( $\gamma=3.62$ ,  $p<.01$ )은 지지되었다. 둘째, H2는 영업사원이 관리하는 거래처 수가 증가할수록 역할모호성에 대한 거래처 수의 효과는 감소할 것으로 예측하였다. 분석 결과, H2( $\gamma=-6.51$ ,  $p<.05$ )은 지지되었다. 셋째, H3은 영업사원이 관리하는 거래처 수는 역할갈등에 정의 영향을 미칠 것으로 예측하였다. 분석 결과, H3( $\gamma=5.03$ ,  $p<.01$ )은 지지되었다. 넷째, H4는 영업사원이 관리하는 거래처 수가 증가할수록 역할갈등에 대한 거래처 수의 효과는 감소할 것으로 예측하였다. 분석 결과, H4( $\gamma=-9.01$ ,  $p<.01$ )은 지지되었다. 다섯째, H5와 H6은 제품의 복잡성이 역할모호성 또는 역할 갈등에 정의 영향을 미칠 것으로 예측하였으며, H5는  $\gamma=0.17$ ,  $p<.05$ 은 지지되었지만, H6은 지지되지 않았다. 여섯째, H8와 H9은 브랜드 경쟁력이 역할모호성 또는 역할 갈등에 부의 영향을 미칠 것으로 예측하였으며, H8( $\gamma=-0.17$ ,  $p<.05$ )과 H9( $\gamma=-0.23$ ,  $p<.01$ )은 모두 지지되었다. 마지막으로, H11a와 H11b는 역할모호성 또는 역할 갈등이 영업성과에 부의 영향을 미칠 것으로 예측하였으며, H11a는 지지되지 않았지만, H11b는( $\gamma=-0.14$ ,  $p<.05$ ) 지지되었다.

**Table 4:** Standardized structural model path coefficients (main effect)

|                                               | Role ambiguity | Role conflict | Salesperson performance |
|-----------------------------------------------|----------------|---------------|-------------------------|
| Independent variable                          |                |               |                         |
| Number of accounts(NUACC) (linear effect)     | 3.627**        | 5.036**       |                         |
| NUACC *NUACC (Non-linear quadratic effect)    | -6.514*        | -9.013**      |                         |
| NUACC *NUACC *NUACC (Non-linear cubic effect) | 2.979*         | 4.082**       |                         |
| Moderator direct effects                      |                |               |                         |
| Product complexity (PRC)                      | .177*          | -.148         |                         |
| Brand strength (BRS)                          | -.173*         | -.237**       |                         |
| Endogenous variables                          |                |               |                         |
| Role ambiguity                                |                |               | .109                    |
| Role conflict                                 |                |               | -.146*                  |

Note: \*p<0.05, \*\*p<0.01

또한 거래처 수와 역할 스트레스 관계에서 제품 복잡성과 브랜드 경쟁력의 상호작용 효과를 검증하기 위하여 Ping (1998)의 구조방정식 모형을 이용한 2단계 접근법을 활용하였다. Ping(1998)에서 제공된 공식에 기초하여, 본 연구는 분산, 지표계수, 오차분산을 추정된 후, 구조방정식에 그 값들을 고정한 후 분석이 이루어졌다. 본 연구의 상호효과 가설에 대한

모델 적합도 지수를 확인해본 결과 모델 적합도는( $\chi^2(df)=541.2(223)$ ), incremental fit index (IFI)=.902, Comparative fit index (CFI)=.900) 양호한 것으로 판단되었다. 가설 검증 결과는 아래의 Table 5와 같다. 첫째, H7a와 H7b는 제품의 복잡성이 증가할수록 역할모호성 혹은 역할 갈등에 대한 제품 복잡성의 효과가 증가할 것이라고 예측하였지만, H7a와 H7b는 모두 지지되지 않았다. 둘째, H10a와 H10b는 브랜드 경쟁력이 증가할수록 역할모호성과 역할 갈등에 대한 브랜드 경쟁력의 효과는 감소할 것이라고 예측하였지만, 오직 H10a( $\gamma=-0.16$ ,  $p<.05$ )만 지지되었다.

**Table 5:** Standardized structural model path coefficients (interaction effect)

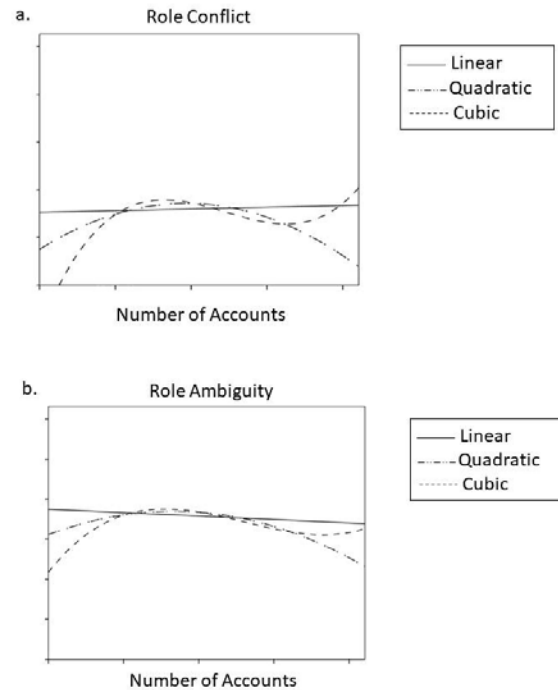
|                                                 | Role ambiguity | Role conflict | Salesperson performance |
|-------------------------------------------------|----------------|---------------|-------------------------|
| <b>Independent variable</b>                     |                |               |                         |
| Number of accounts (NUACC) (linear effect)      | -.031          | -.190         |                         |
| NUACC * NUACC (Non-linear quadratic effect)     | -.438**        | -.775**       |                         |
| NUACC * NUACC * NUACC (Non-linear cubic effect) | .271           | .801**        |                         |
| <b>Moderator direct effects</b>                 |                |               |                         |
| Product complexity (PRC)                        | .159*          | -.072         |                         |
| Brand strength (BRS)                            | -.195**        | -.310**       |                         |
| <b>Moderator interaction effect</b>             |                |               |                         |
| NUACC * PRC                                     | -.141          | -.081         |                         |
| NUACC * BRS                                     | -.167*         | .100          |                         |
| <b>Endogenous variables</b>                     |                |               |                         |
| Role ambiguity                                  |                |               | .123                    |
| Role conflict                                   |                |               | -.128*                  |

주) \* $p<0.05$ , \*\* $p<0.01$

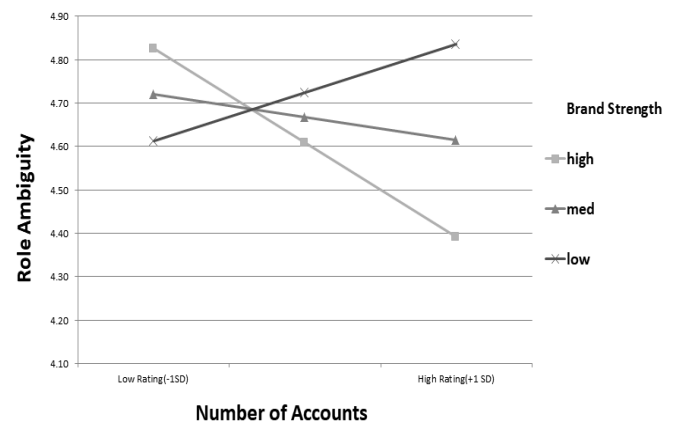
추가적으로, 각 변수들의 선형과 비선형(2차모형, 3차모형)의 곡선 패턴 결과는 아래에 제시된 Figure 2와 같다. 영업사원이 관리하는 거래처 수가 낮은 수준에서는 역할모호성과 역할갈등이 직선의 형태를 띠다가 영업사원이 관리하는 거래처의 수가 적정수준에서는 역할모호성과 역할갈등이 뒤집힌 U자 형태를 띠는 것으로 나타났다.

이와 더불어 영업사원의 관리하는 거래처 수가 낮거나 높은 수준에서는 역할모호성과 역할갈등이 뒤집힌 S자 형태를 띠는 것으로 나타났다. 거래처 수가 높은 수준에서는 한정된 시간, 가용할 수 있는 자원에 비해 지나치게 요구되는 다양한 스킬과 책임으로 업무를 수행하기 위한 정보를 충분히 가지고 있지 않다고 느낄 수 있다. 영업사원은 업무의 우선순위를 정확하게 인식하지 못하여 역할 모호성이 발생할 수 있다. 또한 거래처 수가 높은 수준에서는 자신의 업무 수행 능력 이상의 역할 기대를 요구받음으로서 역할 갈등을 경험할 수 있다. 영업사원은 기존에 학습해온 지식과 기술을 실제 업무에 적용하는 과정에서 자신의 능력을 발휘하기 힘들고 목표 도달에 대한 한계성을 느끼기 때문에 역할 갈등이 증가할 것이다. 결과적으로, 영업사원이 관리하는 거래처 수가 적정 수준에서는 역할모

호성과 역할갈등을 줄일 수 있지만, 그들이 관리하는 거래처 수가 낮은 수준이나 높은 수준에 있을 때는 역할 모호성과 역할 갈등이 증가할 수 있다고 해석할 수 있다.



**Figure 2:** a-b account's effects on role ambiguity and role conflict



**Figure 3:** Moderating effect of brand strength

또한 브랜드 경쟁력의 상호작용효과에 대한 패턴을 살펴본 결과, Figure 3.에서 보여주듯이 브랜드 경쟁력이 낮을 때보다 높을 때 영업사원이 관리하는 거래처 수와 역할 모호성 간의 정의효과가 더 약하게 나타난다. 따라서 브랜드 경쟁력이 높을수록 영업사원이 관리하는 거래처 수와 역할 모호성 간의 정의효과가 약화될 것이라는 H10의 패턴과 일치한다.

## 5. 연구결과 토론 및 시사점

### 5.1. 연구의 요약

본 연구는 거래처의 수가 영업사원의 역할스트레스와 영업 성과에 미치는 영향을 조사하였다. 첫째, 영업사원이 관리하는 거래처 수가 낮을 때 새로운 업무를 학습하고 적용하는 과정에서 업무에 대한 불확실성으로 인해 역할 모호성은 증가한다. 또한 새로운 업무와 관련된 지식을 학습하였다고 할지라도 축적된 지식들을 실제 업무에 적용해야하는지에 대한 필요성을 인식하지 못하는 경우가 발생하여 역할 갈등을 경험할 수 있다. 이와 달리 영업사원이 관리하는 거래처 수가 적정할 때는 주어진 위치에서 자신에게 필요한 정보를 정확하게 파악할 수 있기 때문에 역할 모호성은 줄어들게 되고, 조직이 요구하는 역할기대가 영업사원 개인이 세운 목표 혹은 능력과 일치하기 때문에 역할 갈등은 줄어들게 된다. 그러나 영업사원이 관리하는 거래처 수가 높을 때 영업사원 개인이 가진 시간, 에너지, 가용가능한 자원이 부족하기 때문에 자신의 의무와 책임을 명확하게 인지하지 못하게 될 뿐만 아니라 자신의 능력이나 기준에 상응하지 않은 다른 역할 기대를 요구받음으로써 역할 갈등을 경험할 수 있다. 둘째, 복잡한 제품은 영업사원이 역할 기대를 충족시킬 수 있는 최적의 방법들을 파악하기 어렵기 만들기 때문에 역할 모호성을 야기할 수 있다. 제품의 복잡성과 역할갈등 관계에 대한 기각된 가설에 대한 추론으로는 제품의 복잡성이 역할갈등에 직접적으로 영향을 미치지 보다는 제품복잡성과 역할갈등 간에 역할모호성이 매개변인으로 작용할 수 있을 것으로 보았다. 다시 말해서, 영업사원은 제품의 복잡성으로 인해 자신의 업무 내용(예: 제품의 속성, 용도)이나 조직이 기대하는 것을 명확하게 알지 못할 때 비로소 고객과 기업의 요구를 동시에 순응하지 못한다고 인지할 수 있기 때문이다(Jaramillo et al., 2006). 셋째, 브랜드 경쟁력은 조직이 추구해온 가치와 목표에 맞추어 영업사원 자신이 습득한 지식을 업무에 적절히 융합할 수 있는 확신이 생기기 때문에 역할 모호성을 줄일 수 있다. 또한 브랜드 경쟁을 갖추는 것만으로도 가치 있는 정보 제공과 최소한의 리스크를 가진 제품으로 고객들에게 인식시킬 수 있기 때문에 역할관계자 간의 모순된 역할기대 인식을 줄일 수 있다. 그래서 브랜드 경쟁력을 갖추고 있다면 거래처의 수가 증가함으로 발생하는 증가된 역할모호성을 완화할 수 있다. 마지막으로, 역할갈등은 영업성과에 부의 영향을 미친다. 이처럼 거래처의 수는 역할 모호성, 역할 갈등에 영향을 미칠 수 있을 뿐만 아니라 영업성과에 영향을 미칠 수 있는 잠재변수로 설명될 수 있다.

### 5.2. 연구의 시사점

본 연구는 다음의 이론적·실무적 시사점을 가진다. 첫째, 활성화 이론(activation theory)에 기반을 둔 기존 연구들은 직무범위와 정서적 반응의 비선형 관계에 대한 이론적 고찰 및 그에 따른 실증분석이 이루어졌지만(Champoux, 1980, 1992; Xie & Johns, 1995) 조직구성원이 관리하는 거래처의 너비에 따른 그들의 역할스트레스에 대한 영향을 다룬 연구는 없었다. 본 연구는 제약업 유통구조시장에 종사하는 영업사원을 대상으로 연구가 이루어진 만큼 거래처 관리에 따른 비용 효율화에 초점을 두어왔다. 본 연구는 활성화 이론 및 역할 이론에

기초하여 거래처의 수가 영업사원의 역할 모호성과 역할 갈등에 영향을 주는 변수임을 확인하였을 뿐만 아니라 그들 간에 비선형관계가 존재한다는 것을 입증하였는데 이론적 의의가 있다.

둘째, 영업사원들이 고객의 역할 기대를 충족시켜 줄 수 없으면 결국 고객은 변심하고 떠난다. 관리자들은 고객의 이탈을 방지하고 고객관리 의사소통능력을 기르기 위한 전략들과 수행계획들을 고려하기 이전에 가장 기본적이고 필수적인 관리들을 정의하고 그들의 중요성을 인식하여야 한다. 예를 들어, 조직구성원들의 역할 스트레스에 영향을 미치는 요인들을 찾고 해결방안들을 모색함으로써 구성원 개인의 성과를 관리할 수 있을 뿐만 아니라 고객보유관리에 필요한 비용을 최소화할 수 있을 것이다.

셋째, 영업사원이 관리하는 거래처 수가 반드시 정의 방향 혹은 부의 방향으로 영업성과에 영향을 미치는 것은 아니다. 영업사원들은 거래처의 수에 따라서 역할모호성과 역할갈등을 경험할 수 있다. 영업 관리자가 영업사원들의 자질과 능력에 맞춰 이상적인 거래처를 지정해줄 때, 영업사원은 그들의 업무를 더 효율적으로 관리할 수 있을 것이다. 예를 들어, 영업 관리자들은 단순히 거래처를 증가시킴으로써 매출을 올리는 것에 국한되지 않고 기존 보유 고객에게 재방문하는 시기를 고려하거나 고객이 불만족한 문제를 빠르고 완벽하게 처리하고 약속된 날짜에 정확히 제품을 배달하기 위한 정보를 정확하게 파악하여 조직구성원과 구매자들을 동시에 관리할 수 있을 것이다. 적정한 거래처 할당은 영업사원의 역할 모호성과 역할 갈등을 줄여줄 수 있을 뿐만 아니라 구매자들에게 영업사원들이 자신에게 더 헌신적인 서비스를 제공하고 있다고 인식하게 함으로써 장기적인 관계에도 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 본 연구는 최소한의 비용으로 최대한의 효과를 이룰 수 있는 요소로 거래처 너비의 관리를 소개하였으며 이를 실증분석을 통해 증명하였다는데 의의가 있다.

넷째, 제품의 복잡성은 역할 모호성을 유발시킨다. 제품이 복잡할 때, 관리자들은 영업사원들에게 이 제품에 대한 판매 계획이나 왜 이 제품이 고객에게 이로운지에 대한 제품 속성 정보를 정확하게 숙지시키고 제품 교육 트레이닝 프로그램을 개발해서 제품의 복잡성을 가진 제품들을 체계적으로 학습할 수 있는 기회의 장을 마련하는 것이 필요하다.

마지막으로, 브랜드 경쟁력은 역할 모호성과 역할 갈등을 감소시키는 요소로 작용할 수 있다. 또한 거래처의 수가 증가함으로써 영업사원들은 자신이 수행해야할 임무의 방향성에 대한 명확성이 떨어질 수 있지만, 브랜드 경쟁력의 관리가 이런 효과를 증감시킬 수 있는 요소가 될 수 있다. 따라서 관리자들은 영업사원들이 어떠한 시각으로 브랜드를 해석하고 그들의 브랜드 해석이 브랜드 관련 행동에 어떻게 전이가 되는지를 파악하는 것이 필요하다. 관리자들은 영업사원들의 감정적인 지식과 내부적인 브랜드를 관리하는데 심혈을 기울이고 조직측면에서도 경쟁사와 차별화된 브랜드 경쟁력을 갖추기 위한 노력이 필요할 것이다.

### 5.3. 연구의 한계점과 미래 연구방향

본 연구의 한계점 및 향후 연구방향은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 영업사원이 관리하는 거래처의 수가 그들의 역할스트레스와 영업성과에 미치는 영향을 조사하기 위한 목적을 가진다. 그에 따라 제약업체에서 약사에게 약을 납품하는 영업

사원을 대상으로 설문조사를 실시하였지만, 이러한 흐름을 다른 산업에 동일하게 적용하여 일반화하기에는 한계가 있을 수 있다. 대형마트에 제품을 공급하는 B2B 유통산업에 중점을 두고 있는 판매사원이나 제품보다는 서비스 중심의 호텔산업에 종사하는 조직구성원은 제품 카테고리 수의 관리나 혹은 서비스 요구와 관련된 변수들이 재무적 성과에 더 중요한 요소로 작용할 수 있다. 본 연구에서는 제약 유통산업과 같이 특정산업에 국한되어 연구가 이루어졌다는 한계점을 가진다. 둘째, 본 연구는 영업사원들의 직무 범위, 특히 영업사원이 관리하는 거래처의 수가 역할스트레스와 영업성과에 영향을 미치는 요소로 설명되어왔다. 그러나 고객과의 관계 기간, 관계 수준, 혹은 동일 직종 근무경력이 역할스트레스를 관리하고 조절하는데 매우 큰 영향을 미칠 수 있는 여지가 있다. 따라서 향후 연구에서는 이러한 변수들을 함께 고려하여 측정할 수 있는 정교한 측정모형이 개발되어야 할 것이다. 마지막으로 본 연구는 역할 스트레스에 영향을 미치는 변수로서 제품의 복잡성과 브랜드 경쟁력을 소개해왔다. 향후 연구에서는 기업에서 추구하는 시장 전략(기존시장 보유전략, 신시장 진출전략)을 추가함으로써 거래처 수와 역할 스트레스의 관계를 제시할 수 있을 것이다.

## References

- Anderson, S. W., & Dekker, H. C. (2005). Management control for market transactions: The relation between transaction characteristics, incomplete contract design, and subsequent performance. *Management Science*, 51(12), 1734-1752.
- Beehr, T. A., & Newman, J. E. (1978). Job stress, employee health, and organizational effectiveness: Facet analysis, model, and literature review. *Personnel Psychology*, 31(4), 665-699.
- Behrman, D. N., & Perreault, W. D. (1984). A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons. *Journal of Marketing*, 48(4), 9-21.
- Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (2003). Role stressors and customer-oriented boundary-spanning behaviors in service organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 394-408.
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job-satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 63-77.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1992). Alternative ways of assessing model fit. *Sociological Methods and Research*, 21(2), 230-258.
- Champoux, J. E. (1980). A three Sample Test of Some Extensions to the Job Characteristics a Model of Work Motivation. *Academy of Management Journal*, 23(3), 466-478.
- Champoux, J. E. (1992). A multivariate analysis of curvilinear Relationships among job scope, work context satisfactions, and affective outcome. *Human Relations*, 45(1), 87-111.
- Churchill, G. A. Jr., Ford, N. M., Steven, W. H., & Walker, O. C., Jr. (1985). The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 103-118.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification identity and image on the cooperative behavior of physicians. *Administration Science Quarterly*, 47(3), 507-533.
- Epple, D., Argote, L., & Devadas, R. (1991). Organizational learning curves: A method for investigating intra-plant transfer of knowledge acquired through learning by doing. *Organization Science*, 2(1), 58-70.
- Erdem, T., Swait, J., & Valenzuela, A. (2006). Brands as signals: A cross-county validation study. *Journal of Marketing*, 70(1), 34-49.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- French, J. K. P. jr., & Caplan, R. D. (1973). Organizational stress and individual strain. In A. J. Murrow, *The failure of success* (pp.30-66). New York, NY: AMACOM.
- French, J. R. P. Jr., Caplan, R. D., & Van Harrison, R. (1982). *The mechanisms of job stress and strain*. Chichester, England: Wiley.
- Gapp, R. & Merrilees, B. (2006). Important factors to consider when using internal branding as a management strategy: A healthcare case study. *Journal of Brand Management*, 14(1-2), 162-176.
- Gardner, D. G. (1986). Activation theory and task design: An empirical test of several new predictions. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 411-418.
- Gardner, D. G., & Cummings, L. L. (1988). Activation theory and job design: Review and reconceptualization. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (10th ed., pp.81-122). Greenwich, CT: JAI Press.
- Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60(4), 52-70.
- Homburg, C., Müller, M., & Klarmann, M. (2011). When should the customer really be king? On the optimum level of salesperson customer orientation in sales encounters. *Journal of Marketing*, 75(2), 55-74.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(1), 16-78.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Solomon, P. (2006). The role of ethical climate on salesperson's role stress, job

- attitudes, turnover intention, and job performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(3), 271-282.
- Jaworski, B. J. (1988). Toward a theory of marketing control: Environmental context, control types, and consequences. *Journal of Marketing*, 52(3), 23-39.
- Johnson, J. S., & Sohi, R. S. (2014). The curvilinear and conditional effects of product line breadth on salesperson performance, role stress, and job satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 71-89.
- Jones, E., Brown, S. P., Zoltners, A. A., & Weitz, B. A. (2005). The changing environment of selling and sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 105-111.
- Jones, E., Chonko, L., Rangarajan, D., & Roberts, J. (2007). The role of overload on job attitudes, turnover intentions, and salesperson performance. *Journal of Business Research*, 60(7), 663-671.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York, NY: Wiley.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychology.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Lindsley, D. B. (1951). Emotion. In S.S. Stevens(Ed.), *Handbook of experimental psychology*, New York, NY: Wiley.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- McAdams, D. P. (1995). What do we know when we know a person? *Journal of Personality*, 63(3), 365-396.
- McQuiston, D. H. (1989). Novelty, complexity, and importance as causal determinants of industrial buyer behavior. *Journal of Marketing*, 53(2), 66-79.
- Miao, C. F., & Evans, K. R. (2007). The impact of salesperson motivation on role perceptions and job performance - A cognitive and affective perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(1), 89-101.
- Newman, J. E., & Beehr, T. A. (1979). Personal and organizational strategies for handling job stress: A review of research and opinion. *Personnel Psychology*, 32(1), 1-43.
- Nunnally, J. (1978), *Psychometric Theory*. New York, NY: McGraw Hill.
- Oliver, R. L., & Anderson, E. (1994). An empirical test of the consequences of behavior and outcome-based sales control systems. *Journal of Marketing*, 58(10), 53-67.
- Palmatier, R. W. (2008). Interfirm relational drivers of customer value. *Journal of Marketing*, 72(4), 76-89.
- Ping, R. A. Jr. (1998). EQS and LISREL examples using survey data. In R. E. Schumacker & G. A. Marcoulides (Eds.), *Interactions and nonlinear effects in structural equation modeling* (pp. 63-100). Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum Association.
- Rentz, J. O., Shepherd, D. C., Tashchian, A., Dabholkar, P. A., & Ladd, R. T. (2002). A measure of selling skill: Scale development and validation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(1), 13-21.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. L. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-162.
- Schaubroeck, J., & Ganster, D. C. (1993). Chronic demands and responsivity to challenge. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 73-85.
- Schuler, R. S. (1981). Definition and conceptualization of stress in organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25(2), 184-215.
- Singh, J. (1993). Boundary role ambiguity: Facets, determinants, and impacts. *Journal of Marketing*, 57(2), 11-31.
- Singh, J. (1998). Striking a balance in boundary-spanning positions: An investigation of some unconventional influences of role stressors and job characteristics on job outcomes of salespeople. *Journal of Marketing*, 62(3), 69-86.
- Singh, J., Goolsby, J. R., & Rhoads, G. K. (1994). Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives. *Journal of Marketing Research*, 31(4), 558-569.
- Singh, J., Verbeke, W., & Rhoads, G. K. (1996). Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing-oriented boundary spanners. *Journal of Marketing*, 60(3), 69-86.
- Sohi, R. S., Smith, D. C., & Ford, N. M. (1996). How does sharing a sales force between multiple divisions affect salespeople? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(3), 195-207.
- Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: A contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407-428.
- Vinchur, A. J., Schippmann, J. S., Switzer, F. S., & Roth, P. L. (1998). A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 586-597.
- Walker, O. C. Jr., Churchill, G. A. Jr., & Ford, N. M. (1975). Organizational determinants of the industrial salesman's role conflict and role ambiguity. *Journal of Marketing*, 39(1), 32-39.
- Walker, O. C. Jr., Churchill, G. A. Jr., & Ford, N. M.

(1977). Motivation and performance in industrial selling: Present knowledge and needed research. *Journal of Marketing Research*, 14(2), 156-168.

Xie, J. L., & Johns, G. (1995). Job scope and stress: Can job scope be too high? *Academy of Management Journal*, 38(5), 1288-1309.

