

기업용 소프트웨어 영업 인력 영업 성과의 영향 요인에 관한 연구

연구서* · 황경태**

A Study on the Factors Affecting the Sales Performance of Business Software Salespersons

Kyu Seo Yeon* · K.T. Hwang**

Abstract

This study identifies and validates the factors that affect sales performance of salespersons in the business software industry. In the study, in order to measure the dependent variable (performance of the salesperson) more comprehensively, multiple items are utilized and both outcome and behavior indicators are used. Independent variables are identified based on the classification of Verbeke et al. [(2011)] including sales related knowledge, degree of adaptiveness, role ambiguity, and work engagement.

Results of the hypotheses testing show that 'sales related knowledge' and 'work engagement' are statistically significant factors, but 'degree of adaptiveness' and 'role ambiguity' are not. This study has a few limitations and future research direction to overcome the limitation is suggested : use of both perceptions of the salesperson and objective measures in measuring the related variables; study including cognitive ability; analyses of the factors across various types of software companies; and analyses of the factors on the team level.

Keywords : Business Software, Salesman, Sales Performance

Received : 2016. 05. 02. Revised : 2016. 06. 22. Final Acceptance : 2016. 06. 24.

* Complete Doctoral Course, Dept. of MIS, Dongguk University-Seoul Campus, e-mail : ksyon52@naver.com

** Corresponding Author, Professor, Dept. of MIS, Dongguk University-Seoul Campus, 30 Pildong-ro 1gil, jung-gu Seoul, 04620 Korea, Tel : +82-2-2260-3517, e-mail : kthwang@dongguk.edu

1. 서 론

1.1 연구의 배경 및 목적

최근 들어 산업에 따라 다소 간의 차이는 있지만, 기업 운영에서 IT의 중요성과 IT에 대한 의존도가 크게 증가하고 있다. 이에 따라 기업들은 IT 자산의 도입에 많은 예산과 노력을 투자하고 있다. 최근 들어, 기업들이 조직의 전략적 운영을 위한 전사적 시스템 구축, 조직의 디지털 혁신을 위한 프로젝트 등을 추진하면서, IT 자산에 대한 투자 비중이 소프트웨어로 이동하고, 또한 장기적으로 확대될 전망이다[Thompson, 2000; KRG, 2015]. 기업들은 이러한 소프트웨어를 자신들의 조직에 맞게 개발하거나 기성 소프트웨어 패키지를 구매하는데, 최근의 추세는 개발보다는 패키지를 구매하는 것이다[Swanson and Wang, 2005].

기업용 소프트웨어를 포함하여, 소프트웨어 산업은 국가의 전략적인 산업으로 위치하고 있다. 소프트웨어 산업의 부가가치율은 49.0%로, 전체 산업(37.8%)의 1.3배, 제조업(22.3%)의 2.2배 등으로 부가가치가 높고, 고용에 미치는 효과도 2009년 기준으로 소프트웨어 산업의 취업유발 계수는 14.6명으로 제조업(9.4명) 대비 1.6배로 나타났다[Ho and Lee, 2012]. 또한 자동차, 에너지, 의학 등과 같은 전통 산업과 IT의 융합으로 인해서 경제에서 소프트웨어 산업이 차지하는 비중과 중요성은 점점 더 커지고 있다[Lee and Kim, 2002].

이처럼 국가적으로 중요한 소프트웨어 산업에서 패키지 소프트웨어 부분의 경우, 마케팅 능력이 경쟁우위의 주요한 원천의 하나로 꼽히고 있다. 국내 소프트웨어 산업의 실태를 분석한 한 보고서[Yoo et al., 2009]에서는 소프트웨어 기업의 내부 역량으로 마케팅, 개발, 제품, 재무 능력을 측정하였는데, 다른 부문들이 대부분 제품 능력을 경쟁우위의 원천으로 꼽았으나, 패키지 소프

트웨어의 경우, 마케팅 능력을 경쟁우위의 원천으로 응답하였다. 이 연구에서는 소프트웨어 업체의 마케팅 능력의 세부 구성 요소로 기존 고객의 충성도, 기업/소프트웨어 제품의 지명도, 시장조사 및 분석 능력, 영업 사원의 능력/수, 소프트웨어 제품의 판매량 수/판매량과의 관계 등을 분석하였는데, 이 중에서 영업 사원의 능력/수가 가장 낮은 평가를 받았다.

국내 패키지 소프트웨어 기업들이 낮게 평가한 내부 역량 중의 하나인 영업은 기업에 필수적인 기능이다. 기업의 제품이나 서비스가 소비자의 손에 들어가지 않아서 매출과 수익이 창출되지 않는다면, 생산성, 제품 품질, 효율성 등의 향상은 무의미한 일이다[Vinchur et al., 1998]. 또한 점차 영업의 형태가 가격과 품질을 기반으로 하는 거래적 영업에서 가치 창조가 중시되는 고객 지향적 영업과 자문적 영업 등의 형태로 전환되면서, 영업 인력은 기업의 생존에 핵심적인 요소가 되었다[Park et al., 2015]. 이러한 영업 직군은 다른 직군과는 다른 고유한 특성을 가지고 있다[Krishnan et al., 2002; Madhani, 2015; Moncrief and Marshall, 2005; Ryerson, 2008], 첫째, 영업 인력은 다른 직원들에 비해 더 많은 자율성(autonomy)을 가진다. 영업 인력들은 주로 현장에서 일하고, 회사나 사무실과 같은 안락한 환경을 벗어나 출장과 외근이 많고, 관리자의 직접적인 감독이나 지원이 없거나 있더라도 매우 적은 환경에서 일한다. 둘째, 영업 인력은 거절을 경험하는 정도가 높다. 영업 인력은 성공적인 영업에 비해 영업 실패의 비중이 매우 높고, 이러한 거절을 감당할 수 있어야 한다. 셋째, 개인들의 성과가 빈번하게 모니터링 되고, 보상은 흔히 성과와 연계되는데, 다른 직무에 비해서 성과 결과의 차이가 매우 크다.

이처럼 다른 직무와는 다른 영업 직무의 고유한 요구사항들을 감안한다면, 영업 인력의 성과에 어떤 요인이 중요한 영향을 미치는지를 식별

하는 것은 중요한 문제이다. 왜냐하면, 영업 인력의 영업 성과는 성격상 기업의 매출로 직결되어, 기업의 성공과 생존에 핵심적일 수 있기 때문이다 [Krishnan et al., 2002; Yoo et al., 2008]. 이러한 실무적인 중요성에 따라 학술적으로도 영업 인력의 성과와 관련된 연구들이 많이 수행되었다.

이러한 영업 인력의 성과에 관한 연구는 여행, 자동차, 제약, 종자, 식품 산업 등 다양한 산업을 대상으로 수행되었다[Chang and Lee, 2015]. 그러나 소프트웨어 부문을 포함한 IT 산업에서도 위에서 본 바와 같이 영업 인력에 대한 연구가 중요함에도 불구하고, 이러한 연구는 거의 수행되지 않았다[Chang and Lee, 2015].

이에 따라 본 연구에서는 산업 그 자체로 부가가치가 높으면서, 타 산업에 큰 영향을 미치는 기업용 소프트웨어 산업을 대상으로 영업 인력의 영업 성과에 영향을 미치는 요인에 대해 연구하고자 한다. 보다 구체적으로는 기존의 이론적 지식을 바탕으로 기업용 소프트웨어 영업 인력의 성과에 긍정적 또는 부정적인 영향을 미칠 수 있는 요인들을 식별하고, 이를 실증적으로 검증하고자 한다.

1.2 연구의 범위 및 내용

본 연구에서는 기업용 소프트웨어 기업들을 대상으로 영업 인력들의 영업 성과에 영향을 미칠 수 있는 요인들을 분석하여, 학술적인 측면에서는 연구가 미진한 소프트웨어 영업 인력의 성과에 대한 연구 분야의 지식을 증진시키고, 이 분야에서 수행될 향후 연구의 기반을 제공하고자 한다. 또한 실무적으로는 영업 인력의 성과를 향상시킬 수 있는 주요한 요인을 제시함으로써, 신규 영업 인력을 채용하고, 영업 인력들이 성공적인 영업 활동을 수행할 수 있도록 하기 위한 효과적인 교육 훈련을 시키고, 영업 인력의 성과를 향상시킬 수 있도록 관리하는데 도움이 될 수 있는 정보를 제

공하고자 한다. 더 나아가서는 국가적으로 중요한 소프트웨어 산업의 경쟁력 강화에 일조할 수 있는 연구 결과를 제공할 수 있을 것으로 기대된다.

본 연구에서 분석하고자 하는 영업 대상 제품은 기업용 소프트웨어이다. 비즈니스 관점에서 보면 소프트웨어와 유사한 개념들이 존재하는데, 여기에는 미들웨어, 유틸리티, 솔루션, 시스템 통합(systems integration : SI) 등이 포함된다[Yoo et al., 2009].

본 연구에서 분석하고자 하는 대상은 개인이 아니라 기업을 위한 소프트웨어, 미들웨어, 유틸리티, 솔루션을 대상으로 하고, 본 연구에서 소프트웨어라고 할 때에는 이들을 모두 포함한 개념으로 사용한다.

그리고 본 연구에서는 기업용 소프트웨어 영업 인력을 대상으로 하기 때문에 B2C 영업 인력이 아니라, B2B 영업 인력이 주 대상이다. B2B 영업 인력의 유형을 구분하는 방법 중의 하나는 유통업체 대상 영업인력, 기술 영업인력, 촉진활동 영업인력 등의 세 가지로 구분하는 것이다 [Park et al., 2015]. 이 중에서 기업용 소프트웨어 영업 인력은 기술 영업 인력에 속한다고 볼 수 있다. 기술 영업은 B2B 영업 중에서 가장 대표적인 형태로서, 제조업체를 대상으로 주로 부품, 원재료, 설비 등을 판매하는 영업을 말한다. 기술 영업에서는 제품에 대한 지식을 단순히 전달하는 것이 아니라, 고객의 요구사항에 부합하는 맞춤형 솔루션을 제안해야 하는 경우도 많이 있다. B2B 영업은 B2C 영업에 비해 가치 창조의 필요성이 크고, 고객과의 장기적인 관계가 구축되어야 할 필요가 높기 때문에, 영업 인력들의 역할이 더욱 중요하다[Park et al., 2015].

본 논문은 다음과 같은 내용으로 구성된다. 제 1장은 본 연구의 서론 부분으로서, 연구의 배경 및 필요성, 연구의 범위 및 내용 등이 포함된다. 제 2장에서는 영업 인력의 성과에 관련된 선행

연구들을 분석한다. 여기에는 영업 인력의 성과에 대한 문헌, 영업 인력의 성과에 영향을 미치는 요인들에 관련된 연구가 포함된다. 제 3장은 연구의 설계 부분으로서, 여기에는 연구 모형, 연구 가설, 연구 변수의 조작적 정의 및 측정항목 등이 포함된다. 제 4장에서는 데이터의 분석 결과가 정리되고, 마지막으로 제 5장은 본 연구의 결론 부분으로서, 연구의 주요 결과, 이러한 결과가 학술 및 실무에 미치는 시사점, 그리고 본 연구가 가지고 있는 한계점과 이 분야에서 필요한 향후 연구방향 등을 제시한다.

2. 이론적 배경

본 장의 제 2.1절에서 본 연구의 종속변수인 영업 인력의 성과에 관련된 문헌 분석을 토대로, 영업 인력 성과의 개념을 정립하고, 수행된 주요한 관련 연구들의 내용을 분석한다. 다음으로 제 2.2절에서는 영업 인력의 영업 성과에 영향을 미치는 요인들에 대해 수행된 연구들을 살펴본다. 여기에서는 개별 연구들을 미시적으로 살펴보는 대신에, 이 분야의 연구들을 메타 분석한 주요한 연구들을 분석함으로써, 이 분야의 전체적인 연구 진행 추세와 세부 내용을 보다 효율적이고 효과적으로 분석한다. 마지막으로 제 2.3절에서는 문헌 분석을 통해서 본 연구의 연구 모형을 수립하는데 참조해야 할 시사점을 정리한다.

2.1 영업 인력의 영업 성과

영업 관리에서 가장 중요한 문제 중의 하나는 영업 성과의 측정이다. 영업 인력의 채용, 훈련, 보상, 승진, 해고 등에 대한 의사결정을 위해서는 효과적인 영업 관련 정보가 필요하고, 경영진이 영업 인력의 성과를 향상시키기 위해서는 일정한 기준이 있어야 하기 때문에 영업 인력의 성과

측정이 필요하다[Jaramillo et al., 2005; Madhani, 2015; Zallocco et al., 2009].

이러한 관점에서 영업 인력의 성과 측정 및 평가 영역은 많은 연구가 수행되었지만, 영업 성과를 측정하는 적절한 방법과 내용에 대해서는 의견이 일치하지 않고, 여전히 논쟁의 여지가 남아 있는 영역이다, 이에 따라 영업 인력의 성과는 문헌에서 다양한 방법으로 정의되고 측정되고 있다[Amyx and Alford, 2005; Churchill et al., 1985; Sharma et al., 2004; Sojka and Deeter-Schmelz, 2008].

몇 가지 성과 측정의 예를 살펴보면, Robinson et al.[2002]는 영업 성과는 판매량, 판매액, 관리자의 평가, 영업 인력의 자기 효율성에 대한 자가 보고 측정치 등을 이용하여 측정될 수 있다고 한다. Krishnan et al.[2002]에서는 달성한 판매량, 영업 인력이 유지하고 있는 고객 관계의 질, 자신들이 판매하는 제품, 경쟁업체, 고객 니즈에 대해 영업 인력이 보유하고 있는 지식 등에 대한 영업 인력의 인식 등을 영업 성과로 보고 있다. Colletti and Tubridy[2004]는 영업 성과를 성공적인 영업 인력이 수행하는 활동으로 간주하고, 이러한 활동으로 영업, 영업 종결, 유통업체와의 협업, 접대, 고객 유지, 회의 참석, 제품 서비스, 서비스 제공, 출장, 의사소통/정보, 훈련, 채용 등을 제시하고 있다. Campbell[1990]이 제시한 영업 성공의 기준은 10개로 구성되어 있는데, 여기에는 판매액 및 할당액 달성 능력, 고객과의 관계 및 비용 관리, 회사 및 고객에 대한 지식, 제품 지식, 경쟁업체에 대한 지식, 시간 관리, 기획 등이 포함된다. 다른 관점에서 보면, Campbell의 목록은 연간 판매액, 판매 수익률, 연간 판매액 및 수익 성장률, 고객 관계 등 4개의 객관적인 성과 기준으로 축약될 수 있다[Salleh and Kamaruddin, 2011].

이처럼 여러 문헌에서 다양하게 제시되고 있는 성과 측정의 방법과 내용은 수집 항목의 수,

데이터 수집 방법, 측정 내용 등 몇 가지 기준으로 분류해 볼 수 있다.

먼저, 수집 항목의 수는 한 항목으로 성과를 측정할 것인지, 여러 항목으로 성과를 측정하는지의 여부를 말한다. 다항목 측정이 보다 종합적인 영업 성과의 구성요소를 포착할 가능성이 높은 것으로 나타났다[Verbeke et al., 2011].

다음으로 성과 평가 데이터를 수집하는 방법에는 자가 보고 성과(self-report performance), 관리자 및 동료 평가(manager and peer ratings), 객관적인 기업 데이터(objective company data), 외부 효과를 통제한 객관적인 기업 데이터(objective company data with control for externalities) 등을 이용하는 방법이 있다[Churchill et al., 1985]. 여기에서 외부 효과를 통제한 객관적인 기업 데이터란 외부의 상황이나 조건을 감안한 성과 데이터로서, 대표적인 예로는 경제 상황을 반영한 판매액을 들 수 있다.

이러한 데이터 중에서 객관적인 데이터가 가장 이상적이겠지만, 연구에서는 주관적인 데이터들이 주로 사용되고 있다. 그 이유로는 객관적인 데이터를 입수하는 것이 어렵고, 보통 표본이 다양한 기업의 응답자들로 구성되기 때문에 공통적인 성과 데이터를 입수할 수 없기 때문이다[Jaramillo et al., 2005; Johlke and Iyer, 2013]. 영업 인력의 영업 성과 측정을 감독자의 주관적인 평가로 측정할지, 영업인력 자신의 평가로 할지, 객관적 데이터로 할지에 대해서 일치된 의견은 없고, 어떤 측정방법을 사용하더라도 체계적인 편향은 존재하지 않는 것으로 나타나고 있다[Churchill et al., 1985; Krishnan et al., 2002].

이에 따라 여러 가지 이유에서 자가 보고 데이터가 영업 성과 측정에 가장 흔히 사용되고 있다. 자가 보고를 통해 성과를 측정하는 방법은 이미 마케팅 및 조직 행동 분야에서 많이 사용되어 검증된 방법이다[Singh and Venugopal, 2015]. 자

가 보고 데이터의 장점으로는 설문조사는 익명으로 진행되므로 솔직한 의견을 도출할 수 있고, 영업 인력 자신이 그 누구에 비해서 자신의 성과를 가장 잘 평가할 수 있는 위치에 있고, 또한 영업 인력이 자신들의 성과를 과장되게 평가할 동기가 없다는 점을 들 수 있다[Amyx and Alford, 2005; Behrman and Perreault, 1982]. 또한 경계 탐색(boundary spanning) 기능을 가진 영업 인력의 성과를 평가하는 데는 자가 보고 방법이 적절한 것으로 간주되고 있다[Singh and Venugopal, 2015]. 영업 성과 평가에 관한 메타 분석 결과에서도 주관적인 자가 보고 데이터에 명확히 상향 편향은 없고, 객관적인 데이터만큼 영업 성과를 정확하게 측정한다고 보고하고 있다[Churchill et al., 1985; Sojka and Deeter-Schmelz, 2008]. 관리자 평가와 비교했을 때, 자가 보고는 편향도가 낮고, 객관적인 측정치와 높은 수준의 상관관계를 가지고 있다. 그리고 자가 평가는 관리자 평가에 비해서 중간 수준과 높은 수준의 성과를 내는 사람들을 더 잘 구분할 수 있는 능력이 있다고 한다[Sharma et al., 2004].

영업 인력의 성과를 측정하는 내용적인 측면에서 가장 많이 언급되는 분류 방법의 하나는 행동 중심과 결과 중심의 두 측면으로 나누는 것이다. 영업 성과의 특성을 정의한 한 연구[Anderson and Oliver, 1987]에서는 영업 성과를 영업 인력이 생산하는 것(즉, 영업 결과)과 이들이 수행하는 것(즉, 영업 행위)을 바탕으로 개념화하였다. 전자의 예에는 판매량, 매출액, 시장점유율, 신규 고객수, 수익성 등이 포함되고, 영업 행위에는 영업 스킬(예 : 적응적 영업, 팀워크, 효과적인 의사소통 등)과 영업 활동(예 : 방문, 시간 및 영역 관리 등)이 포함된다. 즉, 성과는 행동(영업 인력이 수행하는 활동)과 행동으로부터 야기되는 결과로 구성된다. 전자는 행동 성과, 후자는 결과 성과라고 불린다[Román et al., 2002; Zallocco et al., 2009].

결과와 바람직한 행동 간의 차이는 중요한 것이고, 특히 영업 상황에서는 더욱 중요하다. 영업 인력의 노력이나 행동은 이러한 노력에 의해 생성되는 결과에 비해 훨씬 더 통제 가능한 것이다. 만일 영업 인력이 할당량을 달성하지 못했다면, 원인은 그 사람, 할당량 또는 변화한 환경 때문일 수 있다. 그러나 만일 영업 인력의 고객 방문 회수가 목표치에 미달했다면, 이 문제의 보다 직접적인 원인은 그 사람에게 있다. 산업 심리학자들은 직무 수행자들 자신이 통제할 수 있는 직무의 단계를 바탕으로 직무 수행자들을 판단해야 하고, 자신들이 통제할 수 없는 결과에 대해 책임을 묻어서는 안 된다고 주장하고 있다[Churchill et al., 1985].

결론적으로 영업 인력의 영업 성과라는 구성 개념을 측정할 때에는 서로 다른 유형의 여러 가지 지표를 사용하는 것이 바람직한 것으로 판단된다. 즉, 단일 항목보다는 복수의 항목으로 측정하고, 주관적 데이터 또는 객관적 데이터 중 한 종류만 사용하지 말고 혼용하고, 결과 지표와 행동 지표의 경우에도 한 종류만이 아니라 두 가지를 결합하여 사용하는 것이 바람직할 것이다.

2.2 영업 성과의 영향 요인

모든 영업 관리자의 업무는 기업의 지속적인 생존과 성공을 위해 필요한 훌륭한 영업 성과를 내도록 하는 것이 무엇인지를 알아내는 것이다 [Magandini and Ngwenya, 2015]. 이에 따라 영업 관리자들은 항상 좋은 영업 성과를 결정하는 요인이 무엇인지를 파악하기 위해 노력해 오고 있다. 이러한 실무적인 관심사에 대응하기 위해 오랜 기간 동안 영업 성과에 영향을 미칠 수 있는 요인들에 대해 많은 학술적인 연구가 수행되어 오고 있다[Churchill et al., 1985; Chang and Lee, 2015]. 수십 년에 걸쳐서 영업 관리자와 학술 연구자들은 높은 수준의 성과를 예측할 수 있

는 영업 인력의 특성을 식별하고 검증하는데 많은 노력을 기울여오고 있다[Porter and Inks, 2000].

1960년대 이래로 영업 성과와 수많은 성과의 예측요인들 간의 관계들이 다양한 상황, 기업, 산업, 제품/서비스, 구매자의 유형 전반에 걸쳐 분석되었다[Giacobbe et al., 2006]. 그러나 많은 연구들은 한 번에 하나의 요인에만 초점을 맞추어 분석을 수행하였다[Singh et al., 2011]. 또한 많은 수의 연구들이 정성적인 연구 방법(예 : 면담, 사례연구, 문헌 검토 등)으로 수행되어, 영향 요인과 영업 성과 간의 관계를 계량화할 수 없는 문제를 안고 있다[Singh et al., 2011].

이 분야에는 개별적으로 수행된 많은 연구를 메타 분석 기법을 활용하여 종합적으로 분석한 연구들이 다수 존재한다. 따라서 본 절에서는 이 분야의 연구 동향 및 세부 내용을 보다 효율적으로 파악하기 위해 이 분야에서 수행된 개별 연구들을 분석하기 보다는 이 분야의 연구들을 종합적으로 분석하여 영업 성과의 영향요인에 대한 모형과 향후 방향을 제시하고 있는 메타 분석 연구들의 내용을 분석한다.

영업 성과의 영향요인에 관한 모형을 수립하는 분야에서 최초의 종합적인 시도는 Walker et al. [1977]의 연구를 들 수 있다[Johlke, 2006]. 이 연구에서는 행동과학적인 관점을 도입하여, 영업 성과에 영향을 미치는 요인과 그 결과인 영업 성과에 대한 통합 모형을 개발하였다. 이 모형에서 제시하고 있는 영업 성과의 선행요인은 5개의 유형으로서, 여기에는 1) 개인적, 조직적 및 환경적 요인, 2) 동기(motivation), 3) 적성(aptitude), 4) 스킬 수준, 5) 역할 인지(role perception) 등이 포함된다. 이 연구에서 제시한 모델은 이후 수행된 영업 인력의 성과에 관한 연구들의 기반을 제공하였다 [Magandini and Ngwenya, 2015; Ryerson, 2008].

Walker et al.[1977]의 연구 이후에 발표된 획기적인 메타 분석 연구로는 Churchill et al.[1985]을

들 수 있는데, 이 논문은 마케팅 분야에서 가장 많이 인용된 논문의 하나이다[Leigh et al., 2001]. 이 연구는 Walker et al.[1977]에서 제시한 영업 성과의 영향 요인에 대한 분류체계를 수정하여 보다 구체화하였다. 먼저, Walker et al.[1977]의 연구에 심리학, 조직행동 등과 같은 다양한 이론을 활용하여 각 범주에 대한 하위 분류 항목을 개발하고, 추가적인 하위 범주를 추가하였다. 그리고 나서 수정된 분류 모형을 이론적으로 재검토하여, 개념이 중복되거나, 큰 의미가 없는 경우 하위 범주를 삭제하였다. 이러한 작업 결과로 다음과 같은 6개의 예측 변수를 제시하였다. 여기에는 1) 역할 인지(role perceptions), 2) 스킬 수준(skill levels), 3) 적성(aptitude), 4) 동기(motivation), 5) 개인적인 특성(personal characteristics), 6) 조직/환경(organizational/environmental) 변수 등이 포함된다.

이 연구에서는 영업 성과에 관련된 116개의 논문을 바탕으로, 예측변수와 성과 간에 1,653개의 상관계수를 도출하고, 이러한 관찰치를 위에서 설명한 6개의 범주로 분류하였다. 1,653개의 상관관계를 분석한 결과, 예측변수와 성과 기준 간의 상관계수의 평균값은 0.188로서 비교적 낮은 값이고, 하나의 예측변수가 성과를 설명하는 설명력은 평균 4% 이하로 나타났다. 이처럼 하나의 예측변수의 설명력이 매우 낮다는 것은 영업 인력의 성과를 결정하는 요인에 대한 모델은 하나의 요인이 아니라 여러 개의 원인을 포함해야 한다는 것을 시사하는 결과이다[Churchill et al.,

1985]. Churchill et al.[1985]의 연구 이전까지의 대부분의 실증 연구들은 개인의 특성을 영업 성과에 영향을 미치는 가장 주요한 요인으로 개인의 특성에만 초점을 맞추는 경향이 있었다. Churchill et al.[1985]의 연구의 가장 기본적인 메시지 중의 하나는 개인의 특성만이 영업 성과를 예측할 수 있는 가장 중요한 요인이 아니라는 것이다. 그 대신에 이 연구에서는 영업 성과에 대한 영향력 높은 스킬 수준, 동기 등과 같은 기타 요인들을 분석하라고 제안하고 있다[Turner, 2008].

이 분야에서 가장 최근에 수행된 또 하나의 메타 분석 연구[Verbeke et al., 2011]는 Churchill, et al.[1985]에서 제시한 6개의 분류 체계는 이 분야에서 수행된 모든 주요한 연구에 비추어봤을 때, 영업 성과에 영향을 미치는 모든 요인들에 해당하지 않는다고 판단하였다. 이 연구에서는 심리학과 조직 행동과 같은 다양한 관련 분야의 이론적 프레임워크를 활용하여, Churchill et al. [1985]의 분류 체계를 보다 구체화하고, 6개 범주 각각에 대한 세부 요인들을 개발하였다. 또한 수정된 분류 모형을 이론적으로 재검토하여, (1) 세부 요인의 타당성을 높일 수 있도록 세부 요인에 대한 정의를 수정하고, (2) 세부 요인들 간의 차이가 메타 분석의 목적에 의미가 없는 경우, 세부 요인들을 결합하고, (3) 세부 요인들이 개념적으로 중복되는 경우, 해당하는 세부 요인을 삭제하였다. 이러한 과정을 거쳐 제안된 영향 요인 및 세부 요인은 다음의 <Table 1>에 정리되어 있다.

<Table 1> Performance Affecting Factors by Verbeke et al.[2011]

Factor	Items
role perception	role conflict, role ambiguity, role overload, burnout
aptitude	dispositional traits, personal concerns, identity, cognitive aptitude
skill level	micro sales skills(interpersonal relationship, adaptiveness), macro sales skill(sales related knowledge)
motivation	cognitive choice, goal orientations, work engagement
personal factors	biographical factors
organization and environment	external environment, internal environment, supervisory leadership

이 연구에서는 영업 인력의 성과를 실증 분석한 268개의 연구들을 분석했는데, 이 연구에 포함된 영업 인력의 수는 4,317개 기업의 79,747명에 달했다. 3건 이상의 상호관계가 보고된 요인만을 대상으로 분석하였는데, 총 5개의 요인이 이 기준을 충족시켰고, 이 모형의 영업 성과에 대한 설명력은 32%로 나타났다.

분석 결과, 영업 성과에 영향을 미치는 5가지 주요한 요인을 영향력의 순으로 보면, 영업 관련 지식($\beta = .28$), 적응도(degree of adaptiveness($\beta = .27$), 역할 모호성(role ambiguity($\beta = -.25$), 인지적 적성(cognitive aptitude($\beta = .23$), 업무 몰입(work engagement($\beta = .23$) 등으로 나타났다.

영업 인력의 성과의 예측변수를 조사한 여러 차례의 메타 분석을 포함하여, 수십 년간의 연구에도 불구하고, 영업 인력의 성과에 영향을 미치는 요인들에 대해서는 여전히 연구해야 할 여지들이 많이 남아 있다[Giacobbe et al., 2006; Krishnan et al., 2002]. 어떤 예측 변수도 하나만으로는 영업 성과에 대한 설명력이 낮기 때문에 영업 성과의 영향 요인에 대한 분석은 하나의 주요한 요인만이 아니라 여러 개의 입증된 요인으로 구성된 이론적 모형을 바탕으로 실증 분석하는 것이 필요하다[Churchill et al., 1985; Johlke and Iyer, 2013].

3. 연구 설계

3.1 연구 모형 및 연구 가설

본 연구에서는 관련 분야의 기존 문헌을 바탕으로 기업용 소프트웨어 영업 인력의 성과에 긍정적이나 부정적인 영향을 미치는 요인들을 식별하고, 이를 실증적으로 검증하고자 한다. 이러한 목적을 달성하기 위해서 본 연구에서는 이 분야의 기존 연구 결과를 바탕으로 하되, 기존 연구의 미비점을 보완할 수 있는 방향으로 연구 모형을 수립하였다.

먼저, 본 연구의 종속 변수인 영업 인력의 영업 성과를 보다 종합적으로 측정할 수 있도록 하나의 관점에만 초점을 맞추지 않고, 여러 유형을 결합하여 사용한다. 즉, 사전 문헌에서 권고한 바와 같이 단일 항목이 아니라 복수의 항목으로 측정하고, 성과의 내용 측면에서는 결과 지표와 행동 지표를 모두 사용한다.

다음으로 영업 성과의 영향 요인 측면에서도, 사전 연구들에서 권고한 바와 같이, 영업 성과에 미치는 영향 요인을 영업 스킬, 역량 등 하나의 주요한 요인만을 대상으로 하지 않고, 결과를 예측할 수 있는 여러 개의 입증된 요인으로 구성된 연구 모형을 수립하여 분석한다.

본 연구에서는 앞의 문헌 분석에서 살펴본 영업 성과의 영향 요인에 관한 메타 분석 연구들 중에서, 가장 최근에 수행되었고, 주요한 영향 요인을 체계적이고 종합적으로 분류하여 제시하고 있는 Verbeke et al.[2011]의 분류를 바탕으로 영향 요인을 식별한다. Verbeke et al.[2011]에서는 영업 인력의 영업 성과에 영향을 미치는 주요한 요인으로 5가지 요인을 제시하고 있는데, 영업 성과에 대한 영향력의 순으로 보면, 여기에는 영업 관련 지식, 적응도, 역할 모호성, 인지적 적성, 업무 몰입 등이 포함된다.

다음에서는 각 요인과 종속 변수에 대한 세부적인 내용, 독립 변수 또는 종속 변수로 채택하거나 채택하지 않은 이유, 해당 변수에 관련된 가설 등에 대해 설명한다.

3.1.1 영업 관련 지식

이 요인은 영업 인력의 스킬 수준에 관련된 변수로서, 영업 성과의 예측 변수로 주목을 많이 받아 온 요인이다[Churchill et al., 1985]. 영업 스킬은 영업 직무에 필요한 과업을 학습하여 능숙하게 수행하는 능력을 말하는데, 일반적으로 크게 미시(micro) 스킬과 거시(macro) 스킬의 두 개의

영역으로 구분될 수 있다[Rentz et al., 2002]. 미시 스킬은 개인의 영업 스킬에 초점을 맞추는데, 보통 세 가지 유형의 스킬 또는 역량으로 구분된다. 여기에는 갈등에 대처하고 해결하는 방법을 아는 것과 같은 “대인관계(interpersonal) 스킬”, 발표하는 방법을 아는 것과 같은 “판매술(salesmanship) 스킬”, 제품의 기능과 효과에 대한 지식과 같은 “기술적(technical) 스킬”이 포함된다. 거시 스킬은 개인의 스킬이 아니라 매우 효과적인 영업 인력이 보유하고 있는 정신적 프로세스와 지식을 식별하는데 초점을 맞춘다. 즉, 영업 인력의 지식과 지식 관련 역량에 집중한다(예: 기억하고 있는 고객의 양과 정보의 풍부성).

지식 집약적인 사회(knowledge-intensive economy) 혹은 과학 기반의 사회로 발전함에 따라, 지식 기반의 산업(예: 생명과학, 하이테크 등)이 등장하고 있을 뿐만 아니라, 다른 분야에서도 지식이 핵심적인 역할을 수행하고 있다. 이러한 상황에서 영업 인력들은 자신이 판매하는 제품이나 서비스가 고객들의 명시적 혹은 잠재적 문제를 해결하는 방법을 전달해야 한다. 이를 위해서 영업 인력은 제품(경우에 따라서는 제품 배후의 과학), 그리고 이러한 제품이 고객들이 자신들의 문제를 해결하는 것을 도와줄 수 있는 방법에 대한 지식을 획득하고 보유해야 한다[Vargo and Lusch, 2004; Verbeke et al., 2008].

이러한 상황을 반영하기 위해서 Verbeke et al. [2011]에서는 Rentz et al.[2002]의 모형을 수정한 분류 체계를 제안하고 있다. 영업에는 고객에게 지식 기반의 솔루션을 제공하는 것이 포함된다. 이를 반영하기 위해서 “기술적 지식”을 포함한 “영업 관련 지식”이라는 유형을 제안하였다. “영업 관련 지식”은 영업 인력이 제품/서비스를 판매하면서 고객의 문제를 해결하는 것을 도와주기 위해 사용하는 지식의 양과 풍부성을 나타낸다[Kumar et al., 2008]. 결과적으로 이 영업

관련 지식은 거시 스킬을 대표한다.

영업 관련 지식이 많은 영업 인력은 그렇지 않은 인력에 비해 높은 영업 성과를 나타낼 것으로 기대된다. 그 이유는 영업 관련 지식이 많은 영업 인력은 자신들의 부족한 자원을 의견 주도자나 사용자 대표에 집중함으로써, 제품이나 서비스를 도입하도록 영향을 미칠 수 있기 때문이다 [Stremersch and Van Dyck, 2009]. 이에 따라 본 연구에서는 영업 관련 지식을 영업 인력의 성과에 영향을 미치는 주요한 요인으로 채택하고, 영업 인력의 영업 관련 지식 정도는 영업 인력의 영업 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 수립하였다.

3.1.2 적응도

영업 조직과 개별 영업 인력들이 해결해야 할 과제 중의 하나는 개별 고객의 니즈와 관심사에 맞춤형 영업 메시지를 일관성 있게 전달하는 것이다. 영업 인력들은 고객 중심의 정보를 효과적으로 전달할 수 있는 능력과 동기를 보유하고 있어야 한다.

적응도는 영업 인력이 고객과의 상호작용 동안에 영업 상황의 성격에 대해 인지한 정보를 바탕으로 영업 행위를 변경할 수 있는 정도로 정의된다[Weitz, Sujana and Sujana, 1986]. 영업 인력이 적응형 영업을 할 성향은 다음과 같은 6가지 측면으로 구성된다[Spiro and Weitz, 1990]. 1) 영업 상황에 따라 서로 다른 영업 접근방법이 필요하다는 인식, 2) 서로 다른 다양한 종류의 영업 접근방법을 사용할 수 있는 능력에 대한 자신감, 3) 고객과의 상호작용 동안에 영업 접근방법을 변경할 수 있는 능력에 대한 자신감, 4) 서로 다른 영업 상황을 인지하고, 각 상황에 적합한 영업 전략을 접근하는 것을 촉진하는 지식 구조, 5) 적응을 촉진할 수 있도록 영업 상황에 대한 정보의 수집, 6) 상황에 따라 서로 다른 접근방법을 실제로 사용.

이처럼 영업 인력의 역할은 판매만이 아니라 고객과의 관계 구축으로 더 크게 확대되고 있다 [Román et al., 2002]. 그 결과, 영업 인력들은 개별 고객에 맞춤화된 고객 지향적인 접근방법을 실행하는데 더욱 집중해야 한다. 개별 고객에 맞추어 행동할 수 있는 능력은 영업 성과의 핵심 결정요인 중의 하나이다. 적응적 영업은 선언적(declarative) 지식(어떤 일을 해야 하는지를 아는 것)과 절차적(procedural) 지식(어떤 일을 하는 방법을 아는 것) 두 가지 모두를 활용하고, 영업 전략을 고객의 니즈에 맞춤화할 수 있는 역량을 말한다[Saxe and Weitz 1982; Szymanski 1988].

Verbeke et al.[2011]에서는 영업 관련 문헌에서 영업 인력의 적응성을 중요시하고 있다는 점을 감안해서, Rentz et al.[2002] 모형의 “판매술” 스킬을 “적응도(degree of adaptiveness)”라는 범주로 대체하였다. 즉, 적응도는 미시 스킬의 하나로 분류된다.

지식 집약적인 사회에서 “know-why”를 설명하여 지식을 갖고 있지 않은 고객의 상상력을 자극하고, 다른 고객들의 사례로부터 제품/서비스를 사용하는 “know-how”를 공유할 수 있는 영업 인력은 성공할 가능성이 높다[Gavetti and Rivkin, 2005; Sarvary, 1999]. 사실 적응적 영업을 위해서는 고객의 “마음을 읽을 수” 있는 능력이 필요하고, 이를 위해서 영업 인력은 고객의 의도와 니즈를 읽어야 하는데, 모든 영업 인력들이 이것을 할 수 있는 것은 아니다[Verbeke et al., 2011]. 따라서 본 연구에서는 영업 인력의 적응도를 영업 인력의 성과에 영향을 미치는 하나의 요인으로 채택하고, 영업 인력의 적응도는 영업 인력의 영업 성과에 정(+의 영향을 미칠 것이라는 가설을 수립하였다.

3.1.3 역할 모호성

연구자들이 영업 인력의 성과 예측요인으로

역할에 관심을 보인 것은 비교적 최근의 일이고, 동기(motivation)보다 더 최근의 일이다. 역할을 사용한 최초의 실증연구는 1978년에야 등장하였으나, 오늘날에는 많은 연구가 수행되고 있다 [Churchill et al., 1985; Verbeke et al., 2011].

일선의 영업 인력은 자신의 조직과 고객 간에 상충하는 요구로 인해 둘 간의 경계에 걸쳐 있어야 하고, 일상적이고 변화하는 고객의 니즈에 대한 혁신적인 솔루션을 생산하고, 자신들의 역할에 대한 조직의 내부와 외부의 서로 다른 기대를 관리해야 한다. 이에 따라 영업 인력은 높은 수준의 역할 모호성을 경험할 가능성이 높다[Johlke and Iyer, 2013].

B-B 영업 인력은 특히 역할 인지에 취약하다 [Babu and Reddy, 2015]. 경쟁우위 창출 및 유지를 위한 B2B 영업 인력의 핵심적인 중요성은 영업 인력들이 높은 수준의 역할 스트레스를 받을 수 있고, 이에 따라 이들의 노력에 제약을 가하고, 이들의 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다[Churchill et al., 1985]. 다행히도 이러한 많은 변수들은 영업 관리 정책이나 방법에 의해 통제되거나 영향을 받을 수 있어서, 영업 관리자들이 영업 인력의 성과에 영향을 미칠 수 있도록 해준다[Babu and Reddy, 2015]. 따라서 역할 스트레스와 이것이 영업 인력의 결과와 심리적 태도에 미치는 결과는 지난 30년 동안 많은 연구의 주제가 되어왔다[Avlonitis and Panagopoulos, 2006].

이 분야의 연구에서는 3개의 상호연관된 구성 개념이 많이 사용되고 있는데, 여기에는 역할 갈등(role conflict), 역할 모호성(role ambiguity), 역할 과부하(role overload) 등이 포함된다[Verbeke et al., 2011]. 이 중에서, 역할 모호성은 영업 인력이 자신들이 역할을 적절하게 수행하는데 필요한 정보가 부족하다고 느끼고, 역할을 부여해 준 사람이 기대하는 바를 확실히 알지 못할 때

발생한다[Miao and Evans, 2007; Singh, 1998].

역할 인지에 관련된 실증 연구의 결과를 보면, 역할 모호성은 영업 성과에 영향(부의 영향)을 가장 크게 미치는 요인이다[Babu and Reddy, 2015; Verbeke et al., 2011]. 역할에 대해 기대하는 바가 명확할 때, 영업 인력의 성과가 더 높은 것은 놀라운 일이 아니다. 그러나 보다 불확실성이 높고, 지식 집약적인 사회로 진입함에 따라, 역할 모호성은 영업 인력 업무에 있어서 원천적으로 내재되어 있는 조건이고, 향후에도 그럴 것이다[Moncrief and Marshall, 2005]. 따라서 관리자들은 영업 업무에 내재되어 있는 역할 모호성을 극복해 나갈 수 있는 자격을 갖추고, 자신들의 직무와 역할을 만들어 나갈 수 있는 능력과 동기를 가진 영업 인력을 채용하고, 선발하고, 개발하고, 유지해야 할 것이다[Wrzesniewski and Dutton, 2001].

역할 모호성은 영업 환경의 중요하고도 지속적으로 존재하는 일부로 광범위하게 인정받고 있고, 영업 인력의 성과 저하와 관련이 있다는 점을 감안하면, 영업 인력의 영업 성과에 대한 연구 모형을 수립할 때 역할 모호성을 정확하게 반영할 필요가 있다[Johlke and Iyer, 2013]. 역할 갈등과 역할 모호성이 직무 만족도에 미치는 영향은 일관성 있게 입증되고 있다[Miao and Evans, 2007]. 따라서 본 연구에서도 역할 모호성을 영업 인력의 성과에 영향을 미치는 요인의 하나로 채택하고, 영업 인력이 가진 역할 모호성의 정도는 영업 인력의 영업 성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 수립하였다.

3.1.4 인지적 적성

인지적 적성(cognitive aptitude)은 크기는 적성의 하위 범주에 속하는데, 적성이라는 요인은 영업 인력 성과에 관련된 초기 연구부터 포함되어, 최초로는 1918년에 등장하였다[Churchill et

al., 1985]. 적성과 영업 성과 간의 관계가 논리적으로 보이기는 하지만, 실증 분석 결과, 관계의 강도는 약한 편으로서, 평균적으로 봤을 때 적성으로 영업 인력의 성과를 설명할 수 있는 비중은 2% 이하이다[Churchill et al., 1985; Verbeke et al., 2011].

이에 따라 Verbeke et al.[2011]는 적성은 너무 광범위한 범주로 판단하여, 다음과 같은 네 개의 하위 범주로 구분하였다. 1) 성격적인 특성(dispositional traits)은 “외향적”, “신경질적” 등과 같이 상황과는 무관한(decontextualized) 성격적인 차원을 포착한다, 2) 개인적인 관심사(personal concerns)는 영업 인력의 업무 관련 “성장 욕구” 혹은 “달성 욕구”와 같은 상황에 따른 니즈와 개인적인 욕구 충족 전략 등을 나타낸다, 3) “재구성된 과거, 인식된 현재 및 기대하는 미래 등을 포함하는 자신에 대한 내재화된 서술”로 정의되는 신분(identity)은 “자신이 인식하는 윤리성”, “자긍심” 등과 같은 성격 요인을 나타낸다, 4) 인지적 적성(cognitive aptitude)은 영업 인력의 지적인 능력을 말한다.

뚜렷한 영업 인력은 고객들이 자신의 니즈를 어떻게 개념화하고, 자신들이 판매하는 제품이나 서비스가 이러한 관점과 어떻게 연관되는지를 이해한다. 인지적 적성이 높은 영업 인력은 자신들이 고객에게 전달하는 메시지를 고객에 맞추어 더 잘 변화시키고, 보다 효과적인 “정보 판매자”일 가능성이 높다[Sarvary, 2002]. 이들은 고객들이 자신들의 문제를 이해하고, 이들의 아이디어를 계량화된(재무) 데이터로 구체화시키는 것을 도와준다. 요약하면, 충분한 인지적 능력을 가진 영업 인력은 더 뛰어난 성과를 낼 것이다. 적성에 관련된 실증 연구들의 결과를 살펴보면, 일반적인 인지 능력은 영업 성과에 정의 영향을 미치는 것으로 나타나지만, 다른 성격 요인들의 영향은 일관성이 거의 없는 것으로 나타

나고 있다[Verbeke et al., 2011].

그러나 본 연구에서는 인지적 적성을 독립변수로 채택하지 않았다. 그 이유는 인지적 적성은 개인의 지적인 능력을 나타내는데, 개인의 IQ와 같은 데이터는 설문조사를 통해서 측정하는 것은 실용적이지 못하고, 또한 이러한 개인의 프라이버시에 관련된 데이터를 영업 인력이 소속한 회사나 다른 경로로부터 입수하는 것도 현실적으로 가능한 일이 아니기 때문이다.

3.1.5 업무 몰입

1950년대까지 영업 인력의 성과에 관련된 연구에서 동기(motivation)를 실증적으로 분석한 연구는 없었고, 따라서 학술 연구에서 영업 인력의 성과 예측 변수로 동기에 관심을 보인 것은 비교적 최근의 일이다[Churchill et al., 1985].

모든 영업 직무는 올라갈 때와 내려갈 때의 연속으로서, 환희와 실망감을 번갈아 가며 경험하게 된다. 일상적인 업무를 수행하는 과정에서 영업 인력들은 좋은 사람들뿐만 아니라 무례한 사람들을 만나게 되고, 수많은 거절을 경험한다. 또한 영업 인력들은 업무 시간만이 아니라, 그 외의 시간에도 상당한 시간을 집을 떠나 있어야 하고, 이로 말미암아 가정 생활의 많은 부분을 상실하게 된다. 이러한 상황들이 영업 인력들을 낙심하게 만들고, 성과가 낮아지고, 영업을 아닌 다른 직무를 찾게 만든다. 이러한 영업 직무의 원천적인 성격이 영업 인력에 대한 동기부여가 필요한 가장 큰 이유이다[Babu and Reddy, 2015].

동기는 크게 다음과 같은 세 개의 범주로 구분될 수 있다[Verbeke et al., 2011]. 첫째, 인지적 선택(cognitive choice)으로서 장시간에 걸쳐서 특정한 작업에 노력을 쏟기로 의도적으로 결정하고 선택하는 것에 관련된 인지적 프로세스를 말한다. 둘째는 목표 지향성(goal orientations)으로서, 사

람들이 달성하려는 관점에서 추구하는 기반이 되는 목표로 정의될 수 있다. 마지막 범주가 업무 몰입(work engagement)으로서, 업무에 관련하여 긍정적이고, 충만한 마음의 상태로 정의되는데, 이것은 순간적이고 구체적인 상태가 아니라, 보다 지속적이고 광범위한 감성적-인지적 상태를 말한다[Schaufeli et al., 2002].

업무 몰입에는 열정(enthusiasm), 직무 몰입(job involvement), 근면(diligence), 활력(vigor), 헌신(dedication), 몰두(absorption), 회사를 위해 기꺼이 무엇인가를 더 하려는 의사(시민 행동) 등과 같은 개념이 포함된다. 리더이고, 몰입하고, 능동적이고, 다른 사람과 기꺼이 협업하고, 다른 사람을 위해 기꺼이 일하려는 영업 인력이 동료와 고객으로부터 지원을 받을 가능성이 높을 것이다[Homburg et al., 2002]. 경영적으로 보면, 헌신적인 영업 인력에게 동기를 부여하여, 자신들의 직무에 대한 책임을 맡고, 능동적인 태도를 유지하도록 해야 한다.

업무 몰입은 여러 가지 이유에서 인력들의 복지와 작업 행위에 관련된 개념이다. 먼저, 업무 몰입은 그 자체로 긍정적인 경험이다. 둘째, 업무 몰입은 인력들이 스트레스가 많은 업무로부터 효과를 내는 것을 도와준다. 마지막으로 업무 몰입은 조직에 대한 헌신과 정(+)의 관계가 있고, 인력의 성과에 영향을 미친다[Schaufeli et al., 2002; Sonnentag, 2003].

이에 따라 본 연구에서는 업무 몰입이 영업 인력의 성과에 영향을 미치는 요인으로 채택하고, 영업 인력의 업무 몰입 정도는 영업 인력의 영업 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 수립하였다.

3.1.6 영업 인력의 영업 성과

영업 인력의 영업 성과는 본 연구의 종속변수이다. 영업 인력의 영업 성과를 보다 종합적으로

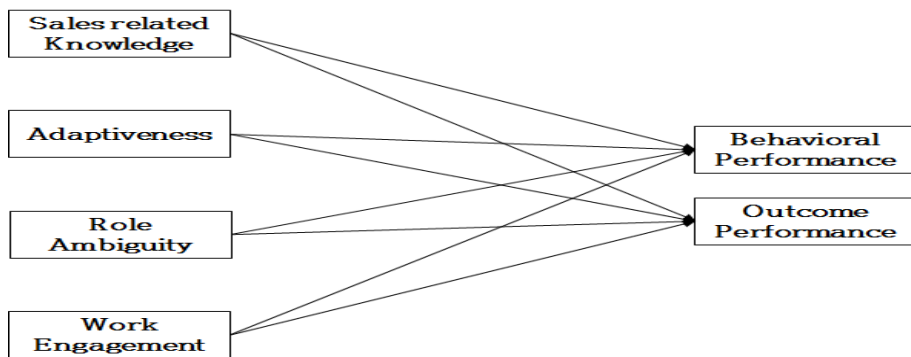
볼 수 있는 방법은 영업 인력의 행동(영업 인력이 수행하는 활동)과 행동으로부터 야기되는 결과를 모두 보는 것이다. 즉, 영업 인력의 행동 성과와 결과 성과를 모두 보는 것이다. 영업 인력이 영업 프로세스에서 수행하는 것(예 : 영업 전략)은 영업 인력이 통제 하에 있지만, 영업의 결과는 자신의 직접적인 통제 밖의 요인들(예 : 회사의 자원 및 지원)의 적용을 받는다[Sharma et al., 2004; Zallocco et al., 2009]. 따라서 행동과 결과 성과를 별도로 분석하는 것이 바람직하고 [Churchill et al., 1985; Miao and Evans, 2007], 본 연구에서도 영업 인력의 영업 성과를 행동과 결과 두 가지 측면에서 분석한다.

이러한 독립변수와 종속변수로 구성된 연구

모형은 다음의 <Figure 1>에 나타나 있고, 각 변수들의 의미는 다음의 <Table 2>에 정리되어 있는 바와 같다.

3.2 연구 변수의 측정

본 연구의 연구모형에 포함되어 있는 변수들의 측정항목은 선행 연구에서 이미 타당성과 신뢰성이 검증된 항목들을 식별하여 구성하였다. 측정항목은 리커트(Likert) 5점 척도(1 = 전혀 그렇지 않다, 2 = 그렇지 않다, 3 = 보통이다, 4 = 그렇다, 5 = 매우 그렇다)로 측정되었다. 다음의 <Table 3>에는 본 연구의 독립 변수와 종속 변수의 측정항목과 출처가 정리되어 있다.



<Figure 1> Research Model

<Table 2> Variable Definition

	Variable	Definition
Independent Variable	Sales related Knowledge	Amount and richness of the knowledge which salesperson uses to help customers solve the problems while selling product/service
	Adaptiveness	degree to which salesperson is able to change his/her behavior based on the information perceived while interacting with customers
	Role Ambiguity	degree to which salesperson feels that information needed to perform his/her roles properly is deficient
	Work Engagement	degree to which salesperson has positive state of mind about his/her job
Dependent Variable	Sales Performance of Salesperson	degree to which salesperson achieves his/her objectives and goals assigned to him/her

〈Table 3〉 Measurement Items

Variable	Measurement Items	Source	
Sales related Knowledge	1. I have a lot of knowledge about my customer's market and product 2. I have a lot of knowledge about my company's procedures related to sales work 3. I have a lot of knowledge about my competitor's product, service and sales policy 4. I have a lot of knowledge about products I sell, including features and advantages of the products 5. I have a lot of knowledge about my customer's operation(production, logistics, training, etc)	Rentz et al.[2002]; Smith and Owens[1995]	
Adaptiveness	1. I can change my sales approach easily if I think that the approach is not working 2. I like to experiment different sales methods 3. I do not stick to my sales approach and am flexible about the sales method 4. I can use various types of sales methods easily 5. I try to understand how each customer is different from others	Robinson et al.[2002]; Spiro and Weitz[1990]	
Role Ambiguity	1. I clearly know my responsibility assigned to my work(R) 2. I clearly know what is expected from me in my work(R) 3. I clearly know my authority assigned to my work(R) 4. I clearly know the way I can use my time in my work(R)	Bettencourt and Brown [2003]; Netemeyer et al.[1996]; Rizzo et al.[1970]	
Work Engagement	1. I am concentrating on my work 2. I am proud of my work 3. I think that my work has a lot of meanings 4. I feel happiness when I devote to my work	Schaufeli et al.[2002]; Sonnentag[2003]	
Sales Performance	Behavior	1. I keep good relationship with my customers effectively 2. I provide my customers and others in my company with accurate information effectively 3. I do paperwork accurately and safely 4. I acquire needed knowledge about products I sell, competitor's products, my customer's needs effectively	Behrman and Perreault [1982]; Miao and Evans[2007]
	Outcome	1. I contribute to maintaining/increasing market share of my company 2. I sell profitable products well 3. I achieve high level of sales amount 4. I identify and nurture major customers from my territory	Schwepker and Good [2011]; Sujan et al.[1994]

R : reverse coding.

4. 분석 결과

본 연구에서는 구조방정식 모형(Structure Equation Model : SEM)을 적용하여 연구 모형을 분석하였다. 분석은 먼저 측정 모형(Measurement Model)에 대한 분석을 통해 관측 변수의 타당성과 신뢰성을 분석하고, 다음으로 구조 모형(Structure Model)을 분석하여 잠재 변수들 간의 인과관계를 검증하였다. 통계 분석에는 LISREL 8.8

과 SPSS 20이 사용되었다.

본 장의 제 1절에서는 본 연구의 분석에 사용된 데이터를 수집한 방법, 설문 응답자들과 이들이 속한 기업의 인구통계학적인 특성에 대해 설명한다. 다음으로 제 2절에는 측정 모형에 대한 분석을 통해 관측 변수의 타당성과 신뢰성을 검증한 결과를 정리한다. 마지막으로 제 3절에서는 구조 모형에 대한 분석을 통해 잠재 변수들 간의 인과관계에 대한 가설들을 검증한 결과를 제시한다.

4.1 설문조사 방법 및 표본의 인구통계학적 특성

설문지의 내용을 확정하기 전에 사전 테스트를 실시하여, 설문 문항이 응답자들에게 이해 가능하고 명확한지, 설문 문항의 순서는 논리적인지 등을 확인하였다. 경영정보학 분야 교수 1인, 경영정보학 전공 박사 1인, 경영정보학 전공 박사과정생 3인 등을 통해서 테스트를 실시하였다. 그 후에 설문 응답 대상자인 영업 인력 3인을 선정하여, 수정된 설문지의 내용을 다시 확인하고 최종적으로 확정하였다.

국내 기업용 소프트웨어 업종에 종사하고 있는 대기업, 중소/중견기업, 국내 진출 외국계 기업 등 총 11개 회사를 대상으로 2016년 2월 29일부터 약 2주간에 걸쳐 데이터를 수집하였다. 대기업의 경우 영업총괄 임원, 팀장, 그룹장 등 고위 관리자들의 협조 하에 설문지를 직접 배포하여 데이터를 수집하였다. 중소/중견 기업의 경우는 대표이사 혹은 사업부장급 임원을 통해서 설문지

를 배포하였고, 외국계 기업의 경우에는 영업 인력을 직접 만나 데이터를 수집하였다. 이러한 과정을 거쳐, 총 181부의 설문지가 회수하였다. 회수한 설문지 중에서 응답이 누락되었거나, 불성실한 응답(예 : 여러 항목에 모두 동일한 응답을 한 경우)을 한 설문지 15부를 제외하고, 최종적으로 총 166부의 설문지를 분석 대상으로 하였다.

다음의 <Table 4>에는 설문 응답자 및 설문 응답자가 속한 기업의 인구통계학적 특성들이 나타나 있다. 응답자들의 특성을 종합해 보면, 매출 1,000억 원 이상의 대형 소프트웨어 기업의 30대와 40대의 남성으로, 영업 경험이 최소 5년부터 10년 이상의 경력을 가지고 있고, 관리자급보다는 팀원들이 주를 이루고 있고, 전자/제조 부문을 영업 대상 산업으로 하면서, 각종 기업용 소프트웨어를 영업하는 사람들인 것으로 나타났다. 이러한 응답자들의 특성은 전자/제조 부문의 기업용 소프트웨어 영업 인력의 일반적인 특성을 잘 나타내고 있는 것으로 보인다.

<Table 4> Demographic Information of the Sample (N : 166)

	Item	Freq.(%)		Item	Freq.(%)
Gender	Male	150(90.4%)	Marital Status	Not Married	34(20.5%)
	Female	16(9.6%)		Married	132(79.5%)
Age	20's	9(5.4%)	Sales Experience	> 1 yr	15(9.0%)
	30's	65(39.2%)		1~5 yrs	49(29.5%)
	40's	74(44.6%)		5~10 yrs	39(23.5%)
	50's and over	18(10.8%)		< 10 yrs	63(38.0%)
Position	Staff	114(68.7%)	Responsible Industry	manufacturing	104(62.7%)
	Mid Manager	30(18.1%)		finance	20(12.0%)
	Sr. Manager	11(6.6%)		service	32(19.3%)
	Executive	11(6.6%)		oversea	22(13.3%)
S/W	Infra(Server/DISK/backup/network)		78(47.0%)		
	MES/manufacturing		59(35.5%)		
	Security		51(30.7%)		
	SCM/Logistics/CRM		42(25.3%)		
	DBMS, Middleware, Utility		35(21.1%)		
	ERP		29(17.5%)		
	Others		20(12.0%)		
	Finance		8(4.8%)		
	no response		2(1.2%)		
	Revenue	> 10 billion		5(3%)	
10~30 billion		11(7%)			
30~100 billion		20(12%)			
< 100 billion		130(78%)			

4.2 측정 모형의 분석 결과

측정 모형(Measurement Model)을 분석하여 관측 변수의 타당성과 신뢰성을 검증하였다. 본 연구는 요인들과 측정 항목들 간의 관련성을 평가하는 것이 목적이므로 확증적 요인 분석을 실시하였고, 이를 통해 측정 모형의 집중 타당성 (Convergent Validity), 판별 타당성(Discriminant Validity), 신뢰성(Reliability) 등을 검증하였다.

첫째, 집중 타당성은 잠재 변수를 측정하는 관측 변수들이 일치하는 정도를 나타내는데, 요인 적재량이 높을수록 집중 타당성이 있다. 요인 분석

을 통해서 다중상관자승(Squared Multiple Correlation : R^2) 값이 0.49 이상이고, 표준요인적재량 (Standardized Factor Loadings)이 0.7 이상이면, 집중 타당성이 확보된 것으로 판단된다[Barclay et al., 1995]. 다음의 <Table 5>에는 집중 타당성 분석 결과가 정리되어 있다. 표에서 볼 수 있는 바와 같이, 총 2차에 걸친 확증적 요인 분석을 거쳐서 영업 관련 지식에서 1개, 적응도에서 2개, 역할 모호성에서 1개, 업무 몰입도에서 1개, 행동 성과에서 2개, 결과 성과에서 1개 등의 관측 변수를 제외시킨 후, 마지막 제 3차의 요인 분석 결과, 모든 관측 변수들이 집중 타당성의 기준을 충족시키는 것으로 나타났다.

<Table 5> Convergent Validity

Latent	Measure	1 round		2 round		3 round		
		R^2	Loading	R^2	Loading	R^2	Loading	
Sales related Knowledge	kn1	0.54	0.74	0.54	0.74	0.55	0.74	
	kn2	0.43	0.66					deleted
	kn3	0.50	0.71	0.51	0.71	0.51	0.71	
	kn4	0.56	0.75	0.57	0.75	0.56	0.75	
	kn5	0.55	0.74	0.57	0.76	0.57	0.76	
Adaptiveness	ad1	0.61	0.78	0.61	0.78	0.61	0.78	
	ad2	0.52	0.72	0.60	0.77	0.61	0.78	
	ad3	0.49	0.70	0.50	0.70	0.49	0.70	
	ad4	0.38	0.62					deleted
	ad5	0.40	0.63					deleted
Role Ambiguity	role1	0.68	0.83	0.71	0.84	0.71	0.84	
	role2	0.73	0.85	0.74	0.86	0.74	0.86	
	role3	0.72	0.85	0.70	0.84	0.70	0.83	
	role4	0.46	0.68					deleted
Work Engagement	int1	0.60	0.78	0.61	0.78	0.61	0.78	
	int2	0.73	0.86	0.74	0.86	0.75	0.86	
	int3	0.68	0.83	0.69	0.83	0.69	0.83	
	int4	0.37	0.61					deleted
Behavioral Performance	act1	0.52	0.72	0.54	0.74	0.62	0.79	
	act2	0.57	0.75	0.56	0.75	0.59	0.77	
	act3	0.24	0.49					deleted
	act4	0.51	0.71	0.48	0.69			deleted
Outcome Performance	res1	0.64	0.60	0.59	0.77	0.59	0.77	
	res2	0.50	0.70	0.55	0.74	0.55	0.74	
	res3	0.53	0.72	0.60	0.77	0.60	0.78	
	res4	0.45	0.67					deleted

둘째로 판별 타당성은 서로 독립된 잠재 변수들 간의 차이를 나타내는 정도로서, 잠재 변수들 간에 상관 관계가 낮을수록 판별 타당성이 있다는 것을 의미한다. 잠재 변수들 간의 상관행렬을 분석하여, 피어슨 상관계수(Pearson's Correlation Coefficient) 값이 0.8 이상이면 잠재 변수 간에 다중공선성이 존재하는 것으로 판단한다. 분석 결과, 상관계수(r)의 값이 0.8 이하로 나타나, 잠재 변수 간에 다중공선성의 문제는 없는 것으로 확인되었다(<Table 6> 참조). 또한 평균분산추출의 제곱근(\sqrt{AVE})의 값이 최소 0.7 이상이고, 각 대각선에 있는 제곱근의 값이 잠재 변수들 간의 상관계수 값보다 높게 나오므로 구성개념들 간의 판별타당성이 있다고 판단된다.

마지막으로 신뢰성은 측정하고자 하는 개념을 얼마나 일관성 있게 측정하고 있는지를 나타낸다. 이것은 Cronbach's Alpha(α)를 활용한 내적 일관성, 복합 신뢰도(Composite Reliability : CR), 평균 분산추출값(Average Variance Extracted : AVE) 등을 통해 검증된다. Cronbach α 는 0~1사이의 값으로서, 1에 가까울수록 내적 일관성이 높다는 것을 의미한다. Cronbach α 값이 0.6~0.7정도면 허용 가능한(acceptable) 수준, 0.7~0.9정도면

좋은(good) 수준, 0.9 이상이면 우수한(excellent) 수준으로 인정된다[George and Mallery, 2003]. 다음의 <Table 7>과 같이, 모든 잠재 변수들의 Cronbach α 값은 최소 0.7 이상으로 좋은 수준으로 나타났다. 복합 신뢰도(CR)는 일반적으로 0.7 이상이면 잠재 변수의 측정이 신뢰성을 확보하고 있는 것으로 판단하는데[Fornell and Larcker, 1981], CR 값이 모두 0.7 이상으로 관측 변수에 대한 응답의 신뢰성이 확보된 것으로 나타났다. 평균분산추출값(AVE)의 기준은 0.5 이상이면 신뢰도가 있는 것으로 판단하는데[Fornell and Larcker, 1981], 모두 0.5 이상으로 내적일관성을 확보하고 있는 것으로 나타났다.

<Table 7> Internal Consistency

Variable	Cronbach's α	CR	AVE
Sales related Knowledge	0.803	0.829	0.548
Adaptiveness	0.793	0.798	0.569
Role Ambiguity	0.882	0.881	0.711
Work Engagement	0.861	0.864	0.679
Behavioral Performance	0.744	0.757	0.609
Outcome Performance	0.805	0.920	0.792

<Table 6> Correlation Coefficients and \sqrt{AVE}

Latent	Measurement	S	AD	R	W	B	O
Sales related Knowledge(S)	kn1, kn3 kn4, kn5	0.72					
Adaptiveness (AD)	ad1, ad2 ad3	0.27	0.73				
Role Ambiguity(R)	role1, role2 role3	0.51	0.48	0.78			
Work Engagement(W)	int1, int2 int3	0.53	0.33	0.65	0.77		
Behavioral Performance(B)	act1 act2	0.64	0.44	0.60	0.71	0.74	
Outcome Performance(O)	res1, res2 res3	0.65	0.35	0.53	0.62	0.61	0.83

Note) \sqrt{AVE} on diagonals.

4.3 구조 모형의 분석 결과

구조 모형의 분석에서는 모형의 적합성을 확인하고, 모형에서 제시하고 있는 잠재 변수들 간의 관계에 대한 가설을 검정한다. 본 절에서는 먼저 구조 모형의 적합성에 대한 분석 결과를 살펴보고, 다음으로 가설 검정 분석 결과를 정리하고, 마지막으로 통계적인 분석 결과가 시사하는 바를 제시하도록 한다.

4.3.1 구조 모형의 적합성

구조 모형의 적합도는 이론 모형과 실제 공분산 간의 일치도를 나타내는데, 절대적합지수, 증분적합지수, 간명부합지수 등으로 판단한다. 분석 결과, 구조 모형의 적합성은 전반적으로 타당한 것으로 나타났다(<Table 8> 참조).

세부적인 분석 결과를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 절대적합지수는 연구 모형의 전반적인 부합 정도를 나타내는 지수로서, GFI, RMR, RMSEA 등이 사용되는데, 모두 기준을 충족시키는 것으로 나타났다. 둘째, 증분적합지수는 기초 모형에 대해 제안 모형이 얼마나 적합한지를 나타내는 지수로서, 여기에는 NFI, NNFI, CFI 등의 지수가 포함되는데, 모두 기준을 충족시키는 것으로 나타났다. 마지막으로 간명부합지수는 모형의 복잡성과 객성성의 차이를 평가하는 추정치로서,

여기에는 AGFI, PNFI, PGFI 등이 있는데, 이 지수들 역시 기준을 충족시키는 것으로 나타났다.

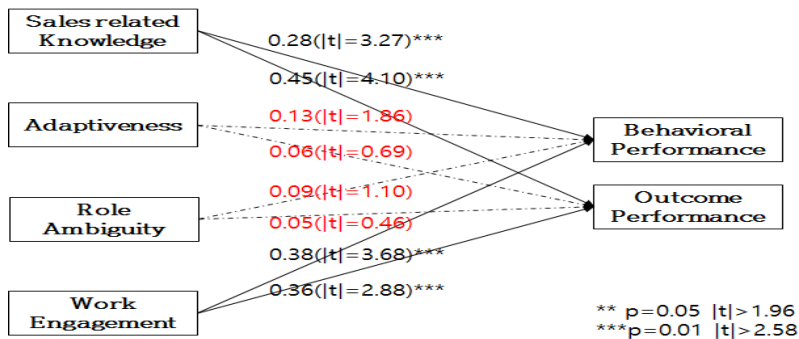
<Table 8> Goodness of Fit

Measures	Index	Results	Criteria
Absolute Fit Measures	χ^2/df	1.179	$\leq 2^{**}, \leq 3^*$
	GFI	0.91	$\geq 0.90^{**}, \geq 0.80^*$
	RMR	0.03	$\leq 0.05^{**}, \leq 0.08^*$
	RMSEA	0.033	$\leq 0.07^{**}$
Incremental Fit Measures	NFI	0.96	$\geq 0.95^{**}$
	NNFI	0.99	$\geq 0.95^{**}$
	CFI	0.99	$\geq 0.95^{**}$
Parsimonious Fit Measures	AGFI	0.88	$\geq 0.90^{**}, \geq 0.80^*$
	PGFI	0.65	the bigger, the better
	PNFI	0.76	the bigger, the better

Acceptability : ** acceptable, * marginal.

4.3.2 가설 검증 결과

수립된 가설에 대한 경로분석 결과는 다음의 <Figure 2>와 <Table 9>에 정리되어 있다. 연구 모형에 포함된 변수들 중에서 ‘영업 관련 지식’과 ‘업무 몰입’은 통계적으로 99% 수준에서 유의한 결과를 미치는 것으로 나타내며 반해서, ‘적응도’와 ‘역할 모호성’은 영업 인력의 영업 성과에 미치는 영향이 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.



<Figure 2> Results of Path Analysis

〈Table 9〉 Hypotheses Test Results

Hypothesis	Coefficient	t value	Result
H1a : Sales related Knowledge → Behavioral Performance	0.28	3.27***	Accept
H1b : Sales related Knowledge → Outcome Performance	0.45	4.10***	Accept
H2a : Adaptiveness → Behavioral Performance	0.13	1.86	Not
H2b : Adaptiveness → Outcome Performance	0.09	1.10	Not
H3a : Role Ambiguity → Behavioral Performance	0.06	0.69	Not
H3b : Role Ambiguity → Outcome Performance	0.05	0.46	Not
H4a : Work Engagement → Behavioral Performance	0.38	3.68***	Accept
H4b : Work Engagement → Outcome Performance	0.36	2.88***	Accept

** p = 0.05 |t| > 1.96, *** p = 0.01 |t| > 2.58.

4.3.3 분석 결과에 대한 논의

다음에서는 연구 모형의 각 변수마다 가설이 채택된 경우에는 그 배경에 대해 생각해 보고, 가설이 채택되지 않은 경우에는 가능한 이유와 상황을 유추해 보도록 한다.

(1) 영업 관련 지식

영업 인력이 영업 관련 지식을 보유하고 있는 정도는 영업 인력의 영업 성과에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 영업 인력이 고객사와 경쟁사의 시장과 제품에 대한 지식, 자신이 영업하는 제품에 대한 지식, 고객사의 운영에 대한 지식을 보유하고 있는 정도가 높을수록, 영업 성과가 높아진다는 기대한 결과이다.

B2B 거래가 B2C 거래와 크게 다른 점으로는 산업재의 복잡성, 산업 수요의 다양성, 현저히 적은 고객수, 고객당 대규모의 구매량, 공급자와 고객 간의 밀접하고 지속적인 관계 형성 등을 들 수 있다. 이러한 B2B와 B2C 거래의 차이점을 바탕으로 각각의 영업 방식의 차이점을 다음과 같이 세 가지로 정리해 볼 수 있다[Kotler, 2001]. 첫째, B2B 거래는 기업과 기업 간의 거래이므로, B2C에 비해서 의사 결정 구조가 복잡하고 전문 조직에 의해서 수행되기 때문에 고객의 의사 결정 프로세스 및 주요 의사 결정권자를 파악하는

것이 중요하다. 둘째, 제품의 복잡성이 상대적으로 높아서 전문성이 요구되는 경우가 많으며, 고객 제품의 기능이나 설계를 향상시키기 위한 부품이나 소재로 사용되는 경우도 많기 때문에 고객을 선도할 수 있는 기술 영업을 중요하다. 셋째, B2B 사업은 B2C에 비해서 고객 수가 적고 고객별 구매 규모가 크기 때문에, 고객별로 전략을 수립하고 실행하는 것이 중요하다. 또한 고객 입장에서도 공급사 교체에 따른 전환 비용이 크기 때문에 상대적으로 오랜 기간 고객사와 공급사간의 관계를 지속하려는 경향이 있다. 따라서 고객과 밀접한 관계를 형성하고 유지하기 위한 관계 영업을 중요하다.

이러한 B2B 영업의 특성을 바탕으로 고객사를 위해 가치를 창출하고, 고객사가 경쟁에서 이기도록 하는 것을 목적으로 하는 새로운 영업 패러다임이 제시되고 있고, 이것을 가치 경쟁이라고도 부른다[Ram Charan, 2007]. 가치 경쟁은 기존의 영업 방식과 차별화되는 방식으로서, 좋은 제품이나 서비스를 제공하는 것은 물론이고, 고객사의 비즈니스를 이해하기 위해 시간과 에너지를 투자하고, 고객사의 비즈니스 현황에 대한 이해를 바탕으로 개선 포인트를 찾고, 고객사의 비즈니스뿐만 아니라 고객사의 고객들, 즉 최종 소비자에 대해서도 연구한다. 이러한 과정에서

고객에게 가치를 제공하기 위해서 가장 중요한 것이 바로 지식이다. 가치 경쟁 전략을 수립하고 실행하기 위해 갖추어야 할 지식에는 고객사가 속한 시장의 경쟁 구조 및 기회 요인, 고객사의 고객들과 경쟁사들, 고객사의 의사결정 과정, 고객사의 조직 문화 및 중시되는 가치나 심리 코드, 고객사에서 추구하는 장단기 목표, 우선과제 및 상세목표 등을 들 수 있다.

기업용 소프트웨어 영업 또한 B2B 영업으로서, 영업 인력들이 영업 성과를 높이기 위해서는 이러한 지식들을 잘 갖추고 있어야 한다는 것을 다시 한 번 확인할 수 있는 결과이다.

(2) 적응도

고객의 특성에 적합하게 영업 방식을 달리하는 영업 인력의 적응도는 인력의 성과에 유의한 영향을 미치지 않는다는 예상치 못한 결과를 얻었다. 이러한 결과가 나타난 가능한 이유로 다음과 같은 두 가지 상황을 생각해 볼 수 있다.

첫째, 소프트웨어 산업은 그 특성상 제조업, 여행업, 유통업 등 여타 산업에 비해 영업 과정에서의 영업 방식보다는 제품의 품질과 유지보수 서비스를 중시하는 경향이 높다. 고객사들은 소프트웨어 업체에 제안요청(Request for Proposal : RFP)을 할 때 거의 항상 벤치마킹 테스트(Benchmarking Test : BMT)의 결과 및 실제 시연을 요구하는 것을 통해 이러한 추세를 확인할 수 있다. 따라서 기업용 소프트웨어의 경우, 영업 성과에 영향을 미치는 요인은 영업 방식이 아니라 제품의 품질이 더 중요한 것이라고 추측해 볼 수 있다.

두 번째 가능한 이유는 본 연구의 표본에서 찾아볼 수 있다. 본 연구의 분석에 포함된 166명의 응답자들 중에서 142명(86%)이 대기업 계열의 소프트웨어 기업에 속한 영업 인력들이었다. 이들이 영업하는 고객사는 대내시장(Captive Market)인 동일 계열의 관계사로서 어차피 자사 제품을 도입

할 수밖에 없는 상황이다. 따라서 고객의 특성에 맞게 영업 방식을 달리하는 적응도를 발휘할 필요성이 높지 않고, 이에 따라 적응도가 영업 성과에 유의한 영향을 미치지 못한 것으로 추측된다.

(3) 역할 모호성

영업 인력의 역할 모호성은 영업 성과에 유의한 영향을 미치지 않는다는 예상 밖의 결과를 얻었다. 이러한 결과가 나타난 가능한 이유로 기업용 소프트웨어 영업 인력들은 대부분 자신들의 역할을 비교적 명확하게 파악하고 있기 때문인 것으로 추측된다.

대부분의 대형 소프트웨어 기업의 영업 부서에서는 자체적으로 “영업 현장”을 수립하여, 영업 인력들에게 이를 배포하여 숙지하게 하고 있다. 이러한 영업 현장에는 영업 인력의 책임과 역할, 권한 등이 구호 형식으로 포함되어 있고, 항상 이를 휴대하며 머릿속에 각인되도록 유도하고 있다. 이러한 영업 현장은 영업 인력들에 대한 일종의 사명감, 정신 무장의 성격이 강하다. 영업 인력들은 이러한 영업 현장을 통해서 자신들이 맡은 책임이 무엇인지, 상사가 기대 하는 것이 무엇인지, 영업 활동을 어떤 방법으로 해야 할지 등을 비교적 잘 인지하게 된다.

이러한 점은 이 요인에 대한 설문 응답에서도 확인할 수 있다. 거의 모든 응답자들이 역할 모호성에 대해 매우 낮은 수준의 응답을 하였다.¹⁾ 다음의 <Table 10>에서 볼 수 있는 바와 같이, 다른 어떤 요인에 비해서 역할 모호성의 평균값은 가장 높으면서, 편차는 매우 낮게 집계되었다. 대부분의 응답자들이 역할 모호성을 낮게 응답한 관계로 통계적으로 의미 있는 영향을 미치지 못한 것으로 판단된다.

1) 역할 모호성의 값은 역코딩(Reverse Coding)된 값이고, 따라서 값이 높을수록(5에 가까울수록) 역할을 명확하게 이해하고 있다는 것을 나타냄.

〈Table 10〉 Value of the Variables

	Average	Std. Deviation
Sales related Knowledge	3.7244	.66208
Adaptiveness	3.6627	.71632
Role Ambiguity	4.2349	.67197
Work Engagement	4.0803	.70322
Behavioral Performance	3.9880	.58505
Outcome Performance	3.5161	.67725

(4) 업무 몰입

영업 인력의 업무 몰입도는 영업 성과에 정의 영향을 미치는 것으로 나타나, 영업 업무에 몰두하여 열정하고, 자신의 영업 업무에 자부심을 느끼고, 영업 업무에 많은 의미와 명분이 있다고 생각하는 정도가 높을수록 영업 성과가 높아진다는 기대했던 결과를 얻었다.

업무 몰입은 개인이 현재 속해 있는 조직에 계속 남아 있으려는 속성으로서, 조직에 일체감을 느끼고 몰두하며 애착심을 나타내는 것을 나타낸다[Mowday et al., 1979]. 영업 인력이 갖춰야 하는 개인적인 역량 요인 가운데 심리적인 요인은 영업 인력의 영업에 대한 태도에 큰 영향을 미치는 요인으로서, 얼마나 영업 활동에 몰입할 수 있으며, 고객을 위해 열정적일 수 있는지를 결정한다. 영업 인력이 심리적으로 불안한 상태인 경우에는 자신감이 결여되기 쉽고, 고객은 이러한 영업 인력에게 확신을 가질 수 없고, 이에 따라 좋은 성과를 기대할 수 없게 되는 악순환이 발생하게 된다. 이와 반대로 매사에 당당하고 포기하지 않는 영업 인력은 고객에게 믿음을 주고, 이러한 믿음은 성과로 이어지는 선순환이 이루어지게 된다는 것[DBR, 2015]을 확인시켜주는 분석 결과이다.

5. 결 론

5.1 연구의 주요 결과 및 시사점

본 연구에서는 산업 그 자체로 부가가치가 높

으면서, 타 산업에 큰 영향을 미치는 기업용 소프트웨어 산업을 대상으로 기존의 이론적 지식을 바탕으로 기업용 소프트웨어 영업 인력의 성과에 긍정적 또는 부정적인 영향을 미칠 수 있는 요인들을 식별하고, 이를 실증적으로 검증하였다.

가설 검증 결과, 연구 모형에 포함된 변수들 중에서 ‘영업 관련 지식’과 ‘업무 몰입’은 통계적으로 유의한 결과를 미치는 것으로 나타내는데 반해서, ‘적응도’와 ‘역할 모호성’은 영업 인력의 영업 성과에 미치는 영향이 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

본 연구의 분석 결과를 바탕으로 영업 인력의 성과를 향상시킬 수 있도록 관리하는데 도움이 될 수 있는 실천 방안을 다음과 같이 정리해 볼 수 있다. 영업 인력의 영업 관련 지식에 관련하여 다음과 같은 실무적인 실천 전략을 고려해 볼 수 있다.

첫째, 영업 인력에 대해 고객사의 사업 환경 및 조직 구조뿐만 아니라 고객사 산업에 대한 최근 동향 및 중장기 발전 방향을 잘 파악할 수 있도록 정기적으로 영업 세미나를 개최하는 것이 필요하다. 세미나를 통해 고객사가 가장 해결하기를 원하는 사항(pain point)을 구체적으로 도출하여, 사업 기회 요인으로 삼아 단계별로 접근하도록 한다. 이러한 세미나는 임원 및 팀장급 리더가 주관하며, 고객사 관련 사내 지원부서(관리, 마케팅, 구매, 컨설팅 등)의 핵심 인력들이 참여하도록 한다. 그 이유는 지원부서 인력들이 보유하고 있는 고객사에 대한 경영 환경 정보 및 인적 네트워크를 활용할 수 있기 때문이다.

둘째, 최근 들어 기업용 소프트웨어 구매에서 가장 고려하는 요소 중의 하나는 도입한 솔루션이 자사의 매출 이익이나 비용 절감에 대한 기여도이다. 이에 따라 과거의 영업 방식대로 고객 개인별 맞춤형 영업 활동보다는 고객사 전체의 사업 환경이나 조직 문화를 혁신할 수 있는 가치

제안에 더 많은 관심을 가지고 있다. 이에 따라 영업 인력의 경영 및 IT 컨설팅 역량을 향상시키기 위한 컨설팅 교육 프로그램을 별도로 운영하는 것이 필요하다. 교육 수료 후 초기 영업 단계에서는 컨설팅 부서의 컨설턴트와 1+1 영업 활동을 고려해 볼 수 있다.

셋째, 가치 제안 전략을 통해 영업을 성사시켰다면, 이것은 끝이 아니라 새로운 시작이다. 계약 체결 이후에도 고객사의 관련 부서 담당자들과 활발한 상호작용을 해야 한다. 이를 통해서 최종 고객에 대한 다양한 반응을 피드백 받고 이를 바탕으로 새로운 가치를 제안할 수 있도록 해야 한다 [Ram Charan, 2007]. 따라서 계약 이후에도 고객사 관련 부서(현업 수요부서, 정보전략, 경영혁신, 구매 등) 핵심 인력들과 정기적으로(예 : 월 1회) 최근 IT 트렌드에 대한 연구회(Study Group)를 개최하는 것이 필요하다. 그렇게 함으로써 고객과의 깊이 있는 관계 형성은 물론 고객과 근거리에서 정확한 정보의 수집을 통해 추가적인 사업 기회 요인을 지속적으로 창출 할 수 있을 것이다.

다음으로 업무 몰입과 관련하여 기업에서는 다음과 같은 실무적인 실천 전략과 방안을 수립하는 것을 고려해 볼 수 있다.

첫째, 영업 인력을 신규 채용할 때, 영업에 대한 자신만의 철학이 있는지를 확인할 필요가 있다. 과거에는 영업은 말 잘하고, 접대 잘하고, 잘 노는 것이라는 시각이 지배적이었기 때문에 영업 인력에 대한 일부 부정적인 시각이 존재하였다. 그러나 최근의 영업 패러다임은 공부하는 영업, 즉 고객사뿐만 아니라 고객사의 고객사 사업 환경까지, 그리고 고객사 제품/서비스 수준, 고객사의 개선점을 제시할 수 있는 영업으로 거듭 변모하고 있다. 영업인력 개개인 나름대로의 영업 철학이 필요한 이유이다.

둘째, 영업 인력에 대한 체계적인 전문 기술 교육을 통해, 영업 인력 개개인이 자신의 사업 영

역에서 전문적인 기술 영업에 몰입할 수 있도록 환경을 만들어 주어야 한다. 이렇게 함으로써 영업 인력은 보다 체계적인 기술 전문지식으로 무장하여 더욱 신바람 나는 영업 활동으로 조직에 성과로 기여할 것이다.

셋째, 상사는 영업 인력이 자신의 업무에 몰입하고 매진하여, 성과를 창출할 때까지 믿음을 갖고 기다려주는 것이 바람직하다. 조직의 단기적인 성과 목표 달성에만 집중하다보면, 영업 인력의 판단이 흐려져 이익률이 현저히 떨어지는 저가 수주나 적자 수주로 이어질 수 있기 때문이다. 끝까지 영업 인력에 대한 믿음과 신뢰를 갖고 충분히 기다려 줌으로써 영업 인력은 자신의 사업 영역에 더욱 몰입할 수 있고 중장기적으로 지속적인 성과를 창출 할 수 있을 것으로 판단된다.

넷째, 성과에 대한 보상을 확실히 하도록 한다. 외국계 기업의 경우 성과에 대한 보상체계가 철저히 실행되어 영업 활동이 비교적 활기차게 이루어지고 있는 반면, 국내 대부분의 기업의 경우에는 성과에 대한 보상 체계가 미흡하고, 설사 존재하더라도 보상을 연봉제에 포함시켜 축소하는 경향이 있다. 이것은 성과에도 나타날 뿐만 아니라 영업 인력의 업무 몰입에도 부정적인 영향을 끼칠 수밖에 없다. 연봉제와 영업 성과 보상체계는 별도로 운영하여 영업 인력에 대한 사기를 올려줄 필요가 있다. 물론 외국계 회사처럼 성과가 부실한 영업 인력에 대해서는 옹분의 대가 체계도 수립해야 한다. 이러한 유기적인 성과보상 체계가 활성화 되어 작동할 때 영업 인력의 영업 활동은 더욱 활발해 지고, 그 결과 성과로 이어질 것이다.

5.2 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구는 몇 가지 한계점을 가지고 있는데, 다음에서는 이러한 한계점과 향후 연구 방향을

제시하도록 한다.

첫째, 본 연구에서는 영업 인력의 성과에 영향을 미치는 요인과 영업 성과를 설문에만 의존하여 응답자의 자가 인식만을 바탕으로 측정하였다. 예를 들면, 영업 성과를 객관적으로 측정하는 방법은 응답자들의 주관적인 생각을 묻는 대신에 조직에서 객관적으로 측정한 영업 인력의 영업 성과 데이터를 활용하는 것이다. 물론 영업 성과에 관한 기업의 데이터는 기밀성이 있고, 개인의 성과 데이터는 프라이버시에 관련된 데이터므로 입수하기도 어렵고, 활용이 민감할 수도 있다. 그러나 향후 연구에서는 응답자의 인식만을 바탕으로 영업 성과 및 영향 요인을 분석하기 보다는 보다 객관적인 측정치를 혼용하는 연구를 추진하는 것이다.

둘째, 본 연구에서는 개인적인 특성 중에서 영업 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 알려져 있는 인지적 적성을 포함하지 못했다. 그 이유는 개인의 IQ와 같은 인지적 적성에 관한 측정치를 입수하는 것이 어렵고, 데이터는 설문조사를 통해서 측정하는 것은 실용적이지 못하고, 입수하더라도 민감한 개인의 프라이버시에 관련된 데이터이기 때문이었다. 그러나 향후 연구에서는 기업과 영업 인력들의 승인을 득한 후에 검정해보는 것도 가치있는 연구라고 판단된다.

셋째, 본 연구의 응답자들의 대부분은 국내의 대형 소프트웨어 기업에 속한 영업 인력들이어서, 본 연구의 결과를 기업용 소프트웨어 산업 전체에 일반화하는 데는 한계가 있는 것으로 판단된다. 특히, 본 연구에서는 영업 성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타난 영업 인력의 적응도의 경우, 고객사가 계열사가 아닌 독립적인 고객사의 경우에도 같은 결과가 도출될지는 명확하지 않다. 따라서 향후 연구에서는 국내의 대형 소프트웨어 기업뿐만 아니라 다양한 종류의 기업용 소프트웨어 기업을 대상으로 하는 연구가

필요하다고 판단된다.

마지막으로 본 연구의 분석 수준은 영업 인력 개인 수준인데, 이 연구의 분석 결과가 팀과 기업 등과 같은 그룹 수준으로는 일반화될 수 있을지는 명확하지 않다. 일부 연구에 의하면, 영업 성과에 영향을 미치는 요인들은 개인 수준과 팀 수준에서 크게 다를 수 있다고 한다[Chen et al., 2007; DeShon et al., 2004]. 따라서 향후 연구에서는 본 연구에서 식별한 영향 요인들이 영업팀의 성과에 어떤 영향을 미치는지를 분석한다면, 이 분야의 연구 결과를 확장할 수 있을 것이다.

References

- [1] Amyx, D. and Alford, B. L., "The effects of salesperson need for achievement and sales manager leader reward behavior", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 25, No. 4, 2005, pp. 345-359.
- [2] Anderson, E. and Oliver, R. L., "Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems", *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 4, 1987, pp. 76-88.
- [3] Avlonitis, G. J. and Panagopoulos, N. G., "Role stress, attitudes, and job outcomes in business-to-business selling : does the type of selling situation matter?", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 26, No. 1, 2006, pp. 67-77.
- [4] Babu, N. G. and Reddy, P. R., "Challenges and issues of sales force management", *International Journal of Commerce and Management Research*, Vol. II, No. 4, 2015, pp. 99-103.
- [5] Barclay, D. W., Thompson, R., and Higgins, C., "The partial least square(PLS) approach

- to causal modeling”, *Technology Studies*, Vol. 2, No. 2, 1995, pp. 285-309.
- [6] Behrman, D. N. and Perreault, W. D. Jr, “Measuring the performance of industrial salespersons”, *Journal of Business Research*, Vol. 10, No. 3, 1982, pp. 355-370.
- [7] Bettencourt, L. A. and Brown, S. W., “Role stressors and customer-oriented boundary-spanning behaviors in service organizations”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, No. 4, 2003, pp. 394-408.
- [8] Campbell, J. P., Modelling the performance prediction problem in industrial and organization psychology in Marvin D. Dunnette and Leaetta Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 2, 1990, pp. 687-732.
- [9] Chang, Y. Y. and Lee, H. S., “The impact of sales competencies on sales performance and moderating effects of workplace learning-focused on it salesforces”, *Journal of Human Resource Management Research*, Vol. 22, No. 2, 2015, pp. 231-249.
- [10] Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., and Rosen, B., “A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 2, 2007, pp. 331-346.
- [11] Chen, S. T., “Explicit Competence, Implicit Competence, and Job Performance : The Analysis of Car Salespeople in Taiwan”, *Journal of Management and Strategy*, Vol. 6, No. 3, 2015, pp. 50-59.
- [12] Churchill Jr, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W., and Walker Jr, O. C., “The determinants of salesperson performance : A meta-analysis”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, No. 2, 1985, pp. 103-118.
- [13] Colletti, J. and Tubridy, G., *Reinventing the Sales Organization*, Scottsdale, AZ : Alexander Group, 2004.
- [14] DeShon, R. P., Kozlowski, S. W. J., Schmidt, A. M., Milner, K. R., and Wiechmann, D., “A multiple-goal, multilevel model of feedback effects on the regulation of individual and team performance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 6, 2004, pp. 1035-1056.
- [15] Fornell, C. and Larcker, D. F., “Structural equation models with unobservable variables and measurement error : algebra and statistics”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 3, 1981, pp. 382-388.
- [16] Gavetti, G. and Rivkin, J. W., “How strategists really think”, *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 4, 2005, pp. 465-483.
- [17] George, D. and Mallery, P., *SPSS for Windows step by step : a simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.)*, Boston : Allyn and Bacon, 2003.
- [18] Giacobbe, R. W., Jackson Jr, D. W., Crosby, L. A., and Bridges, C. M., “A contingency approach to adaptive selling behavior and sales performance : Selling situations and salesperson characteristics”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 26, No. 2, 2006, pp. 115-142.
- [19] Ho, W. K. and Lee, C. G., “The resource competencies affecting on the software firm performance”, *Journal of Korean Society of Quality Management*, Vol. 40, No. 4, 2012, pp. 615-629.

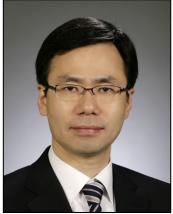
- [20] Homburg, C., Workman, J. P., and Jensen, O., "A configural perspective on key account management", *Journal of Marketing*, Vol. 66, 2002, pp. 38-60.
- [21] Jaramillo, F., Mulki, J. P., and Marshall, G. W., "A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance : 25 years of research", *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 6, 2005, pp. 705-714.
- [22] Johlke, M. C., "Sales presentation skills and salesperson job performance", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 21, No. 5, 2006, pp. 311-319.
- [23] Johlke, M. C. and Iyer, R., "A model of retail job characteristics, employee role ambiguity, external customer mind-set, and sales performance", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 20, No. 1, 2013, pp. 58-67.
- [24] KRG, ICT Market Briefing, 2015.
- [25] Krishnan, B. C., Netemeyer, R. G., and Boles, J. S., "Self-efficacy, competitiveness, and effort as antecedents of salesperson performance", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 22, No. 4, 2002, pp. 285-295.
- [26] Kumar, V., Venkatesan, R., and Reinatz, W., "Performance implications of adopting a customer-focused sales campaign", *Journal of Marketing*, Vol. 72, 2008, pp. 50-68.
- [27] Lee, H. G. and Kim, H. J., "A study on entering overseas market of the korean software industry", *The e-Business Studies*, Vol. 3, No. 2, 2002, pp. 105-133.
- [28] Leigh, T. W., Pullins, E. B., and Comer, L. B., "The top ten sales articles of the 20th century", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 21, No. 3, 2001, pp. 217-227.
- [29] Madhani, P. M., "Managing Salesforce Performance Behavior Versus Outcome Measures", *Compensation and Benefits Review*, 2015, pp. 1-10.
- [30] Magandini, M. and Ngwenya, T., "The effects of salesman personality on sales performance of internet service provider in the telecommunication industry : Zimbabwean perspective", *British Journal of Marketing Studies*, Vol. 3, No. 1, 2015, pp. 11-21.
- [31] Miao, F. C. and Evans, K. R., "The impact of salesperson motivation on role perceptions and job performance—a cognitive and affective perspective", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 27, No. 1, 2007, pp. 89-101.
- [32] Moncrief, W. C. and Marshall, G. W., "The evolution of the seven steps of selling", *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, No. 1, 2005, pp. 13-22.
- [33] Netemeyer, R. T., Boles, J. S., and McMurrian, R., "Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No. 4, 1996, pp. 400-410.
- [34] Park, C. W., Cho, A., and Ahn, S. M., "An exploratory study on the development of competency model for B2B salespeople", *Journal of Marketing Management Research*, Vol. 20, No. 3, 2015, pp. 31-63.
- [35] Porter, S. S. and Inks, L. W., "Cognitive complexity and salesperson adaptability : An exploratory investigation", *Journal of*

- Personal Selling and Sales Management*, Vol. 20, No. 1, 2000, pp. 15-21.
- [36] Rentz, J. O., Shepherd, C. D., Tashchian, A., Dabholkar, P. A., and Ladd, R. T., "A measure of selling skill : scale development and validation", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 22, No. 1, 2002, pp. 13-21.
- [37] Rizzo, J. T., House, R. J., and Lirtzman, S. I., "Role conflict and ambiguity in complex organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15, No. 2, 1970, pp. 150-163.
- [38] Robinson Jr, L., Marshall, G. W., Moncrief, W. C., and Lassk, F. G., "Toward a shortened measure of adaptive selling", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 22, No. 2, 2002, pp. 111-118.
- [39] Román, S., Ruiz, S., and Luis Munuera, J., "The effects of sales training on sales force activity", *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 11/12, 2002, pp. 1344-1366.
- [40] Ryerson, A., "Pharmaceutical sales performance : A proposed study measuring behavioral aspects of self-efficacy as compared to general self-efficacy", *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, Vol. 2, No. 3, 2008, pp. 181-194.
- [41] Salleh, F. and Kamaruddin, A., "The effects of personality factors on sales performance of takaful(Islamic insurance) agents in Malaysia", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No. 5, 2011, pp. 259-265.
- [42] Sarvary, M., "Knowledge management and competition in the consulting industry", *California Management Review*, Vol. 4, No. 2, 1999, pp. 95-107.
- [43] Sarvary, M., "Temporal differentiation and the market for second opinions", *Journal of Marketing Research*, XXXIX, 2002, pp. 129-136.
- [44] Saxe, R. and Weitz, B. A., "The SOCO scale : a measure of the customer orientation of salespeople", *Journal of Marketing*, Vol. 19, No. 3, 1982, pp. 343-351.
- [45] Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., and Bakker, A. B., "The measurement of engagement and burnout : A two sample confirmatory factor analytic approach", *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3, No. 1, 2002, pp. 71-92.
- [46] Schwepker Jr, C. H. and Good, D. J., "Moral judgment and its impact on business-to-business sales performance and customer relationships", *Journal of Business Ethics*, Vol. 98, No. 4, 2011, pp. 609-625.
- [47] Sharma, A., Rich, G. A., and Levy, M., "Comment : Starting to solve the method puzzle in salesperson self-report evaluations", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 24, No. 2, 2004, pp. 135-139.
- [48] Singh, J., "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*, Vol. 62, No. 3, 1998, pp. 69-86.
- [49] Singh, M., Bhattacharjya, D., Deleris, L., Katz-Rogozhnikov, D., Squillante, M., Ray, B., and Richard, J., "The growth and performance diagnostics initiative : A multi-dimensional framework for sales performance an-

- alysis and management”, *Service Science*, Vol. 3, No. 1, 2011, pp. 82-98.
- [50] Singh, R. and Venugopal, P., “The impact of salesperson customer orientation on sales performance via mediating mechanism”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 30, No. 5, 2015, pp. 594-607.
- [51] Singh, V. L., Manrai, A. K., and Manrai, L. A., “Sales training : A state of the art and contemporary review”, *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, Vol. 20, No. 38, 2015, pp. 54-71.
- [52] Smith, D. C. and Owens, J. P., “Knowledge of customers’ customers as a basis of sales force differentiation”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 15, No. 3, 1995, pp. 1-16.
- [53] Sojka, J. Z. and Deeter-Schmelz, D. R., “Need for cognition and affective orientation as predictors of sales performance : An investigation of main and interaction effects”, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 22, No. 3, 2008, pp. 179-190.
- [54] Sonnentag, S., “Recovery, work engagement, and proactive behavior : a new look at the interface between non-work and work”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 3, 2003, pp. 518-528.
- [55] Spiro, R. L. and Weitz, B. A., “Adaptive selling : conceptualization, measurement and nomological validity”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, No. 1, 1990, pp. 61-69.
- [56] Stremersch, S. and Van Dyck, W., “Marketing of life sciences : a new framework and research agenda for a nascent field”, *Journal of Marketing*, Vol. 73, No. 4, 2009, pp. 4-30.
- [57] Sujana, H., Weitz, B. A., and Kumar, N., “Learning orientation, working smart and effective selling”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, 1994, pp. 39-52.
- [58] Swanson, E. B. and Wang, P., “Knowing why and how to innovate with packaged business software”, *Journal of Information Technology*, Vol. 20, No. 1, 2005, pp. 20-31.
- [59] Szymanski, D. M., “Determinants of selling effectiveness: the importance of declarative knowledge to the personal selling concept”, *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 1, 1988, pp. 64-77.
- [60] Thompson, H., *How to deliver customer value?*, Customer Value Management, McGraw Hill, 2000.
- [61] Turner, J. H., “An analysis of factors affecting life insurance agent sales performance”, *Academy of Marketing Studies Journal*, Vol. 12, No. 1, 2008, p. 71.
- [62] Vargo, S. L. and Lusch, R. F., “Evolving to a new dominant logic for marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, 2004, pp. 1-17.
- [63] Verbeke, W., Dietz, B., and Verwaal, E., “Drivers of sales performance : a contemporary meta-analysis, Have salespeople become knowledge brokers?”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39, No. 3, 2011, pp. 407-428.
- [64] Verbeke, W., Frank, D. B., Bakker, A. B., and Dietz, B., “When intelligence is (Dys)functional for achieving sales performance”, *Journal of Marketing*, Vol. 72, No. 4, 2008, pp. 44-57.

- [65] Vinchur, A. J., Schippmann, J. S., Switzer III, F. S., and Roth, P. L., "A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople", *Journal of applied psychology*, Vol. 83, No. 4, 1998, p. 586.
- [66] Yoo, C. J., Youn, D. G., and Yeo, J. S., "A structural model of salesperson characteristics, sales behavior, and sales performance : extension of prior model", *Korean Marketing Review*, Vol. 23, No. 1, 1998, pp. 1-21.
- [67] Yoo, S. J., Kim, B. G., Choi, J. H., and Leem, C. S., "A Study on the primary factors of internal and external competency for improving performance of small and medium software company", *Journal of the Korea Industrial Information Systems Research*, Vol. 14, No. 1, 2009, pp. 17-31.
- [68] Walker, O. C., Jr., Churchill, G. A., Jr., and Ford, N. M., "Motivation and performance in industrial selling : present knowledge and needed research", *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, No. 2, 1977, pp. 156-168.
- [69] Weitz, B. A., Sujan, H., and Sujan, M., "Knowledge, motivation, and adaptive behavior : a framework for improving selling effectiveness", *Journal of Marketing*, Vol. 50, No. 4, 1986, pp. 174-191.
- [70] Wrzesniewski, A. and Dutton, J. E., "Crafting a job : revisioning employees as active crafters of their work", *The Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 2, 2001, pp. 179-201.
- [71] Zallocco, R., Bolman Pullins, E., and Mallin, M. L., "A re-examination of B2B sales performance", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 24, No. 8, 2009, pp. 598-610.

■ 저자소개



Kyu Seo Yeon

Kyu Seo Yeon is currently a CEO of BMS Technologies. He has completed Ph.D program in MIS department of Dongguk University. He has received Master's degree in Business from Han Yang University and bachelor's degree in Computer science and Statistics from Chungnam National University. His research interests include information strategy, marketing information management, and B2B sales strategy.



K.T. Hwang

K.T. Hwang is a professor in MIS Department of Dongguk University. He has received bachelor's degree in applied statistics from Yonsei University, master's degree in Business from George Washington University, and Ph.D in MIS from State University of New York at Buffalo. His major research areas include information strategy, IT governance, and IT service management.