

영업사원의 SFA(영업자동화시스템)에 대한 저항에 영향을 미치는 요인들에 대한 연구

박찬욱* · 이 량** · 조아라***

A Study on the Factors Influencing on the Salesperson's Resistance to SFA

Chan Wook Park* · Li Liang** · Ara Cho***

■ Abstract ■

Sales Force Automation (SFA) is a strategic information system and one of the components of operational CRM system. SFA supports salespeople's activities such as selection of potential customers, creative value proposition, after-sales services, etc. SFA is increasingly used in many companies because it has the advantages to raise the salespeople's productivity by developing forecasting ability, value proposition ability, after sales service ability etc. Many researches have shown that implementation of SFA leads to the increase of salespeople performance, organizational performance, and quality of customer relationship. However, Some prior studies have discussed on the SFA implementation failure and pointed out that one of important causes of this failure is salespeople's resistance to SFA. Although many researches explain SFA acceptance phenomenon using Technology Acceptance Model (TAM) and Theory of Planned Behavior (TPB), these researches didn't deeply investigate the salespeople's resistance to SFA. Therefore, this study focuses on the factors influencing salespeople's resistance to SFA and the relationships among these factors. This study identified three factors (salespeople's perceived loss of power, perceived loss of autonomy, and perceived time and effort waste) influencing salespeople's resistance to SFA. The hypotheses testing results showed that salespeople's perceived loss of power and perceived time and effort waste significantly increased salespeople's resistance to SFA. And salespeople's perceived loss of power plays a mediating role between perceived loss of autonomy/perceived time and effort waste and salespeople's resistance to SFA. At the end of the paper, theoretical and managerial implications of this study and the limitations and future research directions are discussed.

Keyword : Sales Force Automation(SFA), Salespeople, User Resistance, Loss of Power, Loss of Autonomy, Loss of Time and Effort

1. 서 론

영업자동화를 의미하는 SFA(Sales Force Automation)는 마케팅자동화 및 서비스자동화와 함께 운영 CRM(operational CRM) 시스템을 구성하고 있다(Buttler, 2009). 즉, SFA는 CRM(customer relationship management) 중심의 영업 전략을 구현하기 위한 전산시스템이라고 할 수 있다. SFA가 등장한 이유는 시장의 포화와 경쟁의 심화가 진행되면서 지속적인 매출신장을 도모하기 위해서는 영업사원 개인의 능력에 의존하는 것에서 벗어나서, 정보기술을 활용하여 회사 차원에서 영업사원의 영업활동을 보다 과학적이고 체계적으로 관리하고 지원함으로써 영업사원 전체의 평균적인 생산성을 향상시켜야 하는 필요성이 커졌기 때문이다(Park, 2012; Buttler et al., 2006). SFA에 대한 다양한 정의들도 SFA의 이러한 특성을 반영하고 있다. Gohmann et al.(2005)은 SFA를 ‘영업사원과 영업관리자가 업무와 관련된 목적을 달성할 수 있도록 지원하기 위해 정보기술을 적용시키는 것’이라고 정의하고 있으며, Morgan and Inks(2001)는 ‘영업사원의 생산성을 향상시키고 고객관계를 증진시킬 목적으로 정보를 수집, 저장, 분석 그리고 배분하기 위해 하드웨어와 소프트웨어를 활용하는 것’이라고 정의하고 있다. 또한 Barker et al.(2009)은 ‘영업활동, 주문처리, 고객관리, 판매예측, 영업사원관리, 정보공유 등의 업무를 자동화시키기 위해 소프트웨어를 활용하는 것’이라고 정의하고 있다. 이러한 정의들은 모두 SFA가 정보기술을 활용하여 영업사원의 영업활동을 지원함으로써 영업사원의 생산성을 향상시키는데 그 목적이 있음을 지적하고 있다.

SFA는 세 분야(영업, 마케팅, 서비스)의 운영 CRM 시스템 가운데 가장 많이 도입된 시스템이다. 이는 SFA가 영업사원의 생산성 향상이라는 가시적인 효과를 매우 신속하게 보여줄 수 있다는 장점이 있기 때문이다. 그렇지만 SFA가 성공에 이르지 못하고 실패하는 사례가 많다는 지적이 있다. 미국의 경우 SFA의 실패율이 25~60%에 이르는 것으

로 조사되고 있으며(Morgan and Inks, 2001), SFA 프로젝트의 60% 이상이 성공적이지 못하였다는 지적도 있다(Rangarajan et al., 2005). 또한 미국의 한 대기업에서 2000년대 말에 실시된 조사에서는 SFA를 도입한 후 6개월이 경과한 후에도 이 시스템을 지속적으로 사용하고 있는 영업사원은 전체의 50%에도 미치지 못하는 것으로 나타났다(Barker et al., 2009). 이러한 조사 결과는 SFA의 도입이 의도한대로 진행되고 있지 않음을 보여준다. 한국에서는 SFA 도입의 성공여부에 관한 통계 조사 자료가 발견되지 않지만 상황은 미국의 경우와 크게 다르지 않을 것으로 판단된다.

많은 연구자들이 SFA의 도입이 실패하는 이유로 SFA에 대한 영업사원들의 저항(resistance)을 극복하지 못하였기 때문이라고 지적하고 있다(Barker et al., 2009; Rasmusson, 1999; Speier and Venkatesh, 2002). 변화에 대한 저항은 ‘변화가 이루어져야 하는 상황에서 현재의 상태를 그대로 유지하려는 의도로 취해지는 행동’으로 정의될 수 있으며(Ram, 1987), 따라서 SFA에 대한 저항은 ‘SFA가 도입되는 상황에서 기존의 영업방식을 그대로 유지하려는 의도로 취해지는 영업사원들의 행동’이라고 정의될 수 있다. 영업사원의 저항에 대한 문제가 SFA 도입의 성공여부를 가름하는 중요한 요인임에도 불구하고 SFA에 대한 저항을 초래하는 요인들이 무엇인지를 실증적으로 분석한 연구는 아직까지 찾아보기 힘들다. 본 연구는 이러한 점에 주목하여 SFA 저항에 영향을 미치는 변수들이 무엇이고 또한 이들 변수들 간의 관계는 어떠한지를 규명하는데 그 목적을 두고 있다.

2. 문헌연구

2.1 SFA의 수용

SFA의 성공적인 도입에 대한 연구는 대부분 영업사원의 SFA에 대한 저항의 관점보다는 SFA 수용의 관점에서의 영향 요인들을 중심으로 이루어져

왔다. 이러한 연구들은 기술수용이론(Technology Acceptance Model : TAM), 계획된 행동이론(Theory of Planned Behavior : TPB), 사회적 규범 이론(Social Norms Theory), 합리적 행위이론(Theory of Reasoned Action) 등을 근간으로 조직적 특성, 개인적 특성, 시스템적 특성, 사회적 특성 등이 SFA의 수용에 어떠한 영향을 미치고 있는지에 대해 관심을 두고 있다(Hahm and Cho, 2004; Buehrer et al., 2005; Cascio et al., 2010; Homburg et al., 2010; Jelinek et al., 2006; Jones et al., 2002; Robinson et al., 2005; Schillewaert et al., 2005). 대표적인 연구결과를 기술하면 다음과 같다.

Hahm and Cho(2004)는 한국의 보험사 영업사원을 대상으로 실시한 연구에서 '영업사원 자신의 컴퓨터 사용능력에 대한 평가', 'SFA에 대한 관심도', 'SFA에 대한 자발적 사용 의도' 등의 요인이 SFA 기술에 대한 긍정적인 지각을 형성시키고, 이러한 긍정적인 지각은 다시 SFA 시스템 활용에 영향을 미친다는 실증분석 결과를 보고하고 있다. Schillewaert et al.(2005)은 기술수용이론을 기반으로 하여 SFA의 수용에 영향을 미치는 중요한 요인으로 SFA 시스템의 지각된 유용성과 용이성을 제시하고 있으며 이 외에도 조직 상사의 격려와 지원, 동료의 사용, 경쟁자의 사용 등의 사회적 특성, 영업사원의 신기술에 대한 혁신성, PC에 대한 개인 효능감 등의 개인적 특성, 교육훈련과 기술적 적극적 지원 등의 조직적 특성이 영향을 미치고 있음을 보고하고 있다. 또한 Jones et al.(2002)은 기술수용이론과 계획된 행동이론을 바탕으로 SFA에 대한 지각된 유용성이나 용이성보다는 영업사원의 개인 특성인 신기술에 대한 혁신성이 SFA의 수용에 더 많은 영향을 미치고 있음을 보여주고 있으며, Jelinek et al.(2006)은 계획된 행동이론과 합리적 행위이론을 기반으로 SFA의 사용에 대한 지속적 교육훈련과 동료사용이 중요한 요인임을 보고하고 있다. Buehrer et al.(2005)은 영업사원이 SFA를 사용하는 주된 이유는 '영업 생산성 및 효율성의 향상'이며, 사용에 있어서의 주된 장애요인은 '관리적, 기술적

지원'의 부족이고, '교육훈련'이 SFA의 사용을 증진시키는 가장 중요한 요인이라고 결론짓고 있다. 또한 Cascio et al.(2010)은 조직적 특성에 주목하여 최고경영자와 중간관리자의 참여 및 지원이 영업사원의 SFA 수용을 결정하는 중요한 요인임을 보고하고 있으며, Homburg et al.(2010)은 TAM과 사회적 규범이론을 기반으로 사회적 특성인 동료 및 상사의 사용이 영업사원의 SFA의 사용에 중요한 요인임을 보고하고 있다.

2.2 SFA에 대한 저항

SFA와 같은 혁신을 수용하는 요인은 혁신에 저항하는 요인과 반드시 일치하는 것은 아니다. Ram (1987)은 소비자의 혁신에 대한 '수용(adooption)'과 '저항(resistance)'에 대해 다음과 같이 기술하고 있다. "소비자의 혁신에 대한 저항은 혁신에 대한 수용의 반대되는 개념이 아니다. 소비자들의 혁신에 대한 수용은 혁신에 대한 저항이 극복되었을 때 비로소 이루어질 수 있다." 이러한 언급은 혁신의 수용을 촉진하는 요인이 아무리 활성화되어도 혁신에 대한 저항 요인이 자연스럽게 해소되는 것이 아니며, 혁신에 대한 수용이 원활하게 이루어지기 위해서는 저항에 대한 극복이 전제되어야 함을 의미한다. SFA라는 시스템을 통한 혁신에 대해서도 같은 논리가 적용될 수 있다. 즉, SFA의 수용이 원활하게 이루어지기 위해서는 SFA에 대한 영업사원의 저항이 극복되어야 한다. 이는 SFA를 수용하는 요인을 파악하는 것도 중요하지만, 보다 현실적으로는 SFA에 대한 저항 요인을 파악하고 이를 해소하기 위한 조치를 취하는 것이 보다 중요할 수 있다는 것을 의미한다. 경영자 혹은 영업관리자의 입장에서 SFA의 활용을 위한 최선의 환경을 갖춘다고 해도 영업사원이 SFA에 저항하는 근본적인 원인을 심도 있게 파악하고 이를 해결할 수 있는 방안을 제시하지 못하면 SFA의 원활한 활용은 이루어질 수 없다. 결론적으로 SFA에 대한 수용은 SFA에 대한 저항이 해소되었을 때 비로소 시작될 수 있

기 때문에 수용에 영향을 미치는 요인에 대한 논의 이전에 영업사원들이 SFA에 왜 저항하는가에 대한 심도 있는 논의가 필요하다.

몇몇 연구들은 SFA에 대한 저항을 명시적으로 언급하고 있다. 이러한 연구들은 영업사원들의 SFA에 대한 저항이 존재하고 있으며(Wright et al., 2008), 성공적인 SFA 안착을 위해서는 이에 대한 극복이 이루어져야함을 지적하고 있다(Rasmusson, 1999). Wright et al.(2008)은 영국의 금융기관을 대상으로 한 연구에서 SFA에 입력된 고객 관련 정보가 매우 부족하다는 점을 발견하고 이러한 점이 영업사원들이 SFA 시스템에 대해 저항하고 있음을 강력하게 시사하고 있다고 기술하고 있다. Rasmusson(1999)은 영업사원의 저항을 극복하기 위해서는 영업사원들이 SFA를 구축하는 과정에서 적극적인 역할을 수행할 수 있도록 하여야 하고 영업사원을 대상으로 하는 SFA에 대한 교육훈련이 적절하게 이루어져야 한다는 점을 지적하고 있다.

그렇지만 SFA에 대한 영업사원의 저항을 실증적으로 분석하고 있는 연구들은 매우 제한적이다(Cho and Koh, 2008; Cho and Chang, 2008; Speier and Venkatesh, 2002). Cho and Koh(2008)은 한국의 제약, 자동차, 보험, 통신 등 다양한 산업에 종사하는 영업사원 204명을 대상으로 SFA에 대한 저항에 영향을 미치는 요인들에 대해 분석하였는데, 분석결과 지각된 유용성과 직무만족은 저항을 줄여주는 효과를 갖는 반면, 지각된 용이성과 지각된 성과는 가설과는 달리 저항에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. Cho and Chang(2008)은 한국의 제약, 자동차, 보험, 통신 등 다양한 산업에 종사하는 영업사원 204명을 대상으로 실시된 조사 자료를 바탕으로 자기효능감이 증가할수록 또한 업무에 대한 만족도가 증가할수록 SFA에 대한 저항이 감소한다는 점을 발견하였다. Speier and Venkatesh(2002)는 SFA 도입의 초기에 있는 통신 및 부동산 분야의 회사에서 근무하는 454명의 영업사원을 대상으로 SFA에 대한 교육훈련을 집중적으로 실시한 뒤, SFA 도입 초기 시점과 도입 후 6개월이 지난 시점의 2개

의 시점에서 SFA에 대한 태도 등에 대한 설문 조사를 실시하였다. 분석결과 SFA에 대한 교육 훈련이 집중적으로 이루어진 도입 초기에는 영업사원들이 SFA에 대해 긍정적인 생각을 갖고 있었지만, SFA를 도입한 후 6개월이 지난 시점에서는 SFA에 대해 거부감을 가질 뿐만 아니라 결근이나 자발적인 이직이 증가하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 현상에 대해 연구자들은 “영업사원은 업종의 특성상 상대적으로 자율성이 많이 보장되어 있고, 또한 외부와의 접촉이 빈번하다. 이러한 특성을 지닌 영업사원은 SFA를 사용하면서 직관적으로 SFA가 영업사원으로서의 경력 관리에 도움이 되지 않는다는 것을 발견하게 되고, 이로 인해 SFA의 사용을 거부하게 되며, 더 나아가 결근을 하거나 회사를 떠나는 결과가 초래 된다”고 설명하고 있다. 그러나 이러한 실증연구들도 SFA의 수용과 관련한 연구들과서와 동일한 영향요인을 사용하고 있거나(Cho and Koh, 2008; Cho and Chang, 2008), 정량적인 분석을 하고 있지 않고 있기(Speier and Venkatesh, 2002) 때문에 영업사원의 SFA에 저항하는 근원적인 원인을 심도 있게 다루고 있다고 보기는 어렵다.

3. 이론적 배경과 가설의 설정

SFA가 활성화되기 위해서는 많은 변화가 요구된다. 그런데 그 변화를 수용하여야 하는 주체는 영업사원이기 때문에 SFA의 활성화를 위해서는 SFA로 인하여 영업사원에게 어떠한 변화가 요구되며, 영업사원들이 이러한 변화에 왜 저항하는가에 대한 이해가 선행되어야 한다. 변화에 대한 저항의 강도는 변화로부터 초래된 위협의 정도와 비례한다. SFA의 도입이라는 변화로 초래되는 영업사원에 대한 위협 요인으로 권력의 상실, 간섭에 대한 두려움, 시간과 노력의 낭비 등을 들 수 있다.

3.1 영업사원의 SFA 저항에 영향을 미치는 요인

정보시스템의 도입은 조직에 많은 변화를 가져올

수 있고(Markus, 1983; Morgan and Inks, 2001; Ram and Jung, 1991), 이러한 변화는 조직구성원의 권력(power) 혹은 힘의 배분에 대한 변화를 초래한다(Clemons et al., 1995; Markus, 1983). 이 과정에서 조직 내에서의 자신의 권력이 감소한다고 느끼는 조직구성원은 시스템의 도입에 저항할 수 있다(Jiang et al., 2000; Markus, 1983; Morgan and Inks, 2001). 몇몇 연구들은 실증분석을 통해 '권력의 상실(loss of power)'이 정보시스템에 대한 조직 구성원의 저항의 주된 원인임을 지적하고 있다. 예를 들어 Lapointe and Rivard(2005)는 진료정보시스템을 도입하는 병원의 의사를 대상으로 실시한 연구를 통해 의사들의 시스템에 대한 저항 행동의 가장 큰 원인은 의사들이 병원관리자나 간호사에 대해 느끼는 권력의 상실임을 밝히고 있다. 영업사원이 SFA의 도입으로 인해 느끼는 가장 큰 위협도 '권력의 상실'이라고 할 수 있으며, 따라서 권력의 상실은 영업사원이 SFA의 도입에 저항하는 주된 원인이 된다. 영업사원들의 입장에서 고객 정보는 권력의 가장 중요한 원천이며(Morgan and Inks, 2001), 그 외에 경험이나 노하우 등도 권력의 원천에 포함시킬 수 있다. 왜냐하면 고객정보, 경험, 노하우 등은 자신이 회사나 영업 관리자를 상대로 자신의 협상력을 확보할 수 있는 기반이고, 자신을 다른 영업사원들과 차별화시킬 수 있는 원천이며, 더 나아가 자신이 회사를 떠났을 때에도 자신을 지켜줄 수 있는 자산이 되기 때문이다(Honeycutt et al., 2005; Morgan and Inks, 2001). 따라서 이러한 것들을 시스템에 입력하여 회사와 공유하는 순간, 자신의 권력은 대폭 줄어들 수밖에 없다고 생각하기 때문에 영업사원들은 SFA의 도입에 저항하게 된다(Speier and Venkatesh, 2002). 이러한 논의에 따라 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 1-1 : SFA의 도입으로 인한 영업사원의 권력 상실에 대한 지각이 클수록 영업사원의 SFA에 대한 저항도 커진다.

SFA는 영업사원의 생산성 향상에 기여하는 기능과 함께 영업사원에 대한 효율적인 관리에 필요한 기능을 동시에 가지고 있다. 예를 들어, 영업관리자는 영업사원이 시간을 어떻게 관리하고 있는지를 SFA를 통해 파악하고 이 정보를 바탕으로 영업사원이 시간을 보다 효율적으로 배분할 수 있도록 지도하는 활동을 전개할 수 있다. SFA의 이러한 관리 기능도 회사가 SFA를 도입하는 주요한 동기가 되고 있다(Gohmann et al., 2005). 영업이라는 업무의 가장 큰 특성 중의 하나는 업무가 주로 사무실이 아닌 고객이 위치하고 있는 외부에서 이루어지고 또한 영업사원 스스로의 판단에 의해 업무를 수행해야 하는 경우가 많다는 점이다. 이로 인해 영업사원은 다른 부서의 직원에 비해 자율성을 가장 많이 부여받고 있다(Speier and Venkatesh, 2002). 그런데 SFA가 도입되면 SFA의 관리기능으로 인해서 영업 관리자가 영업사원들의 세세한 활동을 매우 신속하고 수월하게 파악할 수 있게 되기 때문에 영업사원들은 지금까지 누려왔던 자율성이 상실될 수 있다는 두려움을 갖게 된다(Barker et al., 2009; Cotteleer et al., 2006; Gohmann et al., 2005; Honeycutt et al., 2005; Morgan and Inks, 2001). Gohmann et al.(2005)은 영업사원과 영업 관리자를 대상으로 한 설문조사를 통해서 영업사원이 영업 관리자에 비해 SFA를 관리의 수단으로 사용하고 있다고 생각하는 경향이 더 강하다는 것을 보여주고 있다. 이처럼 영업사원은 SFA가 잠재적으로 가지고 있는 이른바 'Big Brother'(독재자) 효과 즉, '자율성의 상실(loss of autonomy)'을 두려워한다. 즉, 영업 현장에서 일어나는 문제에 대해서 SFA의 도입 이전까지는 영업사원 스스로가 주도적으로 그러한 문제의 본질을 파악하고 해결책을 만들어 나갔는데, SFA로 인해서 자신의 관할 영역에서 일어난 문제에 대해서 영업 관리자가 일일이 간섭하고 지시하는 상황으로 바뀌는 것을 원하지 않는 것이며, 이러한 우려로 인해 SFA에 대한 저항 행동이 나타날 수 있다. 이러한 현상에 대해 심리학자인 Brehm은 자신의 반발이론(Reactance Theory)을

바탕으로 “어떤 사람이 자신의 의지대로 행동하려는 자유가 위협받는다고 판단할 경우에 반발이 발생한다”고 지적하고 있다(Brehm and Brehm, 2013; Snyder and Wicklund, 1976; Wicklund, 1974). 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 1-2 : SFA의 도입으로 인한 영업사원의 자율성 상실에 대한 지각이 클수록 영업사원의 SFA에 대한 저항도 커진다.

영업사원이 SFA의 도입에 저항하는 또 다른 요인으로 영업사원들의 ‘SFA의 도입으로 인한 시간과 노력의 낭비’라는 인식을 들 수 있다(Barker et al., 2009; Cotteleer et al., 2006; Gohmann et al., 2005; Honeycutt et al., 2005; Rangarajan et al., 2005). SFA와 같은 혁신적인 기술을 원활하게 활용하기까지는 이를 배우는데 많은 시간과 노력을 기울여야 한다. 또한 고객 접촉정보를 비롯한 다양한 정보를 입력하는데도 시간과 노력이 소요된다. 영업사원에게 있어서 시간은 곧 수입과 직결되기 때문에 배우고 활용하는데 많은 시간과 노력이 소요되는 혁신적인 기술에 대해 부정적인 생각을 가질 수 있다(Cotteleer et al., 2006; Parthasarathy and Sohi, 1997). SFA의 가장 중요한 목적은 영업사원이 반복적인 행정업무에 소모하는 시간과 노력을 줄여줌으로써 더 많은 시간과 노력을 영업활동에 투입할 수 있도록 하는 것이지만(Dulaney, 1996; Holt, 1998), 이를 실증적으로 뒷받침하고 있는 연구는 매우 드물다(Gilbert, 2004; Honeycutt et al., 2005). 오히려 SFA로 인해 목적과는 상반되는 현상이 나타나고 있다고 보고하고 있는 연구도 있다. 예를 들어 Harris and Pike(1996)는 농업분야의 영업사원을 대상으로 실시한 설문조사를 통해서 SFA로 인해 행정 업무가 줄어들었다고 생각하는 영업사원보다는 행정 업무가 증가했다고 생각하는 영업사원이 더 많다는 것을 발견하였다. 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 1-3 : SFA의 도입으로 인한 영업사원의 시간과 노력의 낭비에 대한 지각이 클수록 영업사원의 SFA에 대한 저항도 커진다.

3.2 영향을 미치는 변수들 간의 관계

SFA의 도입으로 인한 영업사원의 자율성 상실에 대한 지각은 영업 관리자가 자신의 활동을 면밀하게 모니터링 할 수 있고 이를 바탕으로 자신의 업무에 대해 일일이 지시를 할 수 있다는 인식 때문에 발생한다. 영업 관리자의 이렇게 할 수 있는 이유는 SFA를 통해서 자신이 관리하고 있는 영업사원들의 고객접촉활동, 시간관리, 판매상황 등에 대한 각종 정보를 신속하고 정확하게 파악할 수 있기 때문이다. 예를 들어 모바일 SFA에 탑재되어 있는 GPS 기능을 활용하면 영업관리자는 실시간적으로 영업사원의 이동 경로를 파악할 수 있고, 실시간적으로 제공되는 영업사원별 판매현황 자료를 통해 여러 영업사원의 판매 현황을 일목요연하게 비교분석할 수 있다. 이처럼 자율성 상실에 대한 지각은 영업사원이 자신만이 알고 있던 정보를 SFA로 인해 영업 관리자가 자연스럽게 습득할 수 있게 된다는 인식 때문에 발생하며, 그 결과 이러한 인식은 영업사원은 SFA로 인해서 영업 관리자에 대한 자신의 상대적 협상력이나 권력이 감소할 수 있다는 인식으로 이어질 수 있다. 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

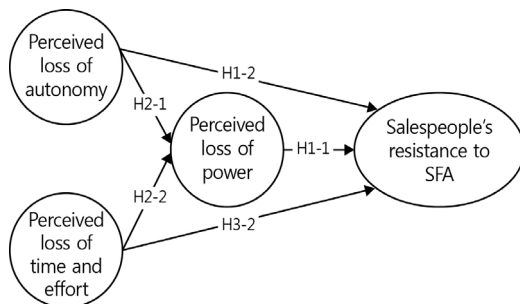
가설 2-1 : SFA의 도입으로 인한 영업사원의 자율성 상실에 대한 지각이 클수록 영업사원의 권력 상실에 대한 지각도 커진다.

상당한 자율성을 부여받고 현장에서 고객과의 접촉을 통해 매출을 일으키는 역할을 수행하는 영업사원의 입장에서는 최대한 많은 영업시간을 확보하여 성공적인 영업활동을 위한 노력을 기울이

는 것이 무엇보다 중요하다. 즉, 영업사원이 영업 활동을 위해 투여하는 시간과 노력은 자신의 수입을 증진시키는 가장 기본적인 요소이며 더 나아가 영업에 대한 경험과 노하우를 축적하는 초석이 된다. 이는 영업사원의 자산이라고 할 수 있는 시간과 노력은 영업사원의 협상력 즉, 권력을 증진시킬 수 있는 수단이 된다는 것을 의미한다. 그런데 SFA의 활용 방법을 익히거나 자료를 입력하는데 시간과 노력이 많이 소요되면 영업사원은 소기의 성과를 달성하기 어려울 수 있다는 두려움을 갖게 되고(Cotteleer et al., 2006), 이는 곧 협상력이 감소하고 자신의 권력이 감소할 수 있다는 우려로 이어질 수 있다. 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 2-2 : SFA의 도입으로 인한 영업사원의 시간과 노력의 낭비에 대한 지각이 클수록 영업사원의 권력 상실에 대한 지각도 커진다.

이상의 논의는 <Figure 1>과 같은 연구모형으로 나타낼 수 있다. 즉, 지각된 권력상실, 지각된 자율성 상실, 지각된 시간 및 노력 낭비의 세 개 변수가 SFA에 대한 저항에 직접적인 영향을 미치는 한편, 지각된 권력상실이 지각된 자율성 상실과 지각된 시간 및 노력의 낭비가 SFA에 대한 저항에 영향을 미침에 있어 매개변수의 역할을 하고 있음을 나타내고 있다.



<Figure 1> Research Model

4. 연구 방법

4.1 개요

본 연구에서는 척도개발과 가설검증을 위한 두 단계의 조사를 실시하였다. 첫 번째 조사는 본 연구에서 사용할 지각된 권력 상실, 지각된 자율성 상실, 지각된 시간 및 노력의 낭비 등을 측정하고 있는 기존문헌을 찾을 수 없었기 때문에 이를 측정하기 위한 도구개발을 실시하였다. 두 번째 조사는 개발한 측정도구를 사용하여 가설검증을 수행하였다.

4.2 척도의 개발

지각된 권력 상실, 지각된 자율성 상실, 지각된 시간과 노력의 낭비 등 세 가지 요인에 대한 척도는 기존연구에서 발견되지 않았기 때문에 본 조사를 실시하기에 앞서서 이 변수들에 대한 척도를 개발하는 과정을 거쳤다. 개발 과정은 '기본 항목의 개발 → 예비조사 → 설문조사 → 자료에 대한 분석을 통한 항목의 정화 및 검증' 등의 단계로 이루어졌다. 먼저 기존연구에서 나타난 각 개념들에 부합하는 기본 항목들을 각각 4개, 4개, 6개를 개발하였다. 이렇게 개발된 기본 항목들에 대해 10년 이상의 경력을 가진 5명의 영업사원들을 대상으로 예비조사를 실시하였다. 예비조사의 목적은 각 항목들이 이해하기가 용이한지, 어색하거나 생소한 용어가 있는지, 제시된 해당 개념을 항목들이 잘 설명하고 있는지 등을 검토하여 항목을 수정하거나 삭제하는 것이었다. 이를 통해 약간의 항목들이 수정되었으나 항목이 삭제되지는 않았다. 신뢰성과 타당성의 검증을 위한 설문조사는 실제로 SFA를 도입하여 활용하고 있는 제약회사의 영업사원 125명을 대상으로 이루어졌다. 성별로는 남자가 95명, 여자가 30명이었으며, 연령별로는 20대 41명, 30대는 82명 이었다(2명 무응답). 경력은 1년 미만 1명, 1~2년 50명, 3~4년 53명, 5~6년 18명, 7년 이상 3명으로 구성되었다. 수집된 자료에

대해 척도개발 과정을 제안하고 있는 Gerbing and Anderson(1988)의 연구를 바탕으로 빈도분석, 탐색적 요인분석, 신뢰도 분석, 확인적 요인분석, 요인간 판별타당성분석 등을 실시하였다.

먼저 항목 분석에 앞서 연속변수의 정규성을 검토하였다. 평균과 표준편차가 극단치일 경우와 항목의 왜도의 절대치가 2 이상 항목은 정규성 가정에 어긋나 삭제되어야 한다(Kim, 2004). 본 연구에서 제시한 각 변수들의 항목들은 위의 조건을 모두 충족하는 것으로 나타났다. 위와 같은 사전 작업을 거친 후, 탐색적 요인분석을 반복적으로 실시하면서 요인적재치가 0.5 이하 이거나 두 개 이상의 요인에서의 적재치가 0.4 이상인 항목들을 하나씩 제거하였다(Churchill, 1979). 이런 과정을 거쳐서 항목의 수가 14개에서 9개로 축소되었다. 세계의 개념이 모두 3개의 항목으로 구성되었으며, 세계 개념의 누적 분산설명력은 67.952%로 나타났다. 내적 적합도를 나타내는 Cronbach's α 값은 지각된 자율성 상실 0.766, 지각된 권력 상실 0.701, 지

각된 시간 및 노력 낭비 0.677로 Nunnally et al. (1967)이 제시한 수치인 0.6을 상회하였다. 탐색적 요인분석을 통해 도출된 3개의 요인은 다음과 같이 요약될 수 있다. '지각된 자율성 상실' 요인은 'SFA로 인해 영업관리자의 영업사원에 대한 간섭과 지시가 심해질 수 있다' 등의 3항목으로 구성되었으며, 설명변량은 25.280%이었다. '지각된 권력 상실' 요인은 'SFA로 인해 고객정보를 회사와 공유하게 되면 영업사원으로서의 힘이 약화될 수 있다' 등의 3항목으로 구성되었으며, 총 설명변량은 21.801%이었다. 마지막으로 '지각된 시간 및 노력 낭비' 요인은 'SFA의 사용법을 배우기 위해 많은 시간과 노력이 낭비되고 있다' 등의 3항목으로 구성되었으며, 설명변량은 20.871%이었다. <Table 1>은 탐색적 요인분석과 신뢰성 분석결과를 제시하고 있다.

탐색적 요인분석에 이어서 파악된 3개의 요인을 나타내는 항목의 적합성을 검증하기 위해 AMOS 22.0을 이용하여 확인적 요인분석을 실시하였다.

<Table 1> Results of Exploratory Factor Analysis and Reliability Tests

Scales Items	Factor Loading	Eigen Value	Explained Variance	Cumulative Variance	Cronbach's α
A4. Sales managers can strengthen the interference and directions to salespeople by using SFA.	0.883	2.275	25.280	25.280	0.766
A3. Sales managers can strengthen monitoring the salespeople's behavior by using SFA.	0.828				
A1. Because of the SFA the control toward the salespeople can be getting strengthened.	0.687				
C1. If salespeople share the customer information with the company by using SFA, salespeople's power can be reduced.	0.828	1.962	21.801	47.081	0.701
C2. If salespeople share of the know-how about the customer with the company by using SFA, salespeople's power can be reduced.	0.810				
C3. If salespeople use the SFA salespeople's bargaining power toward company can be reduced.	0.671				
B1. There is a tendency to waste too much time to learn how to use the SFA.	0.836	1.878	20.871	67.952	0.677
B2. There is a tendency to put too much effort to learn how to use the SFA.	0.769				
B3. There is a tendency to waste too much time and effort because of the SFA.	0.677				

<Table 2> Results of Convergent Validity for Measurement Model

Constructs	Item	Factor Loading	Standard Loading	S.E.	t-value	P-value	CR	AVE
Perceived loss of autonomy	A1	0.594	0.567	0.276	5.554	0.000	0.875	0.705
	A3	1.019	0.798	0.219	6.321	0.000		
	A4	1.000	0.816	0.185	-			
Perceived loss of power	B1	1.292	0.760	0.129	4.527	0.000	0.831	0.690
	B2	1.708	0.822	0.147	4.474	0.000		
	B3	1.000	0.464	0.384	-			
Perceived loss of time and effort	C1	1.470	0.762	0.210	4.495	0.000	0.864	0.625
	C2	1.100	0.625	0.254	4.494	0.000		
	C3	1.000	0.555	0.302	-			

$\chi^2/df = 2.832(p < 0.01)$, RMR = 0.053, GFI = 0.890, CFI = 0.855, IFI = 0.860

<Table 3> Results of Constructs Discriminant Validity

Correlations among Constructs	Correlation Coefficient	AVE	Squared roots of AVE	Discriminant Validity
Perceived loss of power(a) ⇔ Perceived loss of autonomy(b)	0.130	(a) = 0.690	(a) = 0.831	Support
		(b) = 0.705	(b) = 0.840	
Perceived loss of autonomy(b) ⇔ Perceived loss of time and effort(c)	0.042	(b) = 0.705	(b) = 0.840	Support
		(c) = 0.625	(c) = 0.790	
Perceived loss of power(a) ⇔ perceived loss of time and effort(c)	0.404	(a) = 0.690	(a) = 0.830	Support
		(c) = 0.625	(c) = 0.790	

<Table 2>는 확인적 요인분석결과를 제시하고 있다. 그 결과, 각 측정항목의 표준요인 적재치가 0.5보다 큰 값을 나타냈으며, 이는 Kline(2011)이 제시한 0.4보다 크므로 양호한 것으로 볼 수 있다. 또한 모형의 적합도는 $\chi^2/df = 2.832$, GFI = 0.890, CFI = 0.855, IFI = 0.860, RMR = 0.05로 연구 모형이 제시된 자료에 잘 부합되고 있는 것으로 볼 수 있다. 일반적으로 적합도의 기준은 GFI, CFI, IFI 등의 수치가 0.9 이상이면 적합한 것으로 본다(Hu and Bentler, 1999). 본 연구의 GFI, CFI, IFI 등의 수치는 이러한 기준치 보다 약간 낮지만 Singh et al. (2011)과 Seyal et al.(2002)의 연구에 따라(GFI ≥ 0.8, CFI ≥ 0.8, IFI ≥ 0.8, RMR ≤ 0.05) 양호한 모형으로 판단하였다. 이와 같은 결과는 측정

변수가 잠재변수를 설명하고 있음을 나타내며, 개념타당성이 확보되었음을 의미한다.

더불어 평균분산추출값(Average Variance Extracted : AVE)과 합성신뢰도(Composite Reliability : CR)를 분석하였다. 그 결과 모든 요인의 AVE 값은 0.5 이상, CR값은 0.7 이상으로 모두 기준치를 상회하는 것으로 나타났다(Fornell and Lacker, 1981). 또한 평균분산추출(Average variance extracted : AVE) 값의 제곱근 값이 개념들 간의 상관관계값을 상회하는지 검토하였다(Fornell and Larcker, 1981). 그 결과 본 연구에서 제시된 3개 구성요소는 모두 판별타당성을 확보하는 것으로 나타났다. <Table 3>은 판별타당성 결과를 제시하고 있다.

4.3 본 조사

4.3.1 변수의 측정

본 조사에서는 척도개발 조사를 통해 개발된 ‘지각된 권력 상실’, ‘지각된 자율성 상실’, ‘지각된 시간 및 노력의 낭비’ 등의 3개 변수 및 SFA에 대한 저항에 대한 조사가 이루어졌다. 영향 요인들은 앞서 기술한 바와 같이 모두 각각 3개 항목으로 구성되었으며, ‘SFA에 대한 저항’은 Cho and Chang (2008)이 제시한 항목을 수정하여 2개 항목으로 구성하였다. 본 연구의 모든 항목은 ‘전혀 그렇지 않다’에서 ‘매우 그렇다’의 5점 리커트 척도로 측정되었다.

4.3.2 연구의 표본

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 SFA를 도입하여 활용하고 있는 제약회사에 근무 중인 영업사원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 최종분석에는 179부의 설문지가 사용되었다. 표본의 인구통계학적 특성을 살펴보면 <Table 4>와 같다. 우선 성별은 남성이 160명(89.4%), 여성이 19명(10.6%)으로 남성의 비중이 더 높았으며, 연령별로는 20대 60명(33.5%), 30대 117명(65.4%)으로 30대가 더 높은 비중을 차지하였다. 영업대상(고객사)의 규모는 중형이 143명(79.9%)으로 가장 높은 비중을 차지하였고, 영업부서의 영업사원수는 500명 이상이

64명(35.8%)으로 가장 높은 비중을 차지하였다. 또한 영업경력은 1년에서 3년 미만이 94명(52.5%)으로 가장 비중이 높았다.

5. 분석 결과

5.1 신뢰도 및 타당성 검증

다항목으로 구성된 지각된 자율성 상실, 지각된 권력 상실, 지각된 시간 및 노력의 낭비, SFA에 대한 저항 등의 변수에 대한 신뢰도 분석과 확인적 요인분석을 실시하였다. 신뢰도분석은 내적적합도를 나타내는 Cronbach's α 계수를 확인하였다. 분석결과 모든 요인의 신뢰도 계수는 0.8 이상으로 나타났으며, 이는 판단기준인 0.6 이상을 상회하므로 신뢰도가 높다고 볼 수 있다(Churchill, 1979; Nunnally et al., 1967).

확인적 요인분석에서는 각 측정항목의 표준요인적재치가 모두 0.7보다 큰 값으로 나타났다(<Table 5> 참조). 이와 같은 결과는 Kline(2011)이 제시한 0.4보다 크므로 양호한 것으로 볼 수 있다. 모형의 적합도는 $\chi^2(38) = 116.37(p < 0.01)$, GFI = 0.894, NFI = 0.924, CFI = 0.947, TLI = 0.924, RMR = 0.045로 나타났으며, Singh et al.(2011)과 Seyal et al.(2002)의 연구에 따라(GFI \geq 0.8, CFI \geq 0.8, IFI \geq 0.8, RMR \leq 0.05) 양호한 모형으로 판단하였다.

<Table 4> Demographic Characteristics of Respondents

Characteristic	Category	Frequency	Percentage	Characteristic	Category	Frequency	Percentage
Gender	Male	160	89.4	Sales Department Size (employees)	50~99	11	6.1
	Female	19	10.6		100~199	35	19.6
Age	20s	60	33.5		200~299	60	33.5
	30s	117	65.4		300~499	9	5.0
	Noresponse	2	1.1		500 upper	64	35.8
Client Company Size	Large	7	3.9	Years of Sales	1~3 years	94	52.5
	Medium	143	79.9		3~6 years	69	38.5
	Small	17	9.5		6~9 years	10	5.6
	Wholesaler	1	0.6		Over 10 years	1	0.6
	No response	11	6.1		No response	5	2.8
Total		179	100	Total		179	100

〈Table 5〉 Results of Convergent Validity and Reliability Tests for Measurement Model

Construct	Item	Factor Loading	Standard Loading	S.E.	t-value	P-value	CR	AVE	Cronbach's α
Perceived loss of autonomy	A-1	0.973	0.863	0.243	16.155	0.000	0.921	0.794	0.918
	A-3	1.127	0.914	0.189	17.950	0.000			
	A-4	1.000	0.896	0.185	-				
Perceived loss of power	B-1	0.856	0.896	0.121	12.515	0.000	0.907	0.765	0.866
	B-2	0.935	0.858	0.179	12.215	0.000			
	B-3	1.000	0.784	0.360	-				
Perceived loss of time and effort	C-1	1.198	0.881	0.243	13.816	0.000	0.904	0.759	0.902
	C-2	1.164	0.908	0.171	14.277	0.000			
	C-3	1.000	0.813	0.303	-				
Salepeople's resistance	D-1	1.000	0.806	0.136	9.690	0.000	0.897	0.813	0.836
	D-2	0.815	0.895	0.197	-	0.000			

$\chi^2(38) = 116.37$, GFI = 0.894, NFI = 0.924, CFI = 0.947, TLI = 0.924, RMR = 0.045

따라서 본 연구의 모형 적합도는 만족할 만한 수준임이 확인되었다. 또한 평균분산추출값(Average Variance Extracted : AVE)과 합성신뢰도(Composite Reliability : CR)를 분석하였다. 그 결과 모든 요인의 AVE 값은 0.7 이상으로 나타났고, CR 값은 0.8 이상으로 나타났다. 이는 Fornell and Larcker (1981)의 기준을 상회하므로 적절한 것으로 판단할 수 있다.

5.2 가설 검증 결과

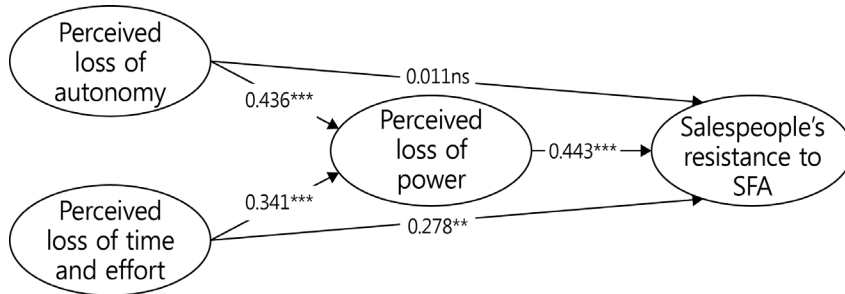
본 연구에서 제시한 가설을 검증하기 위해 구조 모형의 계수를 추정하고, 모형의 적합도를 평가하였다. 먼저, 구조 모형의 적합도는 $\chi^2(38) = 116.37$, $\chi^2/df = 3.062(p < 0.01)$, GFI = 0.894, NFI = 0.924, CFI = 0.947, TLI = 0.924, RMR = 0.045로 나타났으며, Singh et al.(2011)과 Seyal et al.(2002)의 연구에 따라(GFI \geq 0.8, CFI \geq 0.8, IFI \geq 0.8, RMR \leq 0.05) 양호한 모형으로 판단하였다. 따라서 본 연구의 모형은 요인 간 구조적인 관계를 적절하게 설명하고 있다고 할 수 있다. 본 연구의 설정된 가설의 검증결과는 다음과 같다. 가설 1-1은 SFA의 도입으로 인해 영업사원의 권력 상실에 대한 지각이 클수록 영업사원의 SFA에 대한 저항도 커질

것으로 예상하였다. 이는 예측과 마찬가지로 영업사원의 권력상실에 대한 지각이 클수록 SFA에 대한 심리적 저항이 높아지는 것으로 나타났다($\beta = 0.443$). 따라서 가설 1-1은 채택되었다. 가설 1-2는 SFA의 도입으로 인해 영업사원의 자율성 상실에 대한 지각이 클수록 영업사원의 SFA에 대한 저항도 커질 것으로 예상하였으나 유의하지 않은 것으로 나타나 가설 1-2는 기각되었다. 가설 1-3은 SFA의 도입으로 인한 영업사원의 시간과 노력의 낭비에 대한 지각이 클수록 영업사원의 SFA에 대한 저항도 커질 것으로 예상하였다. 검증 결과, 영업사원의 시간과 노력의 낭비에 대한 지각이 클수록 SFA에 대한 저항도 높아지는 것으로 나타났다($\beta = 0.278$). 따라서 가설 1-3은 채택되었다. 가설 2-1은 SFA의 도입으로 인한 영업사원의 자율성 상실에 대한 지각이 클수록 영업사원의 권력 상실에 대한 지각도 커질 것으로 예상하였다. 검증 결과, 예측과 마찬가지로 영업사원의 자율성 상실이 클수록 권력상실에 대한 지각도 커지는 것으로 나타나 가설 2-1은 채택되었다($\beta = 0.436$). 가설 2-2는 SFA의 도입으로 인한 영업사원의 시간과 노력의 낭비에 대한 지각이 클수록 영업사원의 권력 상실에 대한 지각도 커질 것으로 예상하였다. 분석결과 영업사원의 시간 및 노력 낭비의 지각이 크면 권력상실이

높아지는 것으로 나타났다($\beta = 0.341$). 따라서 가설 2-2는 채택되었다. 추정된 경로계수 결과를 정리하면 <Figure 2>와 <Table 6>과 같다.

추가로 영업사원의 지각된 권력 상실의 매개효과에 대한 유의성을 검증하기 위해 부트스트래핑(Bootstrapping)을 실시하였다. 부트스트래핑에서는 실제의 표본과 같은 크기의 가상표본을 반복적으로 추출하고, 이렇게 추출된 표본으로부터 회귀계수와 표준오차를 계산하여 비표준화 추정치의 신뢰구간이 0을 포함하지 않으면 매개효과가 유의한 것으로 간주한다(Shrout and Bolger, 2002). 본 연

구에서는 부트스트래핑을 위해 표본을 1,000번 재추출하였으며, 이를 통해 95% 수준에서 신뢰구간의 하한값과 상한값을 도출하였다. 그 결과, <Table 7>과 같이 95% 수준에서 신뢰구간은 각각 [0.136, 0.481], [0.031, 0.482]로 나타나 0을 포함하지 않았다. 따라서 지각된 권력 상실의 매개효과는 통계적으로 유의하다고 할 수 있다. 즉, 자율성 상실과 시간 및 노력 낭비에 대한 지각은 권력 상실에 대한 지각으로 이어지고, 지각된 권력 상실은 영업사원의 SFA에 대한 저항을 증가시키는 것으로 볼 수 있다.



<Figure 2> Hypothesis Results

<Table 6> Result of Hypothesis test Using SEM

Summary of The Hypothesis Path	Coefficient	Std. Coefficient	S.E.	t-value	Result
H1-1. Perceived loss of power → Salespeople's resistance	0.413	0.443	0.092	3.893***	Accept
H1-2. Perceived loss of autonomy → Salespeople's resistance	0.008	0.011	0.081	0.102	Reject
H1-3. Perceived loss of time and effort → salespeople's resistance	0.218	0.278	0.087	2.492**	Accept
H2-1. Perceived loss of autonomy → Perceived loss of power	0.326	0.436	0.088	4.569***	Accept
H2-2. Perceived loss of time and effort → Perceived loss of power	0.287	0.341	0.096	3.554***	Accept

$\chi^2(38) = 116.37, \chi^2/df = 3.062(p < 0.01), GFI = 0.894, NFI = 0.924, CFI = 0.947, TLI = 0.924, RMR = 0.045$

* p < 0.1, ** p < 0.05, *** p < 0.01.

<Table 7> Result of Mediating Effect of Salespersons Perceived Loss of Power by Using Bootstrapping

Path	Coefficient	Std. Coefficient	P-value	Bias-corrected 95% CI	
				Lower	Upper
Perceived loss of autonomy → Perceived loss of power → Salespeople's resistance	0.187	0.241	0.001	0.136	0.481
Perceived loss of time and effort → Perceived loss of Power → Salespeople's resistance	0.198	0.279	0.026	0.031	0.482

* p < 0.1, ** p < 0.05, *** p < 0.01.

6. 결론 및 시사점

본 연구의 결과는 영업사원의 SFA에 대한 저항이 영업사원의 심리적인 측면에서 유래하고 있음을 실증분석을 통해 보여주고 있다. 즉, 지각된 권력 상실과 지각된 시간과 노력의 낭비가 증가할수록 SFA에 대한 저항이 심해지고, 그 중에서도 지각된 권력 상실이 더 큰 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다. 또한 지각된 자율성 상실 및 지각된 시간 및 노력의 낭비와 SFA에 대한 저항의 관계에 있어서 지각된 권력 상실이 매개변수의 역할을 하는 것으로 나타났다. 학술적인 관점에서의 본 연구의 기여는 SFA에 대한 저항을 초래하는 영업사원들의 심리적인 요인들을 파악하고 이를 실증적으로 분석한 최초의 연구라는 점에서 찾을 수 있다. SFA에 대한 대부분의 연구들이 SFA의 수용에 영향을 미치는 요인을 중심으로 다루고 있고, SFA에 대한 저항에 영향을 미치는 요인들을 다루고 있는 연구들도 SFA의 수용 연구에서와 비슷한 영향 요인을 사용하거나 혹은 실증분석 자료를 제시하고 있지 못하고 있다. 이에 반해 본 연구는 SFA에 대한 저항의 근본적인 원인을 영업사원들의 심리적인 요인에서 찾음으로써 SFA에 대한 저항이라는 현상을 보다 심도 있게 분석하고 있다고 할 수 있다.

실무적인 관점에서 본 연구는 SFA에 대한 저항을 극복하기 위해서는 권력 상실, 자율성 상실, 시간과 노력의 낭비에 대한 영업사원들의 인식을 완화시킬 필요가 있다는 점을 시사하고 있다. SFA에 대한 저항을 줄이기 위해서는 우선 저항의 가장 주요한 원인으로 나타난 '지각된 권력의 상실을 완화'시킬 수 있어야 한다. 이를 위해 SFA를 도입한 많은 기업들이 특정 영업사원이 담당하고 있는 고객에 대한 정보를 영업사원 중에서는 오직 해당 영업사원만이 접근할 수 있도록 하는 방식을 채택하고 있지만 이것이 근본적인 치유책이 될 수 있다고 보기는 어렵다. 근본적인 해결을 위해서는 영업사원들의 인식 변화를 위한 노력이 있어야 한다. 이를 위해서는 첫째, 기업은 영업사원이 자신이 확보한 고객정보, 경

험, 노하우 등을 정확히 입력하면 SFA의 기능이 향상되면서 자신의 영업활동에 직접적인 도움이 될 수 있다는 것을 보여줄 수 있어야 한다. 이를 위해서 기업은 SFA를 활용하여 보다 효과적으로 영업활동을 지원할 수 있는 구체적인 방안을 모색하고 이를 위해서는 어떠한 정보가 필요하다는 것을 파악한 후, 이를 바탕으로 영업사원이 정보를 정확히 입력하도록 설득하여야 한다. 둘째, 기업은 고객정보의 입력과 같이 직접적인 영업성과는 아니더라도 회사의 전반적인 영업생산성 향상에 기여하는 부분을 평가시스템에 반영함으로써 영업사원이 회사에 대한 기여가 곧 자신의 이득과 직결될 수 있다는 인식을 가질 수 있도록 노력하여야 한다. 본 연구에서는 지각된 자율성의 상실이 SFA에 대한 저항에 직접적인 영향을 주지는 못하는 것으로 나타났지만 지각된 권력 상실을 매개변수로 SFA에 대한 저항에 영향을 미치고 있기 때문에 여전히 지각된 자율성의 상실을 완화시키기 위한 노력은 필요하다. 자율성의 상실을 최소화시키기 위한 가장 효과적인 방법은 SFA의 영업관리 기능을 최소화시킴으로써 SFA가 영업사원에 대한 감시와 통제의 수단으로 사용된다는 인식을 불식시키는 것이다. 이를 위해서는 과감하게 GPS와 같이 영업사원의 일상적인 동선을 파악하는 기능을 사용하지 않는다고거나 영업관리자가 영업사원들과의 논의를 통해 어느 정도의 수준에서 SFA를 영업관리의 수단으로 사용할지를 결정하는 등의 운영의 묘가 필요하다. SFA로 인해 시간과 노력이 낭비되고 있다는 인식을 불식시키기 위해서는 긴요하지 않은 정보의 입력을 지양해야하고 또한 SFA를 학습하는데 부담을 덜 느끼게 하는 것이 중요하다. 이를 위해서는 회사의 영업생산성 향상을 위한 가장 중요한 이슈를 파악하고 이를 중심으로 최대한 단순하게 SFA 시스템을 구성하는 것이 중요하다. 즉, 많은 기능을 갖추는 것이 중요한 것이 아니라 가장 중요하고 가장 빈번하게 사용하는 기능을 잘 갖추는 것이 중요하다. 이렇게 함으로써 잘 활용하지도 않을 정보를 입력하는 수고를 덜 수 있고, 학습에 필요한 시간도 단축시킬 수 있다.

본 연구의 한계점으로는 다음과 같은 점들이 지적될 수 있다. 첫째, 분석 자료가 제약업체 하나의 업종에서만 수집되었기 때문에 외적타당성이 문제가 될 수 있다. SFA는 제약업체뿐만 아니라 보험사, 물류회사, 정수기회사 등 다양한 업종에서 활용되고 있기 때문에 향후에는 SFA에 대한 저항이라는 현상에 대해 각 산업의 특성을 고려한 추가적인 연구가 필요할 것으로 판단된다. 둘째, 본 연구에서는 SFA에 대한 저항에 대해서만 다루고 있기 때문에 기존연구에서 많이 다루어지고 있는 SFA의 수용이라는 현상과의 관계에 대해 규명하지 못하고 있다. 즉, SFA의 수용에 영향을 미치는 요인들과 SFA의 저항에 영향을 미치는 요인들이 어떠한 관계에 있는지에 대해서는 규명하지 못하고 있다. 따라서 향후의 연구에서는 이 두 개의 현상을 하나의 모델에서 설명하려는 시도가 필요할 것으로 판단된다.

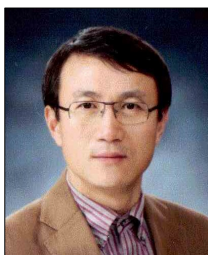
References

- Barker, R.M., S.F. Gohmann, J. Guan, and D.J. Faulds, "Why is My Sales Force Automation System Failing?", *Business Horizons*, Vol.52, No.3, 2009, 233-241.
- Brehm, S.S. and J.W. Brehm, *Psychological Reactance : A Theory of Freedom and Control*, Academic Press, 2013.
- Buehrer, R.E., S. Senecal, and E.B. Pullins, "Sales Force Technology Usage—Reasons, Barriers, and Support : An Exploratory Investigation", *Industrial Marketing Management*, Vol.34, No.4, 2005, 389-398.
- Buttle, F., L. Ang, and R. Iriana, "Sales Force Automation : Review, Critique, Research Agenda", *International Journal of Management Reviews*, Vol.8, No.4, 2006, 213-231.
- Buttle, F., *Customer Relationship Management : Concepts and Technologies*, Routledge, 2009.
- Cascio, R., B.J. Mariadoss, and N. Mouri, "The Impact of Management Commitment Alignment on Salespersons' Adoption of Sales Force Automation Technologies : An Empirical Investigation", *Industrial Marketing Management*, Vol.39, No.7, 2010, 1088-1096.
- Churchill Jr, G.A., "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs", *Journal of Marketing Research*, Vol.16, No.1, 1979, 64-73.
- Clemons, E.K., M.E. Thatcher, and M.C. Row, "Identifying Sources of Reengineering Failures : A Study of The Behavioral Factors Contributing to Reengineering Risks", *Journal of Management Information Systems*, Vol.2, No.2, 1995, 9-36.
- Cho, S.D. and J. Koh, "Salesperson's Innovation Resistance toward Sales Force Automation Technologies : Technology Acceptance Model and Salesperson's Psychological States", *Asia Marketing Journal*, Vol.9, No.4, 2008, 145-177.
- (조성도, 고 준, "판매원의 판매자동화 도구에 대한 혁신저항 : 기술수용모형 및 판매원 심리 관점", *한국마케팅학회*, 제9권, 제4호, 2008, 145-177.)
- Cho, S.D. and D.R. Chang, "Salesperson's Innovation Resistance and Job Satisfaction in Intra-Organizational Diffusion of Sales Force Automation Technologies : The Case of South Korea", *Industrial Marketing Management*, Vol.37, No.7, 2008, 841-847.
- Cotteleer, M., F. Lee, and E. Inderrieden, "Selling The Sales Force on Automation", *Harvard Business Review*, Vol.84, No.10, 2006, 144-145.
- Dulaney, K., "The Automated Sales Force", *American Demographics*, 1996, 56-63.
- Fornell, C. and D.F. Larcker, "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable

- Variables and Measurement Error”, *Journal of Marketing Research*, Vol.18, No.1, 1981, 39-50.
- Gerbing, D.W. and J.C. Anderson, “An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment”, *Journal of Marketing Research*, Vol.25, No.2, 1988, 186-192.
- Gilbert, J., *No Strings Attached*, Sales and Marketing, 2004, July.
- Gohmann, S.F., J. Guan, R.M. Barker, and D.J. Faulds, “Perceptions of Sales Force Automation : Differences Between Sales Force and Management”, *Industrial Marketing Management*, Vol.34, No.4, 2005, 337-343.
- Harris, K. and J. Pike, “Issues Concerning Adoption and Use of Sales Force Automation in The Agricultural Input Supply Sector”, *Agriculture*, Vol.12, No.4, 1996, 317-326.
- Hahm, Y.K. and C.S. Cho, “An Empirical Study on The Factors of SFA(Sales Force Automation) System Acceptance and Usage : Focusing on Salespeople of Insurance Companies”, *Journal of Information Technology Applications and Management*, Vol.11, No.3, 2004, 89-116.
- (함유근, 조치선, “SFA 시스템의 도입과 활용에 영향을 미치는 요인에 관한 연구 : 보험회사의 영업사원을 중심으로”, *정보기술과 데이터베이스*, 제 11권, 제3호, 2004, 89-116.)
- Holt, S., “Sales Force Automation Ramps Up”, *InfoWorld*, Vol.20, No.12, 1998, 29-30.
- Homburg, C., J. Wieseke, and C. Kuehnl, “Social Influence on Salespeople's Adoption of Sales Technology : A Multi-Level Analysis”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.38, No.2, 2010, 159-168.
- Honeycutt, E.D., T. Thelen, S.T. Thelen, and S.K. Hodge, “Impediments to Sales Force Automation”, *Industrial Marketing Management*, Vol.34, No.4, 2005, 313-322.
- Hu, L. and P.M. Bentler, “Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis : Conventional Criteria versus New Alternatives”, *Structural Equation Modeling*, Vol.6, No.1, 1999, 1-55.
- Jelinek, R., M. Ahearn, J. Mathieu, and N. Schillewaert, “A Longitudinal Examination of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Sales Technology Adoption and Job Performance”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol.14, No.1, 2006, 7-23.
- Jiang, J.J., W.A. Muhanna, and G. Klein, “User Resistance and Strategies for Promoting Acceptance Across System Types”, *Information and Management*, Vol.37, No.1, 2000, 25-36.
- Jones, E., S. Sundaram, and W. Chin, “Factors Leading to Sales Force Automation Use : A Longitudinal Analysis”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.22, No.3, 2002, 145-156.
- Kim, Y.J., “Development and Validation of The Korean Version of The Leisure Satisfaction Scale”, *The Korean Journal of Physical Education*, Vol.43, No.1, 2004, 291-299.
- (김영재, “한국형 여가만족척도 개발과 타당화 검증”, *한국체육학회지*, 제43권, 제1호, 2004, 291-299.)
- Kline, R.B., *Principles and Practice of Structural Equation Modeling(3rd ed.)*, NY : Guilford Press., 2011, 236-237.
- Lapointe, L. and S. Rivard, “A Multi-Level Model of Resistance to Information Technology Implementation”, *MIS Quarterly*, Vol.29, No.3, 2005, 461-491.
- Markus, M.L., “Power, Politics, and MIS Imple-

- mentation”, *Communications of the Acm*, Vol. 26, No.61983, 1983, 430-444.
- Morgan, A.J. and S.A. Inks, “Technology and The Sales Force : Increasing Acceptance of Sales Force Automatio”, *Industrial Marketing Management*, Vol.30, No.5, 2001, 463-472.
- Nunnally, J.C., I.H. Bernstein, and J.M.T. Berge, *Psychometric Theory(Vol. 226)*, New York : McGraw-Hill, 1967.
- Park, C.W., *Sales Management for Customer Relationship Building*, CheongRam, 2012. (박찬욱, 고객관계 구축을 위한 영업관리, 청람, 2012.)
- Parthasarathy, M. and R.S. Sohi, “Salesforce Automation and The Adoption of Technological Innovations by Salespeople : Theory and Implications”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.12, No.3/4, 1997, 196-208.
- Rasmusson, E., “The 5 Steps to Successful Sales Force Automation”, *Sales and Marketing : New York*, Vol.151, 1999, 34-41.
- Rangarajan, D., E. Jones, and W. Chin, “Impact of Sales Force Automation on Technology-Related Stress, Effort, and Technology Usage among Salespeople”, *Industrial Marketing Management*, Vol.34, No.4, 2005, 345-354.
- Ram, S., “A Model of Innovation Resistance”, *Advances in Consumer Research*, Vol.14, 1987, 208-212.
- Ram, S. and H.S. Jung, “Forced Adoption of Innovations in Organizations : Consequences and Implications”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol.8, No.2, 1991, 117-126.
- Robinson, L., G.W. Marshall, and M.B. Stamps, “Sales Force Use of Technology : Antecedents to Technology Acceptance”, *Journal of Business Research*, Vol.58, No.12, 2005, 1623-1631.
- Schillewaert, N., M.J. Ahearne, R.T. Frambach, and R.K. Moenaert, “The Adoption of Information Technology in The Sales Force”, *Industrial Marketing Management*, Vol.34, No.4, 2005, 323-336.
- Seyal, A.H., M.N. Rahman, and M.M. Rahim, “Determinants of Academic Use of The Internet : A Structural Equation Model”, *Behaviour and Information Technology*, Vol.21, No.1, 2002, 71-86.
- Shrout, P.E. and N. Bolger, “Mediation in Experimental and Nonexperimental Studies : New Procedures and Recommendations”, *Psychological Methods*, Vol.7, No.4, 2002, 422.
- Singh, R., H.S. Sandhu, B.A. Metri, and R. Kaur, “Organizational Performance and Retail Challenges : A Structural Equation Approach”, *iBusiness*, Vol.3, No.2, 2011, 159.
- Speier, C. and V. Venkatesh, “The Hidden Minefields in The Adoption of Sales Force Automation Technologies”, *Journal of Marketing*, Vol.66, No.3, 2002, 98-111.
- Snyder, M.L. and R.A. Wicklund, “Prior Exercise of Freedom and Reactance”, *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol.12, No.2, 1976, 120-130.
- Wicklund, R.A., *Freedom and Reactance*, Lawrence Erlbaum, 1974.
- Wright, G., K. Fletcher, B. Donaldson, and J.H. Lee, “Sales Force Automation Systems : An Analysis of Factors Underpinning The Sophistication of Deployed Systems in The UK Financial Services Industry”, *Industrial Marketing Management*, Vol.37, No.8, 2008, 992-1004.

◆ About the Authors ◆



Chan Wook Park (cwpark@khu.ac.kr)

Chan Wook Park is currently a Professor of School of Management at Kyung Hee University, majoring in Marketing. He received his Ph.D. in Business Administration from Indiana University. He is serving as a president of Korea Academic Society of Sales Management. His current research interests include sales & sales management, CRM, distribution channel, consumer behavior, etc.



LI LIANG (llcwlw@khu.ac.kr)

Li Liang is currently studying a Ph.D course at Kyung Hee University Graduate Business School. He has completed an undergraduate degree at the department of business administration at Pai Chai University in 2012 and received a masters degree in marketing from Kyung Hee University in 2014. His current research interests include Relationship Marketing, Sales and Retailing Management, Marketing research, Consumer Services marketing.



Ara Cho (choara@khu.ac.kr)

Ara Cho received the master degree of Business Administration from Kyung Hee University. Currently she is a Doctor ABD, School of Management at Kyung Hee University. Her current research interests include Marketing, personal selling and sales management, Retailing Management, CRM, distribution channel, consumer behavior, etc.