

# 영업사원의 개인역량이 자동차 판매 성과에 미치는 영향 연구: 자동차 대리점 영업사원을 대상으로

김미희 (연세대학교 정경·창업대학원)\*

배병운 (연세대학교 정경·창업대학원)\*\*

전기석 (연세대학교 정경대학)\*\*\*

## 국 문 요 약

영업사원들은 자동차산업에서 유통시스템의 핵심적인 역할을 담당하고 있다. 자동차라는 상품의 특성상 고객들은 구매의사 결정과정에 있어 높은 수준의 정보와 지원을 요구한다. 영업사원들은 고객의 요구사항에 맞춰 서비스를 제공함으로써 고객의 결정과정을 돕는다. 따라서 자동차 영업사원의 개인적 역량은 자동차 판매 성과를 높이는데 있어 매우 중요한 영향을 미치게 된다. 이와 같은 배경을 바탕으로 본 연구는 자동차 영업사원의 개인역량이 판매성과 정(+)의 영향이 있을 것으로 보고 실증 분석하였다.

본 연구에서는 개인역량을 1) 판매기술-전문성 2) 영업사원의 태도 및 고객과의 관계형성 3) 감성활용 4) 감성조절 네 가지의 독립변수로 구분하여 종속변수인 판매성과와의 상관관계를 측정하였다. 연구 가설을 검증하기 위해 기존의 선행연구와 문헌을 토대로 가설을 설정하고 검증하였으며 경기도와 강원지역의 자동차 대리점에 근무하는 영업사원 300명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 회수된 유효 설문지 268부는 통계 프로그램 SPSS WIN24.0를 이용해 분석하였다.

실증분석 결과 자동차 영업사원의 개인역량의 요인으로 판매기술-전문성과 감성활용은 영업사원의 판매성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 태도 및 관계형성과 감성조절이 판매성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 기각되었다. 이와 같은 결과는 개인역량은 영업사원을 채용하는데 있어 고려해야할 중요한 요소임을 시사한다.

핵심주제어: 개인역량, 판매성과, 자동차, 영업사원

## I. 서론

자동차 판매의 결정요인은 광고, 브랜드, 가격, 영업사원의 개인역량 등이 있으며, 이 중 영업사원의 개인역량은 자동차 판매에 있어서 매우 중요한 요인이다(정지선 외, 2011). 자동차 회사에서 일선 영업사원들은 유통시스템에서 핵심적인 역할을 담당하고 있다. 일반적으로 고객들은 보통 그들이 제공 받는 서비스로부터 기업의 첫 이미지를 형성한다. 자동차 대리점의 영업사원은 외부 커뮤니케이션, 관측에 책임을 지고, 대리점의 수입을 창출한다. 자동차 판매의 특성은 고객들이 자신들의 구매의사결정과정에서 더 많은 외부정보와 지원을 요구한다. 그러므로 자동차 영업사원은 더욱 많은 기능을 수행하고, 이들 과정에서 매우 중요한 역할을 담당하게 된다.

자동차 영업사원은 판매를 목적으로 예상고객과 대화하면서 판매조건을 제시하는 활동에 초점을 두고 있다. 그러므로 광고를 통해 대량으로 수요가 환기되어 발생하는 경우를 제외

하면, 영업활동 없이는 마케팅 목표뿐만 아니라 회사의 목적을 달성할 수가 없다. 영업사원들은 판매과정상 예상고객과 접촉하면서 그들에게 적절한 정보를 제공함으로써 고객의 구매의사결정과정을 지원한다. 따라서 자동차 영업사원의 개인적 역량은 자동차 판매 성과를 높이는데 있어 매우 중요한 영향을 미치게 된다.

이와 같이 영업사원들의 역할이 중요해짐에 따라 영업사원의 특성 측면에서 그들이 가지고 있는 개인역량이 판매성과에 미치는 영향을 파악해 볼 필요가 있다. 뿐만 아니라 마케팅에서 영업사원의 성과측정은 중요한 과제가 되고 있다(Swan et al., 1999). 영업사원의 개인성과에 영향을 미치는 요인을 설명하는 이론들은 많이 존재한다. 그 중에서 특성이론(characteristics theory)은 높은 성과를 올리기 위해서는 어떠한 종류의 성격적인 특성(personality trait)을 가져야 하는지를 설명하고 있다(Oke et al., 1995). 상황 적응적 측면은 상이한 판매상황에서 판매에 요구되는 고성능 특성은 다르다는 것을

\* 주저자, 연세대학교 정경·창업대학원 석사, shinjin0925@hanmail.net

\*\* 교신저자, 연세대학교 정경·창업대학원 객원교수, yonseibby@gmail.com

\*\*\* 공동저자, 연세대학교 정경대학 경영학부, 교수, jks5473@yonsei.ac.kr

· 투고일: 2019-01-10 · 수정일: 2019-02-19 · 수정일: 2019-02-27

· 게재확정일: 2019-02-28

보여주고 있다. 심지어 일부 학자들은 조직문화(Fred & Evans, 2007)와 같은 내적요인, 혹은 경쟁(Kotler & Gertner, 2002)과 같은 외적요인이 영업사원의 성과에 영향을 미친다고 지적하였다.

대부분의 선행연구들은 영업사원의 성과와 관련하여 주로 두 가지 측면, 즉 ‘성격적인 특성’과 ‘환경 요인’에 집중하고 있다. 그러나 자동차가 판매를 위해서 더욱 전문적인 기법이 요구되는 제품이라는 특성으로 인하여 자동차 판매 성과에 영업사원의 어떠한 능력이 얼마만큼 발휘되는지가 고려되어야 한다. 이에 본 연구는 자동차 영업사원의 개인역량이 자동차 판매 성과에 미치는 영향을 실증적으로 규명해 보고자 한다.

따라서 본 연구의 주된 목적은 자동차 영업사원의 개인역량과 판매성과 간의 상호관련성을 살펴보는 것이며, 개인역량으로는 다음과 같이 네 가지로 구분하였다. 첫째, 자동차 판매 성과와 관련하여 영업사원의 판매기술과 전문성을 살펴보는 것이다. 둘째, 영업사원의 태도 및 고객과의 관계형성, 셋째, 영업사원의 감성활용, 넷째, 영업사원의 감성조절로 구분하였다. 자동차 대리점의 성공적인 영업사원은 제품 및 서비스를 판매하는 자동차 회사의 성패를 좌우한다. 그런데 능력 있는 영업사원을 모집하고 선발하는 데는 시간과 비용이 많이 소요된다. 특히 영업사원을 선발하여 교육훈련을 시키는데 많은 비용이 소요될 뿐만 아니라 영업사원들이 이직하여 발생하는 매출손실 (기회비용) 또한 매우 큰 것이 현실이다. 이에 본 연구는 자동차 대리점을 창업하는 과정에서 영업사원을 선발함에 있어 역점을 두어야 하는 영업사원의 개인역량의 구성요소가 무엇인지를 고찰하고 이들이 영업사원의 성과에 얼마나 중요한지를 실증적으로 규명해보는 것이다.

## II. 선행연구

### 2.1 영업사원의 개념과 역할

#### 2.1.1 영업사원의 개념

영업사원 (salesperson)은 고객과 기업을 연결하는 연결고리 역할을 할 뿐만 아니라 기업을 대신하여 고객을 대면한다. Swan & Nolan(1985)는 영업사원을 구매자와 회사 그리고 자신의 이익을 위해 판매하고자 하는 제품이나 서비스의 구입을 유도하기 위해 고정고객 또는 예상고객과 직접 접촉하여 정보를 제공하고 설득하는 사람으로 정의하였다. 즉, 영업사원을 제품이나 서비스에 대해 구매를 유도하기 위해 고정고객이나 예상고객들과 직접 접촉하여 정보를 제공하고 설득하여 수요를 환기시키는 판매담당자라 하였다. 따라서 영업사원을 통하여 모든 판매가 이루어지므로 인적판매에서 영업사원은 고객과의 직접 대화를 통해서 자사의 제품이나 서비스를 구매하도록 설득하는 촉진 활동자로서 예상고객과 직접 접촉하는 중요한 역할을 담당하는 사람이다(Kwak et al., 2019).

인적판매에서 영업사원은 제품 혹은 서비스의 구입을 유도하기 위해 예상고객과 직접 접촉하여 정보를 제공하거나 설득하는 것을 담당하기 때문에 자신이 판매하는 제품에 대해

많은 지식을 가지고 있어야 한다(Walker, 2013). 또한, 고객들이 최초로 인식하는 회사의 이미지는 고객과 접하게 되는 영업사원에 의해 형성되기 때문에 인적판매에서 영업사원의 역할은 대단히 중요하다.

이러한 영업사원의 중요성을 감안하여 기업들은 영업사원에게 회사가 원하는 목적을 명확히 인식시켜야 한다. 과거 영업사원이 해야 할 일은 판매라는 목적 하나밖에 없었지만, 최근 기업들은 고객에게 단지 제품만을 판매하는 것뿐만 아니라 고객들의 문제를 파악해주고 그 문제의 해결방법을 같이 찾아주는 역할까지도 영업사원이 수행하기를 원하고 있다. 이것은 영업사원이 소비자들에게 단지 뭔가를 판매하는 것 이외에 고객을 기업의 이익창출에 기여하는 파트너로 만드는 역할을 수행해야 한다는 의미이다(김창기·이보영, 2016).

특히, 영업사원의 역할이 중요한 보험업, 자동차, 의류, 가전 제품 등의 업종에서는 영업사원을 경쟁업체들로부터 자사를 차별화할 수 있는 핵심요인 중의 하나로 여길 만큼 기업에게 있어 영업사원의 중요성은 점차 커지고 있다(김동화·하규수, 2016). 자동차 산업의 경우 유통구조의 특성상 기업의 판매성과에서 영업사원의 역할이 차지하는 비중이 절대적이다. 자동차 시장은 공급이 수요를 초과하는 수요자 중심의 시장이기 때문에 고객 상담능력 및 마케팅 능력이 무엇보다 중요하다. 따라서 유능한 영업사원의 시의적절한 확보는 치열한 경쟁에서 살아남을 수 있는 열쇠라고 할 수 있다.

#### 2.1.2 영업사원의 역할

고객의 니즈가 점점 다양해지고, 신상품을 개발하더라도 곧바로 경쟁기업들이 유사상품을 출시하기 때문에 선두주자라는 이익을 만끽하기가 어려워지고 있다. 많은 기업들이 광고 등 다양한 홍보 및 판촉활동에 막대한 비용을 쏟고 있지만 경쟁자보다 차별적인 우위를 차지하기는 어렵다. 이러한 상황에서 기업의 경쟁우위를 확보하고 시장을 주도하기 위해서 강조되는 것이 ‘영업’특히 ‘관계마케팅’ (relationship marketing)에 근거한 영업이다. 기업 이익의 주된 원천인 기존 고객을 유지하기 위해서 ‘영업’은 다양한 마케팅 수단에서 단연 가장 중요한 요소라고 할 수 있다.

기업이 제품이나 서비스를 창출하고, 여러 수단을 활용해서 제품과 서비스를 고객에게 판매하는 과정을 보았을 때, 영업과 마케팅의 경계가 모호해 보일 수 있다(박정은, 2014).

마케팅은 기업의 다양한 자원을 소비자와 시장의 니즈를 파악하여 이에 맞게 가치를 창출하고, 발전시키고 전달하는 과정을 통해서 고객을 만족시키고 지속적으로 고객과의 관계를 유지하도록 하는데 주 목적이 있다(박정은, 2014). 한편, 영업은 마케팅의 다양한 가치 전달 수단 (광고, PR, 판촉, 인적판매 등) 중 하나이다. 즉, 영업은 마케팅의 일부로서, 영업조직과 영업사원의 영업행위는 전체적인 마케팅 과정 속에서 효율적으로 이루어져야 한다.

일반적으로 영업사원들은 여러 가지 업무를 수행한다. 즉,

영업사원은 단순히 제품을 배달하거나 반복적으로 주문을 받는 업무에서부터 잠재고객을 발굴하거나 판매를 지원하는 업무까지 수행하게 된다. 영업사원의 역할은 그 기업이 수행해야 할 마케팅활동의 내용에 따라 달라질 수 있는데, 일반적으로 한 명의 영업사원이 여러 역할을 수행하는 종합적인 판매자라고 할 수 있다. 인적판매를 중요한 촉진수단으로 인식하고 있는 기업에서는 이들의 역할을 전문화하여 각각의 역할에 적합한 영업사원을 배치하고 있다. 마케팅 과정에서 영업사원의 역할은 매우 중요한 부분을 차지하고 있다. 즉, 영업사원은 마케팅 과정에서 시장 정보원으로서의 역할, 제품개발 과정에서 제품기획자로서의 역할, 고객접점에서 기업의 가치를 대변하는 역할 등을 수행하며 마케팅 목표를 달성하는 실행자라고 할 수 있다.

### 2.1.3 자동차 영업사원의 특징

자동차 회사의 수익창출 활동에서 영업사원이 차지하는 비중은 갈수록 커지고 있다. 이는 무엇보다 자동차 회사들이 직면하고 있는 시장 환경이 급변하고 경쟁이 치열해지고 있기 때문이다(김창윤 외, 2017). 즉, 시장은 포화되고 제품 간의 품질 격차가 줄어드는 환경에서 경쟁우위를 확보하기 위해 자동차 회사들은 영업활동을 더욱 강화하고 있다. 특히, 고객요구의 다양화도 영업사원의 역할이 커지는 큰 이유 중의 하나이다.

영업사원의 중요성이 커지면서 자동차 회사 특히, 대리점들은 보다 우수한 영업사원을 채용하고 양성하기 위해 노력하고 있다. 그러나 어떤 자질을 지닌 영업사원을 채용해야 하고, 또 어떤 교육훈련을 실시해야 하는지에 대해 뚜렷한 방침을 가지고 있는 대리점들은 그리 많지 않다(정연승·노원희, 2016). 이는 대리점들이 영업활동을 활성화시키는 데 어떠한 ‘역량’을 지닌 영업사원이 필요한지에 대하여 세밀하게 분석하고 있지 않기 때문이다(정연승·노원희, 2016). 많은 사람들이 영업활동은 영업사원 개인의 노하우에 의해 수행되기 때문에 배우기도 어렵고 일반화시키기가 어렵다고 하는 인식에 기인하지만 영업은 더 이상 은둔의 영역이 아니다. 일관성 있는 전략을 기초로 주도면밀하게 추진해야 하는 영역이다.

자동차 영업사원은 계약에서 폐차까지의 모든 과정에 걸쳐 고객을 관리하고 서비스해야 하는 막중한 책임을 가지고 업무를 수행하고 있다. 금융상품이나 보험 상품처럼 클레임이 거의 발생하지 않는 무형상품과는 달리, 자동차는 생명과 직결되고 교통사고 및 차량하자와 고객의 정비 불량 등으로 언제든지 사고가 발생할 수 있는 개연성을 지닌 유형의 상품이다.

고객은 자동차를 운행하며 일어날 수 있는 교통사고와 클레임이 발생하면 1차적으로 자동차를 구입한 영업사원에게 연락하여 도움을 요청하고, 근본적이고 구조적인 클레임과 정비 불량으로 인하여 사고가 발생해도 모든 감정을 자동차를 판매한 영업사원에게 쏟아 붓기 때문에 영업사원은 감정노동자(emotional labor)라고 할 수 있다.

그리고 자동차 등록, 자동차 검사, 폐차 등과 관련된 업무와 보험회사에서 처리하는 자동차보험 가입 업무, 또한 자동차가 고장고 사고가 발생하여도 먼저 관청과 보험회사와 자동차 정비공장을 찾기 보다는 고객이란 우월적인 입장에서 자동차를 판매한 영업사원을 통해서 처리하고 서비스를 요구하고 있는 것이 현실이다. 그럼에도 불구하고 자동차 영업사원의 신분은 자동차 제조회사와 소속과 신분이 다른 비정규직 직원으로 비전형 근로자의 ‘특수형태근로종사자’로 분류된다(장영현, 2015). 즉, 자동차 영업사원은 첫째, ‘비정규직이며 비전형 근로자의 특수형태근로종사자’로서 매월 자동차를 판매한 매출액의 일정부분을 수수료 형태로 지급받는 일종의 개인사업자 형태이지만, 매년 5월 관할세무서에 당해 연도 총 소득 금액에 대한 소득세를 신고·납부해야 하는 납세의무자이다. 둘째, 기본급이 없고, 4대 보험의 혜택을 거의 받지 못하는 관계로 이직률과 동종업체간의 이동이 많다. 셋째, 대리점 영업사원은 사실상 노동자이면서 개인사업자 형태로 분류되어 있어 법적보호를 받지 못하고 있다. 넷째, 자동차 판매조직은 과거에 제조사가 직접 운영하는 직영점 체제와는 달리, 현재 대리점 체제에서는 본사가 매월 부여하는 판매목표를 달성해야 건물 임차료 지원과 각종 인센티브 혜택을 받을 수 있는 계약조건이 있다. 따라서 심한 판매실적 압박과 무한경쟁으로 인하여 고객의 지나친 할인 요구로 소득이 불안정하다. 다섯째, 대리점 대표와의 개인 간의 근로계약체결로 인하여 소속감이 결여되어 있고 개인사업자 형태로 승진과 목표도전, 경쟁의식을 통한 인화단결의 필요성을 전혀 못 느끼고 있는 것이 현실이다(장영현, 2015).

## 2.2 영업사원의 개인역량

### 2.2.1 역량의 개념

지금까지 역량(competence)의 개념에 대해 여러 학자들과 실무 담당자들에 의해 꾸준히 논의되어 왔지만, 역량을 구성하는 요소가 무엇인지, 역량의 의미가 무엇인지에 대한 합의된 정의가 존재하지 않는다. 역량은 특정한 직업에 관련된 지식, 기술, 능력이라는 넓은 범위로 정의되며, 교육 분야에서는 지식의 영역을 강조할 때 역량이라는 용어를 강조하였다. 또한 초기 산업심리학자들은 특정 직업에서 성공한 개인을 묘사하는 말로 사용하였다.

오늘날 인적자원관리와 관련하여 사용되고 있는 역량의 개념은 1973년 미국의 심리학자인 Dvaid McClelland에 의해 처음으로 소개되었다. McClelland(1973)는 ‘삶을 통해 나타나는 결과물의 묶음들’이라고 하였으며, 역량을 개인성과를 예측하거나 설명할 수 있는 다양한 심리적, 행동적 특성으로 정의하였다. 그는 기존의 지능(intelligence) 검사법이 실제 직무성과를 예측하지 못하였다고 비판하고, 지능보다는 개인이 직무를 수행하여 실제 성과로 나타나는 데에 있어 필요한 구체적 특성이라고 할 수 있는 역량이 개인에 대한 평가 대상이 되어야 한다고 하였다. 따라서 그는 역량을 ‘개인의 성과를 예측

하거나 설명할 수 있는 다양한 심리적, 행동적 특성'으로 정의하며, 역량을 밝히는 방법론으로써 '준거표준 사용'과 '성공의 원인이 되는 자발적 사고와 행동 규명'을 제안하기도 하였다. 이후 많은 학자들은 역량을 정의하고 구조를 체계화하기 위해 노력을 해왔으며, 지금까지 제시된 역량에 대한 정의 중 대표적이 것을 정리하면 다음의 <표 1>와 같다.

<표 1> 선행연구의 역량 정의

학자(년도)	정의
McClelland (1973, 1998)	실제 수행상황에서 성공적인 수행을 가능하게 하는, 평범한 수행자와 구분되는 우수한 수행자의 특성
Klemp(1980)	업무에서 효과적이고/이거나 우수한 성과를 산출하는 개인의 잠재적인 특성
Boyatzis(1982)	성공적인 직무수행에 필요한 동기, 기술, 자아상, 사회적 역할의 한 부분 또는 지식체계로 직무 수행과 관련된 능력
Burgoyne(1989)	특정 과제를 수행할 수 있는 능력과 끼여히 하고자 하는 마음
McLagan(1989)	특정 분야에서 결과물을 산출하는데 결정적인 영향을 주는 지식과 기술의 영역
Fletcher(1992)	규정된 기준에 따라 업무활동을 수행하는 능력
Dubois(1993)	조직환경 속에서 직무의 질적 목표를 달성해 낼 수 있는 조직구성원의 능력
Spencer & Spencer(1993)	특정한 상황이나 직무에서 준거에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원이 되는 개인의 내적인 특성
Parry(1996)	개인이 수행하는 업무의 중요한 부분들에 영향을 주고, 업무의 성과와 관련성이 높고, 조직에서 널리 받아들여지는 성과 기준에 대비하여 측정될 수 있으며, 교육훈련과 개발을 통하여 개선될 수 있는 지식과 기술, 태도의 집합체
Strebler & Bevans (1996)	업무영역에서 새로운 상황에 지식과 기술을 전이하는 능력을 포함하는 광범위한 개념
Mirabile(1997)	문제해결, 분석적 사고, 리더십과 같이 직무에서 고성과자와 관련된 지식, 기술, 능력 혹은 특성을 말하며, 때로는 동기, 신력, 가치를 포함
Athey & Orth (1999)	뛰어난 수행을 가능하게 하는 개인 및 조직의 인식, 기술, 태도, 행동으로 관찰 가능한 수행의 형태로 표현된 능력이며, 해당 조직이 지속적으로 경쟁에서 우위를 점할 수 있도록 하는 능력
Green(1999)	일의 목적을 달성하기 위해 사용되는 측정가능한 일의 습성과 개인적 기술을 서술
Shippmann et al (2000)	직무목표를 달성하는데 사용되는 측정 가능한 업무 습관 및 개인적 기술에 대한 증거자료
Rychen & Salganik(2003)	특정 맥락의 복잡한 요구를 태도, 감정, 가치, 동기 등과 같은 사회적, 행동적 요소뿐만 아니라 인지적, 실천적 기술을 기동시킴으로써 성공적으로 충족시키는 능력
OECD(2005)	지식과 기능 이상의 것으로 주어진 상황에서 인지적, 비인지적 자원을 동원하는 능력
박민정(2009)	단순히 지식을 소유하고 있는 상태가 아니라 과제 수행을 위해 자신이 갖고 있는 지식이나 기술, 전략 등을 재조정하고 능동적으로 운용할 수 있는 능력
Alberta Education(2011)	성공적인 학습과 삶을 위해 특정한 맥락에 적용되는 상호 연결된 지식, 기능, 태도

출처: 전영옥(2005)의 내용을 연구자가 수정·보완함.

위에서 언급한 역량에 대한 정의를 종합하면, 역량이란 조직의 미션 및 전략 달성, 바람직한 기업문화 창출에 필요하고, 조직 내의 개인이 자신의 업무를 성공적으로 수행하기 위해 필요한 지식, 기술, 태도의 총체라고 할 수 있다.

**2.2.2 개인역량의 구성요소**

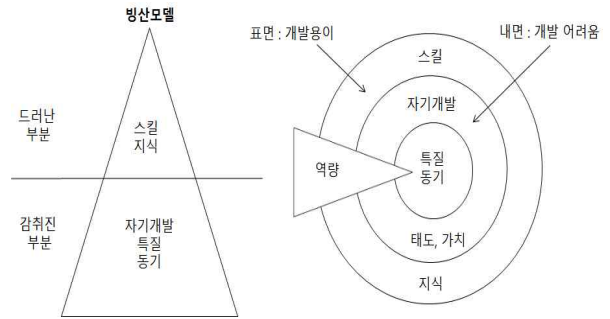
역량은 특정한 상황이나 직무에서 존재하는 준거에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내적인 특성을

말한다. Spencer & Spencer(1993). 역량의 세 가지 특성인 내적인 특성, 인과관계, 준거의 의미를 살펴보면 다음과 같다.

**2.2.2.1 내적인 특성**

역량은 개인의 내적인 특성으로 다양한 상황에서 일반적으로 나타나며, 비교적 장시간 지속되는 행동 및 사고방식을 의미하며, 이에는 동기 (motives), 특질 (traits), 자기개념 (self-concept), 지식 (knowledge) 및 스킬 (skill) 등이 있다. 이중 지식과 기술은 비교적 가시적이며 표면적인 특성으로 다른 유형에 비해 교육훈련 등을 통해 개발하기가 쉽다. 반면 동기, 특질, 그리고 자기개념은 인간의 내면에 위치해 있으며, 심리측정 전문가가 아닌 일반인들이 이를 구분하여 측정·정리하거나, 평가하고 개발하기가 쉽지 않다.

이를 Spencer & Spencer(1993)은 다음의 <그림 1>과 같은 빙산모델로 설명하였다.



출처 : Spencer & Spencer(1993)

<그림 1> 역량구조의 내면과 표면

지식과 스킬은 쉽게 드러나며 교육을 통한 개발의 가능성도 높다(Parry, 1996). 그러나 자기개념, 특질, 동기는 가장 중심에 위치하며 겉으로 잘 드러나거나 개발하기가 어렵다. 또한 일정수준을 끌어올리기까지 시간과 비용이 많이 소요되므로 이는 선발할 때 인성평가나 면접을 통하여 선발이 되어야 한다. 그 다음 후천적으로 지식과 스킬을 가르치는 것이 유리하다. 우수한 업무수행자를 가늠하는 요인은 동기, 대인관계 등과 같은 직무역량인 것이다. 이러한 역량연구가 가장 효과적인 충원방안이 될 수 있다.

**2.2.2.2 인과관계 (causal relationship)**

동기, 특질, 자기개념을 통해 기술적인 행동을 예측할 수 있고, 이러한 기술적인 행동은 업무성가로 이어진다(Athey & Orth, 1999). 역량에는 항상 의도가 포함된다. 의도는 특정 결과를 지향하는 행동을 유발하는 동기나 특질이다. 의도를 무시한 채 어떤 행동에서 역량을 도출할 수는 없다. 예를 들어, 지식이나 기술적 역량의 이면에는 반드시 동기, 특질, 자기개념이 있어서 지식과 스킬을 발휘하도록 추진력을 제공한다. 또한 행동에는 생각이 포함되며 생각이 행동보다 앞선다면 생각을 통해서 행동을 예측할 수 있다. 예를 들어, 동기, 기획, 문제해결이 이에 속한다.

2.2.2.3 준거참조

준거참조는 역량을 정의하고 명칭을 정하는데 있어 결정적인 요소이다. 어떤 특징이 현실적으로 의미 있는 어떤 것을 예측하지 못한다면 그것은 역량이라고 할 수 없다. 따라서 준거에 따른다 (criterion-referenced)라는 말은 개인의 우수성이나 직무능력을 구체적 준거나 기준에 의해 예측한다는 것을 의미한다(Fletcher, 1992).

2.2.3 개인역량의 구성요소

영업사원의 개인역량 모델에 대한 연구는 1990년대에 들어서면서 본격적으로 연구되었다. Spencer & Spencer(1993)는 직무유형별 개인역량을 기술직/전문직, 영업직, 대인서비스직으로 그리고 이 세 가지 유형을 개발중사자와 관리자로 나누어 우수한 성과자와 평균적인 성과자의 역량과 행동양식을 비교하였다.

<표 2> 직무유형별 개인역량 모델

기술직/전문직	영업직	대인 서비스직	관리자
① 성취지향성	① 영향력	① 영향력	① 영향력
② 영향력	② 성취지향성	② 타인육성	② 성취지향성
③ 개념적 사고	③ 주도성	③ 대인이해	③ 팀워크와 협력
④ 분석적 사고	④ 대인이해	④ 자신감	④ 분석적 사고
⑤ 주도성	⑤ 고객지향성	⑤ 자기통제	⑤ 주도성
⑥ 자신감	⑥ 자신감	⑥ 다른개인 효성	⑥ 타인 육성
⑦ 대인이해	⑦ 관계형성	⑦ 전문성	⑦ 자기 확산
⑧ 질서에대한관심	⑧ 분석적 사고	⑧ 고객지향성	⑧ 지시/주장
⑨ 정보수집	⑨ 개념적 사고	⑨ 팀워크와 협력	⑨ 정보탐색
⑩ 팀워크와 협력	⑩ 정보수집	⑩ 분석적 사고	⑩ 팀 리더십
⑪ 전문성	⑪ 조직인식	⑪ 개념적 사고	⑪ 개념적 사고
⑫ 고객지향성	⑫ 기술적 전문성	⑫ 주도성	⑫ 조직인식/관계형성
		⑬ 유연성	⑬ 전문성/지식
		⑭ 지시/주장	

출처 : Spencer & Spencer(1993)

영업직의 개인역량 모델은 Spencer & Spencer(1993)에 의해 최초로 연구되기 시작했다. 우수 영업사원이 갖고 있는 개인역량은 영업유형, 회사의 특성과 지역특성, 상품유형, 고객유형, 영업규모에 따라 다양하게 나타난다고 하였다. 이 중에서도 영업유형에 따른 영업역량의 차이가 크게 차이가 나타나는 것으로 알려져 있다. 영업유형이란 영업주기의 길이(고객에 대한 최초 접촉부터 완료까지의 상호작용시간과 빈도를 의미)와 복잡성 차원에서 분류한 것이다. 예를 들어, 텔레마케터의 영업주기는 1시간도 채 안 되는 반면, 컨설턴트, 은행 영업직원, 그리고 고객관리자들의 영업주기는 매우 길다. 영업주기에 따른 영업유형의 특징은 <표 3>와 같이 기술하고 있다.

<표 3> 영업 유형의 특성

단기 영업	중기 영업	장기 영업
대부분의 소매	일부 소매, 대부분 기업 상대	기업 상대의 복잡한 영업
단일 구매자	통상 단일 구매자 혹은 소규모 집단	다수의 구매 영향권자
개인적인 영향, 혹은 아주 사소한 영향	작은 또는 중간 정도의 영향	고객의 비즈니스에 큰 영향
단기간의 상호영향, 통상 일회성	짧은 상호작용, 반복, 종종 주기적	장기적이고 복잡한 관계: 고객의 결정에 깊이 관여
매우 많은 고객, 낮은 금액, 매우 작은 거절	다수의 고객, 중간 정도의 금액, 거절빈도가 다양함	소수의 고객, 매우 큰 금액, 비교적 드문 거절
다양한 상품, 설치 간단	비슷한 상품을 판매하는 여러 입자들: 기술적으로 크게 복잡하지 않음	기술적으로 복잡한 상품: 고객의 요구에 따라 변형, 설치, 지원

출처 : Spencer & Spencer(1993)

Spencer & Spencer(1993)는 영업역량을 모두 12개의 역량으로 구분하고 있으며 중요한 정도에 따라 가중치를 부여하고 있다. 그러나 이는 업종별로 다르게 나타날 수도 있다. 영업직에 있어서 가장 중요한 역량군은 성취지향성 및 영향력이다. 이 두 가지 역량군은 관찰 빈도도 비슷하며, 성공적인 업무수행을 위해 필수적이다. 영업사원들에게 관찰된 행동양식이나 사례의 수는 영향력 역량 군이 다소 앞서지만 그 중요성 면에서는 성취지향성 역량이 영향력 못지않다.

Lucia & Lepsinger(1999)는 특정기업에 특정 직무를 대상으로 개발된 5가지 역량모델을 소개하고 있으며, 기술, 지식, 인성, 능력 등 4가지 역량 군에서 19가지 역량으로 된 역량모델을 제시하였다. Marshall et al.(2000)은 영업환경의 변화에 따라 영업활동이 변하고 있고 그에 필요한 기술과 역량이 변하고 있다고 의사소통, 판매, 관계형성, 팀워크, 데이터관리의 5개 영역에 49가지의 역할을 제시하였다. Cron et al.(2005)은 영업사원 교육 훈련과정에서 개발하고자 하는 기술과 역량을 <표 4>와 같이 제시하였다.

<표 4> 전문 영업 기술과 역량

1. 전문 영업이 이루어지는 역동적, 변화하는 환경에 대한 이해(규제 윤리, 기술, 고객 포함)
2. 고객 관리 역량
3. 관리자, 고객, 동료, 경쟁자, 영업기능, 지원 기능들 간에 관계 형성력
4. 영업 방문에 대한 준비 능력(방문 계획, 전략적 영업, 선수금, 영업 전망 및 정보 수집)
5. 영업 방문 수행에 필요한 의사소통 기술
6. 장기적 고객관계 구축 및 사후 관리능력
7. 고객과의 의사소통 기술(소개서 작성, 이메일, 제안서 작성, 영업 후 서신 교환)
8. 영업 효율성 향상을 위한 정보 수집력

출처 : Cron et al.(2005)

한편, 기존의 이론들은 잠재적 동기를 측정하여 성취 지향성에 중점을 두고 있지만, 자동차 판매 영업활동은 직무와 관련된 사고와 행동 및 감성의 중요성을 강조하고 있다. 즉, 자

동차 영업사원은 고객과 친밀한 관계를 통해 욕구를 파악하는 태도 및 관계형성 역량을 바탕으로 제품의 특징과 장점을 정확히 이해시키고 전달하는 판매기술·전문성이 요구된다. 또한 고객을 응대함에 있어 감성을 조절하고 활용하는 감성지능 역량이 요구되고 있다.

첫째, 판매기술·전문성이란 제품에 대한 질문에 정확히 대답할 수 있는 지식과 능력, 고객의 요구사항을 정확히 이해하고 대응하며 고객의 입장에서 제품의 특징을 설명하고 경쟁제품에 대한 질문에 대해 정확하게 대답할 수 있는 능력과 지식 및 고객이 납득할 수 있도록 관련 자료를 적절히 사용할 수 있는 능력이다. 둘째, 태도 및 관계형성 역량이란 매우 친절하고 다정다감하며 고객과 친밀한 관계를 형성하며 일에 대한 열정과 확신에 차 있으며 고객의 일정에 유연하게 잘 맞추고 전문적이고 신뢰성 있는 태도를 견지하며 고객을 절대 불편하게 하지 않으며 고객의 욕구를 잘 파악하고 고객을 적절하게 방문하는 능력이다. 셋째, 감성지능은 영업사원이 스스로 목표를 세우고 그 것을 달성하기 위해 최선을 다하고, 고객을 응대함에 있어 감정을 통제하고 영업활동에 어려움을 합리적으로 해결할 수 있는 능력이다. 일반적으로 가장 많이 활용되는 측정도구는 Wong & Law(2002)가 개발한 자기보고식 측정법이다. 이는 리더를 대상으로 한 연구에서 만들어진 16항목 측정법으로 조직적인 연구에 사용하기 위한 심리학적 측정법이다. 이 척도는 Mayer et al.(1997)에 의해 개념화되어 발전된 모델을 기본으로 하고 있다. 이 측정 방법은 측정 도구로써 기존에는 36개 항목을 가지고 측정하였으나, 분석 결과 16개 항목만으로도 심리측정이 가능하다고 하였다. 또한, 감성지능을 자기 감성이해, 타인 감성이해, 자기 감성조절 및 자기 감성활용 네 가지 차원으로 구분하였다. 동일한 측정 방법은 최근 국내학회에서 실증연구를 통해 감성지능과 영업사원의 직무성과간의 정(+)의 상관관계를 입증하는데 이용되어진바있다(김선·신호철, 2016). 본 연구에서는 감성지능과 감성역량을 동일한 개념으로 인식하고 감성지능의 측정도구 중 가장 많이 사용되고 있는 측정법인 Wong & Law(2002)의 네 가지 차원 중 자기 감성활용과 자기 감성조절의 측정 척도를 가지고 영업사원의 감성지능을 측정하고자 한다.

본 연구에서는 이 역량모델에서 판매기술, 전문성, 태도 및 관계형성, 감성활용, 감성조절이 자동차 영업사원에게 요구되는 개인역량 즉, 명시적 역량 (explicit competences)으로 보고 관련 역량에 대한 행동양식 및 속성을 수정하여 연구를 진행한다.

## 2.3 영업사원의 판매성과

### 2.3.1 영업사원 판매성과의 개념

영업사원들의 성과는 일반적으로 판매량 (대수), 매출액 등의 산출 중심적 성과와 판매노력으로서의 행동에 초점을 두는 행위 중심적 성과로 구분할 수 있다(Oliver & Anderson, 1994). 산출 중심적 성과는 전통적인 평가방법으로서 영업사

원이 획득한 판매량 (대수) 또는 매출액 등과 같은 단일 성과 지표를 말하고, 행위 중심적 성과는 과거 중심의 성과로서 고객과의 접촉 시 판매를 위해 어떠한 태도를 취하고 어떠한 노력과 능력, 그리고 지식을 발휘하였는가를 말한다.

또한, 영업사원의 성과란 영업활동을 하는 자가 일정기간 동안 영업활동으로 획득한 재무적 결과치를 말하며, 영업사원이 영업활동을 통해 달성한 성과를 의미하기도 한다. 영업사원의 성과에 대한 일반적인 개념으로 Williams & Anderson(1991), Podsakoff & Mackenzie(1997)은 조직구성원들이 자신의 직무 수행 시 바라는 요인들을 만족, 충족시키기 위해 수행되기를 기대하는 행동이나 요구라고 정의하였으며, 영업사원의 판매생산성이나 매출액으로 정의하는 학자들도 있다(Brown & Peterson, 1993).

이와 같이 성과는 개인변수들과 외부환경 변수들에 의해 영향을 받는 성과는 결과에 따라 영업사원에게 보상이 이루어지고 이 보상의 정도에 따라 영업사원의 만족이 이루어진다고 주장하였다(Walker et al., 1977). Walker et al.(1977)의 주장에 따르면, 영업조직에서 구성원들의 성과를 측정하는 것을 산출 중심보다는 영업사원들의 판매노력에 초점을 두고 그에 준해서 성과측정 및 성과개발이 이루어져야 한다고 주장하였다. 또한, Behrman & Perreault(1982)은 성과를 영업사원 자신 스스로가 성과를 얼마나 잘 달성하였는가 또는 성과 달성 정도를 위해 얼마나 영업활동을 잘 수행하였는가에 대한 자기 인식의 정도로 보았다.

### 2.3.2 영업사원 판매성과의 구성요소와 측정

오늘날 기업의 수익창출 활동에서 영업사원이 차지하는 비중은 갈수록 커지고 있다. 과거부터 학계와 기업에서는 영업사원의 성과에 미치는 요인들에 관심이 지속되었으며, 이에 대한 다양한 연구가 이루어져 왔다

일반적으로 객관적인 영업사원의 성과지표는 조직들이 매우 의미 있게 다루고 있는 경영과 관련된 성과지표를 완벽하게 다룰 수 없다는 한계와 자료수집의 어려움이 따르고 있다(Govindarajan & Fisher, 1990). 영업사원의 성과는 물질적 보상, 모티베이션, 조직 내·외부적인 환경과 영업사원의 각 개인적 특성 등에 따른 여러 가지 변수들과 관련성이 있으며, 이러한 영업사원의 역할 인식은 영업사원의 성과 그리고 직무 만족도, 이직의도 등에 관련성이 있다(Walker et al., 1977).

Whetten & Cameron(2010)은 영업사원의 성과에 관련성이 있는 요인은 영업사원이 어떤 목표를 지향하여 생각하고 행동하고자 하는 능력과 동기유발에 의해 결정된다고 주장하였다. 이 때 능력은 적성과 훈련, 인적자원으로 구성되며, 영업사원의 동기유발은 영업사원의 몰입도와 관련성이 있다. 결국 자동차 영업사원의 성과와 깊은 관련성이 있는 것은 영업사원의 행동특성이라고 할 수 있다. Behrman & Perreault(1982)는 영업사원의 성과를 측정하는 방법으로 세 가지를 제시하였다. 양적 데이터에 의한 객관적 측정, 상사, 고객, 동료에 의해 이

루어지는 주관적 측정, 그리고 스스로 자신을 평가하는 자기 평가 측정이다. 영업사원의 성과 측정과 관련하여 최근의 선행연구를 정리하면 다음의 <표 5>과 같다.

<표 5> 영업사원의 성과 측정

연구자 (연도)	측정내용	객관적 평가	주관적 평가	자기 평가
Wang, et al.,(2011)	판매액, 높은 이익제품 판매, 신제품 판매, 시장점유율 증대 공헌	○		○
Piercy et al.(2012)	영업 태도 관련 10문항, 영업 결과 관련 5문항	○	○	
Schwepker & Good(2013)	고객관리, 고객이해, 고객응호, 업무관련, 지식 수준, 고객문제해결, 창의적 접근			○
Hughes(2013)	영업사원별 판매점유율	○		
Kara et al.(2013)	회사 공식 성과 점수	○		
Miao & Evans(2013)	판매액, 높은 이익제품 판매, 신제품 판매, 시장점유율 증대 공헌, 판매 목표 달성	○		○
Shannahan, et al.,(2013)	업무태도, 영업성장을 위한 노력, 업무성과, 성과 향상, 목표 달성			○
Johnson & Sohi(2014)	판매액, 이익률, 시장점유율	○		○
Lilford et al.(2014)	판매액, 이익 증진에 기여, 목표 달성, 상사에 도움이 되는지 등이 포함된 7문항	○		○
Oh et al. (2014)	본인이 생각하는 업무 성과, 상사가 생각하는 업무성과		○	○
Yang & Wu(2014)	판매액, 커미션, 판매량	○		
Rapp et al. (2015)	판매액, 이익 증대 기여, 목표 달성, 상사에 도움이 될		○	

출처 : 김종윤(2018)의 내용을 연구자가 수정

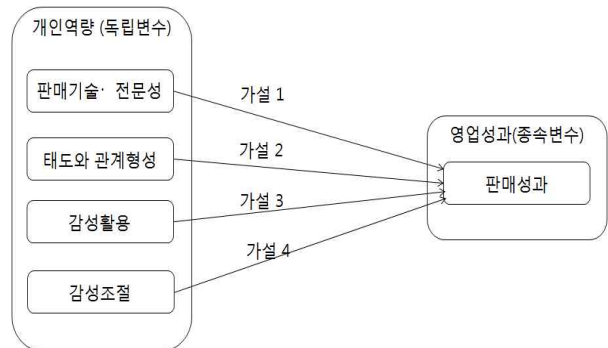
### III. 연구의 분석틀 및 조사설계

#### 3.1 연구모형과 가설설정

자동차산업의 경우 유통구조와 제품의 특성상 회사의 경영 성과에서 영업사원의 역할이 차지하는 비중이 절대적이다. 자동차의 경우 공급이 수요를 초과하는 수요자 중심의 시장이기 때문에 영업사원의 고객 상담능력 및 마케팅능력이 절실히 요구되고 있다. 따라서 일반기업에서도 마찬가지겠지만 자동차 회사 특히, 대리점은 유능한 영업사원을 얼마나 확보하느냐가 치열한 경쟁에서 살아남을 수 있는 열쇠라고 할 수 있다. 이러한 이유로 많은 선행연구들은 자동차 영업사원의 개인성과와 관련하여 ‘성격적 특성’ (personality traits)과 ‘환경적 요인’ (environmental factors)라는 두 가지 측면에 주로 관

심을 기울였다. 그러나 자동차가 판매를 위해서 더욱 전문적인 기법이 요구되는 고관여 제품이라는 특성으로 인하여 영업사원의 성과에 영업사원의 어떠한 능력이 얼마만큼 발휘되느냐가 고려되어야 한다.

본 연구에서는 영업성과에 발휘하는 영업사원의 능력을 역량이라는 관점에서 영업사원의 성과는 명시적 역량 (explicit competences)과 암묵적 역량 (implicit competences)의 시너지에 좌우되고 이들 역량은 영업사원의 성과에 상호보완적으로 영향을 미친다고 하는 Spencer & Spencer(1993)와 Milkovich & Newman(1999)의 견해를 따르고자 한다. 이 때 영업사원의 개인역량을 구성하는 하위요인 (판매기술·전문성, 태도 및 관계형성, 감성활용, 감성조절)을 명시적 역량으로 간주한다. 이러한 관점에서 본 연구의 목적은 영업사원의 개인역량 (명시적 역량)이 영업사원의 판매성과에 미치는 영향을 실증적으로 규명해 보는 것이다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위하여 다음과 같은 연구모형을 설정한다.



<그림 2> 연구모형

많은 선행연구들은 영업사원의 개인역량이 영업성과를 개선시킬 수 있다고 주장하였는데(Spencer & Spencer, 1993; Kim & Hong, 2005; Levenson et al. 2006; Basir et al. 2010), 이때의 개인역량은 명시적 역량에 해당한다. 또한, 이희진(2007)은 제약회사 영업사원의 개인역량이 고객만족에 미치는 영향을 조사한 결과, 태도와 관계형성이 고객만족에 영향을 미치는 가장 유의성 있는 개인역량으로 나타났고, 그 다음으로 판매기술, 전문성 순으로 나타났다. 이와 같은 선행연구에 근거하여 다음과 같은 가설을 설정한다.

**가설:** 개인역량(판매기술·전문성, 태도와 관계형성, 감성활용, 감성조절)은 자동차 판매성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

**가설 1:** 판매기술·전문성은 자동차 판매성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

**가설 2:** 태도와 관계형성은 자동차 판매성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3: 감성활용은 자동차 판매성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4: 감성조절은 자동차 판매성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2 변수의 조작적 정의와 설문구성

#### 3.2.1 변수의 조작적 정의와 측정

##### 3.2.1.1 영업사원의 개인역량

영업사원의 개인역량은 Spencer & Spencer(1993)에 의해 최초로 연구되기 시작하였다. 이들은 개인역량을 특정한 상황이나 직무에서 준거에 다른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내적인 특성이라고 정의하면서, 영업사원의 개인역량을 12개로 제시하고 각각에 대한 가중치를 달리 적용하였다. 오현석 외(2010)는 자동차 영업사원의 개인역량을 5개 역량군 18개 개인역량으로 도출하였다. 즉, 성취와 행동역량군으로 성취지향, 기술적 전문성, 소명의식, 정보수집, 대인서비스 역량군으로 고객지향성, 진실성, 대인이해, 관계형성, 개인 효과성 역량군으로 이미지 관리, 자기통제, 자기확신, 체력 등이다. 본 연구에서는 자동차 영업사원의 개인역량을 ‘효과적이고 우수한 영업성과를 올릴 수 있는 개인의 내적인 특성’으로 정의하고, 이를 Spencer & Spencer(2003), 이희진(2007), 전타식(2016), 장영현(2015) 등이 적용한 영업사원의 개인역량 중 판매기술.전문성, 태도 및 관계형성, 감성지능을 수정·보완하여 측정하였다.

첫째, 판매기술.전문성 역량이란 제품에 대한 최신 정보를 제공하고, 고객의 입장에서 제품의 특징을 설명하고 제품에 대한 질문에 정확히 대답할 수 있는 지식과 능력, 고객의 요구사항을 정확히 이해하고 대응하며 제품의 장점을 강조하고 고객을 마케팅부서와 관계를 이어줄 수 있는 능력이다 (Spencer & Spencer, 1997)).

둘째, 태도 및 관계형성 역량이란 매우 친절하고 다정다감하며 고객과 친밀한 관계를 형성하며 일에 대한 열정과 확신에 차 있으며 고객의 일정에 유연하게 잘 맞추고 전문적이고 신뢰성 있는 태도를 견지하며 고객을 절대 불편하게 하지 않으며 고객의 욕구를 잘 파악하고 고객을 적절하게 방문하는 능력이다(이희진, 2007).

셋째, 감성지능은 개인이 자신의 감성에 대한 실체와 원인을 인식하고, 타인의 감성을 이해하고 공감하며, 상황에 적합한 감성으로 조절하여, 문제해결과 성과 달성을 위해 조절된 감성을 행동으로 표출하고 활용하는 능력이라고 정의하였다 (Wong & Law, 2002). 감성조절은 스스로 감성을 조절할 수 있는 능력이며, 감성활용은 대인관계에 있어서 자신의 감성을 활용하는 능력이라고 정의 할 수 있다(전타식, 2016).

##### 3.2.1.2 영업사원의 판매성과

영업사원의 성과는 영업사원이 일련의 판매행위 활동을 통

해 이룩하고 성취한 성과라고 할 수 있는데, 영업사원의 성과를 측정하는 개념은 연구자들에 따라 각기 다르다. Whetten & Camerson(2010)은 영업사원의 성과와 관련된 요인은 영업사원이 어떤 목표를 지향하고 생각하고 행동하도록 하는 능력과 동기유발에 의해 결정된다고 하였다. 본 연구에서는 영업사원의 성과를 ‘영업사원들이 영업활동 과정을 통해 최종적으로 달성하는 활동 및 기여성과’로 정의하고, 이를 Whetten & Camerson(2010), 장영현(2015) 등이 적용한 측정도구를 사용하여 측정하였다. 측정문항은 총 4개 문항으로 Likert 5점 척도로 영업사원의 판매성과를 측정하였다.

#### 3.2.2 설문지의 구성

본 연구에서의 설문지 측정척도는 영업사원의 개인역량을 13개의 하위변수로 각 개별항목을 Likert 5점 척도로 측정하였고, 영업사원의 판매성과는 2개의 하위변수로 각 개별항목을 Likert 5점 척도로 측정하였다.

응답자의 특성은 성별 (남, 여), 결혼여부 (기혼, 미혼), 연령 (20대, 30대, 40대, 50대 이상), 학력 (고졸, 전문대 졸, 대학 졸, 대학원 졸), 자동차 영업경력 (2년 미만, 2년 이상~5년 미만, 5년 이상~10년 미만, 10년 이상), 직급 (사원, 대리, 과장, 차장 이상), 소속사 (기아차, 대우차, 삼성차, 쌍용차, 현대차), 월평균 실질소득 (200만원미만, 200만원이상~400만원미만, 400만원이상~600만원미만, 600만원이상~800만원미만, 800만원이상) 등을 명목척도로 측정하였으며, 본 연구의 측정도구로는 자기기입식 설문지 방법이 이용되었으며, 설문지의 개별항목과 측정척도의 일반적 상황은 다음의 <표 6>과 같다.

<표 6> 설문지의 구성내용

변인	설문 문항	출처
개인역량	판매기술.전문성	6개 Spencer & Spencer (1997)
	태도와 관계형성	3개 이희진(2007)
	감성활용	2개 Saolvey & Mayer(1999), Wong & Law(2002), 김선·신호철(2016), 전타식(2016)
	감성조절	2개
영업사원의 판매성과	1. 연간 판매대수 2. 월평균 판매대수 3. 전 차종 판매대수 4. 매출금액	4개 Whetten & Cameron(2010), 장영현(2015)
응답자의 일반현황	1.성별, 2.결혼유무, 3.연령, 4.학력, 5.영업경력, 6.직급, 7.소속사, 8.월평균실질소득	8개 -

### 3.3 자료수집 및 통계분석방법

#### 3.3.1 자료수집방법

##### 3.3.1.1 사전조사



본 연구의 사전조사를 실시한 배경은 설문문항이 연구목적에 부합한 문항들인지 그리고 자동차 영업지점과 대리점에서 근무하는 영업사원들이 이해하기 어려운 표현이나 또는 적절하지 않는 용어 등을 수정하기 위한 취지로 이루어졌다.

<표 7> 사전조사 내용 및 절차

단계	내용
1단계	2017년 11월 15일부터 11월 20일까지 자동차 영업지점과 대리점에 근무하는 직원들을 대상으로 개인역량, 판매성과에 대한 설문내용을 사전조사함.
2단계	1단계 사전조사 결과로 나타난 문제점을 수정, 보완하여 최종 설문지를 작성 후 2017년 11월 25일부터 12월 10일까지 본 조사 실시 함.

### 3.3.1.2 본 조사

본 조사는 사전조사를 통하여 최종 작성된 설문지를 가지고 <그림 3>와 같은 절차로 진행하였다.

모집단의 확정	모집단 : 자동차 영업사원 범 위 : 경기도, 강원도 자동차 영업지점과 대리점 기 간 : 2017년 11월 25일 ~ 12월 10일
표준프레임 결정	실제 국내 자동차를 판매하는 영업사원
표본추출방법결정	확률표본추출방법 중 단순무작위 표본추출법 적용
표본크기 결정	연구대상중 영업사원 300명 (자동차회사별: 60명)
표본추출	자료 수집기간 : 2017년 11월 25일 ~ 12월 10일

<그림 3> 본 조사의 내용 및 절차

위의 <그림 3>과 같은 절차를 통하여 배부된 총 300부중 300부가 회수되었으며, 회수된 설문지 가운데 불성실하게 응답한 설문지 32부를 제외한 268부가 최종적으로 본 연구의 통계분석에 사용되었다. 자동차 회사별 설문지 배부 및 회수 현황은 다음의 <표 7>과 같다.

<표 7> 설문지의 배부 및 회수현황

회사명	배부 수량	회수 현황	회수율(%)	비고(채택)
기아자동차	60	60	100%	53
대우자동차	60	60	100%	57
르노삼성자동차	60	60	100%	52
쌍용자동차	60	60	100%	48
현대자동차	60	60	100%	58
합계	300	300	100%	268

### 3.3.2 통계분석 방법

본 연구의 통계작업을 수행하기 전에 회수된 설문지 중 응답내용이 부실한 설문지는 제외하였으며, 자료의 신뢰성을 확보하기 위하여 연구자가 직접 코딩을 실시하였으며, 코딩 자

료는 통계프로그램 SPSS WIN 24.0을 이용하여 다음과 같은 방법으로 분석하였다.

첫째, 설문응답자의 일반적 특성을 파악하기 위해 빈도분석 (frequencies analysis)분석을 실시하였다. 둘째, 독립변수들과 종속변수의 타당성 (validity)과 신뢰성 (reliability)을 측정하였다. 타당성은 탐색적 요인분석을 실시하였고, 신뢰성은 크론 바흐 알파 계수를 활용하였다. 특히, 탐색적 요인분석의 적절성을 확인하기 위해 구형성 검정을 실시하였는데, 구형성 검정 방법으로는 KMO (Keiser-Meyer-Olkin)의 측도와 Bartlett 검정을 사용하였다. 셋째, 변수간의 상관관계를 확인하기 위하여 상관계수를 비교 분석하였다. 넷째, 다중회귀분석을 실시하여 가설검증을 하였다.

## IV. 실증분석 결과

### 4.1 표본의 특성

본 연구에서 선정된 표본은 국내 자동차 영업소(대리점)의 종사자 268명이며, 이들 응답자의 성별을 살펴보면, 남자가 243명 (90.7%), 여자가 25명 (9.3%)으로 나타나 남자가 표본의 대부분을 구성하고 있다. 결혼여부는 기혼이 172명 (64.2%), 미혼이 96명 (35.8%)로 나타나 표본의 절대 다수는 기혼 상태로 나타났다.

연령별로 살펴보면 20대가 10명 (3.7%), 30대가 82명 (30.6%), 40대가 119명 (44.4%), 그리고 50대 이상이 57명 (21.3%) 등으로 30대와 40대가 많이 분포하고 있다.

학력별로는 고등학교 졸업이 65명 (24.3%), 전문대학 졸업이 113명 (42.2%), 대학교 졸업이 86명 (32.1%), 대학원 졸업이 4명(1.5%)으로 나타났다.

자동차의 영업경력을 살펴보면, 2년 미만이 47명 (17.5%), 2년 이상 5년 미만이 74명 (27.6%), 5년 이상 10년 미만이 72명 (26.9%), 10년 이상이 75명 (28.0%) 등으로 나타났다. 또한, 응답자의 직급 분포를 살펴보면, 사원이 45명 (16.8%), 대리가 44명 (16.4%), 과장이 85명 (31.7%), 차장 이상이 94명 (35.1%)로 나타나 응답자의 직급이 상대적으로 높은 것은 자동차 영업소(대리점)의 특성이 반영된 것으로 판단된다.

자동차 영업소 소속사별로 살펴보면, 기아자동차 53명 (19.8%), 대우자동차 57명 (21.3%), 삼성자동차 52명 (19.4%), 쌍용자동차 48명 (17.9%), 현대자동차 58명 (21.6%) 으로 비슷하게 설문 조사 되었다.

마지막으로 응답자들의 월평균급여를 살펴보면 200만원 미만이 52명 (19.4%), 200만원이상 400만원이하가 74명 (27.6%), 400만원이상 600만원미만이 59명(22.0%), 600만원이상 800만원미만이 45명 (16.8%), 800만원이상이 38명 (14.2%)로 나타났다. 표본의 특성은 <표8>과 같다.

<표 8> 표본의 특성

구분		빈도(명)	비율 (%)	누적비율(%)
성별	남자	243	90.70%	90.70%
	여자	25	9.30%	100.00%
	계	268		
결혼여부	기혼	172	64.20%	64.20%
	미혼	96	35.80%	100.00%
	계	268		
연령	20대	10	3.70%	3.70%
	30대	82	30.60%	34.30%
	40대	119	44.40%	78.70%
	50대 이상	57	21.30%	100.00%
	계	268		
학력	고등학교 졸업	65	24.30%	24.30%
	전문대학 졸업	113	42.20%	66.40%
	대학교 졸업	86	32.10%	98.50%
	대학원 졸업	4	1.50%	100.00%
	계	268		
자동차 영업경력	2년 미만	47	17.50%	17.50%
	2년 이상 ~ 5년 미만	74	27.60%	45.10%
	5년 이상 ~ 10년 미만	72	26.90%	72.00%
	10년 이상	75	28.00%	100.00%
	계	268		

## 4.2 타당성, 신뢰성 및 상관관계 분석

### 4.2.1 타당성 분석

설문지 등을 이용하여 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확하게 측정하였는가를 나타내는 개념이 타당성 검증이다. 즉, 측정 개념이나 속성을 측정하기 위하여 개발된 측정도구가 측정대상 속성을 정확히 반영하고 있는지를 측정한다.

내용타당도 분석을 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 본 연구는 요인분석을 위해 주성분 분석을 이용하였고, 요인간의 독립적 해석력을 높이기 위해 베리맥스 회전방법을 적용하였다. 또한 요인의 수는 고유 값을 기준으로 1.0 이상의 값을 보이는 요인만을 선택하였다. 이들 각 요인에 속한 모든 문항들의 적재량은 0.40 이상, 추출된 요인들에 의해서 각 변수들이 얼마나 설명되는지를 나타내는 Communalit (공통성)는 모두 0.4 이상으로 요인분석을 실시하였다.

먼저 본 연구모형의 독립변수인 구성원간의 신뢰와 종속변수인 영업사원 판매성과에 대한 탐색적 요인분석의 적절성을 확인하기 위해 구형성 검정을 실시하였다.

본 연구에서 구형성 검정방법으로는 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)의 측도와 Bartlett 검정을 사용하였다. 여기서 KMO 검정은 변수 간의 편상관을 조사하는 것으로 요인분석에서 사용된 변수의 수와 Case의 수가 적절함을 나타내는 표본 적합도를 나타낸다. 이 값이 0.8 이상이면 요인분석을 하기에 적절하다는 것을 의미한다. 또한 Bartlett 검정은 요인분석을 할 때 기본적으로 사용하는 상관관계 행렬에 대하여 검사하는 것으로 이 상관관계 행렬이 대각행렬 인가를 검정하는 것이다. 독립변수들에 대한

요인분석 결과는 <표 9>, 종속변수의 요인분석 결과는 <표 10>와 같다.

<표 9> 독립변수들에 대한 요인분석 결과

변수	문항	성분				추출
		1	2	3	4	
판매기술 전문성	1	.820	.139	.056	.120	.709
	2	.855	.170	.070	-.051	.767
	3	.834	.131	.027	.021	.714
	4	.796	.075	.112	.145	.673
	5	.867	.033	.123	.104	.779
	6	.783	.166	.149	.056	.666
관계형성	7	.080	.812	.007	-.001	.666
	8	.169	.836	.049	.069	.734
	9	.238	.554	.340	.106	.490
감성활용	10	.146	.077	.879	-.046	.802
	11	.095	.100	.872	.115	.792
감성조절	12	.040	.103	-.006	.903	.827
	13	.162	.015	.087	.883	.813
고유값 합계		4.248	1.791	1.717	1.678	
% 분산		32.673	13.780	13.206	12.904	
% 누적		32.673	46.453	59.659	72.563	
KMO .821 Bartlett의 구형성검정 1641.075 (.000)						

<표 10> 종속변수에 대한 요인분석 결과

변수	문항	성분	추출
		1	
판매성과	14	.959	.920
	15	.956	.914
	16	.948	.898
	17	.946	.894
고유값 합계		3.626	
% 분산		90.651	
% 누적		90.651	
KMO .818 Bartlett의 구형성검정 1428.963 (.000)			

### 4.2.2 신뢰성 검증

본 연구는 측정도구로 설문지를 사용하고 있기 때문에 가설 검증 분석에 앞서 측정변수들의 신뢰성과 타당성 여부를 확인 할 필요가 있다. 신뢰성이란 분산에 대한 체계적인 정보를 반영하고 있는 정도를 의미하며, 설문지 상에서의 측정결과에 오차가 들어있지 않을 정도를 나타낸다.

본 연구에서 신뢰성은 내적 일관성을 나타내는 크론바흐 알파값을 측정하여 검증하였다. <표 11>은 신뢰성 분석 결과이다.

<표 11> 신뢰성 분석 결과

구성개념	문항	수정된항 목전체	항목이 삭제된 경우	Cronbach 의 알파	
		상관관계	Cronbach 알파		
영업사원의 개인역량	판매기술 ·전문성	1	.761	.903	.917
		2	.796	.899	
		3	.761	.903	
		4	.732	.908	
		5	.819	.895	
		6	.732	.907	
	태도와 관계형성	7	.446	.596	.658
		8	.578	.418	
		9	.395	.660	
	감성활용	10	.617	-	.763
		11	.617	-	
	감성조절	12	.638	-	.779
13		.638	-		
14		.923	.950		
15		.917	.951		
영업사원의 판매성과	16	.909	.953	.964	
	17	.906	.955		

4.2.3 변수 간 상관관계 분석 결과

본 연구의 변수 간 상관관계 분석 결과는 <표 12>과 같다. 판매기술전문성 변수와 관계형성, 감성활용, 감성조절, 판매성과 변수는 각각 1% 유의수준에서 정(+)의 관계를 가진다. 태도와 관계형성 변수는 감성활용, 감성조절, 판매성과 변수는 각각 1% 유의수준에서 정(+)의 관계를 가진다. 감성활용 변수와 판매성과 변수는 1% 유의수준에서 정(+)의 관계를 가진다. 감성조절 변수와 판매성과 변수는 1% 유의수준에서 정(+)의 관계를 가진다.

<표 12> 상관관계 분석 결과

구분	판매기술 전문성	태도와 관계형성	감성활용	감성조절	판매성과
판매기술 전문성	1				
태도와 관계형성	.360***	1			
감성활용	.254***	.273***	1		
감성조절	.201***	.160***	.109	1	
판매성과	.752***	.265***	.258***	.215***	1

4.3 연구가설 검증

본 연구의 목적은 자동차 영업사원의 개인역량 (판매기술·전문성, 태도와 관계형성, 감성활용, 감성조절)이 판매성과에 미치는 영향을 알아보는 데 있다. 독립변수로 판매기술·전문성, 태도와 관계형성, 감성활용, 감성조절을 종속변수로 판매성과로 하여 다중회귀분석결과 <표 13>과 같다.

<표 13> 다중회귀 분석 결과를 보면, VIF (Variance Inflation Factor, 분산 팽창 인수)값은 1.054~1.210으로 10이하의 값을 가짐으로 다중공선성 문제는 없다고 할 수 있다. 또, 종속변수인 개인역량(판매기술·전문성, 태도와 관계형성, 감성활용,

감성조절)은 독립변수인 판매성과를 56.8%(AdjR<sup>2</sup>) 설명한다.

독립변수 판매기술·전문성의 베타값은 0.731, t값은 16.521, p값은 0.000으로 ‘판매기술·전문성은 영업사원의 판매성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다’라는 가설 1은 1% 유의수준에서 채택되었다. 독립변수 감성활용의 베타값은 0.073, t값은 1.710, p값은 0.089으로 ‘감성활용은 영업사원의 판매성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다’라는 가설 3은 채택되었다. ‘태도와 관계형성은 영업사원의 판매성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다’라는 가설 2와 ‘감성조절은 영업사원의 판매성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다’라는 가설 4는 기각되었다. 본 연구에서 설정한 가설검증 결과를 요약하면 <표 14>와 <그림 4>와 같다.

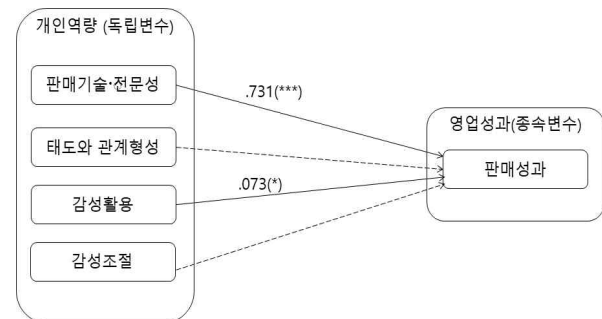
<표 13> 다중회귀분석 결과

구분	비표준회계수		표준회계수 베타	t	p값	VIF
	B	표준오차				
(상수)	-2.054	.491		-4.186	.000	
판매기술 전문성	1.249	.076	.731	16.521 ***	.000	1.210
태도와 관계형성	-.065	.105	-.027	-.622	.535	1.206
감성활용	.151	.088	.073	1.710*	.089	1.116
감성조절	.135	.086	.065	1.572	.117	1.054
R <sup>2</sup> =.575, Adj.R <sup>2</sup> =.568, F=88.940, p=.000						

a. 종속변수: 판매성과  
\*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05, \*p<0.1

<표 14> 가설검증 결과의 요약

가설	가설의 내용	검증 결과
가설	개인역량(판매기술, 태도와 관계형성, 감성활용, 감성조절)은 자동차 판매성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	
가설 1	판매기술 전문성은 영업사원의 판매성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2	태도와 관계형성은 영업사원의 판매성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 3	감성활용은 영업사원의 판매성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 4	감성조절은 영업사원의 판매성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각



\*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05, \*p<0.1

<그림 4> 가설검증 결과의 요약

본 연구에서는 판매기술·전문성, 태도와 관계형성, 감성활용, 감성조절 등 네 가지 영업사원의 개인역량이 영업성과에 미치는 영향에 대해 살펴보고자 하였다. 그런데, 다양한 문헌 연구를 토대로 한 모형 설정에도 불구하고 앞 절의 실증분석을 통한 가설검증 결과에 따르면 태도와 관계형성, 감성조절 등 두 가지 독립변수는 영업성과에 영향을 미친다고는 볼 수 없는 것으로 나타났다. 본 연구의 모형으로부터 유도된 가설들의 채택과 기각에 대한 실증 분석 결과를 좀 더 심도 있게 논의해 보고자 한다.

자동차 영업사원의 개인역량 중 판매기술 및 전문성은 판매성과에 가장 긴밀한 정(+)의 영향이 있는 것으로 나타났다. 이는 영업사원이 고객의 요구에 맞춰 상품에 대한 자세하고 전문적인 설명이 가능하며 신속하게 고객의 개별적인 상황을 파악 및 고려해 상품을 제안할 수 있을 때 이는 영업성과에 정의적인 영향을 끼치는 것으로 보인다. 더 나아가 타사의 경쟁제품에 대한 지식도 추가로 탑재하고 있을 때 그 효과는 더붙어 올라간다. 즉 전문적인 지식과 기술을 갖춘 개인역량이 뛰어난 사원일수록 더 좋은 판매성과를 이끌어 낼 수 있다.

독립변수인 태도와 관계형성은 종속변수인 판매성과 사이의 관계에서 정(+)의 영향을 끼치지 않는다는 결과가 나타났다. 자동차 구매의 경우, 부동산 취득과 마찬가지로 높은 가격의 특수성에 있어 소비자들은 비교적 오랜 기간 동안 지출계획을 준비하고 상품을 비교 및 검토한다. 그러므로 영업사원의 친절한 행동과 예의바른 태도로 인한 소비자와의 편안한 관계가 구축이 되어도 차량구매에는 직접적인 영향을 미치지 못하는 것으로 사료된다.

독립변수인 감성활용은 종속변수인 판매성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 영업사원이 스스로의 목표를 세우고 목표달성을 위해 최선을 다하며 스스로를 격려하며 확실한 동기를 부여할 때 이상적인 감성활용이 이루어진다. 이는 곧 판매성과를 불러일으키는 것으로 보여진다.

영업사원 스스로의 불편한 감정을 통제하고 어려움을 합리적으로 해결하는 능력은 고객의 의사 또는 니즈와 상관없는 영업사원의 의지이기 때문에 판매성과와는 큰 관련이 없는 것으로 나타났다. 특히 신입사원의 경우 경험이나 지식보다는 의지가 높게 선택되기 때문에 감성조절이 판매성과에 유의하지 않게 나타났다.

## V. 결론 및 정책적 제언

본 연구는 자동차 대리점에 근무하는 영업사원들의 개인역량(판매기술·전문성, 태도 및 관계형성, 감성활용, 감성조절), 그리고 영업사원 성과의 관계를 규명하기 위한 연구이다. 이러한 연구 목적을 밝히기 위해서 경기도와 강원도에 있는 자동차 대리점에 근무하는 영업사원 300명에게 설문지를 배포하여 회수된 설문지 300부 중 통계분석에 적합한 268부를 대상으로 통계분석을 실시하였다. 본 연구 결과를 요약하면 다

음과 같다. 첫째, 자동차 영업사원의 개인역량의 요인으로 판매기술·전문성, 태도와 관계형성, 감성활용, 감성조절 변수를 확인하였다. 둘째, 자동차 영업사원의 개인역량인 판매기술·전문성은 영업사원의 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 자동차 영업사원의 개인역량인 감성활용은 영업사원의 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 자동차 영업사원의 개인역량인 태도와 관계형성, 감성조절은 영업성과에 정(+)의 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

국내의 선행연구들은 대부분 자동차 영업사원의 명시적 역량이라고 할 수 있는 개인역량과 영업사원 성과 간의 관계를 규명하는 것이었고, 개인역량에서 영업사원의 암묵적 역량이라고 할 수 있는 감성지능(감성활용, 감성조절)이 포함된 연구들은 매우 적다. 이와 같은 점을 고려할 때 본 연구는 영업사원의 개인역량을 판매기술·전문성, 태도와 관계형성, 감성활용, 감성조절 요인으로 구분하여 확인하였다는 점과 이들 요인 중에서 판매기술·전문성, 감성활용 요인이 영업사원 성과와 정(+)의 관계를 실증적으로 규명했다는 점이 선행연구들과 차별성이 있다고 할 수 있다.

본 연구 결과가 학문적 그리고 실무적으로 시사하는 점을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 자동차 영업사원의 개인역량(판매기술·전문성)이 영업사원의 판매성과에 정(+)의 영향을 미치고 있다는 것이 확인되었다. 따라서 대리점 대표가 영업사원을 채용하고 교육/훈련시킬 때 우선으로 관심을 기울여야 할 개인역량 요소를 파악할 수 있도록 하였다. 둘째, 자동차 영업사원의 감성활용이 영업사원의 판매성과에 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타나 자동차 대리점 대표가 영업사원을 채용할 때 중요하게 고려해야 할 요소임을 알려주고 있다. 특히, 자동차 영업사원은 성격상 감성노동자이며, 영업사원의 감성활용은 교육훈련을 통해 개발되거나 배양되기 어려운 점을 고려할 때 더욱더 영업사원을 채용할 때 이 점을 중시해야 함을 시사하고 있다. 반면에 태도와 관계형성, 감성조절은 영업사원의 판매성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 타 업종과는 달리 자동차영업에 있어 영업사원의 태도와 관계형성과 감성조절요인이 판매성과에 중요하게 미치는 요인이 아니라는 점에서 차별성을 보여준다 할 수 있다.

본 연구는 앞에서 서술한 것처럼 일부 학문적 및 실무적으로 시사점하는 점이 있음에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있으며 이러한 한계점은 향후 또 다른 연구과제가 될 수 있을 것이다.

첫째, 본 연구가 사용한 변수들과 관련된 한계점이다. 즉, 본 연구에서 독립변수로 사용한 영업사원의 개인역량을 기존 선행연구들과는 달리 너무 한정시키고 있다.

둘째, 본 연구에서 사용한 설문내용을 자동차 대리점에 근무하는 영업사원의 자기기입식 주관평가로 측정함으로써 변수들이 의미하는 내용이 부정확하게 측정·평가될 수 있는 한계점이 내재되어 있다.

셋째, 본 연구에서 사용한 자동차 영업사원의 개인역량(판매기술·전문성)은 교육훈련을 통해 개발·배양될 수 있고, 감성은

영업사원을 채용할 때 고려할 수 있기 때문에 이 변수가 영업사원의 판매성과에 미치는 정도는 시계열 분석을 통해서 파악하는 것이 좋을 것이다. 따라서 이 점은 향후 새로운 연구과제가 될 수 있을 것으로 생각한다.

## REFERENCE

김동화·하규수(2016). 영업인력의 성격요인과 개인-환경적합성이 직무만족도, 이직의도에 미치는 영향, *벤처창업연구*, 11(2), 121-134.

김선·신호철(2016). 영업사원의 감성지능이 직무성과에 미치는 영향: 자기효능감의 매개효과와 개인-상사 적합성의 조절효과, *한국콘텐츠학회논문지*, 16(10), 350-363.

김종윤(2018). 영업사원의 학습목표지향성, 창의성, 업무방법, 업무강도, 업무성과의 구조적 관계, *한국콘텐츠학회논문지*, 18(1), 90-107.

김창윤·오현석·배현, 전홍식(2017). 자동차 영업사원의 관계신념, 동기화된 추론, 목표지향이 직무 성과 및 만족에 미치는 영향, *대한경영학회지*, 30(11), 2037-2056.

김창기·이보영(2016). 대면채널사원 인적네트워크 및 지식수준이 영업성과에 미치는 영향에 관한 연구, *벤처창업연구*, 11(3), 177-187.

박민정(2009). 역량기반 교육과정의 특징과 비판적 쟁점 분석: 내재된 가능성과 딜레마를 중심으로. *교육과정연구*, 27(4), 71-94.

박정은(2014). 우리나라 영업 연구의 현재와 미래: 비판적 고찰과 미래 연구방향을 중심으로, *마케팅연구*, 29(6), 45-62.

이희진(2007). *제약회사 영업사원의 개인역량과 고객만족에 관한 연구* 석사학위논문, 한양대학교

오현석·배진현·윤정미(2010). 자동차 영업사원의 핵심역량에 관한 연구. *기업교육과 인재연구*, 12, 41-68.

전영욱(2005). *기업체 인적자원개발 담당자의 핵심직무역량모델 개발*, 석사학위논문, 서울대학교

전타식(2016). 영업사원의 감성지능이 직무만족, 서비스지향성, CRM성과에 미치는 영향, *고객만족경영연구*, 18(3), 43-63.

정연승·노원희(2016). 자동차 대리점 영업사원의 기회주의에 대한 통제메커니즘 연구. *기업경영연구*, 69, 91-108.

정지선·전중옥·이은미, 서정환(2011). 자동차 영업사원의 적응적 판매행위가 영업성과에 미치는 영향에 관한 연구. *인터넷전자상거래연구*, 11(2), 109-129.

장영현(2015). *자동차 영업사원의 직무특성이 영업성과에 미치는 영향: 직무만족과 조직몰입의 매개효과를 중심으로*, 박사학위논문 안양대학교

Athey, T. R., & Orth, M. S.(1999). Emerging competency methods for the future. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, *The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 38(3), 215-225.

Alberta Education(2011). *Inspiring education*. Alberta: Alberta Department of ducation.

Basir, M. S., Ahmad, S. Z., & Kitchen, P. J.(2010). The Relationship between sales skills and salesperson performance: an empirical study in the Malaysia Telecommunications Company, *International Journal of Management and Marketing Research*, 3(1), 51-73.

Behrman, D. N., & Perreault Jr, W. D.(1982). Measuring the performance of industrial salespersons. *Journal of Business Research*, 10(3), 355-370.

Boyatzis, R. E.(1982). *The competent manager: A model for effective performance*, John Wiley & Sons.

Brown, S. P., & Peterson, R. A.(1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research* (JMR), 30(1).

Burgoyne, J.(1989). Creating the managerial portfolio: building on competency approaches to management development. *Management Education and Development*, 20(1), 56-61.

Cron, W. L., Marshall, G. W., Singh, J., Spiro, R. L., & Stujan, H.(2005). Salesperson selection, training, and development: Trends, implications, and research opportunities. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 123-136

Dubois, D. D.(1993). *Competency-based performance improvement: a strategy for organizational change*. Amherst, MA: HRD.

Fred M. C., & Evans, K. R.(2007). The impact of salesperson motivation on role perceptions and job performance-a cognitive and affective perspective, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(1), 89-101.

Fletcher, S.(1992). *Standards and competence: A practice guide for employers, management and trainers*.

Govindarajan, V., & Fisher, J.(1990). Strategy, control systems, and resource sharing: Effects on business-unit performance, *Academy of Management journal*, 33(2), 259-285.

Hughes, D. E.(2013). This ad's for you: the indirect effect of advertising perceptions on salesperson effort and performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 1-18.

Schwepker Jr, C. H., & Good, D. J.(2013). Improving salespeople's trust in the organization, moral judgment and performance through transformational leadership. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(7), 535-546.

Jang Y. H.(2015). *The Effect of Automobile Salespeople's Job Characteristics on Sales Outcomes: Focusing on the Mediating Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment*. Doctor's thesis, Graduate School of Anyan National University.

Jung J. S., Jeon J. O., Lee E. M., & Seo J. H.(2011). The Influence of Automobile Salesperson's Adaptive Selling on Performance: The Moderating Role of CRM Practice, *The Journal of Internet Electronic Commerce Research*, 11(2), 109-129.

Jeon T. S.(2016). The Effects of Emotional Intelligence for Job Satisfaction, Service Orientation and the Performance of Customer Relationship Management, *The Academy of Customer Satisfaction Management*, 18(3), 43-63.

Green, P.(1999). *Building robust competencies: Linking human resource systems to organizational strategies*. Jossey-Bass Inc Pub.

Jeon Y. U.(2005). *Developing a core competency model for*

- human resource development practitioners in corporate, Master's thesis, Graduate School of Seoul National University.
- Johnson, J. S., & Sohi, R. S.(2014). The curvilinear and conditional effects of product line breadth on salesperson performance, role stress, and job satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 71-89.
- Jung Y. S. & Noh W. H.(2016). A Study of the Control Mechanism on the Salesperson's Opportunism: Focused on Automobile Distribution Channel, *Korean Corporation Management Review*, 69, 91-108.
- Kara, A., Andaleeb, S. S., Turan, M., & Cabuk, S.(2013). An examination of the effects of adaptive selling behavior and customer orientation on performance of pharmaceutical salespeople in an emerging market. *Journal of Medical Marketing*, 13(2), 102-114.
- Kim C. Y., OH H. S., Bae H., & Cheon H. J.(2017). Influences of Relationship Belief, Motivated Reasoning, Goal Orientation on Car Salespeople's Performance & Job Satisfaction, *Korean Journal of Business Administration*, 30(11), 2037-2056.
- Kim C. K., Lee B. Y.(2016). The Study on the Influence Salesperson's Human Network and Knowledge in Its Performance, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 11(3), 177-187.
- Kim D. H., & Ha K. S.(2016). Personality Factors of Sales Force and Individuals: Impact on the Degree of Environmental Compatibility Job Satisfaction, Turnover: Based on the Insurance Agents, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 11(2), 121-134.
- Kim J. Y.(2018). The Structural Relationship among Learning Goal Orientation, Creativity, Working Smart, Working Hard, and Work Performance of Salespersons, *Journal of The Korea Contents Association* 18(1), 90-107.
- Kim S., & Shin H. C.(2016) Relationships between Emotional Intelligence and Job Performance of Sales Representatives : Mediating Effects of Self-efficacy and Moderating Effects of Person-supervisor Fit, *Journal of The Korea Contents Association*, 16(10), 350-363.
- Kim, S. K., & Hong, J. S.(2005). The relationship between salesperson competencies and performance in the Korean pharmaceutical industry. *Management Review*, 259-271.
- Kotler, P., & Gertner, D.(2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management*, 9(4), 249-261.
- Klemp Jr, G. O.(1980). *The Assessment of Occupational Competence. Final Report: I. Introduction and Overview*.
- Kwak, H., Anderson, R. E., Leigh, T. W., & Bonifield, S. D.(2019). Impact of salesperson macro-adaptive selling strategy on job performance and satisfaction. *Journal of Business Research*, 94, 42-55.
- Lilford, N., Vigar-Ellis, D., & Nel, D.(2014). Big Five personality traits and financial salesperson performance: An application of Chernoff faces. *Journal of Financial Services Marketing*, 19(2), 146-154.
- Lee H. J.(2007). *The Study of Influence Analysis of Core competency on Customer Satisfaction*, Master's thesis, Graduate School of Hanyang University.
- Levenson, A. R., Van der Stede, W. A., & Cohen, S. G.(2006). Measuring the relationship between managerial competencies and performance. *Journal of Management*, 32(3), 360-380.
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R.(1999). *Art & science of competency models*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M.(1999). *Compensation*. Irwin.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R.(1997), *Emotional IQ test (CD ROM)*. Needham, MA: Virtual Knowledge.
- Marshall, M., Lockwood, A., Bradley, C., Adams, C., Joy, C., & Fenton, M.(2000). Unpublished rating scales: a major source of bias in randomised controlled trials of treatments for schizophrenia, *The British Journal of Psychiatry*, 176(3), 249-252.
- McClelland, D. C.(1973). Testing for competence rather than for" intelligence.". *American psychologist*, 28(1), 1.
- McClelland, D. C.(1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331-339.
- McLagan, P. A.(1989). Models for HRD practice. *Training & Development Journal*, 43(9), 49-60.
- Miao, C. F., & Evans, K. R.(2013). The interactive effects of sales control systems on salesperson performance: a job demands-resources perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 73-90.
- Mirabile, R. J.(1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training & Development*, 51(8), 73-78.
- Oh H. S., Bae J. H., & Yoon, J E.(2010). A Study on The Core Competencies of Car Salespeople, *Journal of Corporate Education and Talent Research*, 12, 41-68.
- Oh, J. H., Rutherford, B. N., & Park, J.(2014). The interplay of salesperson's job performance and satisfaction in the financial services industry. *Journal of Financial Services Marketing*, 19(2), 104-117.
- Oke, J. B., Cohen, J. G., Carr, M., Cromer, J., Dingizian, A., Harris, F. H., ... & Miller, J.(1995). The Keck low-resolution imaging spectrometer. *Publications of the Astronomical Society of the Pacific*, 107(710), 375.
- Oliver, R. L., & Anderson, E.(1994). An empirical test of the consequences of behavior-and outcome-based sales control systems. *The Journal of Marketing*, 53-67.
- OECD(2005). The definition and selection of key competencies: Executive summary. <http://www.deseco.admin.ch/bfs/deseco/en/index/02.html>
- Park M. J.(2009). Analysis of the characteristics of competence-based curriculum and its critical issues, *The Journal of Curriculum Studies*, 27(4), 71-94.
- Park J. E.(2004). The Current and Future of Sales Studies in Korea: A Critical Review and Suggestions for Future Study Directions, *Journal of Korean Marketing Association*, 29(6), 45-62.

- Parry, S. B.(1996). Just What Is a Competency?(And Why Should You Care?). *Training*, 35(6), 58.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., & Lane, N.(2012). Sales manager behavior-based control and salesperson performance: the effects of manager control competencies and organizational citizenship behavior. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(1), 7-22.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B.(1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Rapp, A., Baker, T. L., Bachrach, D. G., Ogilvie, J., & Beitelspacher, L. S.(2015). Perceived customer showrooming behavior and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance. *Journal of Retailing*, 91(2), 358-369.
- Rychen, D. S., & Salganik, L. H.(Eds.)(2003). *Key competencies for a successful life and well-functioning society*. Hogrefe Publishing.
- Shannahan, K. L., Bush, A. J., & Shannahan, R. J.(2013). Are your salespeople coachable? How salesperson coachability, trait competitiveness, and transformational leadership enhance sales performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 40-54.
- Shippmann, J. S., Ash, R. A., Batjtsta, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., & Sanchez, J. I.(2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53(3), 703-740.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M.(1993). *Competence at work*. New York.
- Strebler, M. T., & Bevan, S.(1996). *Competence-Based Management Training*. Report 302. BEBC Distribution, 15 Albion Close, Parkstone, Poole BH12 3LL, England, United Kingdom.
- Swan, J., Newell, S., Scarbrough, H., & Hislop, D.(1999). Knowledge management and innovation: networks and networking. *Journal of Knowledge Management*, 3(4), 262-275.
- Swan, J. E., & Nolan, J. J.(1985). Gaining customer trust: a conceptual guide for the salesperson. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 5(2), 39-48.
- Wang, G., Liu, D., & Wang, X.(2011). Effects of perceived organizational support and guanxi on salesperson performance: The mediation of customer need knowledge. *Frontiers of Business Research in China*, 5(3), 422-435.
- Walker Jr, O. C., Churchill Jr, G. A., & Ford, N. M.(1977). Motivation and performance in industrial selling: Present knowledge and needed research. *Journal of Marketing Research*, 156-168.
- Walker, R. M.(2013). Strategic management and performance in public organizations: findings from the Miles and Snow framework. *Public Administration Review*, 73(5), 675-685.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S.(2010). *Developing Management Skills*, 2010.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E.(1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Wong, C. S., & Law, K. S.(2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274.
- Yang, D. J., & Wu, M. J.(2014). Does customer trust play a mediating role between salesperson competence and performance?, *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, 3(2), 100-121.

# Relationships between Personal Competence and Sales Performance of Sales Representatives: Focusing on Sales Representatives of Automobile Dealership

Kim, Mee Hoe\*  
Bae, byung Yun\*\*  
Jeon, Ki Suk\*\*\*

## Abstract

Sales representatives of automobile company play a key role in the circulation system. Given the characteristics of the good, consumers demand high-quality information and guides from the salespersons when they decide to purchase an automobile. Sales representatives provide service to the customers in accordance with their needs to help purchase decision-making process. Therefore, a sales representative's personal competence have a significant effect on sales performance. Based on this hypothesis, we assumed that personal competence of a salesperson has a positive correlation with sales performance. An empirical analysis was conducted to test the hypothesis.

This study classifies personal competence into 4 independent variables(① sales technique-professionalism ② salesperson's attitude and relationship with customers ③ emotion utilization ④ emotion control) and measures the correlation with the dependent variable(sales performance). To verify the relationship, we set and modified the hypothesis based on the precedent studies and researches. In addition, a survey was conducted targeting 300 local salespersons from Gyeonggi-Gangwon region. 268 valid samples were used and analyzed with SPSS WIN24.0 statistical program.

As a result of an empirical analysis, it turned out that sales technique-professionalism and emotion utilization have positive correlation with sales performance. However, the result failed to support the assumption that sales representative's attitude and relationship with customers and emotion control have positive correlation with sales performance. At last the result revealed that personal competence should be considered as an important determinant of recruitment specification for sales representatives.

*KeyWords: Personal Competence, Sales Performance, Automobile, Salesperson*

---

\* First Author, Master, The Graduate School of G. B. Entrepreneurship, Yonsei University, shinjin0925@hanmail.net

\*\* Corresponding Author, Adjunct Professor, The Graduate School of G. B. Entrepreneurship, Yonsei University, yonseibby@gmail.com

\*\*\* Co-Author, Professor, College of Business & Government, Yonsei University, jks5473@yonsei.ac.kr