



전기 공사업 B2B 영업성과 영향요인의 탐색적 연구

김상덕* · 백명호** · 윤봉현***

국문요약

영업사원은 기업의 성공에 결정적인 역할을 한다. 때문에 영업 및 판매원 관련 많은 연구에서 다양한 각도로 영업사원과 영업성과 간의 관계에 관해 규명해 왔다. 하지만 영업사원과 영업성과 간 관계를 설명하기 위해서는 단순히 영업사원의 개인적인 특성변수 뿐 아니라 조직차원의 변수가 개입되어야 하고, 둘 간의 적합성도 고려되어야 한다.

본 연구는 기존 연구에서 밝혀진 영업사원의 성과에 영향을 미치는 요인들을 개인적 요인과 조직적 요인으로 구분하고, 이를 통합하여 규명함으로써 기존 연구의 한계를 극복하고자 하였다.

연구의 목적을 달성하기 위해 전기 공사업의 CEO 12명을 대상으로 심층면접을 실시하였다. 분석결과 B2B영업에서는 CEO의 성격유형, B2B영업역량, 고객지향성 등 CEO특성요인과 영업사원 통제시스템, 권한위임, 변혁적 리더십 등 조직관리요인이 영업성과와 밀접한 관련이 있음을 발견하였다.

| 주제어 | B2B영업, 영업사원, 영업성과, CEO특성, 조직관리방식

1. 서론

B2B 영업사원은 기업영업의 성공을 위해 중요한 역할을 담당한다. 단순한 제품판매 이외에 신규고객을 발굴하고, 기존고객 관리를 통해 기업의 안정적인 매출과 이익창출에 기여한다. 하지만 마케팅 또는 촉진관리 분야의 연구들은 광고, 홍보, 판매촉진 성과에 초점을 둔 경우가 대부분이고, 영업사원의 성과나 성공에 영향을 미치는 요인들에 대한 연구는 상대적으로 부족하다.

물론 기존 연구가 없었던 것은 아니다. 이 분야의

대표적인 초기 연구라고 할 수 있는 Walker, Churchill, and Ford(1977)는 영업사원의 역할지각, 적성, 기술지식, 동기부여가 영업성과에 중요한 역할을 하는 것을 규명하였고, Sujan과 동료들에 의한 일련의 연구에서는 영업사원의 학습지향성, 성과지향성, 업무요령, 업무강도를 다루었으며(Sujan, 1986; Weitz, Sujan, and Sujan 1990; Sujan, Weitz, and Kumar 1994), Costa and McCrae(1992)는 친화성, 성실성, 개방성, 외향성, 신경성 등 인성요인에 관심을 가졌고, Spencer and Spencer(1993), 전우석, 이호택(2022)은 영업사원 역량, Spiro and Weitz(1990), Ferdinand and

* 경남대학교 비즈니스컨설팅학과 교수(sdkim@kyungnam.ac.kr), 주저자

** 경남대학교 일반대학원 경영학과 박사과정(ds5ame@hanmail.net), 공동저자

*** 경남대학교 일반대학원 경영학과 박사과정(indexhtm@naver.com), 교신저자

Wahyuningsih(2018)는 적응적 판매를 다루었다. 국내의 대표적인 이 분야 학자인 박찬욱(2009)은 동기 부여를 서문식, 김상희(2002)은 감정조절능력, 이학식, 김효순, 정주훈(2000), 서창적, 권영훈(2005)은 고객지향성을 다루기도 하였다. 유창조, 윤동기, 여준상(2008)의 연구는 이러한 연구들을 종합하여 직무태도, 성과지향성, 학습지향성, 고객지향성 등 판매원의 개별특성과 이로 인해 나타나는 판매원의 열심히 일함, 적응적 판매 등 행동양식이 영업성과에 영향을 미친다는 연구를 수행하였다.

하지만 영업사원의 영업성과는 단순히 영업사원의 개인적인 특성변수 뿐 아니라 조직차원의 변수가 개입되어야 하고, 개인특성변수와 조직관리변수 간의 적합성이라는 문제도 존재한다(김상덕, 허수연, 2016).

따라서 본 연구는 기존의 영업사원의 성과 또는 성공에 영향을 미치는 요인을 개인적 차원과 조직적 차원으로 구분하지 않고, 통합하여 규명함으로써 효율적, 효과적 영업전략을 도출하기 위한 기본 요건들을 제시하고자 한다. 특히, 본 연구는 영업사원의 성과를 효과적으로 규명하기에 적합한 B2B영업 맥락에서 연구를 수행하고자 한다. B2B영업 중 본 연구에서 관심을 가지고 있는 산업은 전기공사 산업인데, 이는 단순한 제품판매가 아닌 공사서비스를 동시에 판매하여야 하고, 기술지원 및 유지보수 등이 요구되기 때문에 지속적인 고객관리 및 사후영업이 필요한 산업이라는 점에서 본 연구의 목적을 달성하기에 적합하다고 판단하였기 때문이다.

한편, 본 연구는 B2B영업에서는 기업의 CEO가 직접 영업을 하거나 적어도 영업관리를 하기 때문에 영업사원의 특성을 영업을 수행하는 CEO특성으로 살펴보고, 조직관리 특성은 CEO의 영업사원 관리 방식으로 살펴보고자 한다.

요컨대, 본 연구의 목적은 첫째, 중소기업 CEO의 개인적 측면에서 영업을 성과에 긍정적인 영향을 미치는 요인들을 규명하는 것이고, 둘째, 중소기업

CEO의 조직관리 측면에서 영업을 성과에 긍정적인 영향을 미치는 요인들을 규명하는 것이다.

II. 이론적 배경

1. 전기 공사업의 정의와 현황

전기 공사업은 한국표준산업분류(KSIC)에서 건설업의 하위 항목으로 분류된다. 이는 전력 공급을 위한 전기설비의 설치, 유지보수 및 수리 작업을 포함하는 사업이고, 주요 활동은 전기 설비의 설치하는 작업, 유지보수 및 수리, 전력 공급 관련 작업을 한다. 구체적으로 설명하면 첫번째 전기 설비의 설치 는 발전소, 변전소, 송전 및 배전 시설, 그리고 상업적, 공공, 주거용 건물에 전기 설비를 설치하는 작업을 포함하고 두번째 유지보수 및 수리는 기존 전기 설비를 점검하고 필요한 경우 수리하거나 업그레이드하는 업무가 포함된다. 마지막으로 전력 공급 관련 작업은 전력망 연결, 고압 및 저압 전기 설비 설치 등을 포함하여 전력 공급을 위한 기술적 작업을 수행한다. 전기 공사업은 이러한 전기 관련 건설 작업을 수행하는 전문적인 사업으로, 관련 법령인 전기 공사업법에서 규정하는 바에 따라 등록 및 운영이 이루어진다. 이를 통해 전기 공사업은 전력 공급을 위한 필수적인 산업 활동으로, 공공 및 민간 부문 모두에서 중요한 역할을 담당하고 있음을 알 수 있다.

그리고, 법률적 측면으로 전기 공사업은 건축물이나 구조물에 전기 설비를 설치하고 유지보수하는 건설업이다. 전기 공사업의 범위는 전기 설비의 기획, 설계, 시공, 감리, 유지보수까지를 포함한다(전기 공사업법, 2023). 전기 설비에는 전기 배선, 전기 기기, 전기 계통 등이 포함되고, 전기설비의 설치, 유지, 보수, 개조 등을 수행하는 산업이다. 전기설비는 전기를 생산, 송전, 배전, 소비하는 데 사용되는 설비를 말하고, 전기 공사업은 건설공사의 한 분야로, 건축물, 공장, 도로, 철도, 항만 등의 건설에 필요한 전

시설비를 설치하는 일을 담당한다(전기 공사업법, 2023).

전기 공사업의 시장 규모는 2022년 기준 약 33조 원 규모로 추정되고, 구체적으로 구분하면 전기 공사업종은 약 34조 8천억원, 배전공사업종은 약 12조 2천억원, 전기설비공사업종은 약 20조 4천억원, 전기유지보수공사업종은 약 2조 2천억원이다(송세준, 2023).

전기 공사업의 시장은 크게 배전공사, 전기설비공사, 전기유지보수공사로 구분된다. 배전공사는 전력을 생산지에서 소비자에게 전달하는 데 필요한 송전선로, 배전선로, 변전소 등의 설치 및 유지보수를 담당한다. 전기설비공사는 건축물, 공장, 도로, 철도, 항만 등에 필요한 전기설비의 설치 및 유지보수를 담당하고, 전기유지보수공사는 설치된 전기설비의 고장, 이상 유무를 점검하고, 필요에 따라 수리 또는 교체하는 일을 담당한다.

산업의 전기화는 전기 공사업의 수요를 증가시키는 주요 요인이다. 제조업, 건설업, 서비스업 등 다양한 산업 분야에서 전기의 사용이 증가하고 있다. 신재생에너지의 확대도 전기 공사업의 수요를 증가시키고 있다. 태양광, 풍력 등 신재생에너지 발전 시설의 설치가 증가하면서 전기 공사업의 수요가 증가하고 있다. 도시화도 전기 공사업의 수요를 증가시키고 있다. 도시의 인구 증가와 건축물의 고층화로 인해 전기 공사업의 수요가 증가하고 있다.

전기 공사업의 전망은 밝은 편이다. 산업의 전기화, 신재생에너지의 확대, 도시화 등의 요인으로 인해 전기 공사업의 수요가 지속적으로 증가할 것으로 예상된다.

전기 공사업의 경쟁은 심화될 것으로 예상된다. 전기 공사업의 진입 장벽이 낮아지고, 다양한 기업들이 전기 공사업에 진출하고 있기 때문이다. 전기 공사업체들은 기술력과 품질 경쟁력을 강화하여 경쟁에서 우위를 점하기 위한 노력이 필요할 것으로 보인다.

2. B2B영업

B2B(Business to Business) 영업은 기업을 대상으로 제품이나 서비스를 판매하는 영업을 의미한다(장대련, 2009). B2B 영업은 기업의 경영성과에 중요한 영향을 미치는 요소로, 기업의 성장과 발전을 위해서는 효과적인 B2B 영업이 필요하다. 이러한 B2B 영업은 3가지 특성을 가지고 있다. 첫째, 거래 규모가 크다. B2B 영업은 기업을 대상으로 이루어지기 때문에, 거래 규모가 개인을 대상으로 이루어지는 B2C(Business to Consumer) 영업에 비해 크다. 기업들은 제품이나 서비스를 대량으로 구매하기 때문에, B2B 영업의 거래 규모는 수천만 원, 수억 원, 심지어 수십억 원에 달하기도 한다. 둘째, 거래 주기가 길다. B2B 영업은 기업의 의사결정 과정이 복잡하고, 계약 체결까지 시간이 오래 걸리는 경우가 많다. 기업들은 제품이나 서비스의 구매에 대해 신중하게 검토하고 결정하기 때문에, B2B 영업의 거래 주기는 몇 주, 몇 달, 심지어 몇 년까지 걸릴 수도 있다. 셋째, 관계형 영업이 중요하다. B2B 영업은 장기적인 관계를 바탕으로 이루어지는 경우가 많기 때문에, 고객과의 관계 형성 및 유지가 중요하다. B2B 영업사원은 고객의 요구와 니즈를 파악하고, 이를 충족시킬 수 있는 관계를 구축해야 한다(장대련, 2009).

그리고, 이러한 특성들은 B2B 영업의 성공요인과 역량모델을 결정하는 중요한 요소이고 거래 규모가 크기 때문에, B2B 영업사원은 고객의 요구와 니즈를 정확하게 파악하고, 이를 충족시킬 수 있는 전문성을 갖추어야 한다(허은재, 이호택, 2023). 또한, 거래 주기가 길기 때문에, B2B 영업사원은 효과적인 영업 프로세스를 구축하고 실행할 수 있는 역량이 필요하다(전인수, 정종식, 2006). 마지막으로, 관계형 영업이 중요하기 때문에, B2B 영업사원은 고객과의 신뢰 관계를 구축하고 유지할 수 있는 관계적 역량을 갖추어야 한다(박찬욱, 조아라, 안성민, 2015).

전기 공사업에서 영업성과가 중요한 이유를 살펴

보면 다음과 같다. 먼저, 전기 공사업은 프로젝트 기반 산업이라는 특성을 가진다. 김영진(2018)의 연구에 따르면, 각 프로젝트의 수주가 기업의 생존과 직결되며, 지속적인 수익을 위해서는 꾸준한 프로젝트 확보가 필수적이다. 이는 곧 영업 성과와 밀접하게 연관된다고 볼 수 있다. 또한, 전기공사 시장은 높은 경쟁 강도를 보인다. 이재운과 김태호(2020)는 많은 업체들이 제한된 수의 프로젝트를 놓고 치열한 경쟁을 벌이고 있음을 지적했다. 이러한 환경에서 효과적인 영업 전략의 중요성은 더욱 부각된다. B2B 특성상 고객 관계의 중요성도 간과할 수 없다. 이상호(2017)의 연구는 신뢰를 바탕으로 한 장기적인 고객 관계가 반복적인 프로젝트 수주로 이어질 수 있음을 보여주었다. 따라서 효과적인 영업 활동을 통한 관계 구축이 핵심이라고 할 수 있다. 전기공사의 기술적 복잡성 또한 영업성과의 중요성을 높이는 요인이다. 정민우(2021)는 영업 담당자가 기술적 세부사항을 이해하고 고객에게 효과적으로 전달할 수 있어야 한다고 강조했다. 이는 단순한 판매를 넘어선 컨설팅 수준의 영업 능력이 요구됨을 의미한다. 더불어 전기공사 프로젝트는 대체로 고가의 계약을 수반한다. 손영준과 박정훈(2019)의 연구에서는 각 계약의 성사 여부가 기업의 재무상태에 큰 영향을 미친다는 점을 지적했다. 이는 영업 성과의 변동이 기업 전체의 실적에 직접적인 영향을 줄 수 있음을 시사한다. 전기 공사업에 적용되는 많은 규제와 법적 요구사항도 고려해야 한다. 김민수(2020)는 이러한 복잡성을 잘 다룰 수 있는 영업 능력의 중요성을 강조했다. 규제를 준수하면서도 효과적인 영업을 수행하는 것이 기업의 성공에 중요한 요소라고 볼 수 있다. 마지막으로, 전기 공사업은 건설 산업의 일부로서 경제 상황에 민감하다. 최준호(2022)의 연구는 불확실한 시장 환경에서 안정적인 수주를 확보하기 위해서는 뛰어난 영업 성과가 필수적이라고 주장했다. 이는 시장의 변동성에 대응하기 위해 영업 성과의 중요성이 더욱 부각됨을 의미한다. 이상의

요인들을 종합해볼 때, 전기 공사업에서 영업 성과는 기업의 성공과 지속가능성에 매우 중요한 역할을 한다고 할 수 있다.

3. B2B 영업성과의 영향요인

B2B영업의 성과에 영향을 미치는 요인들은 기존 연구들에서 어느정도 다루어져 왔다. 초창기의 대표적인 연구라 할 수 있는 Churchill et al.(1985)는 역할변수, 영업스킬, 동기부여, 영업사원 개인특성, 조직과 환경 요인을 다루었고, Verbeke et al.(2011)은 판매지식, 적응성, 역할명확성, 인지적성, 직무몰입 등의 요인을, Chawla et al.(2020)은 전략행동 수행정도, 기술의 활용, 심리사회학적 요인을 B2B영업 성과의 영향요인으로 연구하였다. 최근 연구인 Ohiomah et al.(2020)은 기존의 연구들을 종합하여 판매원, 조직, 고객, 환경 등 4개 차원에서 영업성과의 영향요인을 제시하였다. 해당 연구에 따르면 판매원차원으로 적응적 판매행동, 관계결속, 목표지향성, 동기부여, 역할지각을, 조직차원으로 판매전략과 리더십, 통제와 지원시스템, 판매기술을, 고객차원으로 만족, 신뢰, 관계의 질을, 환경차원으로 경쟁자의 영향과 시장동태성 등이 B2B성과의 영향요인이었다.

본 연구는 이상의 연구들 중 B2B영업 전문가와 영업 및 마케팅 전공교수들의 의견을 종합하여 CEO 특성요인과 조직관리요인으로 재구성하였다. 여기서 CEO특성요인은 CEO성격, B2B영업역량, 고객지향성, 적응적판매행동 등이고, 조직관리요인은 영업통제시스템, 권한위임, 변혁적리더십 등을 선정하였으며, 이 요인들을 중심으로 심층면접을 수행하였다.

(1) CEO특성 관련요인

가) 성격특성

성격은 개인의 고유한 사고, 감정, 행동양식의 경향으로서, 정신적인 영역에서 나타나며 다른 사람

과 구별되는 특성을 의미한다. 이러한 성격은 개인이 환경에 적응하는 과정에서 지속적으로 일관성을 보이며, 오랜 기간 동안 다양한 상황을 경험하며 형성된다(Randolph and Dahling, 2013).

이와 관련하여 Costa and McCrae(1992)는 다양한 인성 심리 이론을 기반으로 개발된 인성 검사들을 결합 요인 분석하여 친화성, 성실성, 개방성, 외향성, 신경성이라는 공통적인 5가지 요인을 도출했다. 또한, 성격구조에 대한 연구를 지속하여 Cattell and NEO모형(신경증, 외향성, 개방성)에 Goldberg의 5요인과 Norman의 이론을 기초로, NEO에서 제시되지 않았던 친화성 및 성실성을 추가해 실증연구에 활용 가능한 NEO-PI-R을 개발했다(McCrae and Costa, 1987).

국내에서는 이인우(2020) 연구에서는 5가지 성격 특성 중 외향성, 신경성, 개방성, 성실성, 친화성이 영업사원의 성과에 미치는 영향을 분석하였는데, 외향성, 개방성, 성실성, 친화성은 영업사원의 성과에 긍정적인 영향을 미쳤고, 신경성은 부정적인 영향을 미쳤다.

나) B2B 영업역량

역량에 대한 기존 정의는 특정직업과 관련된 지식, 기술, 능력의 총체적 개념이라 정의되었다. McClelland(1973)는 역량을 ‘개인의 성과를 예측하거나 설명할 수 있는 다양한 심리적, 행동적 특성’으로 정의하였고, ‘직무의 성공적 수행을 위한 동기, 기술, 자아상, 지식체계 및 사회적 역할 등과 관련된 능력’이라고 주장하였다(McClelland and Boyatzis, 1982). 영업사원의 영업역량에 대한 연구는 1990년대부터 본격적으로 이루어졌다. 대표적인 연구인 Spencer and Spencer(1993)는 영업사원의 직무유형을 기술/전문직, 영업직, 대인관계 서비스직으로 구분하였고, 우수 성과자와 일반 성과자의 역량과 행동을 개인과 관리자 차원에서 비교 분석하였다. 연구에 의하면, 우수한 영업사원의 역량은 영업주기,

복잡성, 지역특성, 상품, 고객유형 등에 따라 차이가 있었고, 영업사원에게 요구되는 역량은 영향력, 성취지향성, 주도성, 대인 이해력, 고객지향성, 자신감, 관계형성능력, 분석적 사고력, 개념적 사고력, 정보수집력, 조직 인식력, 기술적 전문성 등이었다.

한편 영업역량은 영업사원이 판매 활동을 수행하는 데 필요한 지식, 기술, 태도의 총체를 의미하고, B2B영업에서는 기술역량, 관계역량, 그리고 개인역량으로 구분할 수 있다. 첫째, 기술역량은 제품이나 서비스에 대한 지식, 영업 프로세스 및 전략에 대한 지식, 고객 관리 및 분석에 대한 지식을 의미한다. 기술역량이 높은 영업사원은 고객의 요구와 니즈를 정확하게 파악하고, 이를 충족시킬 수 있는 제품이나 서비스를 추천할 수 있다. 둘째, 관계역량은 고객 이해 및 공감 능력, 커뮤니케이션 능력, 설득 및 협상 능력을 의미한다. 관계역량이 높은 영업사원은 고객과의 신뢰 관계를 구축하고 유지할 수 있으며, 고객의 요구와 니즈를 충족시킬 수 있는 솔루션을 제시할 수 있다. 셋째, 개인역량은 문제 해결 능력, 스트레스 관리 능력, 대인 관계 능력을 의미한다. 개인적 역량이 높은 영업사원은 복잡한 문제를 해결하고, 스트레스를 잘 관리하며, 다양한 사람들과 효과적으로 소통할 수 있다(전우석, 이호택, 2022).

다) 고객지향성

고객지향성은 1990년대 초창기부터 대두된 시장지향성이라는 개념으로부터 출발해, 이 부분이 2000년대 이후 고객지향성의 영역으로 전환되면서 서비스제공자의 중요 덕목으로 자리매김해왔다(서창적, 권영훈, 2005). 또한, 고객지향성이 높은 서비스 제공의 주체는 당연히 고객만족을 위해 더욱 노력하기 때문에, 이는 고객과의 지속적 관계 맺음과 기업의 성과를 창출하는 데에 큰 중요성을 띠다고 볼 수 있다(Kelley, 1992).

고객지향성은 그 개념을 연구한 학자에 따라 다양한 개념으로 정의되고 있으나, 고객의 입장과 관

점을 가장 우선시하고 있다는 공통점을 가지고 있다. ‘고객만족’이라는 개념이 고객이 제공받은 서비스 내용에 대한 고객의 평가나 감정을 의미하는데 비하여, 고객지향성이라는 개념은 고객의 욕구를 파악하고 이를 충족시키려 노력하는 서비스 제공 주체 즉 기업과 서비스 제공자의 접근 자세를 의미한다고 하였다(Hoffman and Ingram, 1991). 과거 다양한 연구들을 통해서도 높은 고객지향성을 보이는 기업이 다른 경쟁 기업들에 비해 경영성과 또한, 높일 수 있다는 상관관계가 밝혀진 것으로 파악하고 있으나, 고객이 실제로 지각할 수 있는 서비스의 수준과 고객지향성 사이의 명확한 인과성을 도출한 연구는 흔치 않음을 지적하기도 하였다(서창적, 권영훈, 2005).

라) 적응적 판매행동

적응적 판매행동은 판매상황에 따라 고객의 요구에 맞게 판매 행동을 수행하는 것을 의미한다(Weitz et al., 1986; Itani et al., 2017). Katakam et al.(2021)은 판매상황에 대한 정보를 기반으로 고객과의 상호작용 과정에서 판매행동을 변경하는 것이라고 정의했다. 고객에게 효과적으로 판매하기 위해서는 적응적 판매행동이 필요하며(Kaynak et al., 2016) 판매전략, 전술, 영업사원 외모 등을 수정하는 것을 포함한다(Giacobbe et al., 2006). 높은 수준의 적응적 판매행동을 하는 영업사원은 고객정보를 활용하여, 고객과의 접점에서 판매행동을 조정하는 반면에 낮은 수준의 적응적 판매행동을 하는 영업사원은 모든 고객들에게 동일한 판매방법을 고수하고자 한다(Spiro and Weitz, 1990).

이러한 적응적 판매행동은 고객문제 맞춤형 해결책을 제공할 수 있기 고객의 긍정적인 태도를 유도할 수 있고(Itani et al., 2017), 영업성과를 향상시킬 가능성이 높다(Ferdinand and Wahyuningsih, 2018).

한편 적응적 판매행동은 크게 인지적 적응과 행동적 적응으로 2가지로 구분할 수 있다. 첫째, 인지

적 적응은 고객의 요구와 니즈를 이해하고 이를 충족시킬 수 있는 방법을 찾는 것을 의미하고, 인지적 적응을 통해 영업사원은 고객의 요구와 니즈를 정확하게 파악하고, 이를 충족시킬 수 있는 제품이나 서비스를 추천할 수 있다. 둘째, 행동적 적응은 고객의 요구와 니즈를 충족시키기 위해 자신의 행동을 변화시키는 것을 의미하고, 행동적 적응을 통해 영업사원은 고객이 원하는 방식으로 서비스를 제공하고, 고객의 만족을 높일 수 있다(여찬구, 2023).

(2) 조직관리 관련요인

가) 영업사원 통제시스템

영업사원은 기업과 고객 간 상호작용의 주체로서 고객관계 유지에 결정적인 역할을 수행한다(유동근, 임종구, 엄지훈, 2007). 때문에 영업사원을 효율적으로 통제하는 것은 영업목표 달성 차원에서 마케팅 및 영업관리 분야 연구의 주요 주제이러 왔다(전광호, 2018).

Dalton(1971)는 영업사원 통제를 목표설정, 성과 측정 및 성과증대 활동을 위한 관리시스템으로 정의하였다. 이러한 통제시스템 관련 연구는 1980년대 후반 기업의 경쟁력을 높이기 위한 수단으로서 등장하였으며(Anderson and Oliver, 1987), 영업사원 모니터링, 지시-평가-보상 계획으로 구성된다(이준섭, 손정민, 2018). 기존의 통제 시스템에 대한 연구들은 행동기반 통제시스템과 결과기반 통제시스템에 관한 연구(Anderson and Oliver, 1987), 마케팅 통제 이론에 전반에 관한 연구(Jaworski, 1988), 관리자 통제 요소와 유형에 관한 연구(Challangalla and Shervani, 1996) 등이 대표적이다. Anderson and Oliver(1987)는 영업통제시스템을 행동기반 통제와 결과기반 통제로 구분하였는데, 행동기반 통제는 영업사원의 영업과정 및 영업역량을 포함한 전반적 영업활동에 관한 통제인 반면, 결과기반 통제는 영업사원의 판매 금액 및 판매량 등 성과에 관한 통제를 의미한다. Jaworski(1988)는 통제 시스템을 관리자가 통제하는

공식적 통제와 영업사원 스스로 통제하는 비공식 통제로 구분하였다. 여기서 공식적 통제는 Anderson and Oliver(1987)가 주장한 행동기반 통제와 결과기반 통제를 의미하고, 비공식적 통제는 자기통제, 조직구성원에 의한 사회통제, 조직문화와 규범적 패턴에 관한 문화통제를 의미한다. Ouchi(1980)는 대표적인 비공식통제로 클랜통제(clan control)를 제시하면서 조직의 통제를 영리기관인 기업보다는 가족과 같이 하면서 조직의 신념과 가치를 강조하는 통제방식을 강조하였다.

한편, 행동기반 통제를 세분화하려는 움직임도 있었다. Challangalla and Shervani(1996)는 행동통제를 활동통제와 역량통제로 구분하기도 했다. 여기서 활동통제는 영업사원의 활동을 규정하고, 준수하도록 감독하는 방식이다. 영업사원의 방문 횟수, 고객접촉 시간, 영업활동 내용 등을 규정하는 것은 활동통제이다. 다음으로 역량통제는 영업사원의 역량을 개발하고, 이를 지원하는 방식이다. 영업사원의 교육, 훈련, 멘토링을 제공하는 것은 역량통제이다.

나) 권한위임

권한위임(Delegation)은 리더가 팔로워와 힘을 공유하는 과정이라 할 수 있다(Conger and Kanungo, 1987). 즉, 리더가 의사결정이나 실행과정에서 권한을 팔로워에게 재분배함과 동시에 책임을 부여하는 것이다(Ford and Fottler, 1995). 때문에 권한위임은 팔로워의 동기를 부여하고, 책임감을 갖게하여 성과향상으로 유도할 수 있다(김상덕, 2017).

이러한 권한위임은 개인의 능력에 대한 자신감, 신념을 가지게 하고(박원우, 2012), 조직의 효과성 차원에서 직무몰입이나 직무만족과 밀접한 관련이 있으며(Murray and Holmes, 2021), 단순한 직무만족을 넘어서 내적 동기를 강화하기도 한다(Shin and Perdue, 2022).

Sparrowe(1994)는 권한위임을 리더의 행동에 초

점을 맞춘 권한위임과 팔로워의 동기부여에 초점을 둔 권한위임으로 구분하였다. 이 중 후자에 해당하는 것이 심리적 권한위임인데, 최근 심리적 권한위임에 대한 관심이 늘어나고 있다. Conger and Kanungo(1988)는 심리적 권한위임에 대해 권한위임의 행위보다는 팔로워를 심리적으로 동기부여하여 자기효능감을 강화시킨다고 주장하였다.

국내 연구로 변광민(2023)은 권한위임을 인지적 권한위임과 행동적 권한위임으로 2가지로 구분하였다. 먼저, 인지적 권한위임은 구성원이 자신의 업무에 대한 권한과 책임을 부여받았다고 인식하는 것을 의미하고, 인지적 권한위임이 높은 구성원은 자신의 업무에 대한 책임감을 느끼고, 이를 통해 자신의 잠재력을 최대한 발휘할 수 있다. 다음으로, 행동적 권한위임은 구성원이 자신의 업무에 필요한 권한과 책임을 실제로 부여받는 것을 의미하고, 행동적 권한위임이 높은 구성원은 자신의 업무를 보다 자율적으로 수행할 수 있으며, 이를 통해 자신의 역량을 개발하고 성장할 수 있다(변광민, 2023).

다) 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 구성원들이 기대 이상의 성과를 달성하고, 끊임없이 그들의 역량을 개발할 수 있도록 동기를 부여하는 리더십으로 Burns(1978)에 의해 제시되었다.

Bass(1985)와 Bass and Avolio(1993)는 변혁적 리더십이 카리스마, 개별배려, 지적자극, 영감적 동기부여 등 네가지 차원으로 구성되어 있다고 주장하였다. 먼저 카리스마는 리더가 카리스마를 가지고 팔로워들에게 비전과 사명감을 제시하는 과정을 통해 영향력을 행사하는 것이다(Northouse, 2021). 다음으로 개별배려는 팔로워들이 원하는 것에 관심을 가지고 지원해 줌으로써 팔로워의 성장을 촉진시키는 것을 의미한다(Yammarino and Bass, 1990). 다음으로 지적자극은 팔로워의 창의적 사고와 태도를 자극하는 리더십을 의미한다(Bass, 1985). 마지막으로 영감

적 동기부여는 팔로워에게 모델이 되어주고, 열정적으로 비전을 전하며, 높은 성과에 도전하도록 자극시키는 것이다(Bass and Avolio, 1993).

이러한 변혁적 리더십은 조직에 몰입하게 하고, 직무에 열의를 갖게하며, 셀프리더십을 통해 영업 성과를 높일 수 있다(Silitonga et al., 2020; Vila-Vazquez et al., 2018; 고상환, 서재현, 2012).

III. 조사방법

본 연구는 연구목적을 달성하기 위해 탐험적 연구를 수행하고자 한다. 이는 B2B연구의 특징상 사전에 예측하지 못한 변수들을 연구를 수행하면서 발견할 수 있고, 변수간의 다양한 상호작용이 존재할 가능성이 크기 때문이다.

탐험적 차원에서 본 연구는 현상학적 심층면접(phenomenological depth interview)을 수행하였다. 피면접자에게 사전에 준비된 질문이 아니라 면접과정에서 즉석에서 떠오르는 생각과 의견을 자유롭게 응답하도록 유도하였고, 내용분석방법을 통해 면접내용을 분류하였다. 이러한 심층면접방법은 단순한 질문에 대한 답변 이외에 피면접자의 감정에 대해서도 이해할 수 있는 방법이라서 본 연구의 목적을 달성하는데 적합하다고 판단되었다(유창조, 김상희, 1994).

한편 심층면접은 전기 공사업체 종사하는 전기 공사업체 대표 또는 영업담당자 12명을 대상으로 실시되었다. 총 12개의 기업은 연매출이 작은 기업(20억원 미만)과 높은 기업(20억원 이상)을 구분하

고, 업력이 짧은 기업(10년 미만)과 긴 기업(10년 이상)을 구분하여 총 4개 유형별 3개 기업을 선정하였다.

기업을 구분하여 심층면접을 실시한 이유는 단기간에 성과를 높이는 전략과 장기간에 성과를 높이는 전략을 시사점으로 도출하고자 함이었다.

IV. 심층면접 분석결과

1. 심층면접 대상자 특성

심층면접 대상자 특성은 대상업체 특성과 대상 CEO특성으로 나누어서 살펴보았다. 먼저 본 연구에서 실시한 심층면접에 참여한 12개 업체의 특징은 <Table 2>와 같다.

<Table 2>에 나타난 것처럼 단기간에 고매출을 이룬 3개업체, 장기간에 고매출을 이룬 3개업체, 단기간 저매출을 하고 있는 3개업체, 장기간 저매출을 하고 있는 3개업체에 대해 연매출, 거래처 수, 종업원 수를 파악하였다.

인터뷰 대상업체는 전반적으로 전기, 소방, 통신 공사업체가 가장 많았고, 기타 에어컨공사, 공기 및 기계설치 공사, 경관공사 등 다양한 공사업체로 구성되었다. 연매출은 고매출 그룹은 10억원 이상 100억원 이하 업체들로 구성되어 있는 반면 저매출 그룹은 5억원 이하로 낮게 나타났고, 종업원 수 또한 고매출 그룹은 대부분 10명이 상인 반면 저매출그룹은 5명 이하로 매우 적게 나타났다.

다음으로 심층면접 대상자는 <Table 3>과 같은 특성을 가지고 있었다.

<Table 1> In-Depth Interview Companies

Category	Small Sales Companies (Under 2 Billion Won)	Large Sales Companies (Over 2 Billion Won)
Short History Companies (Under 10 years)	3	3
Long History Companies(Over 10 years)	3	3

〈Table 2〉 In-Depth Interview Company Characteristics

Category	Company Name	Industry	Annual Sales (Billion Won)	# of Business Partners	# of Employees
Group 1 (Short History -Large Sales)	○○Vision	Information& Communication Construction	2	60	9
	○○Electrical Construction	Electric Construction	7	10	25
	○Electric	Electric Construction	4	8	6
Group 2 (Long History -Large Sales)	○○○○Network	Electric& Communication Construction	10	5	40
	○○System	Information& Communication Construction	5	200	40
	○○Electric Firefighting	Electrical Firefighting Construction	9.8	6	17
Group 3 (Short History -Small Sales)	○Tech	Electric Construction	0.3	15	5
	○○Electrical Construction	Air Conditioning Construction	0.1	20	1
	○○Tool	Tool Installation	0.15	20	1
Group 4 (Long History -Small Sales)	○○ENG	Industrial Machinery Installation	0.5	10	1
	○○○○Aircon	Air Conditioning Construction	0.3	12	1
	○○Molding	Landscape Lighting Construction	1.3	40	4

〈Table 3〉 In-Depth Interview CEO Characteristics

Category	Company Name	Experience (Years)	Major	Sales Participation Rate(%)
Group 1 (Short History -Large Sales)	○○Vision	13	Electronic Engineering	50
	○○Electrical Construction	14	Engineering	50
	○Electric	8	Electrical Engineering	100
Group 2 (Long History -Large Sales)	○○○ Network	30	Business	20
	○○System	30	Computer Science	100
	○○Electric Firefighting	28	Electrical Engineering	100
Group 3 (Short History -Small Sales)	○Tech	9	Electrical Engineering	0
	○○Electrical Construction	5	Architectural Design	60
	○○Tool	8	Mechanical Engineering	0
Group 4 (Long History -Small Sales)	○○ENG	11	Mechanical Engineering	0
	○○○○Aircon	25	Plumbing Welding	0
	○○Molding	15	Environmental Design	0

<Table 3>에 나타난 것처럼 전기관련공사업 CEO는 대부분 전기, 전자, 기계 등 공학전공이 많았다. 공사업을 운영하기 전에는 전기관련업 종사자가 제일 많았고, 생산직, 학원, 외식업 등 다양하게 나타났다. 특징적인 사항은 저매출 그룹의 대부분이 CEO가 영업에 참여하지 않고 있다는 점이고, 고매출 그룹은 모두 CEO가 영업에 직접 참여하고 있었다.

2. CEO 성격특성과 영업성과

CEO의 성격특성과 영업성과 간의 관계를 규명하기 위해 성격 5요인(O'Reilly and Roberts, 1975) 중 기존 연구에서 영업성과와 밀접한 관련이 있다고 밝혀진 친화성, 성실성, 개방성, 외향성, 신경성의 영향에 대해 질문하였고, 면접결과는 다음 표와 같다.

(1) 친화성 및 외향성과 영업성과

친화성 및 외향성과 영업성과 간 관계에 대한 피면접자의 의견은 <Table 4>와 같다.

<Table 4>에 나타난 바와 같이 단기고매출 그룹은 평소성격은 내성적이지만 비즈니스를 위해 외향적인 성격을 갖고자 노력하고 있고, 장기고매출 그룹은 공통적으로 친화성과 외향성을 가지고 있다. 반면 단기저매출 그룹은 대부분 내성적인 성격이고, 장기저매출 그룹은 혼재되어 있다. 전반적으로 고매출 그룹은 외향적이거나 적어도 비즈니스에서는 외향적이라고 노력하고 있지만 저매출 그룹에서는 내성적인 성격을 가지고 있다고 판단된다.

(2) 성실성과 영업성과

성실성과 영업성과 간 관계에 대한 피면접자의 의견은 <Table 5>와 같다.

<Table 5>에 나타난 바와 같이 단기고매출 그룹과 장기고매출 그룹 모두 성실성을 최우선적으로 생각하고 있다. 반면 단기저매출 그룹과 장기저매출 그룹은 성실하지 않다고 생각하는 CEO들이 일부 있

다. 전반적으로 고매출 그룹이 저매출 그룹에 비해 성실성이 더 많다고 판단된다.

(3) 개방성과 영업성과

개방성과 영업성과 간 관계에 대한 피면접자의 의견은 <표 6>과 같다.

<Table 6>에 나타난 바와 같이 단기고매출 그룹과 장기고매출 그룹 모두 타인이나 종업원의 의견에 대해 개방적인 성격을 가지고 있었고, 단기저매출 그룹 또한 개방적인 성격을 가지고 있었다. 반면 장기저매출 그룹은 보수적인 성격을 가지고 있었다. 전반적으로 새로운 아이디어에 대해 개방적이거나 개방적이라고 노력하고 있지만 장기저매출 그룹의 경우 타인이나 종업원의 의견에 대해 개방적이지 않는다는 특징을 가지고 있었다.

(4) 신경성과 영업성과

신경성과 영업성과 간 관계에 대한 피면접자의 의견은 <Table 7>과 같다.

<Table 7>에 나타난 바와 같이 단기고매출 그룹은 스트레스를 많이 받는 성격이지만 스트레스를 효과적으로 풀고 있고, 장기고매출 그룹은 쉽게 흥분하지 않으려고 노력하는 성격이었다. 반면 저매출 그룹은 모두 신경성을 갖는 것을 업무의 특성상 당연하게 생각하고 있고, 자제하려는 노력도 적게 하고 있었다. 전반적으로 고매출 그룹은 예민한 성격과 관계없이 신경성에 대한 관리가 저매출 그룹에 비해 더 잘 되고 있다고 판단된다.

3. CEO의 B2B 영업역량

CEO의 B2B 영업역량과 영업성과 간의 관계를 규명하기 위해 기술역량, 영업역량, 고객관리역량, 의사소통역량, 협상역량(Spencer and Spencer, 1993; 진우석, 이호택, 2022)에 대해 질문하였고, 면접결과는 다음과 같다.

〈Table 4〉 Agreeableness, Extraversion and Sales Performance

Group 1(Short History-Large Sales)	Group 2(Long History-Large Sales)
- 저는 성격이 반반인 것 같음. 적어도 비즈니스 현장에서는 외향적인 것처럼 보이려고 함. - 내성적인 성격은 아니고 그렇다고 친화적이지도 않음. - 외향적이어야 영업도 잘 됨.	- 성격이 외향적이어서 도움이 많이 됨. - 활동적이고 친화성이 있음. 영업인으로서 좋은 점이라고 생각함. - 제가 B형이다 보니까 직설적이고 말을 돌려 하지는 못함.
Group 3(Short History-Small Sales)	Group 4(Long History-Small Sales)
- 비즈니스 하는 데는 외향성이 도움이 되긴 한데, 우리 분야는 지식적으로 깊이가 있어야 하는 상황임. 그러면 내향적으로 보이기도 함. - 원래 성격은 내성적임. 대외 활동을 하다 보니까 사회적으로 활동을 많이 하니 외향적으로 많이 변화됨. - 저는 내향적이라고 생각함.	- 내성적이나 사회적으로는 활동적이고 사교적인 것 같음. - 활동적이고 외향적이고 친화적이고, 영업에서 거래관계를 맺을 때 꼭 필요함. - 저는 확실히 외향적이고, 하지만 외향성이 비즈니스에 도움되는지 모름.

〈Table 5〉 Conscientiousness and Sales Performance

Group 1(Short History-Large Sales)	Group 2(Long History-Large Sales)
- 제가 생각하는 기업가는 일단 성실함이 먼저인 것 같음. - 아주 계획적인 성격은 아니지만, 아이터들이 생기면 그거는 이제 계획적으로 가려고 함. - 성실성이 없으면 사업을 못함.	- 저는 약속 시간은 무조건 10분 전에 가는 거는 원칙으로 하고 있음. - 그게 기본임. 책임감, 계획성, 성실성, 의리 그런 것들이 기본적이라고 생각함. - 성실성은 신뢰와 연결됨.
Group 3(Short History-Small Sales)	Group 4(Long History-Small Sales)
- 성실하고 계획적이라고 생각함. - 개인적인 성격은 조금 성실하지 않는데 업무에 관해서는 책임감 있게 함. - 일하는 거는 조금 많이 게으르지만, 열심히 하려고 하는데 쉽지 않음.	- 성실하지만 일 들어오면 하고 안 들어오면 안 하고 계획성은 없음. - 일에 대한 것은 성실하다고 봄. - 제 성격상 책임감은 있는 것 같은데 아주 디테일하게 성실하지는 않은 것 같음.

〈Table 6〉 Openness to Experience and Sales Performance

Group 1(Short History-Large Sales)	Group 2(Long History-Large Sales)
- 일에 대해서는 개방적인데 성격은 약간 보수적인 편에 가까움. - 작업 성격상 안정화가 중요하니 보수적인 편이지만 개방적이려고 노력함. - 우리는 계속 배워야 되니 개방적이어야 함.	- 회의를 할 때 직원에게 무조건 의견을 내라고 함. - 항상 오픈된 있고 신기술도 항상 접하려고 해야 함. - 고인물처럼 안주하며 살지는 않음.
Group 3(Short History-Small Sales)	Group 4(Long History-Small Sales)
- 개방적인 것이 좋음. - 성격은 약간 개방적인데 새로운 것은 매우 좋아함. - 다른 사람 기술을 접목시키는 것을 좋아함.	- 개방적인 성격은 아니고 보수적 임. - 약간 보수적인 것 같고, 발전이 없는 것을 보면 알 수 있음. - 젊은 친구들이 뭔가 새로운 아이디어를 얘기했을 때 아주 기분이 좋음.

〈Table 7〉 Neuroticism and Sales Performance

Group 1(Short History-Large Sales)	Group 2(Long History-Large Sales)
- 사업 초창기 때는 되게 예민하고 고집도 세고 그랬는데 지금은 10년이라는 세월이 흐르니까 많이 유해졌음. - 제 성격상으로 스트레스를 금방 보내 버림. 그때그때 빨리 풀어버리려고 함. - 쉽게 흥분하는 편이지만 소주 한잔 먹고 잊어버리려고 함.	- 그렇게 스트레스를 많이 받지는 않는 것 같음. 운동을 통해 멘탈을 잡으려고 함. - 비즈니스를 하다 보면 신경질적일 때가 있는데 가능하면 순리대로 받아들임. - 1시간 정도 운동을 하며 마음을 다잡음. - 저는 신경질적이지 않으려고 노력함.
Group 3(Short History-Small Sales)	Group 4(Long History-Small Sales)
- 업무가가 스트레스가 많은 업종이라고 생각함. 그래서 쉽게 흥분하기도 함. - 화를 내는 경우도 있지만 참으려고 노력함. - 제품 품질이 마음에 안 들 때 신경질적일 때가 있음.	- 예민한 성격임. - 스트레스를 많이 받는 성격임. - 일하는 데 있어서는 혼자만의 스트레스는 항상 가지고 있음.

(1) 기술역량

기술역량과 영업성과 간 관계에 대한 피면접자의 의견은 <Table 8>과 같다.

<Table 8>에 나타난 바와 같이 단기고매출 그룹은 기술에 대한 자부심이 매우 강하지만 장기고매출 그룹은 자사 기술력에 대한 객관적인 시각을 가지고 있다. 반면, 저매출그룹은 기술에 대한 자부심이 두 그룹 모두에서 강하게 나타났다. 전반적으로 장기고매출 그룹을 제외한 모든 그룹이 기술력에 대한 자부심을 가지고 있었다. 하지만 장기적으로 고매출하기 위해서는 자사기술에 대한 객관화가 필요하고, 다른 기술을 개방적으로 받아들이는 것이 필요하다고 판단된다.

(2) 영업역량

영업역량과 영업성과 간 관계에 대한 피면접자의 의견은 <Table 9>와 같다.

<Table 9>에 나타난 바와 같이 단기고매출 그룹은 영업역량에 대해 확신을 가지고 있지는 않지만 어느 정도 역량이 있다고 생각하고, 장기고매출 그룹은 영업역량을 가지고 있다고 생각했다. 반면 단기저매출 그룹은 영업역량이 부족하다는 의견이 많고, 장기저매출 그룹은 영업자체를 위탁하는 경우가 많았다. 전반적으로 고매출그룹은 영업역량을 가지고

있다는 점이고, 저매출그룹은 영업역량이 적거나 영업자체를 하지 않는 패턴을 보였다.

(3) 고객관리 역량

고객관리 역량과 영업성과 간 관계에 대한 피면접자의 의견은 <Table 10>과 같다.

<Table 10>에 나타난 바와 같이 단기고매출 그룹은 고객관리는 잘하지만 고객분석에는 어려움을 가지고 있었다. 장기고매출그룹은 나름대로 고객관리를 잘 한다고 생각하고 있었다. 반면 단기저매출그룹은 고객관리를 안하거나 AS등 요청이 있을 때 대응하는 수준이고, 장기저매출그룹은 고객관리 자체를 거의 하지 않고 있었다. 전반적으로 고매출그룹은 고객관리에 노력을 많이 하고 있지만 저매출그룹은 고객의 요청에 대응하는 수준이거나 고객관리자체를 하지 않는 상태였다.

(4) 의사소통 역량

의사소통 역량과 영업성과 간 관계에 대한 피면접자의 의견은 <Table 11>과 같다.

<Table 11>에 나타난 바와 같이 단기고매출 그룹은 고객과 의사소통이 어느정도 잘 되고 있고, 장기고매출그룹은 고객과의 소통을 위해 적극적인 노력을 하고 있었다. 소통에 대한 중요성은 단기저매출

〈Table 8〉 Technical Capabilities and Sales Performance

Group 1(Short History-Large Sales)	Group 2(Long History-Large Sales)
- 나름대로 저희가 판매하는 제품에 대해서는 잘 알고 있다고 생각함. - 요구를 하면은 거기에 맞춰서 진행함. - 기술 지도를 우리가 거래처에게 함. 옛날에는 제가 다른 사장님에게 물어봤는데 요즘은 저에게 이거 어떻게 해야 되냐고 많이 물어봄.	- 일단 기술적인 부분은 어느 정도 이제 파악은 돼 있지만 지도 부분은 아직 부족함. - 20년까지는 제가 그래 했는데 지금은 이제 관리 경영 쪽에 치우쳐 있음. - 저는 특별히 우리가 앞서간 선도 기업이라고 생각을 하지는 않음.
Group 3(Short History-Small Sales)	Group 4(Long History-Small Sales)
- 거의 100% 임. - 어떤 때는 제가 기술에 대한 정보를 가르칠 때도 있고 보통 내가 또 모르니까 물어볼 때도 있음. 반반이라고 생각함. - 공구를 제조를 제가 다하기 때문에 전문지식을 제가 다 가지고 있음.	- 기술이야 있음. 하지만 배울 것도 있음. - 기술에 대해서 잘 앎. - 네. 현장에서는 제가 알고 있는 일을 많이 알려줌.

〈Table 9〉 Sales Capabilities and Sales Performance

Group 1(Short History-Large Sales)	Group 2(Long History-Large Sales)
- 영업 전략에 대해서는 아직은 많이 겪어봐야 될 것 같음. - 요구를 하면은 거기에 맞춰서 영업전략을 사용함. - 기술력이 타 업체보다는 높기 때문에 그걸 고객이 인정을 해주니까 기술력이 영업전략임.	- 전략은 제가 제일 많이 알고 있음. 저의 머릿속에서 나오는 아이디어로 진행을 시키고 있음. - 영업도 쉽지가 않은데, 고객이 충동구매를 할 수 있도록 영업프로세스를 가져감. - 영업적인 부분은 제가 어느 누구보다 잘함. 신뢰가 쌓여 있어서 그러함.
Group 3(Short History-Small Sales)	Group 4(Long History-Small Sales)
- 기술보다 단가우선으로 결정되어서 영업 전략이 중요하지 않은 경우가 많음. - 제가 봤을 때는 영업전략은 불필요함. 고객들이 비교 견적을 많이 보기 때문에 전략이 큰 의미가 없음. - 영업 프로세스나 전략에 대해서 잘 알고 있음.	- 열심히 일해 주고 AS 잘해줌. - 거래처와 거래할 때 따로 영업을 하지 않음. - 아무리 더 하려고 그래도 가격으로 결정되니까 더 이상 할 수 없는 부분임.

〈Table 10〉 Customer Management Capabilities and Sales Performance

Group 1(Short History-Large Sales)	Group 2(Long History-Large Sales)
- 현재 거래처들은 크게 무리 없이 잘 가고 있음. - 주 거래처는 무슨 애로가 있는지 많이 알려고 노력하고 있음. - 관리는 잘하는데 분석은 못함. - 거래처마다 요구하는 게 다 틀리니까 못함.	- 잘하고 있다고 생각하고 있음. - 고객 관리도 영업 전략이나 프로세스도 다 있기 때문에 그러함. - 고객 분석이나 고객 관리는 자주 씌는 방식을 사용했음. - 나름대로 관리를 잘한다고 생각함. 필요할 때 비즈니스도 하고 저녁에 뭐 밥도 먹고 술도 하고 먹고 그렇게 함.
Group 3(Short History-Small Sales)	Group 4(Long History-Small Sales)
- 지금은 안 하고 있음. - AS라든지 문제가 터졌을 경우에는 즉시 대응도 해주고 방문을 못할 경우는 전화로 설명을 잘 해줌. - 고객이 요구하면 잘 맞춰줌. 주문형 공구이기 때문에 그래야 함.	- 고객관리를 잘 하는 편임. - 그때그때 상황에 맞게 상황에 맞게 해야 됨. 먼저 찾아가지는 않음. - 거래처 관리를 잘 하려고 하지만 솔직히 기업가 아직 약한 것 같음.

〈Table 11〉 Communication Skills and Sales Performance

Group 1(Short History-Large Sales)	Group 2(Long History-Large Sales)
- 소통은 잘 되는 것 같음. 고객의 상황에 맞춰서 함. - 그렇게 생각을 함. 계속 공적인 거래도 하고 사적인 거래도 하고 있기 때문임. - 업무상으로 아니더라도 개인적으로 저녁에 소주 한잔 먹을 정도는 됨.	- 고객의 말을 잘 이해하고 소통을 잘 한다고 생각함. 직접 찾아가서 이야기를 듣고 함. - 마음과 마음이 통해야 구매도 해주고 하니까 마케팅 할 때도 신뢰에 초점을 많이 맞춤. - 거래처와 오래동안 거래를 한다는 것은 서로 이해관계가 맞다고 생각함.
Group 3(Short History-Small Sales)	Group 4(Long History-Small Sales)
- 우리 업종은 서비스라서 소통 안 하면 진행이 안 됨. 소통은 기본임. - 의사소통을 잘해야 다음 거래가 발생할 수도 있음. - 그게 제일 중요함. 서로 말이 맞아야 함.	- 소통 없이 내 마음대로 작업을 하면 안됨. - 고객의 말을 잘 이해함. - 우리 거래처는 솔직히 의사소통이 잘 안되는 경우가 많음. 특히, 기술쪽은 더 심함.

그룹과 장기저매출 그룹에서도 중요하게 나타났다. 전반적으로 고객과의 의사소통에 대한 중요성은 잘 알고 있었다. 하지만 적극적인 의사소통 노력은 장기고매출그룹에서 주로 나타났다.

(5) 협상역량

협상역량과 영업성과 간 관계에 대한 피면접자의 의견은 <Table 12>와 같다.

<Table 12>에 나타난 바와 같이 단기고매출 그룹은 협상력을 어느정도 보유하고 있고, 장기고매출 그룹은 협상력에 대한 자신감이 있는 것으로 나타났다. 반면 단기저매출 그룹은 협상의 필요성은 인정하지만 협상에 소극적이고, 장기고매출 그룹은 협상보다는 자신의 주장에 대한 설득을 더 많이 했다. 전반적으로 고매출그룹은 협상력을 가지고, 고객과 최적의 타협안을 도출하고자 하지만 저매출 그룹은 협상을 회피하거나 설득을 중심으로 한다고 판단된다.

4. CEO의 고객지향성

고객지향성은 고객의 욕구를 파악하고 이를 충족시키려 노력하는 서비스제공 주체 즉 기업과 서비스 제공자의 접근 자세를 의미하는 말로(Hoffman and Ingram, 1991), 본 연구에서는 고객지향성(Kelley,

1992)과 적응적 판매행동(Itani et al., 2017; Katakam et al., 2021)에 대해 살펴보았다.

(1) 고객지향성

고객지향성과 영업성과 간 관계에 대한 피면접자의 의견은 <Table 13>과 같다.

<Table 13>에 나타난 바와 같이 단기고매출 그룹과 장기고매출 그룹은 모두 고객지향성을 가지고 있었다. 이러한 내용은 단기저매출 및 장기저매출 그룹에서도 유사하게 나타났다. 다만 장기저매출 그룹에 있어서는 규정과 절차에 부합되는지 검토한다는 의견도 있었다. 전반적으로 모든 그룹에서 고객의 요구가 발생했을 때 고객의 문제를 해결하는 과정에서 고객지향성을 가지고 있다고 판단된다. 하지만 장기저매출 그룹은 규정과 절차의 범위 내에서만 제한적으로 고객지향성을 가지고 있다.

(2) 적응적 판매행동

적응적 판매행동과 영업성과 간 관계에 대한 피면접자의 의견은 <Table 14>와 같다.

<Table 14>에 나타난 바와 같이 단기고매출 그룹과 장기고매출 그룹은 고객과 판매상황에 맞춰서 유연하게 판매전략을 수정하는 경향을 보이고 있었다. 반면 단기저매출 그룹과 장기저매출 그룹에서

〈Table 12〉 Negotiation Skills and Sales Performance

Group 1(Short History-Large Sales)	Group 2(Long History-Large Sales)
- 거의 5대 5 정도임. 영업했을 때 협상력은 좋은데 잘 안 되는 경우는 힘들. - 서로 간에 상식적인 가격범위에서는 협상이 잘 됨. - 기술력이 좋으니까 고객들 대하기가 좋음.	- 어느 정도 있다고 생각함. - 협상이나 설득은 잘하는 것 같음. 진정성으로 다가가려고 함. - 협상이나 설득이 필요한 경우는 80%정도임.
Group 3(Short History-Small Sales)	Group 4(Long History-Small Sales)
- 필요한 경우 협상을 하기도 함. 고객이 무리한 요구를 하면 설득하려고 함. - 고객이 원하는 대로 해주면 됨. 문제는 그것이 불가능할 경우 상황을 이해시키려고 설명을 함. - 설득은 잘 안 함. 저는 우리 상품을 제시만 함.	- 만약에 의견이 생기면 설명하고 이해를 시키려고 노력함. - 설득 능력이 있다고 생각함. - 요구 사항에 대해 유동적으로 대응하는 것은 잘 한다고 생각됨. 업무적으로 양보할 건 양보하고 가져올 건 가져오고 있음.

〈Table 13〉 Customer Orientation and Sales Performance

Group 1(Short History-Large Sales)	Group 2(Long History-Large Sales)
- 고객이 원하는 것을 위해 적극적으로 노력하고 있음. - 고객에 문제가 생기면 그 바로 가서 즉석으로 바로 처리해 줌. 최대한 적극적으로 대응해 줌. - 적극적으로 처리 해 줌.	- 고객이 원하는 것을 들어주기 위해서 적극적으로 노력함. - 노력함. 그것은 기본임. - 고객이 요구하면 저는 거의 100% 다 들어주려고 노력을 함.
Group 3(Short History-Small Sales)	Group 4(Long History-Small Sales)
- 고객이 원래 계획 외에 추가적으로 요구를 해도 수용을 하려고 함. - 웬만하면 그렇게 해줌. 우리가 못하면 다른 업체라도 소개 해줌. - 고객이 원하는 것은 적극적으로 대응해야 됨.	- 모든 일에는 절차가 있는데, 절차에 맞게 대응하려고 함. - 고객이 원하는대로 해 줄려고 함. - 적극적으로 노력해 줘야함. 하지만 비용을 최대한 적게 들어서 해결하려고 함.

〈Table 14〉 Adaptive Selling Behaviors and Sales Performance

Group 1(Short History-Large Sales)	Group 2(Long History-Large Sales)
- 우리측 이야기 보다 웬만하면 고객이 생각하는 부분을 먼저 들어주려고 함. - 우리의 의견을 끝까지 고수는 하지 않고 어느 정도의 합리적인 선에서 고객과 조금씩 양보해가면서 함. - 고객에 상황에 따라 변화를 유연히 주어야 됨. 안 해주면 고객이 싫어함.	- 거래처마다 고객마다 스타일대로 맞춰줄 수밖에 없음. 마지노선을 정해 놓고, 그 범위 내에서 최대한 맞춰줌. - 반반인 것 같음. - 저는 유연하게 대처를 한다고 생각함. 일단 기본적으로는 융통성 있게 하다가 금액에 대해서는 지키는 편임.
Group 3(Short History-Small Sales)	Group 4(Long History-Small Sales)
- 처음에 계획한 대로 고정돼 있는 것이 아니고 상황에 따라 바뀔 수 있고 여러 변수가 있기 때문에 이것을 감안함. - 웬만하면 제가 생각했던 대로 감. - 고객이 약속을 어기는 경우 강경하게 얘기하는 편임. 나름대로 계획했던 전략을 좀 고수하는 편임.	- 고객의 말이 바뀌면 양심상 수용 못 함. - 꼭 거래하고 싶은 경우 고객에 맞춰주려고 노력을 함. - 처음 설계했던 대로 100% 맞은 적이 한 번도 없음. 절대 항상 변수가 발생함. - 유연하게 대응을 해줘야만 됨.

는 기존의 판매전략을 고수한다는 의견도 나타났다. 전반적으로 고매출 그룹은 적응적 판매행동이 저매출 그룹에 비해 강하게 나타났다. 저매출 그룹의 경우 기업의 방침, 규정의 범위 안에서 제한적인 적응적 판매행동을 하고 있다고 판단된다.

5. 영업사원 통제시스템

영업사원 통제시스템은 영업사원의 영업과정이나 영업역량 전체를 통제하는 방식을 의미하는 것으로, 공식적 통제인 결과통제와 행동통제(Anderson and Oliver, 1987), 비공식통제인 클랜통제(Ouchi, 1980)에 대해 살펴보았다.

(1) 공식적 통제(결과통제와 행동통제)

공식적 통제와 영업성과 간 관계에 대한 피면접자의 의견은 <Table 15>와 같다.

<Table 15>에 나타난 바와 같이 단기고매출 그룹과 장기고매출 그룹은 영업의 결과를 중심으로 통제하지만 행동에 대한 통제도 균형적으로 실시하고 있었다. 반면 단기저매출 그룹과 장기저매출 그룹은 물론 두가지 통제방식을 모두 사용하고는 있지만 행동통제의 비중이 고매출그룹에 비해 더 큰 것으로 나타났다. 전반적으로 결과통제와 행동통제를 모두 사용하기는 하지만 고매출그룹은 결과통제의 비중이 더 크고, 저매출그룹은 행동통제의 비중이 더 큰 것으로 판단된다.

(2) 클랜통제

클랜통제와 영업성과 간 관계에 대한 피면접자의 의견은 <Table 16>과 같다.

<Table 16>에 나타난 바와 같이 단기고매출 그룹과 장기고매출 그룹은 클랜통제를 적극적으로 하려고 노력하고, 소속감을 가지는 종업원에게 별도의 보상을 제공하기도 했다. 반면, 단기저매출 그룹과 장기저매출 그룹은 클랜통제의 중요성을 인식하는

수준이었고, 적극적으로 사용하지는 않았다. 전반적으로 보았을 때, 고매출 그룹은 저매출 그룹에 비해 클랜통제를 활발히 사용하고 있다고 판단된다.

6. 영업사원 권한위임

권한위임은 영업사원에게 영업관련 권한을 부여하고, 스스로 의사결정할 능력이 있다는 확신을 심어주는 과정을 의미한다(Rappaport et al., 1987). 본 연구에서는 권한위임 정도 뿐아니라 권한위임의 종류인 영업목표결정권 위임, 영업전략결정권 위임(Tiwana, 2009)에 대해 살펴보았다.

(1) 권한위임

권한위임과 영업성과 간 관계에 대한 피면접자의 의견은 <Table 17>과 같다.

<Table 17>에 나타난 바와 같이 단기고매출 그룹은 큰 틀의 영업전략을 CEO가 수립하고, 세부실행에 대해서는 권한을 위임하고 있었다. 또한 장기고매출 그룹은 영업사원을 믿고 권한을 위임하는 스타일이었다. 하지만 단기저매출 그룹은 영업사원을 믿을 수 있을 때까지 세세하게 관여하는 스타일이었고, 장기저매출 그룹은 믿고 맡기는 스타일과 맡기지 않는 스타일이 혼재되어 있었다. 전반적으로 고매출그룹 CEO들은 권한위임의 의지가 강한 반면, 저매출그룹은 권한위임의 의지가 덜 강한 것으로 판단된다.

(2) 영업목표 결정권 위임

영업목표 결정권 위임과 영업성과 간 관계에 대한 피면접자의 의견은 <Table 18>과 같다.

<Table 18>에 나타난 바와 같이 단기고매출 그룹은 영업목표를 CEO가 주도적으로 수립하는 반면, 장기고매출 그룹은 영업사원에게 목표결정권을 위임하는 것으로 나타났다. 한편, 단기저매출 그룹과 장기저매출 그룹은 목표결정권을 제한적 범위 내에

〈Table 15〉 Formal Control and Sales Performance

Group 1(Short History-Large Sales)	Group 2(Long History-Large Sales)
- 첫 번째는 저는 행동을 먼저 봄. - 결과가 중요함. 달성 실적을 중심으로 봄. 과정도 조금 보긴 봄. - 결과를 좀 많이 봄. 하지만 직원이 영업적자를 낸 경우 말은 안함.	- 일단 실적은 50%를 반영함. 그 다음에 제대로 활동했는지 50% 반영함. - 일은 사실 사람이 함. 사람을 뽑으면 그냥 믿고 맡기는 편임. - 자본주의 사회에서는 결과가 중요하지 과정은 필요없다고 생각함.
Group 3(Short History-Small Sales)	Group 4(Long History-Small Sales)
- 실적 60%, 활동 40% 정도 비중을 둬. - 활동을 100% 봄. 실적은 활동을 하다 보면 자연적으로 따라온다고 봄. - 고객에게 어떻게 대응하는지가 중요함.	- 실적이 중요하지 과정은 덜 중요함. - 실적을 우선으로 함. - 저는 행동을 봄. 영업을 결과만 가지고 되는 건 아님.

〈Table 16〉 Clan Control and Sales Performance

Group 1(Short History-Large Sales)	Group 2(Long History-Large Sales)
- 종업원의 요구사항을 들어주려 노력함. 대화를 자주 함. - 소속감을 주려고 노력은 하는데 종업원들의 속마음은 전혀 모르겠음. - 우리는 소규모 업체라서 가족처럼 대함. 직원들이 소속감을 확실히 가지고 있는 것 같음.	- 회사의 미래가 곧 자기의 미래임. “회사는 너희들 것이다”라고 강조함. - 채용이 되고 나면 스스로 일을 할 수 있도록 그렇게 맡겨두는 편임. - 저는 소속감이나 주인의식을 가지라고 강조하고, 보상도 해 줌.
Group 3(Short History-Small Sales)	Group 4(Long History-Small Sales)
- 가족이라고 강조하지는 않고, 그냥 복지 쪽에 신경을 쓰려고 함. - 영업사원이야 월급 받고 일하는 사람들이라 소속감이 부족함. - 저는 소속감을 강조하기 보다 제품만 중시하라고 함.	- 직원은 안 다치고 일만 잘하면 된다고 생각함. - 당연히 주인인식이 중요함. - 소속감이 중요함. 영업은 개인이 하지만 회사 얼굴을 가지고 한다고 강조함.

〈Table 17〉 Delegation and Sales Performance

Group 1(Short History-Large Sales)	Group 2(Long History-Large Sales)
- 제가 영업에 큰 이슈들만 던져주고 나머지는 영업사원이 계획을 세우도록 함. 저는 검토를 해 줌. - 큰 그림은 그려줌. 세세한 부분은 권한을 위임함. - 프로젝트 맡기면 모든 권한을 다 줌. 금액에 대해서 많은 변화가 있을 때만 내가 참여함.	- 80% 정도는 맡기는 스타일이고 20%는 먼저 체크함. - 믿으니까 맡기는 거지 꼼꼼하게 챙기기는 쉽지 않음. - 믿고 맡기는 스타일임. 일일이 지시하지 않음.
Group 3(Short History-Small Sales)	Group 4(Long History-Small Sales)
- 경험이 많은 분은 맡기고 경험이 적은 분은 잘할 때까지 체크를 많이 함. - 실력을 보여 준 영업사원은 그 이후로 믿고 맡김. - 제품에 대한 부분은 직접 꼼꼼하게 봄.	- 믿고 맡기는 스타일임. 초보 인력 경우에는 내가 자리를 지킴. - 믿고 잘 맡기지는 않음. 내가 확인을 거의 다 함. - 권한을 확실히 줘야 됨. 현장 소장한테는 무조건 결정 권한을 줌.

〈Table 18〉 Goal Decision Rights Delegation and Sales Performance

Group 1(Short History-Large Sales)	Group 2(Long History-Large Sales)
- 영업목표는 제가 세워주고 있음. 영업사원들은 책임을 지는 것을 싫어함. - 그게 절반인 것 같음. - 제가 영업을 직접 하므로 제가 목표를 세움.	- 본인 스스로가 목표를 잡고 그 다음에 그 목표를 제가 체크하는 시스템 임. - 영업사원 스스로 목표를 세울 수 있게 함. - 우리는 영업목표를 수립하지 않음.
Group 3(Short History-Small Sales)	Group 4(Long History-Small Sales)
- 부분적으로 권한을 주기도 함. - 목표를 스스로 세워야 동기부여가 된다고 생각함. - 영업사원한테 목표를 세울 수 있게끔 함.	- 본인이 직접 다 함. - 자기가 하고 하는 상황이기 때문에 그 부분은 관여하지 않음. - 어느 정도 범위 내에서 결정권을 주는 것이 맞는 것 같음.

서 부분적으로 위임하는 패턴을 보이고 있었다. 전반적으로 보았을 때, 단기고매출 그룹은 다른 그룹과는 달리 목표에 대한 권한을 CEO가 위임하지 않는다는 특징을 보여주고 있다.

(3) 영업전략 결정권 위임

영업전략 결정권 위임과 영업성과 간 관계에 대한 피면접자의 의견은 <Table 19>와 같다.

<Table 19>에 나타난 바와 같이 단기고매출 그룹은 영업전략도 CEO가 주도적으로 수립하는 반면, 장기고매출 그룹은 영업사원에게 전략결정권도 위임하는 것으로 나타났다. 한편, 단기저매출 그룹은 부분적으로 권한을 위임하는 반면, 장기저매출 그룹은 영업사원이 스스로 판단하도록 유도하고 있었다. 전반적으로 영업전략 결정권은 고매출-저매출 기업에 따라 달라진다고 보다는 기업의 연혁이 오래되어서 영업사원의 경력이 길 때 더 많은 위임이 있는 것으로 판단된다.

7. CEO의 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 팔로워의 리더에 대한 의존성을 줄이고, 리더십 행동들을 하게하여, 팔로워들이 자율적, 자기지지적, 자아실현적, 이타적이 되도록 만드는 리더십이다. 이 변혁적 리더십은 카리스마(charisma), 지적자극(intellectual stimulation), 개별배려(individualized consideration), 영감적 동기화

(inspirational motivation) 등 4개 요인으로 구성되어 있다(Bass, 1985; Bass and Avolio, 1993).

(1) 카리스마

카리스마와 영업성과 간 관계에 대한 피면접자의 의견은 <Table 20>과 같다.

<Table 20>에 나타난 바와 같이 단기고매출 그룹과 장기고매출 그룹은 직원들에게 자율성을 부여하고 CEO가 될 수 있다는 비전을 보여주고 있었다. 반면 단기저매출 그룹과 장기저매출 그룹은 스스로 동기부여 하는 것에 초점이 맞춰져 있고, 직원이 스스로 매출하는 것이 통제의 문제를 야기한다는 의견도 있었다. 전반적으로 고매출그룹의 CEO가 저매출그룹에 비해 카리스마가 있다고 판단된다.

(2) 개별배려

개별배려와 영업성과 간 관계에 대한 피면접자의 의견은 <Table 21>과 같다.

<Table 21>에 나타난 바와 같이 단기고매출 그룹은 개별적인 관심을 가지고 영업사원이 매출할 수 있도록 배려하고 있고, 장기고매출 그룹은 영업사원들이 필요한 부분을 파악해서 지원하려는 노력을 하고 있었다. 반면, 단기저매출 그룹은 개별적인 배려의 효과성에 대해 의심을 하고 있었다. 한편 장기저매출 그룹은 장기고매출 그룹과 유사하게 영업사원에 대한 개별적 지원을 중요하게 여기고 있었다.

〈Table 19〉 Strategy Decision Rights Delegation and Sales Performance

Group 1(Short History-Large Sales)	Group 2(Long History-Large Sales)
- 영업전략은 저한테 승인을 득한 후 진행을 하게 함. - 권한을 많이 주는 만큼 실적이 나오면 됨. - 제가 직접 영업을 하기 때문에 스스로 판단함.	- 다 위임하는 것이 효과적이라고 생각함. - 영업전략도 스스로 세워서 하라고 함. - CEO가 직접 하니까 스스로 영업 전략도 수립함.
Group 3(Short History-Small Sales)	Group 4(Long History-Small Sales)
- 그렇게 하려고 노력함. 그래야 매출을 빨리 하고 동기도 부여가 됨. - 처음에는 내가 관여를 함. 근데 그다음부터 한번 짜보라고 함. - 어느 정도까지는 권한 주고 그에 대한 책임도 가지게 함.	- 아님. - 권한을 주고 맡기는 스타일임. - 스스로 판단할 수 있는 것은 그 자리에서 바로 판단해서 결정을 하라고 강조함.

〈Table 20〉 Charisma and Sales Performance

Group 1(Short History-Large Sales)	Group 2(Long History-Large Sales)
- 직원들한테 자율성을 부여하고 기술을 개발할 수 있도록 독려함. - 직원들이 힘든 과정들을 겪고 나면 나중에 기업체를 운영할 수 있게 된다고 이야기함. - 우리는 기술 영업이니까 스스로 깨우치고, 동기부여하도록 유도함.	- 회사의 비전을 보여줌. - 제일 좋은 방법이 인센티브를 주고 동기부여하는 방법이 확실함. - 비전을 제시하는 것이 힘을 실어주는 것임.
Group 3(Short History-Small Sales)	Group 4(Long History-Small Sales)
- 영업사원은 현장에서 성장할 수 있게끔 함. - 영업사원은 스스로 성장할 수 있게끔 동기를 부여해 줘야 됨. - 위험함. 스스로 성장하면 관계가 바뀌는 거죠. 일에 있어서 자기가 올리지만 감춰려 함.	- 스스로 동기부여 할 수 있게 해야함. - 영업을 안하기 때문에 지금은 하지 않음. - 권한을 주는 것도 하나의 동기부여를 하는 것이고, 그에 대한 성과가 따라가면서 성장함.

〈Table 21〉 Individualized Consideration and Sales Performance

Group 1(Short History-Large Sales)	Group 2(Long History-Large Sales)
- 직원들한테 많이 가르쳐 주는 편임. 자기개발 서적을 강제로라도 읽으라고 함. - 영업사원에게 개개인에게 권한을 많이 주는 편임. - 직원들과 한명씩 일대일로 회식을 함.	- 직원들 역량평가를 하고, 연봉에 반영함. - 영업사원을 개별적으로 관찰하면서 필요한 스킬을 교육해 줌. - 영업사원이 금전적, 비금전적으로 어려운 부분에 대해 파악해서 밀어줌.
Group 3(Short History-Small Sales)	Group 4(Long History-Small Sales)
- 젊은 직원들을 개별적으로 도와줘봤는데 효과가 없었음. - 관심을 가지고 잘할 수 있게끔 지원을 많이 하는 스타일임. - 말을 안 듣는 고집이 센 직원들은 저하고는 멀어짐.	- 사람마다 다 틀림. 개별적으로 대해야 함. - 직원에게 업무의 범위를 명확히 함. - 영업사원을 지원하는 비용은 투자이지 지출이라는 생각이 안들.

전반적으로 고매출 그룹의 CEO는 영업사원과의 개별적인 관계에 관심을 가지고 있었고, 장기간 사업을 운영한 그룹의 CEO는 영업사원의 지원에 관심이 있었다. 하지만 단기저매출 그룹에는 개별적인 배려심이 부족한 것으로 판단된다.

(3) 지적자극

지적자극과 영업성과 간 관계에 대한 피면접자의 의견은 <Table 22>와 같다.

<Table 22>에 나타난 바와 같이 단기고매출 그룹과 장기고매출 그룹은 정기적으로 영업사원 교육을 실시하고 있고, 교육을 위한 시간 및 비용을 지원하고 있었다. 하지만 단기저매출 그룹은 필요할 때 제

품이나 기술 중심의 교육을 시키는 수준이었고, 장기저매출 그룹은 지적자극 자체가 거의 없었다. 전반적으로 지적자극은 고매출 그룹과 저매출 그룹 간에 차이가 크게 나타난다고 판단된다.

(4) 영감적 동기부여

영감적 동기부여와 영업성과 간 관계에 대한 피면접자의 의견은 <Table 23>과 같다.

<Table 23>에 나타난 바와 같이 단기고매출 그룹은 스스로 영업사원이 더 큰 목표를 가질 수 있도록 동기부여하고 있고, 장기고매출 그룹은 영업사원이 아이디어를 제시하도록 호소하고 있다. 반면 저매출 그룹의 CEO들은 영감적 동기부여를 중요하지 않

<Table 22> Intellectual Stimulation and Sales Performance

Group 1(Short History-Large Sales)	Group 2(Long History-Large Sales)
- 산업현장 교수님을 매년 초빙해서 교육하고 있음. - 기회만 있으면 교육을 많이 보내주려고 함. - 스스로 뭘 하게끔 하지 지시하지는 않음.	- 업무관련 교육은 근로시간도 조정해 주고 교육비도 다 지원하고 있음. - 아이টে별로 항상 교육을 받을 수 있도록 시간과 기회를 다 줌. - 특별한 건 없음. 자기가 알아서 판단하는 것임.
Group 3(Short History-Small Sales)	Group 4(Long History-Small Sales)
- 교육은 업무수행하다가 필요할 때 따로 훈련시키거나 지원함. - 기술 같은 것을 설명 해줌. - 영업사원 교육은 항상 제품교육 중심임.	- 따로 없음. - 교육은 못 받음. - 그 부분이 좀 약함.

<Table 23> Inspiration Motivation and Sales Performance

Group 1(Short History-Large Sales)	Group 2(Long History-Large Sales)
- 저는 아이디어를 항상 요구함. 엉뚱한 아이디어일지라도 만약에 특허가 된다면 발명자에 이름을 올려줌. - 직원들이 의지가 있으면 나의 말을 따르지만 그렇지 않은 사람도 절반 정도 됨. - 영업사원들이나 새로운 것을 개발할 수 있도록 무조건 자유를 줘야 됨.	- 회의를 할 때 말단 직원들한테도 의견을 제시하라고 함. 그리고 왜만하면 수용을 함. - 실제로 창의적이고, 대단한 것은 아니더라도 영업사원에게 권한을 위임을 하고 있음. - 영감을 주려고 많이 하지는 않음.
Group 3(Short History-Small Sales)	Group 4(Long History-Small Sales)
- 직원들이 더 많은 것을 달성하도록 하는 것보다 실수 없이 하는 것이 중요함. - 기업에 불이익을 안 주는 범위 내에서 개방적으로 생각하고 있음. - 효과는 별로 없는데 생각은 좀 해보라고 함.	- 저하고 아무 상관도 없음. - 해당사항이 없음. - 유도한다기보다는 본인들이 알아서 했으면 좋겠음.

거나 효과가 없다고 생각해서 거의 하고 있지 않았다. 전반적으로 고매출 그룹과 저매출 그룹 간에 영감적 동기부여의 차이가 크다고 판단된다.

이상에서 분석한 내용들을 종합해보면 다음과 같다. 먼저 CEO성격유형과 영업성과 간의 관계를 보면 고매출하는 기업의 CEO는 친화성, 외향성, 성실성, 개방성은 높고, 신경성은 낮거나 관리노력을 하고 있다. 반면 저매출하는 기업의 CEO는 친화성, 외향성, 성실성, 개방성은 전반적으로 성과와 무관해 보이지만, 신경성은 높은 것으로 나타났다. 다음으로 CEO의 B2B영업역량과 영업성과 간의 관계를 보면 고매출기업의 CEO는 기술역량, 영업역량, 고객관리역량, 의사소통역량, 협상역량을 모두 강하게 가지고 있는 반면 저매출기업의 CEO는 기술역량은 가지고 있었지만 고객과 관련된 영업역량이나 고객관리역량, 의사소통역량과 협상역량 등이 부족하거나 중요하게 생각하지 않는 것으로 나타났다.

다음으로 CEO의 고객지향성과 영업성과 간의 관계를 보면 고매출 기업의 CEO는 고객지향성이 강하고, 적응적 판매행동을 적극적으로 수행하는 반면, 저매출 기업의 CEO는 고객지향성과 적응적 판매행동이 제한적으로 나타났다. 다음으로 CEO의 영업사원 통제방식과 영업성과 간 관계를 보면, 고매출 기업의 CEO는 성과통제와 행동통제, 클랜통제를 모두 적극적으로 사용하는 반면, 저매출 그룹은 성과통제와 행동통제를 사용하고는 있지만 클랜통제는 사용하고 있지 않은 것으로 나타났다.

다음으로 CEO의 권한위임과 영업성과 간의 관계를 보면, 고매출 기업의 CEO가 권한위임을 많이 하거나 적게 하는 극단적인 패턴을 보였다. 단기간에 고매출을 보인 기업은 권한이 CEO에게 집중되어 있는 반면, 장기적으로 고매출을 보이고 있는 기업은 권한위임이 상당한 수준으로 나타났다. 한편 저매출 기업은 권한위임을 부분적으로 어중간하게 하고 있는 것으로 나타났다. 마지막으로 CEO의 변혁적 리더십과 영업성과 간 관계를 보면, 고매출 기업의

CEO가 변혁적 리더십을 많이 가지고 있고, 저매출 기업의 CEO는 변혁적 리더십에 소극적이거나 효과를 의심하고 있는 것으로 나타났다.

이상의 내용을 표로 정리하면 <Table 24>와 같다.

V. 결론 및 논의

1. 연구결과의 요약

본 연구는 전기 공사업의 CEO를 대상으로 한 심층면접을 통해 CEO의 특성 및 관리방식이 B2B영업의 성과에 어떠한 영향을 미치는지 규명하고자 하였다. 이를 통해 CEO의 성격유형, B2B영업역량, 고객지향성, 통제방식, 권한위임, 변혁적 리더십이 영업성과와 밀접한 관련이 있음을 발견하였다. 이를 요약해서 말하면 다음과 같다.

B2B산업에서 영업성과가 높은 중소기업 CEO는 첫째, 성격유형 측면에서 친화성, 외향성, 성실성, 개방성이 강하고, 신경성이 약하거나 강하더라도 관리하기 위해 노력하는 성격을 가지고 있다. 둘째, B2B영업역량 측면에서 기술역량 뿐아니라 영업역량, 고객관리역량, 의사소통역량, 협상역량 등 마케팅역량도 강하였다. 셋째, 고객지향성 측면에서 고객지향성이 강하고, 적응적판매행동을 적극적으로 실시한다. 넷째, 영업사원 통제방식은 성과통제와 행동통제를 균형적으로 사용하지만 성과통제를 우선시하고, 클랜통제를 적극적으로 사용한다. 다섯째, 영업사원에 대한 권한위임은 단기고매출 CEO와 장기고매출 CEO간 차이가 있었는데, 단기고매출 CEO는 권한위임을 적게하고, CEO 중심의 의사결정을 하는 반면, 장기고매출 CEO는 권한위임을 적극적으로 한다. 마지막으로 변혁적 리더십 측면에서 카리스마, 개별배려, 지적자극, 영감적 동기부여 모두가 강하다.

〈Table 24〉 CEO Characteristics, Organization Management Factors, and Sales Performance

Category		Short-Large CEO	Long-Large CEO	Short-Small CEO	Long-Small CEO
Personality (Big 5)	Agreeableness/Extroversion	Strong for Business Only	Strong	Weak	Less Relevant
	Conscientiousness	Strong	Strong	Not Relevant	Less Relevant
	Openness to Experience	Strong	Strong	Strong	Weak
	Neuroticism	Strong But Hard to Manage	Weak	Strong	Strong
B2B Sales Capabilities	Technical	Strong Pride	Strong(Objective Awareness)	Strong Pride	Strong Pride
	Sales	Average Level	Strong	Weak	Weak(Consignment Sales)
	Customer Management	Average Level	Strong	Weak(Passive Management)	Weak(Passive Management)
	Communication	Average Level	Strong	Strong(Awareness of Importance)	Strong(Awareness of Importance)
	Negotiation	Average Level	Strong	Weak(Negotiation Avoidance)	Weak(Persuasion-focused)
Customer Orientation	Customer Orientation	Strong	Strong	Strong	Weak (Limited)
	Adaptive Selling	Active	Active	Passive (Limited)	Passive(Limited)
Control System	Outcome vs. Behavior	Use All(More Outcome Control)	Use All(More Outcome Control)	Use All(More Behavior Control)	Use All(More Outcome Control)
	Clan	Active Use	Active Use (Compensation Provided)	Not Used	Not Used (Importance Recognition)
Delegation	Delegation	Moderate	Extensive	Limited	Moderate
	Goal Decision Rights	Limited	Extensive	Moderate	Moderate
	Strategy Decision Rights	Limited	Limited	Moderate	Moderate
Transforma tional Leadership	Charisma	Strong	Strong	Moderate(Motivation-focused)	Moderate(Motivation-focused)
	Individual Consideration	Strong	Strong (Support-focused)	Weak(Doubtful Effectiveness)	Weak(Support-focused)
	Intellectual Stimulation	Strong	Strong	Weak	Weak
	Inspiration Motivation	Strong	Strong	Weak	Weak

2. 연구의 시사점

본 연구의 시사점을 이론적 측면과 실무적 측면으로 나누어서 살펴보면 다음과 같다. 먼저 이론적 시사점은 첫째, 기존 판매원 성과 관련 연구가 개인의 특성적인 측면에 초점을 맞추었던 것에 반해, 본 연구는 중소기업의 CEO관점에서 CEO의 조직관리 측면도 다루었다는 점에서 판매원 성과 관련 연구의 영역을 확대했다고 할 수 있다. 본 연구에서는 관리자의 통제방식, 권한위임, 변혁적 리더십이 성과에 밀접한 연관이 있음을 보여주고 있다. 둘째, 실증분석 중심의 기존 연구가 적은 수의 변수들을 다루어 왔던 것에 반해, 본 연구는 탐험적인 차원에서 매우 다양한 특성변수 및 조직관리변수들을 종합적으로 다루었다는 점에서 향후 판매원 성과관련 연구의 방향을 제시했다고 할 수 있다. 본 연구에서 다룬 다양한 변수들은 상호작용하면서 영업성과에 영향을 미친다고 할 수 있다. 셋째, 주로 B2C영역의 판매원 성과를 다룬 기존 연구들과는 달리, 본 연구는 B2B영역의 영업성과를 다루었다는 점에서 의의를 가진다. 본 연구에서는 B2B영역에서는 판매역량 뿐 아니라 기술역량, 조직관리역량 등이 중요함을 보여주고 있다. 넷째, 본 연구는 제한적이지만 CEO의 성격 특성과 조직관리방식의 상호작용에 대해서도 시사점을 제공하고 있다. 본 연구에 의하면 CEO의 성격 특성에 따라 조직관리 방식이 달라진다는 점을 보여주고 있는데, 이는 성격특성과 조직관리방식의 상호작용이 영업성과에 영향을 미칠 수 있음을 시사한다고 할 수 있다. 마지막으로 주로 제품의 판매를 다룬 기존연구들과 달리, 본 연구는 전기 공사업이라는 제품, 기술, 서비스가 결합된 기술서비스 영업을 다루었다는 점에서 연구대상 산업의 영역을 확대했다고 할 수 있다. 기술영업에 관한 연구가 매우 부족한 상황에서 소중한 기초연구가 될 수 있을 것이다.

다음으로 연구의 실무적 시사점은 첫째, B2B산업에서 성공하는 CEO의 특징을 보여줌을 통해 B2B창업을 희망하거나 현재 사업을 운영중인 CEO로 하여

금 자기계발의 방향을 제시해 주었다. 본 연구는 성격유형, 영업역량, 고객지향성 측면에서 지침을 제공한다고 할 수 있다. 둘째, B2B산업에서 성공하는 CEO의 조직관리 요인을 보여줌으로써 CEO가 조직을 관리하는 방향을 제시해 주고 있다. 본 연구는 영업사원 통제방식, 권한위임, 변혁적 리더십에 대한 지침을 제공한다고 할 수 있다. 셋째, 본 연구는 장단기적으로 매출수준이 다른 중소기업들로 하여금 기업의 CEO 및 관리방식에 어떠한 문제가 있는지 분석하게 한다. 매출이 낮거나 쇠퇴하고 있는 기업의 경우 매출이 높은 기업의 특징을 보고, 개선할 수 있는 방향을 제시해 준다고 할 수 있다. 본 연구에서는 고매출기업과 저매출기업의 CEO특성 및 관리방식에 큰 차이가 있음을 보여주고 있다. 마지막으로 본 연구는 CEO와 영업사원의 협업구조에 관한 시사점도 제공한다. 본 연구는 CEO와 영업사원 간의 협업을 강화하는 구조를 만드는 것이 영업성과에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 시사하고 있다. 특히 CEO의 적절한 권한위임을 통해 영업사원이 자율적으로 일할 수 있는 환경을 조성하고, 정기적인 피드백 및 의사소통을 통해 실질적인 영업성과를 높일 수 있다.

3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 다음과 같은 한계를 가지고 있다. 첫째, 고매출기업과 저매출기업간 구분이 애매모호한 측면이 있다. 장기와 단기의 기준은 10년, 고매출과 저매출의 기준은 20억원으로 하였지만 10년, 20억원이라는 수치의 근거는 전문가의 판단이다. 특히, 표본수가 매우 적은 심층면접의 특성상 구분의 기준에 따라 다른 결과가 도출될 수 있다는 점에서 본 연구의 해석상 주의가 요구된다. 향후 보다 과학적인 구분기준을 마련할 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 총 12개의 기업을 대상으로 연구하였다는 점에서 탐험적인 연구결과라는 한계를 가지고 있다. 향후 표본수가 충분한 설문조사를 통해 본 연구의 결과를 실증

하는 것이 필요하다. 셋째, 본 연구는 전기 공사업이라는 특수한 산업을 대상으로 B2B 기술영업 분야를 설명하고자 하였다. 하지만 전기 공사업은 전체 산업의 극히 일부분이라고 할 수 있어서 일반화의 한계를 가진다. 향후 다양한 산업분야를 대상으로 한 연구가 보강되어야 할 것이다.

참고문헌

- 김민수(2020), “전기 공사업의 법적 규제와 기업 경영 전략,” **법과 기업연구**, 10(1), 89-110.
- 김상덕(2017), “영업관리자와 영업사원 간 조절초점 적합성이 영업성과에 미치는 영향: 창업기업 CEO와 영업담당 간 양방향(dyadic) 접근,” **상품학연구**, 35(3), 109-117.
- 김상덕, 허수연(2016), “결정권-동기 간 적합도가 창업기업 영업담당의 성과에 미치는 영향: CEO-영업담당 대상 양방향 연구,” **경영학연구**, 45(1), 95-119.
- 김영진(2018), “전기 공사업의 프로젝트 관리와 기업 성과의 관계,” **한국프로젝트경영연구**, 9(2), 45-62.
- 나현승, 이한근(2022), “영업사원의 디지털 문해력이 적응적 판매 행동 형성 매커니즘에 관한 연구: 서비스 창의성의 매개효과,” **유통물류연구**, 9(3), 65-76.
- 박성훈(2019), “B2B 산업에서의 영업 성과 결정요인 분석,” **마케팅연구**, 34(3), 78-95.
- 박찬욱(2009), “영업사원과의 관계구축의도에 영향을 미치는 소비자의 내재적 특성에 관한 연구: 관계적 혜택을 매개변수로: 관계적 혜택을 매개변수로,” **Asia Marketing Journal**, 11(3), 31-56.
- 박찬욱, 조아라, 안성민(2015), “B2B 영업사원의 역량모델 개발을 위한 탐색적 연구,” **마케팅관리연구**, 20(3), 31-63.
- 변광민(2022), “계약회사 영업사원의 임파워먼트가 영업성과와 경쟁력에 미치는 영향,” **광운대학교 일반대학원 박사학위논문**.
- 서문식, 김상희(2002), “판매원의 감정부조화와 감정적 고갈이 고객지향성 및 고객의 서비스품질 평가에 미치는 영향,” **마케팅연구**, 17(4), 47-75.
- 서창적, 권영훈(2005), “서비스 메커니즘에 따른 고객지향성의 고객성과에 대한 영향,” **품질경영학회지**, 33(3), 31-40.
- 손영준, 박정훈(2019), “전기공사 프로젝트의 재무적 영향 분석,” **회계연구**, 24(3), 201-220.
- 송세준(2023), “작년 전기공사실적 33조 8천억원,” **전기신문**, 3월 14일자.
- 안시연, 김상덕(2017), “내부마케팅이 조직적응에 미치는 영향: 군 조직의 간부와 병사간 관계를 중심으로,” **유통물류연구**, 4(1), 21-36.
- 여찬구(2023), “영업사원의 판매 행동이 판매 성과와 고객 참여에 미치는 영향: 고객지향성과 적응적 판매를 중심으로,” **유통경영학회지**, 26(4), 97-107.
- 유동근, 임종구, 엄지훈(2007), “영업사원에 대한 통제유형, 반응, 그리고 직 무만족 간의 구조적 관계-역할명확성과 자기 효능감의 매개효과,” **Journal of Global Academy of Marketing Science**, 17(4), 23-49.
- 유창조, 김상희(1994), “Ethnographic 접근방식을 통한 쇼핑행위에 관한 탐색적 연구: 확장된 개념, 감정의 다양성, 동기의 다양성,” **소비자학연구**, 5(2), 45-62.
- 유창조, 윤동기, 여준상(2008), “영업사원의 개별특성, 판매행동 양식, 영업성과에 관한 구조적 모형: 기존 모형의 확장: 기존 모형의 확장,” **마케팅연구**, 23(1), 1-21.
- 이상호(2017), “B2B 관계마케팅이 고객충성도에 미치는 영향,” **마케팅관리연구**, 22(1), 123-142.
- 이인우(2020), “성격 5요인과 관계판매행동이 성과에 미치는 영향: 건강식품 방문판매를 중심으로,” **한국기술교육대학교 테크노인력개발전문대학원 박사학위논문**.
- 이재윤, 김태호(2020), “전기 공사업 시장의 경쟁 구조 분석,” **산업경제연구**, 33(4), 1,567-1,590.
- 이준섭, 손정민(2018), “대면채널 판매원의 정서적 공감능력이 CRM 성과와 판매성과에 미치는 영향: 고객 지향성의 영향력을 중심으로,” **마케팅관리연구**, 23(4), 95-115.
- 이학식, 김효준, 정주훈(2000), “산업재 판매요원에 대한 통제유형 반응 및 직무결과의 구조적 관계,” **마케팅연구**, 15(1), 51-83.
- 장대련(2009), **B2B Marketing: 기업고객을 향한 마케팅의 이해와 실천**, 북넷.
- 전광호(2018), “영업통제시스템과 영업성과와의 관계에서 관계의 질의 조절역할,” **유통경영학회지**, 21(6), 119-130.
- 전기공사법(2023), **전기 공사법 제2조**, 법률 제19812호.
- 전우석, 이호택(2022), “영업사원의 판매 역량이 판매 행동과 단기적 판매 성과에 미치는 영향,” **유통경영학회지**, 25(4), 15-29.
- 전인수, 정종식(2006), “영업직원의 솔루션지향성이 영업성과에 영향을 미치는 심리적 프로세스,” **경영학연구**, 35(5), 1,565-1,588.
- 정민우(2021), “전기 공사업 영업사원의 기술 지식과 영업 성과의 관계,” **영업관리연구**, 16(2), 33-52.

- 최준호(2022), “경제 불확실성과 전기 공사업 영업 전략,” *경제연구*, 40(2), 167-188.
- 허은재, 이호택(2023), “B2B에서 구매자의 커뮤니케이션 스타일이 중소기업 영업사원의 판매영향전략 및 성과에 미치는 영향: 거래의존성에 따른 조절효과,” *유통연구*, 28(1), 83-109.
- Anderson, E. and R. L. Oliver(1987), "Perspectives on Behavior-based versus Outcome-based Salesforce Control Systems," *Journal of Marketing*, 51(4), 76-88.
- Bass, B.(1985), *Leadership and Performance: Beyond Expectations*, New York: Free Press.
- Bass, B. and B. J. Avolio(1993), "Transformational Leadership and Organizational Culture," *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Burns, J. M.(1978), *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Challagla, G. N. and T. A. Shervni(1996), "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effect on Salesperson Performance and Satisfaction," *Journal of Marketing*, 60(1), 89-105.
- Chawla, V., T. Lyngdoh, S. Guda, and K. Purani(2020), "Systematic Review of Determinants of Sales Performance: Verbeke et al.'s(2011) Classification Extended," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(8), 1,359-1,383.
- Churchill Jr, G. A., N. M. Ford, S. W. Hartley, and O. C. Walker Jr.(1985), "The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-analysis," *Journal of Marketing Research*, 22(2), 103-118.
- Conger, J. A. and R. N. Kanungo(1987), "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings," *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Conger, J. A. and R. N. Kanungo(1988), "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice," *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Costa Jr, P. T. and R. R. McCrae(1992), "The Five-factor Model of Personality and Its Relevance to Personality Disorders," *Journal of Personality Disorders*, 6(4), 343-359.
- Dalton, G. W.(1971), "Motivation and Control in Organizations," in *Motivation and Control in Organizations*, G. W. Dalton and P. R. Lawrence eds., Irwin, 1-35.
- Ferdinand, A. T. and W. Wahyuningsih(2018), "Salespeople's Innovativeness: A River of Sales Performance," *Management & Marketing*, 13(2), 966-984.
- Ford, N. M., O. C. Walker, and G. A. Churchill(1977), *Valence for Rewards as a Function of Satisfaction among Industrial Salesmen*, Graduate School of Business, University of Wisconsin-Madison.
- Ford, R. C. and M. D. Fottler(1995), "Empowerment: A Matter of Degree," *Academy of Management Executive*, 9(3), 21-31.
- Giacobbe, R. W., D. W. Jackson Jr., L. A. Crosby, and C. M. Bridges(2006), "A Contingency Approach to Adaptive Selling Behavior and Sales Performance: Selling Situations and Salesperson Characteristics," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(2), 115-142.
- Hoffman, K. D. and T. N. Ingram(1991), "Creating Customer-oriented Employees: The Case in Home Health Care," *Journal of Health Care Marketing*, 11(2), 24-32.
- Itani, O. S., R. Agnihotri, and R. Dingus(2017), "Social Media Use in B2B Sales and Its Impact on Competitive Intelligence Collection and Adaptive Selling: Examining the Role of Learning Orientation as an Enabler," *Industrial Marketing Management*, 66, 64-79.
- Jaworski, B. J.(1988), "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences," *Journal of Marketing*, 52(3), 23-39.
- Katakam, B. S., R. Bhukya, R. S. Bellamkonda, and N. Samala(2021), "Longitudinal Analysis versus Cross-sectional Analysis in Assessing the Factors Influencing Shoppers' Impulse Purchase Behavior-Do the Store Ambience and Salesperson Interactions Really Matter?" *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61, 102586.
- Kaynak, R., A. T. Toklu, M. Elci, and I. T. Toklu(2016), "Effects of Occupational Health and Safety Practices on Organizational Commitment, Work Alienation, and Job Performance: Using the PLS-SEM Approach," *International Journal of Business and Management*, 11(5), 146-166.
- Kelley, S. W.(1992), "Developing Customer Orientation among Service Employees," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(1), 27-36.
- McClelland, D. C.(1973), "Testing for Competence Rather than for "Intelligence", " *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- McClelland, D. C. and R. E. Boyatzis(1982), "Leadership Motive Pattern and Long-term Success in Management," *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 737-743.
- McCrae, R. R. and P. T. Costa(1987), "Validation of the Five-factor Model of Personality across Instruments and Observers," *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81-90.
- Murray, W. C. and M. R. Holmes(2021), "Impacts of Employee Empowerment and Organizational Commitment on Workforce Sustainability," *Sustainability*, 13, 3163.

- Northouse, P. G.(2021), *Leadership: Theory and Practice*, Sage Publications.
- Ohiomah, A., M. Benyoucef, and P. Andreev(2020), "A Multidimensional Perspective of Business-to-business Sales Success: A Meta-analytic Review," *Industrial Marketing Management*, 90, 435-452.
- Ouchi, W. G.(1980), "Markets, Bureaucracies, and Clans," *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129-141.
- Randolph, K. L. and J. J. Dahling(2013), "Interactive Effects of Proactive Personality and Display Rules on Emotional Labor in Organizations," *Journal of Applied Social Psychology*, 43(12), 2,350-2,359.
- Rappaport, J.(1987), "Terms of Empowerment/Exemplars of Prevention: Toward a Theory for Community Psychology," *American Journal of Community Psychology*, 15(2), 121-148.
- Shin, H. and R. R. Perdue(2022), "Developing Creative Service Ideas through Hotel Customer Engagement for Open Innovation: Focused on Empowerment and Motivation Processes," *International Journal of Hospitality Management*, 100, 103077.
- Silitonga, N., D. Novitasari, D. Sutardi, A. Sopu, M. Asbari, Y. Yulia, J. Supono, and A. Fauji(2020), "The Relationship of Transformational Leadership, Organizational Justice and Organizational Commitment: A Mediation Effect of Job Satisfaction," *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 89-108.
- Spencer, L. M. and S. Spencer(1993), *Competence at Work: Models for Superior Performance*, Wiley, New York, New York.
- Spiro, R. L. and B. A. Weitz(1990), "Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity," *Journal of Marketing Research*, 27(1), 61-69.
- Sujan, H., B. A. Weitz, and N. Kumar(1994), "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling," *Journal of Marketing*, 58(3), 39-52.
- Sujan, H.(1986), "Smarter versus Harder: An Exploratory Attributional Analysis of Salespeople's Motivation," *Journal of Marketing Research*, 23(1), 41-49.
- Tiwana, A.(2009), "Governance-knowledge Fit in Systems Development Projects," *Information Systems Research*, 20(2), 180-197.
- Verbeke, W., B. Dietz, and E. Verwaal(2011), "Drivers of Sales Performance: A Contemporary Meta-analysis. Have Salespeople Become Knowledge Brokers?" *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407-428.
- Vila-Vázquez, G., C. Castro-Casal, D. Alvarez-Perez, and L. del Rio-Araujo(2018), "Promoting the Sustainability of Organizations: Contribution of Transformational Leadership to Job Engagement," *Sustainability*, 10(11), 4109.
- Weitz, B. A., H. Sujan, and M. Sujan.(1986), "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness," *Journal of Marketing*, 50(4), 174-191.
- Yammarino, F. J. and B. M. Bass. "Transformational Leadership and Multiple Levels of Analysis," *Human Relations*, 43(10), 975-995.
- Zimmerman, B. J., A. Bandura, and M. Martinez-Pons(1992), "Self-motivation for Academic Attainment: The Role of Self-efficacy Beliefs and Personal Goal Setting," *American Educational Research Journal*, 29(3), 663-676.

<Abstract>

An Exploratory Study on the Factors Affecting Sales Performance in B2B Electrical Construction Business

Sang Duck Kim* · Myung Hoi Baek** · Bong Hyun Yoon***

Salesperson plays a crucial role in a company's success. For this reason, many studies related to sales and promotion have examined the relationship between salesperson and sales performance from various angles. However, in order to explain the relationship between salesperson and sales performance, it is necessary to consider not only the personal characteristics, but also the organizational variables, and the suitability between them.

This study aims to overcome the limitations of the existing research by dividing the factors that affect salesperson's performance revealed in the existing study into individual factors and organizational factors, and integrating them to identify them.

To achieve the purpose of the study, in-depth interviews were conducted with 12 CEOs of electrical construction businesses. As a result of the analysis, it was found that CEO characteristic factors such as the CEO's personality type, B2B sales competency, and customer orientation and organizational management factors such as salesperson control system, empowerment, and transformational leadership are closely related to sales performance in B2B sales.

Key Words : B2B Sales, Salesperson, Sales Performance, CEO Characteristics, Organizational Management

* Professor, Department of Business Consulting, Kyungnam University(sdkim@kyungnam.ac.kr), First Author

** Doctoral Completion, Department of Business Administration, Kyungnam University(ds5ame@hanmail.net), Co-author

*** Doctoral Completion, Department of Business Administration, Kyungnam University(indexhtm@naver.com), Corresponding Author

저자 소개

1. 주저자

	김상덕(Sang Duck Kim) sdkim@kyungnam.ac.kr 저자는 연세대학교에서 경영학박사 학위를 취득하였다. 현재 경남대학교 비즈니스컨설팅학과와 경영학부 교수로 재직 중이며, 마케팅, 유통관리, 관계마케팅, 프랜차이즈 등이 주요 연구분야이다
---	--

2. 공동저자

	백명호(Myung Hoi Baek) ds5ame@hanmail.net 저자는 경남대학교 경영학(유통) 박사과정에 재학 중이다. 최근 유통, B2B마케팅, 전가차 충전기, 부동산 실무 등에 관심을 가지고 연구를 진행하고 있다.
--	--

3. 교신저자

	윤봉현(Bong Hyun Yoon) indexhtm@naver.com 저자는 경남대학교 경영학(유통) 박사과정에 재학 중이다. 최근 유통, 마케팅, 컴퓨터 공학, 디지털, AI(인공지능) 관련, 교육학, 법무학, 부동산, 외식산업, 멀티 커리어 등에 관심을 가지고 연구를 진행하고 있다.
---	--