

## 인테리어 리모델링 사업에서 영업사원의 핵심역량 모델 개발\*

- LG하우시스를 중심으로 -

김 성 건\*\*

### *Developing a Competence Model for Salespeople in Interior Remodeling Business*

- Focus on LG HAUSYS -

Kim, Sung Gun

#### 〈Abstract〉

Recently, competition in the interior remodeling business is fierce. However, the interior remodeling business is basically B2B, and in this business, sales are basically dictated by the capabilities of salespeople. Therefore, in this study, we intend to develop a model for the core competency of salespeople in the interior remodeling business. To this end, based on the research on the existing competency and competency modeling, the competency model of the salesperson was derived using Dubois' overlay method. A total of 12 core competencies could be defined through the first and second modeling. The subject of this study was focused on LG Hausys, the most representative interior remodeling company in Korea. Based on the core competencies developed in this way, overall sales competencies can be raised through the development of a training course to enhance the sales competencies of salespeople, and a more efficient and objective HR.

Key Words : Interior Business, Competence Modeling, Core Competence, Salespeople Competence, Z:IN.

## I. 서론

최근 부동산 과열 및 규제로 인해 인테리어 리모델링에 대한 수요가 늘어나고 있다. 코로나-19로 인테리어에 대한 수요가 대폭 줄어들었을 것이라고 예측했지만, 부동산 과열 등으로 기존 구축을 구매하거나

매수를 포기한 사람들이 인테리어 리모델링 시공에 참여하면서 시장에 수요가 늘었다. 현대 리바트 주방용 가구가 포함된 B2C사업부의 20년 2분기 실적은 전년 동기대비 11.2% 성장했다.

우리나라의 인테리어 리모델링 시장은 2016년 28조원에서 20년 38조원으로 급속히 성장될 것이라는 한국건설산업연구원의 연구자료[1]에서 보듯이 우리나라의 인테리어 리모델링 시장은 급속히 늘어나고 있다. 최근 재건축 승인강화 및 규제 등으로 신축은 줄

\* 이 연구는 2020년도 인하대학교 학술연구비의 지원으로 수행되었음

\*\* 인하대학교 산업경영학과 조교수

어들과 구축 주택 거래량의 비율은 증가하고 있다. 신영증권 리서치센터의 전국 20년 이상 건축물 현황조사 결과에서도 전국 20년 이상 건축물은 2017년 338만 1,000세대에서 2030년 764만 2,000세대로 전망하고 있어 인테리어 리모델링 시장은 더욱 커지고 있다.

인테리어 리모델링 시장은 인테리어 자재를 만드는 제조사와 유통과 시공을 책임지는 대리점으로 이원화 되고 있으며, 고객들을 대부분 인테리어 대리점들과 계약을 맺고 공사를 진행한다. 최근 제조사들이 고객과의 직접 상담 및 판매에 나서고 있지만, 이 경우에도 유통과 시공은 대리점에서 진행하는 경우가 대부분이다.

이러한 인테리어 시장이 최근 재편되고 있다. 과거 인테리어 제조사들은 주력제품군 위주로 인테리어 대리점에 영업활동을 펼쳐왔다. 예를 들어 창호와 바닥재는 LG하우시스, KCC, 현대리바트, 부엌은 한샘, 현대리바트, 욕실은 대림바스, 한샘, 도어는 영림 등이 그 예이다. 그래서 한 대리점이 고객으로부터 인테리어 리모델링을 수주 받았을 때, 각 제조사별로 주력제품군을 선택하여 고객에게 제공했다. 그래서 LG하우시스의 경우 경쟁사가 KCC나 현대리바트(인수전 한화 L&C)였다. 그래서 한 인테리어 대리점에 대해 제품별로 다양한 회사의 영업사원이 영업활동을 하였다. 하지만, 최근에 그 경계가 무너지고 있다. LG하우시스, 한샘, 현대리바트 등 대부분의 제조사들이 창호, 바닥재, 주방, 욕실, 도어 사업에 진출하면서 전 제품군을 취급하고 있고, 회사와 거래하는 TI점(Total Interior점: 소규모 인테리어 업체, 이후 TI점으로 표기함)들에게 자사의 제품을 취급할 것을 요청하고 있다. 따라서 거래하던 대리점에서 보다 많은 제품을 판매하여 매출을 올리는 것이 제조사 영업사원의 미션일 것이다.

이에 제조사에서는 영업사원들의 대응역량향상을 위한 기본적인 제품교육과 시공/기술교육을 실시하고 있으나, 이는 역량이기 보다는 기술에 대한 교육이고, 인테리어 리모델링 사업에서 어떤 것이 영업사

원의 핵심역량인 것인가에 대해서는 실무적, 학문적인 연구가 부족한 실정이다.

따라서 본 연구에서는 LG하우시스 인테리어 리모델링 부분 영업사원들을 중심으로 인테리어 리모델링 영업사원들의 핵심역량을 찾아 정의하고 역량모델을 개발하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 인테리어 사업의 이해

본 연구에 앞서 인테리어 사업에 대한 기본 구조를 설명하고자 한다. 인테리어 비즈니스는 보통 자재 및 제품을 제조하는 제조사와, 이 자재 및 제품을 갖고 소비자들과 직접 대면하고 시공하는 TI점과 고객으로 구분되어 진다. 인테리어를 하려는 고객들은 인테리어의 완성된 모습과 디자인, 이미지에 주안점을 두지, 그 인테리어 자재를 어떤 기업의 것을 사용했는지에 대한 관심은 적기 때문에 이러한 사업구조에서는 인테리어 업체들이 핵심이 된다. 그래서 제조사의 입장에서 TI점을 제조사의 우량 TI점 또는 우량 대리점화를 꾀하는 것이 미션이 되고 있다. 따라서 제조사의 영업사원들은 본인이 맡은 상권에서 우량 TI점을 늘리고, 매출을 극대화하기위해서 TI점과의 관계를 잘 구축하는 것이 필수적이다. 물론 고객이 직접 인테리어를 선택할 때 특정 제조사를 특정할 수도 있겠지만, 대부분은 인테리어 업자들에게 맡기는 경향이 높기 때문에 제조사 입장에서는 TI점을 잘 관리하는 것이 영업의 핵심이라고 볼 수 있다. 최근 제조사들이 직접 대형 매장을 열거나 다양한 유통채널에 입점하여 고객들에게 인테리어의 상담을 하지만, 이 경우에도 실제로는 우량 TI점인 경우가 많고, 그렇지 않은 경우에는 상담은 제조사가 하지만, 실제 시공과 고객 A/S등은 대리점에 연계하는 경우가 대부분이다.

## 2.2 역량과 역량모델

역량의 개념에 대한 논의와 연구는 경영학, 심리학 등의 다양한 학문 영역에서 연구가 진행되어왔고, 실무에서도 활발하게 논의가 진행되어 왔지만 역량에 대한 정의, 구성요소에 대해 합의된 정의는 없다. Robert White[2]가 처음으로 역량이라는 개념을 사용한 이래로 1960년대 후반이나 1970년대 전반에 걸쳐 직무성과나 삶에 있어서의 성공여부를 지능이나 적성으로만 예측할 수 없기 때문에 인간의 능력에 대한 다양한 측면을 포괄하는 역량으로 봐야 한다는 일종의 역량운동이 태동하였다[3]. 우리에게 잘 알려진 역량의 기원은 평균수행자로부터 우수한 수행자를 구별하는 행동에 초점을 두어 연구한 1970년대의 McClelland의 연구이다[4]. 그의 역량연구 이후 많은 연구들이 기업의 HRD분야와 HRM분야에 도입되었고, 특히, 기업의 입장에서 성과와 직결이 되는 능력으로서의 역량의 개념은 임팩트 있는 것이고, 조직원들의 역량을 제고하기 위한 도구로 역량모형을 사용하였다. 이로써 심리학 분야에서 이론적으로 연구되어 오던 역량은 기업에 적용되면서 인지적, 기능적 역량에서 좀 더 성과와 관련되고 측정이 가능한 행동적 역량으로 변화되었다[3].

1990년대부터 기업에서 역량모델의 개발 및 활용이 활발하게 진행되었고, 이 시기에 대표적인 연구로 Spencer & Spencer[5]의 연구였는데, 그들은 역량을 특정한 상황이나 직무에서 구체적인 증거나 기준에 의해 평가했을 때, 효과적이고 우수한 성과의 원인이 되는 개인의 내적 특성이라고 정의하였다[3].

역량모델이란 구성원들이 주어진 역할을 훌륭하게 수행하여 우수한 성과를 내는데 필요한 지식이나 행동, 가치 등을 체계화 해놓은 것을 말하며[6], 역량모델링이란 조직에서 주어진 역할이나 임무를 달성하는데 필요한 역량을 규명하는 과정으로 역량 모델링의 결과물이 바로 역량모델이다.

역량모델이란 특정한 역할을 효과적으로 수행하고 성과를 창출하는데 기여하는 가장 핵심적인 지식, 가치 및 행동을 기술하여 체계화 해놓은 것[7] 이라고 했으며, Lucia & Lepsinger[8]는 조직에서 하나의 역할을 효과적으로 수행하기 위해 필요한 지식, 스킬 그리고 특정한 조합이라고 정의하였다. 국내에서도 양석균·박성규[9]는 조직에서 업무를 조직적으로 수행하기 위해 필요한 역량을 체계화하여 제시한 것이라고 하였으며 김진모·주대진·이진화·길대환·주현미·이정은[10]은 기업의 성과창출을 위해 필요한 역량을 파악해 내는 과정이 역량분석이고, 그 결과 도출된 역량들의 집합을 역량모델이라고 하였다.

이처럼 역량모델은 조직 내 구성원들이 주어진 역할을 훌륭하게 수행하여 우수한 성과를 내는데 필요한 지식이나 행동, 가치 등을 체계화 해놓은 것을 의미한다.

## 2.3 영업사원의 핵심역량

### 2.3.1 영업사원

영업사원이란 상품 또는 서비스를 고객에게 직접 판매하는 사람으로 상품이 나 서비스의 구입을 유도하기 위해 고객 또는 구매자와 접촉을 통해 정보를 제공하고 설득하여 수요를 환기시키는 인적판매 담당자라고 할 수 있다[11].

최근 영업사원은 단순히 판매만 하는 것이 아니라 다양한 계층의 사람들과 만나면서 때로는 정보나 서비스를 제공하고, 때로는 설득자로서의 역할을 하고 있으며, 또한 시장의 정보를 수집하는 역할을 담당하고 있다.

이러한 영업사원들은 누구를 대상으로 어떤 활동을 하느냐에 따라 그 유형이 나뉜다. Spencer & Spencer[5]은 영업사원의 역량은 영업의 유형, 기업의 특성, 상품의 유형, 고객의 유형 영업의 규모에 따라 다양하게 나타나는데 그중에서도 영업의 유형에 따른 역량차이가 가장 크게 나타난다고 하였다. 영업의

유형구분은 크게 B2B와 B2C로 구분할 수 있는데 Newton[12])은 B2B영업사원의 유형구분을 유통업체 대상영업사원, 기술영업사원, 촉진활동 영업사원으로 구분하였으며 이 연구는 이후 연구에서도 적용되었다[13]. <표 1>은 세 가지 유형별 영업사원의 역할과 산업을 보여주고 있다.

<표 1> B2B영업사원의 유형구분[14]

영업사원 유형	영업사원 역할	산업
유통업체 대상 영업사원	소매업체 또는 도매업체를 대상으로 완제품을 판매하는 영업사원	가공식품 제조 생활용품 제조
기술영업사원	제조업체를 대상으로 주로 부품이나 원재료를 판매하는 영업사원	부품 제조 원재료 제조
촉진활동 영업사원	판매활동이 주목적이 아니라 자사의 상품에 대한 정보를 제공하고 자사 상품을 사용해 줄 것을 홍보하는 역할을 수행하는 영업사원	제약회사 주류회사

이 구분법으로 인테리어 제조사의 영업사원을 구분하면 명확히 구분되어 지지는 않는다. 영업 성격에 따라서 기본적으로는 유통업체 대상 영업사원에 속하지만, 때로는 기술영업과 촉진활동 영업 등의 활동 또한 펼치고 있기 때문이다[15].

### 2.3.2 영업사원의 핵심역량

영업사원에 대한 역량모델은 Spencer & Spencer[5]에 의하여 최초로 연구되었다. 그의 연구에 따르면 우수한 영업사원의 역량은 영업의 유형, 기업의 특성과 지역의 특성, 상품의 유형과 고객의 유형 그리고 영업의 규모 등에 따라 다양하게 나타난다고 하였다. 그 중에서도 영향에 따른 영업역량의 차이가 크게 차이가 나타난다고 밝혔다. 영업유형이란 영업 주기와 복잡성 차원에서 구분한 것인데, Spencer & Spencer[5]는 이 영업주기를 3가지로 구분하고 있으며 그 특징은 다음 <표 2>와 같다.

<표 2> 영업유형의 특징[14]

단기영업	중기영업	장기영업
대부분 소매	일부소매, 대부분 기업 상대	기업 상대의 복잡한 영업
단일구매자	통산 단일 구매 혹은 소규모집단	다수의 구매 영향권자
개인적인 영향 혹은 아주 사소한 영향	작은 또는 중간정도의 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 잦은 거절	다수의 고객 중간정도의 금액 거절빈도가 다양	소수의 고객 매우 큰 금액 비교적 드문 거절
다양한 상품 설치 간단	비슷한 상품을 판매하는 여러 업자들 : 기술적으로 크게 복잡하지 않음	기술적으로 복잡한 상품고객의 요청에 따라 변형, 설치, 지원

Spencer & Spencer[5]는 영업역량을 모두 12개로 구성하였으며 중요도에 따라 가중치를 부여하고 있다. 그러나 가중치는 업종별로 다르게 나타날 수 있다. 영업역량에서 가장 임팩트 있는 역량은 성취와 영향력이다. 이 두 역량은 관찰 빈도가 비슷하고 직무수행을 성공적으로 하기 위해 필수적인 것으로 나타났다. 또한 일반적으로 평범한 영업사원은 영향력보다 성취지향성이 부족한 것으로 분석되고 있다. 이 중 영향력과 성취지향성에 대해 살펴보면 영향력은 타인에게 제품을 구입하게끔 영향력을 발휘하는 것으로 영업활동에서 중요한 요소이다. 일부 우수한 영업사원의 경우 영향력의 영업역량이 영업스킬 수준에서 발휘되며, 심층적인 성취동기에 의해 촉발되는 것으로 볼 수 있다[5, 14]. 성취지향성은 영향력에 비해 관찰되는 빈도는 낮지만, 영향력보다 현장에서는 더 중요한 역량일 수도 있다. 모든 영업사원들의 성취지향성은 자기관리에서 출발한다. 스스로 어렵지만 달성 가능한 목표를 잡고 효율적으로 시간을 이용하는 행동이 바로 그것이다. 다음 <표 3>은 영향력과

성취를 포함하여 Spencer & Spencer[5]의 연구에 따른 영업사원들의 일반역량모델을 제시한 것이다.

<표 3> 영업사원 일반 역량모델[14]

역량	대표적인 행동모델
1. 영향력 (Impact & Influence)	신뢰를 구축한다.
2. 성취지향성 (Achievement Orientation)	도전적이고 성취 가능한 목표를 세운다.
3. 주도성 (Initiative)	집요하며, 쉽게 포기하지 않는다.
4. 대인이해 (Interpersonal Understanding)	비언어적인 행동을 이해한다.
5. 고객지향성 (Customer Service Orientation)	고객의 욕구를 충족시키기 위해 가외의 노력을 기울인다.
6. 자신감 (Self Confidence)	자기능력을 믿는다.
7. 관계형성 (Relationship Building)	일과 관련된 친분관계를 유지한다.
8. 분석적 사고 (Analyze Thinking)	장애를 예상하고 대비한다.
9. 개념적 사고 (Conceptual Thinking)	나름의 규칙을 적용한다.
10. 정보수집 (Information Seeking)	다양한 출처에서 정보를 획득한다.
11. 조직인식 (Organization Awareness)	고객 조직이 돌아가는 방식을 이해한다.
12. 기술전문성 (Technical Expertise)	상품과 관련된 기술과 지식을 가지고 있다.

컨설팅 업체Manus and MOHR[16]는 그들의 컨설팅 결과를 바탕으로 <표 4>과 같이 영업사원의 역량을 기술, 지식, 능력, 인성 등 4가지 영역으로 구분하였다.

국내연구로 오현석·배진현·윤정이 연구[17]에서는 자동차 영업사원의 핵심역량의 연구를 통해서 체력, 진실성, 정보수집, 이미지관리, 자기 확신, 자기통제, 소명의식, 성취지향, 대인관계, 기술적 전문성, 관계형성, 고객지향성과 같이 12개의 핵심역량을 선정

<표 4> Manus & MOHR의 영업역량 모델[16]

구분	역량
1. 기술(Skill)	기본적 영업기술, 전략적 판매기술, 컨설팅 기술, 문제해결력
2. 지식(Knowledge)	재무분석, 시장분석, 사업계획, 컴퓨터활용능력, 사업프로세스 개선
3. 능력(Ability)	정신적 민첩함, 비판적 사고, 수리력, 확산적 사고
5. 인성(Personality)	인내, 성취욕구, 반성, 친교육구, 단호성, 자기관리

하였고, 윤정현[18]은 여행업 영업종사원의 일반 역량 모델 연구를 통해서 성과에 미치는 영업준비력, 장기 고객구축 및 자신감, 제안서 작성능력 및 성취지향, 관계구축, 고객지향의 8개의 역량을 도출하였다.

이러한 영업사원의 역량에 대한 학술적 연구는 매우 제한적이다. 해당기업 및 영업사원에 대한 연구 자체가 어려움이 있기 때문이다. 그러나 기업차원에서는 활발하게 연구가 이루어지고 있다. 많은 기업에서는 본인이 기업에서 필요한 역량모델을 개발하고 이를 통해 채용과 교육에 활용하고 있지만, 이렇게 개발된 역량모델과 그 활용에 대해 공개하지 않는 것이 일반적인 실정이다. 이에 본 연구에서는 인테리어 영업사원의 개인역량을 목표를 달성하고, 안정적인 영업성과를 낼 수 있는 개인의 특성으로 구분하고 Spencer & Spencer[5]의 연구를 중심으로 Manus & MOHR[16]연구, 오현석·배진현·윤정이[17]의 자동차 영업사원의 핵심역량 연구, 윤정현[18]의 여행업 종사자의 일반 역량모델을 활용하여 영업사원의 역량에 관한 연구를 진행하였다.

### III. 연구방법

본 연구는 국내 최대 인테리어 업체인 LG하우시스 Z:IN점에 재직 중인 전문영업사원들에 대한 핵심역량을 도출하여 이를 토대로 이를 육성과 평가, 그리

고 선발과 배치 등에 활용할 이론적 근거를 제시하고자 한다. 이를 위해 본 연구는 LG하우시스 Z:IN점 영업사원의 핵심역량 도출을 위하여 문헌연구 및 인터뷰, 설문조사, 워크숍 등의 방법을 병행하였다.

### 3.1 연구방법

본 연구에서는 Dubois의 덧씌우기 방법론(Generic Model Overlay Method)을 활용하여 역량모델링을 실시하였다[19]. 이 방법은 기존에 개발된 역량모델을 활용하는 것으로 조직 내 해당 직무전문가 그룹을 구성하고 Brainstorming을 통해서 역량모델의 가안을 만든 뒤, 조직 내 우수성과자 및 전문가들의 Review를 통해 검증해 나가는 방법으로 소모되는 비용이나 시간을 단축할 수 있는 유용한 역량모델의 방법론이다.

LG하우시스의 경우, 업무특성상 대부분의 개개인의 영업사원들이 10시부터 3시까지는 영업 현장이나 공사현장을 방문하고 있으며, 3시부터 6시까지는 사내. 외에서 주문, 발주 및 고객 상담 응대를 하고 있어서 지점 내에서 장기적인 관찰이나 인터뷰를 통해 역량을 도출하는 방법을 사용하기 보다는 기존 연구를 바탕으로 고성과 영업사원 및 지점장, 팀장들과의 집단 미팅을 통해서 역량모델을 도출하는 것이 효과적일 것이라고 판단하였다. 그리고 인테리어 리모델링 사업 분야에 있어서 영업사원들의 역량연구는 아직 없지만, 자동차, 여행업 등 타 분야의 연구는 이루어지고 있어서 Dubois의 덧씌우기 법이 적절할 것으로 판단하였다.

본 연구는 Dubois의 덧씌우기 3단계 방법을 적용하였다. 1단계는 문헌연구를 통한 기존 역량모델의 탐색, 2단계는 기존의 역량모델을 근거로 한 Brainstorming, 3단계는 조직 내 우수한 성과자들의 검토 작업으로 구성된다[19]. 이를 토대로 1단계에서는 문헌분석을 통해서 역량구조 및 역량군을 정의하였으며 2단계에서는 유사한 영업모델에 관한 선행연

구 고찰 및 역량모델의 초안을 고성과자 및 영업전문가들의 Brainstorming방식으로 추출하였으며, 3단계에서는 추출된 역량모델을 영업임원, 지점장 워크숍을 통해서 확정하였다.

### 3.2. 연구대상

본 연구의 연구대상은 LG하우시스의 Z:IN점 전문영업사원 중 고성과자로 선발된 인원 48명과 지점장 4명을 대상으로 진행하였으며, 이후 타당성 검증을 위해 임원2명, 영업팀장 2명, 지점장4명, 영업HRD담당자 2명을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 이후 2차 타당성 검증을 위해 Z:IN점 전체 점장 워크숍을 개최하였다 워크숍 참석인원은 Z:IN점 전체 점장 26명이었다. 이들의 인구통계학적 분석은 다음 <표 5>와 같다.

<표 5> 연구대상자 인구통계학적 분석

구분	대상	학력		경력※				
		대졸	전졸	1	2	3	4	5
Z:IN점 전문영업사원	48	40	8	36	12			
지점장	26	26			1	4	16	5
영업팀장	2	2						2
임원	2	2						2
HR담당자	2	2				1	1	

※ 경력1 : 5년 미만, 경력2 : 5년~10년  
 경력3 : 10년~15년 경력4 : 15년~20년  
 경력5 : 20년 이상

### 3.3. LG하우시스 Z:IN점 영업방식

먼저 연구를 진행하기 전에 LG하우시스 Z:IN점의 영업방식을 파악하고자 하며 다음과 같다.

일단 LG하우시스 Z:IN점은 고객과 직접 매출을 일으키지 않는다. 제휴점인 TI(Total Interior : 지역 소매 인테리어 전문점)를 통해 간접매출을 일으키는

구조를 가지고 있다. 그래서 Z:IN점 영업사원은 해당 상권 내 TI점을 발굴하고, 제휴관계를 맺어야 하며, 이 제휴관계에서 매출을 달성하기 위한 관계영업을 하고 있다. 이 제휴점인 TI점에서 발생하는 LG하우시스의 자재 매출은 영업사원의 매출로 잡힌다. 종종 제휴점인 TI사장이 고객응대가 서툴 경우에 영업사원이 직접 방문하여 고객에게 영업을 하기도 한다, 또한 TI점이 고객과의 계약을 지원하기 위해 LG하우시스는 전국에 지인전시장을 운영하고 있으며, 이곳에서 실물 확인 및 인테리어 전문가와의 상담을 통해서 TI점에게 의뢰한 고객과의 계약을 지원한다. 여기서 매출이 나오게 되어도, 그 TI점을 담당하고 있는 영업

사원의 매출이다. 그리고 전국의 지인전시장으로 직접 찾아온 고객에게는 상담 후에 고객의 거주지와 가깝고, 고객이 원하는 인테리어의 수준과 잘 맞는 TI점을 연계하여 진행하는데 이 경우에도 해당 TI점과 고객이 계약을 맺을 경우, 영업사원의 매출로 인정한다.

#### IV. 연구결과 및 분석

##### 4.1 1차 역량모델링

본 연구는 먼저, 문헌연구와 자체 워크숍을 통해서

<표 6> 잠정 도출된 LG하우시스의 영업사원의 역량 및 역량정의

NO	핵심역량 및 하부역량	의미
1	상품 및 서비스에 대한 지식 - 제품정보제공능력	TI점주 및 최종고객에게 자사 상품 및 시공관련 서비스에 관한 지식 보유
2	고객 및 시장에 대한 지식 - 인테리어/건축시장 이해	TI업계 및 인테리어, 건축시장에 대한 업계분위기 및 Trend에 대한 지적 역량 보유
3	세일즈 기회를 포착하는 능력 - 시장분석력 - 정보수집력	시장에 대한 분석과 정보수집력을 바탕으로 TI점에서의 세일즈 기회를 파악하고, 이에 적극적으로 대응할 수 있는 능력
4	영업기획 및 전략수립 능력 - 영업전략 수립/예측 - 마케팅전략 수립	TI점주에게 맞는 영업을 기획하고, 이를 전략적으로 운영할 수 있는 능력
5	고객의 니즈 파악 및 대응능력 - 대인친화력 - 고객유형별 응대 - 고객지향, 가치제안	TI점주의 니즈 및 최종고객의 니즈를 파악하고 선제적으로 대응할 수 있는 능력
6	설득 및 협상능력 - 구매결정유도, 협상주도력 - 의사소통력, 주도성	가격 및 서비스와 관련하여 TI점주와의 협상에서 적극적인 커뮤니케이션과 협상 주도력을 발휘하여 발주를 유도할 수 있는 능력
7	영업 사후관리 능력 - 유통현황 및 Process관리 - 주문/견적 시스템 오류제보 - 시공관리	영업 후 시공 전 현황, 시공 시 공사 관리 그리고 시공 후 A/S까지 혼자서 처리할 능력
8	고객과 장기적 관계구축 능력 - 고객관리 - 신뢰관계 구축	TI점주와의 신뢰를 바탕으로 장기적 관점에서 제휴를 구축함은 물론, 우량 TI점으로 육성 할 수 있는 능력
9	목표관리 및 성과관리 - 성취지향, 팀워크 - 변화마인드, Loyalty	지점 목표 및 개인목표에 대한 마인드를 가지고 있으며, 반드시 달성하려는 태도
10	자신감 - 자기평가/ 자기믿음	영업에 있어서 자신의 능력을 믿고, 도전하려는 태도

Z:IN점 영업사원들의 역량모델을 조사하였다. 문헌연구는 Spencer & Spencer[5] 연구, Manus and MOHR[16]연구, 오현석·배진현·윤정희[17]의 자동차 영업사원의 핵심역량 연구, 윤정현[18]의 여행업 종사자의 일반 역량모델 연구를 선정하였으며, 이후 Z:IN점 지점장 4명과 고성과자 48명이 모여 자체 워크숍을 실시하였다. 이 워크숍에서는 Brainstorming 방식과 NGT(Nominal Group Technique)을 활용하였다.

역량도출을 위해서 먼저 조사된 문헌연구 및 타 직종의 역량모델에 대한 Review를 실시하였고, 이를 바탕으로 LG하우시스의 영업업무 단계별로 필요한 역량을 찾고, 이를 Brainstorming을 통해서 공개된 의견을 통해서 역량을 총 42개로 추출하였으며 이를 다시 NGT방식을 통해서 이를 다듬고 구성원들의 Multi-voting(인당 3표, 5개 이상 지지획득)으로 27개로 그 역량을 도출하였으며, 도출된 역량을 다시 중분류로 묶어서 총 10개의 핵심역량을 도출 하였다. 이에 추출된 Z:IN점 영업사원의 핵심역량은 <표 6>과 같다.

#### 4.2 1차 타당성 검증

최종 확정된 전문영업사원의 핵심역량 10개의 역량을 전문가 패널을 통한 Brainstorming을 실시하였다. 전문가 패널은 임원2명, 영업팀장 2명, 지점장4명, 영업HRD 담당자 2명을 대상으로 타당성에 대한 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 정성적으로 도출된 역량이 고성과를 창출하는데 어느 정도 관련성이 있는지를 100점 만점으로 측정하였으며, 또한 해당역량이 고성과를 내는데 어느 정도의 중요도를 가지고 있는지를 1-5점 척도로 측정하였다. 마지막으로 역량의 필요시기는 그 역량이 영업전에 필요한지 영업 중에 필요한지, 영업 후에 필요한지를 구분하고 그 필요성에 대해서 100점 만점으로 측정하였다. 이에 설문조사의 결과는 다음 <표 7>과 같다.

<표 7> 1차 타당성 검증

NO	역량	관련성 평균	중요도			필요시기		
			최소값	최대값	평균값	사전	중간	사후
1	상품 및 서비스에 대한 지식	94	4	5	4.5	100	100	29
2	고객 및 시장에 대한 지식	89	4	5	4.7	100	100	51
3	세일즈 기회를 포착하는 능력	99	5	5	5	100	80	51
4	영업계획 및 전략수립능력	98	5	5	5	100	80	49
5	고객 니즈 파악 및 대응능력	100	5	5	5	100	100	100
6	설득/협상능력	100	5	5	5	57	100	100
7	영업 사후관리 능력	81	3	5	4.8	43	33	100
8	고객 장기적 관계 구축 능력	99	5	5	5	98	100	100
9	목표 및 성과관리	100	5	5	5	98	100	100
10	자신감	91	3	5	4.1	100	100	72

#### 4.3 2차 타당성 검증

2차 타당성 검증을 위해서 설문조사를 바탕으로 Z:IN점 영업부서 임원 및 Z:IN점 지점장 전체 워크숍을 진행하였다. 워크숍에서는 27개의 역량과 1차 타당성 검증결과를 공유하고, 자유로운 토론을 실시하였다. 워크숍 결과 대부분의 참석자들은 도출된 27개의 역량과 1차 타당성 평가에 대해 공감하였으나 사업 영역 등의 확대(B2C) 및 경쟁심화 따른 추가적인 역량이 필요하다고 판단하여 추가적으로 논의한 결과, 고객 상담역량과 윤리성, 스트레스 관리 등이 제시되었고, 이중 고객 상담역량과 윤리성을 추가로 채택하였다.

#### 4.4 최종 역량모델안의 도출

1차로 도출된 역량모델에 대해 두 번의 타당성 검증을 통해서 최종 Z:IN점 영업사원의 역량을 도출하였으며 그 결과는 다음 <표 8>과 같다.



<표 8> 최종 역량모델

NO	역량	행동지표
1	상품 및 서비스에 대한 지식	주요 자사제품에 대해 설명할 수 있다. 주요 자사제품의 시공에 대해 설명할 수 있다.
2	고객 및 시장에 대한 지식	인테리어 및 건축시장에 대한 시장 환경을 읽고 TI점주와 이야기 할 수 있다. 인테리어 및 건축시장에 대한 고객 Trend 설명할 수 있다.
3	세일즈 기회를 포착하는 능력	인테리어 리모델링의 시장에 대해 정보를 수집하고 이를 체계적으로 분석할 수 있다. 분석한 결과에 대해 TI점주와 원활하게 대화할 수 있다.
4	영업계획 및 전략수립능력	TI점주의 성향에 맞는 영업 전략을 수립하고 이를 실천할 수 있다.
5	고객 니즈파악 및 대응능력	TI점주의 니즈에 맞추되, 회사의 원칙을 준수하면서 대응할 수 있다. 최종소비자의 니즈에 맞게 맞춤형 제안을 할 수 있다.
6	설득/협상능력	회사의 정책범위 내에서 TI점주와의 협상을 통해서 매출을 발생시킨다. 협상 시, 적극적인 커뮤니케이션으로 주도성을 발휘할 수 있다.
7	영업 사후관리 능력	고객의 주문현황에 대해 실시간으로 파악할 수 있다. 시공 전, 시공, 시공 후의 과정을 TI점주와 마찬가지로 관리할 수 있다.
8	고객 장기적 관계 구축 능력	TI점주와의 신뢰관계 구축을 통해 제휴점을 우량TI점으로 육성시킨다. TI점주가 다른 업체와의 거래의 종료를 유도한다.
9	목표 및 성과관리	목표달성에 대한 강한 열망을 가지고 끈기 있게 도전한다. 개인성과는 물론, 지점의 성과를 쟁기고, 동료들과 Co-work한다.
10	자신감	스스로의 역량과 수준을 판단하고 자신의 역량을 향상시킨다. 영업활동에 있어서 도전적으로 임한다.
11	고객 상담능력	TI점주가 어려워하는 고객과의 상담을 통해 매출을 창출한다.
12	윤리성	부정직한 방법으로 영업활동을 하지 않는다. 영업활동의 결과에 대해 지점장에게 솔직하게 보고한다.

## V. 결론 및 제언

### 5.1 결론 및 시사점

최근 부동산 가격 폭등과 규제로 인해서 이사를 포기하면서 집을 고치면서 사는 가정이 늘어났다. 그래서 신축보다는 구축을 중심으로 인테리어 리모델링에 대한 수요가 생기고 있고 이에 따라 인테리어 업계의 Big3인 LG하우시스나, 한샘, 그리고 현대리바트도 전년 대비 매출이 올라가고 있다. 그러나 인테리어 업계의 특성상 이들 Big3는 갑의 위치가 아니다. 이들 업체들은 차이는 있겠지만, 인테리어 시공을 제휴점인 TI업체에게 맡기고 있고, 자재 중심의 매출을 하고 있고, 중소기업, 소상공인과 마찰을 최소화하기 위해서라도 이와 같은 영업의 패턴은 계속 이어질 듯

하다. 그러면 이들 기업에 있어서 가장 중요한 것은 우량TI점의 확보와 전속화가 필요하고 이를 확보할 수 있는 영업사원들이 역량이 무엇보다도 중요하다.

이에 본 연구에서는 LG하우시스의 Z:IN점 영업사원을 중심으로 인테리어 리모델링 분야의 영업사원들의 핵심역량을 추출하여 역량모델을 도출하였다. 본 연구는 Dubios의 덧씌우기 법을 활용하여 역량모델을 개발하였다. 또한 본 연구에서는 현장감 있는 역량모델 개발을 위하여 Dubios의 3단계를 확장하여 역량모델링을 시도하였다. 문헌연구와 고성능 영업사원들의 브레인스토밍을 통해서 핵심역량을 추출하고, 이를 전문가그룹과 지점장 워크숍을 통해서 LG하우시스에서 인테리어 리모델링 분야를 담당하는 영업사원들의 역량을 도출하였다. 그 결과 핵심역량은 총 B 12개로써 상품 및 서비스에 대한 지식, 고객 및 시

장에 대한 지식, 세일즈 기회를 포착하는 능력, 영업 계획 및 전략수립능력, 고객니즈파악 및 대응능력, 설 득 및 협상능력, 영업사후관리 능력, 고객의 장기적 관계 구축능력, 목표 및 성과관리 능력, 자신감, 고객 상담능력, 윤리성이 도출되었다.

본 연구의 이론적 의의는 기존의 영업사원의 핵심 역량 모델링이나 영업사원의 역량 및 성과에 관한 연구가 대부분 자동차나, 여행업, 화장품에 종사하는 영업사원의 연구를 이루었지만, 본 연구에서는 인테리어 리모델링 사업에 있어서 영업사원의 역량모델을 구축하는 연구로 그 폭을 확대했으며, 역량모델링 구축으로 추후 영업사원의 역량이 성과에 미치는 영향 등 후속연구의 기반을 제공하였다.

또한 실무적 의의는 교육 및 인사측면에서 유용하게 사용될 것이다. 본 연구를 통해 도출된 핵심역량을 바탕으로 영업사원들의 영업역량을 높이기 위한 교육과정을 개발하고 운영할 경우, LG하우시스 Z:IN 점 영업사원의 전반적인 영업력 향상에 기여할 수 있을 것이다.

또한 이렇게 개발된 역량을 바탕으로 영업사원의 인사관리에 활용한다면 보다 정밀한 인사관리가 가능해질 것이다. 영업사원의 채용에 있어서도 역량모델에 근거한 채용을 진행하고, 평가지표와 보상측면에서도 이러한 역량을 포함한다면, 보다 유용한 인사제도를 설계할 수 있을 것이고, 구성원으로부터도 객관성을 확보할 수 있을 것이다.

## 5.2 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 한계 및 향후 연구방향은 다음과 같이 제시할 수 있다. 첫 번째, 본 연구는 인테리어 리모델링 사업에서 영업사원의 중요성을 인지하고 그들의 핵심역량 모델을 만드는 연구이다. 하지만, 연구대상이 인테리어 리모델링 산업 전반의 영업사원에 대한 연구가 이루어진 것이 아니라, LG하우시스 한 개 회

사를 집중해서 연구가 이루어지다보니 그 제약과 한계점이 존재한다. 다만, 향후 이와 유사한 방법론으로 다른 경쟁업체의 영업사원의 역량모델을 추출한다면, 보다 체계적이고 완성도 있는 연구가 될 것이다. 두 번째는 인테리어 리모델링 사업에도 취급제품이나 고객접촉의 유무 및 정도, 영업채널에 따라 영업사원의 핵심역량은 차이가 있을 것이다. 이에 영업방식이나 취급방식, 영업채널별로 구분하여 추가적인 연구가 이루어진다면 더욱 많은 시사점을 도출할 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- [1] 박용석, 건축물 리모델링 시장의 전망과 정책과제, 건설이슈포커스, 한국건설산업연구원, 2020.
- [2] White, R. W, "Motivation reconsidered: The concept of competence," *Psychological Review*, Vol.66, No.5, 1959, pp.297-333.
- [3] 오현석, "역량중심 인적자원개발의 비판과 쟁점 분석," *기업교육연구*, 제9권, 제5호, 2007, pp. 191-213.
- [4] McClelland David C, "Testing for competence rather than for intelligence," *American Psychologist*, Vol.28, No.1, 1973, pp.1-14.
- [5] Spencer, L.M. and Spencer, S.M., *Competency at work: Model for superior performance*, New York; John Wiley and Sons, Inc, 1993.
- [6] 엄정호, "사이버보안 교육후년 전문 인력의 역량에 관한 연구," *디지털산업정보학회논문지*, 제15권, 제1호, 2019, pp.43-51.
- [7] McLagan, P., "Model for HRD Practice Training and Development Journal," Vol.43, No.9, 1998, pp.49-59.
- [8] Lucia, Anntoinette D. and Richard Lepsinger,

- The Art and Science of Competency Models : Pinpointing Critical Success Factors in Organization. Wiley Online Library : Personnel Psychology, 1999.
- [9] 양석균·박성규, “역량모델 개발에 관한 연구,” 사회과학연구, 제24권, 2008, pp.5-20.
- [10] 김진모·주대진·이진화·길대환·주현미·이정은, “일반 모델 덧씌우기 방식을 적용한 농촌 지도공무원 역량모델 개발,” 농업교육과 인적자원 개발 제39권, 제2호, pp.115-138
- [11] Michaels, R.E. and Dixon, A.L., “Sellers and buyers on the boundary: Potential moderators of role stress-job outcome relationships”, JAMS 22, 1994, pp.62-73.
- [12] Newton, D. A., “Get most of your sales force operate a sales force successfully, executive must fit his hiring and managing practice to job that has to be done,” Harvard Business Review, Vol.47, No.5, 1973, p.130.
- [13] 김정숙·이아리·홍경표, “특화된 웹2.0 여행사 시스템 설계 및 구현,” 디지털산업정보학회 논문지, 제5권, 제1호, 2009, pp.9-22.
- [14] 안성민, “B2B/B2C 영업사원의 필요역량 차이에 관한 연구,” 박사학위논문, 경희대, 2017.
- [15] 김종호, “채용시장 직무와 역량 간 미스매치 해소 를 위한 플랫폼 개발,” 디지털산업정보학회 논문지, 제12권, 제3호, 2016, pp.11-24.
- [16] Manus & MOHR, Sales Competencies for the twenty-first century, Report published using research conducted by Manus and MOHR, Stamford/Ridgefield, CT : Manus & MOHR, 1997.
- [17] 오현석·배진현·윤정이, “자동차 영업사원의 핵심역량에 관한 연구,” 기업교육연구, 제12권, 제1호, 2010, pp.41-68.
- [18] 윤정현, “여행업 종사원의 동기부여 및 영업역량이 성과에 미치는 영향,” 인적자원관리연구, 제16권, 제1호, 2010, pp.103-118.
- [19] 홍성민·우세라·조현정, “비서 역량모델링 : Dubois의 일반 모델 덧씌우기 방법을 중심으로,” 비서사무경영연구, 제26권, 제2호, 2017, pp.97-121

■ 저자소개 ■



김 성 건  
Kim SungGun

2020년 3월~현재  
인하대학교 산업경영학과 조교수  
2013년 8월  
한국의국어대학교 경영학과  
인사조직전공(경영학박사)  
2003년 2월  
한국의국어대학교 경영정보대학원  
MIS전공(경영학석사)  
2000년 2월  
한림대학교 경영학과(경영학사)  
관심분야 : 리더십, 역량, 조직문화, 영업전략  
E-mail : kimsoo@inha.ac.kr

논문 접수일 : 2020년 12월 10일  
수정일 (1차): 2020년 12월 22일  
수정일 (2차): 2020년 12월 29일  
게재확정일 : 2021년 1월 5일