한국시뮬레이션학회 논문지
Vol. 31, No. 1, pp. 1-9 (2022. 3)
http://doi.org/10.9709/JKSS.2022.31.1.001
ISSN 1225-5904

AHP 분석을 통한 자동차 영업사원 선발에 필요한 핵심역량과 핵심역량 간 상대적 중요도에 대한 연구

이한솔 · 전영아 · 장병윤 †

A Study on Core Competencies Required for Selection of Car Salespersons & the Relative Importance Between Core Competencies through AHP Analysis

Han Sol Lee · Young-Ah Chun · Byeong-Yun Chang†

ABSTRACT

As the automobile market has grown steadily in recent years, consumer expectations have also risen. Therefore, it is necessary for automobile sales offices to create innovative customer value that is different from the past. Auto sales offices are making efforts to select salespeople who fit their management strategies, but they are having difficulties in evaluating their actual internal capabilities. Therefore, in this paper, based on the study of Spencer & Spencer (2008), we reconstruct the core competencies required for salesperson selection, and analyze the core competencies required for today's automobile salespersons by deriving the hierarchical importance between those competencies using AHP analysis. As a result, it was possible to derive the importance of core competencies different from previous studies. This is believed to be mainly due to the modern social market, the characteristics of existing car salespeople, and the tendency of recent customers. This study showed that it is possible to set selection criteria according to the ease and importance of calculating the required competency through AHP analysis. In addition, if the existing research is based on job specifications, this study is different in that it analyzed the actual group of experts.

Key words : Core competency, AHP, car salesperson

요 약

최근 자동차 시장이 꾸준히 성장해옴에 따라 소비자의 기대치 역시도 높아졌다. 그러므로 자동차 영업소는 과거와는 다른 혁신적인 고객 가치 창출이 필요해졌다. 자동차 영업소는 경영 전략에 맞는 영업사원을 선발하기 위해 노력하고 있으나 실질적인 내적 역량을 평가하기에 어려움을 겪고 있다. 따라서 본 논문에서는 Spencer&Spencer(2008) 연구에 기반하여 영업사원 선발에 필요한 핵심역량을 재구성해보고, 그 역량간 계층적 중요도를 AHP 분석을 활용하여 도출하여 오늘날 자동차 영업사원에게 필요한 핵심역량에 대해 분석한다. 본 연구에서는 기존 연구에 기초하여 주요 핵심역량을 선별하고, AHP 분석을 통해 역량간 상대적 중요도를 도출하였다. 그 결과 과거 연구와는 다른 핵심역량 중요도를 도출해낼 수 있었다. 이는 현대사회 시장과 기존 자동차 영업사원의 특징, 최근 고객들의 성향이 주된 원인일 것으로 판단된다. 본 연구는 AHP 분석을 통한 필요 역량 산출의 용이성, 중요도에 따른 선발 기준 설정이 가능하다는 점을 보였으며, 기존 연구가 직무명세서를 기반해서 이루어졌다면 본 연구는 전문가 집단의 설문조사를 통해 이루어졌다는 점에서 차이가 있다.

주요어 : 핵심역량, AHP, 자동차 영업사원

* This work was supported by Ajou univeristy research fund.
Received: 15 November 2021, **Revised**: 31 December 2021, **Accepted**: 1 January 2022

† **Corresponding Author**: Byeong-Yun Chang
E-mail: bychang@ajou.ac.kr
School of Business, Ajou University, Suwon, Korea

1. 서론

기술 기반의 산업 중심 사회가 가고 지식 중심 사회가 도래함에 따라 기업들은 조직이 필요로 하는 직무에 가장 적합한 자질을 갖춘 인재를 고용하기 위해 다양한 선

발 전략을 모색하고 있다. 하지만 직무에 적합한 인재를 선발하기보다는 획일적이고 지나치게 일반화된 기준에 따라 선발하기에 외부적으로는 수준 높은 인재로 보일 수 있으나 막상 업무에 투입되고 보면 기대치에 부응하지 못하는 경우가 많다. 한 언론사에서 조사한 바에 따르면 삼성 · 현대차 · LG · SK 등 30대 그룹 인사담당자에게 설문을 시행한 결과 학점이나 영어성적이 높음에도 불구하고 실무능력이 크게 부족하다고 느낀다고 응답한 비율이 절반을 넘었다(중앙일보, 2009). 최근에도 '고스펙' 지원자에 대해 인사담당자의 85%가 업무능력과는 관계가 없다고 답변하기도 하였다(데이터솜, 2019).

이런 현상은 비단 대기업 사무직에서만 나타나는 것이 아니다. 한국자동차산업연구소(KATI)에 따르면 국내 자동차 시장은 '09년도부터 꾸준히 성장해왔으며, 2020년에는 국내 자동차 시장규모가 188만 대에 이르게 되었다. 하지만 자동차 시장이 활발해 짐에 따라 소비자들의 평가 역시도 더 엄격해졌고, 이에 따라 자동차 영업소는 이를 대비하여 혁신적인 고객 가치 창출이 필요해졌다.

혁신적인 고객 가치를 창출하고, 고객 입장에서 고객의 소리를 들으며 그들의 니즈(needs)를 충족시키는 곳에는 자동차 영업사원의 역할이 무엇보다 중요하다. 이들의 역할은 곧 기업의 이윤 창출에 핵심적인 요소이고, 이들은 기업과 시장 사이의 연결다리를 놓아주는 유일한 소통로인 셈이다.

그렇기 때문에 자동차 영업소는 경영 전략에 맞는 영업사원을 선발하여야 할 필요성을 느끼고 있고 우수한 인재를 확보하기 위해 수많은 노력을 기울이고 있다. 그러나 그들의 실질적인 능력, 즉 내적인 역량보다는 겉으로 보이는 획일적인 모습들만을 가지고 선발하여 기업의 손실을 유발하고 나아가 지속적인 고객 관계 형성의 실패로 인한 시장 점유율 저하까지 우려되는 실정이다. 따라서 본 연구에서는 자동차 영업사원 선발에 어떠한 역량이 필요한지에 대해 생각해보고, 각 역량이 어떠한 기능을 하는지에 대해 다루고자 하며 여러 역량을 단일 기준으로 계층화하는 장점이 있는 AHP 분석을 통해 어떠한 역량이 중요한가에 대해 논해보고자 한다.

기존 연구에서는 이러한 역량 간의 계층적 비교보다는 영업사원 선발에 필요한 역량이 정말 유효한가에 대한 것에 한정되어 있었다. 그래서 기존 연구들은 주로 Spencer & Spencer(2008) 연구에서 정의한 역량 요소를 다시 평가하는 수준에 머물고 있었다. 그렇기에 본 연구에서는 영업사원에 대한 역량을 기존 연구를 기초로 재구성하고, 재구성된 역량의 계층적 중요도까지 AHP 분석 방법을 통해 분석한다.

2. 이론적 배경

2.1 핵심역량(competency)의 정의와 의의

핵심역량은 어떤 직무나 상황에서 특정 기준에 근거한 효과적이고 우수한 성과와 직접적으로 관련되어 있는 개인의 내적 특징을 의미한다. 내적 특성이란 개개인의 개성의 심층적이고 지속적인 부분을 의미하고 이는 곧 매우 다양한 상황과 업무 수행에서의 행동을 예측할 수 있게 한다. 또 직접적으로 관련되어 있다는 것은 역량이 행동과 성과의 원인이 되거나 행동과 성과를 예측할 수 있다는 것을 의미하며, 특정 기준에 근거한다는 것은 어떤 특정한 기준이나 표준으로 누군가가 어떤 것을 잘하는지 못하는지를 평가하는 것을 의미한다(Spencer & Spencer, 2008).

1990년대에 핵심역량에 대한 다양한 연구가 진행되고 이론이 정립되면서 핵심역량의 중요성은 점점 중요해지고 있다. 최근에는 대학생 핵심역량 진단 시스템(K-CESA), KAS(Knowledge, Attitude, Skill) 등과 같이 역량을 발견해내고 평가하는 다양한 방법들을 연구하고 있고 기업들도 이와 같은 방법을 활용하여 조직에 더욱 적합한 인재를 선발하기 위해 노력하고 있다.

이러한 변화는 최근 동향에 따라 더욱 박차를 가하고 있다. 디지털시대에 접어들면서 지식 기반 산업화를 기초로 지식 근로자의 비중이 점점 늘어나고 있고 이에 따라 지식 집약 산업의 증가, 전문 기술직의 증가, 고학력자의 수요증가, 그리고 기업의 인사 관행이 단순 '고스펙' 인재보다는 직무에 더 적합한 인재를 선발하는 방식으로 변화하고 있다(Kang & Shin, 2002; Kim, 2020).

2.2 역량 모델

역량 모델은 이미 다양한 연구에서 다루어졌다. 역량 모델은 간단히 말해 준거집단을 선정하고, 다양한 자료를 수집하여 분석한 뒤 역량 모델의 타당성을 검증하는 식으로 이루어졌다. 이 과정을 통해 Spencer & Spencer (2008)에서는 영업직 사원에 대한 일반적인 역량 모델(Generic Competency Model for Salespeople)을 Table 1.과 같이 정의하였다.

각 영업직 사원 역량에 대한 정의는 Spencer & Spencer (2008)에서 Table 2.와 같이 정의하고 있다.

Table 1. Generic competency model for salespeople (Spencer & Spencer, 2008)

영업직 사원 역량			
영 향 력	성취지향성	주 도 성	대 인 이 해
고객지향성	자 신 감	관 계 형 성	분석적사고
개념적사고	정 보 수 집	조 직 인 식	기술전문성

Table 2. Definition of generic competencies for salespeople (Spencer & Spencer, 2008)

영업직 사원 역량	
영향력	고객과 신뢰를 구축하고 고객의 문제나 관심사에 주목하며 고객에 대한 간접적인 영향력을 행사하고 본인의 말과 행동이 주는 효과를 예측할 수 있다.
성취지향성	도전적이고 성취 가능한 목표를 세우며 시간을 효율적으로 활용할 수 있다.
주도성	쉽게 포기하지 않고 집요하며 기회를 잘 잡는다.
대인이해	비언어적 행동을 이해하고, 다른 사람의 태도나 그 의미를 이해하며 다른 사람의 반응을 예측할 수 있다.
고객지향성	고객의 니즈(Needs)를 충족시키기 위해 별도의 노력을 기울이며 고객의 보이지 않는 니즈(Underlying Needs)를 찾아 충족시킬 수 있고 고객과 신뢰를 쌓는다.
자신감	자신의 능력에 자신감을 갖고 도전을 하며 낙관적인 태도를 보인다.
관계형성	업무와 관련된 관계를 유지하고 연락 네트워크를 갖고 활용할 수 있다.
분석적사고	방해요인을 예측하고 대비하며 계획이나 설명 따위를 준비한다.
개념적사고	경험을 바탕으로 자신만의 규칙을 갖고 현재와 과거의 유사점을 발견, 인식한다.
정보수집	다양한 곳에서부터 정보를 얻을 수 있다.
조직인식	고객 조직의 기능에 대해 이해한다.
기술전문성	적합한 기술적인 지식이나 제품에 대한 정보를 알고 있다.

위에서 살펴본 바와 같이 영업직 사원에 대한 일반 역량은 12가지이나 자동차 영업사원을 기준으로 하는 본 연구에서는 Spencer & Spencer(2008) 연구에서 별도로 언급된 대인 서비스 종사자(Helping & Human Service Workers)의 핵심역량이 추가로 더 필요하다고 판단하였다. 자동차 영업사원은 비단 판매뿐만 아니라 다양한 고객들에 대한 서비스를 함께 해야 하는 직종이기 때문에 Table 3.과 같은 역량을 고려한다.

Table 3. Additional competencies for interpersonal service workers (Spencer & Spencer, 2008)

영업직 사원 역량	
지시/주장	필요할 경우에 '안된다'고 할 수 있으며, 부당한 요구를 거절할 수 있다.
자기통제	일에 방해되는 개인적인 감정을 통제할 수 있고 고객과 적절하지 않은 관계를 피한다.
유연성	상황에 맞게 스타일이나 방법을 바꿀 수 있다.

하지만 Spencer & Spencer(2008)에서 정의하고 있는 역량은 자동차 영업사원의 역량을 설명하기에 다소 모호한 면이 있고 쉽게 적용되지 않는 부분도 존재한다. 따라서 본 연구에서는 자동차 영업사원의 역량에 맞게 부족한 부분을 보충할 필요가 있었고, 상대적 중요도 도출을 위한 AHP 분석에 필요한 설문조사를 원활히 실시할 수 있도록 각각의 정의를 구체화, 독립화할 필요가 있었다. 본 연구에서 정리한 것은 Table 4.와 같다.

본 연구에서 선정하고 소폭 재구성한 15가지의 역량에 대해 현재 자동차 대리점의 부장급 지점장 2명, 판매대수 100대 이상인 대리점 대표 2명, 우수 판매사원 2명, 총 6명에게 인터뷰를 통해 위 역량에 대해 검증하여 본 결과 위 15가지 역량 모두가 영업사원 선발에 중요한 요인이 된다는 평가를 받았다.

3. 연구 방법

본 연구에서는 AHP 분석을 사용하여 각 역량의 상대적 중요도를 평가한다. AHP 분석을 위한 설문조사 실시 대상은 판매 대수 90대 이상인 K사 대리점 대표 및 H사 대리점 대표에게 무기명으로 설문조사를 실시하였다. 설문 응답자 분포는 Table 5.와 같다.

AHP 분석은 복잡한 다차원 문제를 체계적으로 우선순위가 부여된 여러 결정 대안을 제시함으로 해결할 수 있도록 고안된 계층 분석 방법이다(Satty, 1989; Bang & Chang, 2013). 다차원 의사결정에 가장 큰 어려움은 서로 다른 기준을 가진 다양한 특성들을 단일 차원으로 순위를 부여하여 통합하는 것이다. AHP 분석에서는 의사결정자 판단의 서술적 측정을 사용하여 주어진 문제를 계층적으로 구조화할 수 있다는 장점이 있다. 그뿐만 아니라 여러 항목에 대한 다차원적인 비교를 쌍대비교법(pairwise comparison)을 실시하여 단일 차원의 방식으로 설문 응답자에게 제시하기 때문에 응답자가 항목들을 비교하는데 더욱 용이하며 항목별 비교에 대한 설문 신뢰도 역시 상당히 높다는 장점도 있다.

Table 4. Revised core competencies for car salesperson (Spencer & Spencer., 2008; Kim., 2004; Oh, et. al., 2010)

자동차 영업사원 역량	
영향력	나의 행위와 말이 고객에게 어떤 영향을 미칠지 예측하고 행동한다. 고객과 신뢰 관계를 구축하고 친밀감을 유지한다. 고객의 문제나 관심사에 주목한다.
성취지향성	도전적이고 성취 가능한 목표를 세운다. 시간에 따른 계획을 세워 시간을 효율적으로 활용한다. 고객의 잠재적 이익 가능성을 보고 의사결정을 한다.
주도성	거래 성사를 위해 끈기를 가지고 쉽게 포기하지 않으며 지속적인 노력을 기울인다. 판촉 조건, 계약타이밍과 같은 기회를 잘 활용한다.
대인이해	상대방의 행동이나 태도를 파악하고 그 의미를 파악할 수 있다. 고객의 태도, 관점, 관심사 및 요구사항을 파악한다.
고객지향성	고객의 문제가 무엇이든 적극적으로 해결하기 위해 노력한다. 계약 성사가 이루어진 후에도 지속적인 사후 관리를 한다. 고객의 니즈(Needs)와 숨은 니즈(Underlying Needs)를 발견해내고 충족시킬 수 있다.
자신감 (자기확신)	자신감을 갖고 적극적으로 고객을 응대한다. 본인의 능력을 믿고 낙관적인 태도로 고객을 대한다.
관계형성	영업을 위해 더욱 광범위한 네트워크를 형성하고 활용한다. 업무적인 다양한 친분 관계를 형성한다.
분석적사고	영업 방해요인을 예측하고 대비하며 계획이나 설명 따위를 준비한다. 분석적인 접근을 통해 향후 예기치 못한 문제에 대비한다.
개념적사고	고객과의 교류 경험을 통해 어떤 패턴이나 일관성을 이해한다. 문제 해결이나 협상에 필요한 핵심적인 행동이 무엇인지 파악한다. 특정 문제에 대한 진단과 핵심 원인을 찾아낼 수 있다.
정보수집	고객 정보나 고객 요구사항, 경쟁업체에 대한 정보를 수집한다. 고객 및 거래처 내부관계자들을 통해 거래처의 정보를 수집한다. 제품 관련 정보를 수집하기 위해 회사자료뿐만 아니라 인터넷, 신문, 집지 등 다양한 매체를 활용할 수 있다.
조직인식	고객이 속해있는 조직의 환경과 문화를 이해한다. 고객 조직의 의사결정 구조와 영향을 미치는 요인을 파악한다.
기술전문성	차량(제품)에 대한 이해도가 높고 관련된 지식을 보유하고 있다. 제품에 대해 영업 외의 기술적 지식을 보유하고 있다.
지시/주장	경우에 따라 다른 사람에게 업무를 분담하여 지시한다. 고객의 부당한 요구를 단호하게 거절할 수 있다.
자기통제* (태도)	일에 방해되는 업무 외적이 감정 개입을 차단하여 각종 상황에 건설적인 대처가 가능하다. 본인에게 닥친 일의 원인에 대해 본인의 잘못을 인정하고 스스로 성찰한다.
유연성	고객의 요구에 대해 유연하게 대처할 수 있다. 상황에 맞게 고객 대응 방법을 조정할 수 있다. 본인의 생각과 다른 의견을 이해하고 수용할 수 있다.

* (Baik, K.B., 2014)

Table 5. Demographic statistics of survey respondents

항목	구분	인원 (명)
성별	남	12
	여	0
나이	60대	1
	50대	6
	40대	5
학력	대졸	9
	전문대졸	2
	고졸	1
직위	과장	1
	차장	3
	부장	1
	이사	1
	대표	6
근속년수	7년 이상	1
	10년 이상	1
	20년 이상	10

업체	인원(명)	구분
K사	10	G서부지역 본부장 A지역 GJ 지점장 A지역 GJ 대리점 대표 G서부지역 대리점 지원팀장 G서부지역 최우수판매 직원 G서부지역 우수판매 직원 G지역 DA 대리점 대표 A지역 DJ 대리점 대표 A지역 SH 대리점 대표 G지역 CJE 대리점 대표
H사	2	I지역 HS 대리점 대표 I지역 HS 대리점 최다 판매 직원
계	12	G지역: 6명, A지역: 4명, I지역: 2명

본 연구에서 설문조사는 쌍대비교 방식을 적용한 문항을 배치하였으며 각 문항에 기재된 역량에 대한 정의는 별도로 제공하였다. 총 문항은 105문항이고, 각 역량은 Table 6.과 같이 1(같음)부터 9까지 비교를 할 수 있게 하였다.

Table 6. Example of AHP survey indicates that the factor A is slightly important than the factor B

비교 점수에 대한 기준																		
#	항목A	절대중요	-	매우중요	-	중요	-	약간중요	-	같음	-	약간중요	-	중요	-	매우중요	-	절대중요	항목B
2	성취지향성	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	정보수집
								V											

최종적으로 각 데이터에 대한 수치를 기하평균을 활용하여 종합한 뒤, 응답 신뢰도(Consistency Index)를 계산하였고 그 결과를 토대로 연구에 대한 결론을 내렸다.

데이터 종합은 크게 산술평균, 기하평균을 통해 가능한데 행렬계산상의 차원에서 본다면 쌍대비교행렬은 요소(element)간에 역대칭성을 갖기 때문에 산술평균보다는 기하평균을 사용하는 것이 바람직하다. 기하평균은 결과 간에 역수 관계가 존재하여 고유벡터법의 기본 공리를 만족시키는 데 반하여, 산술평균은 이와 같은 성질을 만족시키지 못한다. 따라서 데이터 종합에는 기하평균을 사용하였다(Cha & Chang, 2004; Woo et. al., 1997).

4. 연구 결과

설문조사를 통해 얻은 데이터를 AHP 분석 기법으로 처리하여 도출된 개인별 결괏값은 Table 7.과 같다. 구분

Table 7. AHP Survey data collected from the representative of automobile dealership with more than 90 units sold

	성취 지향성	주도성	정보 수집	대인 이해	고객 지향성	영향력	조직 인식	관계 형성
1	0.0450	0.0210	0.0130	0.0170	0.0910	0.0310	0.0250	0.0220
2	0.0200	0.0130	0.0450	0.0150	0.0590	0.0100	0.1310	0.0350
3	0.0590	0.0150	0.0240	0.1020	0.0880	0.0370	0.0660	0.1180
4	0.0570	0.0210	0.0230	0.1000	0.0940	0.0250	0.0680	0.1220
5	0.0290	0.0300	0.0130	0.0270	0.1620	0.0950	0.0990	0.0820
6	0.1420	0.0500	0.0750	0.0630	0.0710	0.0420	0.0800	0.0690
7	0.0560	0.0730	0.0050	0.0040	0.0070	0.0120	0.0160	0.0360
8	0.1500	0.1510	0.1190	0.0920	0.0890	0.0920	0.0540	0.0390
9	0.0230	0.0150	0.0300	0.0350	0.0630	0.0490	0.1830	0.1700
10	0.0410	0.0610	0.0330	0.0180	0.0500	0.0340	0.1480	0.1210
11	0.0200	0.0180	0.0270	0.0500	0.1270	0.0600	0.1830	0.1050
12	0.0400	0.0570	0.0280	0.0840	0.1310	0.0680	0.0500	0.0920
13	0.0480	0.0530	0.0500	0.0340	0.0180	0.0330	0.0500	0.0550

	지시 / 주장	분석 적사고	개념 적사고	기술 전문성	자기 통제	자신감	유연성
1	0.0180	0.0410	0.0550	0.1030	0.1870	0.1080	0.2230
2	0.0080	0.0750	0.0760	0.2230	0.1470	0.1040	0.0360
3	0.0220	0.0370	0.0270	0.0810	0.1280	0.0910	0.1070
4	0.0200	0.0350	0.0240	0.0810	0.1290	0.0910	0.1090
5	0.0250	0.0400	0.0570	0.1280	0.0870	0.0740	0.0530
6	0.0330	0.0460	0.0620	0.0990	0.0570	0.0530	0.0580
7	0.0310	0.0400	0.0620	0.0990	0.1470	0.1820	0.2290
8	0.1070	0.0280	0.0410	0.0140	0.0110	0.0070	0.0060
9	0.0080	0.0150	0.0470	0.0700	0.1320	0.0570	0.1030
10	0.0210	0.0530	0.0410	0.1230	0.1410	0.0940	0.0220
11	0.0090	0.0150	0.0250	0.0260	0.1270	0.1130	0.0980
12	0.0130	0.0180	0.0210	0.1640	0.0560	0.0720	0.1070
13	0.0400	0.0910	0.0180	0.0960	0.1930	0.1750	0.0450

번호는 각 설문조사 응답자에 대한 구분이고 마지막 행의 CI는 consistency Index를 의미하며 CR은 consistency ratio를 의미한다. 본 연구에서는 15개의 요소를 분석하고 있으므로, 평균 무작위 지수(random index; RI)를 1.58로 설정하여 계산하였다(Satty, 1989).

각 응답자의 역량별 중요도는 위 도표와 같다. 각 역량에 대한 종합된 전문가들의 평가는 각 데이터를 기하평균으로 종합한 값이며 Table 8.과 같은 결과를 얻을 수 있다.

Table 8. Relative importance calculated from survey data

	성취 지향성	주도성	정보 수집	대인 이해	고객 지향성	영향력	조직 인식	관계 형성
계	0.0580	0.0390	0.0300	0.0430	0.0770	0.0440	0.0910	0.0830

	지시 / 주장	분석적 사고	개념 적사고	기술 전문성	자기 통제	자신감	유연성	CI
계	0.0280	0.0440	0.0470	0.1050	0.1240	0.0970	0.0900	0.0524

종합적인 데이터는 일관성 지수(CI)값이 약 0.052415이며, 일관성 비율(CR)이 약 0.03317로 도출되어 일관된 답변을 확보했음을 확인할 수 있다. 종합적인 결과를 계산된 가중치 순으로 나열하면 Table 9.와 같다. 우측 부분의 비교 가중치 항목은 Spencer & Spencer(2008) 연구에서 주어진 중요도 순위이다.

Table 9. The relative competencies of car salesperson (Descending order) & comparison with the result of Spencer & Spencer(2008)

순서	역 량	가 중 치	Spencer & Spencer (2008)
1	자기통제	0.124	2*
2	기술전문성	0.105	12
3	자신감	0.097	6
4	조직인식	0.091	11
5	유연성	0.090	10*
6	관계형성	0.083	7
7	고객지향성	0.077	5
8	성취지향성	0.058	2
9	개념적사고	0.047	9
10	영향력	0.044	1
11	분석적사고	0.044	8
12	대인이해	0.043	4
13	주도성	0.039	3
14	정보수집	0.030	10
15	지시 / 주장	0.028	11

AHP 분석을 통해 종합된 데이터에서 도출된 최종적인 결과에 따르면 자동차 영업사원을 선발할 때 중요한 역량은 15가지가 있는데, 성과가 높은 영업사원을 선발하기 위해 필요한 역량을 중요한 순서대로 나열하자면, 자기통제가 가장 높은 중요도를 보이고 있으며 그 뒤로 기술 전문성, 자기 확신, 조직인식, 유연성, 관계 형성, 고객지향성, 성취지향성, 개념적사고, 영향력, 분석적사고, 대인이해, 주도성, 정보수집, 지시/주장 순의 순서를 나타내고 있다.

5. 결론 및 시사점

5.1 결론

연구 결과를 토대로 본 연구에서 도출한 결과는 다음과 같다. 첫째로 자동차 영업사원 선발에 필요한 핵심역량은 중요도 순서대로 자기통제, 기술전문성, 자신감, 조직인식, 유연성, 관계형성, 고객지향성, 성취지향성, 개념적사고, 영향력, 분석적사고, 대인이해, 주도성, 정보수집, 지시/주장으로 나타났다. 위 15가지 자동차 영업사원이 갖춰야 할 역량은 조사를 통해 필요한 것으로 판단되었고, 전문가 집단을 대상으로 쌍대비교법 설문을 시행한 데이터를 토대로 AHP 분석을 실시한 결과는 Fig. 1.과 같다.

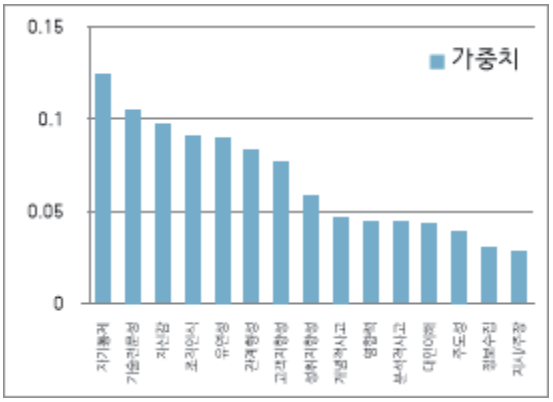

Fig. 1. The relative competencies of car salesperson

최종 분석 결과를 근거로 도출된 가중치의 순서는 Spencer & Spencer(2008) 연구에서 나온 순위와 일치하는 부분도 있고, 다르게 나온 부분도 있다. 자기통제의 경우에는 동일하게 높게 나타났으나 기존 연구에서 비교적 낮은 순위에 있던 조직인식, 기술전문성, 유연성은 상대적으로 높은 중요도를 보였다. 반면 가장 중요하다고 했던 영향력, 성취지향성, 주도성의 경우에는 크게 높은 중요도를 받지 못했다. 정보수집, 지시/주장은 전과 마찬가지로 비슷한 양상을 나타내었다.

자동차 영업사원 선발 시에 필요한 15가지 역량이 과거에 시행되었던 데이터와 다르게 나왔다는 점에서, 전문가들이 평가하는 자동차 영업사원에게 필요한 역량이 기존 데이터와 차이가 있음을 보여주었다.

기존 연구와 본 연구에서 조사, 분석한 역량의 중요도가 다르게 나온 원인은 첫째로 과거와는 달리 현대 사회에서 다양하고 복잡한 기술, 자동차 영업사원에게는 자동차의 기능, 특징 등의 기술적 이해가 더욱더 중요해진 것으로 분석된다. 실제로 소비자가 제품을 구매할 때 제품이 지닌 기술적인 부분을 폭넓게 이해하지 못하는 경향이 있으며 제품의 용도, 목적 역시도 과거와는 달리 매우 세분화 되어있기 때문에 자동차 영업사원에게 기술적 전문성이 보다 중요해졌다는 것을 의미한다 할 수 있다.

둘째로, 자동차 영업사원의 직업 특성상 기본급이 아닌 성과급으로 유지되기에 과거에는 이로 인하여 조직적 와해의 문제점이 나타났었다. 따라서 조직적인 협동, 결속력 등이 결여되고 개인주의적인 경향이 나타났는데 곧 조직 내부의 불필요한 경쟁을 유발하고 나아가 영업사원이 단순 성과 위주, 성과 지향적인 태도를 보인다면 고객에게까지 해가 되는 현상이 나타났다. 이러한 문제점 때문에 많은 영업소에서 영업사원들의 결속력, 소속감 등을 제고시키기 위해 노력하고 있다. 따라서 조직인식 역량이 중요한 역량으로 떠올랐고 비록 영업적으로는 중요하지만, 전문가들은 성취지향성의 중요도를 낮게 평가한 것으로 풀이된다.

셋째로, 최근 고객들은 영업사원과의 관계, 친밀감보다는 제품에 대한 정보, 기능 정보를 더욱 추구하는 경향이 있다. 과거와 같이 제품의 차별성이 별로 없던 상황에서는 영업사원과의 관계에서 제품을 선택하는 경향을 많이 보였는데 요즘에는 친밀감이나 유대관계보다는 실질적인 고객의 필요, 재정 상황 등의 상황에 의해 제품을 선택하기 때문에 영향력, 대인이해, 주도성 역량의 중요도가 다른 역량에 비해 낮게 도출되었다고 볼 수 있다. 다시 말해 현대 사회의 고객들은 스스로가 필요로 하는 것을 미리 알 수 있는 환경에 있고 구매에 대한 시간적, 경제적 여유가 충분하기 때문에 자동차 영업사원은 기술적인 부분에서 그 필요에 맞는 제품을 제시하는 것이 더욱 중요해진 것이고 이에 따라 고객과의 친밀감과 이해 그리고 주도적 영업에는 고객의 지속적인 구매 등에 영향을 주지만 과거보다는 그 비중이 작아진 것으로 분석된다.

또한, 연구 결과를 바탕으로 성과가 높은 자동차 영업사원의 핵심역량이 계층적으로 구분될 수 있음을 파악하였다. 기술전문성, 개념적사고, 분석적사고, 정보수집은 영업사원의 기술적 능력에 대한 역량으로 풀이되며, 조직인식, 관계형성, 고객지향성, 영향력, 대인이해, 지시/주장은 사회적 역량으로 이해될 수 있다. 자기통제, 자신감, 유연성, 성취지향성, 주도성은 개인 특성 역량으로 종합된다. 이는 타 연구가 자동차 영업사원의 기술적 역량을 강조한 것과 비교하여 다양한 역량 구조를 보여주고 있음을 알 수 있다(Kim et. al., 2019; Kim., 2017).

결과적으로 자동차 영업사원의 핵심역량을 Table 10. 과 같은 계층적 구조로 나타낼 수 있다.

Table 10. Hierarchical structure of the core competencies of car salesperson

기술적 역량	사회적 역량	개인 특성 역량
	조직인식	
기술전문성	관계형성	자기통제
개념적사고	고객지향성	자신감
분석적사고	영향력	유연성
정보수집	대인이해	성취지향성
	지시/주장	

5.2 시사점

기존 역량 연구에서는 역량 위주의 연구를 시도하였으나 본 연구에서는 앞으로 자동차 영업사원에게 필요한 역량뿐만 아니라 역량간의 상대적 중요도를 비교 분석하였고, 나아가 다양한 분야에서 이와 비슷한 방법으로 선발 과정에서 고려해야 할 역량을 쉽게 분석할 수 있다는 점을 보여주었다. 그리고 그 분석 결과를 토대로 과거와 다른 현대 사회에서 요구하는 역량이 무엇인지도 알 수 있었다. 또, 분석 결과를 기초로 실제 기업 등에서 사용하는 KAS(Knowledge, Attitude, Skill)과 같은 방법을 통한 평가 방법에 적용하여 더 나은 평가 모델을 구축할 수 있을 것으로 전망된다. 역량 선별과 중요도를 파악하여 평가 모델에 적용한다면 평가 모델의 신뢰성, 정확성 제고가 가능할 것이며 나아가 새롭게 구축된 평가 모델로 인한 손실 감소, 이윤 증대 등의 효과를 볼 수 있을 것이다. 이 외에도 본 연구의 결과를 토대로 자동차 영업사원 선발에 필요한 평가 방법에 중요한 역량을 평가하도록 하여 더 나은 인적자원을 확보할 수 있을 것으로 보인다.

그뿐만 아니라 핵심역량 선정에 참고하였던 기존 연구에서는 역량별 가중치를 선정하는 데 있어 직무명세서 등을 참고하여 특정 직무에 대한 필요 역량의 빈도(frequency)를 기반으로 분석을 하였다. 반면 본 연구에서는 현장에서 좋은 성과를 올리고 있는 전문가를 대상으로 설문을 시행하여 가중치를 분석하고 도출된 결과로부터 핵심역량의 계층적 구조를 추론하였다는 점에서 의의가 있다.

5.3 한계점

본 연구에서는 기존 연구에서 제시된 역량을 필요에 맞게 재구성하고 이전에 시도되지 않았던 계층적 중요도를 분석하였다는 점에서 그 의의가 있다. 또, 그 결과를 토대로 과거와 현재의 역량에 대한 다른 관점을 상대적 중요도를 통해 과거 연구와 비교하여 파악할 수 있었다.

하지만 역량에 대한 개념을 본 연구에서 어느 정도 구체화하여 설문조사를 실시하였음에도 불구하고 전문가마다 그 개념을 정확하게 이해하지 못하는 경우가 있었고, 혹은 그 개념에 대한 자신만의 생각과 이해를 갖고 설문조사에 임하는 경우가 있었다. 이는 역량이라는 것이 명확하게 구체화하지 못했다는 것을 시사한다. 따라서 설문 시에 역량에 대한 보다 정확한 정보를 알릴 필요가 있었다.

5.4 향후 연구방향

본 연구에서는 자동차 영업사원 선발에 필요한 핵심역량을 우수한 성과를 보이는 직원의 역량만으로 분석하였는데 기술적 역량, 사회적 역량 그리고 개인적 특성에 대한 역량 외에 판매 성과에 영향을 주는 다각적인 요인을 분석할 필요가 있다. 즉, 판매에 직접적인 영향을 주는 요인 외에 간접적인 영향을 주는 다양한 기술적 역량이 존재할 수 있으므로 이러한 외생적 요인을 고려하여 다양한 시각에서 핵심역량을 분석할 수 있을 것이다. 외생적 요인을 다각적으로 분석하기 위해 전문가 집단이 필요하다는 한계를 (Sul et. al., 2008)과 같이 몬테카를로 시뮬레이션을 통해 극복할 수도 있을 것이다.

또한, 본 연구에서는 자동차 영업사원의 핵심역량의 계층적 구조를 도출하였는데 이를 이용하여 추가적인 연구가 진행되었다면 기술적 역량이 강조된 기존 연구와 달리 보다 풍부한 자동차 영업사원의 핵심역량을 제시할 수 있을 것이다.

References

Kim C.G. and J.C. Lee (2009). “[Cover Story] Sales & Human Resources Managers Conflict at This Time, why?”., Joongang, 17th March, 2009. (http://www.datasom.co.kr/news/articleView.html?idxno=100393) (김창규, 이종찬 (2009), “[Cover Story] 영업부장 · 인사부장 이맘때면 실랑이 왜”, 중앙일보, 2009년 3월 17일)

Jung, J.S. (2019). “Qualification and work ability are not proportional”., Datasom, 2nd August, 2019. (https://news.nate.com/view/20090317n00338) (김창규, 이종찬 (2009), “인사담당자 85%, 고스펙과 업무능력, 비례 안한다”, 데이터솜, 2019년 8월 2일)

Spencer, L. M. and P. S. M. Spencer (2008). “Competence at Work models for superior performance”. John Wiley & Sons.

Kang, S.H. and B.S. Shin (2002) “Knowledge economy & core competency”, Korea Labor Institute. (강순희, & 신범석. (2002). 지식경제와핵심역량 (pp. 1-37). 한국노동연구원.)

Kim, Y.H., (2020). “A Study on the Perception of Recruiters selected through NCS Based Recruitment System : Newly hired employees in 25 Public Organization”. Korea Association of Skills and Qualifications(KASQ)

Kim, T.G., (2005). “study on the core competence of automobile salesperson”. Yonsei university

Oh, H.S., J.H. Bae and J.E. Yoon (2010). “A Study on The Core Competencies of Car Salespeople”. Korean Society for Learning and Performance

Baik, K.B., (2021). “Organizational behavior (7th edition)”, CMBooks

Saaty, T. L. (1989). “Group decision making and the AHP”. In The analytic hierarchy process (pp. 59-67). Springer, Berlin, Heidelberg.

Bang, W. and B. Y. Chang (2013). “Quality factor analysis of metalworking process with AHP”. International Journal of Production Research, 51 (19), 5741-5756.

Cha, W.C. and S.P. Jang (2004). “The Selection of Human Factors Evaluation Criteria for Information Display on VDT using AHP”

Woo, C.S., G.Y. Kim and S.B. Kang (1997) “A study of bankrupt forecast model using Logit and AHP”. Korean Financial Management Association (우춘식, 김광용, & 강성범. (1997). “LOGIT 분석과 AHP 분석을 이용한 부도예측모형의 비교연구”. 재무관리연구, 14(2), 229-252.)

Kim, M. H., B. Y. Bae and K. S. Jeon (2019). "Relationships between Personal Competence and Sales Performance of Sales Representatives - Focusing on Sales Representatives of Automobile Dealership,” The Korean Society of Business Venturing and Entrepreneurship, vol. 14, no. 1, pp. 17-32, 2 2019.

Kim, Y. C. (2017). “A Study on Salespersons' Competencies affect Sales Performance,” Master’s thesis, Chosun university

Sul, Y. J., S. B. Jeong., K. H. Song., K. S. Chon and S. M. Rhee (2008). “A Evaluation Model of AHP Results Using Monte Carlo Simulation (Depending on the Case Studies of Road and Rail)”. Korean Society of Transportation, 26(4), 195-204.

이 한 솔 (ORCID : https://orcid.org/0000-0002-5794-4438 / lhs15@ajou.ac.kr)

2015 아주대학교 e-Business학과 학사
2019~ 2021 아주대학교 경영빅데이터센터 연구조교
2022 아주대학교 경영학과 Management Science & Operations Research 박사

관심분야 : Big data analysis, Simulation, Applied statistics, Behavioral model

전 영 아 (ORCID : https://orcid.org/0000-0002-8530-7161 / forever2305@ajou.ac.kr)

2015 아주대학교 경영학과 학사
2015~ 현재 아주대학교 경영학과 Management Science & Operations Research, 석박사통합과정

관심분야 : Demand forecasting techniques, Simulation, Big data analysis, Optimization

장 병 윤 (ORCID : https://orcid.org/0000-0001-6421-6554 / bychang@ajou.ac.kr)

1995 성균관대학교 산업공학과 학사
2000 Georgia Tech. Operations Research 석사
2002 Georgia Tech. Applied Statistics 석사
2004 Georgia Tech. Industrial and Systems Engineering 박사
2004~ 2006 Georgia Tech. Post Doc.
2006~ 2009 KT 네트워크 연구소 선임 연구원
2009~ 현재 아주대학교 경영대학 경영학과 교수
(현) 한국시뮬레이션학회 학회장

관심분야 : Simulation, Applied Statistics, Business Model Innovation