J. Soc. Korea Ind. Syst. Eng Vol. 43, No. 3 : 191-203, September 2020
https://doi.org/10.11627/jkise.2020.43.3.191
ISSN : 2005-0461(print)
ISSN : 2287-7975(online)

A Study on Relative Importance and Priority of the Competency of B2B Salesperson Using AHP : Gap in Perception between Suppliers and Buyers

Byeonghoon Ahn* · Seung-chul Kim** · Taewon Lee**†

*Graduate School of Business, Hanyang University
**School of Business, Hanyang University

AHP 분석을 활용한 B2B 영업사원 역량의 상대적 중요도와 우선순위 연구 : 공급사와 구매사 간의 인식차이

안병훈* · 김승철** · 이태원**†

*한양대학교 대학원 경영학과
**한양대학교 경영대학

This study aims to present the differentiating factors of B2B salesperson competency through comparing the suppliers and buyers in Korean steel industry in their perception on the importance and priority of B2B salesperson competency. Based on previous studies, analysis on B2B salesperson competency has been analyzed using the B2B salesperson performance competency measure factors and appropriately reorganizing them for better application to the steel industry. The required performance competencies of B2B salesperson can be categorized into 3 different types, namely social exchange competency, advisory sales competency, and skill & knowledge competency. AHP analysis was performed for analyzing the relative importance of B2B salesperson competency based on the factors of previous studies, in which categorization of the aforementioned types had been done. As the result, first, it has been confirmed that there is a difference in 1st layer main factors between the supplier group and buyer group. The supplier group valued the advisory sales competency, while the buyer group valued skill & knowledge competency. Second, it has been proved that there is same result of relative importance in 2nd detailed factors between the supplier group and buyer group. Both group confirmed that customer member, identify customer needs and communication skill are very important factors. Third, as the result of analysis on the gap between B2B salesperson competency of the suppliers and buyers, the gap in the product knowledge and sales team member need improvement for buyer's satisfaction according to overall results of relative importance and priority. The steel supplier was able to develop B2B salesperson competency according to the buyers' needs based on the result of this study, and furthermore it is expected that this study will be able to contribute to increase in buyer competitiveness through differentiation in B2B salesperson competency.

Keywords : Steel Industry, B2B Salesperson, Salesperson Competency, AHP Analysis

Received 24 August 2020; Finally Revised 22 September 2020;
Accepted 23 September 2020
† Corresponding Author : twlee@hanyang.ac.kr
www.kci.go.kr

1. 서 론

1.1 연구의 배경

철강산업은 국가의 핵심적인 기초산업으로서 전방산업과 후방산업의 연관 효과가 매우 큰 산업이다. 그리고 조선, 기계, 자동차, 전자와 더불어 제조업의 기초가 되는 한국의 5대 제조업 중의 하나이다. 철강산업은 산업재를 제조하고 있으며 주요 고객들은 조선, 자동차, 기계, 에너지, 건설, 전자 등 다양한 산업군으로 구성되어 있다[19]. 또한 국내 철강사의 고품질의 철강소재가 국내 주요 산업에 안정적으로 공급됨으로서 철강산업은 우리나라 경제성장의 견인차 역할을 해오고 있다[22].

최근 전 세계적인 제조업 성장세 감소 등에 따라 전세계 철강수요가 둔화되고 중국의 설비 감축에도 공급과잉 상황이 지속되고 있다. 더불어 미국에서부터 시작된 철강 보호주의가 전 세계적으로 확장되었고 환경규제 강화로 인해 온실가스 배출 감축에 따른 비용도 점점 상승하고 있다[9]. 2008년 금융위기 이후 수요부진과 설비과잉 등의 영향으로 철강산업의 수익성은 급락하고 있고 금융위기 직후 한계기업의 증가세가 이어지고 있다[25]. 특히 중국효과(China effect)로 인하여 2008년 이후 과거부터 지속되어온 공급자 주도시장에서 구매자 주도시장으로 시장이 바뀌면서 철강재의 국제적 가격하락과 설비과잉으로 인한 공급사와 구매사 간의 수급균형이 깨어지게 되었다[17]. 이러한 상황을 극복하기 위해서는 공급사와 구매사는 차별화된 전략이 중요하다고 할 수 있다. 철강산업 공급사슬 속에서 경쟁우위를 통한 차별성을 확보하기 위해 많은 기업자원을 투자하고 있으며 공급사의 공급서비스와 구매사의 효과적인 구매전략이 중요하다고 할 수 있다[35]. 특히 철강산업이 가지고 있는 B2B 시장의 특성으로 인하여 철강 공급자와 구매사 간에 수많은 기술적 요구, 사회·관계적 요구, 자문적 요구 등에 대한 대응이 필연적으로 발생하고 있다[3]. 왜냐하면 산업재 시장에서의 고객들은 차별화된 서비스와 영업을 요구하기 때문이다[31]. 이러한 비즈니스 환경의 변화로 고객의 관계발전과 유지를 위해 영업하는 기능이 극적으로 변하였다[30]. 영업사원은 지식중계인으로서 공급사와 구매사를 연결하기도 하고 기술적인 문제를 해결하여 관계를 돈독하게 하기도 한다[37]. 최근 연구에 의하면 공급사와 구매사 간의 신뢰적 관계가 발전하여 협업을 이끌어내고 이러한 관계는 기술적 변동성이 클수록 강화된다고 하였다[44]. 하지만 현재 철강산업의 공급사와 구매사는 차별화된 서비스와 영업을 전달할 수 있는 영업사원의 역량에 대한 중요성을 잘 인지하지 못하고 있다[1].

철강산업은 대표적인 B2B 산업의 하나로 공급사와 구매사 간의 거래관계가 장기적 관점에서 유지된다고 할 수 있다[1, 3]. 최근 기업 간의 경쟁 심화, 고객수요의 다양화, 다양한 기술의 발전 등의 기업을 둘러싸고 있는 환경요소의 변화에 따라 공급사는 구매사에게 차별화된 서비스를 제공하여야 한다[48]. B2B 산업에서 장기적 관계의 유지와 차별화된 서비스를 제공하기 위해서는 기업간의 매개자의 역할을 위해 영업사원이 중요하며 철강산업의 영업사원 역량 개발이 무엇보다 중요하다고 할 수 있다. 철강산업의 많은 기업들이 공급사와 구매사 간의 협력적 관계를 구축하고 있고, 특히 기업의 경쟁력 확보와 관리 및 운영의 효율성 제고를 위해 영업사원을 활용하고 있다. 그래서 영업사원의 역량이 공급사와 구매사 간의 긴밀한 관계 구축에 더욱 중요하다고 할 수 있다[1].

현재 영업사원의 경우 대부분 B2C에 집중되어 연구되어왔고 B2B 영업사원에 대한 연구가 부족한 것이 현실이다. 특히 영업사원 역량에 대한 연구는 일부 연구자들[26, 28, 43]에 의해 연구되었고 B2B 영업사원의 업무수행 역량 도출은 최근 연구자들[8, 10, 34]에 의해 연구되었다. 하지만 철강산업에 맞는 영업사원 역량에 대한 연구는 미비한 현실이다.

오늘날 철강산업 시장구조가 공급자 주도시장에서 구매자 주도시장으로 전환된 새로운 트랜드에 맞게 공급자가 구매자 중심의 고객만족을 달성할 수 있는 영업사원의 역량 개발에 집중하여 차별화된 서비스를 제공하여야 한다. 철강산업 같은 B2B 시장에서는 개인이지만 구매 센터와 같은 의사결정조직에 의해 구매가 이루어지고 복잡하고 조직적인 구매 결정 Process를 가지기 때문에 무엇보다 B2B 영업사원의 역량이 중요한 역할을 한다[18]. 선행연구를 통해 철강산업 영업사원 역량 요인을 찾아내고 이들 간의 우선순위를 밝혀 영업사원 역량을 통해 공급사가 구매사에게 차별적 서비스를 제공하는 것이 필요하다.

1.2 연구의 목적

본 연구는 첫째, B2B 영업사원 역량에 대한 선행연구의 요인을 바탕으로 철강산업에 맞게 영업사원 역량을 적용하여 연구하려 한다[8]. 이는 B2B 영업사원 역량을 철강산업에 맞게 구성하여 영업사원 역량 연구의 차별화에 대한 필요성을 학문적 시사점으로 제시한다. 둘째, 철강산업의 B2B 영업사원 역량을 공급사와 구매사 각각의 입장에서 우선순위를 밝힌다. 공급자와 구매자 입장에서 인식하는 영업사원 역량의 요인을 우선적으로 고려할 수 있도록 실무적 시사점을 제시한다. 셋째, 공급사와 구매사에서 중요하게 인식하고 있는 영업사원 역량의 상대적 중요도 차이를 분석하여 영업사원 역량을 개발할 수 있는 실무적 대안점을 제시하고자 한다.

www.kci.go.kr

<Table 1> Type of Salesperson

Salesperson Type	Salesperson Role	Industry
Trade salesperson	• Primarily sells finished products to retail or wholesale business	Processed foods manufacturer, household goods manufacturer, etc.
Technical salesperson	• Primarily sells parts or resources to manufacturers	Parts manufacturer, resources processor, equipment manufacturer, etc.
Missionary salesperson	• marketing is not the primary purpose but rather targets to provide information on the merchandises and promotes them	Pharmaceutical company, brewery

이를 위해 철강산업의 B2B영업사원 업무수행역량 척도에 대한 선행연구를 고찰하고 특성 요인을 도출한다. 그리고 도출된 역량 요인을 바탕으로 공급사와 구매사가 매출증대나 이익향상에 영향을 주는 역량 중에서 무엇을 상대적으로 중요시하는지 AHP(Analytic Hierarchy Process) 분석 방법을 이용하여 우선순위를 산출한다. 이 결과를 통해, 철강산업에서 B2B 영업사원 역량 요인들과 공급사가 구매사 사이에서 영업사원의 역량 중 반드시 필요한 역량이 무엇인지 제시하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 B2B 영업사원의 개념과 유형

영업사원은 인적 판매를 하는 담당이며 판매를 진행하는 행위를 주된 업무로 하는 기업조직 내의 사람을 가리킨다. 공급사와 구매사의 중간에서 경계적인 역할을 수행하고 고객의 입장에서 고객의 필요를 충족시킨다. 또한, 고객이 다시 공급사의 제품을 찾을 수 있도록 혁신적이고 창조적인 다양한 활동을 하고 있으며, 새로운 제안을 통한 판매를 통해 매출증대를 시키거나 고객니즈 파악, 시장정보 수집 및 고객만족을 위한 다양한 역할을 한다[29]. 박찬욱[34]은 영업사원의 유형을 <Table 1>과 같이 정리하였다.

선행연구에서 B2B 영업사원의 유형은 <Table 1>과 같이 유통업체 대상 영업사원, 기술영업사원, 촉진활동 영업사원으로 구분한다[5, 16]. 본 연구에서는 제조, 유통, 엔지니어링 업체 등을 대상으로 주로 원료를 판매하는 기술영업사원에 대하여 적용하였다. 일반적으로 B2B 영업사원은 공급사와 구매사 가운데서 둘 간의 상호작용을 원활하게 중계하는 역할이 가장 중요하다고 할 수 있고 전문적 경험을 갖춘 영업사원은 단순판매나 계약보다는 다양한 부분에서 공급사와 구매사 사이에 중요한 역할을 수행한다[24]. 최근에는 전통적인 영업사원의 역할이었던 접근과 인사, 고객 욕구의 명확화, 제품의 효과적인 제시, 판매 저항의 배제, 판매의 완료, 추가 제품의 판매, 좋은 이미지 구축에서 B2B 영업사원의 역할이 더욱 다양하게 확장되고 있다[28]. 세계적인 저성장과 공급과잉인 철강산업에서는 공급사의 제품과 서비스 차별화 가지고는 부족하고 영업사원의 PM(Project Manager), Consultant, PR(Public Relations)전문가, 가치전달자, 정보수집 및 보고자, 고객과제의 해결자 등의 역할을 통해 영업 차별화를 이루어내야 한다[34].

2.2 B2B 영업사원의 역량

Spencer and Spencer[43]는 역량이란 효과적이고 우수한 업무수행의 원인이 되는 개인의 내적인 특성으로 다양한 상황에서 개인의 행동을 예측할 수 있도록 해주는 개인 성격의 심층적이고 지속적인 측면이라고 하였다. 영업역량은 영업사원이 가지고 있는 역량요소 중에서 성과달성에 결정적인 역할을 하는 개인 및 조직의 독자적인 역량이라고 할 수 있다[15]. 영업사원에 대한 일반적인 역량은 Spencer and Spencer[43]에 의해 영향력, 성취지향성, 주도성, 대인이해 등 12개로 구성된 '영업사원 일반 역량모델'을 제시하였다. Manus and MOUR[28]는 영업사원의 역량을 기술, 지식, 능력, 인성 4개의 영업으로 구분하였다. <Table 2>를 통해 현재까지 영업사원 역량에 대한 선행연구를 확인할 수 있다.

박찬욱 등[34]은 영업사원의 역량을 자질역량과 업무수행역량으로 구분하였다. 자질역량은 특정 개인이 본질적으로 가지고 있는 역량으로 타고났거나 성장 과정에서 교육, 사회생활 등을 통해 자연스럽게 형성되는 역량이고 업무수행역량은 영업사원이 성과를 내기 위해 수행하는 활동들과 연관된 역량이다[34]. 본 연구에서는 B2B 영업사원의 역량을 업무수행역량으로 국한하여 철강산업에 맞게 적용하고자 한다. B2B 영업사원 역량은 사회적교류 역량, 자문적영업 역량, 기술·지식 역량 세 가지로 구성되어 있다[8, 34]. 사회적교류 역량은 영업사원이 영업관련 업무를 진행하면서 다른 사람과 교류하는 역량을 이야기한다. 사회적교류 역량은 고객사 구성원, 소속 영업팀 구성원, 타부서 구성원과 사회적 관계 형성으로 나누어져 있다[8]. 자문적영업 역량은 영업사원이 고객을 대상으로 컨설턴트의 역할을 수행하는 정도를 의미한다

www.kci.go.kr

<Table 2> Research on the Competency of Salesperson

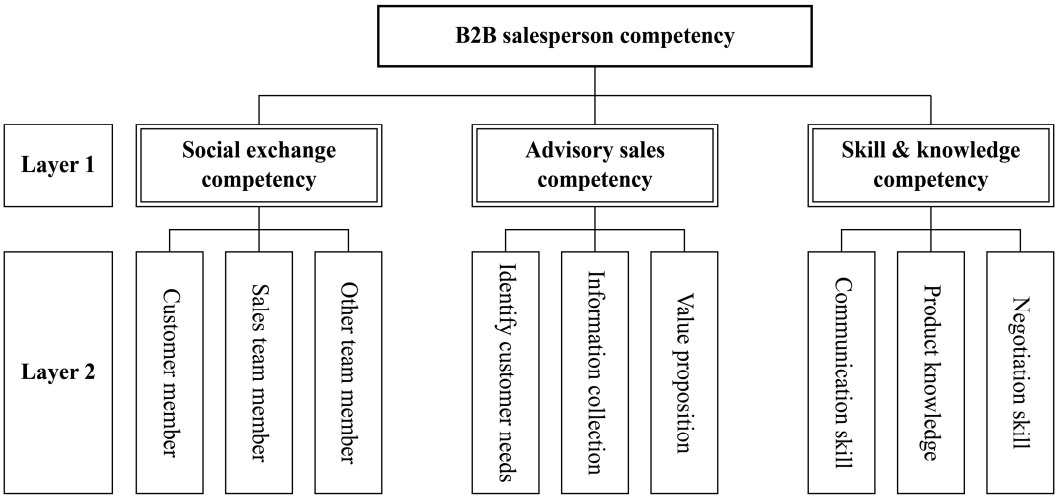
Researcher	Research Topic	Main Factors
Spencer and Spencer [43]	Representative study on general competency of sellers	12 competencies including influence, achievement orientation, self-directedness, etc.
Lucia and Lepsinger [27]	Marketing in general, performance competency of car dealers	Technology competency, knowledge competency, personality competency
Kim and Hong [23]	Relationship between key competency of sellers and company performance in pharmaceutical industry	Motivation and feature, self-development, knowledge and technology
Lina et al. [26]	Key competency that differentiate average sellers and the best sellers in home appliances store	Performance orientation, study and development, influence, credibility, emotional stability
Hsiao[14]	Effect of sales competency to performance in car dealers in southern Taiwan	Analytical thinking, inter-personal skills, leadership, achievement orientation, flexibility
Park et al. [34]	Categorization of B2B seller competency into trait competency and performance competency	Trait competency, performance competency
Cho et al. [8]	Development of measurement on B2B salesperson' performance competency and test on the class factor structure of performance competency	Social exchange competency, advisory sales competency, skill & knowledge competency
Chung and Jung [10]	Study on factors precedent and resulting factors of sales types in B2B market; suppliers salesperson	Advisory sales, adaptive sales

<Table 3> The Competency of B2B Salesperson Hierarchy and Explanation of Main Factors and Details

Goal	Layer 1	Layer 2	Definition	Prior Research
B2B salesperson competency	Social exchange competency	Customer member	The ability of salesperson to form social connection and maintain continuous relationship	Oh et al.[33], Beatty et al.[5], Gwinner et al.[12], Hennig-Thurau et al.[13], Lucia and Lepsinger[27], Spencer and Spencer[43]
		Sales team member	The ability to enhance performance through cooperation and friendly relationship within the sales team	
		Other team member	The ability to form friendly relationship with internal customers, namely other team members (R&D, manufacturing, marketing, finance, etc.)	
	Advisory sales competency	Identify customer needs	Customer oriented sales that enhances performance through recognition of customers' needs	Oh et al.[33], Yoo and Yoon[47], Lucia and Lepsinger[27], Manus and MOHR[28], Newell et al.[32], Pelham[36], Spencer and Spencer[43]
		Information collection	The ability to precisely understand the market trend such as the status quo of customers or their competitors	
		Value proposition	The ability to add value by solving customers' problems and satisfying their needs	
	Skill & knowledge competency	Communication skill	The ability to fluently communicate with the customers, clearly convey company's policies	Lucia and Lepsinger[27], Spencer and Spencer[43]
		Product knowledge	The ability to specifically understand technical aspects of the products (efficient communication with manufacturing or R&D department)	
		Negotiation skill	The ability to come up with various options when negotiating with customers, and close transaction by acquiring bargaining skills	

[7, 11, 45]. 자문적영업 역량은 니즈파악, 정보수집, 가치제안으로 구성되어 있다[8]. 기술·지식 역량은 고객과의 의사소통 능력, 공급 제품과 서비스에 대한 지식, 그리고 협상력을 의미한다. 기술·지식 역량은 커뮤니케이션 기술, 제품지식, 협상력 총 3가지로 구성된다[8]. 본 연구는 박찬욱 등[34]에 의해 연구된 영업사원 역량의 업무수행 역량을 바탕으로 조아라 등[8] 개발된 업무수행역량 측정 척도 요인을 가지고 철강 공급사 및 구매사의 영업 전문가의 의견을 델파이 조사를 통하여 확인하였다. 선행연구 적용의 적절성 확인을 위하여 철강 공급사 및 구매사 전문가 10명을 선정하여 델파이 조사를 진행하였고 선행연구 고찰을 통해 추출된 영업사원 역량의 주요 요인들에 대한 의견 수렴하였다. 영업사원 역량의 주요 요인에 대해 현재 대내·외적인 철강 시장과 환경 등 다양한 여건을 고려하여 주요요인을 결정하였고 그 결과 <Table 3>과 같이 계층화 하였다.

www.kci.go.kr



<Figure 1> AHP Hierarchical Model of B2B Salesperson Competency

2.3 AHP 이론

AHP(Analytic Hierarchy Process)는 1970년대 미국 국무부의 의사결정에 대한 비능률성을 개선하기 위해 펜실베니아 주립대학교의 Saaty 교수가 개발한 기법이다[38, 41]. 다기준 의사결정기법 중 하나로 여러 속성들을 파악하고 이를 쌍대비교 하여 계층화된 구조로 체계화 시켜 분석함으로써 최적의 대안을 산출한다. AHP는 근본적으로 문제해결의 복잡성을 구조화하여 측정과 우선순위 선정에 효과적인 기법을 제공하므로 리스크 발생 가능성 평가, 예산배정, 구매결정, 정책결정 등에 다양한 분야에서 사용하고 있다[21]. 이 기법은 복잡한 기준을 단순, 직관적 구조로 파악할 수 있고 응답자들의 일관성을 검증할 수 있기 때문에 일관성이 높은 응답만을 사용할 수 있는 장점이 있다. 또한, 중요도의 강도는 상호 조건을 충족하기 때문에 A가 B보다 X배 더 선호되는 경우, B는 A보다 1/X배 더 선호된다고 해석 할 수 있다[6, 46]. 일관성 비율의 경우 낮을수록 합당한 검정이라고 판단하며 AHP의 개발자인 Saaty 교수는 일관성비율 0.2 이내면 수용할 수 있다고 하였다[40].

AHP기법은 철강산업에서 B2B 영업사원 역량에 대한 공급사와 구매사들의 정성적 지표를 객관화하여 정량화 할 수 있다. 또한 종합적인 우선순위를 도출하여 요인을 계층화 할 수 있는 효과적인 방법이다. 본 연구는 AHP 기법을 활용해 B2B 영업사원 역량의 정성적 요인을 정량적 지표로 제시하고 계층화 하고자 한다.

3. 연구 설계

3.1 요인 선정

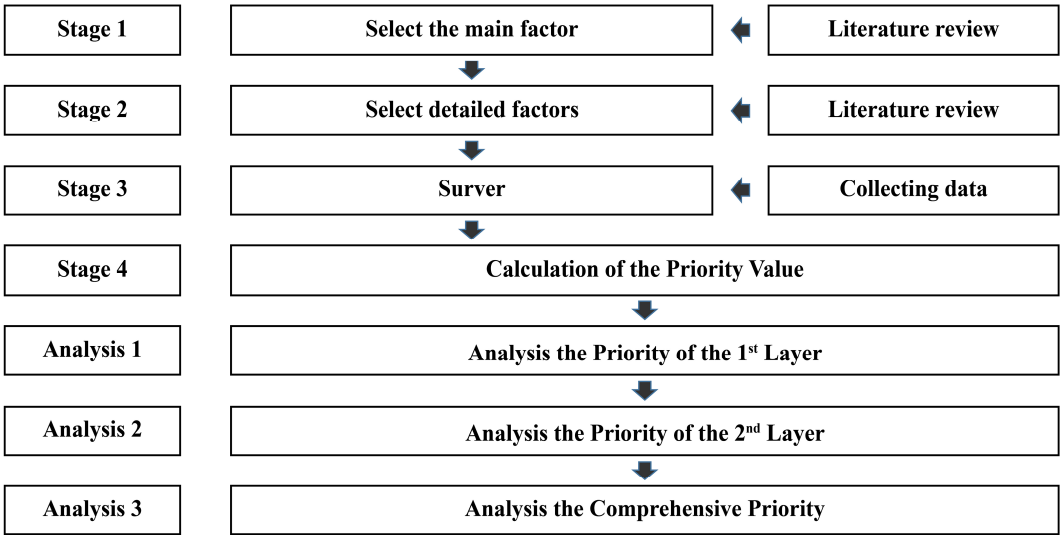
본 연구의 요인은 B2B 영업사원 역량에 관한 국내·외 선행연구를 바탕으로 수립하였다. 제1계층에 사용된 요인은 사회적교류 역량, 자문적영업 역량, 기술·지식 역량의 3가지이다. 최근 연구된 선행연구[8, 34]에서 사용된 업무수행역량을 B2B 영업사원 역량으로 활용하여 연구를 진행하였고 그 하부 요인은 철강산업에 맞게 조정하여 재구성하였다.

제1계층의 세부요인에 해당하는 제2계층을 선정하는 기준은 다음과 같다. 사회적교류 역량의 하위 요인은 고객사 구성원, 소속영업팀 구성원, 타부서 구성원으로 분류하였고 자문적영업 역량의 세부 요인은 고객니즈 파악, 정보수집, 가치제안으로 구분하였다. 그리고 기술·지식 역량의 세부 요인으로는 커뮤니케이션 스킬, 제품지식, 협상력으로 <Figure 1>과 같이 구성하였다.

3.2 연구 방법

철강 공급사와 구매사의 입장에서 기업의 매출증대나 이익향상에 도움을 주는 B2B 영업사원의 역량 선택 요인의 우선순위를 AHP를 통해 도출하기 위해 <Figure 2>와 같이 연구를 진행하였다. 설문조사는 철강 공급사와 구매사 두 그룹으로 나누어 영업사원과 직접적인 업무교류나 경험이 있는 사람을 대상으로 설문을 진행하였다. 2020년 8월 3일부터 8월 10일까지 일주일간 조사하였으며 직접대면 설문과 e-mail 응답 방식을 선택하여 사용하였다. B2B 영업사원 역량의 상대적 중요도 조사를 위해 공급사 50명, 구매사 50명, 총 100명을 대상으로 쌍대비교 7점 척도로 조사였다. 총 100부를 배포하여 전량 회수하였으며, 그 중에서 응답 부적합 설문지 16부를 제외한 철강 공급사 40부, 구매사 44부 총 84부를 바탕으로 AHP 분석을 실시하였다.

www.kci.go.kr



<Figure 2> Flow Chart for Calculating the Priority

4. B2B 영업사원 역량 계층별 중요도 분석결과

4.1 인구통계학적 특성

본 연구는 C.R 유효평균(C.R < 0.2, 기준치) 이내 표본의 수는 공급사 그룹(C.R < 0.1039, 통과자 평균) 40명, 구매사 그룹(C.R < 0.1271, 통과자 평균) 44명으로 확인되었다. 본 연구는 설문자 중에서 일관성 검증을 통과한 응답자를 기준으로 분석을 진행하였고 AHP 설문조사에서는 전문가 집단이거나 경험이 풍부한 경우 10명 이내로도 충분히 분석할 수 있고 하였다[42]. 조사대상자의 인구통계학적 특성은 <Table 4>, <Table 5>과 같다. 공급사의 60.0%는 실질적으로 영업 경험이 있는 차장, 과장급이 대다수이고 구매사의 경우 임원급 31.8%, 팀장급 34.1%임을 알 수 있다. 공급사 답변자는 모두 대형 철강사 종사자였고 구매사의 대부분은 유통 40.9%, 건설 및 제조 분야에 종사자가 31.8%를 차지하였다. 공급사에서 영업사원의 담당경력은 3~5년이 47.5%로 적절하다고 답했지만, 구매사의 경우 6~9년 31.8%, 10년 이상도 27.3%를 차지하여 공급사 영업사원이 오랜 기간 구매사의 담당이 되는 것을 선호하는 것을 확인할 수 있었다.

<Table 4> Demography of Steel Suppliers Group(n = 40)

Position	Frequency	%
Director or Executive	3	7.5%
Team Leader	10	25.0%
Senior manager	24	60.0%
Junior manager	2	5.0%
Staff	1	2.5%
Field	Frequency	%
Steel Making	40	100.0%
Salesperson experience	Frequency	%
1~2 years	0	0.0%
3~5 years	19	47.5%
6~9 years	15	37.5%
More than 10 years	6	15.0%
Annual Sales($)	Frequency	%
Less than 5 millions	0	0.0%
Less than 5~10 millions	0	0.0%
Less than 10~20 millions	0	0.0%
More than 20 millions	40	100.0%

<Table 5> Demography of Steel Buyers Group(n = 44)

Position	Frequency	%
Director or Executive	14	31.8%
Team Leader	15	34.1%
Senior manager	13	29.5%
Junior manager	1	2.3%
Staff	1	2.3%
Field	Frequency	%
Distributor	18	40.9%
Construction/Manufacturer	14	31.8%
Engineering	10	22.7%
Others	2	4.5%
Salesperson experience	Frequency	%
1~2 years	1	2.3%
3~5 years	17	38.6%
6~9 years	14	31.8%
More than 10 years	12	27.3%
Annual Sales ($)	Frequency	%
Less than 5 millions	6	13.6%
Less than 5~10 millions	5	11.4%
Less than 10~20 millions	2	4.5%
More than 20 millions	31	70.5%

www.kci.go.kr

<Table 6> Importance Evaluation and Priority of Steel Supplier's Group on B2B Salesperson Competency

Evaluation Factor	Social Exchange Competency	**Advisory Sales Competency**	Skill & Knowledge Competency	Total
Weight	0.3038	**0.3665**	0.3298	1.0000
Comparative Evaluation Ranking	3	**1**	2	-

<Table 7> Importance Evaluation and Priority of Steel Buyers Group on B2B Salesperson Competency

Evaluation Factor	Social Exchange Competency	Advisory Sales Competency	**Skill & Knowledge Competency**	Total
Weight	0.3025	0.3091	**0.3884**	1.0000
Comparative Evaluation Ranking	3	2	**1**	-

4.2 B2B 영업사원 역량 제1계층 주요요인에 대한 상대적 중요도와 우선순위 분석결과

<Table 6>과 같이 공급사 그룹의 주요요인 제1계층에 대한 쌍대비교 평가결과 자문적영업 역량 0.3665로 가장 높은 중요요인으로 나타났고, 2위는 기술・지식 역량(0.3298), 3위는 사회적교류 역량(0.3038)으로 분석되었다.

<Table 7>과 같이 구매사 그룹의 주요요인 제1계층 중요도 요인들의 비교 평가 결과 기술・지식 역량이 0.3884로 가장 높은 중요 요인으로 나타났고, 2위는 자문적영업 역량(0.3091), 3위는 사회적 교류 역량(0.3025)으로 분석되었다.

두 그룹 간 평가요인의 중요도를 비교해 본 결과 공급사는 자문적영업 역량이 B2B 영업사원의 중요한 요인으로 선택하였지만 구매사는 기술・지식 역량을 1위로 선택하였다. 다음으로 2위 평가요인에서는 공급사는 기술・지식 역량이 구매사는 자문적영업 역량을 선택하여 양측이 서로 다른 결과를 보여주었다. 마지막 3위는 공급사와 구매사 모두 사회적교환 역량을 선택하였다.

여기서 공급사는 자문적영업 역량이 기업의 매출증대와 이익향상에 가장 중요하다고 생각한 반면 구매사는 기술・지식 역량이 가장 중요한 요소라고 생각하고 있음을 알 수 있다. 오히려 구매사에서 가장 중요하게 생각하는 기술・지식 지식 역량이 공급사에서는 상대적으로 낮은 요소로 평가되고 있어 공급사와 구매사 간의 인식 차이가 발생하는 것을 알 수 있었다.

이는 공급사는 고객을 위해 자문적 서비스를 제공할 때 기업의 매출과 이익이 증가할 것이라고 생각하는 반면 정작 공급사에 비해 기술・지식 자원이 부족한 구매사는 기술・지식 역량이 절실히 필요하다는 것을 알 수 있었다. 또한 철강 공급사와 구매사 모두 사회적교환 역량에 대한 상대적 중요도가 떨어짐을 확인할 수 있었다. 이것은 기술이 중요시되는 철강산업이라는 특수성 때문에 일반적인 B2B 시장에서 중요하게 생각되는 사회적교환이 철강 공급사와 구매사 입장에서는 상대적 우선순위가 떨어지는 것을 확인할 수 있었다

4.3 B2B 영업사원 역량 제2계층 상세요인에 대한 상대적 중요도와 우선순위 분석결과

제1계층 분석에서 공급사와 구매사 그룹에서 3위로 평가받은 사회적교류 역량의 상세요인에 대한 상대적 중요도는 <Table 8>과 같이 평가되었다. 공급사와 구매사 모두 사회적교류 역량의 상세요인의 상대적 중요도가 유사한 결과를 나타내었다. 개별순위에서는 고객사 구성원과 사회적교류가 1위로 나타났고 소속팀영업팀 구성원과 사회적교류가 2위 그리고 타부서구성원과 사회적교류가 3위로 나타났다. 양측 모두 고객사 구성원과의 관계를 돈독히 하는 것이 중요하다고 평가하였다. 고객사 구성원과의 사회적 관계를 중요하게 생각하는 것은 철강산업에서 지속된 어려움이 공급사와 구매사 모두에게 고객의 입장을 고려해서 영업을 해야 된다는 절실함이 이러한 결과를 나오게 하였다.

<Table 8> Evaluating the Relative Importance and Priority of the Details of Social Exchange Competency

Group of Steel Supplier			Group of Buyer	
Ranking	Weight	Specific Factor	Weight	Ranking
1	**0.6051**	**Customer member**	**0.5856**	**1**
2	0.2454	Sales team member	0.2864	2
3	0.1495	Other team member	0.1280	3
-	1	Total	1	-

www.kci.go.kr

<Table 9> Evaluating the Relative Importance and Priority of the Details of Advisory Sales Competency

Group of Supplier			Group of Buyer	
Ranking	Weight	Specific Factor	Weight	Ranking
1	**0.4951**	**Identify Customer Needs**	**0.5692**	**1**
3	0.2444	Information Collection	0.2084	3
2	0.2604	Value Proposition	0.2224	2
-	1	Total	1	-

<Table 10> Evaluating the Relative Importance of the Details of Skill & Knowledge Competency

Group of Supplier			Group of Buyer	
Ranking	Weight	Specific Factor	Weight	Ranking
1	**0.4351**	**Communication Skill**	**0.4033**	**1**
3	0.2052	Product Knowledge	0.2619	3
2	0.3597	Negotiation Skill	0.3348	2
-	1	Total	1	-

제1계층 분석에서 공급사 그룹은 1위 철강 구매사 그룹은 2위로 평가받은 자문적영업 역량의 상세요인에 대한 상대적 중요도는 <Table 9>와 같이 평가되었다. 철강 공급사와 구매사 모두 자문적영업 역량의 상세요인의 상대적 중요도가 유사한 결과를 나타내었다. 양측 모두 고객니즈 파악에 매우 높은 가중치를 주어 1위를 선택했고, 2위로 가치제안, 3위로 정보수집을 선택했다. 양측 모두 고객의 입장에서 고객니즈 파악이 영업사원에게 중요하다고 평가하였다. 공급사와 구매사 모두 영업사원이 고객이 무엇을 필요로 하는지에 대해 잘 파악하여 지원하여야 기업에 도움이 된다는 것을 이 결과를 통해서 확인할 수 있었다. 특히 철강 공급사 보다 구매사들이 상대적으로 자원이 부족하기 때문에 시기적절하게 영업사원이 고객의 니즈를 파악하여 도움을 줄 필요가 있다.

제1계층 분석에서 공급사 그룹은 2위 구매사 그룹은 1위로 평가받은 기술·지식 역량의 상세요인에 대한 상대적 중요도는 <Table 10>과 같이 평가되었다. 공급사와 구매사 모두 기술·지식 역량의 상세요인의 상대적 중요도가 유사한 결과를 나타내었다. 양측 모두 커뮤니케이션 기술에 매우 높은 가중치를 주어 1위를 선택했고 다음으로 협상력을 2위 제품지식을 3위로 선택했다. 양측 모두 고객과의 원활한 소통을 위해 커뮤니케이션 기술을 중요시함을 알 수 있다. 커뮤니케이션 기술이 중요하다는 것은 철강 구매사들이 신규 프로젝트를 수주할 때 영업사원과의 소통이 프로젝트 수주를 위한 중요한 요인이 될 수 있고 영업사원들은 때때로 공급사에게 자원의 지원이나 상황을 잘 전달하여야 공급사가 구매사에게 도움을 줄 수 있기 때문에 커뮤니케이션 기술은 중요하다고 할 수 있다. 또한, 철강 공급사의 입장에서는 영업사원들이 회사의 방침이나 정책을 구매사들에게 잘 전달하여야 하고 구매사의 입장에서는 구매사의 상황이나 어려움을 잘 전할 수 있어야 하기 때문에 공급사나 구매사 모두 커뮤니케이션 기술을 중요하게 생각하고 있음을 알 수 있다.

4.4 B2B 영업사원 역량 계층별 요인 간의 상대적 우선순위 격차 분석결과

앞에서 살펴본 바와 같이 B2B 영업사원 역량의 평가주체에 따라 제1계층의 주요요인은 차이가 발생하고 제2계층의 상세요인은 유사함을 확인할 수 있었다. 현재 철강시장은 공급자 주도시장에서 구매자 주도시장으로 변화되었기 때문에 철강산업에서 B2B 영업사원 역량을 평가하는 주체는 구매사가 되어야 한다. 철강 공급사의 관점과 구매사의 관점이 수치화되어 격차가 나는 부분을 확인하고 구매사가 어떤 부분을 더욱 중요하게 생각하는지 분석하고 알아야 한다. <Table 11>에서는 B2B 영업사원 역량의 제1계층의 주요요인과 제2계층의 상세요인 간의 상대적 우선순위 격차를 분석한 결과이다. 여기서 공급사와 구매사 간에 격차를 크게 나타내는 순서를 살펴보면 제1계층 항목으로는 기술·지식 역량과 자문적 영업 역량이 차이가나고 사회적교류 역량은 동일한 순위로 나타났다. 상세요인인 2계층 항목으로 공급사와 구매사 간에 우선순위는 동일하였고 중요도 측면에서도 공급사와 구매사 간에 큰 차이가 없음을 알 수 있다.

<Table 11> Relative Importance and Priority between both Groups of Factors by B2B Salesperson Hierarchy

Group of Supplier		Comparative Evaluation					Group of Buyer	
3	0.3038	**1**	**0.6051**	Customer member	**0.5856**	**1**	0.3025	**3**
Social Exchange Competency		2	0.2454	Sales team member	0.2864	2	Social Exchange Competency	
		3	0.1495	Other team member	0.1280	3		
1	0.3665	**1**	**0.4951**	Identify Customer Needs	**0.5692**	**1**	0.3091	**2**
Advisory Sales Competency		3	0.2444	Information Collection	0.2084	3	Advisory Sales Competency	
		2	0.2604	Value Proposition	0.2224	2		
2	0.3298	**1**	**0.4351**	Communication Skill	**0.4033**	**1**	0.3884	**1**
Skill & Knowledge Competency		3	0.2052	Product Knowledge	0.2619	3	Skill & Knowledge Competency	
		2	0.3597	Negotiation Skill	0.3348	2		

www.kci.go.kr

<Table 12> Overall Results of Relative Importance and Priority on B2B Salesperson Competency

Buyer Ranking	Overall Weight	Supplier Ranking	Overall Weight	Detailed Factors	Improvement Necessity	Main Factors
1	0.1771	1	0.1838	Customer member	**Maintenance**	Social Exchange Competency
2	0.1760	2	0.1814	Identify Customer Need	**Maintenance**	Advisory Sales Competency
3	0.1566	3	0.1435	Communication Skill	**Maintenance**	Skill & Knowledge Competency
4	0.1301	4	0.1186	Negotiation Skill	**Maintenance**	Skill & Knowledge Competency
5	0.1017	8	0.0677	Product Knowledge	**Improvement**	Skill & Knowledge Competency
6	0.0866	7	0.0745	Sales team member	**Improvement**	Social Exchange Competency
7	0.0687	5	0.0954	Value Proposition	**Adjustment**	Advisory Sales Competency
8	0.0644	6	0.0896	Information Collection	**Adjustment**	Advisory Sales Competency
9	0.0387	9	0.0454	Other team member	**Maintenance**	Social Exchange Competency

4.5 공급사와 구매사 간 B2B 영업사원 역량 상대적 중요도와 우선순위 종합순위 결과

<Table 12>는 공급사 그룹과 구매사 그룹 각각의 제1계층 주요요인 가중치와 제2계층 상세요인 가중치를 곱해 산출한 공급사와 구매사 간의 B2B 영업사원 역량의 상대적 중요도와 우선순위 종합순위의 평가 결과이다. 종합순위 분석 결과를 살펴보면 다음과 같은 개선사항을 도출할 수 있다. 고객사 구성원, 고객니즈 파악, 커뮤니케이션 기술, 협상력, 타부서구성원은 공급사와 구매사 간의 상대적 우선순위 차이가 없었다. 그래서 이 5가지 요소는 현재의 수준을 잘 유지하면서 공급사와 구매사 간의 차이가 벌어지지 않게 하는 것이 중요하다. 그러나 제품지식, 소속팀 영업사원, 가치제안, 정보수집의 경우에는 공급사와 구매사 간의 상대적 우선순위 차이가 발생하였다. 제품지식의 경우 구매사는 5위인 반면 공급사는 8위로 나타났다. 그리고 소속팀영업사원의 경우도 구매사는 6위이고 공급사는 7위를 나타내었다. 이 두가지 결과를 보면 구매사에서 공급사에 비해 상대적으로 중요하게 인식하는 것은 제품지식과 소속팀영업사원이고 이것은 매력적인 영업사원 역량의 요소라고 할 수 있다. 그래서 B2B 영업사원 역량 중에서 제품지식과 소속팀영업사원은 공급사에서 개선하면 개선할수록 구매사를 만족시킬 수 있는 매력적 영업사원 역량 요소이기 때문에 지속적 개선이 필요하다고 할 수 있다. 가치제안의 경우 구매사는 7위인 반면 공급사는 5위로 나타났고 정보수집의 경우 구매사는 8위이고 공급사에는 6위를 나타내었다. 공급사에서 구매사에 비해 상대적으로 중요하게 인식하는 것은 가치제안과 정보수집이고 이 두 요인은 Kano 모델의 품질모형 중 당연적 품질요소로 현재 구매사의 요구를 충족시키고 있지만 향후 충족시키지 않는다면 불만족스러운 요인으로 변할 가능성이 다소 높은 요인이다. 그래서 가치제안과 정보수집의 요인의 경우는 공급사에서 자원과 비용이 허용하는 범위에서 구매사의 요구에 맞게 적절히 조정하여 원가절감 및 자원 효율성을 극대화 시키는 전략이 필요하다고 할 수 있다.

5. 결 론

최근 철강산업이 겪고 있는 철강 수요둔화, 공급과잉 지속, 보호무역주의 심화로 산업이 재편되는 등 어려운 상황이 지속되고 있는 가운데 철강 공급사와 구매사는 어려운 외부 및 내부환경을 타개하고자 부단한 노력을 하고 있다[1]. 공급사와 구매사에게 영업사원은 상호간에 관계를 돈독하게 하고 어려운 시황을 타계할 수 있는 해결책을 마련해 주는 중요한 첨병이라고 할 수 있다.

본 연구에서는 철강 공급사와 구매사에게 매출증대와 이익을 창출할 수 있는 B2B 영업사원의 역량을 찾아내고 어떠한 역량 요인들이 중요한 역할을 하는지 밝혀내고자 하였다. 본 연구는 국내·외 처음으로 철강산업에서 B2B 영업사원 역량 차원을 적용하여 다자분석을 진행하였다는 것에서 학문적 의의가 있으며, 본 연구의 결과로 철강 공급사와 구매사에게 매출증대와 이익창출에

www.kci.go.kr

도움이 되는 B2B 영업사원의 역량에 대한 상대적 중요도를 양측의 입장에서 비교·분석하여 개선에 적용할 수 있다는 것에서 실무적 의의가 있다.

본 연구 바탕으로 분석한 결과는 다음과 같다. 첫째, 공급사 그룹에서는 자문적영업 역량을 1순위로 중요하게 평가하였고 구매사 그룹에서는 기술·지식 역량이 1순위로 중요하게 평가하였다. 이러한 현상은 구매사 측에서 기술 중심의 신규 프로젝트를 많이 도전하고 추진하고 있음을 보여준다. 그래서 공급사는 영업사원을 육성할 때 기술·지식 역량을 구매사의 입장에서 고려하여 더욱 철저히 역량을 개발하고 언제든지 구매사가 필요할 때 기술영업 지원이 가능하도록 준비할 필요가 있다.

둘째, 상위계층의 하위요인 중에서 상대적 중요도를 공급사와 구매사 간에 비교할 때 상대적 중요도가 동일 함을 알 수 있었다. 사회적교류 역량은 고객사 구성원, 소속팀영업사원, 타부서구성원의 사회적 관계 순서로 나타났고 자문적영업 역량은 고객니즈 파악, 가치제안, 정보수집 순으로 나타났으며 기술·지식 역량은 커뮤니케이션 기술, 협상력, 제품지식 순으로 나타났다. 이러한 결과는 상위계층의 하위요인에서는 철강 공급사와 구매사가 상호 간의 협력을 통해 서로 간의 필요한 역량과 우선순위가 적절히 맞아지고 있다는 것을 확인할 수 있었다. 그동안에 철강산업의 어려운 내·외부 환경에 의해 철강 공급사와 구매사 간의 협업이 잘 이루어지고 있다는 것을 나타내고 있다. 하지만 상위계층에서 우선순위의 격차가 벌어진 것을 확인한 것처럼 하위계층에서도 격차가 발생할 수 있기 때문에 지속적으로 공급사와 구매사는 상호교류하여 격차가 벌어지지 않도록 관리해야 하겠다.

셋째, 철강 공급사와 구매사의 상세요인격차를 Kano의 이원적 품질인식모형 적용을 통한 개선을 적용해 보면 가장 큰 차이가 발생하는 제품지식과 소속팀영업 구성원과의 사회적 관계 요인이 매력적 품질요인으로 더욱 영업사원의 역량을 개발하여 경쟁우위를 가져가야 하며 고객사 구성원과의 사회적 관계, 고객니즈 파악, 커뮤니케이션 스킬, 협상력 그리고 타구성원과의 사회적 관계는 일관적 품질요인으로 유지하거나 지속해서 역량을 개발하여 철강 구매사를 만족시킬 필요가 있다. 하지만 가치제안과 정보수집은 당연적 품질요인으로 인식하고 있기 때문에 철강 공급사에서 적절한 수준으로 고객이 불만을 가지지 않을 정도로만 관리하면 된다. 이 결과를 통해 철강 공급사의 한정된 자원을 활용하여 영업사원 역량의 개선을 선별적으로 한다면 차별성과 경쟁우위를 가져갈 수 있음을 시사하고 있다.

본 연구는 선행연구와 비교하였을 때 선행연구는 B2B 영업사원의 업무수행역량을 측정하는 척도의 개발과 업무수행역량의 계층적 요인구조 검증 수준의 연구를 진행하였고 이것을 기술영업의 유형에 해당하는 철강산업의 적용은 없었던 것이 현실이다[8, 34]. 본 연구에서는 철강산업에서 B2B 영업사원의 역량에 대한 우선순위와 상대적 중요도를 분석하였고 이것을 공급사 그룹과 구매사 그룹으로 나누어서 각각 그 차이를 분석한 연구이다. 기존 선행연구는 B2B 영업사원의 역량을 정리하고 그 척도를 개발한 수준이라고 한다면 본 연구는 기존 선행연구를 바탕으로 철강산업에 적용하여 실질적으로 철강산업 B2B 영업사원이 필요한 역량을 찾아내고 그것을 바탕으로 공급사와 구매사 간의 상대적 중요도와 우선순위의 차이를 확인하고 분석하였다는 점이 연구의 차이라고 할 수 있다.

본 연구의 결과를 통해 얻어지는 학문적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 영업사원의 역량은 자동차, 여행업, 은행, 외식업 등 한정된 분야에서 연구가 진행되어 왔고 더욱이 대부분 B2C 산업을 중심으로 연구가 되어 왔다. 그러나 본 연구는 철강산업에서 영업사원의 역량에 대한 연구 자체가 없는 상황에서 첫번째로 시도된 영업사원 역량의 도출이며 이를 바탕으로 공급사와 구매사 간의 중요도와 우선순위를 연구했다는 것에 학문적 시사점이 있다. 둘째, 철강 공급사는 영업사원의 자문적 역량에 대한 중요도와 우선순위를 두고 영업을 진행하여 왔지만 조선, 강관, 플랜트 등 수주환경이 열악해진 상황으로 인하여 구매사의 Needs는 기술·지식 역량이 더욱 필요하다는 것을 AHP분석을 통한 정략적 지표로 확인할 수 있었다는데 학문적 시사점이 있다. 셋째, 전세계 철강공급과잉과 지속적인 철강산업의 수익성 악화는 철강 공급사의 활용 가능 자원이 제한 또는 축소되고 있는 상황에서 자원의 효율적 사용이 중요하다. 본 연구에서는 이것을 Kano의 이원적 품질 인식모형에 적용하여 제한된 자원을 활용하여 고객의 Needs에 맞게 유지, 개선, 조정을 할 수 있도록 분석한 것에 학문적인 시사점이 있다.

본 연구의 결과를 통해 얻어지는 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 철강산업은 국가 기간산업으로 공급사가 주도하는 시장이었기 때문에 구매사에 대한 고려와 연구가 부족하였다. 그러나 본 연구는 철강 구매사에서 실질적으로 요구하는 Needs를 파악하여 적용할 있다는 실무적 시사점이 있다. 기술·지식 역량을 중요시 하는 철강 구매사를 위하여 철강 공급사의 기술영업사원을 지원하여 교육 및 수주사업 지원을 한다면 철강 구매사에게 큰 도움이 될 것이다. 둘째, 본 연구는 공급사의 일방적인 영업사원 역량 개발보다는 구매사의 입장에서 필요한 영업사원 역량을 우선적으로 개선하여 나갈 수 있는 연구가 진행되어 공급사와 구매사의 협업을 모색할 수 있게 한다는 것에 실무적인 시사점이 있다. 철강 구매사에서 필요로 하는 영업사원의 제품지식 역량과 소속팀 영업사원 교류

www.kci.go.kr

역량을 극대화 시킨다면 철강 구매사의 만족도 및 성과를 높을 수 있을 것이다. 셋째, 철강산업의 어려운 환경과 한계를 극복하기 위해 앞으로 공급사와 구매사가 함께 협력하고 한정된 자원을 활용하여 영업사원 역량 개발에 선택과 집중할 수 있도록 그 방향성을 제시한 것에 실무적인 시사점이 있다. 철강 공급사가 구매사를 충분히 만족시키는 부분의 역량을 구매사가 부족하다고 느끼는 역량 부분에 보완하여 준다면 효과적인 영업사원 역량 개발 효과를 누릴 수 있을 것이다.

본 연구 결과는 철강산업에서 B2B 영업사원 역량의 상대적 중요도와 우선순위를 공급사와 구매사 각각의 입장에서 검토하고 분석하였다는 부분에서 큰 의의가 있지만, 다음과 같은 한계점을 고찰함을 통해 향후 연구의 방향을 제시하고자 한다. 첫째, 본 연구는 선행연구에서 검증된 B2B 영업사원 역량을 일부 철강산업에 맞게 조정하여 연구에 활용하였다. 델파이 기법을 활용하여 철강업계 전문가들을 통한 철강산업 고유의 영업사원 역량을 개발하여 적용하여 본다면 좋은 연구가 될 수 있을 것 같다. 둘째, 철강 공급사 그룹과 구매사 그룹을 좀 더 세분화하여 비교분석을 한다면 각 철강사와 분야별 구매사에 맞는 맞춤형 연구가 되어 실무적으로 좀 더 활용 가치를 높일 수 있을 것 같다. 셋째, 본 연구에서 제공한 공급사와 구매사 간의 인식 격차를 확인하고 정량화 하였지만 이를 B2B 영업사원 역량의 어떤 부분에 어떤 식으로 얼마만큼 적용하여야 하는지에 대한 구체적인 제안을 하기에 부족하기 때문에 향후 연구에서 좀 더 개선하고 발전시켜야 할 것이다.

References

[1] Ahn, B.H., Park, S.H., Kim, S.C., The effects of buyer-supplier B2B interaction service quality on transaction performance : focusing on steel buyers, *Journal of the Korean Society of Supply Chain Management*, 2020, Vol. 20, No. 1, pp. 1-16.

[2] Ahn, S.-M. and Park, C.-W., An empirical study on eliciting a competency required by salespeople : differentiating B2B salespeople and B2C salespeople, *The Journal of Distribution Science*, 2016, Vol. 14, No. 11, pp. 103-115.

[3] Anderson, J.C. and Narus, J.A., A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, *Journal of Marketing*, 1990, Vol. 54, No. 1, pp. 42-58.

[4] Avlonitis, G.J. and Panagopoulos, N.G., Role stress, attitudes, and job outcomes in business-to-business selling : does the type of selling situation matter?, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 2006, Vol. 26, No. 1, pp. 67-77.

[5] Beatty, S.E., Mayer, M., Coleman, J.E., Reynolds, K.E., and Lee, J., Customer-sales associate retail relationships, *Journal of retailing*, 1996, Vol. 72, No. 3, pp. 223-247.

[6] Boo, J.M., Lee, T.W., and Kim, K.T., A Study on the use of New AHP Application for multi-sample processing, *The Korean Society of Project Management*, 2013, Vol. 3, No. 2, pp. 37-48.

[7] Bragg, A., Turning salespeople into partners, *Sales and Marketing Management*, 1986, Vol. 137, pp. 82-84.

[8] Cho, A.R., Park, C.W., and Jung, S.H., A study on the scale development of B2B salespeople's behaviour-based competency, *Journal of Marketing Management Research*, 2017, Vol. 22, No. 2, pp. 67-96.

[9] Choi, J.H., Strategies for innovative growth in the steel industry, *National Assembly Steel Forum*, 2018, Vol. 44, No. 2, pp. 49-50.

[10] Chung, Y.S. and Jung Y.S., A study on antecedents and consequences of sales types in B2B market, *Journal of Industrial Studies*, 2019, Vol. 43, No. 1, pp. 73-102.

[11] Dunn, D.T., Thomas, C.A., and Lubawski, J.L., Pitfalls of consultative selling, *Business Horizons*, 1981, Vol. 24, No. 5, pp. 59-65.

[12] Gwinner, K.P., Gremler, D.D., and Bitner, M.J., Relational benefits in services industries : the customer's perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1998, Vol. 26, No, 2, pp. 101-114.

[13] Hennig-Thurau, T., Gwinner, K.P., and Gremler, D.D., Understanding relationship marketing outcomes : an integration of relational benefits and relationship quality, *Journal of Service Research*, 2002, Vol. 4, No. 3, pp. 230-247.

[14] Hsiao, J.-M., Exploring the effects of salesperson competencies on performance : case study of a ford car dealer in TAIWAN, *Pakistan Journal of Statistics*, 2012, Vol. 28, No. 5, pp. 607-615.

[15] Hwang, C.H., A study on the deduction of competency factors and the improvement of job satisfaction of salesperson through the analysis of customer relationship process, [dissertation], [Seoul, Korea] : Konkuk University, 2011.

[16] Johnston, M.W., Churchill, Ford, and Walker's Sales Force Management, Massachusetts : McGraw-Hill Irwin, 2011, 10th ed., pp. 403-425.

[17] Kim et al., A technical service strategy for customer

www.kci.go.kr

loyalty improvement : the steel industry case, *Journal of the Korean Production and Operations Management Society*, 2010, Vol. 21, No. 2, pp. 177-195.

[18] Kim, D.H., A study on the B2B leasehold contract decision making of tenants for medium to large scale office building-focused on B2B industrial goods and organizational purchasing decision making, *Residential Environment Institute of Korea*, 2013, Vol. 11, No. 2, pp. 149-167.

[19] Kim, J.H. and Huh, J.S., A strategy for global steel leaders' technical service : demand chain perspective, *Journal of the Korea Service Management Society*, 2008, Vol. 9, No. 3, pp. 387-406.

[20] Kim, J.H., A Study on the Preceding and Outcome Variables of Organizational and Customer Adaptability of Sales Staff, [dissertation], [Seoul, Korea] : University of Seoul, 2011.

[21] Kim, K.H., Han, S.L., and Kim, J.Y., A study on relative importance of service convenience in the convenience store using AHP : gap analysis between consumers and store owners, *Journal of Society of Korea Industrial and Systems Engineering*, 2019, Vol. 42, No. 3, pp. 142-156.

[22] Kim, S.J., A Study on the Effect of Customers' Satisfaction with SERVQUAL Factors on their Intention to Repurchase Steel Products Sold at Whole sale and Retail, [Master's Thesis], [Busan, Korea] : Dong-A University, 2011.

[23] Kim, S.K. and Hong, J.S., The relationship between salesperson competencies and performance in the Korean pharmaceutical industry, *Management Revue*, 2005, Vol. 16, No. 2, pp. 259-271.

[24] Kotler, P., Marketing Management, Englewood Cliffs, Jersey, USA, 1994.

[25] Lee, Y.H., Current status and challenges of the steel industry, *National Assembly Steel Forum*, 2018, Vol. 44, No. 2, pp. 33-42.

[26] Lina et al., The competency model of salespersons in the household appliances industry [J], *Journal of Psychological Science*, 2011, Vol. 34, No. 2, pp. 494-498.

[27] Lucia, A.D. and Lepsinger, R., The art and science of competency models, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, 1999.

[28] Manus and MOHR, Sales competencies for the twenty-first century, Report published using research conducted by Manus and MOHR, Stamford/Ridgefield, CT : Manus and MOHR, 1997.

[29] Michaels, R.E. and Dixon, A.L., Sellers and buyers on the boundary : potential moderators of role stress-job outcome relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1994, Vol. 22, No. 1, pp. 62-73.

[30] Moncrief, W.C., Marshall, G.W., and Lassk, F.G., A contemporary taxonomy of sales positions, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 2006, Vol. 26, No. 1, pp. 55-65.

[31] Narayandas, D., Building loyalty in business markets, *Harvard Business Review*, 2005, Vol. 83, No. 9, pp. 131-139.

[32] Newell et al., The effect of personal relationship and consultative task behaviors on buyer perceptions of salesperson trust, expertise, and loyalty, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2011, Vol. 19, No. 3, pp. 307-316.

[33] Oh, H.S., Bae, J.H., and Yoon, J.E., A study on the core competencies of car salespeople, *Journal of Corporate Education and Talent Research*, 2010, Vol. 12, No. 1, pp. 41-68.

[34] Park, C.W., Cho, A.R., and Ahn, S.M., An exploratory study on the development of competency model for B2B salespeople, *Journal of Marketing Management Research*, 2015, Vol. 20, No. 3, pp. 31-63.

[35] Park, J.K. and Kim, P.S., Supplier Selection using DEA-AHP method in steel distribution industry, *Journal of Society of Korea Industrial and Systems Engineering*, 2017, Vol. 40, No. 2, pp, 51-59.

[36] Pelham, A.M., An exploratory study of the influence of firm market orientation on salesperson adaptive selling, customer orientation, interpersonal listening in personal selling and salesperson consulting behaviors, *Journal of Strategic Marketing*, 2009, Vol. 17, No. 1, pp. 21-39.

[37] Rapp et al., Salespeople as knowledge brokers : A review and critique of the challenger sales model, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 2014, Vol. 34, No. 4, pp. 245-259.

[38] Saaty, T.L., A scaling method for priorities in hierarchical structures, *Journal of Mathematical Psychology*, 1977, Vol. 15, No. 3, pp. 234-281.

[39] Saaty, T.L., An eigenvalue allocation model for prioritization and planning, Energy Management and Policy Center, *University of Pennsylvania*, 1972, pp. 28-31.

[40] Saaty, T.L., Decision-making with the AHP : why is

www.kci.go.kr

the principal eigenvector necessary, *European Journal of Operational Research*, 2003, Vol. 145, No. 1, pp. 85-91.

[41] Saaty, T.L., The Analytic Hierarchy Process : Planning, Priority Setting, Resource Allocation, McGraw-Hill International Book Company, 1980.

[42] Shin, M.K. and Jung, S.H., Development of evaluation indicators for the consumer-orientation in government policies using CVR and AHP analysis, *Journal of Consumer Studies*, 2012, Vol. 23, No. 3, pp. 67-95.

[43] Spencer, L.M. and Spencer, P.S.M., Competence at Work models for superior performance, John Wiley & Sons, 2008.

[44] Srinivasan, M., Srivastava, P., and Iyer, K.N.S., An empirical model of salesperson competence, buyer-seller trust and collaboration: the moderating role of technological turbulence and product complexity, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2020, pp. 1-13.

[45] Tyler, T.T., Employee participation through consultative team selling, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 1990, Vol. 5, No. 2, pp. 37-41.

[46] Vargas, L., An overview of the analytic hierarchy process and its applications, *European Journal of Operational Research*, 1990, Vol. 48, No. 1, pp. 2-8.

[47] Yoo, C.J. and Yoon, D.K., In-depth study on performance differences between successful and unsuccessful sales persons, *Asia Marketing Journal*, 2006, Vol. 8, No. 2, pp. 63-91.

[48] Yoon, J.S. and Yoon, J.W., A customer segmentation model for customer relationship management in steel distribution industry, *Journal of Business Research*, 2004, Vol. 19, No. 2, pp. 144-164.

ORCID

Byeonghoon Ahn | http://orcid.org/0000-0003-2310-9378
SeungChul Kim | http://orcid.org/0000-0003-4653-975X
Taewon Lee | http://orcid.org/0000-0002-0417-891X

www.kci.go.kr