

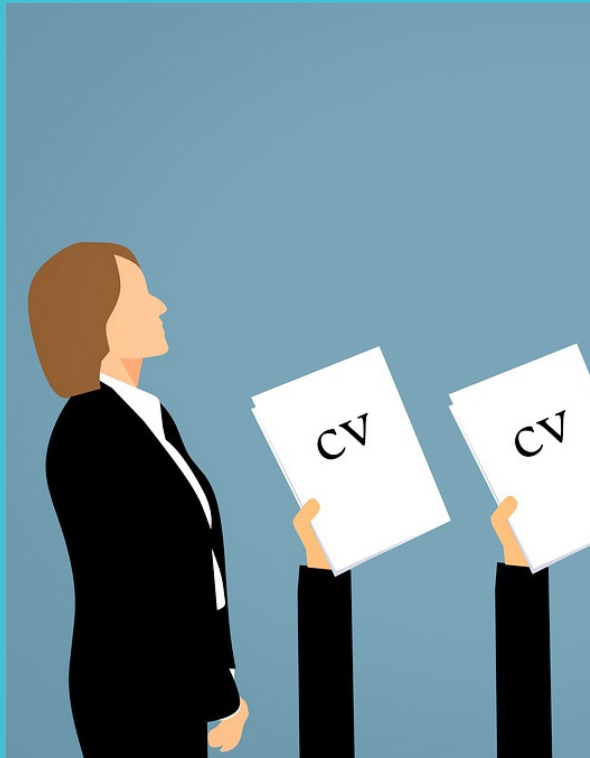
영업 직무 핵심 역량 4가지

TREND REPORT



인재전쟁

영업직무 핵심 역량 4가지

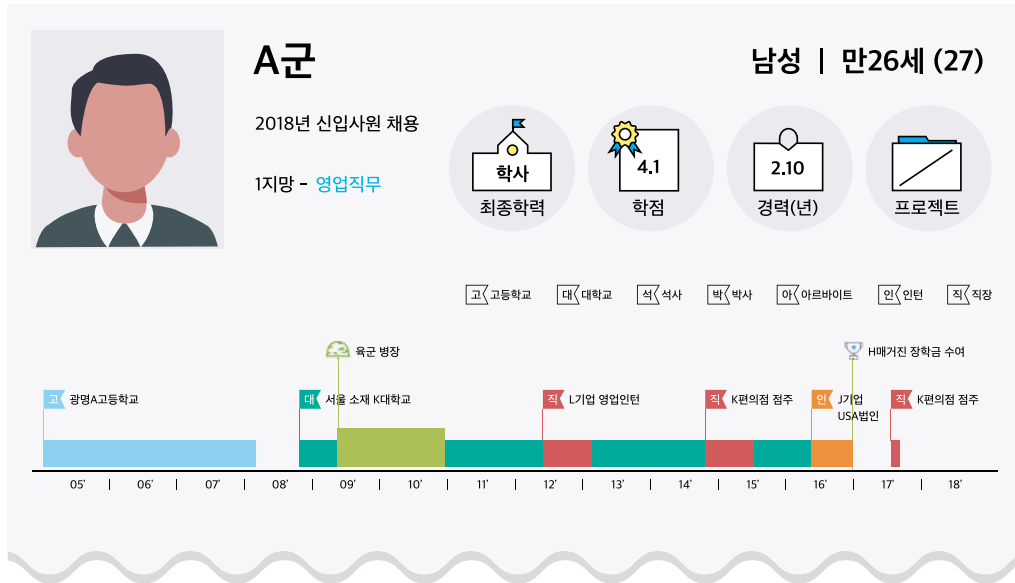


영업사원의 역량은 곧 기업 매출과 직결되며, 거시적으로는 조직의 성장으로 이어진다. 혹시 하반기 채용을 준비하거나 영업인재 선발을 목표로 한다면, 채용을 시작하기 이전에 영업 사원의 필수 역량과 선발 프로세스 점검이 선행되어야 한다.

특히 대다수의 채용에서 상당한 비중을 차지하는 ‘영업직무’의 경우 그 문제점이 두드러진다. R&D나 생산 등의 직무와 달리 역량이 정량화되어 서류에 드러나지 않기 때문이다. 채용공고의 지원자격은 ‘전공무관’으로 소개한다. 자기소개서에는 아르바이트에서 발휘했던 고객친화력과 팀프로젝트의 커뮤니케이션 역량이 매번 등장한다.

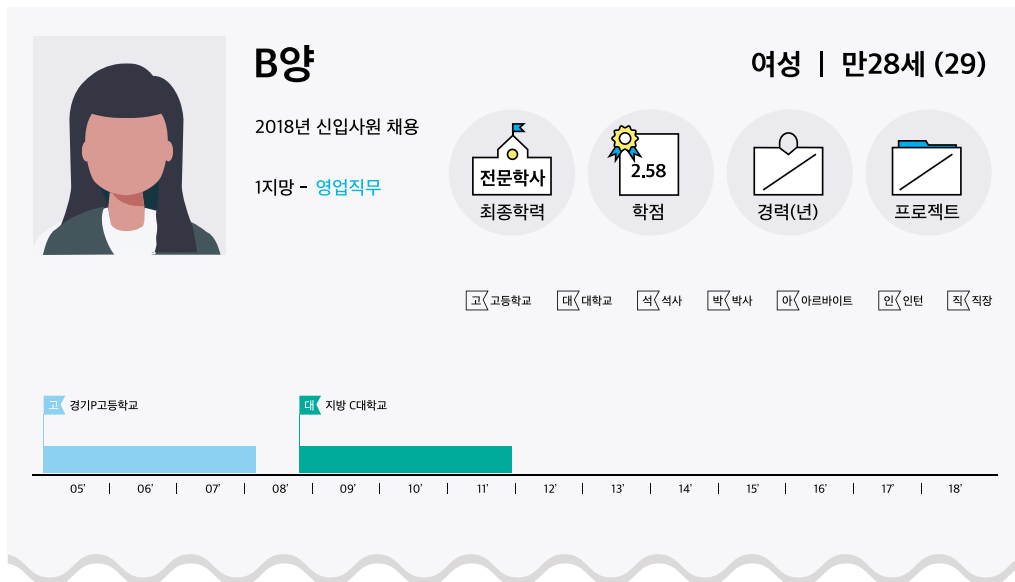
오죽하면 영업직무의 이력서 사진을 잘 찍는다는 스튜디오가 취업 카페에 올라오고 있다. 경쟁환경이 점점 심화되며 기업의 미래를 위해 영업사원들의 비중과 역할은 나날이 증대되고 있지만 영업사원의 선발은 여전히 제자리걸음인 것이다.

구직자의 67.8%가 서류 전형에서 탈락한다. 대기업의 경우에는 무려 수천명부터 수만명까지 이력서의 스펙과 자기소개서 대답 몇 줄로 면접의 기회마저 받지 못한다. 충격적인 것은 잡코리아의 공채만족도 조사에 따르면 “꼼꼼하게 읽어보고 평가한다”던 인사담당자의 52%가 금년도 채용한 인재가 기대 이하라는 평가를 했다. 선발 프로세스에 있어 변화가 필요함에 누구도 이견을 달지 않는다.



Q1.

다음 중 영업 역량이
더 높은 지원자는
누구일까요?



By 에이치닷컴 채용솔루션 인포그래픽 이력서

에이치닷컴에서 대기업 인사담당자 15명에게 지원자의 프로필 보드를 제시하고 그룹설문을 시행한 결과 11명의 인사담당자가 A군에게 면접기회를 부여하겠다고 대답했다. 응답 이유 중 가장 많이 고려한 것은 순위별로 ①졸업대학 및 년도 ②성별 ③학점을 가장 많이 선택했다. 이외에도 어학점수나 업무 경험 등을 고려했다고 응답했다. 이후, 온라인 면접 영상을 다시 15명의 인사담당자에게 보여주었다. 이후, 영상을 보신 뒤 선택이 바뀐 분이 있냐는 질문에 7명의 인사담당자가 합격 여부를 변경하겠다고 응답했다.

이번 에이치닷컴의 실험은 두 가지를 시사한다. 첫 번째는 영업 역량을 스펙과 대면으로 판단하는 것에 오차가 크다는 것이다. 두 번째는 선발의 기준이 평가자의 주관에 따라 달라져서 영업 역량을 체계적으로 평가하지 못하고 있다는 것이다.

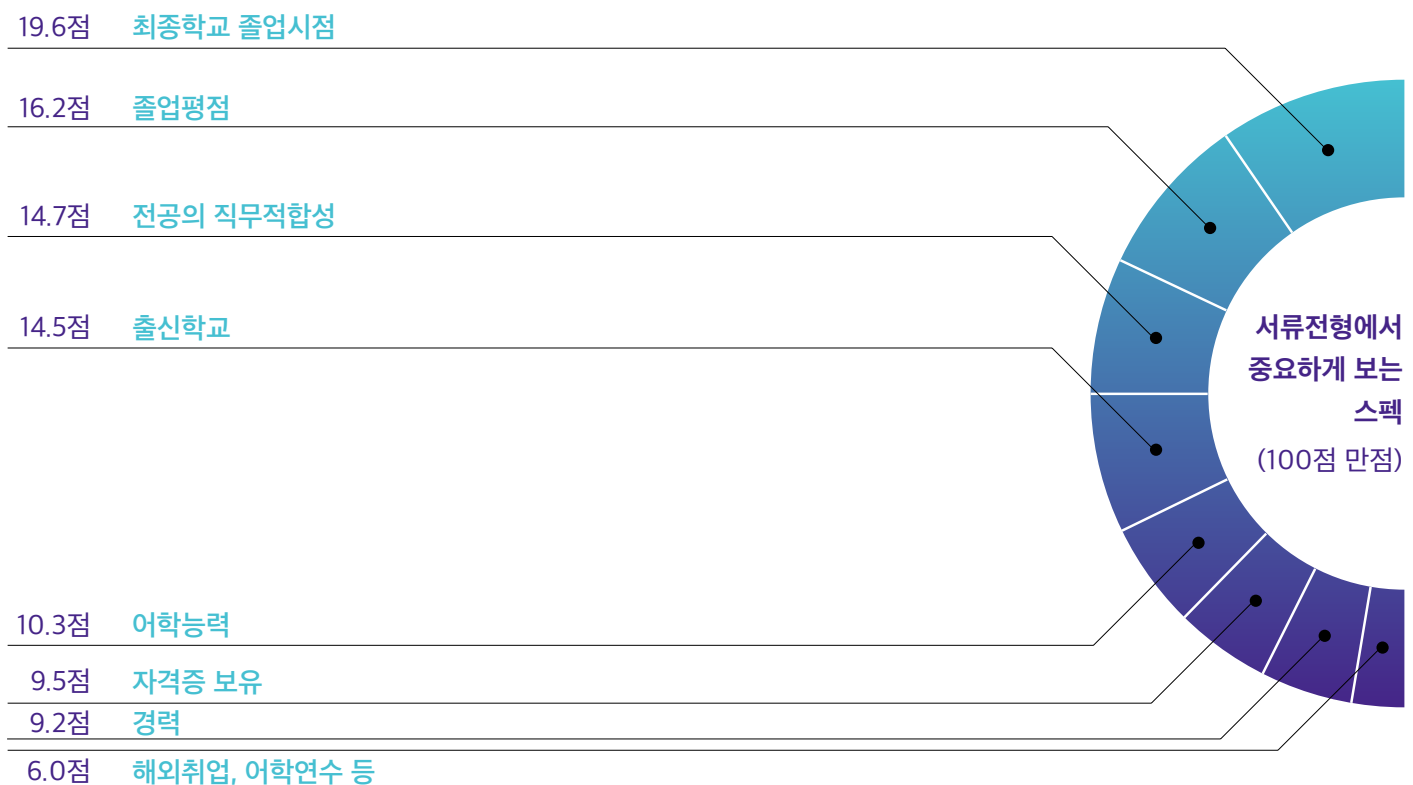
이력서만으로 영업역량을 볼수 있는가

영업 직무는 요구되는 전문 자격증이나 전공 제한이 없어 주관적인 요소로 지원자를 거를 수 밖에 없었다. 물론 해당 스펙에 부적합하더라도 충분히 인재가 있을 수 있지만 기업 입장에서는 찾아내기 어렵고 비용이 많이 들기 때문이다.

한국직업능력개발원이 국내 500대 기업 중 100곳의 인사담당자를 심층면접 하여 조사한 결과, 서류전형에서는 최종학교 졸업시점, 졸업평점, 전공의 직무적합도, 출신학교 순으로 중요했다. 나머지 스펙은 크게 중요하지 않았다.

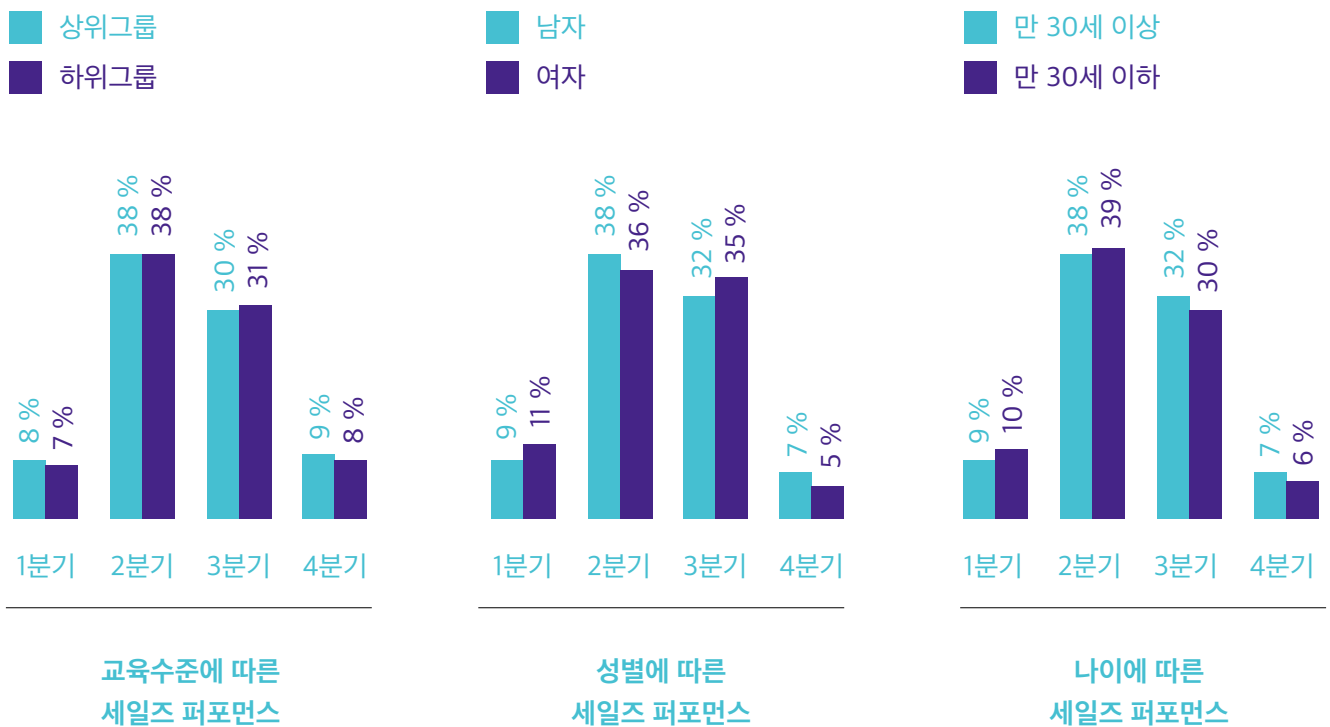
졸업 시점을 보는 데는 크게 두 가지 이유를 꼽았다.

첫째는 나이. 상사보다 나이가 많으면 조직 융화가 어렵다는 것이다. 연공서열을 중시하는 한국 문화가 반영된 결과였다. 둘째는 '낙인효과'이다. 공백기간이 길면 '문제가 있으니 취업을 못한 것'이라고 생각한다. 이후 자기소개서를 읽으며 예외적으로 케이스를 찾고자 한다고 답했다.



지금까지의 서류전형은 완전히 잘못되었다

영업 성과와 스펙 간의 상관관계를 분석한 Hervert M의 연구(1961, 미국, 캐나다 및 서유럽의 36만 영업사원 대상)를 살펴보면 이력서의 스펙만으로 영업인재를 알아보지 못한다는 사실을 뚜렷하게 확인할 수 있다. 연구의 서두에 그는 “경영진이 대학 학위와 젊은 남성을 계속해서 선호한다면 55%의 무능력한 영업사원을 계속해서 선발할 수 밖에 없다. 착각에서 벗어나야 한다”고 경고한다.

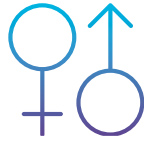


*연구샘플 : 입사 후 6개월 이후 영업결과 평가
(1961, Hervert M, 미국, 캐나다 및 서유럽의 36만 영업사원 대상)



학점과 출신학교

학위와 출신 대학, GPA로 5가지 그룹을 나눈 결과 일반적으로 큰 성과차이는 없었다. 기술적 판매가 필요한 특성 산업 분야조차도 교육수준이 높은 그룹의 우위 비율이 5%에 불과했다.



남자 대 여자

통계적으로 남성과 여성의 성과 차이는 없었다. 심지어 남성 전용의 산업군으로 고려되었던 자동차 판매와 같은 업종에서도 동일했다.



나이

30세 전후 그룹의 성과 차이도 유의미한 차이는 발견되지 않았다. 심지어 나이가 높을수록 이직률이 낮아지고 훈련기간이 짧게 소요된다는 장점이 발견되었다.

선발 과정에서 우리가 평가해야 하는 요소는 영업 성과와 무관한 스펙이 아니라 성과를 낼 수 있는 잠재역량이다. 고 성과자가 지닌 역량을 정확히 파악하고 해당 역량을 기준으로 선발한다면 성과와 만족도 등 조직유효성 측면에서 긍정적 효과를 얻을 수 있을 것이다(황규대, 2010). 또한 조직 및 직무상 성공과 관계가 없는 외부적 요인이 선발과정에 개입되는 것을 차단할 수 있다.



영업인재=외향성 그 편견을 떨쳐라

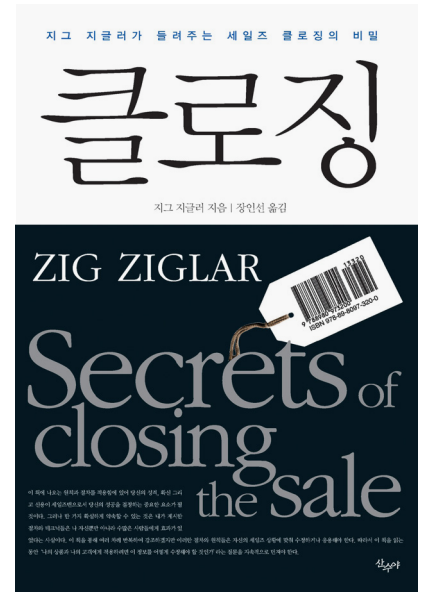
국내 취업 포털사이트 잡코리아에 따르면 기업 인사담당자 500여명을 대상으로 '영업사원의 필수역량'을 설문조사 한 결과(복수응답가능), 외향성이 1위로 뽑혔다. 구직자들의 채용 고민 게시판에도 "사람 만나는 것은 좋은데 내성적이에요. 제가 영업 직무 지원해도 될까요?"라는 고민이 심심치 않게 등장하는 것을 보면 너무도 당연한 결과로 보인다.

이런 결과를 완전히 반박하는 연구논문이 있다. 바로 미국 펜실베이니아대 경영대학 와튼스쿨의 애덤 그랜트 교수 논문이다. 그는 미국의 한 통신판매회사 영업사원 340명을 대상으로 사교적인 성격이 판매 실적과 어떤 관계에 있는지를 조사했다. 우선 간단한 성격 검사를 통해 외향형 사원과 내성형 사원으로 나누고, 3개월 누적 판매 실적을 분석했다. 결과는 어땠을까. 놀랍게도 내성형 영업사원 실적은 외향형 사원들의 평균 판매실적 대비 약 8% 이상 높았다. 항상 유쾌하고 타인한테 스스럼없이 다가가는 영업사원이 반드시 높은 판매실적을 기록하지 않는다는 것이다.



세계 유명 세일즈맨인 지그 지글러는 그의 저서 ‘클로징’에서 외향형 영업사원의 특징을 이렇게 설명했다. 그들은 특유의 친화력으로 고객에게 쉽게 다가가며, 제품을 팔 기회를 자주 갖게 된다. 하지만 이런 성향이 지나칠 경우에는 오히려 장점이 독이 되기도 한다. 말하는 것을 좋아하고 분위기를 지배하려 드는 탓에 고객의 말을 듣기보다는 제품의 우수성을 설명하기 바쁘기 때문이다. 고객은 처음엔 호감을 느꼈다가도 이야기를 나누면서 불편한 마음과 반발감이 점차 커지게 된다.

누구나 한번쯤은 구매를 권하는 영업사원 때문에 매장을 둘러보다가도 황급히 나온 적이 있었을 것이다. 소비자는 오히려 적당한 친절과 함께 내 고민을 들어주고 선택을 기다려주는 영업사원에게 오히려 마음을 빼앗기게 된다. 내향형 영업사원의 ‘공감’이 외향형 영업사원보다 더 강한 설득력을 지닐 수도 있다는 것이다.



지그 지글러 ‘클로징’

“ 타인을 설득하는 최상의 방법 중 하나는 상대방의 말을 경청해서 귀로 설득하는 것이다. ”

- 미 국방장관 딘 러스크 -

그간 우리는 단순히 스펙으로 지원자를 평가해왔다. 많은 시간을 할애하며 읽는 자기소개서에서도 지원자의 외향적이고 도전적인 활동에 점수를 주며 면접 기회를 부여했다. 자기소개서와 이력사항이 위 역량을 얼마나 정확하게 평가할 수 있는가? **나도 모르게 뛰어난 영업인재를 불합격시켰을 수 있다.** 그리고 이미 많은 기업들이 서류전형의 한계에서 벗어나 숨겨진 인재를 선발하기 위해 선발프로세스 개선을 시도하고 있다.

성과를 내는 영업사원의 역량 4가지

모든 직무에서 성과를 정량적으로 측정하는 것은 매우 어렵기 때문에 다양한 기준들이 존재한다. 영업 직무는 비교적 정량적인 지표로 성과를 추정할 수 있지만 시장 환경이나 제품의 오류 등의 다양한 외부 변수의 영향을 받는다. 따라서 성과의 측정에 가시적인 결과물 뿐만 아니라 성과를 만들어내는데 유리한 행동까지 포함되어야 한다.

영업 직무의 성과는 간단하게 정의하면 ‘목표 달성’이다. 행동을 포함하는 성과로 재정의하자면, ‘목표 달성을 위한 효과적인 행동’이다. 이를 잘 예측하는 개인의 역량은 과연 무엇일까? 아래 4가지는 영업 직무에서의 성과를 예측하는 가장 핵심적인 역량 (여기서는 competence가 아닌 trait의 개념으로 쓰인다)이다. **재미있는 사실은 영업 직무에서의 핵심 역량은 목표달성을 하는 과정과 밀접한 관련이 있다는 것이다.**

목표달성의 과정을 나열하면,

① 목표설정 ② 목표 달성을 위한 전략수립 ③ 전략의 실행 ④ 최종적인 판매를 만들어내는 협상과 구매(판매)이다. 이와 관련된 역량은 아래와 같다.

01 성취갈망

목표달성을 위한 첫걸음

성취갈망은 ‘높은 목표를 설정하고, 성공(성취)을 추구하는 성향’이라고 할 수 있다. 영업인재들은 일반적으로 높은 수준의 목표를 설정하고, 그것을 성취하는 것 자체를 중요하게 생각하며 추구하는 경향을 지니고 있다. 이와 같은 성향은 목표설정 단계에서 다른 사람들보다 높은 수준의 목표를 설정하는 것으로 나타난다. 목표와 현재 상태의 차이(gap)를 크게 만들어서 그것을 달성하기 위한 시간과 자원을 많이 투자하도록 자신의 행동을 이끈다. 또한 인정욕구와도 밀접한 관련이 있기 때문에 성취갈망이 높은 구성원들은 자신의 목표를 달성하여 좀 더 나은 평판과 인정을 유지하고자 한다. 이와 같은 특성은 영업 목표를 설정할 때 매우 강력한 동기로 작용하게 된다.

“영업사원들 간의 성과 차이가 크다. 간혹, 소극적으로 보이던 친구가 막상 일을 익힌 후에는 ‘이건 어떨까요, 이런 방법은요?’라고 시도를 하는 친구가 있다. 이런 부분은 채용과정에서는 체크가 잘 되지 않는 것 같다.”



자동차업계
영업관리자

02 전략적 사고

어떻게 목표를 달성할 것인가

영업목표의 달성은 단순히 높은 목표와 동기를 가지고 있다고 얻을 수 있는 것은 아니다. 목표의 달성에서 중요한 것은 효과적이고, 효율적인 수단과 방법을 강구하는 인지적 능력이다. 이것이 전략적 사고라고 할 수 있다. McClelland는 분석적 사고를 지식과 데이터를 처리하고 인과관계를 규명하여 계획을 수립하는 역량이라 정의한다. 여러 가지 변수와 대안을 떠올리고, 이중에서 가장 적합한 대안을 시뮬레이션 하며, 구체적으로 그것을 달성할 수 있는 계획을 수립하는 능력이 포함된다. 영업인재에 대한 가장 큰 선입견은 고객과 좋은 친분관계를 유지하면 된다고 생각하는 것이다. 친분관계가 중요하지 않다기 보다는 그것이 최종 성과를 만들어내는 핵심은 아니다. 친분관계 또한 전략적으로 접근하여 만들어내고 활용할 수 있는 전략적 사고가 중요하다.

03 불굴성

무조건 목표를 해결하는 힘

불굴성은 '어려운 상황을 이겨내기 위해서 노력하고, 그것을 끝까지 집요하게 처리하는 태도'이다. 최근 여러 연구들의 주제가 되고 있는 'GRIT'과 일맥상통한다. 개념적으로 구분한 것은 좀 더 조직과 업무 중심의 개념을 표현하기 위한 것이다. 불굴성은 전략을 실제로 실행하는데 매우 결정적인 역할을 하는 개인의 특성이다. '끝까지 살아남는 자가 이긴 것이다'라는 말도 어쩌면 불굴성의 중요성을 강조한 것이나 다름없다. 영업 업무는 외부 환경적인 요소의 영향도 매우 크고, 결과물도 가변적이다. 따라서 어려운 상황에서도 지속적으로 행동할 수 있는 힘이 필요하다. 이것이 불굴성이라고 볼 수 있다.

04 대인인식

마지막 밀당에서 승리하는 법

대인인식 역량은 '타인의 감정이나 성향을 빠르고 정확하게 파악하는 능력'이다. 영업의 마지막은 고객의 최종 승인을 얻어내는 것이다. 이 과정에서 가장 중요한 정보는 결국 고객의 생각이다. 이를 파악할 수 있는 정보는 언어나 문자가 직접적이지만, 자신의 속마음을 있는 그대로 표현하지는 않는다. 따라서 고객의 표정이나 행동 등을 통해 직관적으로 상대방의 의도와 생각을 파악하는 능력이 중요하다. 이와 같은 정보가 올바르게 해석되어야 올바른 대응과 의사결정이 가능한 것이다.

“영업팀은 고객의 파트너라고 생각해야 해요. 고객에게 상품 판매를 유도하는 것이 중요한 게 아니라 고객의 입장에서 필요한 최선의 선택을 돕는 파트너예요. 특히 영업사원이 인터넷쇼핑을 이길 수 있는 유일한 경쟁력이예요.”

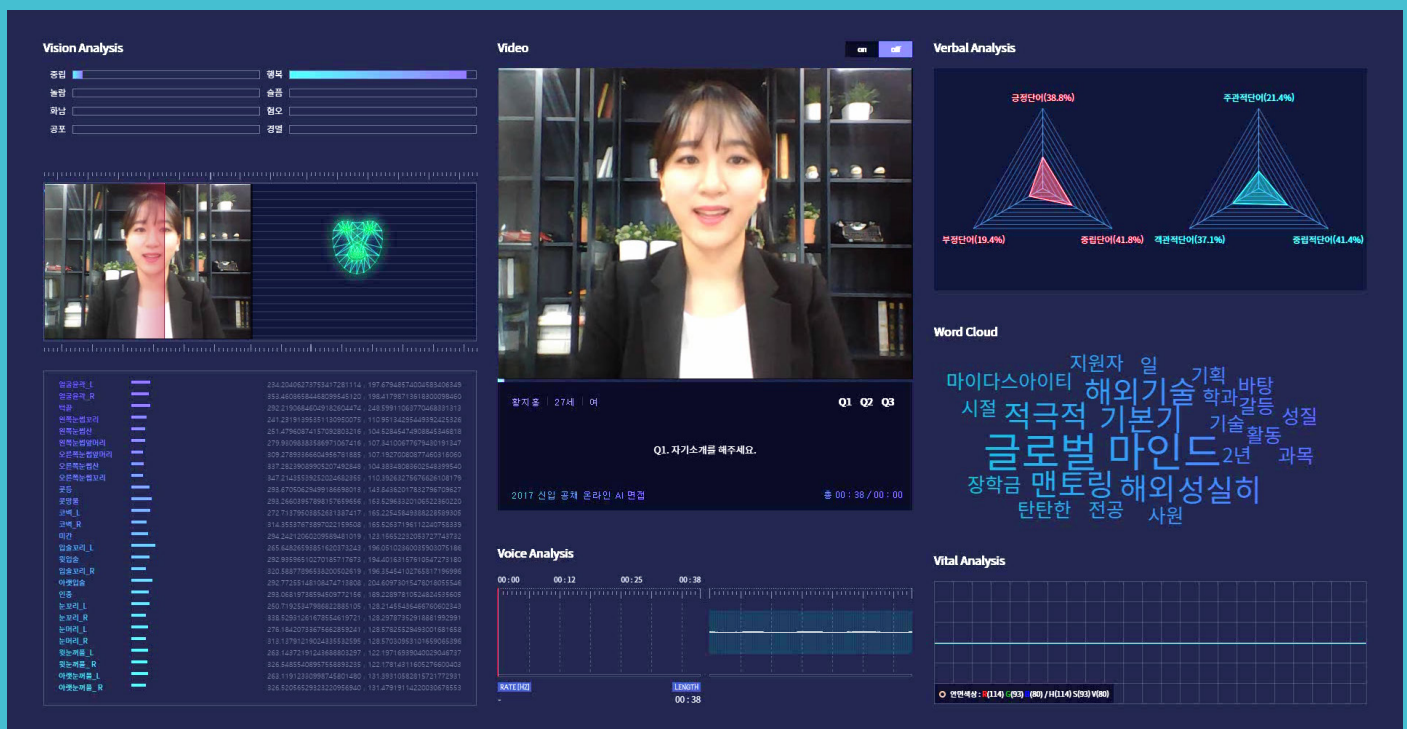


유통업계
사업부장

outro

영업역량 측정을 위해 구조화면접, 상황면접을 실시하는 등 다양한 노력이 지속되고 있지만 위에 서술한 영업역량을 기존 선발프로세스 특히, 서류전형에서 측정하기란 여전히 어렵다. 이를 극복하기 위해 대기업 및 공기업 중심의 선발 프로세스 개선노력이 시작되고 있다.

스펙초월 채용으로 직무와 관련된 경험을 중시하거나 NCS를 도입하여 선발 기준을 체계화하고 있다. 영업직무 채용 비중이 높은 제약회사 경우에는 인공지능 면접 솔루션 에이치닷 역량검사를 도입한 스마트 채용을 실시했다. 지원서로는 평가가 어려운 영업 역량을 파악하는데 효과적이며, 비용 또한 경제적이라는 점에서 만족했다는 후문이다.





© 2024. JAINWON Inc. All rights reserved.

성남시, 분당구, 판교로, 228번길 17,판교세븐벤처밸리2 마이다스아이티동 10층,13487