

# 판매원의 가격결정권한이 기업이익에 미치는 영향과 전략적 활용\*

유필화

성균관대학교 경영학부 교수  
(phyoo362@hitel.net)

남용식

성균관대학교 박사후 연구원  
(namys118@dragon.skku.ac.kr)

.....

고객과의 접점에 있는 영업사원들에게 상황에 따라 판매가격을 결정할 수 있는 권한을 부여하는 것이 기업성과에 도움이 될 것인가? 그동안 이론적으로는 영업사원에 대한 가격결정권한이양에 대해 많은 찬반론이 있어 왔으나 이를 실증적으로 분석한 결과가 드물어 경영일선에 적절한 의사결정의 지침을 제공하기 어려웠다. 이 연구는 이러한 실무와 이론의 간격을 메우기 위한 조그마한 시도이다. 이를 위해 국내 증권거래소의 상장기업들을 대상으로 영업사원에게 가격결정권한을 이양하는 것이 기업성과에 어떤 영향을 미치는가를 정량적인 접근방법을 통해 분석하였다. 그 결과 많은 국내기업들이 영업사원에게 판매가격을 결정할 수 있는 권한을 부분적으로 또는 전면적으로 이양하고 있다는 것을 알 수 있었다. 그러나 영업사원들에 대한 가격결정권한의 이양정도에 따른 기업별 특성을 비교한 결과에서는 판매커미션 제도를 비롯해 이론적인 측면에서 제시되고 있는 가격결정권한이양의 지침들이 실제로는 적용되지 않고 있음을 알 수 있었다. 특히 영업사원에게 전면적인 권한이양을 하고 있는 기업들이 고정상여금을 지급하거나 일정한 커미션기준이 없었으며, 부분적인 권한을 이양하고 있는 기업들도 공헌마진에 근거한 판매커미션을 제공하지 않는 것으로 나타나 가격결정권한이양에 있어 판매커미션제도가 중요한 기준이라는 점을 고려할 때, 기업들이 권한을 이양하기 전에 판매커미션제도를 재정비할 필요가 있음을 시사하고 있었다. 또한 가격결정권한의 이양정도를 판별해 주는 변수로는 시장상황과 영업사원들의 개인적인 목표, 그리고 판매관리자들의 관리자 역량이 의미있는 것으로 나타났다. 이 연구에서 가장 관심있었던 가격결정권한의 이양여부와 기업성과와의 관계에 대한 분석에서는 매우 흥미로운 결과가 제시되었다. 국내기업들은 주관적인 평가에 따라 영업사원들에게 판매가격결정권한을 부여하고 있었으나 실제 재무적인 기업성과에서는 반드시 그렇지만은 않다는 것을 알 수 있었다. 구체적인 분석결과를 통해 영업사원들이 판매가격에 대한 전면적인 가격결정권한을 가질 경우 자신의 매출을 극대화하기 위해 판매가격조정을 통해 무리하게 영업할 가능성이 많으며, 또한 가격결정권한이 전혀 없는 경우 고객과의 거래성립에 제한을 받을 수도 있다는 점에서 적절한 통제권과 자율권이 함께 주어진 부분적 이양이 기업성과에 가장 긍정적인 결과를 가져 준다는 결론을 도출할 수 있었으며, 이는 가격결정권한이양에 관한 전략적 의사결정에 도움을 주는 바가 크다고 할 것이다.

.....

## 1. 서론

### 1.1 문제제기 및 연구목적

고객과의 접점에서 거래를 성사시키는 중요한 역

할을 수행하는 영업사원들에게 상황에 따라 판매가격을 결정할 수 있는 권한을 부여하는 것이 필요한가? 기업들은 실제 어떤 경우에 영업사원들에게 판매가격결정권한을 이양하고 있으며, 또 그들에게 판매가격결정권한을 이양하는 것이 기업성과에 어떤 영향을 미칠 것인가의 문제는 마케팅 이론적인

측면뿐만 아니라 실무적인 면에서도 매우 의미있는 연구가 될 것이다.

마케팅 전략적 변수들 중에서 특히 가격은 기업의 수익을 직접적으로 결정한다는 점에서 그 연구의 중요성이 강조되어 왔다. 가격의사결정에 대한 국내외의 연구들을 역사적인 시간의 흐름에 따라 정리하면 크게 세 가지 접근법으로 정리될 수 있다(유필화 1989). 첫 번째 접근법은 규범적인 접근법(normative approach)이다. 이 연구들은 가격을 얼마로 책정하여야 하는가에 대한 질문에 대답하고 있다. 둘째는 행태적인 접근법(behavioral approach)이다. 이 연구들의 특징은 가격의 심리적인 측면을 다루고

있다는 점이다. 셋째는 서술적 접근법(descriptive approach)에 해당하는 연구들이다. 이 연구들은 가격이 어떻게 책정되고 있는가의 가격의사결정과정 등에 대한 연구들이다. 이처럼 세 가지 접근법을 기준으로 가격의사결정에 대한 연구들을 정리하면 <표 1>에서 보는 바와 같다. 최근까지의 가격연구결과들은 주로 규범적이거나 행태적인 연구들이 주류를 이루는 반면 서술적인 연구들은 다른 두 가지 범주의 연구들에 비해 연구결과가 미흡함을 알 수 있다(유필화 · 광영식 1996). 서술적인 접근법을 가지는 가격 연구들의 주된 연구주제로는 경영현장에서 실제로 가격이 어떤 과정을 거쳐 결정되고 있는가(pricing

<표 1> 가격연구 접근법에 따른 주제별 연구

접근법	주 제	연구자
규범적인 연구 (normative approach)	방어적 가격전략	Hauser & Shugan (1983)
	제품계열의 가격전략	Oren, Smith & Wilson (1984)
	수량할인	Dolan (1987), 유필화 · 박유식 (1996)
	가격반응 측정	Kucher & Hilleke (1994), Weiner (1994), 한상만 · 광영식(1997), Yoo & Ohta (1995)
	다발가격매김(bundling)	Yadav & Monroe (1993), 조남기 (1996)
	보상가격전략	김용준 · 김소영(2000), 김용준 · 김소영(1999)
행태적인 연구 (behavioral approach)	가격인지, 가격의식	Gabor & Granger (1964), Brown (1971), 이학식 · 원호연(1995), 원호연 · 이학식 (1993)
	가격할인에 의한 제 현상 (준거가격의 영향, 고려상표군 형성, 상표전환 등)	Bucklin & Gupta (1992), Bucklin, Gupta & Han (1995), Guadagni & Little (1983), 안광호 · 임영균(1996), 한상만(1996), 조남기(1997)
	품질의 지표로서 가격	Olson (1977), 김용준 (1993), Whealhy & Chiu (1977)
서술적인 연구 (descriptive approach)	표시가격결정(list price)	Farley, Howard & Hurbert (1971)
	일시적 가격조정과정	Capon, Farley & Hurbert (1975)
	가격결정과정	Hurbert (1981), 유필화 · 광영식 (1996)
	가격결정권한의 분배	Atkin & Skinner (1994)
	영업사원에 대한 가격결정권한 위양과 이익과의 관계	Stephenson, Cron & Frazier (1979) Lal (1986), Weinberg (1975)

process), 이 때 가격의사결정과정에서 주로 관심을 갖는 요인(key pricing concern)이 무엇인가, 누가 가격책정의 주체가 되는가, 이들 주체간의 가격결정권한의 분배 또는 이양은 어떻게 이루어지고 있는가, 거래접점에 있는 판매원(영업사원)에 대한 가격결정권한의 이양정도가 기업성과에 어떠한 영향을 미치는가 하는 것들로 정리될 수 있다.

최근 국내에서 서술적인 접근방법을 가지고 진행되었던 가격연구들의 특징을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 국내에서 가격문제에 대한 서술적 연구들 중 가격결정과정에 대한 연구는 최근에서야 진행되었다(유필화·곽영식, 1996). 둘째, 유필화·곽영식(1996)의 연구를 통해 가격결정의 주체를 특정 산업별로 비교하였으나 실무종사자들이 갖는 가격결정과정의 주체에 대한 관심으로 볼 때 산업 전반에 걸친 연구가 필요한 것으로 보인다. 셋째, 국내의 경우 가격결정권한의 배분에 대한 실증적 연구보고는 이루어진 적이 없다. 넷째, 고객과의 거래접점에 있는 영업사원들에게 가격결정권한을 부여하는 의사결정문제를 다루는 가격결정 권한이양과 기업성과와의 관계에 대한 실증연구 또한 진행된 적이 없었다. 따라서 이 연구는 현재까지 연구실적이 미흡한 서술적인 접근방법의 연구들 중에서 특히 가격결정권한의 이양에 대한 서술적 연구측면에서 영업사원에 대한 가격결정권한의 이양정도와 기업성과와의 관계를 분석하고자 한다.

이 연구의 목적에 따라 연구주제는 크게 세 가지로 나눌 수 있다. 첫 번째 연구주제는 기업의 수익을 직접적으로 결정하는 중요한 변수인 가격에 대한 의사결정에 참여하는 주체들이 누구인가에 관한 것이다. 물론 국내에서도 가격의사결정에 참여하는 주체들이 누구인가에 대한 연구결과가 나와 있으나(유필화·곽영식 1996), 이러한 가격의사결정주체

에 대한 기존의 서술적 연구결과들이 정성적인 접근방법을 취하고 있어 연구결과의 일반적 해석이 제한적이라는 한계점을 가지고 있다. 따라서 우리는 기업의 가격의사결정과정에 참여하고 있는 의사결정주체들이 누구인지를, 그리고 가격결정에 있어 중심적인 역할을 수행하는 주체가 누구인가를 실증적으로 확인하고자 한다. 추가적으로 이 연구결과를 통해 우리는 기업의 가격의사결정과정에 고객과의 거래접점에 있는 영업사원들의 참여정도를 분석할 수 있을 것이며 또한 가격의사결정주체들에 대한 기존의 서술적 연구결과(유필화·곽영식 1996)를 보완할 수 있을 것이다.

두 번째 연구주제는 기업들이 고객과의 거래접점에 있는 영업사원들에게 상황에 따라 실제 판매가격을 결정할 수 있는 의사결정권한을 부여하고 있는가를 알아보고자 하는 것이다. 영업사원들에 대한 가격결정권한의 이양정도를 분석함으로써 영업사원에게 가격결정권한이 있는 기업과 그렇지 않은 기업들간의 특성을 비교해보고자 한다. 이 결과는 영업사원에 대한 가격결정권한이양정도와 기업 또는 제품별 특성이 어떤 관련을 가지고 있는가에 대한 해답을 제공할 것이다. 특히 가격결정권한이양정도가 서로 다른 기업들간에 어떤 특성차이가 존재하는가에 대한 분석결과를 토대로 우리는 실무 종사자나 학자들에게 기업의 가격결정과정에 대한 의미있는 시사점들을 제공할 수 있을 것이다.

세 번째 연구주제는 실제판매가격을 결정할 수 있는 권한을 고객과의 거래접점에 있는 영업사원들에게 이양하는 것이 과연 바람직한가에 대한 분석을 실시하는 것이다. 구체적으로 영업사원들이 가격결정권한을 가지고 있는 경우와 그렇지 않은 경우 기업성과와는 어떤 관련성을 가지고 있는가를 실증적으로 분석하고자 한다. 궁극적으로 회사영업

활동의 목적 중의 하나가 기업의 이익창출이라고 할 때 세 번째 주제는 실무적인 면에서도 매우 중요한 연구분야이다. 만약 영업사원의 가격결정권한 정도와 기업의 성과사이에 양(+ )의 관련성이나 음(-)의 관련성이 보고된다면, 기업은 가격결정권을 영업사원들에게 이양할 것인가에 대한 의사결정에 대한 판단기준을 가질 수 있게 될 것이며, 이는 기업의 성과를 극대화하는데 도움이 될 것이다.

## II. 문헌연구

### 2.1. 가격결정주체에 대한 기존연구

가격결정의사결정의 주체에 대한 연구는 크게 두 가지로 구분해 볼 수 있다. 하나는 표시가격결정의 의사결정주체에 대한 연구이고(유필화·곽영식, 1996; Atkin and Skinner, 1994), 다른 하나는 협상가격결정의 의사결정주체에 대한 연구이다(Atkin and Skinner, 1994).

표시가격결정에서의 가격결정주체에 대한 대표적인 국내 연구결과를 살펴보면 신제품 가격의사결정의 경우 대표이사, 기획실, 영업부, 제품개발실(디자인실) 등이 주로 가격을 결정하는 것으로 나타났으며(유필화·곽영식, 1996), 국외연구의 경우 독일에서 발표된 Atkin and Skinner(1994)의 연구에서는 일반관리자, 판매관리자, 마케팅관리자, 원가부서 등이 신제품의 가격결정에 참여하는 것으로 나타나 독일기업들의 경우 국내기업들과는 다른 결과를 보이고 있었다. 반면 협상가격결정연구에서 밝혀진 가격결정주체로는 독일 기업들의 경우, 일반관리자, 판매관리자, 마케팅관리자, 원가부서, 시

장조사자 등이 협상가격결정에 참여하고 있는 것으로 나타났다. 반면에 미국기업들을 대상으로 이루어진 연구에서는 협상가격주체로 영업사원만을 대상으로 하여 영업사원의 가격결정권한도와 이익과의 관계를 실증적으로 분석하고자 하는 시도가 있었다(Stephenson, Cron and Frazier, 1979).

이러한 연구결과들을 통해 우리는 기업의 가격결정주체와 관련된 구체적인 연구주제들을 제시할 수 있다. 첫째는 가격결정에 참여하는 의사결정주체들에 영업사원이 포함되어 있는가 하는 문제이고, 둘째는 영업사원이 가격결정주체에 포함되어 있는 기업과 그렇지 않는 기업을 구분하는 일반적인 특징이 있는가의 문제이다. 이러한 연구주제를 통해 영업사원들에게 가격결정권을 이양하는 것은 제품의 성격에 따라 개별기업이 결정하게 된다는 주장(Lal 1986)을 실증적으로 분석할 수 있을 것이다.

가격의사결정에 대한 서술적 연구 중 가격결정의 주체를 찾고자 하는 연구들은 국내를 비롯해 외국에서도 비교적 많이 찾아볼 수 있다(신유근 외, 1995; 유필화·곽영식, 1996; Atkin and Skinner, 1994). 이 연구결과들에서 나타나는 특징을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 연구주체의 성격상 서술적인(descriptive) 연구에 치중하여 기업의 가격결정주체가 누구인가를 밝히는데 집중하고 있는 모습을 볼 수 있다. 그러나 이러한 연구결과들에서 우리는 산업별이나 제품별로 가격결정주체가 달라지는 이유 또는 공통적인 가격결정주체가 나타나는 이유에 대한 일반적인 해석을 발견하기 어렵다는 것을 알 수 있었다.

둘째, 국내의 경우 가격의사결정에 대한 서술적 연구성도가 절대적으로 미흡하고, 서술적 연구를 행한 경우에도 그 연구대상 수가 극히 제한적이라는 점을 알 수 있다(유필화·곽영식, 1996). 이 때문

에 기업들이 구체적으로 어떻게 가격의사결정을 내리고 있는가에 대한 연구성과를 일반화하여 적용하기가 매우 어렵다는 문제를 가지고 있다. 따라서 연구대상을 확대하여 기업의 가격의사결정과정 에 대한 서술적 연구를 실시할 필요가 있는 것으로 보인다.

셋째, 가격결정주체들에 대한 가격결정권한의 분배에 대한 연구가 거의 이루어지지 않았으며, 특히 국내에서는 그 연구성과가 전무하다는 것을 알 수 있다. 이와 관련해서는 Atkin and Skinner(1994)의 연구에서는 표시가격결정(list price) 및 협상에 의해 가격이 결정되는 각각의 경우에 가격결정권한이 가격결정주체간에 어떻게 배분되어 있는가에 대한 실증연구결과가 보고된 적이 있을 뿐이다.

넷째, 이처럼 가격결정권한이 가격결정주체들간에 어떻게 배분되어 있는가가 보고되고 있지 않기 때문에, 가격결정주체 중 고객과의 거래접점에 있는 영업사원들에게 가격결정권한을 이양하는 것이 매출이나 이익과 같은 기업성과에 어떤 영향을 미치는가에 대한 연구결과 또한 제시되지 않고 있음을 알 수 있다.

이처럼 가격결정주체에 대한 기존의 연구결과들이 가지는 특징에서 나타난 문제점들을 극복하기 위한 연구가 필요한 것으로 보인다. 즉, 특정 몇몇 기업들을 대상으로 정성적인 접근방법을 사용해 온 가격결정주체에 관한 기존연구들의 한계를 극복하기 위해 정량적인 접근방법의 필요성이 강조되고 있는 것이다. 이처럼 정량적인 접근방법을 통해 가격결정권한이 가격결정주체간에 어떻게 배분되어 있는가를 살펴보고 특히 판매가격결정권한이 영업사원에게 이양되어 있는 경우 이익 등과 같은 기업성과와 어떤 관련성을 보이고 있는가를 밝히는 연구는 실무적으로도 매우 의미있는 연구가 될 것이다.

## 2.2. 영업사원의 가격결정권한과 기업성과의 관계

가격결정권한이양이란 기업이 자사의 영업사원들에게 표시가격과는 다른 실제판매가격을 결정할 수 있는 권한을 부여하는 것을 말한다(Stephenson, Cron & Frogier 1979). 이는 기업의 가격결정주체에 영업사원이 포함되어 있음을 의미하는 것이다. 따라서 가격결정권한이양연구에 선행하여 기업의 가격결정주체를 분석하는 연구가 필요하다. 이렇게 가격결정주체연구가 선행되어 의사결정주체들의 가격결정과정에 대한 참여정도를 확인하고 이를 토대로 영업사원들에 대한 가격결정권한이양을 주제로 한 연구가 이루어져야 할 것이다.

기업이 자사의 영업사원에게 판매가격결정권한을 이양하는 방식은 다음과 같이 크게 세 가지로 구분해 볼 수 있다. 첫째, 기업은 영업사원들에게 표시가격과는 달리 실제판매가격을 통제할 수 있는 전면적인 권한을 이양할 수 있다. 이는 영업사원들이 결정할 수 있는 판매가격에 상한선 또는 하한선을 두지 않는다는 것을 의미한다. 둘째, 영업사원들에게 한정된 가격결정권한을 가지도록 하는 것이다. 즉 사전에 정해진 어느 하한선까지는 영업사원이 스스로 판매가격을 결정할 수 있지만, 가격을 그보다 더 낮은 수준으로 결정하기 위해서는 사전에 본사의 허락을 받아야 한다는 것이다. 셋째, 영업사원들이 판매가격결정권한을 전혀 갖지 못하는 경우이다. 즉 본사의 사전허락 없이는 표시가격보다 조금이라도 낮게 판매가격을 결정할 수 없도록 하는 방식이다.

만약 영업사원들의 가격결정권한이 각 기업별로 서로 다르다면 과연 영업사원들에게 이양된 가격결정권한정도가 기업의 성과와는 어떤 관계가 있을 것인가? 이처럼 현실적으로 고객과의 접점에 있는

영업사원들에게 표시가격과는 다른 실제판매가격을 결정할 수 있는 권한을 이양하는 정도가 기업마다 서로 다르다면 결국 어떤 방식이 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것인가라는 문제를 제기해 볼 수 있다. 만약 기업의 궁극적인 목적이 이익극대화라는 관점에서 본다면 기업의 이익극대화를 위한 전략적 방법 중의 하나로 영업사원들에게 가격결정 권한을 이양할 것인가의 문제는 이론적 측면뿐만 아니라 실무적인 측면에서도 매우 중요한 연구주제라고 할 것이다. 그러나 이처럼 중요한 의사결정문제임에도 불구하고 기존 가격관련연구들에 대한 문헌고찰에서 제기한 바와 같이 영업사원들에 대한 가격결정권한이양에 대한 연구결과는 매우 미미한 수준이다. 유필화(1998)는 이와 관련해 영업사원들에 대한 가격결정권한이양과 기업이익과의 관계를 통해 영업사원에게 가격결정권한을 부여하는 것이 바람직한가라는 이슈에 대한 찬반논의를 정리한 바 있다(유필화 1998). 기업의 이익을 극대화하기 위해 고객과의 거래접점에 있는 영업사원들에게 실제 판매가격을 결정할 수 있는 권한을 이양해야 한다는 주장의 근거는 다음과 같다. 우선 판매가격을 결정할 수 있는 권한을 이양함으로써 영업사원들에게 더 많은 권한이 주어지게 되고 이로 인해 영업사원들의 사기를 진작시키는 효과가 있다는 것이다. 또한 영업사원들은 고객과의 접점에 있으므로 고객들의 유보가격(reservation price)을 가장 잘 파악할 수 있고 따라서 변화하는 시장상황에 대처하여 각 고객에 맞는 가격을 제시할 수 있으므로 그들에게 판매가격을 결정할 수 있는 권한을 제공해야 한다는 것이다. 특히 복잡한 산업재의 판매를 협상할 때는 제품과 판매가격을 동시에 합의해야 하는 경우가 많은데, 이런 경우 원활한 판매협상을 위해 영업사원들이 판매가격을 결정할 수 있는 권

한을 가지는 것이 바람직하다는 것이다(유필화 1998). Farley(1964)와 Weinberg(1975)는 영업사원들에게 가격결정권한을 이양하고 동시에 공헌이익에 비례하여 판매커미션을 지급하면, 영업사원들은 기업의 이익을 가장 크게 하는 방향으로 판매가격을 결정할 것이라는 점에서 가격결정권한이양을 긍정적으로 제안하였다.

반면, Nimer(1971)는 영업사원들이 가격을 결정할 수 있는 권한을 가지고 있으면 거래를 성사시키기 위해 고객에게 쉽게 양보할 가능성이 있다는 점을 들어 가격결정권한의 이양을 반대하였다. 그는 판매커미션이 매출액에 비례하는 경우 영업사원들은 가격을 낮게 결정하더라도 일단 거래를 성사시키려고 노력할 것이라고 보았다. Zarth(1981)도 영업사원들에 대한 가격결정권한의 이양에 대해 부정적인 견해를 피력하였는데, 그는 대부분의 영업사원들이 고객과 가격에 대해 이야기하는 것을 두려워하기 때문에 본사가 가격결정권한을 가짐으로써 영업사원들의 심리적 부담이 덜어주어야 한다고 하였다. 이러한 근거외에도 본사가 가격결정권한을 갖고 있으면, 가격을 인하해달라는 고객들의 영업사원들에 대한 압력을 줄일 수 있다는 측면과 적절한 판매가격을 결정하기 위해서는 본사에서만 할 수 있는 복잡한 원가분석을 해야 하는 경우가 많이 있다는 점에서 영업사원들에 대한 가격결정권한이양을 부정적으로 볼 수도 있다(유필화 1998).

### 2.2.1. 가격결정권한이양을 찬성하는 이론적 근거

영업사원들에 대한 가격결정권한이양을 찬성하는 주장들의 이론적 근거는 영업사원들에게 주어지는 판매커미션이 판매에 따른 공헌마진에 근거를 둔 경우에 해당하는 것으로 볼 수 있다. Weinberg

(1975)는 회사와 영업사원이 모두 수익을 극대화하려고 노력하고, 영업사원이 받는 판매커미션이 공헌마진에 비례하는 경우에는 가격결정권한을 영업사원에게 완전히 이양하는 것이 좋다고 주장하였다. 그의 주장이 갖는 이론적 근거를 설명하면 다음과 같다.

먼저 영업사원들이 받게 되는 커미션비율(commission rate)을  $\alpha$ 라고 하자. 그러면 회사의 이익(즉 공헌마진)  $Z$ 와 영업사원의 커미션(그의 소득)  $I$ 는 다음과 같이 표현될 수 있다.

$$Z(\text{공헌마진}) = (1-\alpha) [p \cdot q(p) - C(q)]$$

$$I(\text{영업사원의 커미션}) = \alpha [p \cdot q(p) - C(q)]$$

여기에서  $\alpha$ 는 커미션비율,  $p$ 는 제품가격,  $q$ 는 판매량,  $C(q)$ 는 원가함수를 의미한다.

위와 같은 식에서 보다시피 판매로 인한 공헌마진( $Z$ )과 영업사원의 소득을 의미하는 커미션( $I$ )을 극대화하려면  $p \cdot q(p) - C(q)$ 를 극대화하여야 한다. 즉  $p \cdot q(p) - C(q)$ 를 극대화하면 회사의 이익과 영업사원의 소득이 모두 극대화될 수 있다. 따라서 이 경우 회사와 영업사원은 같은 이해관계를 갖게 되고 이 때의 최적가격, 즉 회사의 이익과 영업사원의 소득을 모두 극대화하는 가격은 아모로소-로빈슨관계에 의해 결정되어질 수 있다(유편화 1998). 더욱이 영업사원이 고객의 가격탄력성이나 유보가격을 최고 경영자보다 더 잘 파악할 수 있다면 가격결정권한을 영업사원에게 완전히 이양하는 것이 유리하다는 것이다.

Weinberg(1975)의 연구에서는 영업사원들에게 판매목표를 정하여 판매량에 비례한 커미션을 지급하는 것보다 총마진에 비례하여 보상하는 것이 훨

씬 더 높은 동기부여가 가능하다고 보았다. 그는 영업사원들이 고객과 가장 가까운 접점에서 가장 많은 시간을 보내고 있기에 가격할인을 제공했을 때 그 효과를 가장 잘 평가할 수 있는 사람이라고 보고 있다. 그래서 판매를 목적으로 임의대로 가격을 결정하게 되는 부정적인 효과가 있긴 하지만 실제로 영업사원들은 가격조정을 해야하는 상황에 처하게 될 때는 가격결정권한의 이양에 찬성한다는 것이다. 그리고 가격결정권한의 이양에 대해 영업사원들의 목적이 자신의 소득을 극대화하는데만 있지 않고 최소의 시간을 투입하여 기업의 목표를 공동으로 달성하려고 할 때는 가격결정권한의 이양이 적합하다고 말하고 있다.

이외에도 Weiberg(1975)는 규범적인 관점에서 가격탄력도가 높은 시장이거나 고객들이 가격을 적극적으로 깎으려고 하는 경우, 제품이나 서비스가 system selling과 같이 복잡한 경우, 고객의 계층과 크기(size)가 다양한 경우, 판매관리자들이 비교적 자주적으로 영업사원들을 관리하는 경우, 도매업에서 제품라인의 크기와 유동성 때문에 미리 가격을 정하기 어려운 산업인 경우, 그리고 수명이 짧은 제품인 경우(perishable product)에는 영업사원들에게 가격결정권한을 주게 된다고 주장했다. 그러나 국내외에서 아직까지 이러한 규범적인 조건들에 대한 실증적인 연구는 이루어지지 않았으므로 이를 확인해 볼 필요가 있다.

Lal(1986) 역시 가격결정권한이 이양될 때 기업의 수익성이 더 높아진다고 보았다. 그는 영업사원과 판매관리자가 판매환경에 대한 지식의 균형을 이루는 이상적인 상태라면, 기업이 가격결정권한의 이양에 별로 관심을 기울이지 않아도 되지만, 영업사원이 판매관리자보다 판매환경에 대한 정보가 더 많을 때는 영업사원에게 가격결정권한을 이양하는

것이 더 유리하다고 보았다. 이는 판매가 실제 이루어지고 있는 판매현장에서는 정보의 불균형(Information Asymmetry), 즉 영업사원들과 판매관리사 사이에 정보보유량의 차이를 보이는 현상이 발생한다는 가정을 제시하고 있다. 이처럼 정보의 불균형이 나타나는 이유로는 판매영역의 조건은 수시로 변화하는데 이에 대한 지식은 영업사원들이 판매관리자보다 더 빨리 받게 된다는 것이고, 특히 영업사원의 경우 이질적인 고객집단을 접촉하기 위해 고객의 정보에 항상 관심과 노력을 기울이고 있다는 점을 들고 있다. 이러한 근거로 인해 Lal (1986)은 기업이 판매환경변화에 능동적으로 대처하기 위해서는 영업사원들에게 판매가격결정에 대한 권한을 이양하여야 한다고 주장하고 있다. 그는 또한 가격결정권한의 이양정도가 모든 산업에서 동일한 것이 아니라 산업별로 차이를 보이는 이유는 영업사원에 대한 보상을 총마진에 근거해 제공할 수 있는가라는 산업의 성격에 따라 결정되기 때문이라고 보았다.

### 2.2.2. 가격결정권한이양을 반대하는 이론적 근거

영업사원들에게 가격결정권한의 이양을 반대하는 주장의 이론적 근거는 영업사원에게 주어지는 판매커미션이 매출액에 비례하는 경우에 가격결정권한을 위양하는 정책이 가장 적합한 정책이 아니라는 논리에 바탕을 두고 있다(Weinberg, 1975).

영업사원이 받게되는 커미션비율을  $\beta$ 라고 하면 매출액에 근거하여 판매커미션을 제공하는 경우 기업의 이익(즉 공헌마진)  $Z$ 와 영업사원의 커미션(그의 소득)  $I$ 는 다음과 같이 구해진다.

$$Z(\text{공헌마진}) = (1-\beta)p \cdot q(p) - C(q)$$

$$I(\text{영업사원의 커미션}) = \beta \cdot p \cdot q(p)$$

여기에서  $a$ 는 커미션비율,  $p$ 는 제품가격,  $q$ 는 판매량,  $C(q)$ 는 원가함수를 의미한다.

매출액에 근거하여 판매커미션을 받게 될 경우 영업사원들은 매출액을 극대화할 수 있는 판매가격을 결정하려고 할 것이다. 이 경우 판매액을 극대화하는 가격과 공헌마진을 극대화하는 가격은 서로 다르게 된다. 이럴 때 영업사원들에게 가격을 결정할 수 있는 권한을 부여하면, 그들은 기업입장에서 최적가격이 아닌 다른 가격으로 가격을 결정하게 될 것이다. 따라서 이런 경우에는 기업이 직접 판매가격을 결정하는 것이 낫다는 것이다.

유희화(1998)는 또한 공헌마진에 근거한 커미션이 가격결정권한에 대한 충분한 통제 수단이 되지 못하는 이유로 다음과 같은 두 가지 근거를 제시하고 있다. 먼저 그는 많은 영업사원들이 총마진에 기초해 지급되는 임금의 절차와 이익, 손실의 기본적인 것을 이해하기 힘들며 따라서 성과의 대리 측정 수단으로 판매량을 계속 사용하려고 한다고 보았다. 이러한 상황에서 만일 영업사원들이 가격결정권한을 가지고 있다면 판매량목표의 달성을 위해서 계속적인 가격할인을 할 것이라고 보았다. 또한 영업사원들은 판매가격을 할인할 경우 그들의 커미션이 감소한다는 것에 대한 이해가 부족한 편이라고 보았다. 예를 들어 표시가격이 100원이고 원가가 80원인 상황에서 영업사원에게 제공되는 커미션이 25%라면 영업사원은 20원(=100원-80원)\*0.25=5원의 판매커미션을 받을 것이다. 만약 영업사원이 가격을 2%만 깎아도 매출액은 100원\*0.02=98원이고, 18원(=98원-80원)\*0.25=4.5원의 커미션을 받게 되므로 영업사원이 받는 커미션은 5원에서 4.5

원으로 감소하게 된다. 그럼에도 불구하고 영업사원들은 자신의 거래를 최대화하기 위해 적극적으로 가격할인을 유도하기 쉽고, 이는 총마진의 감소라는 결과를 가져오게 된다는 것이다.

이상과 같은 영업사원의 가격결정권한 이양에 대한 찬반논의에 비해 영업사원의 가격결정권한과 기업성과와의 관련성을 실증적으로 분석한 연구는 매우 적다는 특징이 있다. 이 연구주제를 실증적으로 다룬 국내의 연구로는 Stephenson, Cron and Frazier(1979)의 연구가 유일하다. 그들은 미국 제약업계의 108개 기업을 대상으로 영업사원들이 가격을 결정하는 권한을 갖고 있는 정도와 기업성과와의 관계를 실증적으로 분석하였다. 그들이 조사한 기업의 대부분은 영업사원들에게 공헌마진에 대비해서 커미션을 지급하고 있었으며 앞에서 살펴본 이론적 근거에 의하면 이런 경우 영업사원들에 대한 가격결정권한이양은 기업성과에 긍정적인 영향을 미쳤을 것으로 예상할 수 있다. 그러나 실증분석결과는 대체로 기업이 영업사원들에게 가격결정권한을 적게 이양할수록 그 기업의 성과는 더 좋은 것으로 나타났다. 그들은 이러한 실증분석결과에 대해 영업사원들이 가격결정권한을 가지고 있으면 너무 쉽게 고객에게 양보하게 되는 경향이 있기 때문이라고 설명하였다. 그들의 연구 결과는 영업사원들이 단순히 그들의 소득을 극대화하기 위해서만 일하는 것은 아니라는 점을 시사한다(Walker와 1977; Stephenson와 1979, 재인용). 한편 국내의 경우에는 이처럼 영업사원들에 대한 가격결정권한의 이양과 기업성과와의 관계를 분석한 연구는 아직까지 이루어지지 않았다.

이처럼 영업사원의 가격결정권한과 기업성과와의 관계에 대한 상반되는 주장들을 통해 국내에서도 영업사원들의 가격결정권한도와 기업성과와의 관

계를 다양한 산업에서 분석하는 연구는 영업사원들에 대한 가격결정권한의 이양여부 및 정도에 대한 의사결정을 내려야 하는 실무종사자들에게 매우 의미있는 연구결과를 제공할 수 있을 것이다.

### III. 연구주제 및 방법

연구목적에서 밝힌 바와 같이 이 연구에서는 영업사원들에 대한 가격결정권한이양이 기업성과와 어떤 관계를 가지고 있는가를 분석하고자 한다. 이를 위해 우선 구체적으로 기업의 가격결정권한이 어떻게 배분되어 있는가를 분석해보고자 한다. 이를 통해 우리는 가격결정과정에 참여하고 있는 주체들이 누구인가를 파악할 수 있을 것이다. 또한 영업사원들에 대한 가격결정권한의 이양정도가 제품군이나 기업의 특성에 따라 일정한 패턴을 보이는가를 분석해보고자 한다. 이처럼 어떤 기업들이 영업사원들에게 가격결정권한을 이양하고 있는가를 분석함으로써 기존연구들에서 제시된 바와 같이 기업이 영업사원들에게 판매가격결정권한을 이양하는 것은 판매커미션제도, 제품의 성격, 기업과 종업원의 목표와 같은 특성에 따라 달라지게 된다는 주장들을 실증적으로 확인해 볼 수 있을 것이다. 마지막으로 이론적으로 찬반의견이 엇갈리고 있는 영업사원들에 대한 가격결정권한의 이양여부에 대한 판단근거를 기업성과와의 관계에 대한 실증분석을 통해 제공하고자 한다. 영업사원들에 대한 가격결정권한이양문제가 실무적으로 매우 중요한 연구주제임에도 불구하고 최근까지 이에 대한 실증연구가 거의 없었다는 점에서 영업사원에 대한 가격결정권한이양과 기업의 성과와의 관계를 분석해보고자 한

다. 이를 통해 이론적 찬반주장에 대한 실증분석결과를 제공하고 기존연구결과와의 비교를 통해 영업사원들에 대한 가격결정권한이양에 대한 의사결정에 실무적인 지침을 제공할 수 있을 것이다.

이 연구의 목적을 달성하기 위하여 다음과 같은 연구들을 수행하였다. 우선 국내의 상장기업들 중 영업사원을 보유하고 있는 다양한 산업내의 기업들을 대상으로 각 기업들의 가격결정주체와 영업사원들에 대한 권한이양여부, 그리고 기업성과들에 대한 설문조사를 실시하였다. 이를 통해 실제 기업들이 영업사원들에게 어느 정도 가격결정권한을 이양하고 있는가에 대한 실태를 분석하고, 가격결정권한이 영업사원에게 이양되어 있는 기업들과 그렇지 않은 기업들간에 일정한 패턴이 있는가를 찾아냄으로써 영업사원들에 대한 가격결정권한 이양의 실태와 그 특성에 대한 분석들이 이루어졌다. 마지막으로 이론적으로 많은 논란이 있는 영업사원들에 대한 가격결정권한이양의 찬반주장에 대해 기업성과와의 관계를 실증적으로 분석함으로써 가격결정권한이양에 대한 의사결정의 판단근거를 제공하고자 하였다. 이를 통해 기업성과의 극대화라는 측면에서 영업사원들에게 가격결정권한을 이양하는 것이 바람직한가에 대한 해답을 제공하고 전략적 시사점들을 정리하였다.

### 3.1. 연구대상 기업 선정

먼저 연구대상 기업들을 선정하는 과정에서는 다음과 같은 일정한 기준이 필요하였다. 첫째, 다양한 산업의 기업들을 대상으로 연구를 실시하여야 한다는 점이다. 가격결정을 주제로 한 기존의 국내 문헌들이 특정기업들을 대상으로 한 정성적인 접근 방법을 가졌다는 점에서 다양한 기업들을 대상으로

정량적인 접근이 필요하며, 특히 시장지위나 제품의 성격을 기준으로 다양한 기업들이 포함되어 있어야 한다. 둘째, 독과점품목을 생산 판매하는 기업의 경우에는 가격결정상황에서 구매자의 의지가 반영될 기회가 적으므로 연구결과를 왜곡시킬 우려가 있다. 따라서 독과점품목을 생산 판매하는 기업은 분석대상에서 제외하였다. 셋째, 이 연구는 국내기업들의 가격결정권한배분에 대한 최초의 정량적 연구라는 점에서 대표성이 있는 표본을 대상으로 하여야 한다는 점이다. 따라서 이 연구에서는 1999년 10월을 기준시점으로 국내 증권거래소에 상장되어 있는 722개 기업전체를 대상으로 영업사원이 있는 가를 우선 파악한 후 영업사원이 있다고 응답한 기업들을 대상으로 일대일면접을 이용한 설문조사를 실시하였고 설문에 응답한 125개 기업을 대상으로 분석을 실시하였다.

### 3.2. 조사대상자 및 조사내용

이 연구의 목적은 기업의 가격결정과정에 참여하는 의사결정주체를 밝혀내고, 판매원에 대한 가격결정권한의 이양과 기업성과와의 관계를 밝히는데 있다. 이를 위해 영업사원을 보유하고 있는 각 기업의 영업부서 책임자들을 대상으로 각 회사의 제품가격을 결정하는데 참여하는 의사결정주체들은 누구이고 그들간에 가격결정에 미치는 영향의 상대적 중요성을 질문하였다. 특히 영업사원들에 대한 가격결정권한 이양과 관련이 있는 것으로 제기된 여러 가지 변수들, 특히 영업사원에게 주어지는 판매커미션제도, 기업과 영업사원의 목표, 제품의 특성, 여러 가지 시장상황변수들에 대해 질문하였다 (유필화 1998, Farley 1964, Weinberg 1975, Nimer 1971, Zarth 1981). 또한 영업사원들에

대한 가격결정권한이양과 기업성과와의 관련성을 분석하기 위해 두 가지 범주의 측정치들을 사용하였다. 먼저 국내 기업들은 영업사원에게 가격결정 권한을 이양하는 것이 기업성과에 긍정적인 영향을 미친다고 생각하고 있는가를 질문하기 위해 4가지 주관적 평가변수, 즉 가격결정권한이양이 매출극대화나 이익극대화, 그리고 영업사원에 대한 동기부여 및 영업사원 만족극화에 도움이 된다고 평가하는 가를 7점 척도를 사용해 질문하였다. 또한 영업사원에게 가격결정권한을 전혀 이양하고 있지 않은 기업들에게는 만약 영업사원들에게 가격결정권한을 이양한다면 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 생각하는 가를 질문함으로써 가격결정권한이양의 긍정적 성과에 대한 기대를 평가하였다. 이를 통해 국내기업의 영업부서 책임자들이 영업사원들에게 가격결정권한을 이양하는 것에 대해 어떤 평가를 하고 있는지 알 수 있을 것이다. 두 번째로는 가격결정권한이양에 대한 주관적 평가가 아니라 객관적 기업성과자료를 분석함으로써 실제 기업성과가 어떤 차이를 보이는 가를 분석하기로 한다. 이를 위해 각 기업의 결산보고서를 통해 1995 회계연도부터 1998 회계연도에 이르는 4년간의 매출액과 영업이익과 같은 객관적인 시장성과자료들을 수집하였으며(Stephenson, Cron and Frazier 1979), 추가적으로 영업부서 책임자들에게 경쟁기업과 대비하여 자사의 영업실적이 우수하다고 평가하는 가를 질문하였다. 이와 함께 응답기업들의 특성을 분석하기 위해 기업규모와 시장지위, 주력제품의 종류 및 제품성격, 시장전략, 판매방식(인적판매 또는 인적판매와 대리점병행), 전체 매출에서 차지하는 영업사원들의 비중에 대해 질문하였다.

이상과 같은 조사내용들을 토대로 우선 기업의 가격결정과정에 참여하는 주체에 대한 실태를 분석

하였으며, 특히 가격결정과정에서 중심적인 역할을 수행하는 주체가 누구인가를 알아보았다. 이를 통해 표시가격결정에 대한 영업사원들의 참여여부를 알아보았으며 영업사원들에게 가격결정권한이양이 어느 정도 이루어지고 있는가를 분석하였다.

또한 기존연구들에서 제시되어 있는 규범적인 주장들을 기준으로 가격결정권한이 이양된 기업과 그렇지 않은 기업들간에 어떤 특성차이를 보이는가를 분석하였다. 특히 영업사원들에게 가격결정권한을 이양한 기업들의 의사결정차이를 설명해줄 수 있는 관련변수들을 분석하기 위해 Weinberg(1975)와 Lal(1986), 그리고 유피화(1998)의 연구에서 제시된 주장들을 근거로 영업사원에 대한 가격결정권한여부를 설명해 줄 수 있는 변수들을 선정하였으며, 이는 다음 <표 2>에서 보는 바와 같다.

이처럼 문헌연구결과를 토대로 추출된 영업사원에 대한 가격결정권한이양여부를 설명하는 변수들에 대한 판별분석을 실시하였다. 이 과정에서 종속 변수로는 영업사원들에게 가격결정권한이 이양된 정도에 따라 세 가지 그룹(완전이양, 부분적 이양, 그리고 이양이 없는 기업)으로 분류한 더미변수를 사용하였다.

마지막으로 영업사원들에 대한 가격결정권한의 이양 정도와 기업성과와의 관계를 실증적으로 분석하였다. 이를 위해 영업사원에 대한 가격결정권한이양 정도는 다음과 같이 3가지의 구분을 통해 측정되었다.

① 가격결정권한이양이 없는 경우: 영업사원들은 표시가격 외에 실제판매가격을 스스로 결정할 수 있는 권한이 전혀 없다. 즉 사전에 본사의 허락을 얻은 경우에만 표시가격을 변경할 수 있다.

② 부분적 가격결정권한이양: 모든 영업사원들 또는 일부 영업사원들이 한정된 가격결정권한을 가지는 경우이다. 즉 미리 정해진 일정범위 내에서는

〈표 2〉 가격결정권한이양여부에 대한 설명변수

연구자	설명변수(조작적 정의)
유필화(1998)	영업사원들이 고객들의 가격탄력성을 더 잘 아는 경우 영업사원들이 고객들의 유보가격을 더 잘 아는 경우
Weinberg(1975)	영업사원들이 자신의 소득을 극대화하는 목적을 갖고 있는 경우 매출에 대한 가격탄력도가 높은 경우 고객들이 적극적으로 가격을 깎으려고 하는 경우 주로 System selling 방식의 판매가 이루어지는 경우 고객계층이 매우 다양할 경우 주로 대량판매가 이루어지는 경우 판매관리자들이 자율적으로 판매원을 관리하는 경우 제품라인의 크기와 유동성 등으로 인해 미리 판매가격을 정하기 어려운 때 제품수명이 짧은 제품(perishable product)인 경우
Lal(1986)	영업사원들이 시장상황정보를 더 잘 아는 경우 영업사원들이 고객정보를 더 잘 아는 경우 영업사원들이 경쟁사정보를 더 잘 아는 경우 영업사원들이 고객정보에 항상 관심과 노력을 기울이는 경우 시장상황(고객과 경쟁사)이 수시로 변화하는 경우

영업사원들이 자율적으로 판매가격을 결정할 수 있지만 그 범위를 넘어서는 경우에는 본사의 사전허락을 받아야 한다.

③ 완전한 가격결정권한이양: 모든 영업사원들 또는 일부 영업사원들이 완전한 가격결정권한을 가지는 경우이다. 이 경우 영업사원들은 필요하다면 실제 판매가격을 스스로 결정할 수 있음을 의미한다.

이 과정에서 가격결정권한이양과 관련된 기업성과는 기존연구결과들을 참고로 재무적 성과지표를 사용해 평가하였으며, 특히 기존연구결과에서 실증되지 않았던 주관적인 평가변수들을 추가하여 분석하였다. 이는 영업사원들에 대한 가격결정권한이양에 대해 영업부서 책임자들이 가지고 있는 주관적인 평가가 어떠한가를 알아봄으로써 그들의 주관적인 판단과 실제 기업성과와의 차이를 분석하고자 하는 목적으로 이루어졌다. 이렇게 측정된 가격결정권한과 기업성과와의 관계는 분산분석을 사용해

분석하였다.

#### IV. 분석결과

##### 4.1. 조사대상기업들의 특성

이 연구는 크게 기업의 가격결정권한의 분배에 대한 서술적 연구와 영업사원들에 대한 가격결정권한의 이양정도와 기업성과와의 관계를 분석하려는 연구주제하에 실시되었다. 기업의 가격결정주체에 대한 기존의 연구들이 정성적인 접근방법을 취하고 있었다는 한계를 극복하기 위해 이 연구에서는 국내의 상장기업전체를 모집단으로 하여 사전에 영업사원을 이용한 판매가 이루어지고 있는 기업들을 파악한 후 일대일 면접방법을 이용한 설문조사를 실시하

였다. 1999년 10월을 기준시점으로 증권거래소에 상장되어 있는 722개 기업전체를 대상으로 영업사원의 존재여부를 사전에 확인한 후 설문조사를 실시한 결과 모두 125개 기업이 설문조사에 응답하였으며 조사대상기업들의 특성은 다음 <표 3>에서 보는 바와 같다.

조사에 응답한 기업들에 대한 분석결과를 보면 영업사원을 통한 인적판매방식만을 이용하고 있다고 응답한 기업이 34개 기업(28.1%)이었으며, 인적판매와 대리점을 통한 판매방식을 병행하고 있다고 응답한 기업이 87개 기업(71.9%)인 것으로 나타나 영업사원만을 이용한 판매방식보다는 영업사원과 대리점판매방식을 병행하고 있음을 알 수 있었다. 또한 영업사원 판매방식을 이용하고 있는 기업들은 편의품이나 선매품보다는 주로 전문품을 취급하는 기업들이 많은 것으로 나타났다. 그들은 평균적으로 전체 매출의 약 75%가 영업사원을 통해

달성되고 있다고 응답하였다. 조사대상기업들의 영업사원규모는 평균 259명(각각 20,000명과 8,500명의 영업사원들을 보유하고 있다고 응답한 대규모 기업을 제외한 평균치임)인 것으로 나타났다. 그러나 영업사원규모의 평균에 비해 표준편차가 매우 큰 값(766.7)을 보이고 있는데, 이는 국내상장기업들을 모집단으로 하였기 때문에 특정 산업별 규모의 차이(예: 보험회사와 자동차판매회사)로 인해 발생한 결과인 것으로 해석되며 이러한 산업별 특성차이를 반영하여 결과를 해석하여야 할 것이다. 조사대상기업들은 시장에서 선도적인 위치를 가지고 있다고 응답한 경우가 상대적으로 많았으며 주력제품이 전체매출의 약 56%에서 79%를 차지하는 지배적 제품집중전략을 사용하고 있는 기업들이 비교적 많은 것으로 나타났다. 또한 이들은 평균 27.53%의 시장점유율을 가지고 있는 것으로 나타났다.

<표 3> 조사대상기업들의 특성

기 준	특 성
판매방식	인적판매(영업사원판매)방식: 34개 기업(28.1%) 인적판매와 대리점판매 병행: 87개 기업(71.9%)(무응답 4개기업)
영업사원 판매비중	전체 매출액의 평균 75%(표준편차 27.9%)
기업규모	직원규모: 평균 1,344명(표준편차 2548.9)
	영업사원규모: 평균 259명(표준편차 766.7)
	영업사원 평균근무연수: 평균 6.4년(표준편차 2.45)
시장지위	선도업체: 72개(59.5%), 중간업체: 42개(34.7%), 후발업체: 7개(5.8%)
주력제품의 종류	내구재: 46개(38.7%), 비내구재: 41개(34.5%), 기타: 32개(26.9%)
제품성격	편의품: 18개(15.0%), 선매품: 13개(10.8%), 전문품: 89개(74.2%)
시장전략	단일시장집중전략(주력제품이 총매출 80%이상): 36개(29.8%) 지배적제품집중전략(주력제품이 총매출 56%~79%): 49개(40.5%) 관련복수제품시장전략(주력제품이 총매출 55%이하): 36개(29.8%)
경영성과(1998년)	시장점유율: 평균 27.7%(표준편차 21.95)
	평균매출액: 3020.77억원(표준편차 6815.86)
	당기순이익: 265.43억원(표준편차 553.11)

#### 4.2. 표시가격 의사결정주체

다음에서는 이 연구의 첫 번째 주제인 기업의 표시가격결정과정에 참여하는 의사결정주체가 누구인가를 분석하였다. 그 결과는 <표 4>에서 제시되어 있는데 전반적으로 4개 정도(평균 4.1)의 의사결정주체가 국내기업의 표시가격결정과정에 참여하고 있는 것으로 나타났다. 이는 국내에서 실시된 기존 연구결과(유필화 · 광영식 1996)와 대체로 일치하는 결과임을 알 수 있다. 그러나 구체적인 내용을 보면 화장품, 라면, 스포츠신발, 여성의류를 판매하는 4개 기업을 대상으로 정성적인 접근방법을 사용하였던 유필화 · 광영식(1996)의 연구에서는 대표이사, 기획실, 영업부, 그리고 제품개발실(디자인실)이 주로 신제품가격결정과정에 참여하고 있는 것으로 나타난 반면, 이 분석결과에서는 영업부(86%), 원가부서(57.9%), 대표이사(56.2%), 그리고 마케팅관리자(54.5%)가 주로 가격의사결정에 참여하고 있는 것으로 나타나 결과에 차이가 있음을 알 수 있다. 그러나 기존의 연구는 특정산업만을 대상으로 면접조사를 통한 정성적인 분석결과이므로 이

의 일반화는 한계가 있는 것으로 보이며, 이 연구에서도 기획실은 비교적 많은 34.7%의 기업들(42개), 그리고 제품개발실은 22.3%(27개)의 기업들에서 가격의사결정과정에 참여하고 있는 것으로 나타났다.

이처럼 국내기업들의 경우 표시가격결정을 위한 의사결정에는 영업부를 비롯해 원가부서, 대표이사와 마케팅관리자가 가장 많이 참여하는 것으로 나타났다. 이 분석결과에서 특히 흥미로운 것은 국내기업들의 가격의사결정에 있어서 가장 중심적인 역할을 수행하는 부서가 영업부라는 점과 그 외에는 마케팅관리자와 대표이사가 가격의사결정에 중요한 역할을 하고 있다는 점이다. 이는 국내기업들의 가격의사결정이 고객과의 접점에 있는 영업부서나 마케팅부서를 중심으로 이루어지고 있음을 의미하는 것으로 볼 수 있다.

이처럼 영업부서나 마케팅부서를 중심으로 가격의사결정이 이루어지고 있는 상황에서 판매현장에 있는 영업사원들의 의견은 어느 정도 반영되고 있는가를 분석하였다. 또한 영업사원들이 가격의사결정에 참여하는 정도가 산업별 또는 기업의 특성에

<표 4> 표시가격 의사결정주체에 대한 분석결과(중복응답)

의사결정주체	가격결정참여비율	중심적 역할
대표이사	68(56.2%)	15(12.4%)
기획실	42(34.7%)	3(2.5%)
영업부	104(86%)	49(40.5%)
제품개발실(디자인실)	27(22.3%)	2(1.7%)
일반관리자	2(1.7%)	0
판매관리자	49(40.5%)	6(5%)
마케팅관리자	66(54.5%)	36(29.8%)
원가부서	70(57.9%)	7(5.8%)
시장조사자	30(24.8)	0
영업사원	35(28.9%)	3(2.5%)

〈표 5〉 표시가격결정과정에 대한 영업사원들의 참여여부

기준	구분	표시가격결정 참여여부		Chi-square
		참여	불참여	
판매방식	영업사원판매방식	6(17.1%)	29(82.9%)	2.842*
	영업사원 + 대리점이용방식	29(32.2%)	61(67.8%)	
시장지위	선도업체	27(36.5%)	47(63.5%)	6.847**
	중간업체	7(15.9%)	37(84.1%)	
	후발업체	1(14.3%)	6(85.7%)	
제품성격	편의품	1(5.6%)	17(94.4%)	5.930*
	선매품	6(40.0%)	9(60.0%)	
	전문품	28(31.1%)	62(68.9%)	

Chi-square test: \*\*\*( $p < 0.01$ ), \*\*( $p < 0.05$ ), \*( $p < 0.1$ )을 의미한다.

따라 일정한 차이를 보이고 있는가를 알아보았다. 〈표 4〉에서 보듯이 조사대상기업들 중 영업사원이 가격의사결정에 직접 참여한다고 응답한 기업은 전체의 28.9%에 해당하는 35개 기업으로 나타나 전체적으로 영업사원들이 표시가격결정을 위한 의사결정과정에 참여하는 비율이 높지 않다는 것을 알 수 있었으며 특히 중심적인 역할을 수행한다고 응답한 기업은 단지 3개 기업으로 전체 응답자의 2.5%에 불과한 것으로 나타났다. 영업사원들이 표시가격의사결정과정에 참여하고 있다고 응답한 기업들의 특성을 분석한 결과는 〈표 5〉에서 제시되어 있는데, 이를 세부적으로 살펴보면 우선 판매방식을 기준으로 영업사원과 대리점을 병행하는 기업들에서 비교적 영업사원들의 참여가 높은 것으로 나타났다. 또한 시장지위를 기준으로 구분해 본 결과에서는 중간업체나 후발업체들보다 선도업체들에서 비교적 높은 참여율을 보이고 있었다. 또한 제품성격측면에서는 선매품이나 전문품을 판매하는 기업들이 편의품을 판매하는 기업들에 비해 상대적으로 더 높은 참여율을 보이고 있었다. 이를 통해 비록 전반적으로 표시가격결정과정에 영업사원들의

참여정도가 높다고 볼 수는 없지만 판매방식이나 시장지위, 그리고 판매제품의 성격에 따라서 영업사원들이 표시가격을 결정하는 의사결정과정에 참여하는 정도가 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있음을 알 수 있었다.

#### 4.3. 영업사원에 대한 판매가격결정권한의 이양

다음에서는 국내기업의 영업사원들이 실제판매가격의 결정권한을 어느 정도 가지고 있는가를 알아보았다. 앞에서 살펴본 바와 같이 제품의 표시가격 의사결정에서는 영업사원들이 큰 역할을 하지 않는 것으로 나타났지만 실제 판매가격결정에 있어서는 〈표 6〉에서 보는 바와 같이 많은 기업들이 부분적으로 판매가격을 결정할 수 있는 권한을 영업사원들에게 부여하고 있는 것으로 나타났다. 영업사원들에게 판매가격결정권한을 전혀 부여하지 않고 있다고 응답한 기업은 전체의 29.6%인 37개 기업인 것으로 나타났으며 완전한 판매가격결정권한을 부여하고 있다고 응답한 기업은 전체의 7.2%인 9개 기업에 불과한 것으로 나타났다. 특히 모든 영업사

〈표 6〉 영업사원에 대한 가격결정권한이양 실태

가격결정권한이양정도		빈도(비율)	
완전권한이양	모든 영업사원에게 전면적 판매가격결정권한 이양	6(4.8%)	9 (7.2%)
	일부 영업사원에게 전면적 판매가격결정권한 이양	3(2.4%)	
부분적 권한이양	모든 영업사원에게 부분적 판매가격결정권한 이양	75(60%)	79 (63.2%)
	일부 영업사원에게 부분적 판매가격결정권한 이양	4(3.2%)	
권한이양 없음	판매가격결정권한 이양하지 않음	37(29.6%)	

원들에게 완전한 판매가격결정권한을 이양하고 있다고 응답한 기업이 6개로 전체 응답기업의 4.8%인 것으로 나타났다. 전체 응답기업의 63.2%에 해당하는 79개 기업들이 부분적이거나 영업사원들에게 판매가격을 결정할 수 있는 권한을 이양하고 있다고 응답함으로써 많은 국내기업들이 고객과의 거래접점에 있는 영업사원들에게 제한적이거나 실제판매가격에 대한 결정권한을 이양하고 있는 것으로 나타났다.

이제 영업사원들에 대한 가격결정권한의 이양이 서로 다른 기업들이 어떤 특성차이를 보이고 있는가를 알아보기로 한다. 이를 위해 기존연구결과를 통해 제시된 바와 같이 판매커미션제도의 차이나 기업과 영업사원의 추구목표, 그리고 일반적인 기업특성에 대한 자료들을 비교분석하였다. 비교내용은 〈표 7〉에서 보는 바와 같이 영업사원들에 대한 가격결정권한의 이양정도를 기준으로 기업들을 구분하고 각 집단간에 판매커미션제도, 기업의 추구목표, 영업사원의 추구목표, 시장지위, 영업대상, 주력제품, 제품성격, 매출규모, 직원 및 영업사원 규모, 영업사원의 매출비중과 평균근무연수 등과 같은 변수들을 Chi-square분석과 분산분석을 이용해 비교하였다. 그 결과 영업사원들에 대한 가격결정권한의 이양정도에 따라 판매커미션제도가 기

업과 영업사원의 추구목표, 그리고 시장지위나 영업대상, 주력제품, 제품성격, 영업사원 매출비중과 평균근무연수에서는 통계적으로 유의한 차이가 나타나지 않았다. 단지 매출규모와 직원규모, 그리고 영업사원규모에서 각 집단간에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났는데, 영업사원들에게 가격결정권한을 전혀 이양하지 않는 기업들이 훨씬 큰 규모의 기업이라는 점을 알 수 있었다. 즉 상대적으로 규모가 큰 기업들은 가격결정권한을 이양하지 않고 있는 반면, 규모가 작은 기업들은 부분적이거나 가격결정권한을 이양하고 있었으며, 중간규모의 기업들이 완전한 가격결정권한을 영업사원들에게 부여하고 있는 것으로 나타났다.

이러한 결과들은 영업사원들에 대한 가격결정권한 이양의 문제는 제품의 성격에 따라 개별기업들이 결정한다는 주장이나 판매커미션제도 등과 같은 기업특성에 의해 결정되어야 한다는 주장(Weinberg 1975, Lal 1986)과는 달리 실증분석결과 실제로는 기업들이 영업사원들에게 가격결정권한을 이양하는 정도가 제품의 성격이나 기업특성과는 별다른 관련이 없으며 단지 기업규모면에서 유의한 차이를 보이고 있음을 알 수 있었다.

다음은 〈표 2〉에서 제시되었던 16개의 변수들을 사용하여 영업사원에 대한 가격결정권한의 이양여

〈표 7〉 가격결정권한이양정도에 따른 기업별 특성비교

기준	구분	이양없음	부분적이양	완전이양	분석결과
판매커미션	매출액비례	4	12	0	$\chi^2=10.06$
	공헌마진비례	1	4	0	
	매출및공헌마진비례	12	16	0	
	고정상여금	6	11	3	
	일정한 기준이 없다	14	36	6	
기업추구목표	매출극대화추구	1	7	0	$\chi^2=6.82$
	이익극대화추구	7	13	0	
	매출및이익극대화추구	29	59	9	
영업사원목표	매출극대	7	24	0	$\chi^2=5.86$
	공헌이익극대	2	4	0	
	매출및공헌이익극대	28	51	9	
시장지위	선도업체	21	49	4	$\chi^2=2.47$
	중간업체	14	25	5	
	후발업체	2	5	0	
영업대상	중간상	14	25	4	$\chi^2=1.97$
	최종소비자	5	7	1	
	중간상과 최종소비자	15	38	3	
	기타	3	9	1	
주력제품	내구재	16	27	4	$\chi^2=3.49$
	비내구재	13	28	1	
	기타	8	22	4	
제품성격	편의품	7	10	1	$\chi^2=3.71$
	선매품	6	9	0	
	전문품	22	60	8	
매출규모(1998 회계연도기준, 단위: 억원)		9,310	2,018	4,126	F=5.90***
직원규모(단위: 명)		2,990	1,079	853	F=3.28**
영업사원규모(단위: 명)		1,233.6	231.5	169.8	F=3.40**
영업사원매출비중(단위: %)		68.8	77.82	68.1	F=1.51
영업사원근무연수(단위: 년)		6.54	6.23	6.13	F=0.22

1) 각 문항별 무응답자는 분석에서 제외.

2) 통계검정량(Chisquare, F-test): \*\*\*( $p<0.01$ ), \*\*( $p<0.05$ ), \*( $p<0.1$ )을 의미.

부를 설명해주는 상황변수들을 검증하기 위해 판별 분석을 실시하였다. 이를 위해 단계적 판별분석(stepwise discriminant analysis)을 사용하였는데, 그 이유는 가격결정권한이양여부를 가장 잘 판별해주는 변수들을 찾아냄으로써 기업들의 가격결정권한이양에 대한 의사결정을 잘 설명할 수 있는 관련변수들을 파악할 수 있다는 점과 단계적 판별분석은 독립변수가 많을 경우 집단을 가장 잘 구별해주는 변수들부터 차례대로 분석에 투입함으로써 일반적으로 집단간의 차이를 가장 잘 설명할 수 있는 독립변수들을 찾아준다는 점 때문이다.

〈표 8〉에서 제시된 단계적 판별분석의 결과를 보면 모두 3단계의 분석이 이루어졌으며, 그 결과 시장상황의 수시 변화, 영업사원의 목적(소득극대화), 판매관리자들의 관리자율성과 같은 3개의 변수가 가격결정권한이양여부에 대한 판별력이 높은 것으로 나타났다. 그러나 〈표 2〉에서 제시되었던 16개의 상황변수들 중에서 나머지 13개 변수들은 유의한 판별력을 가지지 못해 단계적 판별분석에 추가적으로 투입되지 않았음을 알 수 있었다. 이러한 판별분석 결과를 통해 국내 기업들은 시장상황이 수시로 변하고, 영업사원들이 자신의 소득만을 극대화하려는 목표를 가지고 있지 않으며, 판매관리자들이 자율적으로 영업사원들을 관리할 수 있는 경우에 영업사원들에게 가격결정권한을 이양하고 있음을 알 수 있었다.

#### 4.4. 영업사원에 대한 가격결정권한이양과 기업성과와의 관계

고객과의 거래접점에 있는 영업사원들에게 판매 가격을 결정할 수 있는 권한을 부여하는 것이 판매와 이익에 어떤 영향을 미칠 것인가의 문제는 경영 의사결정에서 매우 중요한 문제이다. 과연 영업사원들에 대한 가격결정권한이양이 기업성과에는 어떤 영향을 줄 것인가? 이 연구에서는 이에 대한 답을 알아보기 위해 다음과 같은 두 가지 분석을 실시하였다. 우선 영업사원들에게 가격결정권한을 이양하고 있는 기업들의 영업부서 책임자들에게 영업사원에 대한 자사의 가격결정권한이양이 기업성과에 어떤 영향을 준다고 생각하고 있는가를 질문하였다. 이 과정에서 현재 영업사원들에게 가격결정권한을 이양하고 있지 않은 기업의 경우에는 만약 영업사원들에게 가격결정권한을 부여한다면 기업성과에 어떤 영향을 미칠 것이라고 생각하는가를 질문하였다. 이를 통해 우리는 국내기업들이 영업사원에 대한 가격결정권한이양의 효과에 대해 어떤 생각을 가지고 있는가를 알 수 있을 것이다. 두 번째는 가격결정권한이양에 대한 주관적인 평가와는 달리 실제 영업성과에는 어떤 영향을 미치는가를 분석해보고자 한다. 이를 통해 가격결정권한의 이양에 대한 국내기업의 주관적인 평가와 실질적인 경영성과들의 일치여부를 분석할 수 있을 것

〈표 8〉 가격결정권한이양 여부에 대한 단계적 판별분석의 결과요약

단계	변수		F값 <sup>1)</sup>	Wilks' Lambda <sup>1)</sup>
	투입	제거		
1	시장상황의 수시변화		3.06*	0.949*
2	영업사원의 개인목표(소득극대화)		3.62**	0.892**
3	판매관리자들의 관리자율성		3.24**	0.843***

1) 통계검정량: \*\*\*( $p < 0.01$ ), \*\*( $p < 0.05$ ), \*( $p < 0.1$ )

〈표 9〉 가격결정권한이양과 기업성과의 관계 분석결과

권한이양	주관적 성과지표 <sup>1)</sup>				재무적 성과지표					
	매출 극대화	이익 극대화	동기 부여	만족 극대화	매출액 <sup>2)</sup>	영업 이익 <sup>2)</sup>	1인당 매출액 <sup>3)</sup>	매출 성장율 <sup>2)</sup>	영업 이익율 <sup>2)</sup>	
이양없음	4.43	2.86	4.6	4.83	9,724억	404.8억	24.1억	3.46%	3.57%	3.79% <sup>4)</sup>
완전이양	5.44	5.22	5.67	5.78	3,304억	258.5억	42.1억	5.7%	4.78%	
부분적이양	4.81	3.44	5.13	5.11	1,838억	120.8억	26.8억	6.6%	7.07%	
F-test	1.80	8.60***	2.43**	1.71	5.45***	1.59	0.66	0.34	1.35	3.45*

- 1) 영업사원에 대한 가격결정권한이양이 기업성과(매출, 이익, 동기부여, 영업사원만족)에 기여하는가를 7점 척도를 사용해 질문하였다.
- 2) 매출액, 영업이익, 영업이익율, 매출성장율은 회계연도기준 1995년부터 1998년까지 4년간 평균치로 계산되었다.
- 3) 영업사원 1인당 평균매출액으로 다음과 같이 계산되었다.  

$$\text{영업사원 1인당 평균매출액} = (\text{1998 회계년도 총매출액} * \text{영업사원매출비중}) / \text{영업사원수}$$
- 4) 가격결정권한을 부분적으로 이양한 기업들과 전혀 이양하지 않거나 완전히 이양한 기업들을 비교한 결과이다.
- 5) F-test: \*\*\*( $p < 0.01$ ), \*\*( $p < 0.05$ ), \*( $p < 0.1$ )을 의미

이다. 이를 위해 객관적인 영업성과를 나타내주는 재무적 지표들을 기준으로 비교분석을 실시하였으며, 재무자료는 99년도 상장기업분석(신영증권, 1999)을 이용하였다. 우선 외형적인 측면에서 기업의 매출액과 영업이익을 비교하였다. 그러나 응답기업들이 기업규모에서 차이를 가지고 있으며, 또한 여러 가지 산업군에 속해있는 기업들을 모두 조사대상으로 하고 있다는 점에서 단순히 외형적인 재무지수들만을 이용해 기업성과를 비교하는 것은 한계가 있다고 할 것이다. 따라서 산업군이나 기업규모의 차이라는 외생변수를 고려해 경영내실적인 측면에서 기업들의 영업성과를 직접 비교해볼 수 있는 영업사원 1인당 매출액, 매출성장율, 영업이익율과 같은 성과지수를 사용해 비교분석을 실시하였다. 특히 영업이익율은 영업사원에 대한 가격결정권한의 이양이 영업성과에 어떤 영향을 주는가를 가장 직접적으로 반영하는 성과지수라고 볼 수 있으며 영업사원 1인당 매출액과 매출성장율은 권

한이양이 매출성과에 미치는 영향을 보여주는 성과지수라고 할 것이다.

우선 가격결정권한이양이 기업성과에 어떤 영향을 미칠 것이라고 생각하고 있는가를 질문한 주관적 지표들에 대한 분석결과는 〈표 9〉의 주관적 성과지표에서 보는 바와 같다. 가격결정권한의 이양 여부를 기준으로 분산분석을 실시한 결과 이익극대화나 영업사원에 대한 동기부여 측면에서는 전반적으로 가격결정권한을 영업사원에게 이양하는 것이 좋다는 평가를 하고 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 가격결정권한을 완전히 이양하고 있는 기업들이 기업의 이익이나 영업사원에 대한 동기부여에 도움이 된다고 응답하였으며, 가격결정권한을 전혀 이양하고 있지 않은 기업들이 가격결정권한이양에 대해 상대적으로 부정적인 평가를 하고 있는 것으로 나타났다. 그 외 매출극대화나 영업사원의 만족 극대화 측면에서는 집단간에 유의한 차이가 나타나지 않았다. 그러나 이 경우에도 각 집단별 응답결

과들을 보면 비록 통계적으로는 유의한 차이가 나타나지 않았지만 가격결정권한을 이양하는 것이 매출이나 영업사원의 만족극대화에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 응답한 방향성을 알 수 있다. 결론적으로 영업사원들에게 가격결정권한을 이양하고 있는 기업들은 가격결정권한을 많이 이양할수록 기업성장에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 판단하고 있는 반면 가격결정권한을 이양하지 않고 있는 기업들은 가격결정권한의 이양에 대해 상대적으로 부정적인 생각을 가지고 있음을 알 수 있었다.

그렇다면 이러한 주관적인 평가와 마찬가지로 실제 기업성장에서 동일한 결과가 나타나고 있는가? 결론적으로 <표 9>의 재무적 성과지표를 분석한 결과에서는 영업사원들에 대한 가격결정권한의 위양이 주관적인 성과평가와는 다른 결과들을 보이고 있었다.

우선 재무적인 측면에서의 기업의 성과평가는 외형적인 측면과 경영내실적인 측면에서 비교가 이루어져야 할 것이다. 따라서 이 연구에서는 외형적인 비교를 위해 매출액과 영업이익의 크기를 분석하였으며, 경영내실적인 측면에서 영업사원들의 경영성과를 나타내는 영업사원 1인당 매출액과 매출성장율을 분석하였다. 또한 영업사원에 대한 가격결정권한이양이 직접적으로 기업이익에 어떤 영향을 미치는가를 알아보기 위해 영업이익율(영업이익÷매출액)을 분석하였다. 물론 기존연구에서는 ROI(Return on Investment)개념을 기준으로 집단간의 경영성과를 비교하였으나(Stephenson, Cron & Frazier 1979), 이 연구에서는 ROI개념을 적용하는 것이 다음과 같은 문제가 있는 것으로 판단하고 이를 배제하였다. 우선 ROI개념에서 사용되는 이익개념은 당기순이익으로, 이 경우 기업의 직접적인 영업활동과는 관련이 적은 경상손익과 특별손익 등

이 모두 반영된 이익이라는 점에서 기업들의 영업활동성과를 직접 비교하는 데는 한계가 있다고 할 것이다. 또한 한국기업들은 최근 IMF라는 금융위기를 겪으면서 영업활동 외에도 금융환경에 따른 특별손익이 유난히 많았다. 따라서 특별손익이 모두 반영된 당기순이익으로 기업의 영업성과를 비교하는 것은 잘못된 분석결과를 가져올 수도 있음을 고려하여야 할 것이다. 이런 점에서 기존의 실증연구결과에서는 ROA(Return on Assets)지표를 이용하여 기업들의 성과를 비교한 후 영업사원들에게 가격결정권한을 이양하는 것이 기업의 성과에 부정적인 영향을 미친다는 결론을 내리고 있는데, 만약 영업성과를 직접적으로 표현해주는 영업이익율을 기준으로 비교분석을 실시했다면 다른 결과가 나왔을 가능성도 고려해볼 수 있을 것이다.

<표 9>에서 제시된 재무적 측면에서의 외형적인 경영성과에 대한 비교분석결과를 보면 영업사원에게 가격결정권한을 전혀 이양하고 있지 않은 기업들이 가장 많은 매출규모를 기록하였으며, 가격결정권한을 부분적으로 이양하고 있는 기업들이 가장 작은 매출수준을 보이는 것으로 나타났다( $F=5.45$ ,  $p<0.01$ ). 또한 영업이익을 기준으로 비교분석한 결과에서는 비록 세 집단간에 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났지만 그 방향성에서는 매출액과 같은 결과를 보이고 있었다. 이는 외형적인 면을 기준으로 했을 때 영업사원들에게 가격결정권한을 이양하고 있는 기업들이 대체로 규모가 작은 기업들이고 가격결정권한을 이양하지 않고 있는 기업들이 훨씬 규모가 큰 기업들이라는 것을 보여주는 결과라고 할 것이다. 그러나 조사대상기업들이 다양한 산업에 속해 있는 기업들이라는 점에서 단순히 외형만을 기준으로 비교분석하기에는 한계점이 있으므로 이를 고려해 직접적인 비교가 가능한 경영내실위주의 성

과지수들을 비교해보기로 한다. 우선 가격의사결정 권한의 이양이 매출측면에 미치는 영향을 분석하기 위해 영업사원 1인당 매출액과 매출성장율을 비교하였다. 그 결과 1인당 매출액과 매출성장율에서는 세 집단간에 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 그러나 그 방향성을 살펴보면 1인당 매출액에서 영업사원들에게 완전한 가격결정권한을 이양하고 있는 기업이 가장 큰 평균값을 보였으며, 부분적인 권한이양을 하고 있는 기업들과 권한이양이 없는 기업들이 작은 평균값을 가지고 있음을 알 수 있다. 비록 이 차이들이 통계적으로 유의한 차이를 보이지는 않았지만 우리는 그 방향성을 통해 영업사원에 대한 가격결정권한의 이양이 가지는 의미를 제한적이나마 찾아볼 수 있을 것이다. 즉 문헌연구결과에서 보듯이 영업사원에 대한 가격결정권한은 영업사원들에게 매출극대화를 위해 판매가격을 조정하도록 유도하는 결과를 가져올 수도 있음을 의미하고 있다. 이는 매출성장율에서도 비슷한 결과를 보이고 있었다. 매출성장율에서도 역시 세 집단간에 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났지만 그 방향성에 있어서는 부분적이거나 가격결정권한을 이양하는 것이 가장 높은 매출성장율을 기록하고 있음을 알 수 있다.

다음은 영업사원들의 성과를 직접적으로 비교해 볼 수 있는 영업이익율을 기준으로 집단간의 차이가 있는가를 비교분석하였다. 집단간의 영업이익율 차이를 분석한 결과 <표 9>에서 보는 바와 같이 가격결정권한이양여부에 따른 세 집단간에 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 그러나 집단간의 평균값을 단순비교해보면 영업사원들에게 가격결정권한을 부분적으로 이양하고 있는 기업들이 가격결정권한을 전혀 이양하지 않고 있는 기업들이나 완전한 권한을 이양하고 있는 기업들에

비해 높은 영업이익율을 보이고 있음을 알 수 있었다. 따라서 영업사원들에게 가격결정권한을 어느 정도 이양하는 것이 바람직한가를 구체적으로 분석하기 위해 부분적으로 이양하고 있는 기업들과 그렇지 않은 기업들(완전한 권한을 이양하거나 전혀 이양하지 않는 기업)간에 영업성과가 어떤 차이를 보이는가를 비교분석해 보았다. 그 결과에서는 영업사원들에게 가격결정권한을 부분적이거나 이양하는 것이 그렇지 않은 기업들에 비해 통계적으로 유의한 차이가 있음을 알 수 있었다( $F=3.45$ ,  $p(0.1)$ ). 이는 영업사원들에 대한 가격결정권한을 전혀 이양하지 않거나 또는 완전히 이양하는 것보다 일정한 범위를 기준으로 어느 정도 자율권을 인정해주는, 부분적인 가격결정권한의 이양이 영업성과에 긍정적인 결과를 가져올 수 있다는 것을 의미하는 것으로 이 결과를 통해 우리는 영업사원에게 가격결정권한을 이양할 것인가의 문제에 대한 의미 있는 해답을 제시할 수 있을 것이다. 기존의 문헌들에서 영업사원들에게 가격결정권한을 이양하는 것에 대한 찬반논란이 있었으며, 이를 주제로 한 실증연구에서는 영업사원들에게 가격결정권한을 이양하는 것이 기업성과에 부정적인 결과를 가져온다는 주장이 있었으나 이 연구결과를 토대로 볼 때 영업사원들에게 부분적으로 가격을 결정할 수 있는 권한을 이양하는 것이 바람직하다는 결론을 제시할 수 있다. 물론 기존의 실증연구결과와는 다른 결론이지만 이는 영업성과를 평가하는 기준의 차이에서 제기된 문제로 해석할 수도 있는데, 이 경우 앞에서 설명한 바와 같이 직접적으로 영업성과만을 비교하는 것이 기업의 특별손익을 포함하는 것보다 타당하다는 점을 고려해야 할 것이다.

이상의 분석결과들을 토대로 우리는 기업들이 영업사원에게 판매가격을 결정할 수 있는 권한을 이

양하는 것이 어떤 결과를 가져올 수 있는가에 대해 다음과 같은 결론을 내려볼 수 있다. 영업사원들에게 판매를 위해 완전한 가격결정권한을 부여하는 경우 각자 높은 매출실적을 기록하는 결과를 가져올 수 있을 것으로 예상되지만 문제는 그러한 매출실적이 기업의 이익측면에서는 바람직하지 않을 수 있다는 것이다. 즉 완전한 가격결정권한을 부여한 경우 영업사원들은 많은 판매실적을 기록하기 위해 자신에게 주어진 가격결정권한을 충분히 활용함으로써 낮은 가격으로라도 무조건 판매를 성사시키려고 노력하게 될 가능성이 많으며 이로 인해 실제 영업이익의 성과측면에서는 매출마진이 줄어들게 되어 이는 영업이익율과 같은 직접적인 이익성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 따라서 기업의 영업성과를 제고하기 위해 영업사원들에게 판매가격을 결정할 수 있는 권한을 이양할 것인가의 문제에 대해서는 다음과 같은 기준을 제시할 수 있을 것이다. 영업사원들에게 판매가격결정과 관련하여 어느 정도의 통제와 자율권을 동시에 부여하는, 즉 일정한 범위를 사전에 통제한 후 그 범위에서는 자율적으로 판매가격을 결정할 수 있는 부분적인 가격결정권한의 이양이 가장 바람직하다는 것이다. 물론 이익의 제고보다 매출의 신장이 기업의 주된 경영목표인 경우에는 분석결과를 토대로 영업사원에게 가능한 많은 가격결정권한을 이양하는 것도 고려해볼 수 있을 것이다.

## V. 결론 및 전략적 시사점

이 연구는 영업사원들을 통한 판매방식이 큰 비중을 가지는 기업들에게 중요한 의사결정문제에 대

한 전략적 시사점을 제공하려는 목적을 가지고 있다. 구체적으로 판매현장에서 고객들과 직접 거래를 성사시키는 역할을 수행하는 영업사원들에게 영업활동의 성과를 높이기 위해 판매가격을 결정할 수 있는 권한을 부여할 것인가라는 연구주제를 정량적인 접근방법을 통해 분석하고자 하였다. 물론 주제의 성격상 서술적인 연구의 한계를 벗어나기가 힘들지만 아직까지 이러한 연구주제를 정량적으로 분석한 연구들이 거의 전무하다는 점에서 이 연구의 이론적, 실무적 의의를 찾을 수 있을 것이다.

이 연구에서는 구체적으로 세 가지 연구주제를 분석함으로써 경영의사결정에 공헌하고자 하였다. 먼저 현실적으로 경영현장에서 매우 중요한 문제인 영업사원들에 대한 가격결정권한의 이양에 대한 국내기업들의 실태를 조사하였다. 그 결과 표본추출에 한계가 있었지만 영업사원을 가진 기업들 중 많은 기업들(약 63%)이 영업사원에게 판매가격을 결정할 수 있는 권한을 부분적으로 이양하고 있다는 것을 알 수 있었다. 그리고 소수이지만(약 7%) 영업사원들에게 전면적인 판매가격결정권한을 부여하고 있는 기업들도 있음을 알 수 있었다. 이는 국내기업들이 판매현장에서 고객의 소리를 가장 잘 들을 수 있는 영업사원들에게 비록 표시가격을 결정하는 의사결정과정에서는 그들의 참여를 제한하고 있지만 실제 판매가 이루어지는 단계에서는 판매가격수준을 자율적으로 조정할 수 있는 권한을 부여하고 있다는 것을 의미한다. 추가적으로 표시가격결정 과정에 영업사원들이 참여하는 경우는 전반적으로 낮은 수준이지만 선도기업들이나 전문포괄 선대품의 경우 중간 또는 후발기업, 그리고 편의품에 비해 비교적 참여율이 높은 것으로 나타났다.

영업사원들에 대한 가격결정권한의 이양정도에 따른 기업별 특성을 비교한 결과에서는 영업사원에

대한 판매커미션제도나 기업과 영업사원의 목표, 시장지위, 영업대상, 주력제품과 제품의 성격에 따라 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 특히 기존 연구들에서는 규범적으로 영업사원에 대한 판매 커미션제도에 따라 권한이양 정도를 달리 할 것을 제안하고 있는데 국내기업들의 경우 판매커미션제도의 차이가 유의하지 않은 것으로 나타났다. 규범적 연구결과에서는 영업사원들에게 공헌마진에 비례한 커미션을 주는 경우 가격결정권한을 이양하는 것이 바람직하고 매출액에 비례한 커미션을 주는 경우에는 가격결정권한을 이양하지 않는 것이 바람직하다는 것을 보였다. 그러나 분석결과에서는 특히 영업사원에게 완전한 권한이양을 하고 있는 기업들이 고정상여금을 지급하고 있거나 일정한 커미션기준이 없다고 응답하였으며, 부분적으로 권한을 이양하고 있는 기업들도 공헌마진에 근거한 판매커미션을 제공하고 있다고 응답한 기업들이 낮은 비율을 보이고 있었다. 이는 국내기업들이 실제로 영업사원에 대한 가격결정권한을 이양하는 과정에서 판매커미션제도를 기준으로 삼고 있지 않다는 것을 보여주는 결과이다. 따라서 영업사원들에 대한 가격결정권한이양의 의사결정이 무원칙적으로 이루어지고 있다는 점에서 기업들은 영업사원들에게 판매가격을 결정할 수 있는 권한의 이양 여부를 결정함에 있어 사전에 판매커미션제도를 재정비할 필요가 있음을 시사하고 있었다. 가격결정권한의 이양 정도를 기준으로 기업들을 판별할 수 있는 변수들에 대한 분석결과에서는 시장상황과 영업사원들의 개인적인 목표, 그리고 판매관리자들의 관리자율성이 의미있는 판별기준이라는 결과가 제시되었다.

이 연구에서 가장 관심있었던 가격결정권한의 이양여부와 기업성과와의 관계에 대한 분석에서는 매우 흥미로운 결과가 제시되었다. 국내기업들은 가

격결정권한이 기업성과에 미치는 영향에 대한 주관적인 평가에 따라 영업사원들에게 판매가격결정권한을 부여하고 있는 것으로 나타났으나 실제 재무적인 기업성과에서는 반드시 그렇지만은 않다는 것을 알 수 있었다. 물론 규모가 비교적 작은 기업들이 영업사원에게 판매가격결정권한을 부여하고 있었으며 이 경우 영업사원들이 외형적인 측면, 즉 매출측면에서는 권한이 없는 경우보다 많은 노력을 할 것이라는 가능성을 보였다. 그러나 직접적인 영업성과지표라고 할 수 있는 영업이익율을 비교해 본 결과 우리는 전면적인 가격결정권한의 이양이나 전혀 이양하지 않는 경우가 기업의 성과에는 오히려 부정적이라는 결과를 볼 수 있었다. 결론적으로 영업사원들에게 일정한 범위에서 판매가격을 상황에 따라 조정할 수 있는 권한을 부여하는 부분적 권한이양이 다른 경우보다 긍정적인 영업성과를 가져올 수 있다는 것이다. 이는 영업사원들이 판매가격에 대한 전면적인 가격결정권한을 가질 경우 자신의 매출을 극대화하기 위해 판매가격조정을 통해 무리하게 영업하려는 움직임을 보일 가능성이 많으며, 또한 가격결정권한이 전혀 없는 경우 고객과의 거래성립에 제한을 받을 수도 있다는 점에서 적절한 통제권과 자율권이 함께 주어진 부분적 이양이 기업성과에 가장 긍정적인 결과를 가져 준다고 할 수 있으며 이러한 분석결과가 가격결정권한이양에 대한 전략적 의사결정에 시사하는 바가 크다고 할 것이다.

이상의 연구결과들은 국내기업들의 가격의사결정 과정에 대한 실태를 정량적인 접근방법을 통해 시도된 최초의 연구라는 점과 기존연구들이 영업사원들에게 가격결정권한을 이양하는 것과 관련해 규범적인 수준에서의 연구들이 주류를 이루고 있었다는 점에서 국내 기업들이 실제로 어떤 체계를 가지고

판매가격결정권한을 이양하고 있는 가를 분석했다는 연구의 의의를 찾을 수 있을 것이다. 특히 규범적인 연구에서 영업사원들에게 가격결정권한을 이양하는 것이 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 제언을 하고 있음에도 불구하고 기존 실증 연구에서는 가격결정권한이양의 부정적인 결과를 제시하고 있었다. 그러나 기업성과를 평가하는 기준에서 기존연구가 사용했던 ROA기준의 문제점을 지적함으로써 비록 기업들이 가격결정권한을 이양하는 데 있어 규범적인 지침을 따르고 있는 것으로 볼 수는 없는 상황이지만 가격결정권한이 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 가능성을 확인하였다는 점에서 전략적으로 매우 중요한 의미를 가진다고 하겠다.

이상과 같은 연구결과를 도출하는 과정에서 우리는 몇 가지 연구의 한계점을 가지고 있는 것으로 보인다. 우선 분석의 기준이 기업수준에서 이루어졌다는 점이다. 가격결정권한을 영업사원에게 부여하는 것이 바람직한가라는 주제는 기업수준과 영업사원수준의 두 가지 기준에서 접근이 가능한데 이 연구에서는 최초의 서술적 연구라는 점에서 기업수준에서의 연구가 진행되었다. 이로 인해 결국 영업사원들의 성과가 평균적으로 반영될 가능성이 높다는 점에서, 그리고 가격결정권한을 부여하는 수준이 개인별로 다르게 적용될 수 있다는 점에서 추후에는 개인별수준에서의 분석이 필요할 것으로 보인다.

두 번째 한계점으로는 연구결과와 시사점과 관련된 것인데, 이 연구에서는 부분적으로 가격결정권한을 이양하는 것이 기업성과에 바람직하다는 결론을 제시하고 있다. 그러나 기업들이 이러한 결과를 쉽게 활용하기 위해서는 궁극적으로 어느 정도의 가격결정권한이양이 바람직한가라는 의문을 제기할 수 있다. 이는 가격결정권한의 최적이양정도도 관련

된 문제인데 판매가격과 제품의 원가를 고려해 영업사원에게 최적의 가격결정범위를 제시할 수 있어야 함으로 의미한다. 결국 상황에 따라 영업사원에게 어느 정도의 가격결정권한을 이양하는 것이 바람직한가를 결정하는 계량적인 모델링이 반드시 필요할 것으로 보인다.

마지막으로 조사에 응답한 기업의 대표성에 대한 문제이다. 당초 연구목적이 국내 기업들의 가격결정권한이양에 대한 실태를 분석하는 것이었으므로 국내 증권거래소에 상장되어 있는 기업군을 모집단으로 설정하고 영업사원을 가진 기업들을 대상으로 조사를 실시하였으나 기업들의 응답이 한정적으로 이루어졌다는 점에서 분석결과의 일반화는 한계가 있는 것으로 보인다. 그러나 이러한 한계를 가지고 있지만 국내외를 불구하고 현실적으로 기업의 중요한 의사결정과제인 영업사원들에 대한 가격결정권한의 이양에 대한 연구주제를 실증적으로 분석한 연구들이 매우 드물고 국내에서는 최초로 시도된 연구라는 점에서 국내기업들의 의사결정에 중요한 지침을 제공할 것이라는 점에서 연구의 의의를 찾을 수 있을 것이다.

## 참고 문헌

- 김용준 (1993), "비싼 물건이 과연 좋은가? : 객관적 품질과 가격의 상관관계분석," **소비자학 연구**, 4(1), 3-19.
- 김용준 · 김소영 (1999), "가격차별화로서의 보상판매에 대한 연구," **경영학연구**, 28(4), 861-888.
- \_\_\_\_\_ (2000), "보상판매의 경쟁전략에 관한 모델링과 시뮬레이션 연구," **마케팅 연구**, 14(4), 23-51.

- 신유근 외 5인 (1995), **한국대기업의 경영특성**, 세경사: 서울
- 원호연 · 이학식 (1993), "소비자준거가격에 미치는 제자국의 영향에 관한 연구," **마케팅연구**, 8(1), 12-31.
- 이학식 · 원호연 (1995), "소비자준거가격과 시장가격의 차이가 선택확률에 미치는 영향," **마케팅연구**, 10(1), 19-31.
- 유필화 (1989), "Pricing research in marketing: The integration of European and American literature," **마케팅연구**, 4(1), 168-200.
- 유필화 (1998), **가격정책론**, 박영사: 서울.
- 유필화 · 광영식 (1996), "신제품 가격결정의 서술적 연구," **마케팅연구**, 11(2), 133-160.
- 정갑용(1989), **산업조직론**, 박영사: 서울.
- 조남기 (1995), "묶음제품의 평가에 있어서 개별 준거가격, 사전지식 및 속성수의 역할에 관한 연구," **마케팅연구**, 10(2), 61-75.
- (1997), "소비자의 평가가격할인광고에 대한 반응에 있어서 준거가격 및 준거프레임의 영향," **마케팅연구**, 12(2), 123-144.
- 한상만 · 광영식 (1997), "2단계 결합분석과 Logit Model을 이용한 시장경쟁구조분석: 한국청마지 시장의 경우," **경영학연구**, 26(3), 567-596.
- Atkin, B & Skinner, R. (1994), "Welche Rolle spielt der Preis?," *ASW-Absatzwirtschaft-Zeitschrift fur Marketing*, July, 22.
- Bearden, W.O. and M.J. Etzel (1982), "Reference Group Influence on Product and Brand Purchase Decisions", *Journal of Consumer Research*, 9(Sep), 183-194.
- Bonoma, T., V. Crittenden, and R.J. Dolan (1988), "Can we have Rigor and Relevance in Pricing Research?" In *Issues in Pricing Research*, T. Devinney (ed.), Lexington Books, Lexington, MA.
- Brown, F. (1971), "Who Perceives Supermarket Price Most Validity?" *Journal of Marketing Research*, 8, 110-113.
- Capon, W., J.U. Farley, and J. Hurbert (1975), "Pricing and Forecasting in an Oligopoly Firm," *Journal of Management Studies*, 12(May), 133-156.
- Dolan R.J. (1987), "Quantity Discount: Managerial Issues and Research Opportunities," *Marketing Science*, (Winter), 1-22.
- Farley, J. L.(1964). "An optimal plan for salesmen commission," *Journal of Marketing Research*, 1(May).
- Farley, J.U., J.A. Howard, and J. Hurbert (1971), "An Organizational approach to Industrial Marketing Information Systems," *Sloan Management Review*, 13(Fall): 34-54.
- Gabor, A. and C. Granger (1964), "Price Sensitivity of the Consumer," *Journal of Advertising Research*, 4, 40-44.
- Gorden, L., R. Cooper, H. Falk, and D. Miller (1980), *The Pricing Decision*, Canada: Society of Management Accounts of Canada.
- Hauser, J., and S. Shugan (1983), "Defensive Marketing Strategies," *Marketing Science*, 2, 319-360.
- Hall, R., and C. Hitch (1939), *Pricing Theory and Business Behavior*, Oxford Economic Paper, No 2.
- Hayes, R. H. and Wheelwright, S.C. (1979). "Link Manufacturing and Product Life Cycles," *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. 133.
- Howard, J.A. and Morgenroth, W.M. (1968), "Information Processig Model of Executive Decisions," *Management Science*, March, 416-428.
- Hurbert, J. (1981), "Descriptive Models of Marketing Decisions", In R. L. Schultz and A.A. Zoltner(eds.), *Marketing Decision Models*, New York: North-Holland.
- Kaplan, D., J. Dirlam, and R. Lanzillotti (1958), *Pricing in Big Business*, Washington D.C.: Brookings

- Institution.
- Kucher, E., and K. Hilleke, (1993). "Value pricing through conjoint analysis: A practical approach", *European Management Journal*, 11(3), 283-290.
- Lal, R.(1986), "Delegating pricing responsibility to the sales force", *Marketing Science*, 5(2).
- Lanzillotti, R.F. (1958), "Pricing Objectives in Large Companies," *American Economic Review*, 48 (Dec.), 921-940.
- Olson, J. (1977), "Price as an Information Cue: Effects on Product Evaluations," In A.G. Woodside, J.N. Sheth, and J.D. Bennett(eds.), *Consumer and Industrial Buying Behavior*, New York: Elsevier North-Holland.
- Oren, S., S. Smith, and R. Wilson (1984), "Pricing a Product Line," *Journal of Business*, 57, 73-100.
- Rao, A.R, and K. B. Monroe (1989), "The effect of price, brand name, and store name on buyer's perceptions of product quality: An integrated review," *Journal of Marketing Research*, 26 (August), 351-357.
- Simon, H. (1986), "Pressure in various marketing areas as perceived by managers", *Marketing News*, June 11. p.1.
- Simon, H. (1991). *Price Management*. NY: North-Holland.
- Stephenson, P.R., Cron, W. & Frazier, G.L. (1979). "Delegating pricing authority to the sales force," *Journal of Marketing*, 43(spring), 21-28.
- Weiner, J. (1994), "Forecasting Demand: Consumer Electronics Marketer Uses a Conjoint Approach to Configure its New Product and Set the Right Price", *Marketing Research: A Magazine of Management & Applications*, 6(3), 6-11.
- Weinberg, C. B (1975), An optimal commission plan for salesmen's control over price, *Management Science*, 21(April), 937-943.
- Weston, J. (1972), "Pricing Behavior of Large Firms", *Western Economic Journal*, 10, 1-18.
- Yadav, M.S. and K. B. Monroe (1993), "How Buyers Perceive Savings in a Bundle Price: An Examination of a Bundle's Transaction Value", *Journal of Marketing Research*, 30(Aug.), 350-358.
- Yoo, D., and H. Ohta (1995), "Optimal pricing and product-planning for new multiattribute products based on conjoint analysis", *International Journal of Production Economics*, 38, 245-253.

## The Effect of Delegating Pricing Authority to the Sales force and its Managerial Implication

Pil Hwa Yoo\* · Yongsik Nam\*\*

### Abstracts

In this paper, we investigate an important marketing issue, which is whether salespeople should be given pricing authority. Whether or not the delegation of pricing authority to salespeople improves the company's performance has been a highly controversial issue in marketing. Despite the repeated calls in the marketing literature for empirical researches of the relationship between delegating the pricing authority and its effects on the performance, few empirical research has been done on the effect of delegating pricing authority to the sales force. One of the main purposes of this article, therefore, is to analyze differences among firms that delegates pricing authority to their salespeople in varying degrees. And we focused on the empirical analysis of the relationship between the extent of pricing authority and its impact on the performance. A survey was conducted using a questionnaire administered to the sales managers of 125 listed companies in Korean stock market. We found out that most firms grant medium to high degree of pricing authority to their sales force regardless of the presence or absence of the critical condition like a commission system called for in the existing literature. Although marketing managers have an affirmative expectation of its impact on the profit maximization and moral of the sales force, we found the actual performance was somewhat inconsistent with their subjective expectation. The empirical results suggest that the optimal level of pricing authority delegation is medium rather than high or non. This result could provide the managers with highly relevant managerial issues.

Key Words : Pricing Authority, Sales Force Management

---

\* Professor of Business Administration, Sungkyunkwan University, Myungryundong, Chongroku, Seoul, Korea, 110-745.

\*\* Post-doctoral Researcher, Sungkyunkwan University, Myungryundong, Chongroku, Seoul, Korea, 110-745.