결정권-동기 간 적합도가 창업기업 영업담당의 성과에 미치는 영향: CEO-영업담당 대상 양방향 연구

김상덕(주저자)
경남대학교 경영학부 교수
(sdkim@kyungnam.ac.kr)
허수연(공저자)
경남대학교 경영학부 박사과정
(wink0221@hanmail.net)

결정권은 거버넌스의 핵심요소로서 의사결정을 할 수 있는 권한이다. 이러한 결정권은 조직 및 의사결정자의 성과와 밀접한 관련이 있는데, 의사결정자의 특성과 결정권의 적합도에 따라서 성과에 미치는 영향이 달라질 수 있다. 본 연구에서는 이러한 의사결정자의 특성 중 의사결정자의 동기에 관심을 갖고 있으며, 최근 이 분야에서 가장 큰 관심을 받고 있는 조절초점과 결정권 간의 적합도가 성과에 어떠한 영향을 미치는 지 규명하고자 한다.
이러한 목적을 달성하기 위해 본 연구는 국내 창업기업의 CEO와 영업담당을 대상으로 양방향 설문조사를 실시하였고, 최종 108개 기업의 설문지를 수집하였다. 이를 대상으로 계층적 회귀분석을 실시한 결과 영업담당의 향상초점은 양적성과에, 예방초점은 질적성과에 正의 영향을 미쳤다. 다음으로 영업담당의 향상초점은 결정통제권과의 상호작용을 통해 양적성과에 正의 영향을 미쳤고, 예방초점은 결정통제권과의 상호작용을 통해서는 질적성과에 負의 영향을 결정관리권과의 상호작용을 통해서는 질적성과에 正의 영향을 미쳤다.

주제어: 거버넌스, 결정권, 조절초점, 영업성과, 창업기업

Ⅰ. 서 론

거버넌스(governance)의 핵심 요소는 결정권(decision rights)이다(Anand and Mendelson, 1997; Nault, 1998). 결정권이란 의사결정을 할 수 있는 권한(decision-making authority)이라 할 수 있다(Dessein, 2002; Jensen and Meckling, 1992). Sambamurthy and Zmud(1999)의 조직 내 거버넌스에 대한 개념화에 의하면, 의사결정의 권한들에 대한 부서 간 집중화(centralization)와 분권화(decentralization)의 개념으로 볼 수 있다. 예를 들어, Fama and Jensen(1983)은 정보시스템 개발 프로젝트 맥락에서 결정권의 네가지 유형을 제시하였다. (a) 승인(ratification/approval): 수행해야할 목표의 선택과 승인, (b) 감시(monitoring): 성과측정 기준에 대한 구체화 및 이행, (c) 계획(initiation): 조직 자원들의 활용, (d) 이행(implementation): 승인된 의사결정의 이행 등이 그것들이다. Fama and Jensen(1983)은 네가지 유형들을 다시 범주화 하였는데, 목표의 선택과 승인, 감시와 관련된 결정 통제권(decision control rights)과 계획과 이행과 관련된 결정 관리권(decision management rights)으로 범주화하였다. 그들의 범주화는 상품개발, 정보시스템 개발, 그리고 운영(영업)활동 분야 연구에서 일관되게 채용되어 왔다.

최초투고일: 2015. 6. 26 수정일: (1차: 2015. 9. 14) 게재확정일: 2015. 12. 15

예를 들어, 결정 통제권과 결정 관리권의 차이는 프로젝트를 준비하는 의사결정과 프로젝트 내의 의사결정(Krishnan and Ulrich, 2001), 상품개발 과정에 나타나는 상품스펙 결정과 생산의사결정(Iyer, Schwarz, and Zenios, 2005), 운영관리에서 나타나는 운영계획수립과 실행 의사결정(Vazquez, 2004), 정보시스템 개발에 있어서 프로젝트에 대한 통제(control over)와 프로젝트 내에서의 통제(control within)(Mahring, 2002) 등으로 응용되어 왔다.

이러한 결정권은 조직 및 의사결정자의 성과와 밀접한 관련이 있는데(Tiwana and Konsynski, 2010; Tiwana, 2009; Kanamori and Motohashi, 2006), 이 때 의사결정자의 특성과 두가지 결정권의 적합도에 따라서 성과에 미치는 영향이 달라질 수 있다. 예를 들어, Tiwana(2009)는 의사결정자가 가진 지식의 종류와 두가지 결정권이 상호작용을 통해 서로 다른 성과에 영향을 미침을 규명하였다. 본 연구에서는 이러한 의사결정자의 특성 중 의사결정자의 동기(motivation)에 관심을 갖고 있으며, 최근 이 분야에서 가장 큰 관심을 받고 있는 조절초점(regulatory focus)(Higgins, 1989; 1997)과 결정권 간의 적합도가 성과에 어떠한 영향을 미치는지 규명하고자 한다. 이는 향상초점(promotion focus)과 예방초점(prevention focus)으로 구분되는 두가지 조절초점이 의사결정에 결정적인 영향을 미치고(Crowe and Higgins, 1997), 두가지 결정권과 마찬가지로 서로 다른 성과에 영향을 미치며(Foster, Higgins, and Bianco, 2003), 다른 변수와의 적합도에 따라 그 결과가 달라지기 때문이다(Higgins, 2000). 특히, 본 연구는 창업기업 맥락에서 영업담당의 조절초점과 두가지 배타적인 성과인 판매활동의 양과 질 간 관계를 규명하고, 이 관계에 두가지 결정권이 어떠한 영향을 미치는지 규명하고자 한다.

물론 결정권의 할당 그 자체가 영업담당의 조절초점에 영향을 미치고, 이것이 다시 영업담당의 성과에 영향을 미치는 매개효과 모형이 결정권-조절초점-성과 간 관계를 규명하는데 더 타당한 연구모형이 될 수 있다. 이는 Higgins(1989)가 조절초점 연구체계를 정립하는 과정에서 초기에 제기한 "관리자와 종업원 간 상호작용"으로도 설명할 수 있다. 하지만 본 연구는 결정권과 동기 간 적합도를 규명하고자 하는 목적을 가지고 있기 때문에 결정권 할당과 조절초점 간 인과관계는 배제하고 두 변수 간 상호작용 효과를 보는데 초점을 맞추고자 한다.

본 연구에서 창업기업을 연구대상으로 선정한 이유는 조직구조가 비교적 단순하고, 의사결정자의 수가 많지 않기 때문에 결정권의 할당을 가장 잘 파악할 수 있는 조직이라고 판단되었기 때문이다. 창업기업이 Kanamori and Motohashi(2006)가 주장한 것처럼 결정권의 할당이 성과에 매우 큰 영향을 미치는 조직인 것도 연구대상 선정 이유이기도 하다.

한편, 본 연구는 국내의 거버넌스 분야 연구에서 거의 다루어지지 않았던 양방향(dyadic) 연구를 시도하였으며, 창업기업의 CEO와 그 회사의 영업담당을 쌍으로 설문조사를 실시하였다. 요컨대, 본 연구의 목적은 첫째, 창업기업의 CEO와 영업담당 간 관계에서 영업담당의 두가지 조절초점이 영업담당 성과의 양과 질에 어떠한 영향을 미치는 지 규명하는 것이고, 둘째, 이 관계에 두가지 결정권이 어떠한 영향을 미치는 지 규명하는 것이다.

Ⅱ. 이론적 배경

2.1 결정권

결정권(decision rights)은 어떤 행동을 취하는 것에 대한 결정 권한이다(Jensen and Meckling (1992, p9). 이 결정권은 개인들이 의사결정을 할 수 있는 힘과 그것을 행동으로 옮길 힘을 가진다는 것을 의미한다. 조직 내 의사결정이 어느 한 구성원에 의해서만 이루어진다면 결정권이 집중화되어 있다고 할 수 있고, 그 반대의 경우는 분권화되어 있다고 할 수 있다. 오늘날처럼 모듈화된 조직구조는 의사결정권한이 각 부서에 내부적으로 분권화된 상태이고(Karim, 2006), 마케팅 기능 맥락에서 보면 이것은 지배구조의 분권화를 의미한다. 여기서 지배구조의 분권화는 현장 기능이 더 큰 의사결정 권한을 가진다는 것을 의미하고, 집중화는 그 반대를 의미한다(Brown, 1997). 집중화와 분권화는 창업기업의 영업 맥락에서 보면 CEO와 영업담당에 의해 결정권이 공유되기 때문에 연속선상의 양극단에 위치한다. Fama and Jensen(1983)은 결정권을 크게 두가지로 분류하였는데, 첫째는 무슨 목표를 부서가 달성해야 하는지에 대한 결정권이고, 둘째는 어떻게 그 목표를 달성해야 하는지에 대한 결정권이다. 기존 연구들은 이 두가지 결정권에 대해 다양한 명칭을 부여했다.

본 연구에서는 창업기업의 영업 맥락에서 결정권을 설명하기 위해 Fama and Jensen(1983), Tiwana (2009)등의 명칭을 채용하여 결정 통제권과 결정 관리권으로 명명을 하겠다. 먼저 결정 통제권은 창업기업의 영업활동을 통해 달성해야 하는 영업목표를 결정하는 권한이고, 결정 관리권은 이러한 영업목표들을 어떤 방법을 통해 달성해야 하는지에 관한

〈표 1〉 의사결정 권한의 다양한 명칭

의사결정 유형		연구 분야	출처
목표에 대한 의사결정	방법에 대한 의사결정		
명시 결정권 (specification decision rights)	이행 결정권 (Implementation decision rights)	정보시스템	Kirsch and Beath (1996)
전략 결정권 (strategic decision rights)	집행 결정권 (execution decision rights)	정보시스템	Ross, Weill, and Robertson (2006)
명시 결정권 (specification decision rights)	생산 결정권 (production decision rights)	신상품 개발	Iyer et al. (2005)
전략 결정권 (strategic decision rights)	운영 결정권 (operational decision rights)	운영	Vazquez(2004)
결정 통제권 (decision control rights)	결정 관리권 (decision management rights)	관리와 정보시스템	Fama and Jensen(1983), Tiwana(2009)

* Tiwana and Konsynski(2010)

결정권이라고 할 수 있다. 때문에 결정 통제권은 영업목표의 결정, 영업목표 달성에 대한 보상 및 인센티브 결정, 영업목표 달성 실패에 대한 처벌기준 및 내용 결정, 영업목표 달성상황에 대한 중간보고 여부 결정, 표적고객의 결정, 특정 고객과의 거래여부 결정, 판매제품에 대한 결정, 판매제품의 품질 및 사양에 대한 결정 등을 포함한다. 반면, 결정 관리권은 판매전략 결정, 판매제품 가격 및 할인 결정, 납기일에 대한 결정, 판촉방법에 대한 결정, 근무시간 및 장소에 대한 결정, 고객과의 협상 및 A/S수준 결정, 대금결재방법 결정, 고객응대 방식 결정 등을 포함한다. 다만, 기업에 따라 의사결정 항목들 중 어떤 것은 분권화하고 어떤 것은 집중화하기 때문에(Brown, 1997), 어느 한 항목의 결정권을 분권화 하는 것은 다른 것들의 분권화를 반드시 수반하지는 않는다.

Fama and Jensen(1983), Jensen and Meckling (1992)은 결정 통제와 결정 관리가 서로 다른 사람에게 할당되어야 한다는 것을 강조했다. 즉, 한 사람이 두가지 범주의 결정권을 모두를 배타적으로 소유해서는 안된다고 주장하였다. 그러나 창업기업의 영업활동에서 두가지 결정권을 명확하게 구분하는 경우는 매우 드물다. 두가지 권한은 CEO와 영업담당에 의해 공유되어 있고, 그 정도의 차이가 있는 것이 일반적이다(Kirsch and Beath, 1996, Ross, Beath, and Goodhue 1996; Sambamurthy and Zmud, 1999; Weill and Ross, 2004). 대개의 경우 어느 한 쪽이 더 큰 권한과 이에 따른 책임을 갖고 있지만 영업활동과 관련해서 배타적으로 가지고 있지는 않다. 그러므로 극단적인 집중화나 분권화 보다는 두가지 결정권의 집중화/분권화의 정도를 이해하는 것이 더 의미있다고 할 수 있다. 영업관련 결정권이 집중화(분권화) 될수록 CEO(영업담당)의 관련활동에 대한 칙임도 커진다. 물론 이는 창업기업의 CEO와 영업담당이 영업활동에 적극적으로 참여한다는 것을 전제로 한다(Baronas and Louis, 1988; Ives and Olson, 1984). CEO가 영업에는 관심이 없다든지, 창업기업 자체에 영업을 전문적으로 수행할 만한 인력이 없을 때는 이러한 개념화는 의미가 없고, 본 연구의 결과를 적용하는데 한계가 있다.

2.2 조절초점

조절초점이론(regulatory focus theory)은 인간이 스스로를 조절하는 행동을 열망에 접근하려는 동기와 고통을 회피하려는 동기로 구분할 수 있다고 주장한다(Higgins, 1997). 이 때, 열망에 접근하려는 동기를 향상초점(promotion focus)이라고 하고, 고통을 회피하려는 동기를 예방초점(prevention focus)이라고 한다. 향상초점은 긍정적인 결과의 존재여부에 관심이 있고, 그것에 접근하려는 행동전략을 사용하며, 긍정적인 결과를 접할 때 즐거움, 그렇지 않았을 때, 낙담을 경험한다. 이에 반해 예방초점은 부정적인 결과의 존재여부에 관심이 있고, 그것을 회피하려는 행동전략을 사용하며, 부정적인 결과를 접할 때 불안을, 그렇지 않았을 때 안도를 경험한다(Higgins, 2000). 이러한 조절초점은 개인에게 모두 존재하지만 성장과정의 환경과 경험들에 의해 어느 한 쪽이 훨씬 강하게 나타날 수 있다(유창조 · 현소은, 2011). 뿐만 아니라 어느 한쪽이 강한 개인이라도 특정 상황에 따라 다르게 나타날 수 있고, 개인의 특성에 따라 개인성과에 더 큰 영향을 미치는 조절초점이 존재할 수 있다(Higgins, 2000).

조절초점은 조직 내 관리자와 종업원 간 상호작용에서도 나타날 수 있다(Higgins, 1989). 조절초점이론은 두가지 종류의 목적 추구를 구분하고 있는

데, 향상초점은 종업원의 성취의 획득에 목적을 두고 있는데 반해 예방초점은 주어진 업무에 대한 책임완수와 안전에 목적을 두고 있다. 때문에 관리자는 종업원과의 상호작용 과정에서 목적 추구를 향상초점 또는 예방초점 관점에서 강조할 수 있다(Higgins, 1989). 향상초점을 가진 종업원들은 관리자가 자신의 창의성을 칭찬하면서 보상을 해 주거나 새로운 기회를 추구하도록 장려할 때 즐거움을 경험한다. 하지만 관리자가 칭찬을 멈추거나 그들의 성취에 대해 무관심할 때 고통을 경험한다. 여기서 관리자-종업원 상호작용으로부터 발생하는 즐거움이나 고통은 긍정적인 결과의 존재 또는 부재에서 기인하기 때문에 향상초점은 종업원의 진보, 성취, 희망, 열망 등과 관련이 있다. 반면 예방초점을 가진 종업원들은 관리자가 잠재적인 위험이나 잘못된 행동을 하지 않도록 훈련할 때 즐거움을 느낀다. 하지만 그들이 무책임하거나 부주의하다고 관리자가 처벌할 때는 고통을 느낀다. 여기서 즐거움과 고통은 부정적인 결과의 존재 또는 부재에서 기인하기 때문에 조절초점은 보호, 안전, 의무, 책임 등과 관련이 있다. 이러한 조절초점은 일상적인 리더십에서 나타날 수도 있지만 특정 상황에 맞추어서 그에 적합한 향상초점이나 예방초점을 일시적으로 나타날 수 있다(Foster et al., 2003). 예를 들어 관리자는 종업원이 더 많은 목표를 달성하도록 획득/비획득 정보(향상초점)를 강조할 수 있지만, 실수 없는 업무추진을 하도록 비손실/손실 정보(예방초점)를 강조할 수 있다.

이상의 조절조점 이론을 창업기업의 영업 맥락에도 적용해 볼 수 있다. 향상초점을 가진 창업기업의 영업담당은 목표달성을 위해 위험을 감수하고, 사업환경 변화에 적극적으로 대응한다. 목표를 달성하더라도 멈추지 않고, 더 많이 달성하고자 노력한다. 새로운 사업 아이디어를 적극적으로 받아들이고, 경쟁자보다 발빠르게 움직여서 지장을 선점하고자 한다. 필요하다면 경쟁자와 정보공유도 마다하지 않는다. 반면, 예방초점을 가지고 있는 영업담당은 실패하지 않기 위해 영업활동에 있어서 매우 신중하다. 신규고객 유치시 최대한 실패 가능성이 낮은 고객에게 접근한다. 영업목표를 달성하면 추가적인 판매노력을 하기보다는 자신의 영업활동에 문제가 없었는지 점검한다. 경쟁자와의 정보공유보다는 정보의 보안에 관심이 있다. 때문에 창업기업의 CEO는 영업담당의 이러한 조절초점을 파악하여 그에 맞는 상호작용을 하는 것이 필요하다. 물론 과업의 종류에 따라 영업담당의 조절초점과 관계없이 필요한 조절초점을 강조할 수도 있다. 예를 들면, 매출확대가 절실히 필요한 상황에서는 향상초점을 품질관리가 중요한 상황에서는 예방초점을 강조할 수 있다.

2.3 영업담당 성과

판매와 영업 분야 연구에서 판매원의 성과는 효율성, 효과성, 공정성 등 다양하고, 복합적인 개념으로 이해되어 왔으며(Coughlan, Anderson, Stern, and El-Ansary, 2006), 크게 판매 커미션, 판매전략 성공 숫자(성공률), 매출기여 비중 등의 역할 내 성과(in-role performance)와 조직시민행동(organizational citizenship behavior)같은 역할 외 성과(extra-role performance)로 나누어 볼 수 있다(MacKenzie, Podsakoff, and Ahearne, 1998). 역할 내 성과는 단기적인 판매목표 달성과 관련된 양적 성과이고, 역할 외 성과는 장기적인 차원에서 판매성과를 향상시킬 수 있는 질적 성과라 할 수 있다.

본 연구에서는 이러한 판매원의 양적 성과와 질적 성과를 심리학의 전통적인 관심사인 스피드-정확성

상충관계 이론을 이용하여 설명하고자 한다.

실험심리학이 체계화되면서 심리학 전반에 걸친 소위 스피드-정확성의 상충관계(trade off)(Woodworth, 1899) 또는 양-질 갈등(Bavelas and Lee, 1978)에 관한 연구가 중요한 관심이 되어 왔다. 스피드-정확성 개념은 인지심리학, 발달심리학, 개성심리학, 정보처리이론 등 매우 다양한 분야에서 많은 이론형성에 영향을 미쳤고(Foster et al., 2003), 인적자원관리 분야에서도 관리상의 감시(Brewer and Ridgway, 1998), 기획전략의 선택(Josephs and Hahn, 1995), 자기효능감(Lee and Gillen, 1989) 차원 등에서도 다루어져 왔다. 이들 연구에서 공통적으로 주장되는 것은 스피드와 정확성을 상충관계로 다룬다는 것이다. 즉, 정확성을 위해 스피드를 포기하거나 스피드를 위해 정확성을 포기한다는 것이다. 때문에 스피드 성과를 추구하는 종업원은 주어진 시간에 더 많은 성과를 달성하고, 정확성을 추구하는 종업원은 성과의 양은 상대적으로 적지만 성과의 정확성이 높고, 질적으로 우수하다. 이러한 스피드-정확성 개념을 창업기업 영업 맥락에 적용해 보면, 영업담당이 달성하는 성과의 양과 질로 표현할 수 있다. 즉, 성과의 양이 많다는 것은 영업담당이 주어진 시간에 신속하게 업무를 수행함으로써, 판매량이 많고, 이익을 많이 냈으며, 더 많은 고객을 발굴하고, 고객만족도 수준이 높은 것을 의미한다. 반면, 성과의 질이 좋다는 것은 영업담당이 장기적으로 바람직한 영업방식을 정확히 준수함으로써, 영업업무의 질적 수준을 높이는 것을 의미한다. 예를 들면, 고객의 니즈를 정확히 파악해서 적절한 제품, 가격, 판촉을 제공하고, 가장 적절한 유통경로를 이용해서 제품을 공급하며, A/S, 대금결재, 품질보증 등에서 실수가 없는 것을 의미한다. 즉, 거래의 안전성과 관련된 것이라고 할 수 있다.

Ⅲ. 가설 수립 및 연구모형 설정

3.1 조절초점이 영업담당 성과에 미치는 영향

향상초점과 예방초점은 서로 다른 동기적 지향을 가지고 있다(Higgins, 1989). 기질적으로 향상초점을 가진 개인들은 성취나 이득을 열망하고, 예방초점을 가진 개인들은 안전과 비손실을 열망한다. Green and Swets(1966)의 신호감지 업무에서 향상초점을 가진 개인들은 더 많이 맞추는 것에 동기부여가 되고 신호를 놓치지 않기 위해 노력한다. 반면, 예방초점을 가진 개인들은 정확히 맞추는 것에 동기부여가 되고 실수를 하지 않기 위해 노력한다. 이러한 조절초점의 차이는 신호감지 실험의 성과에 영향을 미쳤다. 기억인지 업무에서도 향상초점을 가진 개인들은 정답을 많이 기억해 내고, 정답을 누락시키지 않는 것을 원했다. 때문에 전반적으로 "예"라고 답하는 성향을 보였다. 반면, 예방초점을 가진 개인들은 오답을 말하지 않기를 원했고, 때문에 전반적으로 "아니오"라고 답하는 성향을 보였다.

Crowe and Higgins(1997)은 이러한 예측을 실험을 통해 실제로 검증하였다. 그들의 연구에서 실험의 참가자들 중 향상초점을 가진 사람들은 위험을 감수하고 더 많은 정답을 맞추고자 한데 반해, 예방초점을 가진 사람들은 보수적인 자세로 정확성을 추구하였다. 이 연구 이외에도 많은 보완적인 연구들의 결과에서 향상초점은 열망 동기(eagerness motivation)를, 예방초점은 경계 동기(vigilance motivation)를 보여주었다(Foster, Higgins, and Idson, 1998; Liberman, Idson, Camacho, and Higgins, 1999; Liberman, Molden, Idson, and Higgins, 2001). 요컨대, 향상초점은 더 많은 성취

에 관심을 둔 위험감수 스타일을 전략적으로 추구한데 반해, 예방초점은 실수의 회피에 관심을 둔 경계 스타일을 전략적으로 선택하였다. 따라서 향상초점을 가진 사람은 정확성을 희생하여 더 많은 성취를 추구하고, 예방초점은 성취를 희생하여 정확성을 추구한다고 할 수 있다(Foster et al., 2003). 이는 성과의 양을 추구하려는 동기와 질을 추구하려는 동기 간 상충관계를 연구한 Bavelas and Lee(1978)의 주장으로 해석한다면 향상초점을 가진 사람은 더 많은 성과를 내려는 동기를 가질 것이고, 예방초점을 가진 사람은 성과의 질에 관심을 가진다고 할 수 있다. 본 연구의 대상인 창업기업의 영업담당도 이와 유사한 성과추구 전략을 가지고 있다고 생각할 수 있다. 즉, 향상초점을 가진 영업담당은 더 많은 성과를 내려는 동기를 가지고 있기 때문에 양적 성과라 할 수 있는 판매량, 이익률, 고객확보율, 고객유지율 등을 높이려고 할 것이며, 예방초점을 가진 영업담당은 더 정확한 업무수행을 하려는 동기를 가지고 있기 때문에 질적 성과라 할 수 있는 정확한 고객분석, 고객에 맞는 마케팅 믹스의 제공, 업무처리의 정확성을 확보하려고 할 것이다. 맥락은 다소 다르지만 종업원의 성과를 연구한 Wallace and Chen (2006)의 연구에서는 향상초점을 가진 종업원들은 생산성과가 크게, 예방초점이 강한 종업원들은 안전성과가 크게 나타났고, 다단계판매원의 판매성과를 연구한 국내 연구(김상덕・강인호・한부길・송철, 2013)에서도 향상초점은 다단계판매원의 모집매출에, 예방초점은 판매원 간 인화력에 긍정적인 영향을 미쳤다. 이상의 내용을 고려해 볼 때, 향상초점은 영업담당의 양적 성과에 예방초점은 영업담당의 질적 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 할 수 있다.

가설 1: 영업담당의 향상초점이 강할수록 영업담당의 양적 성과가 높을 것이다.

가설 2: 영업담당의 예방초점이 강할수록 영업담당의 질적 성과가 높을 것이다.

3.2 결정권의 조절효과

앞서 언급한 바와 같이 조절초점은 개인의 일반적인 기질이기는 하지만 상황에 따라 특정 조절초점이 더 강하게 나타날 수 있고, 관리자의 리더십에 의해서 그에 적합한 향상초점이나 예방초점이 일시적으로 나타날 수 있다(Foster et al., 2003). Pham and Chang(2010)이 주장한 조절초점의 적합성도 이와 맥락을 같이 한다고 할 수 있다. 이는 관리자에 의한 거버넌스 설정 즉, 결정권의 할당이 가지는 상황 적합성(Tiwana, 2009)과 유사하다고 할 수 있다. Tiwana(2009)는 정보시스템 개발 프로젝트에서 결정권의 할당을 다루면서 부서 간에 보유하고 있는 지식과의 적합성을 주장하면서 적합성이 높을 때, 더 나은 성과를 창출할 수 있음을 강조하였다. 창업기업 영업을 맥락으로 하고 있는 본 연구에서는 CEO의 결정권 할당과 영업담당의 조절초점 간에 적합도가 존재하고, 그러한 적합도가 두가지 서로 다른 영업성과에 영향을 미친다고 믿고 있다.

먼저, 영업담당의 양적성과는 성과의 양이 많다는 것으로 높은 수준의 판매량, 높은 수준의 이익, 많은 수의 고객 발굴 등을 의미한다. 이러한 양적 성과는 향상초점을 가진 영업담당에게 결정통제권이 주어졌을 때, 극대화될 수 있다. 왜냐하면 그러한 영업담당은 더 많은 성취를 하였을 때, 즐거움을 느끼고 그것을 얻기 위한 동기가 강할 것이며(Higgins, 2000), 관리자 결정통제권을 위임할 때, 즉 새로운 기회를 추구하도록 장려할 때 더욱 동기부여가 될 것이다(Higgins, 1989). 따라서 더 신속하게 업무를 수

행하고, 더 많은 성취를 얻으며, 목표를 달성한 이후에도 더 많은 노력을 할 것이다. 이러한 영업담당은 영업담당의 양적 성과 수준이 높을 가능성이 높다. 한편, 향상초점을 가진 영업담당에게 결정관리권을 위임하는 것 또한 양적 성과 수준을 높일 가능성이 높다. 왜냐하면 향상초점을 가진 영업담당은 보다 창의적인 방법으로 일하려고 하고, 위험을 감수하면서까지 더 많은 성취를 하려는 동기를 가지고(Higgins, 2000), 더 빠르게 일을 하려 하기 때문에(Foster et al., 2003) 일을 보다 효율적으로 할 가능성이 높다. 이는 자연스럽게 양적 성과를 높일 수 있다(Tiwana, 2009). 에는 큰 영향을 미치지 않을 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

가설 3: 영업담당의 향상초점과 양적 성과 간의 긍정적인 관계는 결정통제권이 분권화될수록 더 강하게 나타날 것이다.

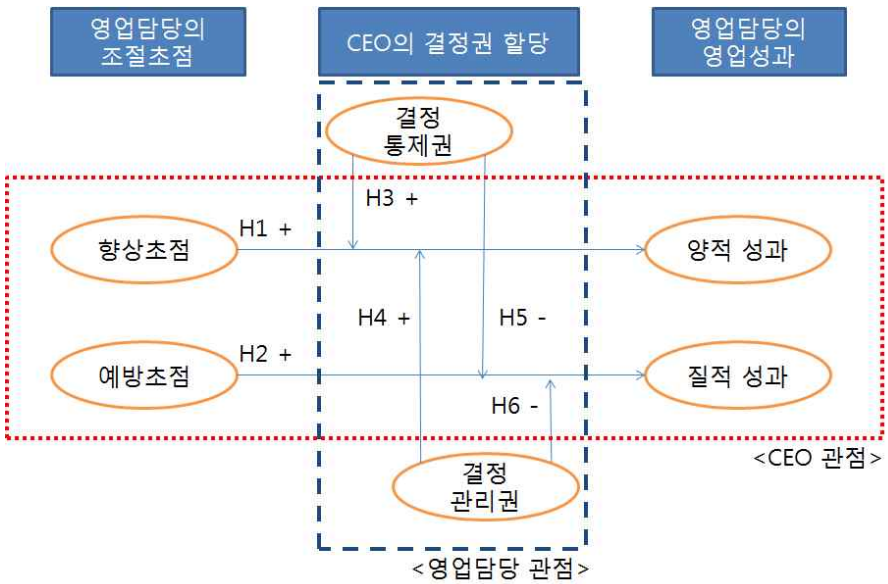
가설 4: 영업담당의 향상초점과 양적 성과 간의 긍정적인 관계는 결정관리권이 분권화될수록 더 강하게 나타날 것이다.

다음으로 영업담당의 질적성과는 거래의 질적 수준과 안전성을 의미하는 것으로 장기적으로 바람직한 영업방식의 정확한 준수, 고객니즈에 대한 정확한 대응, 정확한 마케팅믹스 전략 수립 및 이행 등을 의미한다. 이러한 질적 성과는 예방초점을 가진 영업담당에게 결정관리권이 주어졌을 때 오히려 약화될 가능성이 있다. 왜냐하면 그러한 영업담당은 새롭고 혁신적인 방법으로 업무를 처리하려 하기 보다는 기존에 하던 방식대로 일 하면서 실수를 줄이는 것을 더 선호할 것이기 때문이다(Higgins, 1997; Higgins, 2000). 그들에게 결정관리권을 분권화하여 다양한 영업방식을 취할 수 있게 하는 것은 새로운 방식에 대한 잠재적인 장애물을 규명하고 제거하기 위해 더 많은 노력을 하게 할 것이고(Foster et al., 2003), 이는 곳 그들이 원하지 않는 사고의 발생가능성을 높일 뿐아니라 새로운 방식에 익숙해 지기 전까지는 양적 성과 및 질적 성과 모두를 약화시킬 가능성이 높다. 이 경우 오히려 결정관리권을 중앙집권화하여 업무방식을 루틴화하는 것이 예방초점을 가진 영업담당에게는 더 일하기 쉽고, 더 실수가 적게 할 수 있다. 한편 예방초점을 가진 영업담당에게 결정통제권을 분권화하는 것 또한 질적 성과 수준을 낮출 가능성이 높다. 왜냐하면 예방초점을 가진 영업담당에게 목표에 대한 결정권이 주어진다면, CEO에게 결정권이 모두 있는 것에 비해서 훨씬 현실적인 목표를 수립할 가능성이 높다. 업무의 정확성과 관련된 도전적인 목표를 설정하여 실패할 수 있는 위험을 감소시키고자 할 것이다(Foster et al., 2003; Beersma, Hollenbeck, Humphrey, Moon, Conlon, and Ilgen, 2003). 때문에 질적 성과의 목표 자체를 달성가능한 낮은 수준으로 잡고, 그 만큼만 달성하고자 할 가능성이 높다(Higgins, 1997; 2000). 즉, 예방초점을 가진 영업담당에게 결정통제권을 분권화하는 것 또한 질적 성과를 약화시킬 가능성이 높다. 따라서 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

가설 5: 영업담당의 예방초점과 질적 성과 간의 긍정적인 관계는 결정통제권이 분권화될수록 더 약하게 나타날 것이다.

가설 6: 영업담당의 예방초점과 질적 성과 간의 긍정적인 관계는 결정관리권이 분권화될수록 더 약하게 나타날 것이다.

이상의 가설들을 그림으로 나타내면 다음 〈그림 1〉



〈그림 1〉 연구모형

연구모형과 같다.

Ⅳ. 실증분석

4.1 연구설계 및 자료수집

본 연구는 창업기업의 영업 맥락에서 CEO의 결정권 할당, 영업담당의 조절초점, 그리고 영업담당의 성과를 다루고 있다. 때문에 본 연구는 국내 창업기업을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 기존의 결정권, 권한위임, 집중화와 분권화 관련 연구들이 거의 대부분 어느 한쪽을 대상으로만 측정하였기 때문에 그 결과의 해석에 한계가 있었던 것에 반해 본 연구는 양방향(dyadic) 측정을 실시하였다. 즉, 창업기업의 CEO와 해당 기업의 영업을 담당하고 있는 직원을 쌍으로 설정하여 양쪽 모두에게 설문조사를 실시하였다. 설문조사를 실시한 곳은 경남테크노파크와 KAIST TBIC이었고, 이곳에 입주한 기업들을 대상으로 하였다. 설문조사는 전화를 통해 사전협조를 구한 뒤, 우편조사와 이메일 조사를 병행하여 실시하였다. 한 기업을 설문조사하는데 평균 12회 정도 전화연락을 취하였으며, 설문조사는 2014년 5월부터 2015년 2월까지 진행하였다. 총 186개 창업기업 중 108개 기업을 설문조사하였고, 회수율은 58.1%이었다.

4.2 변수의 조작적 정의

본 연구에서는 기존 관련분야 연구들에서 널리 사용되어 왔고, 신뢰성과 타당성을 확보한 척도들을 이용해 변수의 조작적 정의를 하였다. 먼저, 영업담당의 두가지 조절초점은 Das and Kumar(2011)

의 연구를 활용하여 향상초점 5문항, 예방초점 5문항으로 측정하였다. 다음으로 두가지 결정권은 Tiwana(2009)의 연구를 활용하였고, 국내 대학의 창업보육관 입주기업 7개사를 대상으로 한 사전조사를 통해 의사결정 항목을 개발하였다. 이 때, 결정권 측정척도는 결정통제권 7문항, 결정관리권 7문항으로 구성하였다. 마지막으로 영업담당의 두가지 영업성과는 Avlonitis and Gounaris(1997)의 연구를 활용하여 양적 성과 6문항, 질적성과 10문항으로 측정하였다. 다만 본 연구는 기존 연구들과 달리 양방향(dyadic) 측정을 하였는데, 이를 위해 측정변수들을 창업기업의 CEO와 영업담당에게 나누어 측정하였다. 구체적으로 영업담당의 조절초점과 성과는 이것을 객관적으로 측정할 수 있도록 CEO에게 측정하였고, CEO의 결정권 할당에 대해서는 마찬가지 이유로 영업담당에게 측정하였다.

한편, 본 연구는 연구모형에 포함된 변수들 이외에 통제변수로 회사의 창업기간, 2013년 매출액, 2013년 종업원 수, 영업담당의 회사경력, 영업담당의 관련분야 경력 등을 포함시켰는데 이들의 측정은 비율척도를 이용하였다. 자세한 내용은 부록에 포함시켰다.

4.3 응답자의 특성

응답자의 통계적인 특성은 〈표 2〉와 같다. 먼저, 창업기간은 5년-9년이 38.0%로 가장 많았고, 5년 미만이 18.5%, 15년 이상이 17.6%, 10년-14년이 15.7% 순으로 나타났으며 평균 9.62년이었다. 다음으로 산업분야는 전기전자가 27.8%로 가장 많았고, 기계금속 25.9%, 소프트웨어 13.9%, 정보통신 13.0%, 환경바이오 4.7%의 순으로 나타났다. 다음으로 회사의 연매출은 5억원 미만이 28.7%로 가장 많았고, 5억이상 10억미만 20.4%, 50억이상 17.6%, 10억이상 20억미만 15.7%, 20억이상 50억미만 9.3% 순으로 나타났으며 평균 36.2억원이었다. 다음으로 회사의 CEO를 포함한 종업원 수는 5-9명이 30.6%로 가장 많았고, 5명미만 25.9%, 15명이상 24.1%, 10-14명 14.8% 순으로 나타났으며, 평균 16.5명이었다. 다음으로 회사 CEO의 전공은 공학이 68.5%로 가장 많았고, 경영경제 12.0%, 자연과학, 5.6%, 인문사회 5.6% 순으로 나타났다. 마지막으로 영업담당의 직급은 임원이 27.8%로 가장 많았고, 부장 19.4%, 과장 19.4%, 대리/주임 11.1%, 사원 9% 순으로 나타났다. 전반적으로 보았을 때, 표본의 특성이 어느 한쪽으로 편중되지 않았고, 어느 정도 업력과 회사규모를 갖추고 있는 회사들이었기 때문에 CEO와 영업담당 간 결정권 할당을 연구하기에 적절한 표본이라고 판단되었다.

4.4 구성개념의 신뢰성 및 수렴타당성 검토

본 연구에서는 Cronbach alpha, 평균분산추출값(average variance extracted; AVE), 합성신뢰도(composite reliability; CR), 변수 간 상관계수를 이용하여 구성개념의 신뢰성, 수렴타당성, 그리고, 판별타당성을 검토하였다. 그 결과는 〈표 3〉과 〈표 4〉에 제시하였다.

먼저 〈표 3〉에 나타난 것처럼, 모든 구성개념들의 관련 수치들이 기준치를 상회하거나 근사하고 있어서 신뢰성과 수렴타당성을 가지고 있는 것으로 판단되었다. 한편, 판별타당성은 모든 구성개념 간 상관계수의 값이 평균분산추출값의 제곱근 보다 작은지 여부로 판단하였는데, 〈표 3〉에 나타난 바와 같이 모든 상관계수가 평균분산추출값의 제곱근 보다 작게 나타나서 판별타당성이 있는 것으로 판단하였다.

〈표 2〉 응답자의 특성

구 분		빈 도	%	합계/평균
창업기간(년)	5년 미만	20	18.5	108(100%) 평균 9.62
	5년-9년	41	38.0	
	10년-14년	17	15.7	
	15년 이상	19	17.6	
	결측치	2	1.9	
산업분야	전기전자	30	27.8	108(100%)
	기계금속	28	25.9	
	정보통신	14	13.0	
	소프트웨어	15	13.9	
	환경바이오	5	4.7	
	기타	14	13.0	
	결측치	2	1.9	
연매출(원)	5억 미만	31	28.7	108(100%) 평균 36.2억원
	5억이상 10억미만	22	20.4	
	10억이상 20억미만	17	15.7	
	20억이상 50억미만	10	9.3	
	50억 이상	19	17.6	
	결측치	9	8.3	
종업원 수(명)	5명 미만	28	25.9	108(100%) 평균 16.5명
	5-9명	33	30.6	
	10-14명	16	14.8	
	15명 이상	26	24.1	
	결측치	5	4.6	
CEO 전공	공학	74	68.5	108(100%)
	자연과학	6	5.6	
	경영경제	13	12.0	
	인문사회	6	5.6	
	기타	4	3.7	
	결측치	5	4.6	
영업담당 직급	임원	30	27.8	108(100%)
	부장	21	19.4	
	과장	21	19.4	
	대리/주임	12	11.1	
	사원	9	8.3	
	기타	2	1.9	
	결측치	13	12.0	

〈표 3〉 신뢰성과 수렴타당성 분석 결과

변수명	최종 항목수 (제거된 항목 수)	적재치	t 값	CR	AVE	α
향상초점	4(1)	.82	10.25	.925	.763	.928
		.91	12.15			
		.91	11.96			
		.85	10.70			
예방초점	3(2)	.68	7.00	.734	.486	.739
		.72	7.62			
		.69	7.25			
양적성과	5(1)	.62	6.95	.892	.630	.893
		.89	11.48			
		.88	11.35			
		.85	10.75			
		.69	7.94			
질적성과	9(1)	.86	11.16	.944	.659	.946
		.84	10.57			
		.82	10.27			
		.81	10.14			
		.80	9.85			
		.78	9.48			
		.84	10.62			
		.72	8.42			
		.83	10.38			
결정통제권 분권화	5(2)	.80	9.87	.939	.762	.941
		.90	11.93			
		.92	12.30			
		.89	11.62			
		.85	10.84			
결정관리권 분권화	7(0)	.89	11.82	.951	.742	.953
		.85	10.98			
		.81	10.16			
		.89	11.72			
		.90	11.92			
		.92	12.31			
		.76	9.21			
Fit index χ^2=867.80(df=480), RMSEA=.09, RMR=.06, CFI=.85						

〈표 4〉 상관계수와 판별타당성 분석 결과

	향상초점	예방초점	양적성과	질적성과	결정통제권	결정관리권
향상초점	.873*					
예방초점	.591	.697*				
양적성과	.327	.278	.793*			
질적성과	.549	.474	.376	.811*		
결정통제권	-.053	.083	-.017	.120	.872*	
결정관리권	.096	.114	.349	.103	.104	.861*

* AVE의 제곱근

4.5 가설 검정

본 연구는 가설 검정을 위해 계층적 회귀분석을 이용하였다. 먼저, 상호작용항으로 인해 발생할 수 있는 독립변수 간 다중공선성을 최소화하기 위해 본 연구에서는 평균 중심화(mean centering)를 실시하였고(Aiken and West, 1991), 이로 인해 독립변수들 간 공차한계(tolerance)가 모두 기준치인 0.1을 상회하였다. 따라서 상호작용항으로 인한 다중공선성은 문제가 되지 않은 것으로 판단하였다. 이제 계층적 회귀분석의 분석결과를 보면 다음 〈표 5〉, 〈표 6〉과 같다.

〈표 5〉와 〈표 6〉에 나타난 바와 같이 계층적 회귀분석은 연구목적 상 1단계(모형 1)에서는 회사 창업기간, 회사 연매출, 회사 종업원 수, 영업담당 경력 등 네가지 통제변수만을 포함시켰고, 2단계(모형

〈표 5〉 계층적 회귀분석 결과(종속변수: 양적성과)

독립변수 \ 모형	모형 1	모형 2	모형 3	공차한계 (Tolerance)
회사 창업기간	.090(.625)	.210(1.709)*	.244(2.002)**	.588
회사 연매출	.019(.137)	-.056(-.474)	-.056(-.484)	.640
회사 종업원 수	-.155(-1.016)	-.166(-1.284)	-.192(-1.505)	.536
영업담당 경력	.113(.904)	.104(.988)	.082(.767)	.769
영업담당 향상초점		.562(5.769)***	.605(6.169)***	.907
결정통제권 분권화		-.082(-.808)	-.163(-1.527)	.766
결정관리권 분권화		-.002(-.024)	-.058(-.589)	.831
향상초점*결정통제권 분권화			.186(1.750)*	.773
향상초점*결정관리권 분권화			.161(1.587)	.848
Adjusted R^2	-.027	.277	.302	-
ΔR^2	.024	.316***	.040	-
F	.471	5.378***	4.840***	-

* p〈.10, ** p〈.05, *** p〈.01,
※ 표의 값은 표준화 계수(t값)이고 상수항은 생략됨

〈표 6〉 계층적 회귀분석 결과(종속변수: 질적성과)

독립변수 \ 모형	모형 1	모형 2	모형 3	공차한계 (Tolerance)
회사 창업기간	-.259(-1.943)*	-.242(-1.941)*	-.215(-1.728)*	.554
회사 연매출	.284(2.153)**	.279(2.304)**	.284(2.460)**	.641
회사 종업원 수	-.095(.925)	-.031(-.232)	-.059(-.466)	.539
영업담당 경력	.239(2.031)**	.200(1.849)*	.228(2.202)**	.798
영업담당 예방초점		.235(2.383)**	.203(2.139)**	.951
결정통제권 분권화		-.069(-.667)	.008(.082)	.842
결정관리권 분권화		.332(3.268)***	.228(2.180)**	.781
예방초점*결정통제권 분권화			-.247(-2.547)**	.908
예방초점*결정관리권 분권화			.179(1.692)*	.762
Adjusted R^2	.080	.229	.307	-
ΔR^2	.126**	.170***	.088***	-
F	2.765**	4.445***	4.978***	-

* p〈.10, ** p〈.05, *** p〈.01,
※ 표의 값은 표준화 계수(t값)이고 상수항은 생략됨

2)에서는 두가지 독립변수인 영업담당 향상초점과 영업담당 예방초점의 개별적인 효과를 분석하였으며, 3단계(모형 3)에서는 두가지 독립변수와 두가지 결정권 간 상호작용 효과를 분석하였다. 먼저, 영업담당의 양적성과를 종속변수로 한 계층적 회귀분석 결과(표 5)를 보면 모형 1에서는 통제변수들은 유의미한 영향을 미치지 않았다. 이 통제변수들 중 회사 창업기간은 모형 2와 모형 3에서 영업담당의 양적성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 영업담당의 질적성과를 종속변수로 한 계층적 회귀분석 결과(표 6)를 보면 양적성과가 종속변수일 때와는 달리 회사 창업기간, 회사 연매출, 영업담당 경력이 모두 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구에서는 이러한 변수들의 영향을 통제함으로써 독립변수의 효과를 보다 엄격하게 해석하고자 하였다.

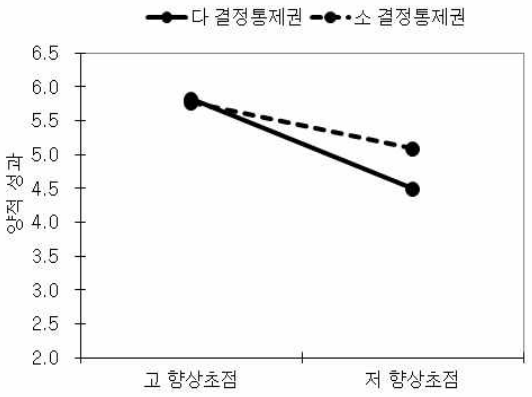
이제 가설검정을 위한 독립변수의 개별효과와 상호작용 효과를 살펴보면 다음과 같다. 먼저 영업담당의 양적성과를 종속변수로 한 계층적 회귀분석(표 5)에서 영업담당의 향상초점은 양적성과에 p〈.01 수준에서 유의적인 正의 영향을 미쳤다(모형 2 β=.562, t=5.769; 모형 3 β=.605, t=6.169). 따라서 가설 1은 지지되었다. 또한 영업담당의 질적성과를 종속변수로 한 계층적 회귀분석(표 6)에서 영업담당의 예방초점은 질적성과에 p〈.05 수준에서 유의적인 正의 영향을 미쳤다(모형 2 β=.235, t=2.383; 모형 3 β=.203, t=2.139). 따라서 가설 2는 지지되었다.

다음으로 상호작용 효과를 살펴보면 영업담당의 양적성과를 종속변수로 한 계층적 회귀분석(표 5)에서 영업담당의 향상초점과 결정통제권 분권화의 상호작용은 양적 성과에 p〈.1 수준에서 유의적인 正의 영향을 미쳤다(모형 3 β=.186, t=1.750). 하지만 결정관리권 분권화와의 상호작용은 양적 성과

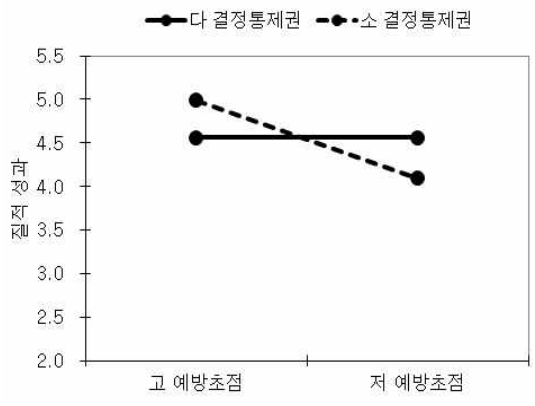
에 유의적인 영향을 미지 않았다(모형 3 β=.161, t=1.587). 따라서 가설 3은 지지되었고, 가설 4는 지지되지 않았다. 또한 영업담당의 질적성과를 종속변수로 한 계층적 회귀분석(표 6)에서 영업담당의 예방초점과 결정통제권 분권화의 상호작용은 질적성과에 p〈.05 수준에서 유의적인 負의 영향을 미쳤다(모형 3 β=-.247, t=-2.547). 하지만 결정관리권 분권화와의 상호작용은 질적 성과에 p〈.1 수준에서 유의적인 正의 영향을 미쳤다(모형 3 β=.179, t=1.692). 따라서 가설 5는 지지되었고, 가설 6은 지지되지 않았다. 흥미로운 것은 영업담당의 예방초점과 결정관리권 분권화 간의 상호작용이 기대와는 달리 오히려 영업담당의 질적성과와 正의 관계를 가진다는 점이다. 이는 가설수립 논리와는 달리 예방초점을 가진 영업담당에게도 분권화를 하는 것이 필요할 수 있다는 시사점을 제공할 수 있다. 이에 관해서는 결론에서 다시 언급하겠다.

한편, 직접효과 모형(모형 2)은 양적성과와 질적성과 모형 모두에서 증분효과가 유의적이었고(각각 ΔR^2=.316, p〈.01; ΔR^2=.170, p〈.01), 상호작용 효과 모형(모형 3)의 증분효과는 양적성과 모형에서는 유의적이지 않았지만 질적성과 모형에서는 유의적이었다(각각 ΔR^2=.040, p〉.1; ΔR^2=.088, p〈.01). 또한, 전체적인 회귀모형의 설명력은 양적성과 모형이 30.2%, 질적성과 모형이 30.7%로 유의미한 수준이었다(p〈.01). 〈그림 2〉, 〈그림 3〉, 〈그림 4〉은 영업담당의 두가지 조절초점과 두가지 결정권 분권화간 상호작용 효과를 그림으로 나타낸 것으로 각 독립변수들을 표준편차를 활용하여 이분변수로 만든 뒤, 회귀계수를 곱하여 그래프로 표시한 것이다.

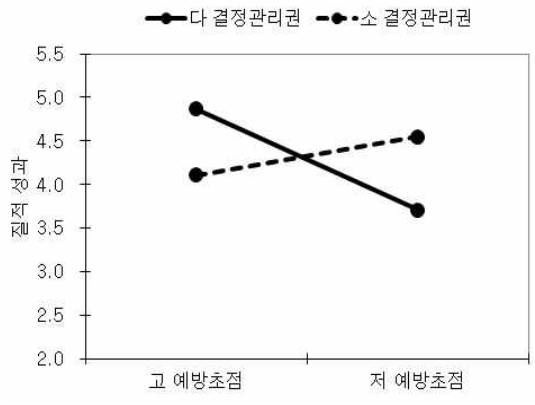
가설 3을 설명하는 〈그림 2〉를 보면, 영업담당의 향상초점 수준이 높은 경우 결정통제권이 많은 경우가 적은 경우보다 양적성과가 많았지만 향상초점 수준이 낮은 경우에는 결정통제권이 적은 경우의 양적성과가 더 많은 것으로 나타났다. 유의적인 상호작용효과가 없었던 향상초점과 결정관리권 분권화는 그래프로 표시하지 않았다. 다음으로 가설 5를 설명하는 〈그림 3〉을 보면 영업담당의 예방초점 수준이 높은 경우, 결정통제권이 많은 경우보다 적은 경우가 질적성과가 많았지만 예방초점 수준이 낮은 경우에는 결정통제권이 많은 경우의 질적성과가 더 많은 것으로 나타났다. 다음으로 가설 6을 설명하는 〈그림 4〉를 보면 영업담당의 예방초점 수준이 높은 경우, 결정통제권이 많은 경우가 적은 경우보다 질적성과가 많았지만 예방초점 수준이 낮은 경우에는 결정통제권이 적은 경우의 질적성과가 더 많은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 향상초점을 가진 영업담당에게는 결정통제권을 많이 부여할수록 양적성과가 높아지고, 예방초점을 가진 영업담당에게는 결정관리권을 많이 부여할수록 질적성과가 높아진다는 것을 보여준다. 다시 말해 영업담당이 향상초점일 때는 결정통제권을, 예방초점일 때는 결정관리권을 부여하는 것이 효과적임을 의미한다.



〈그림 2〉 향상초점과 결정통제권의 상호작용



〈그림 3〉 예방초점과 결정통제권의 상호작용



〈그림 4〉 예방초점과 결정관리권의 상호작용

Ⅴ. 결 론

5.1 연구 결과의 요약

이상의 가설 검정결과 총 6개의 가설들 중 4개의 가설들이 지지되었다. 요약해보면 영업담당의 향상초점은 양적성과에, 예방초점은 질적성과에 正의 영향을 미쳤다. 따라서 영업담당의 향상초점은 양적성과를 강화하고 예방초점은 질적성과를 강화한다고 할 수 있다. 다음으로 결정권과의 상호작용을 보면, 영업담당의 향상초점은 결정통제권과의 상호작용을 통해 양적성과에 正의 영향을 미쳤고, 예방초점은 결정통제권과의 상호작용을 통해서는 질적성과에 負의 영향을 결정관리권과의 상호작용을 통해서는 질적성과에 正의 영향을 미쳤다. 따라서 향상초점을 가진 영업담당은 결정통제권을 부여하는 것이 양적성과 향상에 효과적이고, 예방초점을 가진 영업담당은 결정관리권을 부여하는 것이 질적성과 향상에 효과적이라고 할 수 있다. 반면 예방초점을 가진 영업담당의 경우는 결정통제권을 부여하는 것이 오히려 질적성과를 약화시킨다고 할 수 있다. 이상의 4가지 가설을 제외한 2가지 가설은 지지되지 않았다. 그 이유를 추측해보면 다음과 같다. 먼저, 영업담당의 향상초점과 양적 성과 간의 긍정적인 관계가 결정관리권이 분권화될수록 더 강하게 나타날 것이라는 가설 4가 지지되지 않은 이유는 창업기업이라는 맥락에서 설명할 수 있다. 좀 더 자세히 말하면, 창업기업의 영업은 CEO와 영업담당 등 소수에 의해 이루어지는 경우가 대부분이고, 업무 자체가 루틴화되어 있다기 보다는 고객에 따라 매우 다양한 방법으로 영업을 수행해야 하는 상황이 일반적이다. 복잡한 조직구조에서 발생하는 의사결정의 관료화나 시간지연은 매우 적은 조직이라고 할 수 있다. 때문에 영업담당의 의사결정을 위한 커뮤니케이션 대상자 수가 매우 적고, 비공식적이고 신속한 커뮤니케이션이 가능한 상황이다. 이러한 상황에서는 영업담당이 독자적인 영업방법으로 위험을 감수하면서 업무의 스피드를 높이는 것이 상대적으로 덜 효과적일 가능성이 높다. 왜냐하면 CEO와의 커뮤니케이션이 매우 쉬워서 서로의 정보를 공유하고, 서로 지원이 될 수 있

는 방법으로 영업을 하는 것이 업무의 효율성을 높이는데 더 필요하기 때문이다. 아마도 이 때문에 결정관리권의 분권화는 향상초점과 상호작용 효과를 가지지 않았을 것이라 추측된다. 다음으로 영업담당의 예방초점과 질적 성과 간의 긍정적인 관계는 결정관리권이 분권화될수록 더 약하게 나타날 것이라는 가설 6이 지지되지 않은 것은 예방초점이 가지고 있는 복잡한 메커니즘 때문이 아닌가 추측된다. 좀 더 구체적으로 말하면 가설수립 논거처럼 예방초점을 가진 영업담당들은 정해진 규칙이나 절차를 충실히 이행하고자 하는 동기가 강하고, 창의적이고 새로운 방법을 추구하는 것은 오히려 불확실성과 예기치 않은 위험을 야기할 수 있기 때문에 오히려 결정관리권을 가지는 것이 비효율성과 혼란을 야기할 수 있다. 하지만 고객과의 장기적인 거래관계를 구축하는 것이 핵심 성공요인인 창업기업의 경우 안정적인 거래관계 구축을 위해 편법이나 위험스러운 영업방식을 택하지 않고, 다소 늦더라도 고객의 니즈를 정확히 맞추려는 동기는 오히려 질적 성과를 증대시킬 수 있다. 비록 단기적으로 양적 성과는 낮을 수 있으나 장기적인 관점에서는 더 바람직한 일이라고 할 수 있다. 아마도 이 때문에 예방초점을 가진 영업담당에게 결정관리권을 부여하는 것이 영업의 질적 성과를 높인 것이 아닌가 추측된다.

5.2 연구의 공헌

본 연구의 공헌은 이론적 공헌과 실무적 공헌으로 나누어 볼 수 있다. 먼저 이론적 공헌은 첫째, 기존의 결정권 분야 연구들에서 거의 다루어지지 않았던 결정권의 종류별로 어떠한 효과가 있는지를 규명했다는 점이다. 기존 의사결정 권한 관련 연구들은 주로 권한위임이나 분권화의 정도에 대해서만 관심을 가졌지 어떠한 권한을 위임할 것인지에 관해서는 큰 관심이 없어왔다. 본 연구는 위임하는 권한의 종류를 결정통제권과 결정관리권으로 나누어서 각각이 어떠한 역할을 하는지 규명하였다. 둘째, 본 연구는 소비자행동 분야에서 주로 다루어지는 조절초점 변수들을 영업, 판매원 분야에 적용했다는 점이다. 소비자들이 상품을 구매하면서 가지는 조절초점은 판매원이나 종업원들의 업무과정에서 더 적극적으로 나타날 수 있음에도 기존 연구들은 이에 대한 고려가 부족하여왔다. 본 연구는 조절초점을 영업, 판매원 분야에 적용함으로써 향후 관련 분야 연구의 기초를 제공할 수 있다. 셋째, 본 연구는 기존 연구에서 보고된 바 없는 결정권과 조절초점 간 적합성을 발견하였다는 점이다. 이는 결정권 분야와 조절초점 분야 연구를 연결하는 기초를 제공할 수 있다. 넷째, 본 연구는 영업담당의 성과를 양적성과와 질적성과로 구분하였다. 기존 연구들의 대부분은 영업담당의 성과를 양적인 측면에서 접근해왔다. 하지만 본 연구는 질적 측면의 성과를 동시에 고려하였고, 두가지 조절초점 변수, 두가지 결정권 변수와 함께 연결시킴으로써 조절초점-결정권-성과 간 복잡한 메커니즘을 규명하였다. 마지막으로 본 연구는 창업기업의 영업 관리 연구에도 함의를 제공할 수 있다.

한편 실무적 공헌은 첫째, 영업담당의 동기에 따라 영업성과가 어떻게 달라지는지 규명함으로써 영업담당 선발 및 훈련의 지침을 제공한다는 점이다. 본 연구의 결과에 의하면 향상초점이 강한 영업담당은 양적 성과가, 예방초점이 강한 영업담당은 질적 성과가 높은 것으로 나타났다. 따라서 양적성과가 중요한 업무(예를 들면, 판매, 거래선확보 등)는 향상초점이 강한 영업담당을, 질적성과가 중요한 업무(예를 들면, 고객관리, A/S 등)는 예방초점이 강한 영업담당을 배치하는 것이 필요하다. 둘째, 창업기

업의 단순화된 조직구조 하에서 영업성과를 극대화하기 위한 권한위임 전략에 대한 시사점을 제공하고 있다. 연구결과 나타난 것처럼 향상초점이 강한 영업담당은 결정통제권을 위임하는 것이 효과적이고, 예방초점이 강한 영업담당은 결정관리권을 위임하는 것이 효과적이다. 따라서 기업은 영업담당의 조절초점을 사전에 파악하여 그에 맞는 권한위임전략을 실시하거나 권한위임전략에 맞도록 영업담당의 특정 조절초점을 강화시키는 것이 필요하다. 셋째, 창업기업의 성과와 결정권 분권화에 대한 시사점도 제공하고 있다. 본 연구의 결과에 의하면 결정통제권과 결정관리권의 분권화 자체는 영업담당의 성과에 제한적인 영향만을 주었다. 결정관리권이 영업담당의 질적 성과를 강화하기는 하였지만 양적 성과는 강화하지 못하였고, 결정통제권 그 자체는 영업담당의 양적 성과와 질적 성과 모두에 유의적인 영향을 미치지 않았다. 오직 영업담당의 동기(조절초점)와 적합할 때 성과에 영향을 미쳤다. 때문에 결정권을 사용하는 것 자체 보다는 영업담당의 동기를 고려해서 사용하는 것이 필요하다고 할 수 있다.

5.3 연구의 한계점 및 향후 연구 방향

본 연구는 다음과 같은 한계를 가지고 있다. 첫째, 본 연구는 조절초점과 결정권 간의 적합도를 보려는 연구목적을 달성하기 위해 두가지 조절초점이 각각 한 종류의 영업성과에 영향을 미치는 기본 연구모형을 설정하였다. 때문에 충분히 개연성이 있는 관계인 향상초점과 질적성과 예방초점과 양적성과 간 관계는 연구모형에 포함시키지 않았다. 물론 기존 연구에서 찾기 어려운 논리이기는 하지만 향후 연구에서는 탐험적인 차원에서라도 이 관계들을 실증할 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 결정권의 분권화를 가장 잘 설명하기 위해 가장 단순한 영업조직이라고 할 수 있는 창업기업을 대상으로 자료를 수집하였다. 때문에 본 연구의 결과는 복잡하고 위계적인 구조가 일반적인 대부분의 기업에서 적용하는데는 한계를 가지고 있다. 예를 들어, 대기업의 영업조직은 CEO-영업담당 임원-영업담당 팀장-영업담당 과장/대리-영업담당 사원이라는 위계적인 조직구조를 가지고 있는데 이 경우 창업기업처럼 2분법적 권한위임은 불가능하고, 본 연구의 연구설정과는 달리 다양한 권한이 다양한 정도로 다양한 구성원에게 위임된다는 연구설정이 필요하다. 향후 좀 더 정교한 연구설정을 통해 이러한 한계를 극복해야 할 것이다. 셋째, 본 연구는 서론에서도 밝힌 바와 같이 결정권 할당과 영업담당의 조절초점 간 인과관계를 배제한 연구모형을 설계하였다. 물론 연구의 목적을 달성하기 위한 설정이기는 하지만 충분히 개연성이 있는 연구모형이므로 향후 구조방정식 모형 분석 등을 이용한 매개효과 모형으로 보완적인 연구가 진행되어야 할 것이다. 넷째, 본 연구에서는 영업담당의 성과를 양적성과와 질적성과로 나누고 이 두가지 개념 간에 인과관계가 없다는 것을 전제하였다. 물론 두 개념 간 판별타당성이 있는 것으로 나타났고, 회귀모형에서 다중공선성도 존재하지 않았다. 하지만 양적성과와 질적성과 간에는 인과관계 또는 상관관계가 존재할 가능성을 배제할 수 없다. 이는 본 연구모형을 일반화하기 위해 극복해야 할 과제라 할 수 있다. 결정통제권과 결정관리권 간, 향상초점과 예방초점 간 관계도 마찬가지 이다. 향후 이에 대한 보다 정교한 연구가 보강되어야 할 것이다. 다섯째, 본 연구에서는 통제변수로 기업의 특성 변수를 고려하였는데 이 중 기업의 매출규모나 종업원 수 등의 변수는 의사결정 구조나 영업담당의 동기와 성과 간 관계에서 조절효과를 가질 가능성이 있다. 향후 다양한 변수

들의 조절효과에 대해서도 검증해 볼 필요가 있다. 여섯째, 표본 수에 한계를 가지고 있다. 본 연구는 대전지역과 경남지역에 소재한 창업기업을 대상으로 108명의 CEO와 108명의 영업담당으로 이루어진 108개의 표본 쌍(dyads)을 분석하였다. 물론 B2B 분야의 양방향 연구로서는 부족한 표본 수는 아니지만 특정 지역에 편중되어 있다는 한계는 있다고 할 수 있다. 향후 전국적인 표본 추출을 통해 표본 수를 늘린 연구가 필요할 것이다.

참고문헌

김상덕 · 강인호 · 한부길 · 송철(2013), "다단계판매원의 조절초점에 관한 연구: 스폰서의 변혁적 리더십, 그룹 인화력, 모집 매출과의 관계," **마케팅관리연구**, 18(2), 73-95.

유창조 · 현소은(2011), "할인크기와 조절초점에 따른 팽창가격할인 효과에 관한 비교분석," **소비자학연구**, 22(2), 253-275.

Aiken, L. S., and S. G. West(1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Newbury Park, Sage.

Anand, K. S., and H. Mendelson(1997), "Information and Organization for Horizontal Multimarket Coordination," *Management Science*, 43(12), 1,609-1,627.

Avlonitis, G., and S. Gounaris(1997), "Marketing Orientation and Company Performance: A Comparative Study of Industrial vs. Consumer Goods Companies," *Industrial Marketing Management*, 26(5), 385-402.

Baronasm, A. K., and M. R. Louis(1988), "Restoring a Sense of Control during Implementation: How User Involvement Leads to System Acceptance," *MIS Quarterly*, 12(1), 111-123.

Bavelas, J. B., and E. S. Lee(1978), "Effects of Goal Level on Performance: A Trade-off of Quantity and Quality," *Canadian Journal of Psychology/Revue Canadienne de Psychologie*, 32(4), 219-240.

Beersma, B., J. R. Hollenbeck, S. E. Humphrey, H. Moon, D. E. Conlon, and D. R. Ilgen(2003), "Cooperation, Competition, and Team Performance: Toward a Contingency Approach," *Academy of Management Journal*, 46(5), 572-590.

Brewer, N., and T. Ridgway(1998), "Effects of Supervisory Monitoring on Productivity and Quality of Performance," *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 4, 211-227.

Brown, C. V.(1997), "Examining the Emergence of Hybrid IS Governance Solutions: Evidence from a Single Case Site," *Information Systems Research*, 8(1), 69-94.

Coughlan, A., E. Anderson, L. W. Stern, and A. I. El-Ansary(2006), *Marketing Channels*, 7th ed. Prentice Hall.

Crowe, E., and E. T. Higgins(1997), "Regulatory Focus and Strategic Inclinations: Promotion and Prevention in Decision-Making," *Organizational Behavioral and Human Decision Processes*, 69(2), 117-132.

Das, T. K., and R. Kumar(2011), "Regulatory Focus and Opportunism in the Alliance Development Process," *Journal of Management*, 37 (3), 682-708.

Dessein, W.(2002), "Authority and Communication in Organizations," *Review of Economic Studies*, 69(2), 811-838.

Fama, E., and M. Jensen(1983), "Separation of

Ownership and Control," *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-327.

Foster, J., E. T. Higgins, and A. T. Bianco(2003), "Speed/accuracy Decisions in Task Performance: Built-in Trade-off or Separate Strategic Concerns?" *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90, 148-164.

Foster, J., E. T. Higgins, and L. C. Idson(1998), "Approach and Avoidance Strength During Goal Attainment: Regulatory Focus and the 'Goal Looms Larger' Effect," *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(5), 1, 115-1,131.

Green, D. M., and J. A. Swets(1966), *Signal Detection Theory and Psychophysics*, New York, Wiley.

Higgins, E. T.(1989), "Self-discrepancy Theory: What Patterns of Self-beliefs Cause People to Suffer?" *Advances in Experimental Social Psychology*, 22, 93-136.

Higgins, E. T.(1997), "Beyond Pleasure and Pain," *American Psychologist*, 52(12), 1,280-1,300.

Higgins, E. T.(2000), "Making a Good Decision: Value from Fit," *American Psychologist*, 55(11), 1,217-1,230.

Ives, B., and M. H. Olson(1984), "User Involvement and MIS Success: A Review of Research," *Management Science*, 30(5), 586-603.

Iyer, A. V., L. B. Schwarz, and S. Zenios(2005), "A Principal-agent Model for Product Specification and Production," *Management Science*, 51(1), 106-119.

Jensen, M. C., and W. H. Meckling(1992), "Specific and General Knowledge and Organizational Structure," L. Werin, H. Wijkander, eds., *Contract Economics*, Blackwell, Oxford, UK, 251-274.

Josephs, R. A., and E. D. Hahn(1995), "Bias and Accuracy in Estimates of Task Duration," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61(2), 202-213.

Kanamori, T., and K. Motohashi(2006), "Centralization or Decentralization of Decision Rights? Impact on IT Performance of Firms," *RIETI Discussion Paper Series 06-E-032*, Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA.

Karim, S.(2006), "Modularity in Organizational Structure: The Reconfiguration of Internally Developed and Acquired Business Units," *Strategic Management Journal*, 27(9), 799-823.

Kirsch, L., and C. M. Beath(1996), "The Enactments and Consequences of Token, Shared and Compliant Participation in Information Systems Development," *Accounting, Management Information Technology*, 6(4), 221-254.

Krishnan, V., and K. T. Ulrich(2001), "Product Development Decisions: A Review of the Literature," *Management Science*, 47(1), 1-21.

Lee, C., and D. J. Gillen(1989), "Relationship of Type a Behavior Pattern, Self-efficacy Perceptions on Sales Performance," *Journal of Organizational Behavior*, 10, 75-81.

Liberman, M. D., L. C. Idson, C. J. Camacho, and E. T. Higgins(1999), "Promotion and Prevention Choices between Stability and Change," *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1,135-1,145.

Liberman, N., D. C. Molden, L. C. Idson, and E. T. Higgins(2001), "Promotion and Prevention

Focus on Alternative Hypotheses: Implications for Attributional Functions," *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 5-18.

MacKenzie, S. B., P. M. Podsakoff, and M. Ahearne (1998), "Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Performance," *Journal of Marketing*, 62(3), 87-98.

Mahring, M.(2002), "IT Project Governance," *Doctoral Thesis*, Economic Research Institute, Stockholm.

Nault, B.(1998), "Information Technology and Organization Design: Locating Decisions and Information," *Management Science*, 52(12), 1,865-1,883.

Pham, M. T., and H. H. Chang(2010), "Regulatory Focus, Regulatory Fit and the Search and Consideration of Choice Alternatives," *Journal of Consumer Research,* 37, 626-640.

Ross, J. W., C. M. Beath, and D. L. Goodhue (1996), "Develop Long-term Competitiveness through IT Assets," *Sloan Management Review,* 38(1), 31-42.

Ross, J. W., P. Weill, and D. C. Robertson(2006), *Enterprise Architecture as Strategy: Creating a Foundation for Business Execution*, Harvard Business School Press, Boston.

Sambamurthy, V. and R. W. Zmud(1999), "Arrangements for Technology Governance: A Theory of Multiple Contingencies," *MIS Quarterly,* 23(2), 261-290.

Tiwana, A.(2009), "Governance-Knowledge Fit in Systems Development Projects," *Information Systems Research*, 20(2), 180-197.

Tiwana, A., and B. Konsynski(2010), "Complementarities Between Organizational IT Architecture and Governance Structure," *Information Systems Research*, 21(2), 288-304.

Vazquez, X. H.(2004), "Allocating Decision Rights on the Shop Floor: A Perspective from Transaction Cost Economics and Organization Theory," *Organization Science*, 15(4), 463-480.

Wallace, J. C., and G. Chen(2006), "A Multilevel Integration of Personality, Climate, Self-regulation, and Performance," *Personnel Psychology*, 59, 529-557.

Weill, P., and J. W. Ross(2005), "A Matrixed Approach to Designing IT Governance," *Sloan Management Review*, 46(2), 26-34.

Woodworth, R. S.(1899), "The Accuracy of Voluntary Movement," *Psychological Review*, 3(3), 1-113.

〈부록〉 측정문항

영업담당 향상초점(CEO관점) (α=.928)
이 영업담당의 업무성향은….

- 새로운 사업 아이디어를 적극적으로 받아들인다
- 경쟁자보다 발빠르게 움직여서 시장을 선점하고자 한다
- 다른 사람들과 사업관련 다양한 정보공유를 통해 더 나은 성과를 달성하고자 한다
- 사업환경 변화에 적극적으로 대응한다
- 목표달성을 위해 위험을 감수한다*

영업담당 예방초점(CEO관점) (α=.739)
이 영업담당의 업무성향은…

- 경쟁자와의 정보공유 보다는 내부 정보의 보안에 관심이 많다
- 실패하지 않기 위해 영업활동에 있어서 매우 신중하다
- 신규고객 유치시, 최대한 실패 가능성이 낮은 고객에게 접근한다*
- 영업목표를 달성한 후에도 최선을 다해 더 많은 성과를 내고자 한다(r)*
- 목표를 반드시 달성하는 것보다 꾸준히 노력하는 것을 중요시 여긴다

양적성과(CEO관점) (α=.893)
다음 항목별로 최근 6개월 간 영업담당의 영업성과는 기대이상입니까 ?

- 판매량 목표달성*
- 가격정책과 마진 목표달성
- 납기준수 목표달성
- 정시A/S 목표달성
- 고객만족 목표달성
- 신규거래처 발굴 목표달성

질적성과(CEO관점) (α=.946)
영업담당의 업무수행 수준은…

- 바이어의 니즈에 맞춰 적절한 제품을 공급한다
- 바이어에 맞춰 적절한 가격을 제시한다
- 적절한 유통경로를 사용하고 있다
- 회사 사정을 고려해 제품 납기일을 결정한다*
- 적절한 판촉방법을 사용하고 있다
- 바이어 관리를 잘하고 있다
- 바이어와의 협상에 능숙하다
- 바이어에 맞춰 적절하게 A/S 수준을 유지하고 있다
- 바이어에 맞춰 대금결제방법을 잘 조정해 준다
- 바이어에게 적절한 품질보증기간을 제공한다

결정통제권 분권화(영업담당 관점) (α=.941)
다음 사항들은 영업담당에게 의사결정권한이 있습니까?

- 영업목표 결정
- 영업전략 결정
- 표적시장(고객) 결정
- 표적시장별 제품구색 결정
- 영업성과에 따른 보수 및 인센티브 결정
- 영업담당 직원들의 채용 및 해고결정
- 고객과의 거래개시 및 지속여부 결정

결정관리권 분권화(영업담당 관점) (α=.953)
다음 사항들은 영업담당에게 의사결정권한이 있습니까 ?

- 고객에 따라 판매할 제품종류 결정
- 판매방법 결정
- 판매제품의 납기일 결정
- 판촉방법 결정
- 유통경로 결정
- 판매제품에 대한 A/S수준 결정
- 가격조정 결정

* 변수의 정제과정에서 제거된 문항
(r) 역코딩

The Effects of Governance-Motivation Fit on Sales Managers' Performance of Start-up Company

Sang Duck Kim* · Suyoen Heo**

Abstract

A central question in governance is about how decision rights should be shared among members. Although prior governance research has provided insights into governance arrangements at the sales function level, it has overlooked the subtlety that governance configurations appropriate for different situations do not necessarily mirror those used for the sales function. The focus on sales functions as the unit of analysis therefore theoretically obscures the subtleties surrounding governance at the sales manager level.

Specialization within CEO and sales manager exacerbates such governance challenges in another underappreciated way: Sales managers generally use their regulatory focus strategies when they make a decision. A person's regulatory focus is a specific strategic and motivational orientation that the person adopts during goal pursuit. This study seeks to address the fit between decision rights and regulatory focus, guided by the following research question: How does fit between decision rights and sales managers' regulatory focus influence sales performance at the sales manager level. The paper conceptualized a sales governance configuration as centralization/decentralization of two classes of sales decision right-decision control rights and decision management rights.

To test the research model, data were collected from 108 CEO-sales manager dyads of start-up company of Gyeongnam Techno-park and KAIST Technology Business Incubation Center) in Korea. Hierarchical regression analysis was used to test the research model in which sales managers' regulatory foci were hypothesized to have effects on two types of performances-quantitative performance and qualitative performance, and decision rights decentralization has

* Professor, Department of Business Administration, Kyungnam University, First Author
** Doctoral Candidate, Department of Business Administration, Kyungnam University, Co-Author

moderating effects between the relationships. The results gave general supports foe the hypotheses, although there were some unsupported ones. As expected, sales managers' promotion focus had a positive effect on the quantitative performance and prevention focus had a positive effect on the qualitative performance of him. In addition, there were interaction effects between promotion focus and decision control rights, and between prevention focus and both of decision rights.

Key words: Governance, Decision Rights, Regulatory Focus, Sales Performance, Start-up Company

• 저자 김상덕은 현재 경남대학교 경영학부 마케팅전공 교수로 재직 중이다. 연세대학교 경영학과를 졸업하였고, 동대학원에서 마케팅 전공으로 석사와 박사를 취득하였다. 아모레퍼시픽 마케팅기획팀 대리, 삼성전자 유통연수소 과장, 한국유통연구원 부원장, Iowa State University 방문학자 등을 역임하였으며, 주요 연구분야로는 유통관리, 프랜차이즈, 소매경영, SCM, 관계마케팅, 화장품산업, 전자산업 등이 있다.

• 저자 허수연은 현재 범한산업㈜ 총무팀장으로 재직 중이다. 경남대학교 대학 및 경영대학원 경영학과를 졸업하였으며, 동 대학원 경영학과 박사과정에 재학 중이다. 국민안전처 청렴옴부즈만 위촉위원, 한국해양구조협회 감사위원을 역임하였고, 현재 국세문학 초청시인으로 활동 중이다. 주요 연구분야는 리더십, 내부마케팅, 브랜드 마케팅, 기업 메세나 등이다.