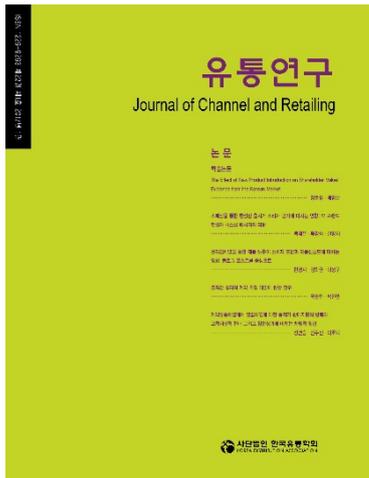


On: 30 January 2017

Access Details: [Online: 2383-9694, Subscription: 1226-9263]

Publisher Korea Distribution Association

Editorial office: School of Business, Sungkyunkwan University, Jongno-gu, Seoul, South Korea



Journal of Channel and Retailing

Publication details, including instructions for authors and subscription information:

<http://www.kodia.or.kr/>

“Differential Effect of Control Mechanism Toward Salesperson on SOCO Behaviors and Sales Performance in Pharmaceutical Distribution Channel”_학술논문

Yeon-Sung Jung^{a*}, Soo-Jin Ahn^{b**}, Ho-Taek Yi^{c***}

a. Associate Professor of Marketing, Department of Business

b. Doctoral Student, Department of Business Administration, Dankook University, co-author

c. Assistant Professor of Marketing, Department of Business Administration, Keimyung University, Corresponding author

Online publication date: 31 July 2017

To cite this Article: Yeon-Sung Jung and Soo-Jin Ahn and Ho-Taek Yi (2017) 'Differential Effect of Control Mechanism Toward Salesperson on SOCO Behaviors and Sales Performance in Pharmaceutical Distribution Channel', Journal of Channel and Retailing, 22(1): 69-91. To link to this Article: [10.17657/jcr.2017.01.30.4](https://doi.org/10.17657/jcr.2017.01.30.4)

PLEASE SCROLL DOWN FOR ARTICLE

This article may be used for research, teaching and private study purposes. Any substantial or systematic reproduction, re-distribution, re-selling, loan or sub-licensing, systematic supply or distribution in any form to anyone is expressly forbidden. The publisher does not give any warranty express or implied or make any representation that the contents will be complete or accurate or up to date. The accuracy of any instructions, formulae and drug doses should be independently verified with primary sources. The publisher shall not be liable for any loss, actions, claims, proceedings, demand or costs or damages whatsoever or howsoever caused arising directly or indirectly in connection with or arising out of the use of this material.

제약유통채널에서 영업사원에 대한 통제가 판매지향적 판매와 고객지향적 판매 그리고 영업성과에 미치는 차별적 영향

정연승*, 안수진**, 이호택***

기업의 효과적인 장단기 생존과 성장을 도모하기 위해서는 판매지향적 방식과 고객지향적 방식을 균형감 있게 적용하는 것이 필요하다. 그럼에도 불구하고 판매지향성에 대한 연구는 고객지향성 연구에 비해 매우 미진한 상황이다. 본 연구에서는 기업 매출의 인적의존도가 높은 제약영업 조직을 대상으로 영업 관리자의 통제의 유형에 따른 영업직원의 고객지향성, 판매지향성의 변화, 그리고 이들 지향성이 영업성과에 미치는 영향관계를 규명하는 것을 목적으로 한다. 246명의 제약영업사원으로부터 설문방식으로 자료를 수집하였으며 구조방정식 모형을 적용하여 분석을 실시하였다.

연구 결과, 활동통제는 결과통제에 비해 영업사원의 고객지향적 판매행동에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났으며 판매지향적 판매행동과 고객지향적 판매행동은 둘 다 영업성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 결과통제는 활동통제에 비해 영업사원의 판매지향적 판매행동에 더 큰 영향을 미칠 것이라는 가설은 기각되었다. 본 연구는 이론적으로는 판매지향성의 선행요인과 결과요인에 대해 규명하였으며 실무적으로는 영업사원은 고객지향성 뿐만 아니라 판매지향성을 가지고 있는 것이 성과창출에 도움이 된다는 점을 보여주었다는 데 의의를 가진다.

주제어 : 활동통제, 결과통제, 판매지향성, 고객지향성, 영업성과, 제약유통

I. 서론

고객지향성(customer-orientation)은 Levitt(1960)이 “고객이 지속적으로 보다 나은 가치를 제공받을 수 있도록 고객을 이해하는 것”으로 개념화의 단초를 제공한 이래, Saxe and Weitz(1982)에 이르러 SOCO(selling orientation-customer orientation)라는 측정수단이 개발됨으로써 실증적 연구의 기반을 확보하게 되었다. “마케팅 컨셉(고객과 상호 이익 및 장기적인 관계를 추구하며 고객의 니즈를 만족시키기 위해 모든 활동을 수행하는 것)을 조직 내에서 실

천하는 것”으로 정교화된 고객지향성 개념은, 시장지향성(market-orientation)과 함께 ‘인적 판매’, ‘영업(판매)성과’, ‘고객만족’을 다루는 연구들에서 수십 년을 관통하는 주요한 연구 주제였다. 그 결과 조직 분위기, 통제, 판매원 특성, 교육 등 조직-개인 수준에서 고객지향성에 영향을 주는 다양한 요인이 보고되었으며, 고객지향성이 기업의 성과와 지속성장에 핵심적인 요소라는 것이 밝혀졌다(Kohli et al. 1998; Menguc et al. 2016; Narver and Slater 1990; Spiro and Weitz 1990; Sujun et al. 1994; 유창조, 윤동기, 여준상 2008; 유필화, 박대현, 곽영식 1996; 최낙환 1997).

* 단국대학교 경영학부 경영학전공, 부교수, 주저자(jys1836@dankook.ac.kr)

** 단국대학교 일반대학원, 경영학 박사과정, 공동저자(sjahn@ikosea.or.kr)

*** 계명대학교 경영학부 경영학전공, 조교수, 교신저자(hotaekyi@kmu.ac.kr)

고객지향성은 고객의 욕구 변화와 급변하는 시장 환경에 탄력적, 적극적으로 대응함으로써 경쟁우위를 확보하고 유지하는 것이 중요해짐에 따라, 고객을 직접적으로 대면하게 되는 유통, 관광, 보험, 제약 등 서비스 연계 업종 뿐만 아니라 제조판매, IT 등 다양한 산업 영역에서 강조되었다(유필화, 박대현, 광영식 1996; 박광희 2004; 유창조, 윤동기, 여준상 2008; Menguc et al. 2016). 동시에 고객생애가치(customer lifetime value) 개념이 등장하면서 고객과 장기적이고 긴밀한 관계를 유지하는 것이 기업의 성장과 지속성을 위한 효과적인 전략으로 선호되었다. 그러다 보니 판매지향적 영업(selling orientated sales)은 강압적인 판매로 고객에 손해를 주더라도 단기적인 성과에 치중하는, 대체되어야 할 낡은 영업 방식으로 치부된 측면이 존재한다(Reiser 1962; Saxe and Weitz 1982).

그러나 고객지향적 판매방식은 필연적으로 많은 비용을 수반하기에, 효용이 비용을 초과하는 상황에서만 빛을 발할 수 있다(Saxe and Weitz 1982). 또한, Thakor and Joshi(2005)가 제기한 것처럼, 고객은 단기적 선호와 장기적 선호를 모두 가지고 있으므로 기업의 성과 극대화를 위해서는 단기적으로는 고객의 표현된 선호(wants)를 만족시켜 판매를 달성하고, 장기적으로 고객의 잠재된 선호(needs)를 포착하고 이를 만족시키는 것이 모두 필요로 된다. 특히, 최근에는 고객과의 관계 유지뿐만 아니라, 계약 체결을 완료하여 판매행위를 종결(sales closing)하는 능력에 대한 실무영역의 필요성(Hinterhuber and Liozu 2012)이 부각되고 있는 만큼, 기업의 효과적인 장단기 생존과 성장을 도모하기 위해서는 판매지향적 방식과 고객지향적 방식을 균형감 있게 적용하는 것이 요구된다 하겠다.

특히 본 연구의 실증대상인 제약산업에서 영업사원의 역할은 일반 소비자가 아닌 의사나 약사와 같은 전문가 집단인 고객과 지속적으로 관계적 영업

을 하는 일이기 때문에 다른 산업에 비해 영업사원에 대한 의존도가 매우 높으며(Cha et al., 2013), 따라서 제약영업사원에 대한 보다 심층적인 연구들이 필요하나 아직 제약영업사원에 대한 세일즈 관련 연구는 거의 이루어지지 않았다. 따라서 본 연구에서는 기업 매출의 인적의존도가 높은 제약영업 조직을 대상으로 영업 관리자의 통제 유형에 따른 영업직원의 고객지향성과 판매지향성의 변화, 그리고 이들 지향성이 영업성과에 미치는 영향관계를 종합적으로 규명해 보고자 한다.

II. 이론적 고찰

1. 영업사원에 대한 통제

초기 영업통제 분야 연구는 인사조직 분야에서 그 개념을 차용하는 경우가 많았으며(Kim 2008), 일례로 Gibson et al.(1973)은 영업조직의 통제를 배려(considerations)와 추진구조(initiating structure)의 두 가지 차원으로 구분하여 분석하였다. 배려는 관리자가 정서적인 지지, 상호 신뢰와 존중, 친밀, 지원의 업무 환경을 조성하는 정도를 의미하며 추진구조(initiating structure)는 자신들의 역할과 하위직급의 과업관련 활동의 역할을 분명히 하고 과업을 배분하며 절차를 구체화하는 정도를 의미하였다. 이후 Anderson and Oliver(1987)은 영업통제를 행동통제(behavior based sales control)와 성과통제(outcome based sales control)로 구분하였고, 현재까지 대부분의 연구들이 이 구분을 그대로 또는 확장하여 사용하고 있다(Challagalla and Shervani 1996; Jaworski and Kohli 1991; Oliver and Anderson 1994; Kohli et al. 1998; Evans et al. 2007).

행동통제(behavior control)는 판매 전략(selling strategy)이나 절차(procedure) 등 판매 프로세스나

행위에 대한 관리자의 영업통제와 관련되며, 그리고 성과통제(performance control)는 문자 그대로 실적이거나 성과에 대한 관리자의 모니터링과 관련된다. Anderson and Oliver(1987)은 성과통제와 행동통제의 차이와 차별적 영향과정을 제시하였는데, 성과통제는 그들의 보상과 직접적으로 연결되는 즉각적인 실적에 대한 강한 압박을 의미하므로, 외적 동기(extrinsic motivation)와 관련이 높은 반면, 행동통제는 영업과정, 경쟁력 강화에 대한 강조와 상대적으로 낮은 즉각적인 실적에 대한 압력을 의미하기에 내적 동기(intrinsic motivation)와 주로 관련된다(Cravens et al. 1993; Oliver and Anderson 1994; 1995; Evans et al. 2007). 또한 성과통제는 영업직원의 결과에만 관심을 쏟는, 즉 상대적으로 얕은 모니터링을 의미하여 실적 이외의 행동이나 과정은 직원의 선택에 맡긴다. 반면, 행동 통제는 결과뿐만 아니라 행동에 대한 심도 있는 모니터링과 지도, 즉 일상적인 행동에의 개입을 포함하기에 결과만을 문제 삼는 성과통제와는 달리 영업직원의 노력(input)까지도 복합적으로 평가하는 것을 의미한다(Oliver and Anderson 1994; 1995).

영업통제 영역에서 가장 많은 관심을 받은 세부 주제는 단연 영업통제의 방식이나 유형과 영업성과와의 관계일 것이다. 실제로 다수의 연구들이 이루어졌으나, 기대와 달리 통제와 성과와의 관계에 대한 연구결과들은 서로 상반되거나 일관되지 못한 것으로 나타났다. 이에 Challagalla and Shervani (1996)는 이러한 이질적인 연구결과들이 행동통제 개념의 포괄성에서 기인한 것이기 때문임을 지적하면서, 행동통제를 영업사원의 일상적인 영업활동을 모니터링하고 평가하며 통제를 가하는 활동통제(activity control)와, 이와 달리 직원들의 역량과 기술을 발전시키는 데 관여하는 보다 복합적인 행동과 관련되는 역량통제(capability control)로 구분하여 설명하였다. 이를 다시 살펴 보면, 최종성과 통제

는 과정에 대해서는 간섭하지 않고 오로지 결과에 대한 통제만을 의미하고 활동통제는 과정에 대한 관리자의 지시와 통제를 의미하는 반면, 역량통제는 과정과 결과(스킬, 역량) 모두를 포함한다는 점에서도 차이를 지님을 알 수 있다. 이들이 제시한 통제 유형 구분(활동통제, 역량통제, 결과통제)은 많은 후속 연구들에 영향을 주었다(Kohli et al. 1998; Evans et al. 2007).

한편, Jaworski(1988)나 Sujana et al.(1994)와 같이 전달방식이나 방향성으로 통제유형을 구분한 연구들도 존재한다. Jaworski(1988)는 그의 연구에서 영업통제 방식을 공식적 통제와 비공식적 통제로 분류하고 통제 유형이 개인의 심리, 역할 지각, 행동, 그리고 성과와의 직접적인 관계를 실증하였으며, Kumar et al.(1994)은 긍정적인 통제와 부정적인 통제가 영업직원의 목표지향과 행동을 매개로 영업성과에 어떤 영향을 미치는지를 분석하였다.

Jaworski and Kohli(1991)의 경우, 영업관리자의 통제를 긍정과 부정, 행동과 성과의 2가지 차원으로 나누어 분석하였는데, 영업관리자의 통제가 동기 기능(motivational function)과 정보 기능(informational function)을 수행하며 이를 통해 역할 구분(role clarity), 영업사원의 목표지향성(goal orientation), 그리고 궁극적으로 성과에 영향을 미친다는 것을 실증하였다. 여기서 정보기능이란 성과를 개선하기 위해 필요한 바람직한 일련의 것들을 상기시켜주는 통제의 기능을 말하며, 동기기능이란 직원들의 판매행위와 성과가 모니터링·평가되고 있으며 미래의 성과에 따른 보상을 상기시킴으로써 더욱 높은 성과를 달성하도록 독려하는 것을 말한다. 이들의 연구 결과 긍정적인 성과 통제가 성과에 가장 큰 정의 영향관계를 갖는 것으로 나타났으며, 긍정적인 행동 통제는 영업직원의 만족에 가장 큰 영향을 미쳤다. 또한 긍정적인 행동 및 성과통제는 정보기능과 동기기능 모두를, 부정적인 통제는 정보기능만을

수행한다는 것을 유추할 수 있었다. Anderson and Oliver(1987)은 영업통제를 ‘영업조직이 영업사원에 대해 모니터링(monitring)하고 지시(direction)하고, 평가(evaluate)하고 보상(compensate)하기 위한 일련의 절차’로 정의한 바 있는데, 모니터링과 지시가 정보기능이라면, 평가와 보상은 동기기능과 관련되는 것으로 볼 수 있다. 후에 Challagalla and Shervani(1996)는 정보(information)기능을 모니터링과 지시로 강화(reinforcement)기능을 평가와 보상으로 구분하여 설명하기도 하였다.

이와 같이, 선행연구를 통해 영업 관리자의 통제 유형과 성향은 서로 다른 강조점과 영향 경로(인지·정서·기능)를 가지기 때문에 결과적으로 영업직원의 지향성, 동기, 판매행위에 서로 다른 영향을 끼친다는 것을 알 수 있다.

본 연구는 과정 중심의 행동지향적인 통제와 결과 중심의 성과지향적인 통제 성향이 각각 영업직원의 판매지향적 판매와 고객지향적 판매에 끼치는 영향을 확인하는 것을 주목적으로 하고 있다. 따라서 본 연구에서는 행동통제는 일상 영업판매 활동과 과정에 대한 모니터링과 지시, 평가를 위미하는 활동통제만을 포함하며, 성과통제는 최종성과통제와 같은 의미로 사용하도록 하였다. 과정과 결과에 대한 통제 모두를 의미하는 역량통제는 본 연구가 개인특성보다는 조직차원의 현상 분석을 주 대상으로 하고 있기 때문에 제외하였다.

2. 고객지향성과 판매지향성

2.1 고객지향성

고객지향성(customer orientation)을 최초로 개념화한 Saxe and Weitz(1982)는 고객지향성을 ‘고객이 만족스러운 구매결정을 할 수 있도록 판매원이 돕고자 노력함으로써 마케팅 컨셉을 실천하는 정

도’로 정의하였다. 이들은 고객이 만족스러운 구매를 할 수 있도록 도우려는 욕구, 고압적인 방법의 사용회피 등 7개 차원 24개 문항으로 구성된 척도(SOCO : selling orientation-customer orientation)를 개발하여 고객지향성과 판매지향성에 관련 실증적 연구를 본격적으로 개척한 것으로 평가받고 있다.

고객지향성은 본래 시장지향성(market orientation)에서 분화되어 나온 개념으로, Shapiro(1988)처럼 동일시하는 학자도 있는 반면, 대체로는 시장지향성은 조직 전체, 고객과 경쟁자에, 고객지향성 또는 마케팅 지향성은 전자와 달리 마케팅 조직 중심, 오로지 고객을 중심으로 한 개념이라고 구분하고 있다(Kohli and Jaworski 1994). 본 연구에서도 후자의 관점을 차용하기로 한다.

고객지향성의 선행요인에 대한 초기 연구는 주로 영업직원의 개인적인 특성을 중심으로 이루어졌다(Anderson and Oliver 1987). 국내에서는 90년대 후반부터 관련 연구가 진행되기 시작했으며 개인의 성격적 특성(외향성, 내향성, 성실성, 자아효능감, 동기 요인(intrinsic/extrinsic motivation), 조직몰입, 조직동일시 등)이 고객지향성에 영향을 미치는 요인으로 보고되었다(정연승, 변찬복, 정석오 2012; 최낙환 1997; 이감용 2010). 그러다가 Anderson and Oliver(1987)을 필두로 조직 분위기, 통제 및 관리, 그리고 관리자의 특성 등 영업조직의 특성이 고객지향성에 미치는 영향에 대한 연구가 진행되었다. 일련의 연구 결과, 리더십 유형(transformational vs transactional), 영업통제나 모니터링 방식 등이 고객지향성에 영향을 미치는 것으로 나타났다(Challagalla and Shervani 1996; 이감용 2010).

이와 같이 고객지향성은 지금까지 성과가 우수한 조직이나 영업사원의 특성이자 전략으로 인정되고 있다. 고객지향성은 영업직원의 서비스 품질을 높여 직무만족, 조직·직무몰입에 긍정적인 영향을 미침으로써, 궁극적으로는 고객 만족을 통한 경쟁우

위 확보를 가능하게 해준다(Hoffman and Ingram 1992; Menguc et al. 2016; Sujan et al. 1994; Donovan et al. 2004). 또한 영업직원의 고객지향성은 장기적 관점에서 고객과의 관계에 목표를 두고 있기 때문에(Saxe and Weitz 1982), 당장의 판매 증대를 위해 고객의 만족과 이익을 저해하는 행동을 회피할 것이고 이러한 지속적인 관계는 궁극적으로는 판매 증대에 따른 기업의 성과, 실적 증대로 귀결될 것으로 기대할 수 있다. 실제로 국내외 많은 연구에서 이러한 영향 관계가 확인되었다(Menguc et al. 2016; Spiro and Weitz 1990; 김규동 1999; 박광희 2004; 유창조, 윤동기, 여준상 2008).

한편, 고객지향성과 영업성과 사이의 요인들과 작용들을 보다 구체적으로 파악하고자 하는 연구들도 진행되었다. Spiro and Weitz(1990)는 고객지향성의 행위적 구현을 의미하는 적응판매(adaptive selling) 개념을 제시하였다. 적응판매란 “판매 상황의 본질에 대한 정보를 기반으로 고객과 상호작용하는 동안에 판매행동을 변화시키는 것”을 의미하며, 현재 높은 성과를 보이는 영업직원과 기업에서 실행하는 대표적인 판매방식으로 이해되고 있다. 그리고 고객지향성과 성과 간에 매개 또는 조절요인으로 목적지향성(goal orientation), 학습지향성(learning orientation), 성과지향성(output orientation) 개념이 소개되었는데, 연구 결과 목적지향성이 고객지향성과 성과 간의 관계에 직간접적으로 영향을 미친다는 것이 확인되었다(Sujan et al. 1994; 황호연, 전홍식 2015). 최근 Menguc et al.(2016)은 조직 내 세일즈직원들이 가진 고객지향성의 상대적 수준과 일치정도가 동료와의 관계의 질을 매개로 직무 만족과 서비스성과에 미치는 영향을 분석하였다. 이 때 조직규모, 서비스분위기 강도, LMX(leader-member exchange) 차이 등이 조절효과를 나타내었다. 고객지향적 영업행동을 보다 세분화하여 분석한 연구들도 진행되어, Sujan et al.(1994)는 영업행

동을 현명하게 일함(working smart)와 열심히 일함(working hard)으로 나누어 목표지향성이 이들 행위에 미치는 영향과 성과에 미치는 영향관계를 살펴 보았다. 이들이 정의한 현명하게 일함이란 판매상황에 대한 지식을 바탕으로 이를 판매상황에 이용하는 판매방식으로 고객과의 상황에 따라 판매계획이나 유통채널을 변경하는 전략적 변경까지를 포함하는 개념이며, 열심히 일함은 판매를 위해 노력을 투여하는 양적인 개념으로 고객지향적인 영업직원은 열심히 뿐만 아니라 효과적으로 일함으로써 높은 성과를 보인다고 주장하였다. 국내에서 유창조, 윤동기, 여준상(2008)이 Sujan et al.(1994)의 연구를 바탕으로, 높고·낮은 성과를 보이는 영업사원을 대상으로 하여, 영업직원의 특성이 이들 영업행동으로 구현되는 방식과 성과에 어떤 영향을 미치는지를 검증한 바 있다. 연구 결과, 고객지향적인 특성이 현명하게 일하는 행위를 통해 성과에 유의한 정의 영향을 미친다는 결과가 도출되었다.

2.2 판매지향성

이전 연구들에서 판매지향 접근법이란 고객에게 최대한 판매하는 것을 목적으로 하는 영업방식, 즉 고객과의 현 시점에서의 ‘거래’ 성사에 집중하는 것을 의미하는 것으로 이해된다. Saxe and Weitz(1982)는 고객지향성과 판매지향성을 측정하는 SOCO 척도를 개발하면서 고객지향성을 먼저 정의하고 이에 해당하는 특성과 상황에 적합한 항목들을 추려내어 고객지향성을 판단하고 이에 대비되는 성향을 판매지향성으로 판단하는 방식을 취함으로써, 판매지향성이 고객지향성과 반대되는 개념이라는 점을 암묵적으로 드러낸 바 있다.

고객지향성 개념에서는 이전까지의 강압적, 단기적인 집중적 판매방식과는 대조적으로 장기적인 고객과의 관계에 목표를 두고 당장의 판매 증대를 위

해 고객의 만족과 이익을 저해하는 행동을 회피한다는 점이 강조됨에 따라, 판매지향적인 접근법은 그동안의 연구에서 상대적으로 부정적인 것으로 간주되어 왔다. 여러 연구들에서 판매지향성의 개념은 ‘고객지향적이 아닌 것’으로 간주되어 측정되고 취급되었으며 판매지향적 접근법에 대한 구체적인 연구는 적절히 이루어지지 않았다.

그러나 Saxe and Weitz(1982)는 같은 연구에서 고객지향성이 효과적인 상황에 대해 분명히 제시함으로써, 동 개념을 언제 어디서나 유효하고 모든 영업행위를 대체하는 개념으로는 제시하지는 않았다. 그들의 연구에 따르면, 고객지향적 판매방식은 필연적으로 많은 비용을 수반하기에 효용이 비용을 초과하는 상황에서만 빛을 발할 수 있다(Saxe and Weitz 1982). 다시 말해 나머지 상황에서는 판매지향적인 접근 방식이 여전히 유효할 것으로 판단할 수 있는 것이다.

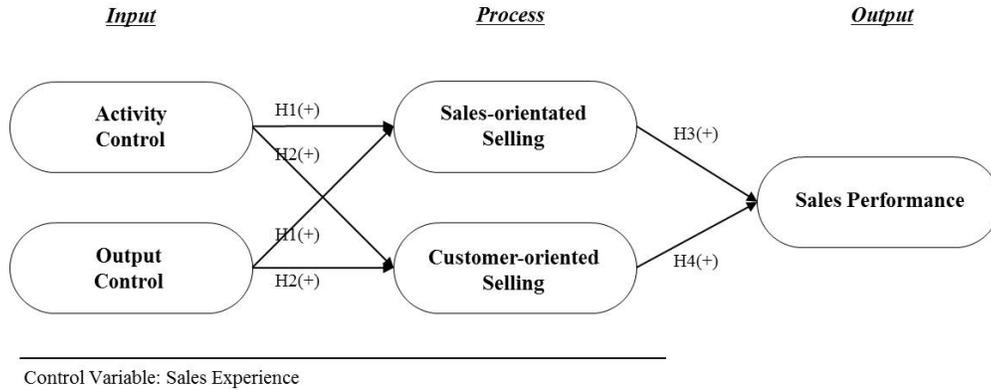
기업의 수익을 최대화하기 위한 측면에서도 판매지향적 방식은 효용을 지닌다. Thakor and Joshi(2005)이 주장한 것처럼, 고객은 단기적 선호와 장기적 선호를 모두 가지고 있으므로, 기업의 성과 극대화를 위해서는 단기적으로는 고객의 표현된 선호(wants)를 만족시켜 판매를 달성하고, 장기적으로는 고객의 잠재된 선호(needs)를 포착하고 이를 만족시키는 것이 모두 필요하다. 또 Churchill et al.(1985)은 메타(meta-analysis) 방식을 적용하여 과거 75년 동안의 영업연구에 나온 영업사원의 성과 결정요인을 분석한 결과, 기술(skill)은 개인적인 특성이나, 역할변수에 이어 가장 중요한 결정요인으로 확인되어, 고객관의 관계 형성, 니즈 파악, 태도 외에도 영업기술이라는 역량의 실행이 성과를 높이는 데 중요한 요소임을 보여준 바 있다. 최근 Guenzi et al.(2016)도 영업사원의 적응적 판매행위(adaptive selling)와 판매지향성(selling orientation)의 복합적 사용이 고객의 영업사원에 대한 신뢰에

긍정적 영향을 미칠 수 있다고 하면서, 이때 구매자-판매자간 관계기간, 구매제품의 중요성 등이 조절적 효과를 미칠 수 있음을 증명하였다.

특히, 최근에는 고객과의 관계 유지 뿐만 아니라, 계약 체결을 완료하여 판매행위를 종결(sales closing)하는 능력에 대한 실무영역의 필요성(Hinterhuber and Liozu 2012)이 부각되고 있는 만큼, 기업의 효과적인 장단기 생존과 성장을 도모하기 위해서는 판매지향적 방식과 고객지향적 방식을 균형감 있게 적용하는 것이 요구된다 하겠다. 이와 같이 판매지향적인 영업은 여전히 기업의 성과에 영향을 미치는 중요한 부분임에도, 국내에서는 이감용(2010)이 고객지향성과 판매지향성의 원인변수를 각각 규명하고 성과와의 관계를 분석한 연구와 황호연, 전홍식(2015)의 판매지향성과 결과적 성과 간의 관계 연구 정도 외에는 관련 연구가 미흡한 실정이며 이는 해외에서도 마찬가지다.

지금까지 살펴보았듯이, 그동안 영업조직과 영업사원의 특성, 그리고 방향성을 의미하는 이른바 ‘지향성’에 대한 연구는 영업행위의 관점, 영업조직의 관점, 그리고 상사와 영업직원 개인의 관점 등 여러 수준과 대상을 달리하여 다양하게 진행되어 왔다. 그 결과, 고객지향성 외에도 학습지향성(learning orientation), 성과지향성(output orientation) 적응판매(adaptive selling), 내적/외적 동기(intrinsic/extrinsic motivation) 등 여러 중요한 개념들이 개발되었으나 판매지향성은 연구 대상에서 상대적으로 소외되어 왔다.

따라서 본 연구에서는 그동안 고객지향성과 관련 개념들을 중심으로 편향되었던 영업연구에서 벗어나, 기업이 지속적으로 판매성과를 높여나가기 위해서 요구되는 영업사원의 역할은 무엇인지, 어떠한 행위들이 이루어져야 하고, 그리고 영업조직, 관리자는 어떻게 행동해야 하는지에 관심을 두고 있다. 이를 위한 시작점으로 판매지향성을 고객지향



<그림 1> 연구 모형

성과 같은 선상에 두고, 기업 성과와의 관계를 살펴 보려 한다. 동시에, 각 영업사원의 판매방식에 영향을 주는 영업관리자의 통제는 이들 지향성과 어떤 영향 관계를 갖는지 살펴보고 실무적인 시사점도 도출해 보고자 한다.

III. 연구 모델 및 가설 설정

1. 연구모델

전술한 내용을 바탕으로 본 연구에서는 <그림 1>과 같이 영업사원에 대한 영업통제를 활동통제와 결과통제로 나누고 두 가지 종류의 영업통제가 영업사원의 판매지향적 판매와 고객지향적 판매에 미치는 차별적 효과에 대해 가설1과 가설2를 통해 검증하였다. 또한 영업사원의 판매지향적 판매(가설 3)와 고객지향적 판매(가설4)가 각각 영업성과에 정(+)의 영향을 끼칠 것이라고 가설을 세웠다.

2. 가설설정

2.1 상사의 통제가 판매지향적 판매에 미치는 영향

상사의 영업통제가 영업직원의 동기 및 판매철학, 목표에 대한 태도, 영업행위 등에 영향을 미치며 이는 궁극적으로 성과에 영향을 미친다는 것을 선행연구를 통해 확인해 볼 수 있다(Anderson and Oliver 1987; 1994; 1995; Cravens et al. 1993; Kohli et al. 1998; 1995; Sujana et al. 1994; Evans et al. 2007).

먼저, 결과 통제는 일정 기간을 기준으로 지원자들의 보상 및 처벌과 관계된 실적(결과)에 관심을 두기 때문에, 결과 통제는 영업직원이 판매 목표달성에 더욱 집중하게 하는 경향이 있다(Anderson and Oliver 1987; Challagalla and Shervani 1996). 특히, 성과에 대한 통제 경향은 영업사원으로 하여금 자신의 역량을 주어진 것으로 보고, 현재 가용 가능한 자원과 기회를 최대한 활용하여 판매에 집중하게 만든다. 이 경우 영업사원은 불확실한 방식과 기회를 최대한 회피하고 확실한 방식과 기회를 통해 단기 성과를 올려 보상이나 상사의 인정을 획득하려 할 것이다. 이때 영업사원에게는 시간과 비용을 많이 요하는 고객지향적 판매방식 보다는 판매지향적 접근법을 택하게 될 가능성이 높을 것이다. 이러한 측면에서 볼 때, 성과에 대한 통제 성향은 리더십 유형 중, 보상과 처벌을 중심으로 한 거래적 리더십

유형과 연관되는데(Bass 1985), 거래적 리더십은 선행 연구를 통해 판매지향적인 성향을 강화하는 것으로 알려져 있다(이감용 2010).

또한 결과 통제에 비해 활동 통제에 비해 낮은 수준의 관찰과 모니터링을 수반한다(Jaworski and Kohli 1991; Sujun et al. 1994). 이 때문에 영업사원은 상사가 인지하기 어렵고, 성과를 내는데 상대적으로 더 많은 시간과 노력을 요하는 학습, 즉 일상에서 영업직원이 자신의 역량이나 지식, 기술을 증대시키는 방향의 학습보다는 상사가 평가하는 기준이 되는 자신에 대한 보상이나 인정과 관계된 판매실적을 쌓는데 집중하는 것이 효과적인 전략이 된다(Anderson and Oliver 1987; Dweck and Leggett 1988; Kohli et al. 1998). 이를 고객과의 관계로 확장시켜 보면, 영업사원은 장기적인 관점에서 고객과 관계를 형성하고, 고객의 선호나 니즈를 만족시키는 방법을 파악하기 위해 노력하는 고객지향적인 영업방식보다는, 고객의 단기적인 선호를 만족시키고 실적을 높이기 위한 판매지향적인 방식을 택할 가능성이 높을 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 1: 상사의 결과 통제는 활동 통제에 비해 영업사원의 판매지향적 판매행동에 더 큰 영향을 미칠 것이다.

2.2 상사의 통제가 고객지향적 판매에 미치는 영향

Anderson and Oliver(1987)에 따르면, 활동 통제 시스템 하에서는 상사가 결과 뿐만 아니라 일상적인 영업활동에 대해 상당한 수준의 모니터링을 진행하게 되며, 이 과정에서 영업직원의 영업 행동에 대한 높은 수준의 간섭과 지시가 이루어진다. 또한 평가에 있어서도 영업직원의 행위와 투입 노력을 중심으로 상대적으로 주관적이고 복잡한 평가방법론이 활용되게 된다(Evans et al. 2007). 일정 기간 동

안의 정량적인 성과가 주로 평가의 기준이 되는 성과 통제 시스템과 달리, 활동통제에서는 투입, 과정, 결과가 모두 평가의 대상이 되기 때문에 직원들은 보다 장기적 관점에서 고객과의 관계 구축 등에 대한 투자를 할 수 있게 된다. 그리고 이러한 투자와 노력은 지근거리에서 일상적으로 모니터링을 수행하는 상사를 통해 수시로 평가되고 최종적인 평가 결과에도 반영되게 된다(Anderson and Oliver 1987; Sujun et al. 1994). 또한 상사의 모니터링 결과 영업직원에게 수시로 제공하는 영업행동에 대한 통제는 결과통제와 달리 피드백의 내용이 긍정적인지 부정적이지와는 무관하게 영업직원의 내적동기를 북돋우고 고객지향적인 스킬과 태도를 강화시켜 고객지향적인 판매 경향을 증대시킬 것으로 기대할 수 있다(Jaworski and Kohli 1991). 또한 활동 통제의 경우, 위험감수행위의 최종적인 결과와 상관없이 관련 노력이 상사로부터 인정받을 기회가 존재하기 때문에 직원들이 도전적인 판매상황이나 방법론을 주저하지 않고 선택할 가능성을 상대적으로 높여주는 장점이 있다(Anderson and Oliver 1987; 황호연, 전홍식 2015).

이와 같이 상사의 행동에 대한 통제는 결과 통제와는 그 깊이와 평가의 범위를 달리하며, 이는 장기적인 관점에서 고객을 만족시키기 위한 여러 시도들을 가능하게 하는 등 고객지향적인 판매 경향을 강화할 것으로 기대할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있을 것이다.

가설 2: 상사의 활동 통제는 결과 통제에 비해 영업사원의 고객지향적 판매행동에 더 큰 영향을 미칠 것이다.

2.3 판매지향적 판매행동이 영업성과에 미치는 영향

일부 고객지향성의 선행요인과 결과요인을 밝히는 연구에서 단기간 동안에는 거부감으로 인해 실

적에 부정적 영향도 있을 수 있음이 지적되었다(황호연, 전홍식 2015). 그러나 고객지향성과 판매지향성 측정을 시도한 Saxe and Weitz(1982)은 각각의 개념이 상대적으로 성과 향상에 유효한 조건을 제시하였는데, 판매지향성이 유효한 상황으로는 구매가 반복적이지 않으며, 판매직원의 전문성이 상대적으로 낮은, 그리고 과업이 단순한 경우를 암시한 바 있다. 또한 Thakor and Joshi(2005)은 고객의 선호가 단기적, 장기적으로 구분됨을 주장하였는데, 고객의 단기적 선호를 충족시키는 데에는 판매지향적인 판매행동이 오히려 효과적이며 영업직원은 단기적으로 여러 조건과 상황을 변화시키지 않고 현재 가능한 조건만으로 고객을 설득하는 방식으로도 판매를 종결하여 조직의 성과에 기여할 수 있다고 주장하였다. 또한 유창조, 윤동기, 여준상(2008)은 영업사원의 성과지향적 특성이 판매행동의 양(열심히 일함)을 통해 영업성과에 유의한 영향을 미침을 확인한 바 있다. 실제로 판매지향적인 영업직원은 외부 보상에 의해 움직이는 경향이 있기 때문에, 내부에 적절한 평가와 보상시스템이 갖추어져 있다면 이들은 보상과 인정을 얻기 위해 열심히 일하여 해당 기간의 성과를 높이기 위해 애쓸 것이고(Dweck and Leggett 1988), 이는 결국 기업의 성과 증대로 이어질 것이다. 이와 같이 영업사원의 판매지향적 판매행동은 고객지향적 판매행동과 마찬가지로 영업성과에 긍정적 영향을 미칠 것으로 기대할 수 있다. 따라서 아래와 같이 가설을 설정하였다.

가설3 : 영업사원의 판매지향적 판매행동은 영업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.4 고객지향적 판매행동이 영업성과에 미치는 영향

지금까지 많은 연구들에서 고객지향성은 높은 성과를 기대하게 하는 선행요인으로 설정되었으며 다

수 연구결과 이러한 주장이 지지되어 왔다. 현재는 고객지향적인 특성이나 행동과 성과 간의 정(+)의 영향 관계를 밝히는 데에서 나아가 연결 경로나 매개가 되는 요인을 밝히는데 관심이 더 집중되고 있다.

고객지향성을 가진 직원은 상황에 맞추어 판매계획과 전략을 수정할 뿐만 아니라(working smart)이나 고객의 니즈를 만족시키기 위해 열심히 노력(working hard)하기 때문에 우수한 성과로 이어질 수 있다(Sujan et al. 1994; 유창조, 윤동기, 여준상 2008). 특히, 고객지향성은 학습목적지향성과 성과목적지향성 모두에 영향을 미치는데, 고객지향적인 영업직원은 학습을 통해 기술과 지식을 습득하고 숙달도를 높이게 되며, 이를 바탕으로 영업 목표에 집중한 영업사원은 조직의 성과 증대에 기여하게 된다.

고객과의 상황에 맞추어 판매전략과 방식을 변경하는 것을 의미하는 적응판매 행위는 고객지향적 판매행동의 연장선상에 있으며, 국내외 연구결과에서도 해당 행동이 영업성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다(Spiro and Weitz 1990; 유창조, 윤동기 2006). 또한 고객지향적 판매행위는 고객과의 장기적인 관계를 염두에 두기 때문에 당장의 이익을 위해 고객에게 해를 끼치는 행동을 하지 않으며, 고객과의 신뢰관계 형성을 통한 니즈 파악으로 장기적인 관점에서 고객의 선호를 충족시킬 것으로 기대된다. 이러한 고객 만족은 개인과 기업의 성과에 이바지 할 것이다.

국내에서는 유통업체를 대상으로 한, 김규동(1999)의 연구에서도 판매원의 고객지향성은 판매원의 상품과 점포정책에 관한 지식, 상품취급능력, 판매능력, 대고객 서비스능력을 의미하는 행동성과(behavior performance)에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 유필화, 박대현, 곽영식(1996) 역시 고객과의 관계가 좋은 상황, 미래에 거는 기대

<표 1> 응답자 특성

Classification		Male	Female	Total	Classification		Male	Female	Total
Age	20's	41	12	53	Customer Type	hospital	183	17	200
	30's	141	11	152		drug store	9	1	10
	40's	29	1	30		both of them	26	8	34
	50's	3	1	4	Sales Experience	less than 1year	39	7	46
	60's~	4	1	5		less than 2~5 years	68	11	79
Education	high school	9	3	12		less than 6~9 years	55	2	57
	undergraduate school	199	20	219		less than 10~13 years	32	2	34
	graduating school	10	3	13	More than 14 years	24	4	28	

가 높은 상황, 그리고 판매원의 전문성이 높은 상황에서 고객지향성과 성과 간의 유의한 영향관계를 확인하였다. 이외에도 많은 해외연구에서 고객지향성은 영업성과에 유의한 영향을 끼친다는 것을 확인한 바 있다(Narver and Slater 1990; Cravens et al. 1993; Oliver and Anderson, 1994, Sujana et al. 1994; Kotler 1994). 이러한 연구결과들을 바탕으로 다음의 가설을 설정하였다.

가설4 : 영업사원의 고객지향적 판매행동은 영업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

IV. 실증분석 및 결과

1. 자료수집

본 연구는 국내에서 종합병원, 의원 및 약국을 대상으로 영업하는 제약회사의 영업사원을 대상으로 설문을 수행하였다. 설문조사는 다음과 같은 절차로 진행되었는데, 우선, 제약회사의 영업사원들에게 본 연구의 취지를 설명하고 협조를 요청했다. 이후 협조에 응한 영업사원들에게 설문지를 제공하였

으며, 응답이 끝난 설문지는 곧바로 회수하였다.

이러한 과정을 거쳐 총 246부의 설문지를 회수하였으며 불성실하거나 편향된 응답을 한 2명을 제외하고 244명의 설문을 기초로 분석을 시행하였다. 응답자들의 기초통계분석 결과는 아래의 <표1>과 같다. 응답자들 중 남자가 218명, 여자가 26명이었으며, 응답자의 평균나이는 46.5세였다. 학력수준은 고졸이 12명, 대졸이 219명, 대학원 졸이 13명이었으며, 영업 분야에서의 경력은 평균 11.9개월을 나타냈다. 영업유형에 대한 질문에서 병원영업이 200명, 약국영업이 10명이었으며, 병원과 약국영업을 동시에 하고 있는 영업사원들은 34명이나 되는 것으로 나타났다.

2. 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서 변수를 측정하기 위해 사용된 모든 측정문항은 기존의 연구에서 보편적으로 사용되고 있는 측정문항을 본 연구에 맞게 일부 수정해서 사용하였다. 통제의 두 가지 유형인 활동통제와 결과통제는 각각 Jaworski and Kohli(1991)의 연구에서 사용한 문항을 기초로 활동통제는 (1)판매활동 피

드백, (2)판매활동 평가, (3)판매활동의 기대부응 정도평가, (4)판매활동 모니터링 평가 등으로 측정하였으며, 결과통제는 (1)판매실적 수준 및 기대목표 평가, (2)기대판매수준에 대한 통제, (3)판매실적 및 목표 달성 및 진행사항 통제, (4)목표성취 정도에 대한 주지 등으로 측정하였다. 판매지향적 판매행동은 Saxe and Weitz(1982)의 연구에서 제시한 항목 중 본 연구와 적합한 (1)고객만족보다 판매량에 초점을 둔 판매성향, (2)판매 시 과장된 표현, (3)고객의 필요이상을 판매하는 정도 등으로 측정하였으며, 고객지향적 판매행동은 Donovan et al.(2004)와 유창조, 윤동기, 여준상(2006)의 연구에서 사용한 문항을 본 연구에 맞게 수정하여 (1)고객요구 파악 노력정도, (2)고객만족 달성노력정도 (3)고객문제 해결, (4)고객에게 가장 적합한 제품 및 서비스 추천 정도, (5)고객에게 유용한 제품이나 서비스 파악 노력 정도 등으로 측정하였다. 영업성과는 영업사원별 (1)매출수준, (2)신제품 판매실적 수준, (3)목표에 대한 추가달성 수준 등으로 측정하였으며 마지막으로 영업경력을 통제변수로 사용하였다.

3. 무응답편의와 동일분산편의 점검

본 연구에서는 무응답편의와 동일분산편의의 가능성을 점검하기 위해 다음과 같은 방법을 사용하였다. 우선, 무응답편의(non-response bias)가 발생했는지 살펴보기 위해 홀수 응답자와 짝수응답자 그룹으로 구분하여 연구에 사용된 변수들인 활동통제와 결과통제, 고객지향적 판매행동과 판매지향적 판매행동 그리고 영업성과의 평균차이를 비교해 보았다. 각각의 변수 값들을 평균비교해 본 결과 두 집단간 차이가 발생하지 않았기 때문에($p>0.05$) 무응답편의는 발생하지 않았다고 판단하였다(Armstrong and Overton 1977).

두 번째로 동일분산편의가 발생할 가능성이 있는

지 살펴보기 위해 본 연구에서 사용한 모든 독립변수와 매개변수 그리고 종속변수를 가지고 Harmon's single-factor test를 시행하였다. 그 결과 가장 큰 설명력을 보이는 첫 번째 요인이 전체의 31.785%를 설명하고 있는 것을 알 수 있었으며 따라서 동일분산편의가 발생할 가능성이 적다고 판단하였다(Podsakoff et al. 2003).

4. 신뢰성 및 타당성 검토

다항목으로 측정된 변수들의 내적일관성을 측정하기 위해 Cronbach's α 검증을 진행하였다. 그 결과 <표2>에서 보이는 바와 같이 모든 변수에서 일반적인 수용기준치인 0.7 이상을 보이는 것으로 나타났다(Nunnally and Bernstein 1994). 아울러 신뢰성 분석을 실시한 항목들에 대해 확인적 요인분석(CFA)을 시행하였다. 이 과정에서 적합도를 떨어뜨리는 항목에 대해서는 제거하였으며 수정지수를 이용한 모형의 적합도 조정은 시행하지 않았다(Hair et al. 2006). 확인적 요인분석 결과 model fit은 $\chi^2=206.549$, $df=159$, $\chi^2/df=1.299$, RMSEA=0.035, GFI=0.923, NFI=0.922, IFI=0.981, TLI=0.977, CFI=0.981를 나타냈으며, 모든 적합도 지수들은 권고치 이상을 보이는 것으로 나타났다(Kline 1998). 추가적으로 척도들이 해당 연구단위에 대한 대표성을 가지는지 판단하기 위해 확인적 요인분석에서 얻은 평균분산추출값(AVE)과 개념신뢰도(CR: composite reliability) 값을 계산하였고 모두 허용수준인 0.5와 0.7을 초과하는 것으로 나타났다(Bagozzi and Yi 1988).

가설검증에 앞서 변수 간 개략적인 관계를 파악하고 판별타당성을 검증하기 위해 상관관계분석을 시행하였다. <표3>에서 보이는 바와 같이 가설에서 추론한 변수 간 상관관계들은 전반적으로 가설과 일치하는 방향성을 보이는 것으로 나타났으며, 분

<표 2> 확인적 요인분석 결과

construct			st. estimate	S.E.	t-value	AVE	CR	Cronbach's a
Q11A3	←	sales -oriented selling behavior	0.877	0.086	13.427	0.704	0.883	0.874
Q11A2	←		0.877	0.089	13.426			
Q11A1	←		0.758					
Q7A5	←	activity control	0.794			0.612	0.918	0.887
Q7A4	←		0.782	0.077	12.919			
Q7A3	←		0.796	0.072	13.185			
Q7A2	←		0.753	0.077	12.346			
Q7A1	←		0.787	0.072	13.022			
Q13A4	←	output control	0.784			0.653	0.913	0.881
Q13A3	←		0.834	0.074	13.659			
Q13A2	←		0.855	0.078	14.010			
Q13A1	←		0.755	0.071	12.188			
Q3A1	←	customer oriented selling	0.776			0.572	0.918	0.876
Q3A2	←		0.789	0.089	12.215			
Q3A3	←		0.743	0.086	11.464			
Q3A4	←		0.740	0.085	11.297			
Q3A5	←		0.733	0.083	11.168			
Q5A4	←	sales performance	0.738			0.504	0.826	0.743
Q5A5	←		0.774	0.130	8.342			
Q5A6	←		0.607	0.091	7.741			

model fit: $\chi^2=206.549$, $df=159$, $\chi^2/df=1.299$, $RMSEA=0.035$, $GFI=0.923$, $NFI=0.922$, $IFI=0.981$, $TLI=0.977$, $CFI=0.981$

<표 3> 상관관계분석결과

construct	M	st.d.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
CO selling behavior(1)	4.0156	.63577	1	.455**	.349**	.072	.311**	-.027
activity control (2)	3.8074	.69598		1	.459**	.057	.170**	.022
output control (3)	3.8484	.72829			1	.127*	.221**	-.055
SO selling behavior (4)	3.4467	1.14531				1	.194**	.112
sales performance (5)	3.5355	.65916					1	.089
sales experience (6)	11.90	6.741						1

** $p < 0.01$; * $p < 0.05$

수의 AVE값이 모든 변수에서 상관관계의 제곱값보다 크게 나타나 판별타당성 역시 확보된다는 것을 알 수 있었다(Fornell and Larcker 1981).

5. 가설검정

본 연구에서는 가설검증을 위해 구조방정식 연구 모형을 이용하였으며, AMOS 5.0 통계패키지를 사용하였다. 연구모형 분석결과는 아래 <표4>의 내용과 같다. 연구모형 분석결과 모형적합도는 $\chi^2=245.656$, $df=182$, $\chi^2/df=1.349$, RMSEA=0.038, GFI=0.912, NFI=0.908, IFI=0.974, TLI=0.970, CFI=0.974로 모든 적합도 지표들이 권고치를 초과하는 수준을 보여 수용할 수 있는 것으로 나타났다 (Hair et al. 2006).

연구에서 설정한 가설은 가설 1을 제외하고 모든 가설이 지지되었음을 확인할 수 있다. 가설1은 활동통제($\beta=0.006$)보다 결과통제($\beta=0.134$)이 영업사원의 판매지향적 판매행동에 미치는 영향이 더 클 것이라는 가설로 가설의 방향성은 지지되었으나,

두 경로계수 값의 통계적 차이를 규명하기 위해 추가적으로 시행한 자유모형과 제안모형 비교에서 이 차이는 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 밝혀졌다. 가설2는 결과통제($\beta=0.178$)보다 활동통제($\beta=0.422$)가 영업사원의 고객지향적 판매행동에 미치는 영향이 더 클 것이라는 가설로 이는 통계적으로도 두 경로계수 값이 유의미한 차이가 있는 것으로 밝혀졌다. 가설3과 가설4는 판매지향적 판매행동($\beta=0.174$, $p<0.05$) 및 고객지향적 판매행동($\beta=0.344$, $p<0.01$)이 영업사원의 영업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설로 이 두 가설은 모두 지지된 것으로 나타났다. 아울러 통제변수로 설정하였던 판매경험은 영업성과에 유의미한 영향을 미치지 못했다.

6. 대안모형분석

본 연구에서는 영업사원에 대한 통제가 성과에 직접적인 영향을 미칠 수도 있을 것이라 판단하여 활동통제와 결과통제가 영업성과에 미치는 직접효

<표 4> 가설검증결과

H(+/-)	path	st. estimate	S.E.	t-value	p-value	result
H1	activity control → SO selling behavior	0.006	0.123	0.066	0.947	not supported
	output control → SO selling behavior	0.134	0.122	1.525	0.127	
H2	activity control → CO selling behavior	0.422	0.071	5.062	***	supported
	output control → CO selling behavior	0.178	0.066	2.272	0.023	
H3(+)	SO selling behavior → sales performance	0.174	0.049	2.327	0.02	supported
H4(+)	CO selling behavior → sales performance	0.344	0.086	4.332	***	supported
control	sales experience → sales performance	0.109	0.006	1.567	0.117	N/A

model fit: $\chi^2=245.656$, $df=182$, $\chi^2/df=1.349$, RMSEA=0.038, GFI=0.912, NFI=0.908, IFI=0.974, TLI=0.970, CFI=0.974

** $p < 0.01$; * $p < 0.05$

과를 검증해 보았다. 직접효과를 가정한 대안모형에 대한 분석결과 $\chi^2=243.574$, $df=180$, $\chi^2/df=1.353$, $RMSEA=0.038$, $GFI=0.913$, $NFI=0.908$, $IFI=0.974$, $TLI=0.970$, $CFI=0.977$ 의 모형 적합도를 확인하였다. 기존의 연구모형에서 자유도가 2만큼 감소하였기 때문에 연구모형과 대안모형 사이의 $\Delta\chi^2$ 가 5.99($p<0.05$) 이상 차이 나는 경우 대안모형이 더 좋은 적합도를 보인다고 볼 수 있으나 본 연구에서는 $\Delta\chi^2=2.082$ 로 대안모형에 비해 본 연구의 연구모형의 모형 적합도가 더 높은 것을 확인할 수 있었다.

아울러 통제 유형별 영업성과에 미치는 직접효과를 확인한 결과, 활동통제($\gamma=-0.060$, $p>0.1$)과 결과통제($\gamma=0.131$, $p>0.1$) 모두 영업성과에 직접적인 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

V. 결론 및 논의

1. 연구의 요약

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 활동통제는 결과통제에 비해 영업사원의 고객지향적 판매행동에 더 큰 영향을 미치는 것(가설2)으로 나타났다. 활동통제는 정량적인 성과보다는 영업사원의 적성이 영업활동에 잘 맞는지, 영업활동을 위한 적절한 지식을 가지고 있으며 매뉴얼에 맞는 활동을 하고 있는지, 또는 고객에 맞는 적합한 전략을 사용하고 있는가에 관심을 가지는 것이기 때문에 (Anderson and Oliver 1987), 단기간의 정량적 평가를 지향하는 결과통제에 비해 고객지향적 판매행동에 더 큰 영향을 미치는 것으로 보인다. 둘째, 판매지향적 판매행동(가설3)과 고객지향적 판매행동(가설4)은 둘 다 영업성과에 정(+),의 영향을 미치는

것으로 나타났다. 이러한 결과는 판매지향적 판매에서 영업사원은 주로 설득자의 역할을 수행하고, 고객지향적 판매에서는 영업사원의 역할이 고객에게 정보를 제공하고 이익을 대변하는 대변자의 역할을 하는 것이라고 간주한다면, 실제로 영업사원은 설득자와 대변자의 역할을 동시에 할 수 있어야 한다는 점을 우리에게 알려주고 있다. 마지막으로, 결과통제는 활동통제에 비해 영업사원의 판매지향적 판매행동에 더 큰 영향을 미칠 것이라는 가설(가설1)은 방향성은 있으나 통계적으로 유의미하지 않았기 때문에 지지되지 않았다. 이 가설이 기각된 원인은 여러 가지로 유추해볼 수 있다. 첫째 국내 제약업의 특성과 관련이 있을 수 있다. 국내 제약업은 전문가집단인 의사, 약사와의 장기적 관계 형성 위에서 전개되는 특성을 가지고 있다. 따라서 단순한 결과통제로 영업사원의 판매지향적 행위를 증대시키는 데는 한계가 있을 것이다. 둘째 판매지향적 판매행동은 실제적으로도 영업의 과정과 결과를 모두 업그레이드해야만 제고될 수 있는 것으로 실제적 관행이 정착되어 있는 것으로도 볼 수 있을 것이다. 마지막으로는 향후 연구에서는 본 가설에 대한 측정문항을 보다 다양하게 해서 다시한번 분석해볼 필요도 있겠다.

2. 이론적 시사점, 실무적 시사점

본 연구의 이론적 시사점과 실무적 시사점은 다음과 같다. 우선 이론적 시사점으로 Saxe and Weitz(1982)의 SOCO 모델이 제시된 이후 현재까지 대부분의 연구는 고객지향성이라는 방향에서 이루어져 왔으며 상대적으로 판매지향성을 중심에 놓고 다룬 연구는 많지 않았다. 본 연구는 판매지향성의 선형요인과 결과요인에 대해 규명하고자 하였다. 전술한 바와 같이 판매지향성은 단순히 고객에게 판매압력을 행사해서 구매를 유도하는 것으로 보기

보다는 영업사원이 설득자로서의 역할을 수행함으로써 구매를 극대화 하는 것이라고 보는 것이 더 바람직할 것이며, 앞으로 이 분야에서의 다양한 후속 연구가 필요하다. 다음으로 본 연구의 실무적 시사점으로는 본 연구는 계약영업 채널에서 영업관리자들이 어떠한 통제에 초점을 두느냐에 따라 영업사원의 고객지향적 판매 또는 판매지향적 판매가 증가될 수 있는지를 잘 제시하고 있다. 실제 실무적 관점에서 보면 활동통제와 결과통제는 서로 별개의 것이 아닌 영업사원을 코칭함에 있어 동시에 발생하는 것으로 볼 수 있으며, 장기적 관점에서 고객관계를 구축하기 위해서는 활동통제를 우선하고, 단기적 성과를 높이기 위해서는 결과통제를 강조하는 것이 낫다는 것을 본 연구의 결과가 직간접적으로 보여주고 있다. 그리고 영업사원은 고객지향성 뿐만 아니라 판매지향성을 가지고 있는 것이 성과창출에 도움이 된다는 점을 보여주고 있으며, 따라서 결과통제가 지나친 경우 영업사원의 성과에 부정적인 영향을 미칠 우려도 존재하지만(Deci and Ryan 1985), 그럼에도 불구하고 결과통제도 필요하다는 점을 우리에게 시사하고 있다.

3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

이러한 연구의 시사점에도 불구하고 본 연구는 다양한 한계점을 가진다. 첫째, 향후 보다 다양한 통제유형을 접목한 연구가 필요하다. 본 연구는 통제유형을 활동통제와 결과통제로 나누었으나, 활동통제는 지나치게 광범위한 측정단위일 수도 있다. 따라서 향후 연구에서는 통제의 유형을 조금 더 세분화해서 세분화된 통제 유형과 영업사원의 행동과의 인과관계에 대해 규명할 필요가 있다. 예를 들어 Jaworski and Kohli(1991)의 통제유형을 접목해 볼 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구는 판매지향적 판매행동과 고객지

향적 판매행동에 영향을 미치는 요인으로 통제 유형을 고려하였을 뿐 동기부여나, 개인적 관계, 조직 문화 등 다양한 차원의 선행요인들이 존재할 수 있음에도 불구하고 이를 연구모형에 담지 못했다는 한계점을 가진다. 따라서 향후 연구에서는 다양한 변수들에 대한 규명이 필요할 것이다.

마지막으로 본 연구는 횡단적 연구를 실시하였으나 본 연구의 특성과 의의를 고려할 때 종단적 연구의 필요성이 강하다. 즉 계약 영업사원들의 심층적 태도와 속성을 고찰하고 성과측정을 보다 정교화하기 위해서는 향후 동일 영업사원에 대한 종단적 연구를 시도하여 보다 객관적인 실증연구를 해볼 필요가 있겠다.

논문접수일: 2016년 12월 13일

1차수정본접수일: 2017년 01월 31일

게재확정일: 2017년 01월 31일

참고문헌

- Ahn, Hyun-Young and Chul-Hyun Suh (2005), "The Study on Employees' Emotional Exhaustion in Travel Agencies," *Korea Journal of Business Administration*, 18(2), 909-928.
- Anderson, Erin and Richard L. Oliver (1987), "Perspectives on Behavior-Based versus Outcome-Based Salesforce Control Systems," *Journal of Marketing*, 51(4), 76-88.
- Armstrong, J. Scott, and Terry S. Overton (1977), "Estimating Non-response Bias in Mail Surveys," *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402.

- Bagozzi, Richard P. and Youjae Yi (1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Cha, Jae-Bin, Ga-Yeon Ryu, and Hoon-Young Lee (2013). "An empirical Study on the Relationship Effect of Pharmaceutical Sales Representative's Personal-job Fit / Person-organization Fit and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions," *Korea Journal of Business Administration*, 26(3), 567-588.
- Challaglla, Goutam N. and Tasaddup A. Shervani (1996), "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction," *Journal of Marketing*, 60(1), 89-105.
- Choi, Nak-Hwan (1997), "The Mediating Roles of Organization Commitment and Adaptation Level on the Salespeople's Customer-oriented Behavior," *Korea Marketing Review*, 12(2), 43-65.
- Churchill, Jr. Gilbert A., Neil M. Ford, Steven W. Hartley, and Orville C. Walker, Jr. (1985), "The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing Research*, 22(2), 103-118.
- Cravens, Donald W., Thomas N. Ingram, Raymond W. LaForge, and Clifford E. Young (1993), "Behavior Based and Outcome-Based Sales Force Control Systems", *Journal of Marketing*, 57(Oct), 47-59.
- Deci, Edward L. and Richard M. Ryan (1985), "The General Causality Orientations Scale: Self-Determination in Personality," *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109-134.
- Deshpande, Rohit, John U. Farley, and Frederick E. Webster Jr. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis," *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Donavan, D. Todd, Tom J. Brown, and John C. Mowen (2004), "Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors," *Journal of Marketing*, 68(1), 128-146.
- Dweck, Carol S. and Ellen L. Leggett (1988), "A Social-Cognitive Approach to Motivation and Personality," *Psychological Review*, 95 (2), 256-73.
- Evans, Kenneth R., Timothy D. Landry, Po-Chien Li, and Shaoming Zou (2007), "How sales controls affect job-related outcomes: the role of organizational sales-related psychological climate perceptions," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(3), 445 – 459.
- Fornell, Claes, and David F. Larcker (1981), "Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics," *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Guenzi, Paolo, Luigi M. De Luca, and Rosann Spiro (2016), "The Combined Effect of Customer Perceptions about a Salesperson's Adaptive Selling and Selling Orientation on Customer Trust in the Salesperson: A Contingency Perspective," *Journal of Business and*

- Industrial Marketing*, 31(4), 553-564.
- Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin, Rolph E. Anderson, and Ronald L. Tatham (2006), *Multivariate Data Analysis*, 6th ed., New York: Prentice-Hall.
- Hinterhuber, Andreas and Stephan Liozu (2012), "Is It Time to Rethink Your Pricing Strategy?," *MIT Sloan Management Review*, 53(4), 69-83.
- Hwang, Ho-Yeon and Hong-Sik Cheon (2015), "Impact of the Type of Sales Control System on Sales Performance: With Priority Given to the Moderating Effects of Goal Orientation," *Korea Journal of Business Administration*, 28(11), 2931-2950.
- Jaworski, Bernard J. (1988), "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences," *Journal of Marketing Research*, 52(July), 23-39.
- Jaworski, Bernard J., and Ajay K. Kohli (1991), "Supervisory feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction," *Journal of Marketing Research*, 28(2), 190-201.
- Jung, Yeon-Sung, Seok-Oh Jeong, and Chan-Bok Byun (2012), "A Study on the Influences of Exchange Relationships, Identities, Customer Orientation of Sales Employees on Job Performance: Focused on Social Exchange and Social Identity Theory," *Korea Marketing Review*, 27(4), 171-197.
- Kim, Byung-Yong (2007), "Salepeople's Goal Orientation, Sales Behavior, and Sales Performance in the Hotel Industry," *Korean Journal of Tourism Research*, 22(3), 183-204.
- Kim, Gyu-Dong (1999), "A Structural Analysis of the Relationships of Personal Value, Customer Orientation Adaptability, and Salesperson Performance," *The Korean-Japanese Journal of Economics & Management Studies*, 18(1), 93-118.
- Kim, Hye-Won and Gyeong-Ae Park (2003), "The Effect of Customer Orientation of Department Store Salespeople on Customer Satisfaction: Salespeople versus Customer Perspectives," *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 27(11), 1270-1278.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Kohli, Ajay K., Tasadduq A. Shervani, and Goutam N. Challagalla (1998), "Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors," *Journal of Marketing Research*, 35(2), 263-274.
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski (1994), "The Influence of Coworker Feedback on Salespeople," *Journal of Marketing*, 58(4), 82-94.
- Kotler, Philip (1994), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, Englewood Cliffs, N.J : Prentice-Hall, Inc.
- Levitt, Theodore (1960), "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, 38, 24-47.
- Menguc, Bulent, Seigyoung Auh, Constantine S. Katsikeas, and Yeon Sung Jung (2016), "When Does (Mis) Fit in Customer Orientation Matter for Frontline Employees' Job Satisfaction and Performance?," *Journal*

- of Marketing*, 80(1), 65-83.
- Miao, C. Fred, Kenneth R. Evans, and Zou Shaoming (2007), "The Role of Salesperson Motivation in Sales Control Systems - Intrinsic and Extrinsic Motivation Revisited," *Journal of Business Research*, 60(5), 417-425.
- Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990), "The Effect of Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54(Oct), 20-35.
- Nunnally, Jum C. and Ira H. Bernstein (1994), *Psychometric Theory*, 3rd ed., New York: McGraw-Hill.
- Oliver, Richard L. and Erin Anderson (1994), "An Empirical Test of the Consequences of Behavior and Outcome-Based Sales Control Systems," *Journal of Marketing*, 58(4), 53-67.
- Oliver, Richard L. and Erin Anderson (1995), "Behavior Based and Outcome-Based Sales Control Systems: Evidence and Consequences of Pure-Form and Hybrid Governance," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(4), 1-15.
- Park, Kwang Hee (2004), "The Effect of Customer Orientation and Sales Training on Salespeople Performance: Focused on Apparel Salespeople at Department Stores in Daegu," *Fashion & Textile Research Journal*, 6(3), 314-320.
- Podsakoff, Philip M. Scott B. MacKenzie, J. Lee, and Nathan P. Podsakoff (2003), "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies," *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Reiser, C. (1962), The salesman Isn't Dead-He's Different., *Fortune*, 66(5), 124-7.
- Saxe, Robert, and Barton A. Weitz (1982), "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople," *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343-351.
- Shapiro, Benson P. (1988), "What the Hell is Market oriented?," *Harvard Business Review*, 66(6), 119-125.
- Slater, Stanley F. and John C. Narver (1995), "Market Orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing*, 59 (July), 63-74.
- Spiro, Rosann L. and Barton A. Weitz (1990), "Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity," *Journal of Marketing Research*, 27(1), 61-69.
- Sujan, Harish, Barton. A. Weitz, and Mita Sujan (1988), "Increasing Sales Productivity by Getting Salespeople to Work Smarter," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 8(2), 9-19.
- Sujan, Harish, Barton A. Weitz, and Nirmalya Kumar, (1994), "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling," *Journal of Marketing*, 58(3), 39-52.
- Thakor, Mrugank V. and Ashwin W. Joshi (2005), "Motivation Salesperson Customer Orientation: Insights from the Job Characteristics Model," *Journal of Business Research*, 58(5), 584-592.
- Weitz, Barton A., Harish Sujan, and Mita Sujan (1986), "Knowledge, Motivation, and

Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness,” *Journal of Marketing*, 50(4), 174-191.

Yoo, Chang-Jo, Dong-Gi Youn, and Jun-Sang Yeo (2008), “A Structural Model of Salesperson Characteristics, Sales Behavior, and Sales Performance: Extension of Prior Model,” *Korea Marketing Review*, 23(1), 1-21.

Yoo, Changjo and Donggi Youn (2006), "In-depth Study on Performance Differences between Successful and Unsuccessful Sales Persons," *Asia Marketing Journal*, 8(2), 63- 91.

Yoo, Pil-Hwa, Dae-Hyun Park, and Young-Sik Kwak (1996), “The Development of Customer Orientation Index of Salesperson(COIS) and Its Relationship with Salesperson Performance,” *Journal of Consumer Studies*, 7(2), 59-85.

Yi, Kam-Yong (2010), “Effects of Leadership Style & Personal Characteristics on Salesforces’ Customer-Orientation,” *Korea Journal of Business Administration*, 23(6), 3213-3230.

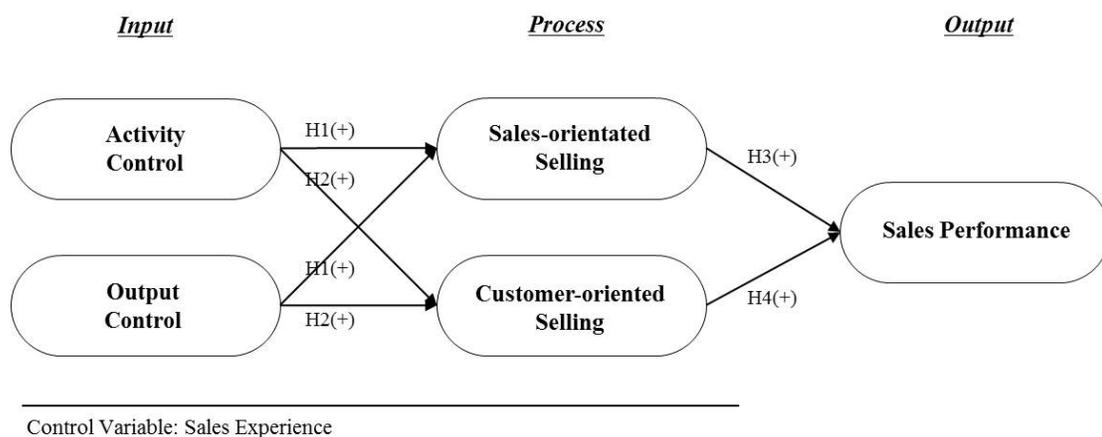
Differential Effect of Control Mechanism Toward Salesperson on SOCO behaviors and Sales Performance in Pharmaceutical Distribution Channel

Yeon-Sung Jung*, Soo-Jin Ahn**, Ho-Taek Yi***

ABSTRACT

Customer-orientation has been a major research topic for many years in the research areas such as personal selling, sales performance, and customer satisfaction. But customer-oriented selling is valid only in circumstances where utility exceeds cost, and recently in sales field, not only customer relationship management but also sales closing ability are recognized as a very important function. Therefore, organizations need to harmonize sales-oriented selling and customer-oriented selling for short-term and long-term survival and growth of business. Nevertheless, there are still limitations in sales-orientation research from academic fields. The authors have attempted to fill the gap between academic and business field in sales-orientation.

This research aims to explore antecedents affecting sales person's customer-orientation and sales-orientation in order to enhance sales person's sales performance in a pharmaceutical sales organization which is highly dependent on sales person as a sales channel. As antecedents, this research introduced control type of sales



<Figure 1> Conceptual Framework

* Associate Professor of Marketing, Department of Business Administration, Dankook University, 1st author

** Doctoral Student, Department of Business Administration, Dankook University, co-author

*** Assistant Professor of Marketing, Department of Business Administration, Keimyung University, corresponding author

manager in the same organization. Activity control which is focused on process and output control which is focused on outcome may have a significant effect on sales person’s customer-orientation and sales-orientation.

To test the above proposed research model <Figure 1> and hypotheses, data were collected from 246 pharmaceutical sales persons who sell to hospital and drugstore in South Korea. Respondent’s demographic statistics indicates that male is 218, female is 26, and average experience period in this field was 11.9 months. The type of sales person was divided into 3 group by their distributor, one group who sells to hospital was 200, another group who sells to drugstore was 10, and the other group who sells to both hospital and drugstore was 34(see below <Table 1>). All the measurement scales in this study come from existing literature with adaptation to fit the purpose of this study.

<Table 1> Sample Characteristics

Classification		Male	Female	Total	Classification		Male	Female	Total
Age	20's	41	12	53	Customer Type	hospital	183	17	200
	30's	141	11	152		drug store	9	1	10
	40's	29	1	30		both of them	26	8	34
	50's	3	1	4	Sales Experience	less than 1year	39	7	46
	60's~	4	1	5		less than 2~5 years	68	11	79
Education	high school	9	3	12		less than 6~9 years	55	2	57
	undergraduate school	199	20	219		less than 10~13 years	32	2	34
	graduating school	10	3	13	More than 14 years	24	4	28	

To verify the research model and test hypotheses, the authors carefully investigated the reliability, content validity, convergent validity and discriminant validity of the proposed model. Overall, the results indicated good psychometric properties, and the measurement model revealed acceptable fit of the model($\chi^2=195.27$, $df=120$, $\chi^2/df=1.627$, $RMSEA=0.060$, $GFI=0.888$, $NFI=0.927$, $RFI=0.907$, $IFI=0.971$, $TLI=0.962$, $CFI=0.970$). Composite reliability and AVE among the set of indicators that measured underlying construct, are greater than the recommended threshold value of 0.7 for CR and 0.5 for AVE. Thus, the model provides a good fit to the data resulting in <Table 2>.

<Table 2> Results of Confirmatory Factor Analysis

construct		st. estimate	S.E.	t-value	AVE	CR	Cronbach's a
Q11A3	← sales	0.877	0.086	13.427	0.704	0.883	0.874

Q11A2	←	-oriented selling behavior	0.877	0.089	13.426			
Q11A1	←		0.758					
Q7A5	←	activity control	0.794			0.612	0.918	0.887
Q7A4	←		0.782	0.077	12.919			
Q7A3	←		0.796	0.072	13.185			
Q7A2	←		0.753	0.077	12.346			
Q7A1	←		0.787	0.072	13.022			
Q13A4	←	output control	0.784			0.653	0.913	0.881
Q13A3	←		0.834	0.074	13.659			
Q13A2	←		0.855	0.078	14.010			
Q13A1	←		0.755	0.071	12.188			
Q3A1	←	customer oriented selling	0.776			0.572	0.918	0.876
Q3A2	←		0.789	0.089	12.215			
Q3A3	←		0.743	0.086	11.464			
Q3A4	←		0.740	0.085	11.297			
Q3A5	←		0.733	0.083	11.168			
Q5A4	←	sales performance	0.738			0.504	0.826	0.743
Q5A5	←		0.774	0.130	8.342			
Q5A6	←		0.607	0.091	7.741			

model fit: $\chi^2=206.549$, $df=159$, $\chi^2/df=1.299$, $RMSEA=0.035$, $GFI=0.923$, $NFI=0.922$, $IFI=0.981$, $TLI=0.977$, $CFI=0.981$

Using structural equation model, the author checked the proposed model fit and hypotheses. Most of model fit index are acceptable ($\chi^2=245.656$, $df=182$, $\chi^2/df=1.349$, $RMSEA=0.038$, $GFI=0.912$, $NFI=0.908$, $IFI=0.974$, $TLI=0.970$, $CFI=0.974$).

<Table 3> Results of Hypotheses Test

H(+/-)	path	st. estimate	S.E.	t-value	p-value	result
H1	activity control → SO selling behavior	0.006	0.123	0.066	0.947	not supported
	output control → SO selling behavior	0.134	0.122	1.525	0.127	
H2	activity control → CO selling behavior	0.422	0.071	5.062	***	supported
	output control → CO selling behavior	0.178	0.066	2.272	0.023	
H3(+)	SO selling behavior → sales performance	0.174	0.049	2.327	0.02	supported
H4(+)	CO selling behavior → sales performance	0.344	0.086	4.332	***	supported
control	sales experience → sales performance	0.109	0.006	1.567	0.117	N/A

model fit: $\chi^2=245.656$, $df=182$, $\chi^2/df=1.349$, $RMSEA=0.038$, $GFI=0.912$, $NFI=0.908$, $IFI=0.974$, $TLI=0.970$, $CFI=0.974$

** $p < 0.01$; * $p < 0.05$

The results of this study are as follows(see <Table 3>). First, as antecedent variables, activity control had a greater positive effect on customer-oriented selling than output control. Second, both sales-oriented selling and customer-oriented selling had a positive effect on sales performance. Third, the hypothesis that output control has a greater positive effect on sales-oriented selling than activity control was rejected.

This research shows several theoretical and practical implications to both marketing scholars and sales managers. In terms of theoretical implications, Since SOCO model of Saxe and Weitz(1982), most of sales research has been interested in customer-orientation, but comparatively sales-orientation was not paid attention to. This research aims to explore antecedents and consequences affecting sales person's customer-orientation and sales-orientation simultaneously.

From business management view, this study shows the way how to increase customer-oriented selling and sales-oriented selling by modulating the type and size of control systems in a pharmaceutical sales organization. In a practical perspectives, this research result shows that it is better to use activity control in building a customer relationship in a long-term point of view, on the other hand, it is better to use output control in enhancing short-term performance.

The results of this research also contain features that it is useful for a sales person to have not only customer-orientation but also sales-orientation in a creation of outcome. Therefore excessive output control may have a negative effect on sales person's performance, nevertheless it is needed.

Keywords : activity control, output control, sales-orientation, customer-orientation, sales performance,
pharmaceutical sales