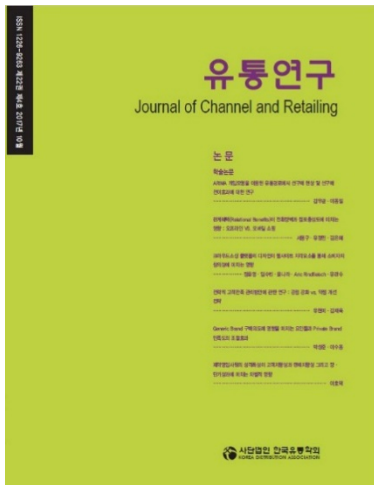


On: 31 October 2017

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

Publisher Korea Distribution Association

Editorial office: School of Business, Konkuk University, Gwangjin-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 Salesperson’s Personality on Selling Orientation–Customer Orientation and Sales Performance: Focused on Pharmaceutical Distribution Channel”_학술논문

Ho-Taek Yi^{a}

a. Assistant Professor of Marketing, Department of Business Administration,

Keimyung University

Online publication date: 31 October 2017

To cite this Article: Ho-Taek Yi (2017) ‘Differential Effect of Salesperson’s Personality on Selling Orientation–Customer Orientation and Sales Performance: Focused on Pharmaceutical Distribution Channel,’ Journal of Channel and Retailing, 22(4): 125-148. To link to this Article: 10.17657/jcr.2017.10.31.6

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.



제약영업사원의 성격특성이 고객지향성과 판매지향성 그리고 장·단기성과에 미치는 차별적 영향*

이호택**

우리나라 의약품 생산액은 대략 17조원 규모로 전문의약품의 최종선택권은 일반 소비자가 아닌 처방의사에게 있기 때문에 제약기업들은 일반소비자가 아닌 의사 또는 의료기관을 대상으로 마케팅을 시행하고 있다. 제약영업은 영업의 상당 부분이 인적판매에 의해 이루어지기 때문에 제약기업 입장에서는 영업사원의 역량관리가 매우 중요하다. 본 연구는 성격-성과 모델(personality-performance model)을 바탕으로 제약영업사원의 개인성격이 고객지향성과 판매지향성과 제약기업의 장·단기성과에 어떠한 영향을 미치는지 규명하였다. 국내에 영업거점을 둔 제약회사 영업사원 231명을 대상으로 한 설문결과, 성과예측의 어려움은 판매지향성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 영업사원의 혁신성과 판매유연성은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 판매지향성은 장기성과에 비해 단기성과에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 추가적인 분석을 통해 판매지향성은 고객지향성에 비해 단기성과에 큰 영향을, 고객지향성은 판매지향성에 비해 장기성과에 큰 영향을 미치는 것을 밝혀냈다. 이와 같은 연구결과를 바탕으로 연구의 시사점과 한계점 향후연구방향을 제시하였다.

주제어 : 제약영업, 성과측정의 어려움, 혁신성, 판매유연성, 고객지향성, 판매지향성, 장·단기성과

I. 서론

2015년 국내 제약 산업의 규모는 약 17조원으로 이 중 완제의약품 시장이 14.9조원 규모로 대부분이 국내 생산에 기반을 둔 내수 완제품 중심의 시장이라고 볼 수 있다(한국보건산업진흥원 2016). 하지만, 국내 제약시장은 완제의약품 생산 실적에서 상위 30개 기업이 전체 생산액의 53.5%를 차지하는 상위기업과 하위기업과의 양극화 문제가 지속적으로 지적되고 있는 시장이기도 하다.

제약 산업은 국민의 건강과 직결된 산업이기 때문에 개발에서 유통 및 판매에 이르기 까지 전 과정을 국가에서 엄격하게 규제하고 있다. 그런데 이 시장에서 전문의약품의 경우 선택권이 소비자에게 있는

것이 아니라 처방의사나 의료기관에게 있으며 따라서 제약회사들은 전문의약품의 마케팅을 일반 소비자가 아닌 의사 또는 의료기관을 대상으로 시행한다.

일반적으로 영업사원들은 그들이 맡고 있는 직무가 회사 내에서 가장 힘든 일이라고 생각하는 경향이 있다(Ahearne, Boichuk, Chapman and Steenburgh 2012). 왜냐하면 영업사원들은 실적달성과 관련한 높은 수준의 판매압박에 지속적으로 노출되고 있고, 소비자와 기업 사이의 직무요구와 이해관계의 차이에서 오는 갈등을 겪고 있기 때문이다. 최근 들어 시장 환경이 빠르게 변화하고 영업사원들이 해야 하는 업무 자체도 더 다양해지면서 이러한 갈등은 더 심해지고 있다. 과거에 비해 고객이 더 다양한 정보를 가지게 됨에 따라 영업사원들도 더 많은 업무지식을

* 본 연구는 2017년도 계명대학교 연구기금으로 이루어졌음

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

확보할 필요성이 생겼으며 이러한 영업환경은 과거에 비해 고객과 더 긴밀한 상호작용을 요구하게 되었다(Hartmann and Rutherford 2015). 특히, 기업 간 거래(B2B) 시장에서 영업사원의 업무는 더욱더 강화되고 있는 추세이다(Agnihotri, Dingus, Hu and Krush 2016).

정연승, 홍금표, 이호택(2017)의 연구에서는 제약 산업에서의 영업특징을 다음과 같은 4가지로 규정하고 있다. 첫째, 담당지역이나 고객이 명확하게 정해져 있다는 것으로 다른 산업에 비해 신규고객을 발굴하는 활동보다는 기존고객의 유지에 더 초점을 두고 있다는 것이다. 둘째, 고객이 의사와 약사 등 전문가 집단이라는 점인데, 전문의약품의 경우 일반인에게 영업활동을 할 수 없다는 특징이 있다. 셋째, 제품을 직접적으로 판매하는 것이 아니라 정보만 제공한다는 것으로 현행 법규상 영업사원은 약품을 가지고 다닐 수 없으며 배송도 하지 않는다. 영업사원의 업무는 제품에 대한 설명, 정보제공, 판촉관련 마케팅 프로그램 실행 등이다. 마지막으로 주기적이고 지속적으로 고객과 대면하고 구매 이후에도 꾸준히 관계를 맺게 된다는 점이 자동차나 보험영업과 다른 점이라고 한다.

전술한 바와 같이 제약영업사원은 기업 간 거래(B2B) 시장에서 관계적 영업을 통해 의사와 약사와 같은 전문가 집단인 고객과 제약회사를 연결하는 역할을 하기 때문에 제약 산업은 타 산업에 비해 영업사원에 대한 의존도가 매우 높을 수 밖에 없다(차재빈, 류가연, 이훈영 2013).

이렇듯 제약 산업에서 영업사원의 역할이 중요함에도 불구하고 지금까지 국내에서 제약영업사원에 대한 연구는 지극히 제한적인 영역에서 이루어져 왔는데, 인적자원관리 관점과 영업관리 관점에서 몇 편의 연구가 있을 뿐이었다. 우선 인적자원관리 관점에서는 제약영업사원의 역량이나 업무적합도와 같은 요인이 성과에 미치는 영향을 규명한 연구들이

있으며(박풍식, 정동섭, 류태모, 송경수 2009; 유명근, 박운용, 임병훈 2010; 차재빈 외 2013), 영업관리 관점에서의 연구들은 영업사원에 대한 통제유형과 성과와의 관계를 규명한 연구들이 제약영업사원관련 연구가 있었다(유동근, 임종구, 임지훈 2007; 정연승, 안수진, 이호택 2017; 정연승 외2017).

이러한 기존연구들은 대체적으로 영업사원의 성격이나 심리적 특성의 중요성에 대해서는 간과하고 있기에 본 연구는 영업사원의 역량에 대한 관리가 매우 중요한 제약유통시장에서 영업사원의 판매지향성과 고객지향성에 영향을 미치는 성격 및 심리적 역량과 관련한 변수들을 규명하고 판매지향성과 고객지향성이 단기성과와 장기성과에 미치는 차별적인 영향에 대해 살펴보았다.

II. 이론적 고찰

1. 영업사원의 성격-성과모델

영업관리 분야의 많은 연구들은 영업조직과 관리자들이 영업사원들로 하여금 소비자의 니즈에 맞추면서도 동시에 판매성과를 강화할 수 있는 다양한 방법에 대해 설명하고 있다. 그리고 이러한 연구들은 영업사원의 판매성과에 영향을 미치는 요인으로 목표지향성, 판매지향성, 고객지향성, 판매유연성이나 판매관련 지식과 같은 요인들을 제시하고 있다(Franke and Park 2006; Verbeke, Dietz and Verwaal 2011). 이러한 변수들 간의 관계는 소위 산업 및 조직 심리학에서 말하는 성격-성과모델(personality-performance model)로 설명될 수 있다. 성격-성과모델은 영업사원의 성격에 기초한 요인들이 영업현장에서 이들의 행동에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 일종의 틀을 제공한다(Barrick, Stewart and Piotrowski 2002; Johnson 2003; Zweig and Webster 2004;

Johnson 2008).

성격(personality)은 개인이 지니는 보편적인 특징으로 다양한 수준에서 측정이 가능하다(Barrick 2005). 특히 영업사원의 성격과 영업성과와의 관계는 인접변인(proximal)과 원격변인(distal)이라는 두 가지 종류의 성격 요인들에 의해 영향을 받는다(Barrick et al. 2002; Zweig and Webster 2004). 여기서 원격변인이란 다양한 상황적 맥락에서도 지속적으로 나타나는 변인으로 외향성, 성실성, 교양, 정서적 안정성, 호감성과 같은 다섯 가지 성격요인(big five)인데 각각의 내용은 <표 1>에 정리하였다(Brown, Mowen, Donovan and Licata 2002, p.111). 반면에 인접변인이란 원격변인과 구체적인 행동결과 사이에 걸쳐있는 중간수준의 변수를 말한다(Zwig and Webster 2004, p.1695).

Barrick and Mount(1991)은 다양한 직무영역에 있어 다섯 가지 성격요인이 성과를 설명하는 주요변수가 될 수 있다는 연구결과를 도출하였으며, 그 이후 심리학이나 인사조직 분야에서 직원의 선발, 교육훈련, 성과측정 등 광범위한 영역에서 성격특성변수를 활용하고 있다(이형주, 최계봉 2008). 그리고 지금까지 여러 연구들이 개인의 성격을 설명하는 인접변인

이나 원격변인들이 직무성과, 업적평가, 판매실적, 성취도 등에 영향을 미친다는 사실을 밝히고 있는데 자아통제력(Mehra 1998), 종업원의 성취지향성과 신뢰성(Hunter 1983), 서비스 지향성(Hogan, Hogan and Busch 1984), 외향성과 상냥함(Hurley 1998), 스스로에 대한 동기부여, 암묵적 또는 명시적 지식과 기술 수준(Johnson 2003)과 같은 요소들이 성과에 영향을 미치는 요인으로 지적하고 있다.

성격-성과모델에서 업무성과는 능동적인 업무행동에 영향을 받는다. 여기서 말하는 능동적 업무행동이란 시간이 지남에 따라 발전되고 개인의 주도성(proactivity) 수준에 따라 결정되는 것으로(Parker, Williams and Turner 2006) 개인이 얼마나 노력을 했는지 또는 얼마나 지속적으로 강도 높게 노력을 했는지가 이러한 주도성 수준을 결정한다고 볼 수 있다(Johnson 2003).

성격-성과모델을 영업관리 영역에 적용해볼 때, 단순히 업무성과가 성격요인에 의해 결정된다고 보기는 어렵다. 오히려 영업사원의 동기부여를 일으키는 변수나 능동적인 과정을 거쳐서 성과에 영향을 미칠 것으로 보는 것이 더 타당할 것이다.

본 연구에서는 영업사원 역시 이러한 다섯 가지

<표 1> 5개의 성격특질

성격특질	성격정의	주요특질(반대특질)
성실성 (conscientiousness)	질서를 추구하고 계획적이고 조직적인 활동을 선호하는 성취지향적인 경향	철저한, 조직적인, 꼼꼼한, 자기확신이 강한, 신뢰할 수 있는, 열심히 일하는 조심스러운, 책임감 있는, (부주의한, 부계획적인, 무책임한)
외향성 (extraversion)	사회성의 차원을 반영하여 사람을 좋아하고 집단화 경향이 강한 성향	사교적인, 능동적인, 쾌활한, 수다스러운, 활력적인, 열정적인, (내성적인, 조용한, 수줍음이 많은, 독립적인)
신경증경향 (neuroticism)	부적 감정에 대한 경험적 차원으로 정서적 안정성 혹은 적응성의 양극 차원임	불안한, 우울한, 신경질적인, 스트레스에 약한, 걱정이 많은, (침착한, 차분한, 이완된)
호감성 (agreeableness)	외향성과 함께 사회적 관계성 차원을 반영하며 이타주의 성향을 나타냄	이타적인, 동정적인, 선의를 베푸는, 예의바른, 관대한, 협력적인, 우호적인, (적대적인, 냉정한, 무례한, 불친절한, 의심이 많은, 완고한)
경험적 개방성 (openness)	지적인 자극을 추구하고 변화와 다양성을 선호하는 지적능력	상상력이 풍부한, 독창적인, 이상적인, 창조적인, 통찰력이 있는, 관심사가 넓은, 혁신적인, (속이 좁은, 관습적인, 보수적인, 상상력이 부족한)

원격변인의 영향을 받을 것이라 가정하고, 개방성을 바탕으로 한 특질에서 혁신성을, 성실성을 바탕으로 한 특질에서 성과예측의 어려움을 외향성을 바탕으로 한 특질에서 판매유연성이라는 변수를 선정하였다. 그리고 이러한 성격적 특성은 장·단기적 영업성과에 영향을 주기 전에 판매지향성이나 고객지향성과 같은 능동적인 과정을 나타내는 변수에 영향을 미치는 것으로 보았다.

2. 판매지향성(SO)과 고객지향성(CO)

Saxe and Weitz(1982)는 일반적으로 영업사원이 소비자와 상호작용하는 두 가지 방식을 판매지향성(SO: selling orientation)과 고객지향성(CO: customer orientation)이라고 정의(이하 SOCO)했다. 여기서 판매지향성이란 말 그대로 소비자에게 판매하기 위한(selling to) 활동을 말하며 고객지향성은 소비자가 가지고 있는 고민에 대해 상호작용(interaction with)을 통해 해결책을 제공하는 활동이다. 고객지향성과 판매지향성이라는 개념은 판매관리와 관련한 거의 모든 연구들에서 필수적으로 쓰이는 것으로 Bagozzi, Verbeke, van den Berg, Rietdijk, Dietvorst and Worm(2012)는 ‘지금까지 SOCO 만큼이나 실무자와 연구자 모두에게 공명되는 개념은 없었다’고 기술하고 있다. 하지만, 많은 연구들은 SOCO 자체에 초점을 두고 있으며 왜 그리고 언제 영업사원들이 판매지향성이나 고객지향성을 가지게 되는가를 설명하는 연구는 별로 없었다(Goad and Jaramillo 2014).

Bagozzi et al.(2012)는 왜 영업사원들이 이 두가지 대비되는 상황에 빠지는지에 대해 규명하였다. 그들의 연구에서 판매지향성은 소비자 니즈를 충족시키기 보다는 본인 스스로가 얻을 수 있는 즉각적인 만족감과 같은 충동성과 관련이 높으며 반대로 고객지향성은 소비자에 대한 관심, 학습에 대한 강조, 자

연적 호기심 그리고 기회인식과 같은 요인들과 관련이 높다고 했다. 즉, 고객지향성을 지닌 영업사원들이 그들의 소비자에 대해 배우는 것과 이를 바탕으로 소비자에게 최적의 해결책을 제시하는 것에 관심이 있다면, 판매지향적인 영업사원들은 스스로의 단기적 이익을 신속하게 최대화 하려는 경향이 있다는 것이다(Saxe and Weitz 1982; Hughes, Le Bon and Rapp 2013). 하지만 이 두 개념을 이해하는데 있어 중요한 것은 높은 수준의 고객지향성이 필연적으로 낮은 수준의 판매지향성을 수반하는 것은 아니라는 점이다.

De Dreu and Nauta(2009, p.913)는 ‘인간은 본능적으로 자신의 이익을 추구하는 성향을 가지기 때문에 모든 사회적 행동의 주요동기는 자신의 이익을 추구하고 보호하려는 것’이라고 주장했다. 그러나 이와 동시에 사람들은 다른 사람들에 대해 관심을 가진다고 주장하면서 ‘인간은 자기 자신의 이익을 추구하려는 동기와 이타적 성향을 포함하여 타인에 대한 관심과 같은 동기에 의해 움직이고 이러한 두 가지 성향은 수 세기동안 사회과학자들이나 철학자들의 고민 속에도 그리고 다양한 방식으로 조직심리학이나 조직행동에도 스며들어있다’고 말했다. 이러한 측면에서 볼 때 고객지향성과 판매지향성은 상호간에 배타적인 성향이 아니다. 소비자의 결핍이나 필요를 공감하는 영업사원의 능력이 영업사원 개인이나 영업사원이 속해있는 조직의 이익을 추구하지 못하게 하는 것은 아니라는 것이다.

지금까지 SOCO에 대한 연구는 주로 고객지향성에 초점을 두고 이루어져 왔으며 판매지향성의 개념은 간과되어 온 것이 사실이다(Franke and Park 2006; Jaramillo, Ladik, Marshall and Mulki 2007; Zablah et al. 2012). 대다수의 연구들은 고객지향성은 다양한 프로세스를 거쳐 영업사원의 성과에 긍정적인 영향을 미치는데 통상적으로 종업원의 태도, 업무스트레스, 몰입 또는 적응적 판매와 같은 매개

요인을 거친다고 보고 있다(Jaramillo and Grisaffe 2009; Zablah, Franke, Brown and Bartholomew 2012).

그러나 판매지향성과 성과와의 관계에 대해 측정 한 연구는 매우 제한적이고 연구에 따라 상이한 결과를 보여주고 있다. Guenzi, George and Pardo (2009)의 연구에서는 두 변수와의 관계가 부(-)의 관계라는 결과를 보이고 있으며, Boles, Babin, Brashear and Brook(2001)의 연구에서는 유의미한 관계가 없다고 보고 있고, Johnson, Sivadas and Kashyap(2009)의 연구에서는 긍정적인 관계가 있다고 보고 있다.

본 연구에서는 고객지향성과 판매지향성이 성과에 미치는 영향이라는 측면에서 기존연구들의 간극을 줄이고자 한다. 아울러 고객지향성과 판매지향성이 장기적성과에 단기적성과에 미치는 영향력의 차이를 검증하고자 했다.

구모형은 크게 3단계로 나눌 수 있는데 1단계는 영업사원의 개인적 특성으로 성과예측의 어려움, 혁신성 그리고 판매유형성이다. 2단계는 판매지향성과 고객지향성이며 3단계는 영업성과로 단기성과와 장기성과로 구분된다. 연구모형에 대해 세부적으로 설명하자면 영업사원이 지각하는 성과예측의 어려움이 크면 판매지향성이 증가할 것으로 가설을 세웠고(가설1), 영업사원의 혁신성이 판매지향성은 줄이고(가설2) 고객지향성은 늘릴 것으로(가설3) 가설을 세웠다. 또한 영업사원의 판매유연성은 고객지향성을 증가시킬 것으로 가설을 세웠다(가설4). 고객지향성과 판매지향성 그리고 성과변수와의 관계에 있어 판매지향성은 장기성과에 비해 단기성과에 더 큰 영향을 미칠 것으로 가설을 세웠으며(가설5), 고객지향성은 단기성과에 비해 장기성과에 더 큰 영향을 미칠 것으로 예상하였다(가설6).

2. 가설설정

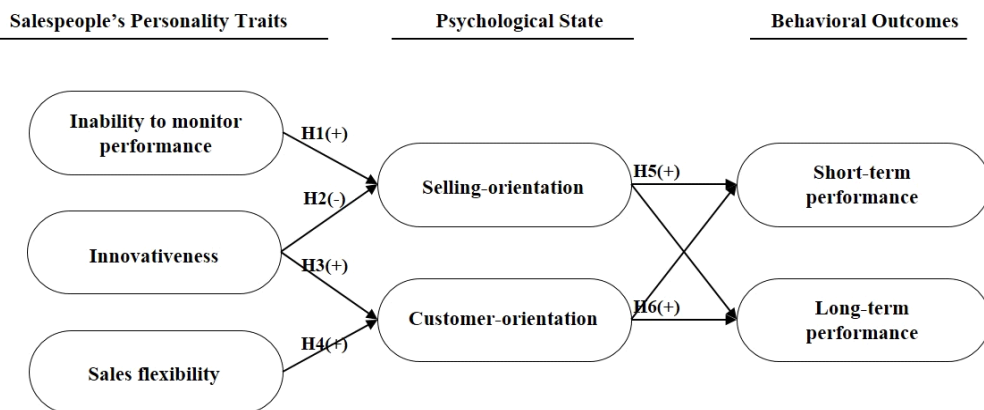
2.1 성과예측의 어려움이 판매지향성에 미치는 영향

일반적으로 불확실성이란 환경변화의 예측 불가능성 내지는 복잡성을 말하는데, Anderson and

Ⅲ. 연구 모델 및 가설 설정

1. 연구모델

본 연구의 연구모형은 아래의 <그림 1>과 같다. 연



<그림 1> 연구 모형

Weitz(1986)는 불확실성을 환경 불확실성과 성과예측의 어려움의 두 가지 형태로 구분하였다. 이 중 성과예측의 어려움이란 영업활동으로 인해 발생한 성과에 대한 정확한 성과평가 즉, 성과평가가능성(meterability)을 말한다.

Oh, Dwyer and Dahlstrom(1990)의 연구는 외부환경의 불확실성은 의사결정을 위한 정보필요성을 증가시켜 내부의사결정이나 구성원들의 성과에 대한 예측을 어렵게 한다고 했다. 이러한 상황에서 거래 성과를 예측할 수 있는 능력이 부족해지므로 자신의 성과를 극대화하기 위한 기회주의적 성향이 높아진다(Klein, Frazier and Roth 1990).

영업사원의 성격에 따라 동일한 환경에서도 다른 사람들에 비해 자신의 성과예측을 어려움이 크다고 느끼는 경우, 이러한 성향을 지닌 영업사원은 기회주의적 행동을 할 가능성이 커지고, 장기적인 목표보다는 단기적인 목표를 극대화하기 위해 소비자의 니즈에 맞추는 판매전략보다는 개인의 이익을 극대화하려는 판매전략을 수립하기 쉬울 것이라 예상할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 세울 수 있었다.

가설1: 성과예측의 어려움은 영업사원의 판매지향성에 정(+의) 영향을 미칠 것이다.

2.2 영업사원의 혁신성이 판매지향성에 미치는 영향

혁신이란 새로운 아이디어를 생각하고 실행하는 것을 의미하는데(Van de Ven 1986), 이를 바탕으로 창조적인 아이디어를 통해 문제를 해결하는 성향을 혁신성이라고 한다(Peters and Waterman 1982). 조직구성원이 가진 혁신성은 새로운 아이디어를 창조해내고 도입하며 적용하는 행동을 통해 기업 및 개인의 성과에 긍정적인 영향을 미친다(Scott and Bruce 1994).

지금까지 영업사원의 혁신성과 판매지향성 및 고

객지향성과의 관계를 밝히고 있는 연구는 없다. 그러나 기존 연구들의 시사점을 살펴볼 때 혁신성과 판매지향성 그리고 고객지향성 간에는 인과관계가 존재할 것으로 판단해 볼 수 있다. 정경식, 한상린, 이명성(2016)의 연구에서는 영업사원이 지니고 있는 혁신성은 자신의 역할에 충실하게 하고 성과를 향상시키기 위해 표면행동을 억제하고 내면행동에 집중하게 해서 성과향상에 도움을 준다고 주장했다. 여기서 표면행동이란 영업사원이 실제로 느끼는 감정을 숨기고 감정을 거짓되게 표현하는 것을 말하는데 일종의 가면을 쓰고 행동하는 것과 같은 가식적인 행동을 뜻한다. 내면행동은 소비자의 니즈를 해결해주기 위해 진실한 감정을 표현하는 것으로 내면행동을 하는 경우 소비자는 진정성을 느끼게 된다(Grandey 2003; Groth et al. 2009). 아울러, 패션의류 판매사원들을 대상으로 한 정인희, 박경옥, 이미점, 민경선, 강진구(2005)의 연구에서는 판매원의 혁신성이 높으면 패션 상품을 이해하고 전달하고 추천하는 등 대고객 커뮤니케이션 능력과 서비스가 우수하다는 점을 밝히고 있다.

이러한 선행연구들을 통해 영업사원의 혁신성이 높으면 자신의 이익보다는 소비자의 니즈에 부합하는 행동을 할 가능성이 클 것이라는 점을 예상할 수 있으며 따라서 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

가설2: 영업사원의 혁신성은 판매지향성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설3: 영업사원의 혁신성은 고객지향성에 정(+의) 영향을 미칠 것이다.

2.3 영업사원의 판매유연성이 고객지향성에 미치는 영향

유연성(flexibility)은 어떠한 관점에서 바라보느냐에 따라 각각 다르게 정의되는데 의사결정론적 관점에서는 ‘변화하는 환경에 대응하는 의사결정과정의

능력'으로 정의한다(Mandelbaum and Buzacott 1986). 이러한 유연성의 개념은 경영학의 전략경영이나 생산운영관리 분야에서 많이 알려져 있는 변수인데 일반적으로 유연성이 높은 조직은 여러 가지 외부의 불확실성으로부터 오는 부정적 결과를 줄일 수 있다(Jaikumar 1984).

판매유연성은 판매자가 시장 환경변화에 쉽게 적응할 수 있는 정도를 의미하며(편해수, 권오영, 공호성 2015), 고객의 요구사항에 대해 경쟁사보다 빠르게 대응하여 새로운 시장기회를 탐색할 수 있는 능력으로 볼 수도 있다. 따라서 판매유연성이 높은 경우 고객의 다양한 요구에 신속하게 대응할 수 있을 것으로 추측할 수 있으며, 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

가설4: 영업사원의 판매유연성은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.4 영업사원의 판매지향성이 장기성과와 단기성과에 미치는 영향

전술했던 바와 같이 판매지향성에 대한 연구들은 판매지향성과 성과와의 관계에 대해 부정적인 관계(Guenzi et al. 2009), 관계없음(Boles et al. 2001), 또는 긍정적인 관계(Johnson et al. 2009)와 같은 다양한 결과를 제시하고 있다. 이러한 결과가 도출된 원인은 아마도 각각의 연구가 수행된 산업 환경이 다르기 때문인 것으로 판단된다.

Saxe and Weitz(1982)의 연구에서는 반복적 구매가 낮거나, 영업사원의 전문성이 상대적으로 낮고 과업이 단순한 경우에 판매지향성이 유효하다고 지적하였으며, Dweck and Leggett(1988)은 판매지향적인 영업사원은 보상에 민감하기 때문에 적절한 평가시스템과 보상시스템이 갖추어진 상황이라면 보상과 인정을 얻기위해 열심히 일할 것이고 성과를 높이기 위해 노력할 것이라고 주장했다. 국내 제약

산업의 경우 높은 수준의 평가시스템과 보상시스템을 갖추고 있기 때문에 기존의 연구들도 제약유통에서 판매지향성은 성과에 긍정적인 영향을 가정하고 있다(정연승 외 2017).

그러나 영업사원의 판매지향성이 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하더라도 장기성과와 단기성과에 미치는 영향은 다를 수 있다. 특히, 판매지향성이라는 개념은 소비자가 가지고 있는 단기적 선호에 집중해서 기업의 수익을 최대를 올리는 판매방식이기 때문에(Thakor and Joshi 2005), 판매지향성이 단기적인 성과에 미치는 영향은 장기적인 성과에 미치는 영향에 비해 클 것으로 예상할 수 있다.

가설5: 영업사원의 판매지향성이 단기성과에 미치는 영향은 장기성과에 미치는 영향에 비해 클 것이다.

2.5 영업사원의 고객지향성이 장기성과와 단기성과에 미치는 영향

지금까지 인적판매나 영업관리 분야의 대다수의 연구들은 고객지향성은 영업성과에 긍정적인 영향을 미친다는 점에 대해 주장하고 있다(Narver and Slater 1990; Cravens, Ingram, LaForge and Young 1993; Oliver and Anderson, 1994, Sujan, Weitz and Kumar 1994; Kotler 1994). 그러나 이러한 연구들은 고객지향성이 장기성과와 단기성과에 미치는 영향이 다를 수 있다는 점을 간과하고 있다.

고객지향성을 가진 영업사원은 상황에 맞추어 판매계획과 전략을 수정하고(working smart) 고객의 니즈를 만족시키기 위해 열심히 노력(working hard)하기 때문에 이는 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(Sujan et al. 1994; 유창조, 윤동기, 여준상 2008). 그러나 고객지향성은 장기적 관점에서 고객과의 관계에 목표를 두고 있고 필연적으로 많은 시간과 비용을 수반하더라도(Saxe and Weitz 1982) 당

장의 판매 증대를 위해 고객의 만족과 이익을 저해하는 행동을 회피하게 된다(Menguc, Auh, Katsikeas and Jung 2016; Spiro and Weitz 1990; 김규동 1999; 박광희 2004; 유창조, 윤동기, 여준상 2008). 따라서 고객지향성은 단기성과에 비해 장기성과에 미치는 영향력이 더 클 것이라는 가설을 세울 수 있다.

가설6: 영업사원의 고객지향성은 단기성과에 비해 장기성과에 더 큰 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 제공하였으며, 응답이 끝난 설문지는 곧바로 회수하였다.

이러한 과정을 거쳐 총 246부의 설문지를 회수하였으며 불성실하거나 편향된 응답을 한 15명을 제외

하고 231명의 설문을 기초로 분석을 시행하였다. 응답자들의 기초통계분석 결과는 아래의 <표 2>과 같다. 응답자들 중 남자는 206명, 여자는 25명이었으며, 응답자의 평균나이는 35세였다. 학력수준은 고졸이 11명, 대졸이 208명, 대학원 졸이 12명이었으며, 영업 분야에서의 경력은 평균 6.8년을 나타냈다. 영업유형에 대한 질문에서 병원영업이 189명, 약국영업이 10명이었으며, 병원과 약국영업을 동시에 하고 있는 영업사원들은 32명이나 되는 것으로 나타났다.

2. 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서 사용한 모든 측정문항은 기존의 연구에서 보편적으로 사용되고 있는 설문문항을 연구 대상이 되는 산업환경에 맞게 일부 수정해서 사용하였다. 성과예측의 어려움은 Anderson and Weitz(1986)의 연구를 참고하여 (1)판매실적 추정의 어려움, (2) 판매량 통제의 어려움, (3)판매와 영업활동 간의 상관관계 예측의 어려움 등으로 측정하였으며, 혁신성은 Scott and Bruce(1994)의 연구에서 사용된 문항 중 (1)판매기술을 배우는데 도움이 되는 새로운 정보와 아이디어를 발굴해내기 위한 노력, (2)고객의 문제를 해결하기 위해 새롭고 창의적인 정보를 찾기 위

<표 2> 응답자 특성

구분		남자	여자	합계	구분		남자	여자	합계
응답자 연령	20대	35	14	49	고객유형	병원	173	16	189
	30대	138	8	146		약국	9	1	10
	40대	26	1	27		병원+약국	24	8	32
	50대	3	1	4	영업경력	1년 이내	13	1	14
	60대 이상	4	1	5		2년~5년	91	16	107
교육수준	고등학교 졸	8	3	11		6년~9년	46	2	48
	대학교 졸	189	19	208	10년~13년	37	2	39	
	대학원 졸	9	3	12	14년 이상	19	4	23	

한 노력, (3)판매실적을 향상시키기 위해 현재의 지식, 기술 및 능력보다 더 나은 판매기술을 찾기 위한 노력, (4)고객의 문제를 다른 관점에서 보기 위해 새로운 판매기술과 지식을 배우기 위해 참여하는 정도 등으로 측정하였다. 판매유연성은 편해수 외(2015)의 연구를 참고하여 (1)판매방식이 잘 먹히지 않을 때 다른 판매방식으로 쉽게 바꿀 수 있는 정도, (2)실제 판매접근 방법의 유연성 정도, (3)다양한 방법의 판매접근 방식 사용정도 등으로 측정하였다. 판매지향성은 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, 고객지향성은 Donovan et al.(2004)와 유창조 외(2008)의 연구에서 사용한 문항을 본 연구에 맞게 수정하여 (1)고객만족 달성노력정도 (2)고객문제해결, (3)고객에게 가장 적합한 제품 및 서비스 추천정도, (4)고객에게 유용한 제품이나 서비스 파악노력 정도 등으로 측정하였다. 단기적 영업성과는 영업사원 별 (1)영업마진이 높은 제품에 대한 판매수준, (2)단기적 판매실적, (3)신제품 판매실적 등으로 측정하였으며, 장기적 영업성과는 (1)장기적 이익을 가져다 주는 계약정도, (2)연간 목표에 대한 추가달성 정도, (3)우리회사 주요고객의 장기적 만족도 제고를 높일 수 있는 제품판매 등으로 측정하였다. 마지막으로 통제변수로 영업경력(을 선정하였다(Goad and Jaramillo 2014; Spiro and Weitz 1990)

4. 신뢰성 및 타당성 검토

다항목으로 측정된 변수들의 내적일관성을 측정하기 위해 Cronbach's α 검증을 진행하였다. 그 결과 <표3>에서 보이는 바와 같이 모든 변수에서 일반적인 수용기준치인 0.7 이상을 보이는 것으로 나타났다(Nunnally and Bernstein 1994). 아울러 신뢰성 분

석을 실시한 항목들에 대해 확인적 요인분석(CFA)을 시행하였다. 이 과정에서 적합도를 떨어뜨리는 항목에 대해서는 제거하였다(Hair, Black, Babin, Anderson and Tatham 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 요인 분석에서 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. <표 4>에서 보이는 바와 같이 가설에서 추론한 변수 간 상관관계들은 전반적으로 가설과 일치하는 방향성을 보이는 것으로 나타났으며, 분수의 AVE값이 모든 변수에서 상관관계의 제곱값보다 크게 나타나 판별타당성 역시 확보된다는 것을 알 수 있었다(Fornell and Larcker 1981).

5. 가설검정

연구가설 검증을 위해 구조방정식 연구모형을 이용하였으며, AMOS 18.0 통계패키지를 사용하였다. 연구모형 분석결과(는 아래 <표 5>의 내용과 같다. 연구모형 분석결과 모형적합도는 $\chi^2=521.899$, $df=261$, $\chi^2/df=2.000$, RMSEA=0.066, GFI=0.860, NFI=0.842, IFI=0.914, TLI=0.900, CFI=0.912로 일부 적합도 지수들이 권고치에

미치지 못하는 못했으나 전반적으로 수용할 수 있는 것으로 나타났다(Hair et al. 2006).

연구에서 설정한 가설은 가설 2와 가설 6을 제외한

<표 3> 확인적 요인분석 결과

변수명		st. estimate	S.E.	C.R.	AVE	CR	cronbach's a
Q4A6	←	성과예측의 어려움	0.816	-	-	0.677	0.842
Q4A5	·		0.873	0.082	13.253		
Q4A4	←		0.777	0.078	12.360		
Q1A4	←	영업사원의 혁신성	0.661	-	-	0.603	0.909
Q1A3	←		0.791	0.112	10.136		
Q1A2	←		0.832	0.111	10.509		
Q1A1	←		0.811	0.113	10.327		
Q10A4	←	판매유연성	0.795	-	-	0.689	0.883
Q10A3	←		0.870	0.068	14.718		
Q10A2	←		0.844	0.070	14.175		
Q10A1	←		0.809	0.072	13.432		
Q11A1	←	판매지향성	0.746	-	-	0.676	0.803
Q11A2	←		0.852	0.094	12.553		
Q11A3	←		0.864	0.092	12.675		
Q3A5	←	고객지향성	0.754	-	-	0.574	0.898
Q3A4	←		0.770	0.081	12.892		
Q3A3	←		0.737	0.098	10.399		
Q3A2	←		0.768	0.103	10.780		
Q5A3	←	단기성과	0.747	-	-	0.609	0.880
Q5A4	←		0.815	0.094	11.377		
Q5A5	←		0.777	0.095	10.961		
Q5A2	←	장기성과	0.684	-	-	0.515	0.848
Q5A6	←		0.784	0.113	9.602		
Q5A7	←		0.680	0.127	8.687		

model fit: $\chi^2=341.574$, $df=230$, $\chi^2/df=1.485$, $RMSEA=0.046$, $GFI=0.895$, $NFI=0.894$, $IFI=0.963$, $TLI=0.955$, $CFI=0.962$

<표 4> 상관관계분석결과

변수	평균	표준편차	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
성과예측의 어려움 (1)	2.9033	.9634	1	-.148*	-.009	.154*	-.190**	.063	-.040
영업사원의 혁신성(2)	3.8799	.6438		1	.221**	-.012	.643**	.238**	.317**
영업사원의 판매유연성(3)	3.7608	.9446			1	.649**	.260**	.332**	.269**
판매지향성(4)	3.5368	1.1205				1	.082	.280**	.146*
고객지향성(5)	4.0022	.6502					1	.307**	.400**
단기성과(6)	3.4214	.6841						1	.632**
장기성과(7)	3.6580	.6130							1

**p < 0.01; *p < 0.05

<표5> 가설검증결과

가설 (+/-)	가설경로	st. estimate	S.E.	t-value	result
H1(+)	성과예측의 어려움 → 판매지향성	0.183*	0.082	2.361	지지됨
H2(-)	영업사원의 혁신성 → 판매지향성	0.049	0.134	0.644	지지되지 않음
H3(+)	영업사원의 혁신성 → 고객지향성	0.736**	0.100	7.911	지지됨
H4(+)	영업사원의 판매유연성 → 고객지향성	0.123*	0.038	2.049	지지됨
H5	판매지향성 → 단기성과	0.350**	0.082	4.438	지지됨
	판매지향성 → 장기성과	0.116	0.039	1.587	
H6	고객지향성 → 단기성과	0.251**	0.047	3.368	지지되지 않음
	고객지향성 → 장기성과	0.513**	0.077	5.795	

model fit: $\chi^2=521.899$, $df=261$, $\chi^2/df=2.000$, $RMSEA=0.066$, $GFI=0.860$, $NFI=0.842$, $IFI=0.914$, $TLI=0.900$, $CFI=0.913$
 **p < 0.01; *p < 0.05

모든 가설이 지지되었음을 확인할 수 있다. 가설1은 영업사원의 성과예측의 어려움이 높아질수록 판매지향성이 증가할 것($\beta=0.183$)이라는 가설로 지지되었다. 가설2는 영업사원의 혁신성이 높아질수록 판매지향성이 줄어들 것($\beta=0.049$)이라는 가설로 이는 지지되지 않았으며 가설3은 영업사원의 혁신성이 높아질수록 고객지향성은 증가할 것($\beta=0.736$)이라는 가설로 지지되었다. 가설4는 판매유연성이 고객지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것($\beta=0.123$)이라는 가설로 지지되었다.

가설5는 영업사원의 판매지향성은 장기성과에 비해 단기성과에 미치는 영향이 클 것이라는 가설로 전반적인 연구모형에서 판매지향성이 단기성과($\beta=0.350$)에 미치는 영향이 장기성과($\beta=0.116$)에 미치는 영향에 비해 경로계수 값이 큰 것으로 나타났다. 이러한 결과가 통계적인 유의미성을 가지는지 검증하기 위해 χ^2 차이검증을 실시하였다. 해당분석에서는 판매지향성이 단기성과 장기성과 사이에 제약모형을 두어 자유모형과 제약모형간의 모형 간 적합도 차이를 비교하는 것으로 자유도가 1이 증가할 때 카이제곱 값이 3.841($p<0.05$)이상 커지는 경우

통계적으로 경로계수 값이 유의하게 차이가 있다고 결론 내릴 수 있다(정연승 외 2017b) 분석결과, 제약모형은 $\chi^2=527.662$, $df=262$, $\chi^2/df=2.014$ 로 나타나 두 경로계수 값은 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것($\Delta \chi^2(1)=5.763$)으로 밝혀져 가설5역시 지지되었다.

마지막으로 가설6은 영업사원의 고객지향성은 단기성과에 비해 장기성과에 미치는 영향이 클 것이라는 가설로 연구모형에서는 단기성과($\beta=0.262$)에 비해 장기성과($\beta=0.513$)에 미치는 영향이 큰 것으로 나타났다. 그러나 제약모형과 자유모형의 적합도를 비교한 결과, 제약모형은 $\chi^2=522.982$, $df=262$, $\chi^2/df=1.996$ 로 적합도에서 두 모형 간 유의미한 차이가 발생하지 않아($\Delta \chi^2(1)=1.083$) 가설 6은 기각되었다.

통제변수로 설정한 영업경력은 단기성과($\beta=0.095$, $p>0.1$)와 장기성과($\beta=-0.011$, $p>0.1$)에 각각 유의미한 영향을 주지 않는 것으로 밝혀졌다.

앞서 언급했던 바와 같이 가설2와 가설6은 통계적으로 유의미하지 않은 결과를 보였는데, 가설이 지지되지 않은 이유에 대해 추론해보면 다음과 같다.

우선 가설2의 경우 영업사원의 혁신성은 판매지향성에 부정적인 영향을 미친다는 것이었다. 그러나 앞서 언급했던 바와 같이 제약산업은 해당 의약품에 대한 높은 수준의 지식이 필요하며 동시에 관계마케팅이 중요한 산업이다. 제약영업사원은 본인이 유통하는 약품에 대해 의사나 약사 수준의 지식을 확보해야 하기 때문에 다른 산업의 영업사원들에 비해 높은 수준의 지식을 보유하고 있으며, 동시에 의사나 병원과 같은 거래처가 지정되어 있고, 거래처와의 관계에서 힘의 우위에 있는 경우보다 열위에 있는 경우가 많다. 이러한 상황에서 판매지향적인 행동보다 고객지향적인 행동이 높을 수밖에 없고(실제로 <표4>에서 고객지향성의 평균이 판매지향성의 평균에 비해 0.47이상이 높음)의 따라서 혁신성과 판매지향성 사이의 인과관계가 성립하지 않았다고 추론해 볼 수 있다.

두 번째 가설 6의 경우 고객지향성은 단기성과에 비해 장기성과에 더 큰 영향을 줄 것이라는 것으로, 자유모형의 경로계수 값은 장기성과가 단기성과에 비해 크게 나타났으나, 자유모형과 제약모형의 비교에서는 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다. 본 연구에서의 가설은 지지되지 않았으나 이러한 분석 결과는 고객지향성은 판매지향성과는 다르게 장·단기성과 모두에 중요한 영향을 끼친다는 것을 보여주는 것이기 때문에 고객지향성의 중요성을 시사하는 결과라고 볼 수 있고, 판매지향성과 고객지향성이 장·단기성과에 미치는 차별적인 영향관계에 대해 조금 더 구체적으로 살펴보기 위해 추가분석을 진행하였다.

6. 추가분석

본 연구에서는 추가적으로 두 가지 분석을 시행하였다. 첫 번째로 영업사원의 성과예측의 어려움과 고객지향성과의 인과관계와 판매유연성과 판

매지향성 간의 인과관계를 살펴보았다. 분석결과 성과예측의 어려움은 고객지향성에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났으나($\beta=-0.085$, $p>0.1$), 영업사원의 판매유연성은 판매지향성에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=0.771$, $p<0.01$).

두 번째로 경로계수 차이분석을 통해 판매지향성과 고객지향성이 각각 단기성과와 장기성과에 미치는 영향력의 크기가 유의미한 차이가 있는지를 살펴 보았다. 앞서 가설을 검증한 <표5>에서 판매지향성($\beta=0.350$)은 고객지향성($\beta=0.251$)에 비해 단기성과에 미치는 영향이 큰 것으로 나타났는데 제약모형과 자유모형의 적합도를 비교한 결과 이러한 경로계수의 차이는 통계적으로 유의미한 차이를 지니는 것으로 나타났다($\chi^2=521.899$, $df=262$, $\chi^2/df=1.991$). 또한 고객지향성($\beta=0.513$)은 판매지향성($\beta=0.116$)에 비해 장기성과에 미치는 영향이 큰 것으로 나타났는데, 이 역시 제약모형과 자유모형의 적합도를 비교해본 결과 통계적으로 유의미한 차이를 지니는 것으로 밝혀졌다($\chi^2=544.005$, $df=262$, $\chi^2/df=2.076$).

V. 결론 및 논의

1. 연구의 요약

본 연구는 영업사원의 개성 및 심리적 특성이 SOCO에 영향을 미치고 SOCO는 장·단기적 성과에 영향을 미친다는 3단계 구조를 가지고 있다. 연구결과를 요약하면 첫째 영업사원의 개인적 특성 중 성과예측의 어려움은 영업사원들의 판매지향성을 증가시키며, 혁신성과 판매유연성은 고객지향성 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째로, 판매지향성은 장기적 성과보다는 단기적

성과에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째로, 고객지향성은 단기적 성과에 비해 장기적 성과에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났으나 엄격한 통계적 검증을 통해 자유모형과 제약모형을 비교해본 결과 통계적으로 유의미한 차이는 없는 것으로 나타났다.

마지막으로 추가검증을 통해 판매유연성은 영업사원의 판매지향성에 영향을 미치는 것을 알수 있었으며, 판매지향성은 고객지향성에 비해 단기성과에 더 큰 영향을 미치고, 고객지향성은 판매지향성에 비해 장기성과에 더 큰 영향을 미친다는 사실 역시 알 수 있었다.

2. 이론적 시사점, 실무적 시사점

본 연구의 이론적 시사점과 실무적 시사점은 다음과 같다. 본 연구는 Saxe and Weitz(1982)의 SOCO 모델의 선행요인으로 영업사원의 개인적 특성을 결과요인으로 장·단기성과에 미치는 차별적 효과에 대해 규명하였다. 따라서 이론적으로는 기존의 SOCO 모델을 기반으로 영업사원의 성과에 대해 설명하고 있는 연구들이 제시하지 않은 차별적인 선행요인인 성과예측의 어려움, 혁신성, 판매유연성과 같은 변수들을 규명하였다는 점이 본 연구의 첫 번째 이론적 시사점이라 볼 수 있다.

두 번째로 Saxe and Weitz(1982)의 SOCO Scale 연구에서는 판매지향성을 영업사원 자신의 이익을 추구하는 성향(concern for self)으로 고객지향성은 고객의 이익을 추구하는 성향(concern for others)으로 정의하고 있으나 기존의 연구들은 성과를 단기성과와 장기성과로 나누는 것이 아니라 업무성과나 판매성과와 같은 단일차원으로 보고 있었다는 점이다(정연승 외 2017a; 정연승 외 2017b). 본 연구에서는 판매지향성과 고객지향성이 각각 단기성과와 장기성과에 차별적인 영향을 미친다는 사실을 규명하여 이

론에서 가정하고 있는 사실을 실증하였다는 점이 본 연구가 지니는 두 번째 이론적 시사점으로 볼 수 있다.

세 번째로 영업사원의 고객지향성은 판매지향성에 비해 장·단기성과 모두에 중요한 영향을 미치는 변수라는 것을 밝혔다는 것으로 본 연구를 통해 앞으로 영업사원의 고객지향성과 관련된 다양한 파생 연구가 가능할 것이라 생각된다.

마지막으로, 전술했었던 바와 같이 기업 간 거래(B2B)는 기업과 소비자간 거래(B2C)에 비해 영업사원의 고객지향성이 성과에 미치는 영향이 더 중요한 산업이다(Jaramillo, Ladik, Marshall and Milki 2007). 기업 간 거래가 주로 발생하는 제약유통이라는 전문적이고 특수한 유통영역으로 까지 SOCO 모형의 적용분야를 넓혔다는 점이 본 연구가 지니는 이론적 시사점이다.

본 연구는 제약유통이나 영업조직에 관리자들에 게 실무적인 시사점을 제공하고 있다. 우선, 본 연구는 SOCO 모델에 영향을 미치는 영업사원의 개별적 특성의 선행요인 중에 성과예측의 어려움, 혁신성, 판매유연성과 같은 변수들을 제시하였다. 성과예측의 어려움이 판매지향성에 정(+)의 영향을 끼친다는 점은 제약영업조직은 영업사원들이 자신의 판매성과에 대해 비교적 명확하게 예측할 수 있도록 지속적인 성과피드백을 제시해야 한다는 점을 시사한다고 볼 수 있다. 영업관리자는 영업사원들의 일일실적이나 주간실적 그리고 실적추세에 따라 궁극적으로 목표대비 얼마의 실적을 거둘 수 있는지에 대한 정보를 제공해야 하고 필요하다면 면담이나 피드백을 통해 성과예측의 어려움을 최소화해야 할 것이다.

두 번째로 혁신성과 판매유연성이 고객지향성에 정(+)의 영향을 미친다는 점은 제약유통에 있어 영업사원들이 스스로의 판매스킬을 개발하고 시험할 수 있도록 다양한 교육지원이 필요하다는 사실을 우리에게 시사한다.

마지막으로 판매지향성은 장기성과에 비해 단기

성과에 영향을 미치고, 고객지향성은 장기성과와 단기성과 모두에 정(+)의 영향을 미친다는 사실은 영업사원들이 성과에 있어 판매지향성이 단기적으로는 긍정적인 효과를 낼 수 있지만 단기적인 성과에 비해 장기적인 성과가 적다는 점을 시사한다. 따라서 영업조직의 문화가 판매지향적이라면 단기적으로는 주기적인 점검과 지속적인 보상을 통해 단기성과를 계속해서 유지하게 만들고, 장기적으로는 영업조직의 문화를 고객지향적인 문화로 바꾸기 위한 다양한 시도가 필요할 것이다.

3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

이러한 연구의 시사점에도 불구하고 본 연구는 다양한 한계점을 가진다. 첫째, 본 연구에서는 영업사원의 개인적 특성으로 성과예측의 어려움, 혁신지의, 판매유연성과 같은 3가지 변수를 제시하였으나, 성과지향성이나 학습지향성과 같은 목표(goal)관련 변수들 역시 존재할 것이라 생각된다. 따라서 향후 연구에서는 SOCO 모델에 영향을 미치는 다양한 변수들을 조명할 필요가 있을 것이다.

둘째, 기존 연구들의 부족으로 성과예측의 어려움과 고객지향성과의 관계, 영업사원의 판매유연성 판매지향성과의 관계에 대한 가설을 세우지 못했다. 또한 판매지향성이 장기성과에 비해 단기성과에 더 큰 영향을 미친다는 사실은 규명하였으나, 고객지향성이 장·단기성과에 미치는 차별적 영향에 대한 통계적인 유의미성에 대해서는 규명하지 못했다. 따라서 향후 연구에서는 이들 간의 관계를 규명하거나 측정문항을 정제하고 통제변수를 반영한 보다 엄격한 연구가 필요할 것이다.

셋째, 본 연구에서는 추가분석을 통해 판매지향성은 고객지향성에 비해 단기성과에 큰 영향을 미치고 고객지향성은 판매지향성에 비해 장기성과에 미치는 영향이 크다는 사실을 규명하였는데, 앞으로는

이론적 기반을 보강하여 이러한 실증결과를 가설로서 뒷받침하는 연구가 필요하다.

마지막으로 본 연구는 영업사원의 개인적 성향이 고객지향성과 판매지향성을 거쳐 성과에 미치는 영향을 연구하였는데 이러한 연구는 종단적인 연구보다 횡단적인 연구가 필요한 영역으로 추후연구는 횡단적인 연구를 통해 연구의 객관성을 높일 필요가 있다.

논문접수일: 2017. 07. 12.

1차수정본접수일: 2017. 08. 11.

게재확정일: 2017. 09. 28.

■ 부록

측정문항

1. 성과예측의 어려움($\alpha=0.842$)

- 가. 나의 판매실적을 예측하는 것은 매우 어렵다.
- 나. 나의 판매량은 나의 통제권에서 벗어나 있다.
- 다. 판매와 영업활동 간의 상관관계를 예측하는 것은 어렵다.

2. 영업사원의 혁신성($\alpha=0.909$)

- 가. 새로운 판매기술을 배우는데 도움이 되는 새로운 정보와 아이디어를 찾기 위해 노력한다.
- 나. 고객의 문제를 해결하는데 있어 새롭고 창의적인 정보를 찾기 위해 노력한다.
- 다. 판매실적을 향상시키기 위해 현재지식, 기술 및 능력보다 더 나은 새로운 판매기술을 찾기 위해 노력한다.
- 라. 현재 고객의 문제를 다른 관점에서 보기위해 새로운 판매기술과 지식을 배우는데 참여한다.

3. 판매유연성($\alpha=0.883$)

- 가. 영업활동에 있어 판매방식이 잘 먹히지 않을 때 다른 판매방식으로 쉽게 바꿀 수 있다.
- 나. 쉽게 다양한 방법의 판매접근 방식을 사용할 수 있다.
- 다. 내가 사용하는 판매접근 방법에 있어 매우 유연하다.

4. 고객지향성($\alpha=0.898$)

- 가. 고객의 만족도가 나의 최우선 과제이다.
- 나. 고객에게 제품이나 서비스를 판매함에 있어 그들의 문제를 해결해주는 식의 접근방식을 사용한다.
- 다. 고객의 문제를 해결하는데 있어서 가장 적합한 제품이나 서비스를 추천한다.
- 다. 고객에게 가장 유용할 것 같은 제품이나 서비스를 파악하려고 노력한다.

5. 판매지향성($\alpha=0.803$)

- 가. 고객을 만족시키기보다 내가 보다 많은 판매량을 성취하고자 노력한다.
- 나. 판매함에 있어서 때에 따라서는 진실보다 과장되게 표현할 필요가 있다고 느낀다.
- 다. 내가 팔고자 하는 양이 고객의 필요이상임을 알고 있음에도 불구하고 더 많은 양을 팔고자 노력한다.

6. 단기성과($\alpha=0.880$)

- 가. 나는 당장의 영업마진이 높은 제품위주로 판매한다.
- 나. 나는 조직 내에서 가장 높은 단기 판매실적을 올린다.
- 다. 나는 신제품 판매실적을 빨리 올린다.

7. 장기성과($\alpha=0.848$)

- 가. 나는 장기적인 이익을 가져다주는 판매계약을 한다.
- 나. 나는 회사가 부여한 장기 판매목표를 항상 추가 달성한다.
- 다. 나는 우리 회사 주요고객들의 만족도 제고를 높일 수 있는 제품을 판매한다.

참고문헌

- Ahearne, Michael J., Craig J. Chapman, Jeffery P. Boichuk and Thomas J. Steenburgh (2012), "Real Earnings Management in Sales, the Interaction with Finance and Appearance in Financial Reports," *Working Paper #2324325*, Darden Business School.
- Agnihotri, Raj, Rebecca Dingus, Michael Y. Hu and Michael T. Krush (2016), "Social Media: Influencing Customer Satisfaction in B2B Sales," *Industrial Marketing Management*, 53 (2): 172-180.
- Anderson, Erin and Barton A. Weitz (1986), "Make-or-buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity," *Sloan Management Review*, 27(3), 3-19.
- 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.
- _____, Willem J. M. I. Verbeke, Wouter E. van den Berg, Wim J. R. Rietdijk, Roeland C. Dietvorst and Loek Worm (2012), "Genetic and Neurological Foundations of Customer Orientation: Field and Experimental Evidence," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(5), 639-658.
- Barrick, Murray R. (2005), "Yes, Personality Matters: Moving on to More Important Matters," *Human Performance*, 18(4), 359-372.
- _____, Greg L. Stewart and Mike Piotrowski (2002), "Personality and Job Performance: Test of the Mediating Effects of Motivation among Sales Representatives," *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 43-51.
- _____, and Michael K. Mount (1991), "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: a Meta-analysis," *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.
- Boles, James S., Barry J. Babin, Thomas G. Brashear and Charles Brooks (2001), "An Examination of the Relationships between Retail Work Environments, Salesperson Selling Orientation-Customer Orientation and Job Performance," *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(3), 1-13.
- Brown, Tom J. John C. Mowen, D., Todd Donovan and Jane W. Licata (2002), "The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self-and Supervisor Performance Ratings," *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110-119.
- 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.
- Chung, Ihn-Hee, Kyung-Ok Park, Mi-Jeom Lee, Kyung-Sun Min and Jin Koo Kang (2005), "A Study on the Job Aptitudinity of Fashion Salesperson," *Journal of Channel and Retailing*, 10(2), 73-97.
- 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.
- De Dreu, Carsten KW and Aukje Nauta (2009), "Self-interest and Other-orientation in Organizational Behavior: Implications for Job Performance, Prosocial Behavior, and Personal Initiative," *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 913-926.
- Donovan, 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.
- Franke, George R. and Jeong-Eun Park (2006), "Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: a Meta-analysis", *Journal of Marketing Research*, 43(4), 693-702.
- 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.
- Goad, Emily A. and Fernando Jaramillo (2014), "The Good, the Bad and the Effective: A Meta-analytic Examination of Selling Orientation and Customer Orientation on Sales Performance," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(4), 285-301.
- Grandey, Alicia A. (2003), "When "the Show Must Go on": Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-rated Service Delivery," *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.
- Groth, Markus, Thorsten Hennig-Thurau and Gianfranco Walsh (2009), "Customer Reactions to Emotional Labor: The Roles of Employee Acting Strategies and Customer Detection Accuracy," *Academy of Management Journal*, 52(5), 958-974.
- Guenzi, Paolo, Laurent Georges and Catherine Pardo (2009), "The Impact of Strategic Account Managers' Behaviors on Relational Outcomes: An Empirical Study," *Industrial Marketing Management*, 38(3), 300-311.
- 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.
- Hartmann, Nathaniel N. and Brian N. Rutherford (2015), "Psychological Contract Breach's Antecedents and Outcomes in Salespeople: The Roles of Psychological Climate, Job Attitudes, and Turnover Intention," *Industrial Marketing Management*, 51(8), 158-170.
- Hogan, Joyce, Robert Hogan and Catherine M. Busch (1984), "How to Measure Service Orientation," *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 167-173.
- Hughes, Douglas E., Joël Le Bon and Adam Rapp (2013), "Gaining and Leveraging Customer-based Competitive Intelligence: The Pivotal Role of Social Capital and Salesperson

- Adaptive Selling Skills,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 91-110.
- Hunter, John E. (2006), “A Causal Analysis of Cognitive Ability, Job Knowledge, Job Performance, and Supervisor Ratings,” In F. Landy, S. Zedeck & J. Cleveland(Eds.), *Performance Measurement and Theory*, 257-266, Hillsdale, N.J.: Erlbaum.
- Hurley, Robert F. (1998), “Customer Service Behavior in Retail Settings: A Study of the Effect of Service Provider Personality,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 115-127.
- Jaikumar, Ramchandran (1984), *Flexible Manufacturing Systems: A Managerial Perspective*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Jaramillo, Fernando, Daniel M. Ladik, Greg W. Marshall and Jay Prakash Mulki (2007), “A Meta-analysis of the Relationship between Sales Orientation-customer Orientation (SOCO) and Salesperson Job Performance,” *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(5), 302-310.
- Johnson, Jeff W. (2003), “Toward a Better Understanding of the Relationship between Personality and Individual Job Performance,” *Personality and Work: Reconsidering the Role of Personality in Organizations*, 4: 83-120.
- _____ (2008), “Process Models of Personality and Work Behavior,” *Industrial and Organizational Psychology*, 1(3), 303-307.
- Johnson, Mark S., Eugene Sivadas and Vishal Kashyap (2009), “Response Bias in the Measurement of Salesperson Orientations: The Role of Impression Management,” *Industrial Marketing Management*, 38(8), 1014-1024.
- Jung, Kyung-Sik, Sang-Lin Han and Myung-Soung Lee (2016), “Determinants of Salesperson Entrepreneurship and the Effects of Entrepreneurship on Sales Performance,” *Journal of Channel and Retailing*, 21(2), 55-76.
- Jung, Yeon-Seung, Geum-Pyo Hong and Ho-Taek Yi (2017a), “The Effect of Salesperson Control System on Customer-oriented Selling Behaviors and Sales Performance in Pharmaceutical Distribution Channel,” *Journal of Distribution Science*, 15(1), 105-114.
- _____, Soo-jin Ahn and Ho-Taek Yi (2017b), “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.
- 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.
- Klein, Saul, Gary L. Frazier and Victor J. Roth (1990), “A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets,” *Journal of Marketing Research*, 27(2), 196-208.
- Kline, Rex B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York:

- Guilford Press.
- Korea Health Industry Development Institute (2016), *Pharmaceutical Industry Analysis Report for 2016*, www.khidi.or.kr
- Kotler, Philip (1994), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, Englewood Cliffs, N.J : Prentice-Hall, Inc.
- Lee, Hyung-Ju and Gai-bong Choi (2008), “The Influence of Hotel Service Employee's Personality Trait on Job Performance: Focused on the Mediating Role of Job Resourcefulness and Employee's Service Orientation,” *Korea Marketing Review*, 23(3), 117-140.
- Madelbaum, Marvin and John A. Buzacott (1986), “Flexibility and Its Use: A Formal Decision Process and Manufacturing View,” *Proceedings of the Second ORSA/TIMS Conference on FMS* (Ann Arbor, MI), Elsevier, Amsterdam. 119-130.
- Mehra, A. (1998), *Who Gets Ahead? Self-monitoring, Social Networks, and Success in Organizations*, Ph.D. Dissertation, The Pennsylvania State University.
- 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.
- 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.
- Oh, Sejo, F. Robert Dwyer and Robert Dahlstrom(1990), “External Influences on Channel Relationships: Lessons from a Negotiation Lab,” *Advances in Distribution Channel Research*, JAI Press,Inc. 491.
- Park, Poong-Sik, Dong-Seop Chung, Tae-Mo Ryu and Kyung-Soo Song (2009), “An Empirical Study on the Influence of Strategy Type, Sales Force Capability, Organizational Structure, and the Business Performance in Pharmaceutical Industry,” *Journal of Human Resource Management Research*, 16(3), 101-122.
- 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.
- Parker, Sharon K., Helen M. Williams and Nick Turner (2006), “Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work,” *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
- Peters, Thomas J. and Robert H. Waterman (1982), “In Search of Excellence,” *Nursing Administration Quarterly*, 8(3), 85-86.
- Pyun, Hae-Soo, O-Young Kwon and Ho-Sung Kong (2015), “The Effects of Activities for Strategic Account on Buyer's Flexibility,” *Korean Management Consulting Review*, 15(2), 115-123.
- 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.

- Scott, Susanne G. and Reginald A. Bruce (1994), "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace," *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- 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 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.
- Van de Ven, Andrew H. (1986), "Central Problems in the Management of Innovation," *Management Science*, 32(5), 590-607.
- Verbeke, Willem, Bart Dietz and Ernst Verwaal (2011), "Drivers of Sales Performance: a Contemporary Meta-analysis. Have Salespeople Become Knowledge Brokers?," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407-428.
- 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, Dong-Keun, Jong-Koo Lim and Ji-Hoon Lim (2007), "The Structural Relationships Between Control Types over Salespeople, Their Responses, and Job Satisfaction: Mediating Roles of Role Clarity and Self-efficacy," *Journal of Global Scholars and Marketing Science*, 17(4), 23-49.
- Yoo, Myung-Keun, Un-Yong Park and Byung-Hoon Lim (2010), "A Study on the Effect of Education and Individual Ability on Job Commitment of Salesmen," *Korean Corporation Management Review*, 17(1), 103-123.
- Zablah, Alex R., George R. Franke, Tom J. Brown and Darrell E. Bartholomew (2012), "How and When Does Customer Orientation Influence Frontline Employee Job Outcomes? A Meta-analytic Evaluation," *Journal of Marketing*, 76(3), 21-40.
- Zweig, David and Jane Webster (2004), "What Are We Measuring? An Examination of the Relationships between the Big-five Personality Traits, Goal orientation, and Performance Intentions," *Personality and Individual Differences*, 36(7), 1693-1708.

Differential Effect of Salesperson's Personality on Selling Orientation–Customer Orientation and Sales Performance: Focused on Pharmaceutical Distribution Channel*

Ho-Taek Yi**

ABSTRACT

In 2015, the size of the domestic pharmaceutical industry is about 17 trillion won, of which the finished drug market is about 14.9 trillion won, which means that most of the market is focused on domestic products based on domestic production. In the domestic pharmaceutical market, the top 30 companies account for 53.5% of total pharmaceutical production, and the problem of polarization between top and bottom companies is still being pointed out. The pharmaceutical industry is directly linked to the health of the people, and strictly regulates the whole process from development to distribution and sales. In this market, however, the choice of prescription-based medicine is not up to the consumer, but the prescriber or the medical institution. Therefore, the pharmaceutical companies conduct the marketing of the prescription drug to the doctor or the medical institution.

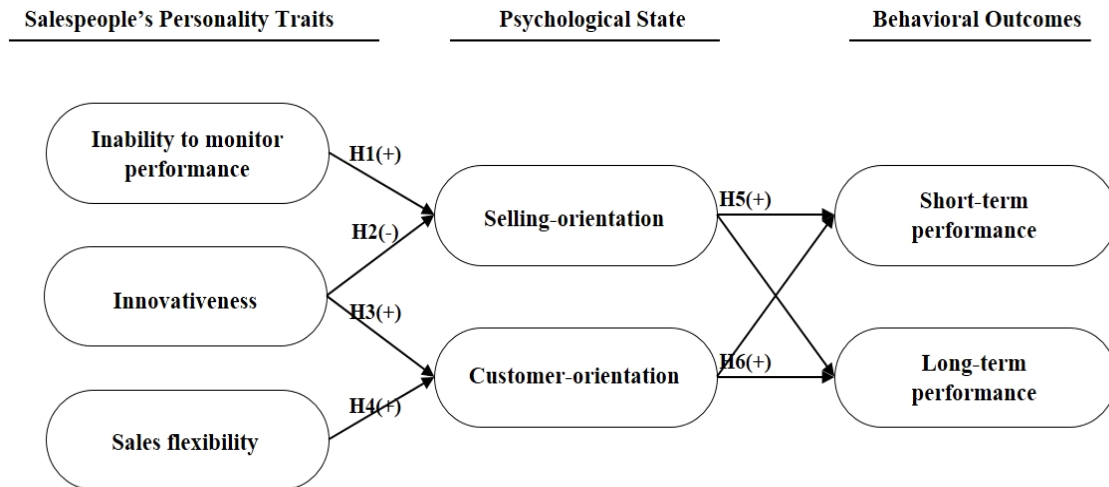
Previous research argues the following four characteristics in the domestic pharmaceutical industry. First, the fact that the sales territory or the target customer is clearly defined means that the pharmaceutical company focuses more on retaining existing customers than on activities to find new customers compared to other industries. Second, customers are experts such as doctors and pharmacists not the general public. Third, medicine representatives can not carry or ship drugs because of government regulations. The salesperson's job is only to explain the product, to provide information, and to run the marketing program related to promotion. Finally, it is periodic and constantly facing customers and steadily making a relationship after purchasing. As described above, since the salesperson of a pharmaceutical company plays a role of connecting a pharmaceutical company with a professional group such as a doctor and a pharmacist through a relational business, the pharmaceutical industry may be highly dependent on salespeople.

Nevertheless, in South Korea, research on pharmaceutical salespeople has not been conducted in terms of marketing or sales management. Therefore, this study identifies the personality variables that affect SOCO,

* This research was supported by the Keimyung University Research Grant of 2017

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

which called sales-orientation(SO) and customer-orientation(CO), of the salesperson in the pharmaceutical distribution market where management of the salesperson's competence is very important.



<Figure 1> Conceptual Framework

To test the above proposed research model <Figure1> and hypotheses, data were collected from 231 pharmaceutical sales persons who sell to hospital and drugstore in South Korea. Respondent's demographic statistics indicates that male is 206, female is 25, and average experience period in this field was 6.8 years. The type of sales person was divided into 3 group by their distributor, one group who sells to hospital was 189, another group who sells to drugstore was 10, and the other group who sells to both hospital and drugstore was 32. All the measurement scales in this study come from existing literature with adaptation to fit the purpose of this study.

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($\chi^2=341.574$, $df=230$, $\chi^2/df=1.485$, $RMSEA=0.046$, $GFI=0.895$, $NFI=0.894$, $IFI=0.963$, $TLI=0.955$, $CFI=0.962$). 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 1>.

<Table 1> Results of Confirmatory Factor Analysis

construct		st. estimate	S.E.	C.R.	AVE	CR	cronbach's a
Q4A6	←	0.816	-	-	0.677	0.842	0.842
Q4A5	←	0.873	0.082	13.253			
Q4A4	←	0.777	0.078	12.360			
Q1A4	←	0.661	-	-	0.603	0.909	0.909
Q1A3	←	0.791	0.112	10.136			
Q1A2	←	0.832	0.111	10.509			
Q1A1	←	0.811	0.113	10.327	0.689	0.883	0.883
Q10A4	←	0.795	-	-			
Q10A3	←	0.870	0.068	14.718			
Q10A2	←	0.844	0.070	14.175			
Q10A1	←	0.809	0.072	13.432	0.676	0.803	0.803
Q11A1	←	0.746	-	-			
Q11A2	←	0.852	0.094	12.553			
Q11A3	←	0.864	0.092	12.675	0.574	0.898	0.898
Q3A5	←	0.754	-	-			
Q3A4	←	0.770	0.081	12.892			
Q3A3	←	0.737	0.098	10.399			
Q3A2	←	0.768	0.103	10.780	0.609	0.880	0.880
Q5A3	←	0.747	-	-			
Q5A4	←	0.815	0.094	11.377			
Q5A5	←	0.777	0.095	10.961	0.515	0.848	0.848
Q5A2	←	0.684	-	-			
Q5A6	←	0.784	0.113	9.602			
Q5A7	←	0.680	0.127	8.687			

model fit: $\chi^2=341.574$, $df=230$, $\chi^2/df=1.485$, $RMSEA=0.046$, $GFI=0.895$, $NFI=0.894$, $IFI=0.963$, $TLI=0.955$, $CFI=0.962$

Using structural equation model, the author checked the proposed model fit and hypotheses. Most of model fit index are acceptable ($\chi^2=521.899$, $df=261$, $\chi^2/df=2.000$, $RMSEA=0.066$, $GFI=0.860$, $NFI=0.842$, $IFI=0.914$, $TLI=0.900$, $CFI=0.913$).

<Table 2> Results of Hypotheses Test

H(+/-)	path	st. estimate	S.E.	t-value	result
H1(+)	inability to monitor performance → sales orientation	0.183*	0.082	2.361	supported
H2(-)	innovativeness → sales orientation	0.049	0.134	0.644	not supported
H3(+)	innovativeness → customer orientation	0.736**	0.100	7.911	supported
H4(+)	sales flexibility → customer orientation	0.123*	0.038	2.049	supported
H5	sales orientation → short-term performance	0.350**	0.082	4.438	supported
	sales orientation → long-term performance	0.116	0.039	1.587	
H6	customer orientation → short-term performance	0.251**	0.047	3.368	not supported
	customer orientation → long-term performance	0.513**	0.077	5.795	

model fit: $\chi^2=521.899$, $df=261$, $\chi^2/df=2.000$, $RMSEA=0.066$, $GFI=0.860$, $NFI=0.842$, $IFI=0.914$, $TLI=0.900$, $CFI=0.913$

**p < 0.01; *p < 0.05

The results of this study are as follows(see <Table 2>). First, inability to monitor performance had a positive effect on sales orientation. Second, innovativeness and sales flexibility of salesperson had a positive effect on customer orientation. Third sales orientation had a greater effect on short-term performance than long-term performance. Fourth, customer orientation showed a greater effect on long-term performance than short-term performance. However, as a result of analyzing the difference between constraint model and free model, this difference was not statistically significant.

In addition, additional analyses were conducted in this study. The author examined the causal relationship between the inability to monitor performance of the salespeople and customer orientation and the causal relationship between sales flexibility and sales orientation. The results showed that there were no significant impact on customer orientation. However, sales flexibility of salespeople had a positive effect on sales orientation.

This study provides practical implications for managers of pharmaceutical distribution and sales organization. First, inability to monitor performance of salesperson has a positive effect on the sales orientation. It suggests that the pharmaceutical sales organization should provide continuous performance feedback so that salespeople can predict relatively clearly their sales performance. The sales manager should provide information on how much the salesperson ultimately achieves the target performance based on the daily performance of the salesperson, the weekly performance, and the performance trend, and if necessary, minimize the difficulty of forecasting performance through interviews or feedback .

Second, innovation and sales flexibility have a positive effect on customer orientation. It suggests salespeople need a variety of educational support to develop and test their sales skills in pharmaceutical distribution.

Finally, the fact that sales orientation affects short-term performance compared to long-term performance and customer orientation has a positive effect on both long-term and short-term performance suggests that salespeople have a positive but it does not have long-term outcomes compared to short-term outcomes. Therefore, if the culture of the sales organization is sales-oriented, it will be necessary to make monitor or control performances in the short-term through periodic inspection and continuous compensation, and in the long run, various attempts to change the culture of the sales organization into a customer-oriented culture.

Keywords : Pharmaceutical sales, Inability to monitor performance, Innovativeness, Sales flexibility, Customer orientation, Selling orientation, Short-term/long-term performance