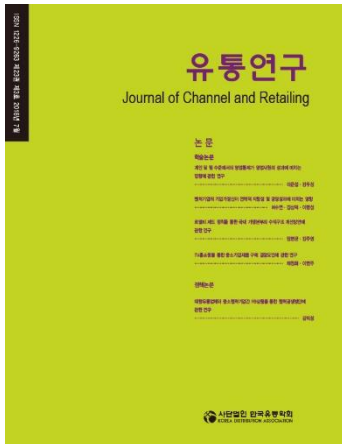


On: 31 July 2018

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/>

“An Empirical Study of the Effects of Individual and Team-Level Sales Control on Sales Performance” _학술논문

Junseop Lee^{a}, Wooseong Kang^{b**}

a. Visiting Professor of School of Business, Yonsei University

b. Professor of Marketing, Dongguk University

Online publication date: 31 July 2018

To cite this Article: Junseop Lee and Wooseong Kang (2018) ‘An Empirical Study of the Effects of Individual and Team-Level Sales Control on Sales Performance’, Journal of Channel and Retailing, 23(3): 1-25. To link to this Article: 10.17657/jcr.2018.7.31.1

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.

개인 및 팀 수준에서의 영업통제가 영업사원의 성과에 미치는 영향에 관한 연구

이준섭*, 강우성*

본 연구는 영업조직에서 전략적 관리도구로 활용하고 있는 영업통제시스템이 영업사원의 영업성과에 영향을 미치는 과정에서 어떠한 심리적 기제가 발생하여 영업사원의 성과에 영향을 미치는지를 고찰 하였다. 특히, 조직에서 행해지는 영업통제시스템의 영향력을 보다 면밀히 파악하기 위해 개인 수준과 팀 수준으로 구분하여 논의하였다. 본 연구에서는 영업통제시스템의 하위 차원을 팀 수준에 초점(영업매니저를 통한 측정)을 둔 활동통제와 역량통제, 그리고 개인 수준에 초점(영업사원을 통한 측정)을 둔 결과통제로 구분하여 활동통제, 역량통제, 결과통제가 영업사원의 실제 영업성과에 영향을 미치는 과정에서 도전의식과 판매지향성이 어떠한 심리적 기제로서의 역할을 하는지 규명하는데 목적이 있다. 본 연구의 실증분석을 위해 국내 대형 보험사에 근무하는 1,077명의 영업사원 설문응답, 178명의 매니저 설문응답, 그리고 객관적 영업성과를 매칭(matching)한 자료(triadic data sources)를 활용하였으며, 구조방정식 모형과 Hayes의 PROCESS macro(2013)를 적용하여 실증분석을 실시하였다. 연구결과, 첫째, 활동통제는 도전의식에 영향을 미치지 않았으나 역량통제는 도전의식에 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인이 되었다. 둘째, 결과통제는 판매지향성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인 되었다. 셋째, 도전의식은 직무열의와 영업성과에 긍정적인 영향을 미쳤으나, 판매지향성은 영업사원의 영업성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로, 영업통제시스템의 하위차원들과 영업성과 간의 관계에 있어 도전의식과 판매지향성의 매개효과가 확인 되었다. 본 연구결과는 영업연구에서 영업통제시스템과 영업성과에 대한 포괄적인 이해와 실무적인 시사점을 제공해주고 있으며, 향후 추가 연구의 방향을 제언하고 있다.

주제어 : 영업통제시스템, 내재적 동기, 도전의식, 판매지향성, 직무열의, 영업성과

I. 서론

기업의 수익창출 활동에서 영업사원(salesperson)의 역할비중이 점점 더 커지고 있다. 이는 무엇보다 기업들이 직면하고 있는 시장 환경이 매우 빠르게 변화하고, 고객의 요구가 점점 까다로워지고 있기 때문이라 할 수 있다. 이미 포화 될 대로 포화되어 있는 시장에서 제품 간의 품질격차가 현격하게 줄어들고 있고, 기존 마케팅에서 주장하고 있는 제품, 서비스의 차별화만으로는 경쟁우위를 확보하기 어려워

지고 있다. 때문에 기업들은 고객가치창출의 핵심역량으로 관계마케팅에 기반 한 영업활동의 중요성을 강조하면서 영업력 관리(sales force management)와 영업력 개발(sales force development)에 더욱 박차를 가하고 있는 것이다(박정은 2014).

일반적으로 영업사원은 기업과 소비자를 연결하는 중요한 정보의 원천을 제공해주는 소위 미들맨 역할을 수행함으로써 기업의 메시지를 고객에게 전달하고, 고객의 메시지를 기업에게 전달하는 상호작용 주체로서의 역할을 담당한다. 또한 기업의 제

* 연세대학교 경영대학 객원교수(901rccljs@naver.com)

** 동국대학교 경영대학 교수(wskang@dongguk.edu)

품이나 서비스를 판매하기 위해 고객의 욕구를 파악하고 고객을 설득해 그 욕구를 충족시켜주는 역할까지 수행하게 된다. 이러한 영업사원의 역할은 기업의 영업목표 달성과 영업성과에 직접적인 영향을 미친다는 것이 많은 전문가들의 의견이다(Miao and Evans 2013). 이에 많은 기업들은 영업활성화를 위한 주요 대책으로 영업활성화 프로그램을 운영하는 등 본격적으로 제도적인 지원을 하고 있고, 이러한 전략적 관리 도구(strategic managerial tool)를 체계적인 매뉴얼로 활용함으로써 영업사원의 영업수행에 있어서의 전반적인 활동 및 성과를 통제 및 관리하고 있다.

대표적으로 영업통제시스템(Sales Force Control Systems)은 조직이 개인 수준에서의 영업사원 및 팀 수준에서의 영업팀을 관리함에 있어 일반적으로 활용하게 되는 전략적 관리도구(managerial tool)이며, 영업사원들의 실적을 증대시키기 위해 운영하게 되는 관리적 시스템이라 할 수 있다(Dalton and Lawrence 1971). 보다 구체적으로, 조직이 설정한 목표를 달성하기 위해 영업사원들의 영업업무 수행에 있어서 전반적인 영업활동을 모니터링하고, 감독하고, 평가하여 그에 따른 피드백을 통해 동기를 부여하고 상벌 등의 보상을 제공해주는 등의 운영법칙이라 할 수 있다(Anderson and Oliver 1987). 영업통제시스템의 개념은 1980년대 후반 미국 기업 내에 만연하고 있던 영업사원들의 무력감을 해소하고 조직 구성원으로 하여금 더욱 직무에 몰입하게 만들어 기업의 경쟁력을 높이기 위한 수단으로 등장하게 되었고(Anderson and Oliver 1987), 이후 많은 영업조직에서 조직 내 영업사원을 통제 및 관리하는 실질적이고, 체계적인 영업관리 도구로 주로 활용되고 있다. 이렇듯 영업 관리 측면에서 영업통제시스템 활용에 대한 비중이 높아지고, 그 중요성이 강조되고 있음에도 불구하고 지금까지 영업통제와 관련된 연구들은 마케팅 분야에서 상대적으로

협소한 범위 내에서만 진행되어 왔다. 국내의 문헌에서도 영업통제와 관련한 연구는 영업사원에 대한 통제의 유형과 영업성과의 관계를 규명한 소수의 연구들이 존재하나 영업성과에 실질적으로 영향을 미칠 수 있는 영업통제시스템을 받아들이게 되는 영업사원들 개개인의 동기와 판매에 대한 태도에 대한 논의는 매우 제한적으로 이루어져 왔다.

조직 내 통제시스템의 성과를 높이기 위해서는 무엇보다 통제 대상자인 영업사원이 통제시스템에 대한 동기와 태도가 중요하다. 영업통제시스템을 통한 성과는 동기, 태도, 믿음, 신념과 같은 개인의 의지가 있을 때 가능하며, 이러한 의지가 부족한 영업사원들에게 통제시스템을 적용하는 것은 효과성 측면에서 불확실성이 크다고 할 수 있다. 따라서 영업통제시스템이 영업사원의 영업성과에 가져다주는 의미에 대한 통합적인 고찰의 필요성이 제기될 수 있다. 본 연구는 영업통제시스템 활용이 영업사원의 성과에 이어지는 데 있어서 ‘어떻게(how)’ 영향력이 발생하는지, 즉, 기업차원에서 이루어지는 영업통제시스템이 영업사원의 동기 및 판매에 대한 태도라는 기제(underlying mechanism)를 통해서 어떻게 영업성과에 영향을 미치는지를 밝히고자 한다. 동시에 영업성과를 향상시키고자 할 때 개인 및 팀 수준에서 고려해야 할 영업통제시스템 하위차원 변수들이 지닌 차별적 영향력을 조명하고자 한다. 현재까지 진행되어진 영업통제 관련 선행연구들에서는 대부분 개인 수준에서의 영업통제시스템의 영향력만을 검증해왔고 팀 수준과 개인 수준을 동시에 고려한 연구는 전혀 이루어지지 않고 있다. 하지만, 영업통제 연구의 포괄적인 연구 확장을 위해서 영업통제의 대상이 팀 수준에 있는지, 팀 내 영업사원 개인(개별)에 대한 수준인지를 구분해서 고찰해볼 필요성이 제기될 수 있다. 최근 대부분의 기업들이 영업조직 내 모든 하위단위들을 팀을 중심으로 하는 조직으로 전환하여 운영되고 있는 현상을 반

영해 볼 때, 개인수준과 팀 수준에서 이루어지는 영업통제시스템의 영향력을 동시에 검증하는 것은 보다 현실적인 조직현상을 반영 할 수 있는 계기가 될 것이다. 따라서 각 수준에서의 영업통제시스템 차원들과 매개변수, 결과변수의 관계가 어떻게 차별적으로 전개가 되는지를 실증하는 것은 학술적으로 매우 의미 있는 시도라 할 수 있다.

본 연구의 구체적인 연구목적과 연구의 방향은 다음과 같다. 첫째, 기존의 영업통제연구의 이론적 논의 및 선행연구들의 결과를 토대로 영업통제시스템이 영업성과에 기여하는 과정에서 팀 수준에 초점을 둔 활동통제(activity control)와 역량통제(capability control), 그리고 개인 수준에 초점을 둔 결과통제(outcome control)로 구분하여 영업통제시스템이 영업사원들의 동기(motivation) 및 판매에 대한 태도(selling attitude)에 미치는 차별적 영향을 다양한 수준을 고려하여 살펴보고자 한다. 영업사원의 동기 및 판매에 대한 태도는 조직에서 행해지는 영업통제시스템을 받아들이는 과정에서 발생하는 영업사원 개개인의 심리적 기제(psychological mechanism)로서 본 연구는 영업사원의 내재적 동기의 요소로 도전의식(challenge seeking)을, 판매에 대한 태도로는 판매지향성(selling orientation)을 중심으로 활동통제와 역량통제가 영업사원의 도전의식에는 어떤 영향을 미치는지, 결과통제는 판매지향성에 어떠한 영향을 미치는지를 실증하고자 한다. 둘째, 영업사원의 도전의식과 판매지향성 성향이 이들이 실제로 달성한 영업성과에는 어떠한 영향을 미치는지 확인하고자 한다. 셋째, 조직차원에서 이루어지는 영업통제의 하위 차원들이 영업사원들의 영업성과에 영향을 미치는데 있어 어떠한 심리적 기제가 작용하는지를 확인하고자 한다. 즉, 영업통제시스템의 하위 차원들이 영업사원들의 동기 및 판매에 대한 태도에 영향을 미치고, 다시 이들이 영업성과에 어떠한 영향을 미치는지를 확인함으로써 도전의식과 판매지

향성의 매개역할을 확인하고자 한다. 마지막으로, 본 연구에서 실증된 연구결과를 바탕으로 영업 관리(sales management) 연구 분야에서 실질적인 영업사원 관리 및 통제 도구인 영업통제시스템에 대한 연구의 확장에 기여할 수 있는 이론적인 시사점과 영업 관리와 영업력 개발에 대한 정책을 수립하는데 있어 도움이 될 수 있는 실무적 시사점을 제공하고 자 한다.

II. 이론적 고찰

1. 영업통제시스템

전통적인 견해에서의 통제시스템은 조직의 공식화된 절차로서 조직 내에서 구성원들의 활동을 관리하고, 수정하기 위해 정보를 사용하는 시스템을 의미한다(Anthony 1965). 통제시스템의 목적은 관리자들이 의사결정을 하거나 계획을 수립하고, 조직원들을 통제하고 평가하는데 있어 유용한 정보를 제공하는 것이기 때문에 상당히 포괄적인 개념으로 인식되어 왔다. 사회과학 분야에서의 통제시스템 연구는 초기에는 주로 인사조직분야에서 연구가 이루어졌는데(Jaworski 1988), 통제시스템이 조직 간 혹은 조직 내 개인 간 구체화된 조직의 목표를 달성하기 위한 노력과 도전을 이끌어내는 역할을 한다고 주장을 하고 있다(Ouchi 1979). 이후 통제시스템을 여러 형태로 범주화 시켜 하위차원의 시스템을 자세하게 고찰하려는 시도가 이어져 왔다. 마케팅 분야에서 영업통제시스템에 대한 연구는 Anderson and Oliver(1987)와 Jaworski(1988)의 연구로부터 체계화되었다 볼 수 있다. 영업통제시스템은 조직이 개인 수준에서의 영업사원 및 팀 수준에서의 영업팀을 관리함에 있어 이들의 영업활동을 점검하고, 감독하고, 평가하고, 그에 따른 피드백을 통해 상벌 등의 보상을 제공해주는 관

리적 도구(managerial tool)를 의미한다(Anderson and Oliver 1987). 이런 점에서 볼 때 영업통제시스템은 영업조직원들의 업무에 대한 인식과 영업역량, 동기 및 태도, 행동, 성과(영업실적) 등과 같은 결과물에 직접적인 영향을 미치게 된다.

영업통제시스템과 관련된 대부분의 연구들은 Anderson and Oliver(1987), Jaworski(1988), 그리고 Challagalla and Shervani(1996)가 주장했던 개념을 근거로 영업통제시스템의 하위차원을 어떻게 분류하느냐에 기준을 두고 연구가 진행되어 왔다. 먼저, Anderson and Oliver(1987)는 영업통제시스템을 행동 중심적 통제(behavior-based control)와 결과 중심적 통제(outcome-based control)로 구분하였다. 행동 중심적 통제는 영업활동과 판매절차 등 영업사원의 전반적인 영업행위에 대한 통제와 관련이 있으며, 결과 중심적 통제는 영업사원의 실적과 성과에 대한 통제라 할 수 있다(Anderson and Oliver 1987). 행동 중심적 통제는 영업활동을 함에 있어 눈에 보이는 실적 보다는 영업활동 과정 및 판매역량 개발 등에 상대적으로 큰 비중을 두기 때문에 영업사원들의 내적동기(intrinsic motivation)와 관련이 있으며, 결과 중심적 통제는 이들의 영업실적과 성과에 따른 보상에 초점을 두기 때문에 영업사원들의 외적동기(extrinsic motivation)와 관련이 있다(정연승, 안수진, 이호택 2017). 행동 중심적 통제 하에서 영업 관리자는 영업활동 과정, 경쟁력 강화 등에 대한 모니터링, 코칭, 지시를 함에 있어 조직 내 개개인에 대한 통제보다는 조직 혹은 팀에 초점을 두면서 관리자 자신의 고유의 방침과 방식으로 조직 내 구성원을 통제하게 된다(Anderson and Oliver 1987). 이에 반해 결과 중심적 통제는 조직 내 구성원들 개개인의 영업실적이나 재무적 성과와 같은 이들이 달성해야 할 목표치를 모니터링, 평가하고 상, 별 등의 보상에 초점을 두게 된다. 한편, Jaworski(1988)는 영업통제시스템을 전달방식과 전달 방향성에 따라

공식통제(formal control)와 비공식통제(informal control)로 구분하였는데, 공식통제는 관리자에 의한 통제으로써 영업활동 자체에 초점을 두는 행동통제와 영업실적에 초점을 두는 결과통제가 포함될 수 있으며, 비공식통제는 영업사원 본인 스스로의 통제인 자기통제, 조직내부의 공통목표에 대한 상호간의 몰입과 관련된 사회통제, 조직내부의 광범위한 문화와 규범적 패턴들에 의한 문화통제가 포함된다(Jaworski 1988; Ouchi 1979). 이후 Challagalla and Shervani(1996)는 Anderson and Oliver(1987)와 Jaworski(1988)가 제시한 행동통제의 포괄성에 대한 문제점을 지적하며 행동통제를 영업사원의 일상적인 영업활동과 판매과정에 초점을 둔 활동통제(activity control)와 영업사원들의 판매역량 및 판매기술 등을 발전시키는데 초점을 둔 역량통제(capability control)로 세분화 시켰고, 영업통제시스템을 세 가지 차원인 활동통제와 역량통제, 그리고 결과통제로 분류하였다. Challagalla and Shervani(1996)가 제시한 영업통제시스템의 분류기준은 많은 후속연구들의 촉발제 역할을 하게 되었으며 본 연구에서도 영업통제시스템의 유형을 활동통제, 역량통제, 그리고 결과통제로 구분하여 결과변수들과의 관계를 검증하고자 하였다.

1.1 활동통제

활동통제는 영업사원의 영업활동 또는 업무에 있어서의 변환과정을 구조화하고, 영업활동에서 나타나는 영업사원들의 행동을 규제하는 것을 의미한다(Challagalla and Shervani 1996; Ouchi 1978). 활동통제의 기본적 메커니즘은 부하 직원에 대한 감시와 직접적인 역할지시에서 비롯되기 때문에 영업관리자는 영업사원이 조직에서 수립된 영업절차 및 활동방식을 잘 이행할 수 있도록 영업사원의 전반적인 일상 업무(daily routine)에 있어서 영업활동

(ex., 고객방문 횟수, 고객응대 횟수 등)을 면밀히 감시하고 평가하게 된다. 또한 다른 차원의 통제에 비해 상대적으로 중앙 집중적이고 상의하달 체제의 특성이 있어서 영업사원에 대한 철저한 감시와 평가를 통해 영업업무에 관해 구체적이고 즉각적인 피드백이 가능하다는 특성이 있다(정연승, 노원희 2016). 조직의 활동통제가 영업사원의 성과에 직접적인 영향력이 있는가에 대한 많은 논의가 있어왔으며 여러 학자들의 관점에 따라 다양한 연구결과가 제시되고 있는 상황이다. 대부분의 연구들에서는 활동통제와 영업사원의 영업성과 간의 직접적인 영향력을 검증하지 못하고 있으나 최근 연구들에서는 긍정적인 영향력과 부정적인 영향력을 다양하게 밝히고 있다. Serge and Ende(2011)의 연구에서는 활동통제는 평가과정에서 야기되는 주관성과 복잡성으로 인해 높은 통제비용이 발생할 수 있으며, 이는 조직으로 하여금 오히려 생산성과 효율성을 떨어뜨리는 주요 요인이 될 수 있다고 주장하였다. 하지만 모든 영업구성원에 대한 직접적인 업무지시와 효과적인 영업과정 및 절차에 대한 피드백 전달은 오히려 영업사원의 영업성과를 높이는 결과를 가져온다는 주장도 있다(Turner and Makhija 2006).

1.2 역량통제

역량(力量)의 학술적 개념은 1973년 McClelland에 의해 처음 소개가 되었다. McClelland(1973)는 역량을 효과적이고 우수한 업무수행의 원인이 되는 개인의 내재적인 특성으로 정의를 내렸으며 한 개인에 있어 업무의 성과나 인생의 성공 여부는 역량에 대한 측정으로 예측 가능하다고 주장하였다(McClelland and David 1973). 이를 계기로 역량의 개념은 경영학 등 여러 학문분야에서 널리 논의가 되면서 영업사원의 역량에 대한 연구도 주목을 받기 시작하였다.

영업통제시스템에서 역량통제는 영업사원의 판매기술 및 영업역량 개발에 초점을 두고 있다. 영업사원의 전반적인 영업업무 일거수일투족을 감시하고 평가하는 행동통제와는 달리 영업사원이 영업활동을 함에 있어서 필요한 제품 및 서비스에 대한 정보와 피드백 뿐 아니라 고객문제해결 방법 및 협상과 관련된 판매기술 교육 등 영업사원의 역량개발과 관련된 전반적인 부분을 관리하고 통제하는 차원이라 할 수 있다(Mallin and Pullins 2009). 이는 조직차원에서 영업사원들이 탁월한 영업기술과 역량을 보유하게 함으로써 영업성과를 향상시킬 수 있도록 하는 관리적 시도라 할 수 있기 때문에 영업 관리자는 영업사원들의 역량향상을 위해 기술과 목표의 수준을 설정한 후, 이들이 목표를 달성할 수 있도록 적극적으로 관여하고, 목표달성 여부를 근거로 상벌 등의 보상을 제공하게 된다(Challagalla and Shervani 1996).

1.3 결과통제

결과통제는 앞서 논의된 활동통제와 역량통제와는 또 다른 통제 메커니즘으로 영업 관리자는 영업사원의 전반적인 영업활동과정이나 이들의 역량개발에 집중하는 대신 영업실적이나 재무적 성과와 같은 영업사원이 달성해야 할 목표치를 모니터링하고 평가하는 통제방법이다(Challagalla and Shervani 1996; Ouchi 1977).

결과통제는 전형적으로 객관적인 평가와 계량화가 가능하기 때문에 개인 및 팀 구성원 간에 명확한 비교 및 평가를 할 수 있으며 평가자의 주관적 의견이 포함되지 않기 때문에 영업사원들에게 상, 벌 등의 보상을 제공함에 있어 효율적이라는 장점이 있다. 또한 결과통제는 영업사원의 자유재량을 허용하면서도 목표실적을 달성하게 되었을 때 인센티브 등의 보상이 제공되기 때문에 직원들을 동기부여

할 수 있고, 업무과정에서 자율성이 보장되는 통제 시스템이라 할 수 있다. 하지만 영업사원이 주어진 목표실적을 달성하는데 사용되는 수단에 대해서 자율성을 보장하는 것이지 목표를 완전히 자유롭게 선택할 수 있게 하는 것은 아니다. 결과통제는 사후적 통제 메커니즘이기 때문에 영업활동 중에 문제가 발생하기 전에 문제를 예방 할 체계가 부족하다는 단점 역시 존재한다. 또한 실적에 급급한 나머지 조직성과에 있어 중요한 다른 목표를 배제하고 단지 계량화할 수 있는 목표에만 중점을 둔다는 점에서 영업사원의 기회주의적이고 근시안적 행동을 유발할 가능성이 있다.

2. 내재적 동기의 구성요소로서의 도전의식

본 연구는 영업사원의 도전의식(challenge seeking)을 내재적 동기의 구성요소로 보고 영업통제시스템과 영업성과 사이에서의 역할을 재조명하고자 하였다. 영업통제시스템 문헌에서 영업사원의 도전의식은 동기(motivation)의 측면에서 연구가 진행되어 왔다(Miao and Evans 2013). 영업사원이 본인에게 주어진 과업을 성공적으로 달성할 수 있느냐 없느냐는 개인이 보유한 역량에 의해 결정이 될 수 있지만, 실제 그 과업에 성실히 임하느냐는 영업사원 개인의 동기에 의해 발생되어진다(Weitz and Sujun 1986). 이에 동기이론(motivation theory)은 영업사원 개인의 행동패턴들을 예측가능하게 해주는 동기화 과정(motivational process)에 대한 폭넓은 이해를 제공해주고 있다. 마케팅 관련 선행연구들에서는 일반적으로 동기를 외재적 동기(extrinsic motivation)와 내재적 동기(intrinsic motivation)로 구분하여 설명하고 있다(Amabile, Hill, Hennessey and Tighe 1994; Weitz and Sujun 1986). 외재적 동기는 금전과 승진과 같이 외부로부터 주어지는 보상이나 조직 내에서 다른 사람들로 부터의 인정 등을

의미하는 반면, 내재적 동기는 다른 뚜렷한 보상보다는 과업을 수행함에 있어 영업사원의 영업행동 그 자체로 인해 얻게 되는 즐거움이나 과업에 있어서의 도전의식을 통해 일에 몰두하게 되고 노력이 발생하는 상태를 말한다(Deci and Ryan 1985). 내재적 동기 이론은 다양한 연구 분야에서 여러 학자들로부터 관심을 받아왔는데, 먼저 Deci and Ryan (1985)은 인지적 평가이론에서 자기결정감과 유능함을 인간의 기본적인 욕구라 가정하고 내재적으로 동기화된 행동은 자기결정감과 유능감의 욕구에 의해 동기화된 행동이라 주장하였고, Hackman and Oldham(1980)은 직무특성 이론을 제시하면서 직무의 특성이 직무 수행자의 성장욕구기준과 부합될 때 직무에 보다 큰 의미를 부여하게 되고 목표의식이 활성화되어 일하고자 하는 의욕과 동기유발에 긍정적인 영향을 준다고 하였다.

영업연구에서 영업통제시스템과 영업사원의 동기요인과의 관계를 살펴본 문헌은 Cravens, Ingram, LaForge, and Young(1993)과 Anderson and Oliver (1987)의 연구를 시초로 진행이 되어왔다. 이들의 주장에 따르면 영업통제시스템 하위 차원 중에서 행동통제와 역량통제는 영업사원 개개인의 내재적 동기와 연관되어 있고, 결과통제는 외재적 동기와 밀접한 관련이 있다고 하였다. 최근 Miao and Evans(2013)의 연구에서도 영업사원의 내재적 동기를 도전의식(challenge seeking)과 즐거움(enjoyment)으로, 외재적 동기를 보상(compensation)과 동료들로부터의 인정(recognition)으로 구분하여 영업통제시스템 하위차원들과의 관계를 실증하고 있다.

2.1 판매지향성

영업현장에서 영업사원들의 고객에 대한 판매태도는 영업사원 개개인의 성과와 조직의 영업성과에 직접적인 영향을 미치게 된다. 영업사원들의 판매

태도와 관련된 연구는 마케팅 분야에서 오랫동안 다양한 주제로 논의되어 왔고, 대부분 연구들이 영업사원들의 지향성에 관한 내용들로 영업행동 및 영업성과의 선행변수로써의 역할을 집중 조명해왔다. 고객에 대한 판매태도에 관한 연구는 보편적으로 두 가지 흐름으로 진행되어 왔는데, 대표적으로 판매 지향적 태도(selling-oriented attitude)와 고객 지향적 태도(customer-oriented attitude)이다. Saxe and Weitz(1982)는 고객에 대한 판매원들의 판매태도를 SOCO 이론에 근거하여 판매지향성과 고객지향성으로 구분 지었으며, 이후 서비스 마케팅 분야와 영업연구에 꾸준히 등장하고 있는 구성개념이라 할 수 있다. 고객지향성은 마케팅에서 지속적으로 강조하고 있는 고객가치 추구하고 고객만족에 초점이 맞추어져 있기 때문에 제품 및 서비스의 판매과정에서 고객이 필요로 하고, 고객의 상황에 적합한 상품을 판매하려는 판매태도라 할 수 있으며 고객과의 장기적인 관계까지도 목표로 한다(Saxe and Weitz 1982). 이에 반해 판매지향성은 고객이 필요로 하고, 고객에게 적합한 상품판매 보다는 판매원 자신이 잘 판매할 수 있고, 당장의 실적에 도움이 되는 상품을 판매하려는 성향을 갖고 있다 보니 판매원 개인의 단기적 성과달성에 초점이 맞추어져 있는 판매태도라 할 수 있다(Saxe and Weitz 1982). 고객지향성과 판매지향성은 영업연구에서도 꾸준히 등장하고 있지만 각 구성개념의 정의정립과 측정방법에 있어서 수년간 논쟁이 되고 있는 대표적인 구성개념이다(Goad and Jaramillo 2014). 특히, 판매지향성 개념을 고객지향성과 정 반대의 개념으로 고객지향성과 연속체의 극단(polar ends of a continuum)의 개념으로 봐야하는지, 혹은 고객지향성과 관련은 있지만 서로 구분되는 별개의 구성개념으로 봐야하는지에 대한 부분이다(Frank and Park 2006; Goad and Jaramillo 2014). 최근 여러 연구들과 Goad and Jaramillo(2014)의 메타연구에 따르면 판매지향성은

고객지향성과 정 반대의 개념이 아니라 서로 상관관계는 높지만 정확히 구분되는 별개의 구성개념이라는 의견에 초점이 맞추어지고 있다. 하지만 여전히 대부분의 연구가 고객지향성에 집중되어 있고, 판매지향성에 대한 연구는 제대로 이루어지지 않고 있는 실정이다.

하지만, 기업의 성과 극대화 측면에서 영업사원의 고객지향적 성향 뿐 아니라 판매지향적 성향 역시 효율을 가질 수 있는 부분이 있으며(정연승, 안수진, 이호택 2017), 기업이 효과적으로 단기성과 창출 및 장기성과 창출을 동시에 도모하기 위해서는 영업사원의 고객지향적 태도와 판매지향적 태도 모두를 균형 있게 고려해야 할 필요가 있다.

2.2 직무열의

직무열의(job engagement)는 조직 구성원이 직무에 있어서의 많은 시간과 노력을 쏟으며 직무에 몰두한 상태를 의미하는 개념으로 그동안 주로 조직심리학과 조직행동분야의 연구에서 많은 관심을 받아왔다(Amabile, Hill, Hennessey and Tighe 1994). 직무열의를 학술적 개념으로 처음 소개하였던 Kahn(1990)은 직무열의를 조직 구성원들이 업무수행 과정에서 본인의 모든 자원을 투입하는 것으로 정의하였으며, 본인의 육체적, 정신적, 인지적, 정서적 에너지를 최대한 투입하고, 직무성과에 집중하였을 때 직무열의의 심리상태를 경험 할 수 있다고 주장하고 있다(Rich, LePine, and Crawford 2010). 직무열의는 조직 구성원 개개인에게 긍정적인 경험 제공과 직무에 있어서의 좋은 결과를 가져다주는 역할을 할 뿐 아니라, 조직에게도 긍정적인 결과를 가져다주기 때문에 조직차원에서 중요하게 다루어지고 있는 핵심적 태도변수라 할 수 있다. 마케팅 분야에서 직무열의는 직무몰입(job commitment)과 유사한 개념으로 사용되고 있으나 개념적 정의가

엄연히 다른 구성개념이다. 직무몰입은 조직 구성원이 일상에서 직무를 차지하는 정도를 의미하는 것으로 인지적 판단에 의한 이미지가 강하게 연결되어 있는 반면, 직무열의는 인지적 측면 뿐 아니라 육체적, 정서적, 행동적 측면도 강조되고 있으며 직무를 수행하는 과정에서 종업원들이 자신을 얼마나 집중시키느냐에 주된 관심을 가지고 있다(Rich, LePine, and Crawford 2010).

다수의 연구에서 직무열의에 영향을 미치는 선행 변수들을 규명하고자 하는 노력이 이어져왔다. 특히, 개인의 직무동기가 어떻게 직무열의에 영향을 미치는지에 대한 동기적 관점에 초점이 맞추어져 왔는데 특히, 직무열의를 촉발시키는 개인 수준의 심리적 상태에 관심을 두고 있으며, Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, and Bakker(2002), Bakker and Demerouti(2007)는 자신의 일에 노력을 투자하려는 의지, 자아효능감, 열정, 자부심, 도전의식, 낙관주의가 직무열의를 유발하는 심리적 상태라고 주장하고 있다.

III. 연구모델 및 가설설정

1. 영업통제시스템과 도전의식의 관계

영업통제시스템은 조직 간 혹은 조직 내 개인 간 구체화된 조직의 목표를 달성하기 위해 영업사원들이 과업을 제대로 이행되고 있는지, 경영진이 의도한 조건이 충족되고 있는지를 확인하는 모든 행위를 포함한다(Anderson and Oliver 1987; Ouchi 1979). 영업통제시스템이 효율적으로 운영된다면 조직의 목표와 목적을 달성할 가능성이 높아진다. 영업통제시스템의 효율적인 운영을 위해서는 영업통제시스템이 영업사원들의 행동을 조직이 원하는 방향으로 이끌 수 있어야 하며, 원하는 행동을 지속시킬 수

있는 동기부여가 중요하다 볼 수 있다. 영업통제시스템과 영업사원의 동기와의 관계에 관한 문헌은 2000년대에 들어와서 Mallin and Pullins(2009), Miao and Evans(2013), Miao, Evans, and Zou(2007)와 같은 학자들로부터 제한적으로 연구가 되어왔고, 국내문헌에서는 아직 영업통제시스템과 영업사원의 동기와의 관계를 살펴본 연구는 전무하다.

Miao, Evans, and Zou(2007)는 활동통제와 도전의식과의 관계를 자기결정이론(self-determination theory)과 인지평가이론(cognitive evaluation theory)으로 설명함으로써 활동통제가 영업사원의 도전의식에 부정적인 영향을 미친다고 밝히고 있다. 자기결정이론에서는 자기결정성에 영향을 미치는 기본 심리욕구로 자율성, 유능성, 관계성에 대한 경험을 강조하면서 이 세 가지 기본심리욕구의 충족은 자기결정성을 통해 내재적 동기를 촉진한다고 주장하고 있다(Deci and Ryan 1985). 이러한 맥락에서 조직차원에서 이루어지는 활동통제는 조직 내 영업사원들의 자율성을 방해하게 되고, 영업사원의 도전의식에 부정적인 영향을 미칠 수가 있다. 이와는 대조적으로 역량통제는 영업사원의 판매기술과 역량을 개발하고 보상을 제공해주기 위해 고안된 통제 메커니즘이기 때문에 조직 내 영업사원들이 참신함을 찾고, 새로운 영업기술을 배우고, 적용할 수 있는 업무환경은 업무에 대한 자율성과 역량개발 기회를 제공할 수 있다. 또한 당장의 실적에 큰 관여를 두지 않기 때문에 영업관리자와 영업사원들 간의 긴밀한 유대관계가 형성될 가능성이 있고, 이는 영업사원의 직무에 대한 즐거움과 도전의식에 중요한 원천이 될 것으로 예측할 수 있다.

가설 1: 팀 수준에서 이루어지는 조직의 활동통제는 영업사원의 도전의식에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 팀 수준에서 이루어지는 조직의 역량통제는 영업사원의 도전의식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 영업통제시스템과 판매지향성의 관계

그동안 많은 선행연구들에서 영업통제시스템과 영업성과와의 관계를 밝혀왔으나 영업성과에 실질적으로 영향을 미칠 수 있는 영업통제시스템을 받아들이게 되는 영업사원들 개개인의 판매에 대한 태도에 대한 논의는 매우 제한적으로 진행되어 왔다. 마케팅 분야에서 영업사원들의 판매태도와 관련된 연구는 영업사원의 지향성과 관련한 내용으로 대표적으로 Saxe and Weitz(1982)가 처음 제시한 판매지향성과 고객지향성 연구가 주를 이루고 있다. 본 연구는 판매지향성에 초점을 두어 영업통제시스템의 하위 차원 중 결과통제가 판매지향성에 미치는 영향을 살펴보고자 하였다. 특히, 앞서 논의한 활동통제와 역량통제와는 달리 결과통제를 개인에 대한 심층적 이해를 위해 개인수준에서 측정하여 판매지향성에 미치는 영향을 확인하고자 한다. 결과통제의 가장 큰 특징은 영업 관리자가 영업사원의 전반적인 영업활동과정이나 이들의 역량개발에 집중하는 대신 영업사원이 달성한 실적이나 재무적 성과와 같은 목표치 달성여부를 모니터링하고 평가하는 통제방법이라 할 수 있다(Challagalla and Shervani 1996; Ouchi 1977). 영업사원 개개인에게 행해지는 결과통제는 자율성 측면에서 활동통제와 역량통제에 비해 업무과정에서의 자유재량이 많이 허용된다는 특징이 있는 대신 판매량 및 수익성과 같은 판매결과에 대한 책임이 부여된다고 할 수 있다. 결과통제와 영업사원의 판매지향성의 직접적인 관계를 실증한 선행연구들에서는 정 반대되는 입장을 주장하고 있다. 먼저, 결과통제가 판매지향성에 부정적인 영향을 미친다는 연구들에서는 결과통제를 통해 영업사원은 영업실적에 대해서만 책임을 지고, 영업업무 전반에 대한 자율성을 보장받기 때문에 이러한 업무환경과 조건은 판매지향성 보다는 고객의 요구사항을 충족시키고, 창의적인 문제해결

과 같은 고객 중심적인 판매태도와 행동으로 이어진다고 주장하고 있다. 이에 반해 결과통제가 판매지향성에 긍정적인 영향을 미친다는 연구들에서는 결과통제가 영업사원들의 스트레스를 발생시키고, 직무에 있어서의 과부하를 유발하게 된다고 하였다. 이에 영업사원은 개개인에 할당된 영업목표치를 채우기 위해 비공식적인 기회를 활용할 가능성이 있고, 예측하지 못한 위험상황을 모면하기 위한 속임수(guile)와 같은 기회주의적 행동을 하게 되며 판매상황에서도 고객의 상황에 적합한 제품을 판매하려는 고객지향성 보다는 본인에게 익숙하고, 단기실적에 유리한 제품을 판매하려는 행동을 보일 수 있다는 점을 강조하고 있다(Goad and Jaramillo 2014). 또한 Schwepker and Good(2005)는 영업사원의 판매목표가 연 단위로 설정되는 것이 일반적이지만 판매활동에 대한 진행사항을 결과통제 하에서 수시로 감독하기 때문에 판매목표에 따른 압박과 스트레스로 인해 영업사원이 고객과 상호작용을 할 때 기회주의적 판매행동의 형태를 보일 수 있으며 종종 자신의 노력을 매력적인 외부 보상물과 연결시키려는 특성이 있다고 하였다.

최근 연구들은 일반적으로 결과통제가 판매지향성에 긍정적인 영향을 미친다는 주장에 초점을 맞추고 있다. 따라서 이와 같이 선행연구들에서 밝힌 학술적 근거와 논리를 종합해 볼 때, 본 연구에서는 개인수준에서의 결과통제가 영업사원의 판매지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있다.

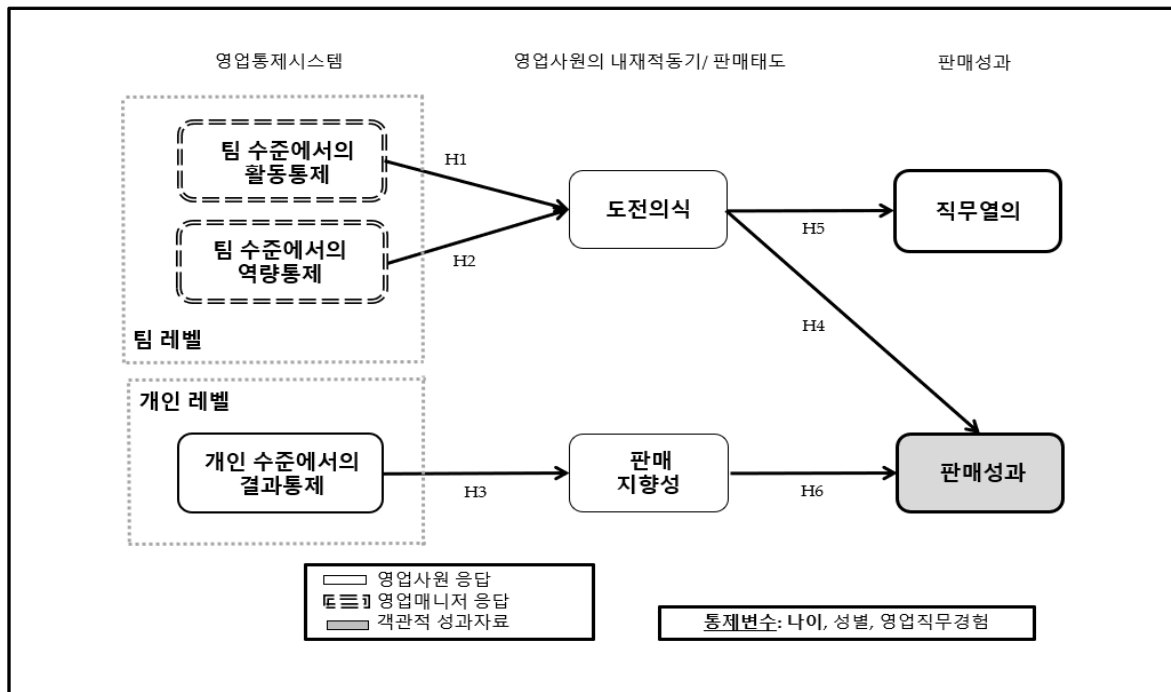
가설 3: 개인 수준에서 이루어지는 조직의 결과통제는 영업사원의 판매지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 도전의식, 판매지향성과 직무열의, 영업성과의 관계

본 연구는 영업통제시스템이 영업사원의 내재적 동기와 고객에 대한 판매태도를 통해 영업성과에

어떠한 영향을 미치는 지를 살펴보는 데 목적이 있다. 이와 관련하여 Chenhall(2003)은 영업통제가 영업성과에 영향을 미치는 경로를 동기부여 관점에서 설명하고 있다. 동기부여 관점에 따르면 적절한 동기가 부여된 조직원들은 개인 목표를 달성하고자 하는 의지로 인해 영업성과가 증대된다고 하였다. 도전의식은 내재적 동기의 대표적인 구성 요소로서 여러 선행연구들에서 도전의식이 영업성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 주장하고 있다. Spiro and Weitz(1986)는 도전의식이 강한 사람은 본인의 행동에 대해 내부적인 원인규명을 하는 경향이 강하기 때문에 업무에 있어서도 상황에 맞추어 판매 계획과 전략을 효과적으로 수정하여(working

smart) 직무에 효율적으로 접근 할 가능성이 있다고 하였다. 또한 도전의식은 직무에 투입되는 시간, 노력의 양과 유의미한 상관관계가 있다는 것을 밝히면서 이는 조직 구성원의 직무에 대한 열의와 직무 성과에도 영향을 미친다고 주장하고 있다(Amabile, Hill, Hennessey and Tighe 1994). Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, and Bakker(2002)는 자신의 일에 노력을 투자하려는 의지, 자부심, 열정, 도전의식은 직무열의를 촉발하는 핵심적 심리적 상태라고 주장하고 있다. 이처럼 영업사원의 직무열의와 성과는 동기가 부여된 행동에 의해 결정이 된다 할 수 있는데 선행연구들이 이러한 사실을 입증해 주고 있다.



<그림 1> 연구모형

영업사원의 판매지향성은 고객의 니즈를 배제한 판매태도로 간주되어 상대적으로 고객지향성 연구에 비해 연구가 매우 제한적으로 이루어져왔다. 하지만 판매지향성이 영업성과에 효용을 가져다 줄

수 있고, 특히 고객의 단기적인 만족을 이끌 수 있다는 주장도 존재한다(Saxe and Weitz 1982; Thakor and Joshi 2005). 판매지향성은 영업사원이 판매실적에 따른 보상과 상사와 다른 동료로부터의 인정

을 받기 위한 수단으로 제품과 서비스를 잘 파는데 초점이 맞추어져 있다. 판매지향성 판매태도를 갖는 영업사원은 그들의 판매실적을 상사의 기대치 및 조직 내 조직원들의 실적과 비교를 하게 되는 성향이 있다(Kohli, Shervani, and Challagalla 1998). 따라서 판매에 대한 강한 욕구와 열망은 그들로 하여금 더 큰 노력을 기울이게 하고, 판매상황에 있어 본인의 목적에 맞게 여러 수단을 다양하게 선택하여 높은 성과를 이끌어 낼 가능성이 있다. 따라서 선행연구들에서 밝힌 학술적 근거와 논리를 종합해 볼 때 본 연구에서는 영업사원의 도전의식과 판매지향성은 영업사원의 영업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있다.

가설 4: 내재적 동기 요소로서의 도전의식은 영업사원의 직무열의에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 5: 내재적 동기 요소로서의 도전의식은 영업사원의 영업성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 6: 영업사원의 판매지향성은 영업사원의 영업성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

IV. 연구방법

1. 표본선정 및 자료수집

본 연구에서 제시한 연구목적과 연구가설을 검증하기 위해 국내의 대형 생명보험사의 지원을 받아 해당 보험사에서 실제 영업업무를 담당하고 있는 영업사원들과 이들의 직속상관인 영업팀 매니저들을 대상으로 설문조사법을 이용하여 자료를 수집하였고, 영업사원들 개개인의 영업성과를 해당 보험사의 마케팅 데이터베이스로부터 추출하여 영업사원 응답, 매니저 응답, 그리고 객관적 성과데이터의 삼원 데이터 소스(triadic data sources)를 매칭 하여 실증분석에 활용하였다. 표본으로 보험

사의 영업사원을 선정한 이유는 먼저, 영업 관리 차원에서 실제로 영업통제시스템과 같은 관리도구가 보험업계에서 보편적으로 잘 활용이 되고 있으며 보험업의 특수성으로 인해 영업사원의 비율이 높을 뿐 아니라 영업사원 임금체계가 영업사원 개개인의 판매실적을 기준으로 결정되기 때문에 본 연구에서 제시한 연구목적 및 연구가설을 실증하기 위한 매우 적합한 표본 집단이라 판단하였다.

자료수집에 앞서 해당 표본 집단의 적합도 조사 및 설문지에 수록 될 측정도구 등이 적합한지를 알아보기 위한 사전조사로 해당기업에서 근무하고 있는 3인의 임원진과 2인의 영업매니저와의 심층인터뷰(In-depth interview)를 통해 실제 해당기업에서 영업사원의 영업활동 관리에 활용하고 있는 영업통제시스템을 구체적으로 확인하였다. 또한, 영업연구를 전문으로 하는 마케팅 전공 교수진들과의 연구회의를 통해 설문지에 수록 될 측정문항의 적합성을 조사한 후, 이를 보험업계 영업직군의 상황에 맞게 수정하여 설문지를 제작하였다.

자료수집 절차는 다음과 같다. 먼저, 해당기업의 지원을 받아 실제 영업업무를 담당하고 있는 사내 전 영업사원들과 이들의 직속 영업매니저를 대상으로 온라인 서베이가 진행되었으며 온라인 서베이는 사내 인트라넷(intranet)망을 통해 2,105명의 영업사원과 280명의 영업매니저에게 설문이 제공되었고, 이러한 과정을 거쳐 총 1,077명의 영업사원과 178명의 영업매니저의 응답이 최종적으로 회수가 되었으며 응답률은 각각 51%, 64%로 나타났다. 서베이 종료 후 2개월 뒤 응답을 한 영업사원의 판매실적 데이터와 영업직무 근속년수 및 기타 인구 통계적 정보를 사내 데이터베이스로부터 추출하였다. 이후, 영업사원, 영업매니저들에 부여되는 계보코드를 통해 동일한 계보코드를 갖게 되는 영업사원, 매

니저를 같은 팀으로 간주하여 매칭(matching)하였고, 이상의 과정을 거쳐 실증분석을 위한 판매실적 데이터와 영업사원, 영업매니저 설문응답으로 구성된 최종 데이터 셋을 완성하였다.

2. 주요변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서 사용된 변수를 측정하기 위해 기존 선행연구들에서 신뢰성과 타당성이 검증된 측정항목을 본 연구에서 조사하고자 하는 산업의 특성에 맞게 수정 및 보완하여 사용하였다. 연구에서 사용된 모든 측정문항들은 10점 리커트 척도(1점: 전혀 아니다~10점: 매우 그렇다)로 측정하였고, 조사과정에서 영어로 작성된 기존의 측정문항을 한국어로 번역과정을 거친 후 사용되었다. 먼저, 활동통제, 역량통제는 영업 매니저의 응답으로, 결과통제는 영업사원의 응답으로 측정하였다. 활동통제, 역량통제, 결과통제는 Kohli, Shervani, and Challagalla (1989)와 Miao and Evans (2013)의 연구에서 사용된 활동통제 4문항(팀 내 설계사들에 대한 전반적인 영업활동에 대한 지도, 체크, 조정, 인정), 역량통제 4문항(팀 내 설계사들에 대한 영업기술/협상기술에 대한 평가, 가이드라인 제시, 고객응대 및 커뮤니케이션 능력 평가 및 피드백, 효과적 판매방식 전달), 결과통제 4문항(달성해야 할 목표실적 지정, 체크, 성과달성여부에 따른 인정, 보상/상벌 제공)을 보험업계 상황에 맞게 수정하였고, 영업사원의 도전의식은 Miao and Evans (2013)의 연구에서 사용된 3개의 측정문항(복잡한 영업업무 해결에 대한 보람, 새로운 직무에 대한 시도, 영업능력 개발에 대한 선호)을 그대로 사용하여 영업사원의 응답으로 측정하였고, 영업사원의 판매지향성은 Saxe and Weitz(1982)의 연구에서 사용된 문항을 보험판매 상황에 맞게

수정하여 영업사원의 응답을 통해 3문항(고객의 만족보다는 판매자체에 집중, 잘 알고 있으면서 쉽게 판매할 수 있는 제품 판매, 고객이 계약을 하게끔 하는데 많은 시간투자)으로 측정하였다. 직무열의는 Schaufeli, Bakker, and Salanova(2006)가 사용한 4문항(직무에 대한 에너지, 열정, 영감, 자부심)을 그대로 사용하였으며 영업사원의 응답으로 측정하였다. 마지막으로, 영업사원의 영업성과는 해당기업에 종사하는 영업사원들의 해당 분기 판매실적¹⁾ 자료를 로그변환(log-transformation)하여 사용하였다. 본 연구의 검증과정에서 변수들 간의 관계에 영향을 미칠 수 있는 영업사원의 영업직무경험, 연령, 성별은 통제변수로 설정하였고, 관련 자료는 사내 데이터베이스로부터 추출하였다.

온라인 서베이에 응답한 1077명의 영업사원과 178명의 영업매니저의 응답 중 불성실하거나 편향된 응답을 제외하고 총 1039명의 영업사원과 159명의 영업매니저의 응답을 기초로 실증분석을 실행하였으며 응답자 중 남성은 416명(40.3%), 여성은 623명(59.7%), 응답자의 평균나이는 41.5세였고, 학력 수준은 중·고졸이 532명, 대졸이 457명, 대학원 졸업이 6명으로 나타났다. 응답자의 영업직무 근속년수는 평균 31.6개월로 나타났다.

V. 실증분석 및 결과

1. 측정변수의 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구의 실증분석에 앞서 먼저, 구성개념들의 신뢰성을 검증하기 위해 Cronbach's alpha계수를 이용하여 내적 일관성을 검증하였다. 검증결과, 각 구성개념에 대한 Cronbach's alpha 계수가 Nunnally

1) 보험사 영업사원들의 판매성과 지표로 활용되는 환산피(계약건수×판매금액)로 측정

and Bernstein(1994)이 제시한 수용 기준치인 0.7이상으로 나타나 구성개념들의 내적 일관성이 확보된 것으로 판단하였다. 아울러 확인적 요인분석(CFA)을 실시한 확인한 결과 <표 1>에서 제시되었듯이 연구모형의 절대적합지수, 증분적합지수 수치들이 모두 권고치 이상으로 나타났기 때문에($\chi^2=576.801$, $df=198$, $CMIN/DF=2.973$, $GFI=.927$, $RMSEA=.055$, $CFI=.979$, $TLI=.976$, $NFI=.969$) 전체적인 모형 적합도는 매우 양호한 것으로 확인되었다. 또한 모든 구성개념의 측정문항에 대한 요인적재치가 0.6을 상회하고 있고, $p<.01$ 수준에서 유

의한 것으로 확인 되었다. 구성개념들의 평균분산추출값(AVE)은 모든 항목들이 권고치인 .5이상으로 나타났으며, 개념 신뢰도값(CR) 역시 모든 항목들이 .7을 상회함에 따라 본 연구의 수렴타당성은 확보된 것으로 확인 되었다. 다음으로 판별타당성을 검증하기 위해 상관관계분석을 시행하였다. <표 1>의 상관분석 표에서 제시된 바와 같이 모든 구성개념의 평균분산추출 값이 상관계수의 제곱 값을 초과하는 것으로 나타나 판별타당성 역시 확보되었다는 것을 알 수 있다(Fornell and Larcker 1981).

<표 1> 확인적 요인분석 결과 및 상관관계분석

변수	평균	표준편차	CR	AVE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
활동통제	7.372	2.040	0.803	0.506	0.950									
역량통제	7.578	1.977	0.906	0.708	0.254**	0.976								
결과통제	8.002	1.829	0.901	0.695	0.357**	0.486**	0.970							
도전의식	7.506	2.122	0.750	0.500	0.112**	0.192**	-0.097*	0.937						
판매지향성	5.947	2.587	0.756	0.508	0.076	0.188**	0.248**	0.172**	0.954					
직무열의	7.260	2.251	0.862	0.631	0.104**	0.076*	0.053	0.228**	-0.108**	0.965				
판매성과	13.880	0.978	—	—	0.019	0.032	-0.011	0.115**	-0.096*	0.243**	1			
영업직무 경험	31.647	62.106	—	—	-0.168**	-0.061	-0.104**	0.007	-0.022	-0.121**	-0.046	1		
나이	42.118	10.397	—	—	-0.142**	-0.097*	-0.059	-0.047	-0.059	-0.100**	-0.083*	0.464**	1	
성별 (남=1, 여=2)	1.639	0.481	—	—	-0.137**	-0.084*	-0.069	-0.042	-0.016	-0.204**	-0.107**	0.242**	0.395**	1

** $p<.01$; * $p<.05$

측정모델적합도: $\chi^2=576.801$, $df=198$, $GFI=0.927$, $CFI=0.979$, $TLI=0.976$, $NFI=0.969$, $RMSEA=0.055$

2. 가설 검증

본 연구에서 설정한 연구가설을 검증하기 위해 구조방정식모형(Structural Equation Model)분석을 수행하였는데 연구모형의 적합도는 <표 2>에서 제시된 바와 같이 대부분의 절대적합지수, 증분적합지수 수치들이 모두 권고치 이상으로 나타났($\chi^2=762.317$, $df=276$, $CMIN/DF=2.762$, $GFI=.919$, $RMSEA=.052$, $CFI=.974$, $TLI=.970$, $NFI=.961$).

본 연구의 연구가설은 팀 수준에서의 활동통제, 역량통제와 도전의식과의 관계, 개인 수준에서의 결과통제와 판매지향성의 관계, 도전의식과 직무열의, 영업성과의 관계, 그리고 판매지향성과 영업성과의 관계에 관한 가설로 구성되어 있으며 연구가설의 검증은 구성개념들의 경로계수의 확인을 통한 방법으로 수행되었으며 내용은 <표 2>에서 확인할 수 있다. 연구에서 설정한 모든 가설 중 <가설 1>과 <가설 6>을 제외하고, 모든 가설이 지지되었음을

확인할 수 있다. 먼저, <가설 1>의 검증결과, 경로계수 추정치는 .052며, t값은 1.259(p>.05)로 <가설 1>은 유의하지 않은 것으로 나타나 활동통제는 도전의식에 부의 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 <가설 1>은 지지되지 않았다. <가설 2>의 검증결과, 경로계수 추정치는 .169이며 t값은 4.097(p<.01)로 유의한 것으로 나타나 설정한 가설대로 역량통제는 도전의식에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 <가설 2>는 지지되었다. <가설 3>의 검증결과, 경로계수 추정치는 .285이며 t값은 7.350(p<.01)으로 개인 수준에서 이루어지는 결과통제는 영업사원의 판매지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 <가설 3>은 지지되었다. 다음으로, 도전의식이 직무열의에 미치는 영향력을 검증한 결과, 경로계수 추정치는 .225이며 t값은 5.623(p<.01)으로 유의한 것으로 나타나 <가설 4>

는 지지되었다. <가설 5>의 검증결과, 경로계수 추정치는 .144이며 t값은 3.543(p<.01)으로 유의하게 나타나 도전의식이 영업사원의 영업성과에 정의 영향을 미칠 것이라 설정한 <가설 5>는 지지되었다. 마지막으로, 영업사원의 판매지향성이 영업성과에 미치는 영향력을 검증한 결과 경로계수 추정치는 -.094이며, t값은 -2.386(p<.05)으로 유의한 영향력이 있는 것으로 나타났다. 하지만, 연구자들이 기존에 설정했던 가설과는 방향성이 반대로 나왔기 때문에 <가설 6>은 지지되지 않았다. 이는 영업사원의 판매지향성이 영업성과에 긍정적인 영향을 미치기 보다는 오히려 부정적인 영향을 미친다는 것을 의미한다. 즉, 판매상황에서 영업사원이 강한 판매지향적 태도를 보일수록 영업성과가 낮아진다는 것을 보여주고 있다. 이에 대한 논의는 결론 부분에 추가적으로 제시하고자 한다.

<표 2> 가설검증

경로		표준화계수	T값	결과
H1	활동통제 → 도전의식	0.052	1.259	지지되지 않음
H2	역량통제 → 도전의식	0.169**	4.097	지지
H3	결과통제 → 판매지향성	0.285**	7.350	지지
H4	도전의식 → 직무열의	0.225**	5.623	지지
H5	도전의식 → 판매성과	0.144**	3.543	지지
H6	판매지향성 → 판매성과	-0.094*	-2.386	지지되지 않음

** p<.01 ; * p<.05

모델적합도 : $\chi^2=762.317$, df=276, GFI=0.919, CFI=0.974, TLI=0.970, NFI=0.961, RMSEA=0.052

3. 매개효과 분석

추가적으로 영업통제시스템의 하위 세 차원과 영업사원의 영업성과와의 관계에 있어 도전의식과 판매지향성이 어떠한 심리적 기제로서의 역할을 하는지 이들의 매개역할을 확인하고자 하였다. 영업통제시스템이 영업사원의 내재된 동기로서의 도전의식과 고객에 대한 판매태도인 판매지향성을 매개로

이들의 영업성과에 미치는 효과를 살펴보기 위해 Sobel test와 Hayes(2013)가 제안한 부트스트랩(Bootstrap) 방법을 사용하였다(Process model 4). 먼저, 팀 수준에서의 활동통제와 영업성과 간의 관계에서 도전의식의 매개효과를 확인하고자 Sobel test를 실시한 결과, z=1.336, p>.05로 매개효과가 유의하지 않게 나타났다. 부트스트랩 방법을 이용한 추가 매개분석 결과, 간접효과의 계수값은 .007로 나

타났고, 95% 신뢰구간 내 매개효과의 하한치와 상한치의 범위가(-.003 to .024)로 통계적으로 유의하지 않게 나타났다. 다음으로, 팀 수준에서의 역량통제와 영업성과 간의 관계에서 도전의식의 매개효과를 Sobel test로 확인한 결과, $z=2.449$, $p<.05$ 로 매개효과가 유의하게 나타났다, 부트스트랩을 이용한 추가 매개분석 결과, 간접효과의 계수 값은 .011로 나타났고, 95% 신뢰구간 내 매개효과의 하한치와 상한치의 범위가 (.004 to .022)로 통계적으로 유의하게 나타났다. 마지막으로 개인 수준에서의 결과통제와 영업성과 간의 관계에서 판매지향성의 매개

효과를 Sobel test로 확인한 결과, $z=-2.306$, $p<.05$ 로 매개효과가 유의하게 나타났고, 부트스트랩 매개분석 결과, 간접효과 계수 값은 -.013이고, 95% 신뢰구간 내 매개효과의 하한치와 상한치의 범위가 (-.025 to -.004)로 통계적으로 유의하게 나타났다. 따라서 팀 수준에서의 역량통제가 영업사원의 영업성과에 영향을 미치는 데 있어 도전의식이 완전매개역할을 하고, 개인 수준에서의 결과통제가 영업성과에 영향을 미치는 데 있어 판매지향성 역시 완전매개역할을 함으로써 중요한 심리적 기제로서의 역할을 수행한다 해석할 수 있다(<표 3>).

<표 3> 매개효과 부트스트래핑 결과

종속변수	독립변수	매개변수	간접효과	SE	신뢰구간 95%	
					하한치	상한치
판매성과	활동통제	도전의식	.007	.008	-.003	.024
	역량통제		.024	.004	.004	.022
	결과통제	판매지향성	-.027	.005	-.025	-.004

* LLCI: 95% 신뢰구간 내 매개효과계수 하한치, ULCI: 95% 신뢰구간 내 매개효과계수 상한치

VI. 결론 및 논의

1. 연구요약

본 연구는 비교적 연구가 제한적으로 이루어지고 있는 영업 관리 분야의 연구를 확장하는데 이바지하고자 영업조직에서 전략적 관리도구로 활용하고 있는 영업통제시스템 이론을 통해 실질적인 영업 관리체계의 중요성을 고찰 하였다. 이에 본 연구에서는 영업통제시스템의 활용이 영업사원의 성과에 영향을 미치는 데 있어서 ‘어떻게(how)’ 그 영향력이 발생하는지를 영업사원의 내재적 동기 및 판매에 대한 태도를 통해 확인 할 수 있었다. 본 연구의

실증분석을 통해 검증된 주요 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 영업통제시스템의 하위 차원을 팀 수준에 초점을 둔 활동통제와 역량통제, 그리고 개인 수준에 초점을 둔 결과통제로 구분하여 활동통제와 역량통제가 내재적 동기로서의 도전의식에, 결과통제가 고객에 대한 판매태도인 판매지향성에 어떠한 영향을 미치는 지를 각 수준별로 측정을 달리하여 다 수준(multi-level)으로 검증하였다. 검증 결과, 활동통제는 도전의식에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 확인되었고, 방향성 역시 가설과는 달리 정(+)의 방향으로 확인이 되었다. 이러한 결과는 기존 선행연구(Miao, Evans, and Zou 2007;

Ryan and Deci 2000)를 바탕으로 한 가설설정에서 문제가 있기 보다는 기존 문헌에서 잘 다루지 않았던 다른 조절변수가 추가적으로 고려될 가능성이 있음을 보여주고 있다. 예를 들어, Bagozzi and Dholakia (2002)는 조직의 통제와 내재적 동기의 관계에 있어서 구성원의 목표 바람직성(goal desirability)의 높을 때 정(+)의 관계가 있고, 목표 바람직성이 낮을 때 부(-)의 관계가 있다고 밝히고 있다. 이렇듯 향후 영업사원의 내재적 동기에 영향을 미칠 수 있는 조절변수를 활용한 추가적인 연구가 필요하다고 판단된다. 한편, 역량통제는 도전의식에 영향을 미치는 것으로 확인이 되었다. 이는 조직 내 영업사원들에게 행해지는 역량통제가 영업사원들의 자율성과 역량개발 기회를 부여하여 이들로 하여금 직무에 대한 도전의식을 형성하게 한다고 해석할 수 있다. 둘째, 개인 수준에서 이루어지는 결과통제는 판매지향성에 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 영업사원 개개인의 판매실적이나 재무적 성과와 같은 목표 달성여부를 관리하는 결과통제가 영업사원이 본인의 영업목표를 채우기 위해 고객의 상황에 적합한 제품의 판매보다는 본인에게 익숙하고, 실적달성에 도움이 되는 상품을 판매하려는 태도를 유발한다는 것을 의미한다. 셋째, 도전의식은 직무몰의와 영업성과에 긍정적인 영향을 미쳤으나 판매지향성은 영업사원의 영업성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, 판매지향성이 영업성과에 부정적인 영향을 미친다는 연구결과는 본 연구의 연구자들도 예측치 못한 다소 의외의 결과로써 기존 선행연구들과는 반대되는 결과이다. 이는 보험상품 판매라는 영업의 특수성에 기인했다고 해석할 수 있다. 일반적으로 표준화 정도가 높은 제품이나 서비스를 판매하는 영업사업의 판매지향적 태도는 영업성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 하지만, 최근 보험 판매는 고객에 대한 컨설팅 성격이 강한 영업직군이기 때문에 판매상황에

서 영업사원이 강한 판매 지향적 태도를 보이게 되면 고객의 신뢰를 얻지 못할 것이고, 이는 자연스레 본인의 영업성과에도 부정적인 영향을 미칠 수 있을 것이다. 마지막으로, 본 연구는 영업통제시스템의 하위차원들과 영업성과 간의 관계에 있어 도전의식과 판매지향성의 매개효과를 확인할 수 있었다. 보다 구체적으로, 조직의 역량통제가 영업사원의 영업성과에 영향을 미치는 데 있어 도전의식이, 그리고 결과통제가 영업성과에 영향을 미치는 데 있어 판매지향성이 중요한 심리적 기제로서의 역할을 한다는 것을 의미한다.

2. 이론적 및 실무적 시사점

이를 토대로 본 연구결과는 다음과 같은 이론적 시사점과 실무적 시사점을 제공해 줄 수 있다. 먼저, 이론적 시사점으로는 영업연구에서 비교적 연구가 제한적으로 이루어지고 있는 영업 관리 분야의 연구를 확장하였다는 점이다. 그동안 마케팅 분야에서 진행된 영업 관련 연구 중 가장 활발히 이루어지고 있는 영역은 효과적인 영업행동(effective selling behavior)과 리더십(leadership) 관련 연구로써 국내 학계에서도 많지 않은 영업 연구 중 대부분이 이와 관련된 주제에 연구가 집중되어 있다. 이에 본 연구는 영업통제시스템(Sales Force Control System) 이론을 통해 실질적인 영업 관리체계의 중요성을 재조명하였다. 둘째, 본 연구는 영업통제시스템의 하위 차원을 팀 수준에서의 활동통제, 역량통제, 개인 수준에서의 결과통제로 구분하여 각 수준별로 영업성과에 영향을 미치는 데 있어 내재적 동기로서의 도전의식과 고객에 대한 판매태도인 판매지향성의 역할을 검증하였다. 다 수준 접근을 통한 연구방법은 개인에 초점을 맞추었던 관점과 팀에 초점을 맞춘 관점을 통합할 수 있는 가교(bridge)로서의 역할을 하였고, 영업통제시스템 연구를 보다 체계화 시

킬 수 있는 의미 있는 시도라 할 수 있다. 셋째, 실증 연구에 활용 된 자료출처(data source)의 다양성이다. 본 연구에서 설정한 연구가설을 검증하기 위해 영업사원의 설문응답과 이들의 직속 영업매니저의 설문응답, 그리고 기업 내 데이터베이스로부터 추출한 객관적 영업성과 데이터 등 다양한 출처의 데이터 셋(multi-source data set)을 활용하여 실증분석을 했다는 점에서 의미가 있을 수 있다. 마지막으로, 영업사원의 판매지향성이 영업성과에 부정적인 영향을 미친다는 연구결과는 기존 선행연구들과는 반대되는 결과로써 이와 같은 반 직관적인(counter-intuitive) 결과를 통해 Saxe and Weitz(1982)의 SOCO이론에 근거한 연구결과의 다양성을 알리는 계기가 될 것으로 본다.

이 밖에 실무적 시사점으로는 첫째, 많은 기업들이 실제로 영업통제시스템을 활용하고 있음에도 불구하고 영업현장에서 영업사원들이 이를 자신들의 영업활동에 잘 활용하지 못하고 있고, 이러한 영업관리의 노력이 가시적인 영업성과로 직접적으로 이어지지 않고 있다. 여기서 주목해야 할 점은 영업통제시스템을 운영함으로써 영업통제시스템을 받아들일게 되는 영업사원 개개인의 동기와 고객에 대한 판매태도를 고려해야 한다는 것이다. 이에 본 연구결과는 영업 관리자들에게 영업통제시스템과 영업성과의 관계에서 영업사원들의 심리적 기제인 동기와 고객에 대한 판매태도의 중요성을 규명해주고 있다. 둘째, 본 연구의 결과는 영업 관리자들이 영업사원을 관리함에 있어 어떠한 통제 메커니즘에 초점을 두느냐에 따라 영업사원의 내재적 동기와 판매에 대한 태도가 달라지는 지를 구체적으로 제시하고 있다. 특히, 영업사원의 내재적 동기로서의 도전의식이 활성화 되었을 때 영업성과가 높다는 것을 확인하였는데 이에 영업 관리자들은 영업사원들의 도전의식을 높이기 위한 관리적 도구로서 역량통제에 초점을 두는 것이 영업성과를 제고하는

데 있어 효과적이라 할 수 있겠고, 영업사원 개개인의 판매실적과 목표 달성여부에 초점을 둔 결과통제는 오히려 영업사원의 기회주의적이고, 근시안적 행동을 유발할 가능성이 있기 때문에 효과적이지 못한 전략이라 할 수 있다. 마지막으로, 본 연구는 기존연구에서 제한적으로 다루어왔던 판매지향성의 부정적인 영향력을 검증함으로써 영업사원들이 고객의 입장과 니즈를 고려하지 않고 당장의 판매에 초점을 둔 판매지향성을 지양해야 하는 이유와 시사점을 제공해 주고 있다.

3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구의 연구결과가 제공해 주고 있는 다양한 이론적, 실무적 시사점에도 불구하고 몇 가지 한계점이 존재하며 이는 후속연구에 중요한 방향성을 제공해 줄 수 있다. 먼저, 본 연구는 영업통제 연구의 포괄적인 연구 확장을 위해 영업통제의 대상이 팀 수준에 있는지, 팀 내 영업사원 개인(개별)에 대한 수준인지를 구분하여 공분산구조분석 방법을 활용하여 실증분석을 하였다. 하지만, 본 연구의 의미와 데이터의 특성을 고려할 때 공분산구조분석 이외에 위계적 선형모형(HLM)과 같은 방법의 활용의 필요성이 충분히 제기 될 수 있다. 또한 본 연구의 실증분석에 사용된 설문자료와 성과자료는 국내 보험업계에서 종사하는 보험 영업사원과 영업 관리자에 초점이 맞추어져 있기 때문에 영업직에 종사하는 모든 영업사원들을 일반화 하는데 무리가 있을 수 있다. 특히, 본 연구에서 판매지향성이 영업성과에 부정적인 영향을 미친다는 실증분석결과가 도출되었지만, 표준화 정도가 높은 제품과 서비스를 판매하는 다른 산업의 영업직군에서는 전혀 다른 결과를 예상해 볼 수도 있다. 따라서 향후 연구에서는 보다 다양한 국가와 산업에 종사하는 영업사원을 표본으로 활용하는 것이 표본의 일반화에 대한 문제를 줄여 줄 수 있

는 방법 일 것이다. 또한 본 연구에서는 영업통제시스템의 하위 차원을 Challagalla & Shervani(1996)가 주장했던 활동통제, 역량통제, 결과통제로 구분하였다. 선행연구들에서 공통적으로 주장하고 있는 영업통제 차원의 다양성을 고려할 때 향후 연구에서는 Jaworski(1988)가 제안한 자기통제, 사회통제, 문화통제 등 비공식통제(informal control)를 공식통제(formal control)와 함께 활용하여 보다 다양한 통제 메커니즘의 유형이 적용될 필요성이 있으며, 조직을 그룹과 개인 수준으로 분류하는 다 수준 연구의 경우, 변수들 간의 상호작용 검증이 중요한 의미를 가지게 된다. 이에 향후연구에서는 개인과 그룹의 특성을 반영한 변수들 간의 상호작용효과를 추가적으로 검증하여 보다 체계적이고 정교한 다 수준 연구가 적용되기를 바라는 바이다.

논문접수일: 2018. 04. 03.

1차 수정본 접수일: 2018. 06. 05.

게재확정일: 2018. 07. 01.

참고문헌

- Amabile, Teresa M., Karl G. Hill, Beth A. Hennessey, and Elizabeth M. Tighe (1994), "The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(November), 950-967.
- Anderson, Erin and Richard L. Oliver (1987), "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems," *Journal of Marketing*, 51 (4), 76-88.
- Anthony, Robert N. (1965), "Planning & Control Systems: Framework for analysis," Boston Havard Business School Publications, Press.
- Bagozzi, Richard P. and Utpal M. Dholakia (2002), "International Social Action in Virtual Communities," *Journal of Interactive Marketing*, 16(2), 2-21.
- Bakker, Arnold B. and Evangelia Demerouti (2007), "The Job Demands-Resources Model: State of the Art," *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Challagalla, Goutam N. and Tasaddup A. Shervni (1996), "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effect on Salesperson Performance and Satisfaction," *Journal of Marketing*, 60 (1), 89-105.
- Chenhall, Robert H. (2003), "Management Control System Design within Its Organizational Context : Findings from Contingency-based Research and Direction for the Future," *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127-168.
- Cravens, David W., Thomas N. Ingram, Raymond W. LaForge, and Clifford E. Young (1993), "Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems," *Journal of Marketing*, 57(October), 47-59.
- Dalton, Gene W. and Paul L. Lawrence (1971), *Motivation and Control in Organizations*.

- Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Deci, E. L. and R. M. Ryan (1985), "Intrinsic Motivation and Self Determination in Human Behavior," N.Y.: Plenum.
- Flamholtz, Eric G. (1979), "Organizational Control Systems as a Managerial Tool," *California Management Review*, 22, 50-59.
- 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.
- 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.
- 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 Persona Selling & Sales Management*, 34(4), 285-301.
- Hackman, J. Richard and Greg R. Oldham (1980), "Work Redesign Reading," M.A. Addison-Wesley.
- Hwang, Hoyeon and Hongsik Cheon (2015), "Impact of the Type of Sales Control System on Sales Performance: With Priority Given to the Moderating Effects of Goal Orientation," *Korean Journal of Business Association*, 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.
- Jung, Yeonsung and Wonhee Noh (2016), "A Study on the Opportunistic Behavior of Plural Channel: Focused on Automobile Distribution Channel," *Korean Journal of Business Association*, 29(2), 319-340.
- Jung, Yeonsung, Soojin Ahn, and Hotaek Yi (2017), "Differential Effect of Control Mechanism Toward Salesperson on SOCO behaviors and Sales Performance in Pharmaceutical Distribution Channel," *Journal of Distribution Research*, 15(1), 105-114.
- Kahn, William A. (1990), "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work," *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Turner, Karynne L. and Mona V. Makhija. (2006), "The Role of Organizational Controls in Managing Knowledge," *Academy of Management Review*, 31(1), 197-217.
- Mallin, Michael L. and Ellen Bolman Pullins (2009), "The Moderating Effect of Control Systems on the Relationship Between Commission and Salesperson Intrinsic Motivation in a Customer Oriented Environment," *Industrial Marketing Management*, 38(7), 769-777.
- McClelland, David C. (1973), "Testing for Competence Rather Than for Intelligence",

- American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Miao, C. Fred and Kenneth R. Evans (201-3), "The Interactive Effects of Sales Control Systems on Salesperson Performance: A Job Demands-Resources Perspective," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 73-90.
- 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.
- Nunnally, Jum C. and Ira H. Bernstein (1994), "Psychometric Theory," 3rd ed., Nework: McGraw-Hill.
- Ouchi, William G. (1979), "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanism," *Management Science*, 52(9), 833-848.
- Park, Jeong Eun (2014), "The Current and Future of Sales Studies in Korea: A Critical Review and Suggestions for Future Study Directions," *Journal of Korean Marketing Association*, 29(6), 45-62.
- Rich, Bruce Louis, Jeffrey A. Lepine, and Eean R. Crawford (2010), "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance," *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- 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.
- Schaufeli, Wilmar B., Arnold B. Bakker, and Marisa Salanova (2006), "The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study," *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, Wilmar B., Marisa Salanova, Vicente González-romá, and Gonzaleizromi, and Arnold B. Bakker (2002), "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmative Analytic Approach," *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schwepker, Charles H., David J Good (2011), "Moral Judgment and its Impact on Business-to-Business Sales Performance and Customer Relationships," *Journal of Business Ethics*, 98(4), 609-625.
- Rijsdijk, Serge A. and Jan van den Ende (2011), "Control Combinations in New Product Development Projects," *Product Innovation Management*, 28(6), 868-880
- Spiro Rosann L. and Barton A. Weitz (1986), "Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity," *Journal of Marketing*, 27(1), 61-69.
- 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 Sujjan, and Mita Sujjan

(1986), "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness, *Journal of Marketing*, 50(4), 174-191.

An Empirical Study of the Effects of Individual and Team-Level Sales Control on Sales Performance

Junseop Lee*, Woojong Kang**

ABSTRACT

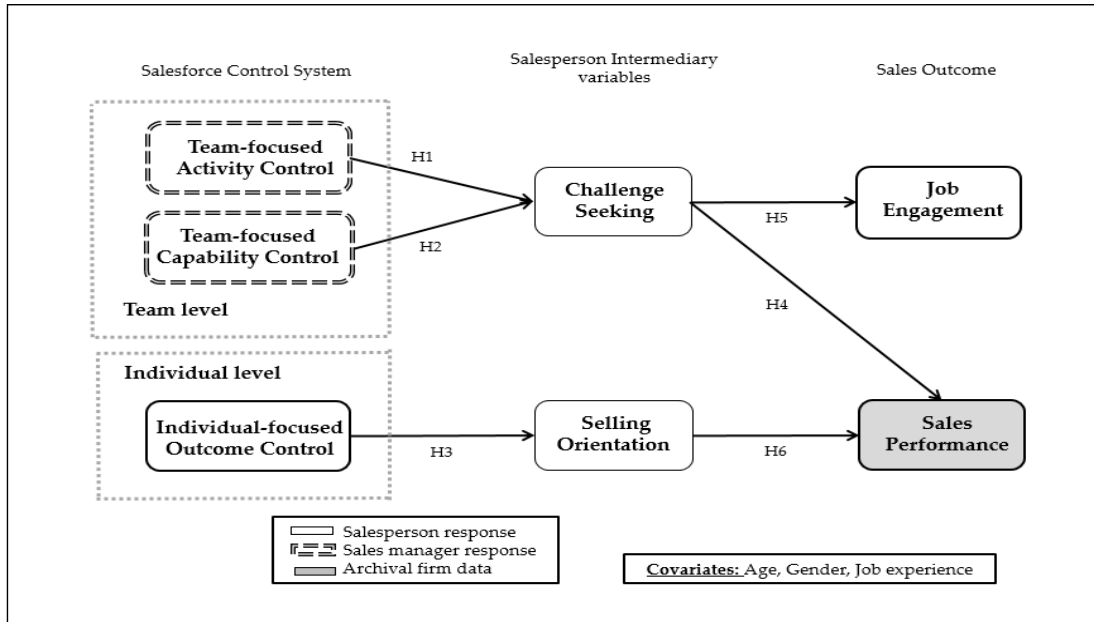
The sales force is an essential component of the overall strategy in business organizations. Many companies rely entirely on their sales force, which includes a unique class of boundary-spanning employees, to make connections between them and their customers. The sales force is responsible for bringing revenue into the company by inspiring consumers to purchase its products or use its services. In recent years, many companies have begun to generate sales revenue through their sales forces. Knowing the importance of the sales force, many companies invest large amounts every year in sales. By current estimates, businesses in the United States spend more than \$800 billion each year on an estimated 20 million salespeople. However, despite considerable corporate attention, effective sales force management is becoming more challenging in the business world.

Many sales managers report that their sales employees fail to meet performance expectations, although companies allocate a high proportion of their budgets every year to sales force management. Steady investments in sales force management do not necessarily lead to high sales performance. We assert that an important question has been overlooked in the sales management literature: how sales force managerial tools affect sales performance.

The effects of sales force control systems on sales performance are investigated in this study. Current knowledge concerning the effectiveness of sales force control systems is limited; this study focuses on the influence of the sales force control systems, used as a strategic managerial tool in the sales organization, in the process of affecting the sales performance by salespeople. In particular, we verified the impact of the sales control system in the organization at the individual as well as team level. We examined how team-focused activity control, capability control and individual-focused outcome control affect challenge seeking, selling orientation, and sales performance.

* Visiting Professor of School of Business, Yonsei University

** Professor of Marketing, Dongguk University



<Figure 1> Research Framework

To test our conceptual model, we use a matched, triadic data set based on archival firm records and questionnaire surveys of 1077 salespeople and 178 sales managers from a large insurance company in South Korea. Survey data were collected by means of a large-scale online survey of salespeople and sales managers via the company’s intranet. Specifically, data on sales force control systems were collected from salespeople and sales managers. Also, data on salespeople’s selling orientation, challenge seeking, job engagement, and the control variables were collected from the salespeople themselves. After two months, in the final stage of the study, the researchers were provided with the company’s objective sales performance data, which came from archival firm data sets. For the empirical analysis, the structural equation model and PROCESS macro by Hayes (2013) were applied.

The findings are as follows. First, activity control has an insignificant impact on challenge seeking, but capability control positively affects challenge seeking. Second, outcome control has a positive effect on selling orientation. Third, challenge seeking has a positive effect on job engagement and sales performance, however, sales orientation has a negative effect on sales performance of salespeople. Finally, the mediating roles of challenge seeking and selling orientation on the relationship between sales force control system and sales performance were confirmed.

This study is important in the sales literature because despite the importance of sales force management, it has rarely been investigated in relation to performance. Also, this study bridges the gap in understanding of the relationship between sales force control systems, salespeople’s challenge seeking, selling orientation, job engagement, and sales performance. We identified the effects of sales force control systems on salespeople’s

intrinsic motivation(challenge seeking), selling attitude(selling orientation) because there is a lack of understanding of this relationship. We also examined the relationship between salespeople's intrinsic motivation, selling attitudes, and sales performance.

<Table 1> Results of Hypotheses Test

Structural Relationship		Estimate	T-value	Results
H1	Activity Control → Challenge Seeking	0.052	1.259	Not Support
H2	Capability Control → Challenge Seeking	0.169**	4.097	Support
H3	Outcome Control → Selling Orientation	0.285**	7.350	Support
H4	Challenge Seeking → Job Engagement	0.225**	5.623	Support
H5	Challenge Seeking → Sales Performance	0.144**	3.543	Support
H6	Selling Orientation → Sales Performance	-0.094*	-2.386	Not Support

**Significant at p<0.01 level, *Significant at p<0.05 level

Model fit : $\chi^2=762.317$, $df=276$, $GFI=0.919$, $CFI=0.974$, $TLI=0.970$, $NFI=0.961$, $RMSEA=0.052$

<Table 2> Results of Bootstrapping Test

Dependent Variable	Independent Variable	Mediating Variable	Indirect Effect	SE	Confidence interval 95%	
					LLCI	ULCI
Sales Performance	Activity Control	Challenge Seeking	.007	.008	-.003	.024
	Capability Control		.024	.004	.004	.022
	Outcome Control	Selling Orientation	-.027	.005	-.025	-.004

This study contributes to the sales management literature in several ways. First of all, the results provide a more comprehensive understanding of the relationships among sales force control systems, salespeople's challenge seeking, selling orientation, and sales performance. Also, this study offers important contributions for managers of sales organizations. First of all, the three types of sales force control systems did not directly influence sales performance, but rather indirectly influenced sales performance through challenge seeking and selling orientation. This result indicates that sales executives and sale managers should no longer rely solely on operating sales force control systems; they must consider their sales employees' challenge seeking and selling orientation and ensure that their sales departments are able to manage these motivation and attitude in the workplace.

Likewise, this study provides insights that may be of interest to both scholars and practitioners. However, our findings have some limitations that also inform future research directions. Most importantly, all respondents came from the insurance industry in South Korea. Therefore, the generalizability of the results is limited. Future studies should investigate our model using samples from a variety of boundary-spanning populations in other

industries and other countries. Also, this study considers sales force control systems as a global construct. Future researchers could investigate how activity, outcome, and capability controls may interact and how these interactions enhance or reduce the attitudes of salespeople and sales performance. This study only focused on three formal sales management control systems. Thus, future research should consider informal sales force control systems (i.e., social controls, self-control, and cultural controls) to develop a more comprehensive model.

Keywords: Sales Force Control Systems, Intrinsic Motivation, Challenge Seeking, Selling Orientation, Sales Performance