

보험설계사의 고객지향성과 판매지향성이 판매영향전략과 관계의 질 그리고 영업 성과에 미치는 영향*

김강욱**, 이호택***

본 연구는 보험설계사의 고객지향성과 판매지향성이 일곱가지 판매영향전략에 미치는 영향과 판매영향전략이 관계의 질과 성과에 미치는 영향을 규명하기 위한 연구이다. 판매영향전략은 이성적 영향전략(정보제공, 제안설득), 감성적 영향전략(고객 환심사기, 감성자극), 그리고 강압적 영향전략(약속, 위협, 개인적 호소)으로 구분하였고 성과는 판매성과와 불완전판매성과로 구분하였다. 선행 연구를 통해 가설을 설정하였고, 실증 분석을 통해 다음과 같은 결과를 확인할 수 있었다. 보험설계사의 고객지향성은 이성적 영향 전략(정보제공, 제안설득)에 정(+의 영향을 미쳤고, 판매지향성은 감성적 영향 전략(감성 자극, 고객 환심 사기)에 정(+의 영향을 미쳤다. 이성적 영향 전략은 관계의 질에 정(+의 영향을 미쳤으며, 감성적 영향 전략 중 고객 환심 사기는 관계의 질에 정(+의 영향을 미쳤으나 감성 자극은 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못했다. 강압적 영향 전략 중 약속과 개인적 호소는 관계의 질에 영향을 미치지 못했고, 위협은 부(-)의 영향을 미쳤다. 마지막으로, 관계의 질은 영업 성과에 정(+의 영향을 미쳤고, 불완전판매에 부(-)의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이와 같은 가설검증 결과를 토대로 연구의 학문적 시사점과 실무적 시사점을 제시하였고, 연구의 한계점과 향후 연구 방향을 제시하였다.

주제어 : 보험설계사, SOCO, 판매영향전략, 관계의 질, 불완전판매

I. 서론

우리나라의 보험 판매채널은 전통적으로 대면 채널을 중심으로 발전해 왔다. 이 대면 채널은 보험설계사 또는 보험판매원을 중심으로 운영된다. 시기별로 살펴보면, 2000년대 이후 국내의 보험판매채널에 비대면 채널이 도입되었는데, 텔레마케팅으로 불리는 TM(tele marketing), 사이버마케팅으로 불리는 CM(cyber marketing), 홈쇼핑과 인터넷 판매 등의 비대면 채널이 새롭게 도입됐다. 2003년 이후 대면 채널에는 개방형 채널이 도입되었는데 은행에서 보험을 판매하는 방카슈랑스, 대형 법인보험대리점인 GA(general agency)가 바

로 이러한 채널의 대표적인 사례이다. 최근 들어서는 4차 산업혁명, 디지털 기술 발전으로 인한 기술변화와 함께 신사업과 혁신적인 판매채널에 대한 소비자들의 요구가 증가하는 등 패러다임의 변화가 진행되고 있다(김석영 외, 2017).

기술의 발전이 보험업계 환경에 영향을 미쳤듯 사회적 환경의 변화도 보험업계 환경에 영향을 미쳤다. 최근 전 세계적으로 연령대별 인구구조의 변화가 급격하게 진행되고 있다. 우리나라의 경우 급격한 출산율 감소와 고령화 인구가 꾸준히 증가하고 있다. 따라서 각 개인의 건강에 대한 관심은 높아졌으며, 노후 대비를 위해 다양한 준비를 하고 있는 상황이다. 이에 각 개인은 다양한 노후

* 본 연구는 주저자의 박사학위 논문을 수정 및 요약함.

** DGIST 총장실 팀장(gangsama@dgist.ac.kr), 제1저자

*** 계명대학교 경영학과 부교수(hotaekyi@kmu.ac.kr), 교신저자

대비책 중 건강의 유지와 노후에 대한 불안을 해소하기 위해 보험상품에 관심을 가진다(정군오, 임응순, 2011).

소비자와의 보험계약 체결을 위해서는 새로운 유형의 채널들에 대한 대응도 중요하지만, 현재까지도 가장 많이 의존하고 있는 전통적 판매채널인 대면 채널에서 보험설계사의 역할 역시 중요하다. 특히, 보험은 추상적인 무형의 상품이자 상품 자체의 복잡성 및 다양성과 같은 특성을 지니고 있다. 따라서 소비자는 보험상품의 세부 내용을 이해하기 힘들고, 보험설계사조차도 지속적인 학습이 이루어지지 않으면 소비자에게 상품에 대한 정보를 전달할 수 없으며 결국 불완전판매가 발생하게 된다(Yi et al., 2012). 이러한 불완전판매의 과거 사례를 살펴보면 불완전판매가 발생하는 원인의 대부분이 판매자 측면에 있어 해당 상품을 취급하는 기업의 문제로 이어지고 심지어 상품을 판매하는 판매기업과 판매인에 대한 윤리적인 이슈로도 연결되었다(전승근, 2011).

보험사의 수익성에 가장 큰 부정적인 영향을 미치는 요인은 불완전판매이다. 불완전판매의 결과는 보험상품 자체의 하자로 인한 손실보다 더 큰 손실을 초래할 수 있으며, 고객과 보험회사 모두에게 손해를 끼칠 수 있다(이호택, 2014). 보험사의 지속 가능한 경영과 경쟁력 강화를 위해서는 불완전판매에 대한 원인과 결과를 규명하는 연구는 매우 중요하다고 볼 수 있다(이호택, 2014). 이러한 불완전판매를 지양하기 위해서 보험설계사의 직무만족과 고객과의 관계의 질을 높여 보험상품의 완전판매를 실현하여 기업, 보험설계사, 소비자 모두 이익을 볼 수 있도록 하는 것이 중요하다(김강욱, 이호택, 2022).

보험상품을 소비자에게 효율적으로 판매하기 위해서는 판매자가 소비자를 설득하기 위한 전략적 의사소통이 필요하다. 이에 관한 이론적 프레

임워크는 McFarland et al.(2006)의 판매영향전략(seller influence tactics)을 통해 살펴볼 수 있다. 판매영향전략은 판매원의 목적 달성에 유리한 방향으로 구매 결정을 하게끔 영향력을 행사하기 위한 일체의 전략적, 기술적 수단을 의미한다(유애리, 김상희, 2012). McFarland and Dixon(2019)은 판매자와 소비자의 상황을 고려하여 판매 영향 전략을 정보제공, 제안설득, 고객 환심 사기, 감성 자극, 약속, 위협, 개인적 호소와 같은 요인들로 7가지로 구분하였다. 이러한 판매영향전략의 주요 목적은 소비자가 구매 결정을 내릴 수 있도록 판매자에게 유리한 방향으로 판매 영향력을 행사하기 위한 전략적이자 기술적인 수단을 활용하여 영업 성과를 재고하는 것으로 볼 수 있다(이민경 외, 2021).

판매 영향 전략이라는 행동에 영향을 주는 태도적 요소로 다양한 변수들이 있지만 이 연구에서는 Saxe and Weitz(1982)가 정립한 고객지향성(customer orientation)과 판매지향성(sales orientation)을 선정하였다. 기업의 효과적인 중장기 성장과 보험설계사의 장기적인 판매 능력 향상을 위해서는 고객지향성과 판매지향성을 균형감 있게 적용하는 것이 필요하다. 보험설계사와 같은 영업사원은 그들의 직무에 대해 스스로가 힘든 일이라 생각한다(Ahearne et al., 2012). 그들은 기업과 고객 사이에 위치하며 실적 달성과 관련된 소속 조직으로부터의 압박과 고객의 요구를 충족하기 위해 고객에게 집중하고 분석해야 하는 등 고객과 기업 사이의 직무요구와 이해관계의 차이에서 발생하는 갈등을 겪고 있기 때문이다. De Dreu and Nauta(2009)에 따르면 인간은 이기적 동기와 이타적 동기를 함께 가지고 있으며, 상황에 따라 이기적 동기와 이타적 동기 중 하나의 동기가 상대적으로 강하게 표출될 수 있다고 한다. 이에 보험설계사는 조직에서 요구하는 실적을 달성하기 위해

단기적인 성과를 극대화하기 위한 이기적 동기인 판매지향성과 고객의 요구를 이해하고 공감함으로써 최대의 가치를 제공하기 위한 이타적 동기인 고객지향성이 균형감 있게 적용되어야 하는 것이다. 이를 통해 하지만, 지금까지 고객지향성과 판매지향성에 대한 연구는 주로 고객지향성을 중심으로 진행되었고 판매지향성에 대한 연구는 상대적으로 미미한 실정이다(이호택, 2017; Franke & Park, 2006; Jaramillo et al., 2007; Zablah et al., 2012). 또한, 고객지향성에 대해서는 긍정적인 영향력만을 결과로 제시했고, 판매지향성은 부정적인 영향력을 이기적 성향 등을 들어 강조함으로써 두 변수 간 상호 배타적인 관점이 지배적이다(이호택, 2017; 정연승, 2017).

본 연구는 보험설계사의 고객지향성과 판매지향성이 판매영향전략에 미치는 영향과 판매영향전략이 고객과의 관계의 질 그리고 영업성과 및 불완전판매에 미치는 영향 관계를 규명함으로써 고객지향성과 판매지향성이 성과에 대해 배타적인 영향력을 미치는 것이 아니라는 것을 확인하고자 한다. 또한 불완전판매에 대한 원인 역시 규명하고자 한다.

II. 이론적 고찰

1. 고객지향성과 판매지향성

Saxe and Weitz(1982)는 영업사원과 소비자 간 상호작용하는 두 가지 방법에 대해 고객지향성과 판매지향성이라고 정의하였다. 고객지향성은 판매원이 고객의 만족스러운 구매 결정을 위해 도움을 주고자 노력하는 것이며, 마케팅 컨셉을 실천하는 정도로 정의되고 있으며, 고객지향성의 선행요인으로 영업사원들의 개인적인 특성에 주안

점을 두고 초기 연구가 진행된 것을 선행 연구를 통해 확인할 수 있었다(Anderson & Oliver, 1987).

Dunlap et al.(1988)의 연구에서는 고객지향성 수준이 높은 영업사원은 고객 만족을 상승시키는 행동을 지향하고 고객 불만을 야기하는 행동을 지양함으로써 기업과 고객 간 장기적 관계를 개발하고 양측 모두에게 이익을 전달하게 된다고 주장했다. 또한, 고객지향성이 높은 영업사원들은 고객에 대한 호기심을 바탕으로 이들에게 최적의 해결책을 제공하기 위해 배우는 것에 관심이 있다고 하였다(Hughes et al., 2013; Saxe & Weitz, 1982).

지금까지 고객지향성에 대한 국내 연구들은 외향성, 내향성, 자아효능감, 동기요인, 조직 동일시, 조직몰입 등 개인의 성격적 특성을 중심으로 고객지향성의 선행요인이나 결과요인을 제시하고 있고 이후 통제와 관리, 관리자 특성 등 영업조직의 특성을 요인으로 한 연구가 진행되어 왔다(이감용, 2010; 정연승 외, 2012; 최낙환, 1997). 유플화 외(1996)는 판매 관리적 접근방식으로 고객지향성을 고객 만족의 중요성을 강조하고 비강압적 판매개념을 활용하여 판매지향성 대비 인간관계의 의사소통 중요성을 강조하는 것이라 했다.

이에 비해 판매지향성은 고객 만족을 대가로 단기 판매 성과를 도출하기 위함에 초점을 둔 조작전술의 사용을 말한다(Saxe & Weitz, 1982). 단기 판매량의 극대화를 위해 영업사원은 비윤리적인 판매 위주의 판매 관행을 적극적으로 수용하기도 하며(Ballestra et al., 2017), 고객의 요구를 이해하지 않고 기존 제품을 강조하고 진행시킨다(Weitz & Bradford, 1999). Bagozzi et al.(2012)의 연구에 따르면 판매지향성을 가진 영업사원은 소비자의 필요성을 충족시키기보다 영업사원 스스로가 얻을 수 있는 즉흥적인 만족감 또는 충동성과 관련이 높다고 하였다. 또한, Jaramillo et al.(2007)의

연구를 통해서는 장기적인 관계보다 즉시 얻을 수 있는 수익에 더 관심이 있으며, 잠재고객 발굴과 같은 위험한 노력에 투자하는 것보다 고압 기술을 활용하여 기존 고객을 짜내는 경향이 있다고 높은 판매지향성을 가진 영업사원에 대해 말했다. 즉, 판매지향성이 높은 영업사원은 창의적인 판매에 필요한 인지적 차원을 투입하기보다는 덜 위험하거나 과거에 효과가 있었던 방법으로 시도되었던 방식을 선호할 수 있다는 것이다.

정리하자면, 판매지향성은 신규고객 창출보다 기존 고객의 유지에 초점을 두며 고객과의 관계형성과 발전을 추구하는 몰입에 치중한다(정연승 외, 2017). 특히, 고객의 요구와 욕구에 대해 공감하는 영업사원의 역량이 결코 개인 또는 기업의 영업 이익만을 추구하는 것과 같은 맥락이 아니라는 점에서 판매지향성이 영업성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 선행 연구에서 밝히기도 했다(이호택, 2017).

고객지향성과 판매지향성은 서로 다른 개념인 듯하지만 Thakor and Joshi(2005)에 따르면 소비자는 단기 선호와 장기 선호를 모두 가지고 있기에 기업 성과의 최대화를 위해 단기적으로는 고객의 표현된 선호를 만족시켜 판매를 수행하고, 장기적으로는 고객의 잠재된 요구사항을 파악하고 이것을 만족시키는 것이 모두 필요하다는 것을 확인 할 수 있었다.

2. 판매영향전략

판매영향전략(SITs: sellers influence tactics)은 영업사원이 상호작용을 통해 소비자의 구매 결정을 이끌어내는 수단이며, 우수한 판매 성과를 위해 판매자의 판매 전략에 대한 적응이 중요하다는 개념을 가지고 있다(Brown, 1990; Spiro & Weitz, 1990). Frazier and Summers(1984)는 마케

팅 연구에서 최초로 영향 전략의 개념을 적용하였다. 초기 연구에서는 소비자의 태도와 행동의 변화를 목적으로 두고 설득하는 직접적 전략과 고객의 인식이나 신념의 변화에 목적을 둔 간접적 전략으로 구분하였다. 그리고 믿음, 태도, 동기의 변화에 초점을 맞춘 설득과 직접적인 요청에 의한 행동의 변화에 주안점을 둔 순응과 혼합하여 활용하였다. 그러나 후속 연구에서는 감성적 요인에 기반을 둔 영향 전략으로 인한 감정의 상호작용의 영향력을 확인했다(McFarland & Dixon, 2019). 이처럼 확장된 연구를 통해 판매영향전략을 크게 강압적 전략과 비강압적 전략으로 구분한 것을 알 수 있다. 강압적 전략은 고객의 순응 또는 불응에 대한 결과를 제시하는 설득 방식이며 비강압적 전략은 결과보다는 고객이 순응할 수 있는 태도와 신념에 집중한 설득 전략을 의미한다(Frazier & Summers, 1986; McFarland & Dixon, 2019; McFarland et al., 2006; Plouffe et al., 2016; Venkatesh et al., 1995). 이러한 판매영향전략에 대한 연구가 다수 진행되었고, 기존 선행 연구에서 제시한 판매 영향 전략의 구성 요인은 <표 1>에서 제시하는 것과 같다.

판매영향전략이 소비자에게 미치는 영향에 관한 기존 선행 연구를 살펴보면, 판매 접점에서 고객의 시간 압박, 쇼핑 동기 등에 따라 태도와 수용 의도는 다르게 나타난 것을 알 수 있다(유애리, 김상희, 2012). 김광석 외(2009)의 연구에서는 판매 전략을 판매자와 소비자의 관점에서 해석하고 소비자가 판매자가 원하는 구매 관련 결정을 내리게끔 영향력을 행사하는 전략적 수단이라는 의미로 판매 영향 전략을 사용했다. 이러한 선행 연구에서는 판매 영향 전략 중 제안설득과 약속과 같은 특정 전략의 영향력만 확인하는 연구들이 일부 있었으며, 다양한 판매 영향 전략을 사용한 연구는 거의 없다. 이에 이 연구에서는

<표 1> 판매 영향 전략의 구성 요인

연구자(연도)	구성 요인
Frazier and Summers(1984)	정보제공, 제안설득(추천), 요청, 위협, 약속, 법적 탄원
Frazier and Summers(1986)	정보제공, 제안설득(추천), 요청, 위협, 약속, 법적 탄원, 환심 사기, 감성 자극
Yukl and Tracey(1992)	합리적 전략(정보제공, 제안설득) 감정적 전략(환대, 영감을 주는 호소) 강압적 전략(위협, 약속, 개인적 호소)
Venkatesh et al.(1995)	정보교환, 권고, 위협, 약속, 아침, 영감을 주는 호소
Doney and Connon(1997)	정보교환, 추천, 요청, 환심, 영감을 주는 호소, 위협, 약속, 법적탄원
Yukl et al.(2005)	비강압적 전략(합리적 설득, 제안, 협력, 개인적 호소) 유연한 강압적 전략(영감을 주는 호소, 권고, 선의, 교환, 연합) 강한 강압적 전략(합법적 조치, 압력)
McFarland et al.(2006)	이성적 전략(정보제공, 제안설득) 감성적 전략(고객 환심 사기, 감성 자극) 강압적 전략(약속, 위협)
Plouffe et al.(2016)	비강압적 전략(합리적 설득, 조언, 협력, 개인적 호소) 유연한 강압적 전략(영감을 주는 호소, 권고, 환심, 교환, 연합) 강한 강압적 전략(합법적 조치, 압력)
McFarland and Dixon(2019)	이성적 전략(정보제공, 제안설득) 감성적 전략(고객 환심 사기, 감성 자극) 강압적 전략(약속, 위협, 개인적 호소)

McFarland and Dixon(2019)이 제안한 판매 영향 전략에 대한 세 가지 유형 구분과 일곱 가지의 세부 구성 요인으로 나눈 것을 활용하고자 한다. 이는 <표 2>를 통해 구분 유형과 세부 요인을 확인할 수 있다.

이처럼 주요 선행 연구와 <표 2>의 내용을 살펴보면 판매 영향 전략의 특징은 판매자와 소비자의 수용 의도를 증가시키며, 상황에 따라 적절한 판매 영향 전략을 활용함으로써 소비자에게 영향을 미칠 수 있다는 것을 확인할 수 있다.

3. 관계의 질

영업사원의 가장 기본적인 역할은 기업의 활동과 고객을 연결하는 경계 역할(boundary role)을 담당하는 것이다(Churchill et al., 1979). 이는 기업의 마케팅 활동 성공을 위해 필요한 역할 중 하

나이다. 영업환경의 변화에 따라 영업사원의 역할 변화가 필요하다고 주장한 Weitz and Bradford (1999)는 영업사원들이 다양한 고객과의 관계 구축을 주요 목표로 해야 한다는 파트너로서의 역할을 강조했다. 즉, 영업사원들의 활동을 통해 맺은 관계의 중요성을 강조한 것이다.

Crosby et al.(1999)의 연구에서 구매기업과 공급기업 간의 장기적이며 관계적인 관점에서 우호적인 관계 구축 시 다양한 요인들로 인해 구축된 관계가 긍정적으로 작용하기도 하며 부정적으로 작용하기도 한다. 이러한 불확실성과 불안은 상호 간 부정적인 영향을 미치게 된다. 소비자의 불확실성과 불안을 해결할 수 있는 방법 또는 가능성으로 관계의 질(relationship quality)이라는 개념을 제시하였다. 또한 Jarvelin(1996)은 관계의 질을 구매기업과 공급기업 간의 관계에 대한 기대나 예측, 목표의 충족 또는 실현의 정도에 대한 양자

<표 2> 판매 영향 전략 정의

구분		정의
이성적 영향 전략	정보제공	특별한 추천 없이 고객에게 데이터를 제공하거나 질문하는 것을 통해 정보를 제공하는 전략 영업사원이 제공하는 상품 및 서비스에 대한 논의, 상품 시연, 고객의 요구, 문제점, 장기적인 목표에 대한 질문
	제안설득	논리적이고 합리적인 주장을 포함하여 고객에게 행동방침을 제안하고 설득하는 전략 경쟁회사의 상품 또는 서비스와 비교, 비용 분석 제안
감성적 영향 전략	고객 환심 사기	고객에게 칭찬을 하거나 상대방 의사와 일치하는 듯한 행동을 보여 고객에게 환심을 사는 전략 고객의 승낙을 위해 영업사원의 대인관계 매력을 향상할 수 있는 계획된 의사소통 포함
	감성 자극	의사결정과정에서 합리적 효용이 아닌 가치와 이상에 호소함으로써 고객에게 감정적 구매반응을 자극하여 이용하는 전략 영업사원의 상품에 대한 열정이 고객에게 긍정적인 반응 유도
강압적 영향 전략	약속	고객에게 조건부로 특정 보상을 제공하는 것을 약속하는 전략 보상의 보류가 제재와 비슷하다는 점에서 위협의 약한 종류
	위협	일종의 경고 전술로 판매원의 요구에 따르지 않을 시 예상되는 불이익을 강조하는 전략
	개인적 호소	고객과의 관계나 우정에 호소하여 요청하는 전략 전문적인 기대의 정상적인 범위를 벗어나 요청

간의 지각으로 정의했다. 즉, 고객과의 장기적인 관계를 유지함에 있어 미래의 불확실성을 감소시킬 수 있는 객관적인 방법을 관계의 질이라고 할 수 있다.

관계의 질에 영향을 미치는 요인으로는 신뢰, 만족, 관계 몰입 등의 개념이 포괄된 것을 선행 연구를 통해 확인할 수 있다(Berry & Parasuraman, 1991; Crosby et al., 1990; Morgan & Hunt, 1994).

4. 영업성과

영업성과는 조직의 목표와 목표 달성에 대한 영업사원의 긍정적 혹은 부정적 영향력에 따라 반영되는 것이다(Walker et al., 1970). 즉, 성과는 판매 결과에 영향을 미치는 영업사원의 행동과 기여도를 반영하는 것이다. 영업활동에서 진행되는 행동은 산업과 상황별로 차이가 있기에 개인행동의 기능적 측면인 영업성과는 영업사원의 전략, 스타일, 노력의 양과 질로 판단된다(Campbell et al., 1993).

Piercy et al.(2012)를 따르면 영업성과는 행동 성과와 결과 성과의 두 가지 차원으로 구성된다 고 한다. 행동 성과는 영업사원이 직무 책임을 이행할 때 취하는 행동으로 구성된다(Anderson & Oliver, 1987; Behrman & Perreault, 1984). 결과 성과는 영업사원의 직접적인 영업 결과와 관련이 있다(Walker et al., 1979). 이러한 행동 성과와 결과 성과는 개념적으로 구별되지만 긍정적으로 관련되어 있다고 한다(Babakus et al., 1996; Piercy et al., 1999). 전통적으로 영업사원의 성과에 대한 평가를 실시할 때 결과 성과를 더욱 강조했다. 그러나 결과를 도출하기 위해 수반되는 과정은 단기적인 판매 결과뿐만 아니라 팀 및 고객 관계 구축과 연관이 있기에 그 중요성을 간과해서는 안 된다(Corcoran et al., 1995). 추가로, 영업사원의 활동과 전략으로 인해 도출된 결과보다 그들의 활동과 전략을 상대적으로 더 잘 통제할 수 있다. 따라서 영업사원의 성과에 대해 평가할 때 팀워크, 판매 적응력, 영업 지원 및 영업 프레젠테이션 과 같이 직무 책임을 이행하기 위한 행동에 주안

점을 두는 것이 중요하다고 볼 수 있다.

5. 불완전판매

불완전판매(mis-selling)의 의미는 법률적 해석이나 정의가 존재하지 않기에 관점에 따라 다양하게 정의된다. 김종호(2012)는 판매자가 정당한 사유 없이 고객의 손실을 발생시키면서까지 판매자 자신의 이익을 추구하는 행위를 총칭하는 것으로, 정세창과 안철경(2018)은 보험상품의 판매와 계약체결 과정에서 불합리한 관행으로 보험소비자에게 피해를 입히는 행위로, 김동환(2006)은 금융회사가 정보, 교섭력, 판단 능력 등의 판매자와 소비자 간 정보 격차를 이용하여 판매자는 사적 이득거래를 취함으로써 소비자나 이해관계자에게 손실을 초래하는 거래를 불완전판매라 정의했다.

이러한 불완전판매가 보험 계약 과정에서 발생하면 기업과 소비자 둘 다에게 손실이 발생할 수 있다. 보험계약자는 기대한 보험 혜택을 받지 못하고, 보험회사는 의도한 보험서비스 제공이 불가능해진다. 또한, 보험계약자의 금융감독원, 법률구제 등 민원의 제기로 개인적, 사회적 법률적인 비용이 발생하고, 극단적인 상황을 가정할 시 해당 보험사가 취급하는 전체 보험상품에 대한 불신 및 불매운동으로 이어질 수 있다.

보험에 있어 불완전판매가 발생하는 원인은 선행 연구를 통해 확인할 수 있었다. Yi et al.(2012)에서는 보험상품의 복잡성과 다양성이 불완전판매에 미치는 영향을 규명하였다. 또한, 보험설계사에 대한 윤리교육과 조직의 윤리적 분위기가 불완전판매에 미치는 영향을 규명하였다. 이호승(2015)은 경제적환경 요인, 고객지향성의 정도, 설계사의 전문성, 보험설계사의 직무만족도와 같은 네 가지 요인을 제시하고 규명하였다. 이러한 선행

연구를 통해 확인했을 때 불완전판매는 크게 보험상품 자체의 요인과 보험설계사에게 영향을 미치는 외적인 요인으로 나뉘는 것을 확인할 수 있었다.

III. 연구모형 및 가설설정

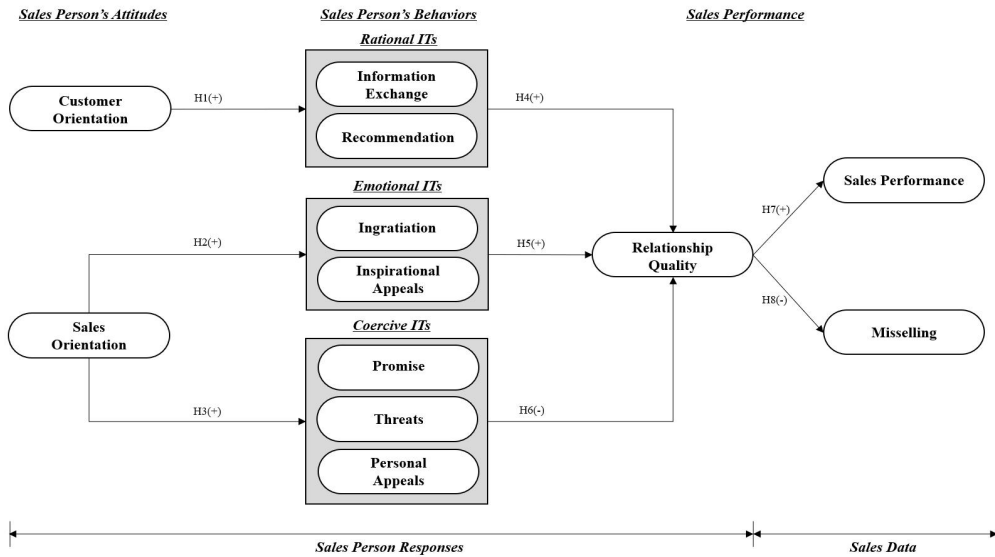
1. 연구모형

이 연구에서는 보험설계사의 태도인 고객지향성과 판매지향성이 판매 영향 전략 및 관계의 질에 미치는 영향과 관계의 질이 영업 성과에 미치는 영향에 대해 규명하고자 한다. 이를 도식화한 것은 <그림 1>과 같다.

2. 가설설정

2.1 고객지향성과 이성적 판매 영향 전략 간의 관계

고객지향성과 영업사원의 관계에 대한 다수의 연구에서는 영업사원의 가장 중요한 자질은 고객에 대한 관심이라 언급했다(Bagozzi et al., 2012). 또한, 고객지향성을 가진 영업사원은 상황에 맞추어 판매계획과 전략을 수정하고 고객의 필요성을 만족시키기 위해 열심히 노력한다고 한다(유창조 외, 2008; Sujan et al., 1994). 이러한 고객지향성은 고객과의 관계를 장기적 목표로 두고 많은 시간과 비용이 발생할 수밖에 없음에도 불구하고(Saxe & Weitz, 1982) 당장의 계약체결과 같은 성과를 위해 고객의 만족과 이익을 저해하는 행동을 지양한다(김규동, 1999; 박광희, 2004; 유창조 외, 2008; Menguc et al., 2016; Spiro & Weitz, 1990). 즉, 고객 만족과 이익의 최대화를



<그림 1> 연구모형

위해 고객의 편에서 계약 과정에 이성적으로 접근하여 상품에 대한 정보제공과 제안설득을 하려는 경향이 크다고 볼 수 있다.

McFarland et al.(2006)은 정보제공과 제안설득은 사실과 논리적 주장을 제시함으로써 판매자의 의도된 행동으로 설득하기 위한 시도로 과업 지향성이 높은 구매자에게 설득력을 가질 수 있다고 했다(Frazier & Summers, 1984). 정보제공은 판매자가 제공하는 정보와 해결책이 목표를 달성하는 것에 도움이 되는 것을 인지하고 있는 구매자가 구매 결정을 하는 것에 영향을 미친다(McFarland et al., 2006). 제안설득 역시 구매자의 구매 결정을 위한 판매자의 구체적인 조언과 행동을 통해 구매자가 신속하게 의사결정을 내릴 수 있게하는 영향 전략이다(Frazier & Summers, 1984; McFarland et al., 2006).

이러한 선행 연구를 바탕으로 이 연구에서는 보험설계사의 고객지향성과 이성적 영향 전략 사이에 다음과 같은 가설을 설정했다.

가설 1a. 보험설계사의 고객지향성은 이성적 영향 전략

의 정보제공에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 1b. 보험설계사의 고객지향성은 이성적 영향 전략의 제안설득에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

2.2 판매지향성과 감성적 판매 영향 전략 간의 관계

판매지향성과 영업사원의 관계에 대한 다수의 연구에서는 판매지향성이 높은 영업사원의 관심사는 고객이 아닌 영업사원 자신을 향하며 고객의 요구와 욕구를 크게 중시하지 않고 일관적인 판매 전략을 사용함으로써 빠른 판매 혹은 계약 체결을 추구하며 단기적인 이익을 얻고자 한다고 말한다(Bagozzi et al., 2012; Saxe & Weitz, 1982). 또한, Noble et al.(2002)의 연구에서는 판매지향적인 영업사원은 고객을 지나치게 설득하려고 하고, 상품에 대해 최대한 과장된 표현을 하며 고객만족에 주안점을 두는 것이 아닌 상품이나 서비스를 판매하는 것 자체가 주된 목표인 것이라 말한다.

판매 영향 전략 중 감성적 영향 전략은 고객에

게 좋은 상품을 판매하기 위해 판매자가 열정적인 노력을 들여 긍정적인 반응을 유도하고 구매자의 비위를 맞춰 판매자의 제안에 관심을 갖도록 유도하는 것을 말한다(McFarland et al., 2006). 즉, 판매자의 단기 성과를 위한 최적의 해결책을 제안함으로써 만족에 이르는 가장 즉각적인 경로를 탐색(Locander et al., 2023)하는 판매지향성과 감성적 판매 영향 전략과는 연관이 있다고 판단된다.

이러한 선행 연구를 바탕으로 이 연구에서는 보험설계사의 판매지향성과 감성적 영향 전략 사이에 다음과 같은 가설을 설정했다.

가설 2a. 보험설계사의 판매지향성은 감성적 영향 전략의 고객 환심 사기에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 2b. 보험설계사의 판매지향성은 감성적 영향 전략의 감성자극에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

2.3 판매지향성과 강압적 판매 영향 전략 간의 관계

McFarland et al.(2006)의 연구에서는 강압적 판매 영향 전략에 대해 고객이 의사결정 결과의 바람직한 방향에 대한 인식 자체를 바꾸는 것보다 위협하거나 추가적인 긍정적 결과를 약속함으로써 의사결정의 전반적인 계산을 바꾸는 데 초점을 두고 있다고 했다. 이는 감성적 영향 전략과 마찬가지로 구매자를 위해 빠른 시간에 최적의 해결책을 찾기 위한 판매지향성과 강압적 설득 전략은 연관이 있다고 판단된다.

강압적 영향 전략은 약속, 위협, 개인적 호소로 이루어져 있다. 약속이란 구매자가 판매자의 요청을 수락하거나 구매자에게 제공될 조건부 이익이나 보상 등의 약속을 제안하는 전략이다(Frazier & Summers, 1984; Kipnis & Schmidt, 1988). 약

속이 구매자에게 주는 별도의 인센티브를 의미한다면, 위협은 구매자의 거절에 따른 박탈을 제시하는 전략이다(Frazier & Summers, 1984). 개인적 호소는 구매자에게 상품이나 서비스를 제안하기 전에 판매자와 구매자의 관계 또는 관계성에 기반한 우정에 호소하는 전략이다. 판매자의 제안을 수락하지 않을 경우 판매자와 구매자 간 관계에 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 점에서 강압적 영향 전략으로 분류된다(McFarland & Dixon, 2019).

판매지향적인 영업사원은 잠재고객 발굴과 같은 위험성이 있는 것에 투자하는 것보다 고압적인 전략을 사용하여 기존 고객을 짜내는 경향이 있다(Jaramillo et al., 2007). 즉, 덜 위험하거나 과거에 효과가 있었던 경험을 살려 빠른 이익에 주안점을 둔 것이다. 따라서 목표 달성을 위해 구매자에게 약속을 하거나 위협, 개인적 호소를 사용한다면 단기간에 성과를 창출할 수 있을 것으로 판단된다.

이러한 선행 연구를 바탕으로 이 연구에서는 보험설계사의 판매지향성과 강압적 영향 전략 사이에 다음과 같은 가설을 설정했다.

가설 3a. 보험설계사의 판매지향성은 강압적 영향 전략의 약속에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 3b. 보험설계사의 판매지향성은 강압적 영향 전략의 위협에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 3c. 보험설계사의 판매지향성은 강압적 영향 전략의 개인적 호소에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

2.4 이성적 판매 영향 전략과 관계의 질 간의 관계

일반적으로 보험상품은 일반상품과는 다르게 경험재, 탐색재, 신뢰재라는 세 가지 속성을 지니는 상품이다(여운승, 2005). 소비자는 보험상품을

평가할 때 제한된 정보만을 가지고 있기에 보험 설계사를 통해 추가 정보 확보의 어려움을 해소할 수 있다(김삼원 외, 2012).

사회교환이론에 따르면 거래 당사자들은 주관적으로 체감하는 비용과 혜택을 고려하여 교환관계를 선택한다. 이때 자신들이 받는 경제적 혜택이 더 크거나 경쟁우위를 제공할 수 있는 파트너를 추구한다(Morgan & Hunt, 1994). 따라서 보험상품의 판매 과정에서는 보험설계사가 소비자로부터 원하는 행동을 이끌기 위해 사용하는 전략적 의사소통인 판매 영향 전략은 관계 만족과 몰입을 유도할 수 있을 것이라 판단된다.

정보제공은 특별한 추천 없이 데이터를 제공하는 등의 정보를 제공하는 전략이고, 제안설득은 논리적이고 합리적 주장을 포함하여 고객에게 제안하고 설득하는 전략이다(McFarland et al., 2006). 이러한 이성적 영향 전략은 영업사원이 고객에게 영향을 미치려는 행동과 결정에 대한 인식 또는 신념을 변화시키는데 중점을 두는 전략이다.

정보제공과 제안설득과 같은 영향 전략은 거래 당사자 간 일치된 목표를 갖게 하고, 거래 상대방의 상황에 대한 이해를 증가시키며(Frazier & Summers, 1984) 재무적인 성과를 달성하는 것의 기초가 되기 때문에 거래 당사자 간 관계에 대해 만족할 가능성이 높다. 또한, 거래 상대방의 성공을 위해 권고하는 것은 장기적인 관계성을 지향하기 때문에 나타나는 현상으로 관계 성과에 대해 만족하게 할 것이다(Boyle et al., 1992).

이러한 선행 연구를 바탕으로 이 연구에서는 이성적 판매 영향 전략과 관계의 질 사이에 다음과 같은 가설을 설정했다.

가설 4a. 이성적 영향 전략의 정보제공은 관계의 질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4b. 이성적 영향 전략의 제안설득은 관계의 질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.5 감성적 판매 영향 전략과 관계의 질 간의 관계

고객 환심 사기는 고객의 비위에 맞춰 칭찬하거나 상대방 의사와 일치하는 듯한 행동을 보여 고객에게 환심을 사는 전략이다. 감성 자극은 의사결정과정에서 합리적 효용이 아닌 가치와 이상에 호소함으로써 판매자가 제안한 내용에 관심을 가지도록 하는 전략이다(McFarland et al., 2006). 감성적 판매 영향 전략에 의존하는 영업사원은 전반적으로 상냥하게 행동하고, 공통의 관심사와 취미를 논의하며 칭찬을 사용한다. 이러한 감성적 판매 영향 전략은 구매자에게 긍정적인 감정을 이끌어 낼 수 있어 제품의 기능 및 혜택을 넘어 영업사원의 감정에 효과적인 반응을 보일 수 있다(Williams et al., 1990). 특히 고객 환심 사기와 감성 자극은 상호작용을 희망하는 구매자에게 좋은 관계를 구축할 수 있는 가장 효과적인 판매 영향 전략이 된다(Kelman, 1961).

거래 당사자 간 친밀한 관계를 통해 상대방에게 인간적인 매력으로 전달될 수 있는 감성적 영향 전략은 실제 판매로 이어질 수 있으며, 구매자의 결정에 확신을 줄 수 있다(Crosby et al., 1990; McFarland et al., 2006; Plouffe et al., 2006).

Smith and Barclay(1997)에 의하면 상대방의 역할에 대한 인식이 투자 의지에 중요한 영향을 미칠 수 있는데, 판매 영향 전략을 통해 구축된 판매원에 대한 긍정적 역할 인식은 해당 파트너에 대한 투자 의지를 강화할 수 있다. 이는 관계 지속의 열망을 전제하는 것이므로 관계에서 몰입을 유도할 수 있음을 의미한다. 관계 몰입이 상대방과 가치 있는 관계를 유지하려는 지속적인 열망이자 거래 관계에서 자원을 투입하는 것을 의미하기 때문이다(Gundlach et al., 1995).

이러한 선행 연구를 바탕으로 이 연구에서는 감

성적 판매 영향 전략과 관계의 질 사이에 다음과 같은 가설을 설정했다.

가설 5a. 감성적 영향 전략의 고객 환심 사기는 관계의 질에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 5b. 감성적 영향 전략의 감성 자극은 관계의 질에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

2.6 강압적 판매 영향 전략과 관계의 질 간의 관계

강압적 영향 전략은 고객에게 추가적인 혜택을 약속하거나 제재를 가하겠다고 위협하는 행위, 관계성에 호소하여 고객의 의사를 전환시키려는 전략으로 약속, 위협, 개인적 호소로 구성된다(McFarland et al., 2006).

영업사원의 강제적이고 위협적인 행동은 구매자에게 영업사원의 이익에만 보호될 수 있다고 판단되어 부정적인 행동을 초래할 가능성이 높다(Payan & McFarland, 2005). 영업사원의 아부, 교활함, 사회적 압력은 영업 성과에 단기적 이익에만 영향을 미치며(Yukl, 2008), 구매자에게 위협에 대한 감소를 강조하고 구매 결정에 확신을 줄 수 있다(Puto et al., 1985).

오영애(1996)의 연구에서는 강압적 전략을 사용할수록 경로 구성원의 신뢰에 부정적인 영향을 미치며, Bandyopadhyay and Robicheaux(1998)와 Mayo et al.(1998)의 연구에서도 강압적 전략은 고객 만족에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 안갑수와 윤지환(2020)의 연구에서도 강압적인 영향 전략인 약속은 상대방의 불응에 대한 구체적인 손실의 제공, 보상을 약속하는 전술로 상대방의 신뢰 및 만족에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 통상의 전문적인 기대와 정상적인 범위를 벗어나 요청하는 개인적 호소 역시 고객의 신뢰와 만족에 부정적인 영향을 미

칠 것으로 판단된다.

이러한 선행 연구를 바탕으로 이 연구에서는 강압적 판매 영향 전략과 관계의 질 사이에 다음과 같은 가설을 설정했다.

가설 6a. 강압적 영향 전략의 약속은 관계의 질에 부(-)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 6b. 강압적 영향 전략의 위협은 관계의 질에 부(-)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 6c. 강압적 영향 전략의 개인적 호소는 관계의 질에 부(-)¹의 영향을 미칠 것이다.

2.7 관계의 질과 영업성과 간의 관계

보험 판매 상황에서 보험설계사와 고객과의 관계성은 매우 중요한 역량이다. 생명보험 상품의 경우 계약기간 자체가 장기적이며, 손해보험 상품의 경우에도 만기 후 주기적인 계약갱신이 이루어지기 때문에 보험설계사와 계약자 간 상생적인 관계가 형성될 경우 보유 고객관리를 통해 신규고객을 확보할 수 있다(Law, 2008; Martin & Bush, 2006).

판매에 관한 대부분의 선행 연구에서 영업사원의 영업실적은 기업의 매출과 직결되기 때문에 기업성과에 중요한 역할을 한다는 점을 밝히고 있으며(Crosby et al., 1990; Pelham & Wilson, 1995), 마케팅 분야의 선행 연구에서도 영업성과는 고객 만족 및 충성도와 같은 고객성과와도 관련이 있다는 점이 확인되고 있다(Ganesan, 1994; Oliver, 1980).

관계의 질은 교환으로 인해 발생하는 경제적 성과로 정의할 수 있다(Geyskens et al., 1998). Luo et al.(2015)에 의하면 관계성과는 특정 관계의 효율성과 경제적 생산성을 반영하며 기업이 교환관계에 참여하게 하는 중요한 원동력이다. Palmatier (2008)의 연구에 의하면 호혜적 규범을 가지고 서로 신뢰하는 교환 파트너들은 상대 파트너에게

혜택을 제공한다. 또한, 신뢰가 형성된 파트너는 미래에 대한 공식적인 보상 없이 거래조건을 변경하는 위험을 감수하여 협력적이고 적응적인 행동을 향상시켜 교환과정에서의 관계의 질을 개선할 수 있다고 했다. 또한, 몰입 수준이 높은 관계의 파트너는 독점적 정보를 공유하고자 한다. 이는 판매자가 추가적 제품을 더 효과적으로 교차 판매하고 제품 가격을 적절히 책정할 수 있게 하여 매출과 이익을 증대시킨다.

관계 만족은 많은 연구에서 재구매 가능성을 높이고, 입소문을 창출하는 요인으로 밝혀져 왔다 (Gustafsson et al., 2005). 관계의 질은 판매자와 구매자 간의 장기적인 관계를 발전시키는 데 초점을 맞추기 때문에 판매 성과 개선으로 이어져야 한다고 주장한 연구도 있다(Park et al., 2010).

이러한 선행 연구를 바탕으로 이 연구에서는 관계의 질과 영업성과 간의 관계에 대해 다음과 같은 가설을 설정했다.

가설 7. 관계의 질은 영업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.8 관계의 질과 불완전판매 간의 관계

Yi et al.(2012)의 연구에 의하면 보험상품, 사모펀드 등의 복잡한 금융상품은 불완전판매에 항상 노출되어 있으며, 불완전판매에 대해서는 영업사원이 소비자의 신뢰 등의 관계성을 훼손하고 고객에게 피해를 줄 수 있는 부적절하며 비윤리적인 영업행위를 하는 것으로 정의했다. Dubinsky et al.(1992)에 의하면 영업사원은 회사와 고객을 동시에 만족시켜야 하는 역할로 인해 비윤리적 행위인 불완전판매가 이루어질 수 있다고 했다.

영업사원은 고객의 신뢰를 얻고 장기적인 관계를 구축하기 위해 정직과 공정성, 높은 청렴성을 입증해야 한다(Morgan & Hunt, 1994). 신뢰는 협

력, 영업사원에 대한 고객의 약속, 장기적인 구매자와 영업사원 간의 관계 수립 및 유지를 강화한다(Hawes et al., 1989). 이러한 신뢰가 쌓여 좋은 관계를 형성한 영업사원을 통해 재구매할 가능성이 더욱 높은 것을 Bingham and Dion(1991)의 연구를 통해 확인할 수 있다.

높은 수준의 만족은 기업과 고객 간의 유대감을 창출하며, 이를 통해 더 높은 수준의 협력적 성과를 창출할 수 있을 것으로 예상할 수 있다. 또한, 박정희 외(2008)의 연구에서는 고객이 체감하는 품질은 고객 만족에 긍정적인 영향을 미치며, 더 나아가 고객 만족은 고객 충성도에 직접적인 영향을 미칠 뿐 아니라 관계의 질을 매개로 간접적인 영향을 미치는 것을 입증했다. 이처럼 다양한 연구에서 고객의 감정을 세심하게 배려하고 진정성 있게 고객을 배려할 때 관계의 질이 높아짐으로써 장기적인 관계를 구축할 수 있음을 확인할 수 있었다. 이를 통해 관계 가치를 창출하여 고객 만족과 우수한 영업 성과를 실현함으로써 불완전 판매와 같은 고객에게 피해를 입히는 행위를 감소시킬 것으로 판단된다.

이러한 선행 연구를 바탕으로 이 연구에서는 관계의 질과 불완전판매 간의 관계에 대해 다음과 같은 가설을 설정했다.

가설 8. 관계의 질은 불완전판매에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

IV. 연구 방법

1. 자료수집 및 표본의 특성

이 연구에서 설정한 가설을 실증 분석하고 이를 검증하기 위해 대구·경북에서 생명보험사 및 손해보험사에서 근무하는 보험설계사를 대상으로 설

문을 시행했다. 설문은 오프라인 설문으로 진행하였으며, 2022년 10월 6일부터 11월 25일까지 진행했다. 총 400부의 설문지 중 237부의 설문지를 회수하여 실증 분석에 활용했다. 표본의 통계학적 특성은 아래의 <표 3>과 같다.

2. 변수의 조작적 정의

이 연구에서 제시하는 연구모형에는 고객지향성, 판매지향성과 정보제공, 제안설득, 감성 자극, 고객 환심 사기, 약속, 위협, 개인적 호소 이상의 일곱 가지 판매영향전략과 관계의 질, 영업성과, 불완전판매 요인으로 구성됐다.

이 연구에서 사용한 모든 변수에 대한 측정 문항들은 기존 연구에서 사용되었던 문항들을 이 연구에 적합하게 수정하여 사용하였으며 측정된 문항은 모두 Likert 5점 척도를 사용하여 측정했다.

고객지향성과 판매지향성의 측정 문항은 Saxe and Weitz(1982)의 연구에서 사용한 문항을 이 연구에 맞게 수정했다. 판매 영향 전략은 McFarland et al.(2006), McFarland and Dixon(2019)의 연구에서 사용한 문항을 수정 보완하여 사용했다. 관계의 질은 Lages et al.(2005), 성형석과 한상린(2015)의 연구를 바탕으로 측정했다. 영업 성과는 Yi et al.(2021)의 연구를 바탕으로 측정했고, 불완전 판매는 Yi et al.(2012)의 연구를 바탕으로 측정했다. 변수의 조작적 정의는 <표 4>와 같다.

V. 연구 결과

1. 측정 문항의 신뢰성과 타당성

이 연구에서 제시한 가설을 검증하고 분석하기

<표 3> 표본의 통계학적 특성

구분		빈도	퍼센트	구분		빈도	퍼센트
주판매 보험상품	생명보험상품	13	5.5	연령	만20~29세	3	1.3
	손해보험상품	202	85.2		만30~39세	34	14.3
	전체보험상품	22	9.3		만40~49세	93	39.2
			만50세 이상		107	45.1	
현재 소속 재직기간	6개월 미만	13	5.5	학력	고졸 이하	46	19.4
	6개월 이상~1년 미만	26	11.0		전문대졸 및 재학	106	44.7
	1년 이상~2년 미만	46	19.4		대졸 및 재학	80	33.8
	2년 이상~4년 미만	28	11.8		대학원 이상	5	2.1
	4년 이상~7년 미만	26	11.0				
	7년 이상	98	41.4				
총 경력기간	6개월 미만	10	4.2	직위	보험설계사/설계사	158	66.7
	6개월 이상~1년 미만	20	8.4		팀장	46	19.4
	1년 이상~2년 미만	43	18.1		교육/매니저/QA	19	8.0
	2년 이상~4년 미만	26	11.0		기타	14	5.9
	4년 이상~7년 미만	22	9.3				
	7년 이상	116	48.9				
성별	남자	73	30.8	소득수준	200만 원 미만	44	18.6
	여자	164	69.2		200만 원이상~400만 원미만	95	40.1
					400만 원이상~600만 원 미만	50	21.1
					600만 원 이상~800만 원 미만	26	11.0
			800만 원 이상	22	9.3		

<표 4> 변수의 조작적 정의

구분	변수명	측정 문항	관련 연구
	고객지향성(6)	<ul style="list-style-type: none"> · 고객 목표 달성 도움 · 고객 만족을 통한 목표 달성 노력 · 고객 관심사 염두 · 고객의 니즈 의논 노력 · 정보전달 및 영향력 · 가장 적합한 보험상품(서비스) 제공 	Saxe and Weitz(1982)
	판매지향성(8)	<ul style="list-style-type: none"> · 고객 필요보다 많은 상품 판매 노력 · 고객 만족보다 설득 가능 상품 판매 제안 · 우호적인 상품 설명 · 보험상품 가입을 위한 설득에 시간 할애 · 과장된 보험상품 설명 · 고객 의견 동의 가장 · 거짓 통제 상황 설명 · 고객 니즈보다 보험상품에 대한 우선 설명 	
판매영향전략	정보제공(3)	<ul style="list-style-type: none"> · 보험상품 상세 설명 · 상품 및 자료 수신 확인 · 상품에 대한 문제 및 문의 사항 확인 	McFarland et al.(2006) McFarland and Dixon(2019)
	제안설득(3)	<ul style="list-style-type: none"> · 상품 가입 시 혜택 제공 · 상품 가입 시 성공적 선택의 근거 제시 · 상품 가입 시 금전적 이익 제시 	
	감성 자극(3)	<ul style="list-style-type: none"> · 상품 설명 시 열정과 확신으로 설명 · 상품 설명 시 감성적 측면에 호소 · 상품에 대한 관심 갖게 노력 	
	고객환심사기(3)	<ul style="list-style-type: none"> · 상품 가입 전부터 친절히 행동 · 상품 가입 전부터 공감대 형성 노력 · 상품 가입 전부터 기분 좋게 노력 	
	약속(3)	<ul style="list-style-type: none"> · 상품 가입 시 추가적인 혜택 제공 약속 · 고객 필요에 따라 다른 상품 제안 · 신규 상품 가입 시 신경을 쓴다는 약속 	
	위협(3)	<ul style="list-style-type: none"> · 상품 미가입 시 기존 혜택 중단 언급 · 상품 미가입 시 비협조적 태도 예고 · 상품 미가입 시 부정적 상황 상기 	
	개인적 호소(3)	<ul style="list-style-type: none"> · 어려운 상황 언급 및 상품 가입 시 감사 언급 · 판매 실패 시 판매원의 부정적인 결과 언급 · 개인적 부탁으로 상품 가입 요청 	
	관계의 질(5)	<ul style="list-style-type: none"> · 정보제공 · 의견교환 · 고객의 요구 파악 · 비공식적 만남 정도 · 시간적 회생 감수 정도 	Lages et al.(2005) 성형석과 한상린(2007)
	영업성과(1)	· 1인당 3개월 판매실적의 평균값	Yi et al.(2021)
	불완전판매(1)	· "100%-13회차 유지율" 한 것에 자연로그값을 취해서 변수화	Yi et al.(2012)

에 앞서 제시한 변수의 신뢰성을 검토하기 위해 Cronbach's α 값을 확인했다. 분석 결과, 고객지향성은 .955, 판매지향성은 .985, 정보제공은 .931, 제안설득은 .943, 감성 자극은 .905, 약속은 .930, 위협은 .976, 개인적 호소는 .979, 관계의 질은 .953으로 나타나 모든 Cronbach's α 값이 .7을 상회하여 내적 일관성을 확보한 것으로 나타났다(Nunnally & Bernstein, 1994).

아울러 각 변수가 해당 연구 단위에 대해 대표성을 가지는지에 대해 판단하기 위해 확인적 요인분석을 실시한 결과, 평균 분산 추출 값(AVE)과 개념 신뢰도(CR) 값이 모두 허용 수준인 .5와 .7을 상회하는 것을 확인했다. 또한, 특정 잠재 변수와 각 항목 간의 관련성 정도를 나타내는 표준화 경로계수 값도 .6을 상회하는 것으로 나타났다(Bagozzi & Yi, 1988). 분석 결과는 <표 5>를 통해 확인할 수 있다.

확인적 요인분석 결과, 측정 모델의 적합도는 $\chi^2=991.283$, $df=687$, $\chi^2/df=1.443$, $RMR=.028$, $GFI=.836$, $NFI=.924$, $IFI=.975$, $TLI=.972$, $CFI=.975$, $RMSEA=.043$ 으로 나타났다. 적합도 지수에서 대체로 권장 기준을 충족하고 있어 측정 모델은 수용 가능할 것으로 판단된다(Hair et al., 2006).

더불어 변수 간 개략적인 상관관계를 확인하고 판별 타당성을 검증하기 위해 상관관계 분석을 실시했다. 가설에서 추론한 변수 간 상관관계들은 전반적으로 가설과 일치하는 방향으로 나타났고, AVE 값이 모든 변수의 상관관계 제곱 값보다 크게 나타남에 따라 판별 타당성 또한 확인됐다(Fornell & Larcker, 1981). 이는 <표 6>을 통해 확인할 수 있다.

2. 가설검증

이 연구의 가설을 검증하기 위해 수집한 237개

의 데이터를 바탕으로 AMOS 21.0 통계 프로그램을 사용하여 구조방정식 모형을 분석했다. 분석된 결과는 $\chi^2=1360.336$, $df=791$, $\chi^2/df=1.72$, $GFI=.795$, $NFI=.897$, $IFI=.954$, $TLI=.95$, $CFI=.954$, $RMSEA=.055$ 의 적합도를 갖는 것으로 확인됐다. 이러한 분석 결과 값은 공분산 구조분석의 일반적인 기준치를 상회하는 것으로 이 연구의 연구 모형이 전반적으로 적합한 것임을 알 수 있다(Hair et al., 2006).

앞서 제시한 가설에 대한 검증 결과는 아래와 같이 나열할 수 있다. 첫째, 고객지향성과 이성적 영향 전략과의 관계에 있어 가설 1a(경로계수=.705, $p<.01$)와 가설 1b(경로계수=.395, $p<.01$)는 모두 지지되었다. 둘째, 판매지향성과 감성적 영향 전략과의 관계에 있어 가설 2a(경로계수=.186, $p=.006$)와 가설 2b(경로계수=.438, $p<.01$)는 모두 지지되었다.

셋째, 판매지향성과 강압적 영향 전략과의 관계에 있어 가설 3a(경로계수=.532, $p<.01$)와 가설 3b(경로계수=.539, $p<.01$), 마지막으로 가설 3c(경로계수=.707, $p<.01$)는 모두 지지되었다. 넷째, 판매 영향 전략 중 이성적 영향 전략과 관계의 질의 관계에 있어 가설 4a(경로계수=.233, $p<.01$)와 가설 4b(경로계수=.209, $p<.001$)는 모두 지지되었다.

다섯째, 판매 영향 전략 중 감성적 영향 전략과 관계의 질의 관계에 있어 가설 5a(경로계수=.293, $p<.01$)는 지지되었으나, 가설 5b(경로계수=-.021, $p=.777$)는 지지되지 않았다. 여섯째, 판매 영향 전략 중 강압적 영향 전략과 관계의 질의 관계에 있어 가설 6a(경로계수=-.032, $p<.645$)는 지지되지 않았고, 가설 6b(경로계수=-.201, $p<.009$)는 지지되었다. 다음으로, 가설 6c(경로계수=.387, $p<.01$)는 지지되지 않았다. 마지막으로, 관계의 질과 영업 성과와의 관계에서 가설 7(경로계수=.179, $p=.007$)과 가설 8(경로계수=-.155, $p=$

<표 5> 측정 문항의 신뢰성과 타당성 검토 결과

측정문항/변수		표준화 계수	S.E.	C.R.	AVE	CR	Cronbach's α
고객지향성1	고객지향성	.810	-	-	.777	.954	.955
고객지향성6		.887	.063	16.705			
고객지향성5		.911	.062	17.443			
고객지향성4		.900	.066	17.104			
고객지향성3		.909	.061	17.385			
고객지향성2		.866	.052	20.843			
판매지향성1	판매지향성	.929	-	-	.885	.984	.985
판매지향성2		.944	.030	34.622			
판매지향성3		.941	.035	28.132			
판매지향성4		.953	.032	29.609			
판매지향성5		.951	.034	29.345			
판매지향성6		.943	.033	28.449			
판매지향성7		.929	.034	26.850			
판매지향성8		.937	.035	27.683			
정보제공3	정보제공	.903	-	-	.819	.931	.931
정보제공2		.929	.048	22.691			
정보제공1		.882	.051	20.260			
제안설득1	제안설득	.914	-	-	.850	.945	.943
제안설득2		.933	.040	24.341			
제안설득3		.919	.046	23.454			
감성자극1	감성 자극	.867	-	-	.763	.906	.905
감성자극2		.891	.064	17.851			
감성자극3		.862	.061	17.009			
고객환심1	고객 환심 사기	.898	-	-	.791	.919	.915
고객환심2		.947	.047	22.52			
고객환심3		.819	.055	17.122			
약속3	약속	.864	-	-	.818	.931	.930
약속2		.911	.054	19.621			
약속1		.936	.055	20.486			
위협1	위협	.951	-	-	.932	.976	.976
위협2		.981	.026	38.996			
위협3		.964	.029	35.357			
개인적호소1	개인적 호소	.960	-	-	.942	.980	.979
개인적호소2		.985	.025	43.575			
개인적호소3		.966	.027	38.221			
고객과의관계1	관계의 질	.875	-	-	.791	.950	.953
고객과의관계2		.896	.046	22.720			
고객과의관계3		.928	.050	20.927			
고객과의관계4		.882	.058	18.857			
고객과의관계5		.864	.054	18.074			

Model fit: $\chi^2=991.283$, $df=687$, $\chi^2/df=1.443$, RMR=.028, GFI=.836, NFI=.924, IFI=.975, TLI=.972, CFI=.975, RMSEA=.043.

<표 6> 상관관계 분석

구분	평균	표준 편차	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
(1)	4.036	.620	1	.333***	.667***	.368***	.469***	.196***	.078	.009	.554***	.421***	-.046	.089
(2)	3.189	1.019		1	.204***	.502***	.405***	.509***	.700***	.524***	.184***	.327***	.012	.026
(3)	3.963	.650			1	.412***	.549***	.172***	.049	.041	.531***	.416***	-.005	.139**
(4)	3.525	.877				1	.492***	.455***	.448***	.314***	.344***	.447***	-.134**	.102
(5)	3.812	.640					1	.396***	.295***	.178***	.485***	.377***	-.094	.099
(6)	3.300	.816						1	.507***	.283***	.366***	.313***	-.132**	-.078
(7)	2.565	1.276							1	.645***	.041	.312***	.003	.112*
(8)	2.286	1.145								1	-.077	.084	.024	.140**
(9)	3.887	.678									1	.479***	-.128**	.066
(10)	3.725	.741										1	-.163**	.186***
(11)	.753	.989											1	.080
(12)	12.927	2.090												1

(1) 고객지향성 (2) 판매지향성 (3) 정보제공 (4) 제안설득 (5) 감성 자극 (6) 약속 (7) 개인적 호소 (8) 위협 (9) 고객 환심 사기 (10) 관계의 질 (11) 불완전판매 (12) 판매 금액

* $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$.

.02)은 모두 지지되었다. 연구 가설의 검증 결과에 대한 세부 내용은 다음의 <표 7>을 통해 확인할 수 있다.

VI. 결론

이 연구를 통해 보험설계사와 보험사의 목표인 영업 성과 창출을 위한 고객과의 관계의 질 형성에 있어 보험설계사의 태도와 판매 영향 전략이 영향을 미치는 것을 확인했다. 확인한 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 보험설계사의 고객지향성은 판매영향전략 중 이성적 영향 전략(정보제공, 제안설득)에 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인했다. 판매지향성과 감성적 영향 전략(고객환심사기, 감성자극), 강압적 영향 전략(약속, 위협, 개인적 호소)과의 관계에 대해서도 모두 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인했다. 즉, Saxe and Weitz(1982)가 제안한 ‘다른 사람에 대한 관심’이 높은 고객지향성과 ‘자신을

위한 관심’이 높은 판매지향성에 따라 보험설계사의 차별화된 판매 전략과, 이에 따른 영업활동을 확인할 수 있었다. 고객의 입장을 중시하며 활동하는 보험설계사는 고객에게 정확한 정보를 제공하고 상품에 대한 제안설득을 사용하는 것과, 빠른 판매와 단기적인 판매 이익을 중시하며 활동하는 보험설계사는 고객의 환심을 사거나 감성을 자극하되, 경우에 따라 약속, 위협, 개인적 호소를 사용하며 영업활동을 전개하는 것으로 확인됐다. 즉, 보험상품 판매를 위한 대면 영업 현장에서 개인의 태도와 행동에 대한 연관성을 입증한 것이라고 볼 수 있다.

둘째, 판매 영향 전략 중 이성적 영향 전략은 고객과의 관계의 질에 있어 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인했다. 고객에게 객관적 사실에 기반한 데이터 등의 정보제공과 논리적이고 합리적인 제안과 설득은 고객의 방향성과 일치할 경우 관계의 질에 효과적인 반응을 일으킬 수 있다는 것이다(McFarland et al., 2006).

<표 7> 가설검증 결과

가설	가설경로	표준화 계수	S.E.	p-value	검증 결과
가설1a	고객지향성 → 정보제공	.705	.068	***	지지됨
가설1b	고객지향성 → 제안설득	.395	.098	***	지지됨
가설2a	판매지향성 → 고객환심	.186	.042	.006	지지됨
가설2b	판매지향성 → 감성자극	.438	.037	***	지지됨
가설3a	판매지향성 → 약속	.532	.045	***	지지됨
가설3b	판매지향성 → 위협	.539	.064	***	지지됨
가설3c	판매지향성 → 개인적호소	.707	.062	***	지지됨
가설4a	정보제공 → 관계의 질	.233	.072	***	지지됨
가설4b	제안설득 → 관계의 질	.209	.051	.001	지지됨
가설5a	고객환심 → 관계의 질	.293	.070	***	지지됨
가설5b	감성자극 → 관계의 질	-.021	.082	.777	지지되지 않음
가설6a	약속 → 관계의 질	-.032	.061	.645	지지되지 않음
가설6b	위협 → 관계의 질	-.201	.044	.009	지지됨
가설6c	개인적호소 → 관계의 질	.387	.047	***	지지되지 않음(reversed)
가설7	관계의 질 → 영업성과	.179	.215	.007	지지됨
가설8	관계의 질 → 불안전판매	-.155	.102	.020	지지됨

Model fit: $\chi^2=1,360.336$, $df=791$, $\chi^2/df=1.72$, GFI=.795, NFI=.897, IFI=.954, TLI=.95, CFI=.954, RMSEA=.055.
 * $p<.1$, ** $p<.05$, *** $p<.01$.

셋째, 감성적 영향 전략 중 고객 환심 사기는 고객과의 관계의 질에 있어 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인했다. 그러나 감성 자극은 고객과의 관계의 질에 있어 정(+)의 영향 관계가 지지되지 않았다. 고객 환심 사기의 경우 상호작용을 희망하는 고객과 좋은 관계를 구축할 수 있는 것(Kelman, 1961)으로 확인됐고, 감성 자극의 경우 보험상품에 대해 이성적이고 객관적으로 접근하는 고객이 많아졌고, 디지털 기술 발전으로 인한 변화와 함께 신사업과 혁신적인 판매채널에 대한 고객의 요구가 증가하는 등의 패러다임 변화가 진행되고 있는 현 보험시장에서 가치와 이상에 호소하는 것은 관계의 질에 긍정적인 영향을 미치지 않는 것으로 확인됐다. 이는 허은재와 이호택(2023)의 연구에서 감성 자극은 기업의 재무성과에 영향을 미치지 않는다는 결과와 연결되는 결과인 것으로 볼 수 있다.

넷째, 강압적 영향 전략 중 약속은 고객과의 관계의 질에 부(-)의 영향을 미치는 것을 확인했지만 통계적으로 유의하지 않았다. 제품구매에 대한 대가나 보상 또는 이익 등을 적극적으로 약속하는 영업사원의 행동은 고객이 부정적인 인식을 가지는 것을 야기할 수 있으며, 영업사원에 대한 신뢰감을 감소시킬 수 있다는 선행 연구(김미성, 2019; 안갑수, 윤지환, 2020; 이민경 외, 2021)의 결과와 같다. 위협은 고객과의 관계의 질에 부(-)의 영향을 미치는 것을 확인했다. 위협은 고객에게 반감을 줄 수 있기에 부정적인 결과를 유발하는 것으로 보인다(Payan & McFarland, 2005; Venkatesh et al., 1995). 개인적 호소는 통계적으로 유의했으나 고객과의 관계의 질에 부(-)의 영향을 미치는 것이 아니라 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인했다. 이는 상호관계에 있어 문화적 차이로 인한 결과라고 판단된다. Markus and

Kitayama(1991)는 문화적 차이의 관점에서 동아시아의 문화는 상호 의존적이고, 서양의 문화는 독립적이라고 주장했다. 이러한 주장의 연장선 상에서 생각해보면 우리나라는 개인적 호소가 측은지심(惻隱之心) 또는 정(情)과 같이 상대방에게 심리적 부담을 유발하여 판매원과 구매자 간 관계의 질에 정(+)의 영향을 미친 것으로 판단된다. 이와 관련해서는 앞으로 추가적인 연구가 필요하다.

마지막으로, 관계의 질은 영업 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인했다. 그리고 관계의 질과 불완전판매에 있어서 부(-)의 영향을 미치는 것을 확인했다. 대면 영업 현장에서 고객과의 관계의 질은 긍정적인 영업 성과로 이어진다는 선행 연구(Crosby et al., 1990; Palmatier et al., 2006)와 같은 결과라고 판단된다.

1. 학문적 시사점

본 연구의 학문적 시사점은 다음과 같다. 우선 Saxe and Weitz(1982)가 정립한 영업사원과 소비자 간 상호작용을 하는 두 가지 방법인 고객지향성과 판매지향성 중 상대적으로 연구가 진행되지 않은 판매지향성에 대해 다루고 있다. 판매지향성은 단순히 고객에게 좋지 않은 압력, 분위기 등을 행사해서 판매원이 원하는 것을 얻으려는 행위로 보기보다는 판매원이 설득자의 임무를 수행함에 따라 자신의 영업성과를 극대화하려는 노력으로 보는 것이 바람직할 것이며, 향후 판매지향성의 다양한 선행요인과 결과 요인에 관한 후속 연구가 필요해 보인다.

둘째, 판매 영향 전략의 모든 구성요소를 활용하여 고객 관계와의 영향 관계를 규명하고자 했다. 판매 전략으로 적응적 판매와 함께 일부 판매 영향 전략을 선행요인으로 심리적 의무감, 심리적 저항감, 신뢰, 관계 지속 의도, 구매 의사결정, 영

업 직원 설득력, 수용 의도, 관계 품질 등에 미치는 영향 관계에 대한 국내 선행 연구들이 있었다. 이 연구에서 판매 영향 전략의 모든 구성요소를 활용하여 영업 성과와 어떠한 영향 관계가 있는지를 실증 분석한 것은 큰 의의가 있다고 할 수 있다.

셋째, 관계의 질이 영업 성과에 있어 정(+)의 영향 관계가 있다는 것을 실증 분석했고, 불완전판매와는 부(-)의 영향 관계가 있다는 것을 실증 분석했다. 이 과정에서 영업 성과와 불완전판매에 대한 지표는 보험설계사의 주관적인 설문문에 대한 응답이 아닌 실제 영업 현장에서 관리되고 있는 개인별 실적을 배합하여 분석한 결과이다. 많은 선행 연구에서 모든 변수를 응답자 한 명에게 설문함으로써 발생한 동일 분산 편의(common method bias)의 문제를 실제 보험사고 보유한 자료(보험설계사별 판매실적 및 유지율)에 매칭되는 보험설계사에 대한 설문 응답을 사용함으로써 최소화 했다는 점 또한 본 연구가 가지는 방법론적 시사점이라고 볼 수 있다.

2. 실무적 시사점

첫째, 2000년대 접어들면서 보험산업에서 디지털 채널이 확대되기 시작하였지만, 아직까지 보험산업에서 인적판매에 대한 의존도는 매우 큰 편이다. 따라서 보험설계사의 판매영향전략(정보제공, 제안설득, 감성자극, 고객환심사기, 약속, 위협, 개인적호소 등)이 고객과의 관계의 질에 미치는 영향을 살펴보는 것은 보험설계사와 보험사의 효과적인 영업을 위해 매우 중요하다. 특히 정보제공, 제안설득, 고객환심, 개인적호소와 같은 판매영향전략은 고객과의 관계의 질을 구축하는 데 긍정적인 영향을 미치고, 감성자극, 약속은 관계의 질에 영향을 미치지 못하며 위협은 오히려 관

계의 질을 떨어뜨린다는 점은 영업 시 관계의 질에 영향을 미치는 전략을 적절히 사용하게 할 수 있도록 교육을 할 필요성이 있음을 시사한다.

둘째, 영업 현장에서 지양해야 할 영향 전략에 대한 통찰력을 제공했다. 위협은 고객과의 관계에 있어 부정적인 영향이 발생함에 따라 성과에 악영향을 미칠 수 있다. 이에 따라 보험설계사에게 해당 전략이 아닌 다른 영향 전략들을 집중적으로 활용하게 한다면 고객과의 관계 및 영업실적에 있어서 실패를 줄이게 됨과 동시에 매출 증대라는 효과를 달성할 수 있다.

셋째, 보험설계사와 고객과의 관계의 질은 불완전판매를 감소시키는데 이바지하는 것을 확인했다. 이는 보험설계사의 불완전판매를 줄이기 위해 판매원에 대한 모니터링이나 통제와 같은 장치들도 필요하지만, 고객과의 관계를 위해 조직 차원에서 정책, 제도 등을 만들어 주는 것도 필요하다고 볼 수 있다.

마지막으로, 디지털 기술 발전으로 인해 대면채널에 대한 의존성이 줄어들고 있으나, 비대면채널 판매에서 역시 정보제공, 제안설득, 고객환심, 개인적호소와 같은 판매영향전략을 적절히 사용하는 것은 보험사에게 있어 고객과의 비대면 라포(Rapport)를 형성하게 하는 기회를 제공할 수 있을 것으로 보인다.

3. 한계점 및 향후 연구 방향

이러한 시사점에도 불구하고, 다음과 같은 몇 가지의 한계점이 존재한다. 첫째, 이 연구는 불완전판매에 영향을 미치는 요인으로 관계의 질을 제시했으나 불완전판매에 영향을 미치는 다양한 관점의 설명 변수들이 존재할 수 있다. 예를 들면 보험설계사의 이직률, 보험상품 프로모션 정책, 판매압박 등 다양한 변수가 불완전판매에 영향을

줄 수 있을 것으로 보이며 향후 연구에서는 이에 대한 규명이 필요하다.

둘째, 연구 결과 일반화의 문제로 이 연구는 대구·경북지역의 생명보험사와 손해보험사 지점에 재직 중인 보험사 전속 설계사만을 대상으로 자료를 수집하여 최종 237명의 응답을 가설 검증에 활용했다. 특정 지역에서 자료수집의 한계는 다른 지역의 보험설계사에게 동일한 설문과 판매실적을 취합하여 분석함으로써 보완이 가능할 것으로 판단된다. 또한, 판매영향전략의 상대적 중요성에 대해 판매 채널별로 연구가 진행된다면 판매 성과는 더욱 향상될 것으로 보인다. 향후 연구에서는 조사 대상을 법인대리점, 개인대리점, 금융기관까지 확장하고 조사 방식을 일부 보완하여 연구 결과의 일반화 가능성과 외적 타당성을 높일 필요가 있어 보인다. 그리고 보험산업은 생명보험과 손해보험의 특징은 구분된다. 다만, 이 연구에서는 보험사별 특징을 고려하지 않고 연구를 진행했다. 따라서 향후 연구에서는 보험사별 구분을 명확히 하여 자료를 수집함으로써 연구를 확장한다면 보험의 특성과도 알맞은 구체적인 연구가 될 것으로 판단된다.

셋째, 보험설계사는 안정적인 수입이 보장되지 않는다. 따라서 인구 감소로 인한 신규 설계사 확보가 어려울 것으로 예상되며, 보험상품은 기본적으로 구매하는 상품이 아니라 판매하는 상품이므로, 온라인 채널과 같은 새로운 채널은 상품 판매에 한계가 있어 설계사 채널과 비대면 채널의 믹스 전략이 요구된다. 이와 같은 다양한 환경 변화에 맞추어 온라인 전문 채널에 대한 연구가 필요할 것으로 판단된다.

마지막으로, 영업환경 변화 및 디지털 기술 발전에 힘입어 영업활동 전반에도 디지털 기술에 기반한 영업 도구의 도입이 확대되고 있다(Gavin, 2020; Min & Jang, 2020). 이에 영업사원들은 디

지텔 문해력을 요구받고 있으며, 이는 업무 성과를 결정하는 주요 요소로 부상했다(Giovannetti et al., 2020; Tanner & Shipp, 2005). 향후 영업사원의 영업성과를 높이기 위해 디지털 문해력, 디지털 영업 기술 등에 대해 매개 또는 조절 변수를 활용한다면 영업 현장에 더욱 도움이 되는 연구가 될 것으로 판단된다.

논문접수일: 2024. 11. 25.

1차 수정본 접수일: 2024. 12. 11.

게재확정일: 2024. 12. 20.

참고문헌

- 김강욱, 이호택 (2022). 텔레마케팅 보험설계사의 직무만족과 불완전판매의 선행요인. *상품학연구*, 40(4), 47-54.
- 김광석, 송장근, 최상택 (2009). 고객유형에 따른 소비자 분류와 마케팅 전략. *경영학연구*, 38(3), 669-693.
- 김규동 (1999). 개인적 가치, 고객지향성, 적응성과 판매원성과간의 관계에 대한 구조적 연구. *한일경상논집*, 18, 93-118.
- 김동환 (2006). 금융 포커스: 불공정금융거래에 대한 규제체계 정비방향. *주간금융브리프*, 15(14), 8-9.
- 김삼원, 백인아, 장태용 (2012). 보험선택속성이 고객만족 및 관계의 질과 행동의도에 미치는 영향: 자기결정성 조절효과를 중심으로. *산업경제연구*, 25(2), 1905-1939.
- 김석영, 윤성훈, 이선주 (2017). *보험산업 미래*. 보험연구원 연구보고서.
- 김종호 (2012). 보험상품의 불완전판매에 대한 법적 규제방안. *법학연구*, 23(1), 115-171.
- 박광희 (2004). 백화점 판매원의 고객지향성과 판매원 교육이 판매원 성과에 미치는 영향. *한국의류산업학회지*, 6(3), 314-320.
- 박정희, 이상환. (2008). 택배회사의 물류서비스 품질과 관계품질 및 고객충성도 간의 영향 분석. *마케팅연구*, 23(4), 23-50.
- 성형석, 한상린. (2007). 재래시장의 서비스 품질이 거래관계의 질과 고객 재방문에 미치는 영향에 관한 연구: 이용경험 및 다양성 추구의 조절효과를 중심으로. *유통연구*, 12(1), 85-104.
- 안갑수, 윤지환 (2020). 리조트 MICE 영업사원의 판매설득전술이 관계품질과 장기적 관계지향성에 미치는 영향. *관광학연구*, 44(4), 85-102.
- 여운승 (2005). 사회자본이론을 통한 사회마케팅의 응용확장에 관한 탐색적 연구: 시장실패와 복잡한 교환의 맥락을 중심으로. *Asia Marketing Journal*, 7(2), 23-46.
- 오영애 (1996). 유통경로상의 지배구조형태와 영향전략이 신뢰에 미치는 영향. *유통연구*, 1(2), 85-114.
- 유애리, 김상희 (2012). 서비스접점에서 고객의 상황에 따른 판매원의 설득전략. *소비자학연구*, 23(4), 45-78.
- 유창조, 윤동기, 여준상 (2008). 영업사원의 개별 특성, 판매행동양식, 영업성과에 관한 구조적 모형: 기존 모형의 확장. *마케팅연구*, 23(1), 1-21.
- 유필화, 박대현, 곽영식 (1996). 판매원의 고객지향지수 개발 및 판매원 성과와의 상관관계 분석. *소비자학연구*, 7(2), 59-85.
- 이감용 (2010). 리더십 스타일과 개인적 특성이

- 판매원의 고객지향성에 미치는 영향. *대한 경영학회지*, 23(6), 3,213-3,230.
- 이민경, 박경도, 이호택 (2021). 명품화장품 판매원의 판매전략이 소비자 태도 및 관계성장에 미치는 영향. *유통경영학회지*, 24(2), 135-150.
- 이호승 (2015). *보험의 불완전판매에 대한 인식에 관한 연구: 보험설계사를 중심으로*(박사학위논문). 국민대학교.
- 이호택 (2014). 보험사의 윤리경영과 보험 상품속성이 텔레마케팅 보험판매인의 불완전판매에 미치는 영향. *유통연구*, 19(1), 129-156.
- 이호택 (2017). 제약영업사원의 성격특성이 고객지향성과 판매지향성 그리고 장·단기성과에 미치는 차별적 영향. *유통연구*, 22(4), 125-148.
- 전승근 (2011). 보험상품의 불완전판매와 관련한 규제 및 사례연구. *연세 글로벌 비즈니스 법학연구*, 3(2), 113-174.
- 정군오, 임응순 (2011). 생명보험산업과 손해보험산업의 경제적 파급효과 비교 분석. *한국산학기술학회 논문지*, 12(2), 646-652.
- 정세창, 안철경 (2018). 소비자보호를 위한 보험상품 불완전판매 감소 정책. *보험금융연구*, 29, 103-135.
- 정연승, 변찬복, 정석오 (2012). 자동차 영업점에서 영업직원의 교환관계, 정체성, 고객지향성이 직무성과에 미치는 영향: 사회교환관계와 사회정체성이론을 중심으로. *마케팅연구*, 27(4), 171-197.
- 정연승, 안수진, 이호택 (2017). 제약유통채널에서 영업사원에 대한 통제가 판매지향적 판매와 고객지향적 판매 그리고 영업성과에 미치는 차별적 영향. *유통연구*, 22(1), 69-91.
- 최낙환 (1997). 판매원의 고객지향성에 대한 조직몰입과 적응성의 매개적 역할. *마케팅연구*, 12(2), 43-65.
- 허은재, 이호택 (2023). B2B 에서 구매자의 커뮤니케이션 스타일이 중소기업 영업사원의 판매영향전략 및 성과에 미치는 영향: 거래의존성에 따른 조절효과. *유통연구*, 28(1), 83-109.
- Anderson, E. & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 51(4), 76-88.
- Babakus, E., Cravens, D. W., Grant, K., Ingram, T. N., & LaForge, R. W. (1996). Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 345-363.
- Bagozzi, R. P., Verbeke, W. J., Van Den Berg, W. E., Rietdijk, W. J., Dietvorst, R. C., & Worm, L. (2012). Genetic and neurological foundations of customer orientation: field and experimental evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 639-658.
- Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74-94.
- Ballestra, L. V., Cardinali, S., Palanga, P., & Pacelli, G. (2017). The changing role of salespeople and the unchanging feeling toward selling: Implications for the HEI programs. *Journal of Marketing Education*, 39(3), 176-189.

- Bandyopadhyay, S. & Robicheaux, R. A. (1998). A cross-cultural study of influence strategies and satisfaction in marketing channels. *Journal of Marketing Communications*, 4(4), 191-205.
- Behrman, D. N. & Perreault Jr, W. D. (1984). A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons. *Journal of Marketing*, 48(4), 9-21.
- Berry, L. & Parasuraman, A. (1991). *Competing through quality*. The Free Press.
- Bingham, F. G. & Dion, P. (1991). Are buyers misled by their perceptions of salespeople: An empirical investigation. *The Journal of Marketing Management*, 1, 43-49.
- Boyle, B., Dwyer, F. R., Robicheaux, R. A., & Simpson, J. T. (1992). Influence strategies in marketing channels: Measures and use in different relationship structures. *Journal of Marketing Research*, 29(4), 462-473.
- Brown, S. P. (1990). Use of closed influence tactics by salespeople: Incidence and buyer attributions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 10(4), 17-29.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. *Personnel Selection in Organizations*, 3570, 35-70.
- Churchill Jr, G. A., Ford, N. M., & Walker Jr, O. C. (1979). Personal characteristics of salespeople and the attractiveness of alternative rewards. *Journal of Business Research*, 7(1), 25-50.
- Corcoran, K. J. (1995). *High performance sales organizations: Achieving competitive advantage in the global marketplace*. Irwin Professional Publishing.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 68-81.
- De Dreu, C. K. & Nauta, A. (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.
- Dubinsky, A. J., Jolson, M. A., Michaels, R. E., Kotabe, M., & Lim, C. U. (1992). Ethical perceptions of field sales personnel: An empirical assessment. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 12(4), 9-21.
- Dunlap, B. J., Dotson, M. J., & Chambers, T. M. (1988). Perceptions of real-estate brokers and buyers: A sales-orientation, customer-orientation approach. *Journal of Business Research*, 17(2), 175-187.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Franke, G. R. & Park, J. E. (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 693-702.
- Frazier, G. L. & Summers, J. O. (1984). Interfirm influence strategies and their application within distribution channels. *Journal of Marketing*, 48(3), 43-55.
- Frazier, G. L. & Summers, J. O. (1986).

- Perceptions of interfirm power and its use within a franchise channel of distribution. *Journal of Marketing Research*, 23(2), 169-176.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Gavin, R., Harrison, L., Plotkin, C. L., Spillecke, D., & Stanley, J. (2020). *The B2B digital inflection point: How sales have changed during COVID-19*. McKinsey & Company.
- Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E., & Kumar, N. (1998). Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis. *International Journal of Research in Marketing*, 15(3), 223-248.
- Giovannetti, M., Cardinali, S., & Sharma, P. (2021). Sales technology and salespeople's ambidexterity: An ecosystem approach. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(4), 615-629.
- Gundlach, G. T., Achrol, R. S., & Mentzer, J. T. (1995). The structure of commitment in exchange. *Journal of Marketing*, 59(1), 78-92.
- Gustafsson, A., Johnson, M. D., & Roos, I. (2005). The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention. *Journal of marketing*, 69(4), 210-218.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. Prentice Hall.
- Hawes, J. M., Mast, K. E., & Swan, J. E. (1989). Trust earning perceptions of sellers and buyers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 9(1), 1-8.
- Hughes, D. E., Le Bon, J., & Rapp, A. (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, 91-110.
- Jaramillo, F., Ladik, D. M., Marshall, G. W., & Mulki, J. P. (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.
- Jarvelin, A. (1996). *Relationship quality in business-to-business service context*. Warwick Printing.
- Kelman, H. C. (1961). Processes of opinion change. *Public Opinion Quarterly*, 25(1), 57-78.
- Kipnis, D. & Schmidt, S. M. (1988). Upward-influence styles: Relationship with performance evaluations, salary, and stress. *Administrative Science Quarterly*, 528-542.
- Lages, C., Lages, C. R., & Lages, L. F. (2005). The RELQUAL scale: a measure of relationship quality in export market ventures. *Journal of Business Research*, 58(8), 1,040-1,048.
- Law, M. (2008). Customer referral management: the implications of social networks. *The Service Industries Journal*, 28(5), 669-683.
- Locander, D. A., Darrat, M. A., & Babin, B. J. (2023). Examining the impact of salesperson orientation on creative selling,

- passive deviance, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 154, 113391.
- Luo, Y., Liu, Y., Yang, Q., Maksimov, V., & Hou, J. (2015). Improving performance and reducing cost in buyer-supplier relationships: The role of justice in curtailing opportunism. *Journal of Business Research*, 68(3), 607-615.
- Markus, H. R. & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98(2), 224.
- Martin, C. A. & Bush, A. J. (2006). Psychological climate, empowerment, leadership style, and customer-oriented selling: an analysis of the sales manager- salesperson dyad. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 419-438.
- Mayo, D. T., Richardson, L. D., & Simpson, J. T. (1998). The differential effects of the uses of power sources and influence strategies on channel satisfaction. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 6(2), 16-25.
- McFarland, R. G., Challagalla, G. N., & Shervani, T. A. (2006). Influence tactics for effective adaptive selling. *Journal of Marketing*, 70(4), 103-117.
- McFarland, R. G. & Dixon, A. L. (2019). An updated taxonomy of salesperson influence tactics. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39(3), 238-253.
- Menguc, B., Auh, S., Katsikeas, C. S., & Jung, Y. S. (2016). When does (mis) fit in customer orientation matter for frontline employees' job satisfaction and performance? *Journal of Marketing*, 80(1), 65-83.
- Min, S. K. & Jang, H. S. (2020). Changes in sales model caused by Corona 19: Digital skills of sales representatives become more important to deliver information more clearly in a short period of time. *Dong-A Business Review*, 299.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Noble, C. H., Sinha, R. K., & Kumar, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*, 66(4), 25-39.
- Nunnally, B. & Bernstein, I. R. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.
- Palmatier, R. W. (2008). Interfirm relational drivers of customer value. *Journal of Marketing*, 72(4), 76-89.
- Park, J. E., Kim, J., Dubinsky, A. J., & Lee, H. (2010). How does sales force automation influence relationship quality and performance? The mediating roles of learning and selling behaviors. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1128-1138.
- Payan, J. M. & McFarland, R. G. (2005).

- Decomposing influence strategies: Argument structure and dependence as determinants of the effectiveness of influence strategies in gaining channel member compliance. *Journal of Marketing*, 69(3), 66-79.
- Pelham, A. M. & Wilson, D. T. (1995). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27-43.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., & Lane, N. (2012). Sales manager behavior-based control and salesperson performance: The effects of manager control competencies and organizational citizenship behavior. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(1), 7-22.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., & Morgan, N. A. (1999). Relationships between sales management control, territory design, salesforce performance and sales organization effectiveness. *British Journal of Management*, 10(2), 95-111.
- Plouffe, C. R., Hulland, J., & Wachner, T. (2009). Customer-directed selling behaviors and performance: a comparison of existing perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37, 422-439.
- Puto, C. P., Patton III, W. E., & King, R. H. (1985). Risk handling strategies in industrial vendor selection decisions. *Journal of Marketing*, 49(1), 89-98.
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343-351.
- Smith, J. B. & Barclay, D. W. (1997). The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. *Journal of Marketing*, 61(1), 3-21.
- Spiro, R. L. & Weitz, B. A. (1990). Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research*, 27(1), 61-69.
- Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing*, 58(3), 39-52.
- Thakor, M. V. & Joshi, A. W. (2005). Motivating salesperson customer orientation: Insights from the job characteristics model. *Journal of Business Research*, 58(5), 584-592.
- Tanner Jr, J. F. & Shipp, S. (2005). Sales technology within the salesperson's relationships: A research agenda. *Industrial Marketing Management*, 34(4), 305-312.
- Venkatesh, R., Kohli, A. K., & Zaltman, G. (1995). Influence strategies in buying centers. *Journal of Marketing*, 59(4), 71-82.
- Walker, O. C., Churchill, G. A., & Ford, N. M. (1979). Where do we go from here?: Selected conceptual and empirical issues concerning the motivation and performance of the industrial salesforce. *Graduate School of Business. University of Wisconsin-Madison*.
- Weitz, B. A. & Bradford, K. D. (1999). Personal

- selling and sales management: A relationship marketing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 241-254.
- Williams, K. C., Spiro, R. L., & Fine, L. M. (1990). The customer-salesperson dyad: An interaction/communication model and review. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 10(3), 29-43.
- Yi, H. T., Cha, Y. B., & Amenuvor, F. E. (2021). Effects of sales-related capabilities of personal selling organizations on individual sales capability, sales behaviors and sales performance in cosmetics personal selling channels. *Sustainability*, 13(7), 3937.
- Yi, H. T., Dubinsky, A. J., & Lim, C. U. (2012). Determinants of telemarketer misselling in life insurance services. *Journal of Services Marketing*, 26(6), 403-418.
- Yukl, G., Seifert, C. F., & Chavez, C. (2008). Validation of the extended influence behavior questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 609-621.
- Zablah, A. R., Franke, G. R., Brown, T. J., & Bartholomew, D. E. (2012). How and when does customer orientation influence frontline employee job outcomes? A meta-analytic evaluation. *Journal of Marketing*, 76(3), 21-40.

The Customer Orientation and Sales Orientations of Insurance Planners Seller Influence Tactics (SITs), Relationship Quality and Impact on Sales Performance*

Kangwook Kim**, Ho-Taek Yi***

ABSTRACT

Purpose: This study investigates the impact of insurance agents' customer orientation and sales orientation on seven sales influence strategies, as well as the effect of these strategies on relationship quality and performance. Sales influence strategies are categorized into rational influence strategies (information provision, proposal persuasion), emotional influence strategies (ingratiation, emotional stimulation), and coercive influence strategies (promises, threats, personal appeals). Performance is divided into sales performance and incomplete sales performance.

Research design, data, and methodology: This study modified the measurement items used in previous studies for all variables used in this study, and all measured items were measured using a 5-point Likert scale. The data collection method was an offline survey conducted on insurance planners working in Daegu Metropolitan City and Gyeongsangbuk-do. A total of 400 questionnaires were distributed, and 237 of them were collected and used for empirical analysis. In addition, the structural equation model was analyzed using SPSS and AMOS programs.

Results: Customer orientation positively influenced rational influence strategies (information provision, proposal persuasion), while sales orientation positively influenced emotional influence strategies (emotional stimulation, ingratiation). Rational influence strategies had a positive effect on relationship quality, and among emotional influence strategies, ingratiation positively affected relationship quality, but emotional stimulation did not have a statistically significant effect. Among coercive influence strategies, promises and personal appeals did not affect relationship quality, while threats had a negative effect. Lastly, relationship quality positively influenced sales performance and negatively influenced incomplete sales performance.

* This study is a revised and summarized version of the 1st author's doctoral dissertation.

** Team Leader, DGIST Present Office, First Author

*** Association Professor of Marketing, Department of Business Administration, Keimyung University, Corresponding Author

Conclusions: This study suggests the following academic and practical implications. First, as an academic implication, it studies sales orientation, which has been relatively under-researched, and it clarified the influence relationship with customer relationships by utilizing all components of sales influence tactics. The following are practical implications. It is suggested to use sales influence tactics differently according to the tendencies of insurance planners. Accordingly, companies can produce positive results in customer performance and sales performance by providing different education according to tendencies.

Keywords: Insurance Agents, SOCO, SITs, Relationship Quality, Mis-Selling