Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717
http://dx.doi.org/10.15722/jds.15.1.201701.105

The Effect of Salesperson Control System on Customer-oriented Selling Behaviors and Sales Performance in Pharmaceutical Distribution Channel

제약유통채널에서 영업사원에 대한 통제시스템이 고객지향적 판매와 영업성과에 미치는 영향

Yeon-Sung Jung(정연승)*, Geum-Pyo Hong(홍금표)**, Ho-Taek Yi(이호택)***

Received: December 7, 2016. Revised: December 20, 2016. Accepted: January 15, 2017.

Abstract

Purpose - Recently, domestic pharmaceutical market is growing steadily, but top-tier companies are concentrating on sales growth. In this market, SMEs, which account for more than 80% of the entire market, suffer from the problem of lower margins and increasing inventory costs. According to the government's policy changes related to pharmaceuticals, it is pointed out that the management of existing customers and the control of salespeople are important issues for pharmaceutical companies. This study investigates the effect of the control system on the salesperson in domestic pharmaceutical distribution channel on customer-oriented selling behaviors and sales performance.

Research design, data, and methodology - To verify the proposed research model and test hypotheses, the authors selected 244 MR(medical representatives)'s responses which have currently relationship with doctors or pharmacists. This study carefully investigated the reliability, content validity, convergent validity, and discriminant validity of the proposed model.

Results - The authors find out the following results: capacity control, activity control, and self control have positive effects on customer-oriented selling behaviors and customer-oriented selling behaviors have a positive effect on sales performance. In addition, we present alternative model to check the direct effect between the control systems and the sales performance, but control system factors except self control have no direct influence.

Conclusions - First of all, competency control and activity control increases the customer-oriented selling behavior of the salesperson. This means that the salesperson's sales skill, negotiation skill, customer access skill, presentation ability, monitoring, direction and evaluation are important and it is also important to control activities to check the number of visits to customers, report preparation, and customer service etiquette. Second, the fact that self-control of salesperson affects the customer-oriented selling behavior suggests that self-control is not controlled by external factors but rather establishes short/long-term goals. Therefore, it is important for sales organization to create an environment in which members can induce persistent incentives for self-control. Finally, output control did not affect customer-oriented sales behavior, which is less likely to form confidence or motivation to MRs when output control is perceived as a means of monitoring, supervising, or controlling rather than providing information to salespeople.

Keywords: Pharmaceutical Distribution Channel, Control System(Formal Control and Informal Control), Customer-oriented Selling Behavior, Sales Management.

JEL Classifications: M12, M30, M31, M52, M53.

* First Author, Associate Professor, Department of Business Administration, Dankook University, Yongin, Korea.
Tel: +82-31-8005-3410, E-mail: jys1836@dankook.ac.kr

** Co-author, Doctoral Student, Department of Business Administration, Keimyung University, Daegu, Korea.
E-mail: hkp1201@naver.com

*** Corresponding Author, Assistant Professor, Department of Business Administration, Keimyung University, Daegu, Korea.
Tel: +82-53-580-6667, E-mail: hotaekyi@kmu.ac.kr

1. 서론

우리나라의 제약유통시장은 지속적으로 성장하고 있다. 2015년 건강보험심사평가원의 자료에 따르면 제약 도매업체의 수는 2011년 1,809개에서 2014년 말 기준으로 2,014개로 10.2% 증가했으며 이 기간 동안의 매출액은 22.2조에서 25.8조로 13.6% 증가했다고 한다. 하지만 전체 제약유통시장에서 매출 1,000억 원 이상의 업체(366개, 18%)가 전체 시장매출에서 84%를 차지하는 등 상위 집중화 현상이 매년 심화되고 있고, 매출 양극화 현상은 하위 업체들의 도매마진율 감소, 지급수수료 및 배송횟수 증가와 반품 재고 증가에 따른 비용증가 등의 문제를 가져오고 있다(Health Insurance Review and Evaluation Center, 2015). 아울러 정부의 리베이트 규제 강화에 따른 거래투명성 확보 요구 증가, 지속적 의약품 보험약가 인하 정책에 따른 제약사 수익성 악화, 도매유통업 진입장벽 완화 등 외부환경의 변화에 따라 제약유통채널에서 고객사 관리와 제약영업사원의 통제시스템 관리가 점차 중요해지고 있다.

본 연구의 대상인 제약유통채널에서 영업사원의 업무 형태는 다른 산업에서의 영업사원의 업무와 다른 특징을 지니고 있다. 첫째, 담당 지역 및 고객이 명확하게 정해져있다. 일반적인 영업 활동은 지역에 대한 제한이 거의 없고 고객도 불특정 다수인데 반하여 제약 영업은 담당 지역과 고객(병원, 의원, 약국)이 거의 대부분 정해져 있다. 둘째, 고객이 의사와 약사 등 전문가 집단이다. 제품 자체가 일반 소비재와는 달리 인간의 생명을 다루는 의약품이므로 약사법 등 관련 법규 상 일반인에게 영업 활동을 할 수 없고 의약품 처방 및 취급에 관한 자격이 있는 전문가인 의사, 약사들을 영업 대상으로 한다. 셋째, 제품을 직접적으로 판매하는 것이 아니라 주기적으로 고객을 방문하여 제품에 대한 정보만을 제공한다. 법규상 제약영업사원은 약을 가지고 다닐 수 없으며 배송도 하지 않는다. 자사 제품에 대한 디테일한 설명, 정보 제공, 판촉관련 마케팅 프로그램 실행 등이 원칙적인 업무이다. 그리고 주기적이고 지속적으로 고객과 대면한다는 점에서 계약 또는 구매 종료와 동시에 고객 방문이 줄어들거나 사라지는 자동차, 보험영업 형태와는 확연히 다른 특징이 있다.

이외에도 제약 영업사원들의 실무적인 활동을 기술하면 일반적으로 하루 평균 10명 내외의 고객을 방문하고, 한명의 고객에게 5분 내외의 제품 디테일과 판매촉진 활동을 수행한다. 중간관리자 또는 상급 관리자와 함께 고객을 방문하는 동도방문(예: 동행방문, dual call, dual visit, co-visit)의 경우를 제외하면 거의 대부분의 시간을 일반 소비자가 아닌 의사 또는 약사와 같은 특수한 전문가집단을 상대로 혼자 대면하고 영업활동을 한다. 이렇듯 영업사원의 역할이 일반 소비자가 아닌 독립적이고 전문성을 갖추고 있는 고객과 지속적 관계 활동을 하는 일이기 때문에 제약산업은 다른 산업에 비해 영업사원에 대한 매출의존도가 높다(Cha et al., 2013).

하지만, 인적자원관리 측면에서 제약영업사원의 역량이나 업무적합도가 성과에 미치는 영향을 살펴본 몇몇 연구들(Park et al., 2009; Yoo et al., 2010; Cha et al., 2013)을 제외하면 국내 의료분야나 마케팅 분야에서 제약영업사원과 관련된 연구는 거의 이루어지지 않았으며, 특히 제약유통산업에서 영업사원에 대한 통제시스템을 다루는 거의 전무하다고 볼 수 있다.

일반적으로 통제시스템이 성과에 미치는 영향에 대해 규명하고 있는 국내·외 연구들은 통제를 단순히 행동통제와 결과통제로 구분하여 성과에 직·간접적인 효과를 측정하고 있으며, 성과변수 일관성 있는 실증결과를 제시하지 못하고 있다(Anderson & Oliver, 1987; Challagalla & Shervani, 1996; Jaworski & Kohli, 1991; Lee et al., 2000; Oliver & Anderson, 1994; Yoo et al., 2007). 또한 통제시스템이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구도 부족하다. 따라서 본 연구는 영업사원에 대한 통제시스템을 세분화하고 고객지향성과 성과에 미치는 영향력에 대해 규명하고자 한다. 그리고 이러한 연구를 통해 제약유통산업에서 영업사원을 관리함에 있어 실무적인 시사점을 제공하고자 한다.

2. 이론적 배경 및 선행연구

2.1. 통제의 개념과 분류

통제(control)는 기업이나 조직을 관리함에 있어서 불가피한 요소로, 조직이 기대하는 목표를 설정하고 성과를 측정하며 증대시키기 위해 취하는 활동이나 시스템으로 정의할 수 있다(Dalton & Lawrence, 1971). 즉 기업의 목표를 달성하기 위한 플랜, 의사 결정, 관리 및 평가를 하는 데 유용한 정보를 제공해주는 것이 통제의 목적이다(Challagalla & Shervani, 1996). 통제의 광의적 개념은 기업의 전사적 관리 차원에서 모든 분야를 관리하는 거시적 차원의 통제를 의미하고 미시적 관점의 통제는 기업의 목표 설정 및 업무 프로세스에 대한 관리 및 결과에 대한 피드백을 제공하며, 조직 구성원인 개인의 성과에 대한 평가 및 상벌을 주는 것으로 정의된다(Anderson & Oliver, 1987).

유통채널에서의 통제 개념은 “유통경로의 한 구성원이 타 구성원의 전략 또는 운영에 관한 의사결정에 미치는 영향의 수준”으로 정의된다(Provan & Skinner, 1989). 이 개념을 영업조직에 적용하면 영업사원에 대한 통제는, 영업사원의 영업 성향과 영업 결과를 파악하여 바람직한 방향으로 운영하는 조직의 활동이며, 영업 환경 분석 및 영향 요소를 실무에 적용시키는 포괄적인 활동으로 정의할 수 있다(Cravens et al., 2004).

영업사원에 대한 통제를 다루고 있는 선행 연구들은 다양한 관점에서 통제를 세분화하고 있다. Anderson and Oliver(1987)는 영업 조직의 목표 달성을 위해 영업사원에 대한 지시, 모니터링, 평가라는 일련의 과정을 시스템적 개념으로 처음 정의하였고, 영업 통제시스템을 행동통제와 결과통제로 분류하였다. Jaworski(1988)는 영업통제를 공식통제와 비공식통제로 분류하고, 각각의 특징적 요소가 영업사원의 심리, 행동, 성과에 직접적인 영향을 미친다고 보았다. 해당 연구에서 공식통제는 기업 또는 관리자가 영업사원을 통제하는 것을 지칭하였으며, 실제 영업 현장에서 영업사원이 행하는 활동에 대한 통제를 행동통제로 그리고 도출된 성과를 바탕으로 영업사원을 통제하는 것을 결과통제로 구분하였다.

그러나 단일 연구 단위로 행동통제의 범위를 한정하는 것은 지나친 무리로 지적한 연구자들의 의견과(Child, 1984; Merchant, 1985) 행동통제를 조작적 정의한 연구에서 행동통제와 성과간의 인과관계가 관련성이 없게 나오거나 기각되는 결과(Oliver & Anderson, 1994)가 도출되자, 행동통제의 범위가 너무 방대하다는 학자들의 의견을 수렴하여, Jaworski(1988)는 기존의 통제에 대한 분류를 시스템적 접근으로 확장하여 통제의 중심을 시스템 투입(역량통제), 프로세스(활동통제), 산출(결과통제)

중 어느 부분에 초점을 가지느냐에 따라 세 가지로 공식적 통제를 분류하였다. 이러한 분류 형태는 전통적 통제 분류인 행동통제를 역량통제(capability control)와 활동통제(activity control)로 분리하고, 결과통제(output control)는 전통적 통제 분류와 일치한다. 본 연구에서도 제약유통채널에서 영업사원에 대한 통제를 역량통제, 활동통제, 성과통제 등의 공식적통제와 자기통제와 같은 비공식적통제로 구분하였다.

2.1.1. 역량통제

역량통제는 영업사원의 판매활동 중 첫 번째인 투입(input)의 부분에 해당하고 영업사원의 판매 스킬 또는 능력 증진을 추구한다. 역량통제의 목적은 영업사원들이 조직의 목표를 달성하게끔 영업사원들의 개별적 능력인 영업스킬을 향상시키고자 기업 또는 관리자가 모니터링, 지시, 평가하는 것이다. 관리자들은 영업사원들의 스킬과 능력을 향상시키는 데 초점을 두고 영업 활동을 효율적으로 수행하도록 지도하고 과정을 모니터링한 뒤 결과에 대한 피드백을 제공한다(Challagalla & Shervani, 1996; Kohli et al., 1998)

역량통제는 개별적 영업사원의 업무에 필요한 능력과 기술을 증진시키기 위해 자기개발을 하는 것으로 적정 수준의 기준을 설정하고, 과정에 대한 모니터링 후, 관리자의 피드백 및 평가과정을 거쳐 역량 수준 향상에 대한 보상 또는 처벌하는 것이다(Lawler, 1990).

영업사원의 관점에서 보면 역량통제는 고객에게 제품의 특징과 장점을 설명하고, 설득 및 커뮤니케이션을 통해 고객만족을 이끌어내는 영업사원이 갖춘 능력과 재능을 발전시키기 위해 지도해주고 결과에 따라 상벌을 주는 기업 활동으로 볼 수 있다.

제약 영업의 측면에서 역량 통제는 스피치 교육, 프레젠테이션 교육, 제품 교육, 예절 교육, 컴퓨터 스킬 향상 등의 예를 들 수 있고, 관리자는 이러한 교육 과정 내지 자기 개발 프로그램을 영업사원이 제대로 수행하고 있는 지 과정 상 모니터링하고 수행에 대한 피드백을 제공함으로써 통제의 유형을 갖는다.

2.1.2. 활동통제

활동통제는 영업사원의 판매활동 중 두 번째인 투입(process)의 부분에 해당하고 영업사원의 판매 활동에 대한 통제이다. 활동통제는 관리자(영업부서장, 팀장, 지점장)가 영업사원의 구체적인 업무활동 내용에 대해 모니터링하고 피드백, 지시, 평가하는 직접적인 통제 활동이다(Anderson & Oliver, 1987; Challagalla & Shervani, 1996). 따라서 영업사원에게 요구되는 태도와 행동은 영업 업무에 관한 지식, 제품에 대한 전문성, 경쟁 제품과 경쟁사 정보파악에 대한 역량 증진이 중요한 요소이다. 영업 목표 또는 성과 달성 여부 보다는 목표 달성을 위한 과정을 중시하는 정성적인 특징을 갖는다(Anderson & Oliver, 1987).

활동 통제의 특징으로 관리자의 주관적인 판단이 개입될 우려가 높고, 직접적인 모니터링, 지시, 평가의 과정을 거치므로 영업사원의 자율적인 판단이나 능동적인 행동이 줄어들 우려가 많으며 결과통제에 비해 관리 비용이 증가한다는 단점을 가지고 있다.

2.1.3. 결과통제

종업원의 업무 활동을 통해 이룬 성과, 결과를 바탕으로 평가하고 이에 대한 보상을 하는 것으로 평가의 기준은 매출액, 이익 등으로 목표 달성의 여부가 중요한 요인이며 행동 통제에 비해 상대적으로 관리자의 개입이 적은 것이 특징이다.

결과 통제는 종업원의 업무 활동 과정이 아닌 결과에 도출된 성과를 바탕으로 종업원의 목표 달성 여부에 대한 계량화 된 산출 근거를 평가자가 리뷰하고 평가하는 것이다(Henderson & Lee, 1992)

결과통제는 측정 기준이 행동통제에 비해 과정상 상대적으로 개방적이며 객관적이고 결과에 대한 보상(예: 인센티브)이 존재한다. 영업사원의 영업 활동 결과인 매출액, 이익 등의 성과만이 평가의 기준이며 결과를 도출하기 위한 과정에 대한 평가가 고려되지 않는다(Yoo et al., 2007). 따라서 영업사원은 영업기술 개발, 전략 향상 등의 내재적 동기 보다는 성과에 대한 보상, 진급과 같은 외제적인 동기에 의한 업무 활동에 중점을 둔다.

2.1.4. 자기통제

영업사원이 성과에 따른 보상 또는 성과 자체에 대한 목표 달성을 위해 자발적인 동기부여를 통해 자신을 통제하는 것을 의미한다(Dalton, 1971). 영업사원의 주관적인 판단을 바탕으로 목표 설정을 하고 진행 과정에서 문제점 발생 시 스스로 조정을 통해 문제를 해결하며 개별적으로 설정한 목표에 도달하고자 하는 의지의 실행으로 통제 자체가 없는 것이 아닌 내적 동기부여에 의해 발생된 영업사원의 자의적 통제이다. 영업사원 스스로 자신을 통제하는 자기 통제는 시간 통제와 방법 통제로 구분된다. 시간 통제는 업무를 진행하는 과정 속에서 시간 관리 차원의 통제이고, 방법 통제는 업무수행 방식, 의사결정 차원의 통제이다

제약유통 영업사원의 업무는 내근 업무와 외근 업무로 분리되고 대부분의 업무가 외근 업무(field visit)가 일반적이다. 다국적 제약사를 비롯한 많은 제약 기업들이 영업사원의 재택근무 방식을 운영하기 때문에, 영업사원 스스로 업무 시간에 대한 관리가 무엇 보다 중요하다. 업무 활동의 대부분 시간을 영업사원 혼자 진행하기 때문에 직접적인 감독과 피드백이 배제된 상황에서 자율적인 판단과 의사결정을 해야 되므로 고객 방문 빈도, 방문 시간, 소요시간, 이동시간 등에 관한 스스로의 통제가 중요하다. 방법통제에 있어서도 고객에 대한 정보 및 특성에 관해 가장 많은 지식을 보유한 사람은 해당 영업사원이기 때문에 회사의 목표와 방향에 맞는 고객 응대 및 관리의 주체로써 회사의 이익과 고객의 이익을 함께하기 위해 어떠한 선택과 노력을 해야 되는지 가장 잘 파악해야 하고 스스로 어떤 판단과 행동의 실행으로 효율성을 극대화시킬 것인지에 대한 고민이 자기통제의 하부 요인인 방법통제이다.

2.2. 고객지향적 판매에 관한 연구

2.2.1. 고객지향적 판매

뛰어난 기술을 바탕으로 경쟁 제품과 차별화된 제품을 생산하여 시장에서 소비자들의 선택을 받아 지속적인 매출 성과를 도출해내는 것이 기업의 목표이다. 이 과정 중에서 매출 성과를 담당하는 영업사원의 판매행동은 고객과의 접점에서 고객

의 욕구와 니즈를 충족시켜주고 고객의 요구에 부응하는 서비스를 제공하며 신뢰와 관계를 지속적으로 유지하는 역할을 담당한다.

영업사원의 이러한 판매행동의 대표적인 구성개념 중 하나는 SOCO(sales oriented selling & customer oriented selling)이다. SOCO의 척도를 처음 개발한 Saxe and Weitz(1982)는 판매인의 고객지향적 판매 행동과 태도와 관련하여 6개 영역 24개의 측정 항목 개발을 통해 성과측정의 유효성 및 판매지향성과 고객지향성을 분리하여 개별 특성을 파악한 업적을 남겼다. SOCO의 특성적 분리를 하면, 단기간에 고객의 수요를 증진시켜 판매의 성과를 극대화시키는 영업사원의 노력이 판매지향적 판매(sales oriented selling)이고 고객지향적 판매(customer oriented selling)는 영업 조직의 최 일선 단위인 영업사원이 마케팅 컨셉에 부합하는 실천을 하는 것이다(Lee, 2015).

선행연구들을 통해 고객지향적 판매행동에 대한 정의를 살펴보면 다음과 같다. Levitt(1980)는 고객지향적 판매행동에 대해 '고객의 만족이라는 목표를 위해 지속적으로 우월한 가치를 제공하고 고객에 대한 이해를 증진시키는 과정'으로 정의하였으며, Saxe and Weitz(1982)는 '고객의 욕구가 충족되는 구매의사결정을 도출시키기 위해 고객의 구매 과정에서 영업사원이 돕는 마케팅 개념(marketing concept)의 실행 수준'으로, Kelly(1992)는 '고객과 영업사원의 상호작용 과정에서 고객의 욕구를 파악하고 만족시키는 행동'을 고객지향적 판매행동으로 정의하였다. 아울러 Deshpande et al.(1993)는 '지속적인 기업의 수익 창출을 위해 조직 구성원의 이익을 배제하지 않은 상황에서 고객의 이익을 최상의 목표로 삼는 신념체계'라고 정의하고 있으며, Brown et al.(2002)은 '장기적 목표 달성을 위하여 영업사원들이 고객들의 욕구를 이해하고, 경쟁사에 비해 우월한 활동을 통해 고객들의 욕구를 충족시켜 경쟁우위를 확보하려는 경향'으로 정의하고 있다.

이러한 선행연구들을 통해 고객지향적 판매(sales oriented selling)의 정의 또는 개념을 요약하면 첫째, 지속적인 고객만족이라는 목표를 달성하기 위한 고객의 욕구를 충족시키는 영업사원 수준의 마케팅 컨셉 실천으로 정의할 수 있으며(Saxe & Weitz, 1982), 둘째, 기업과 고객 간의 장기적 관계를 구축하기 위하여 고객의 욕구를 파악하고 충족시키는 활동으로 관계적 판매 유형 가운데 가장 성과 만족도가 높은 것이 고객지향적 판매라고 할 수 있다(Keillor et al., 1999).

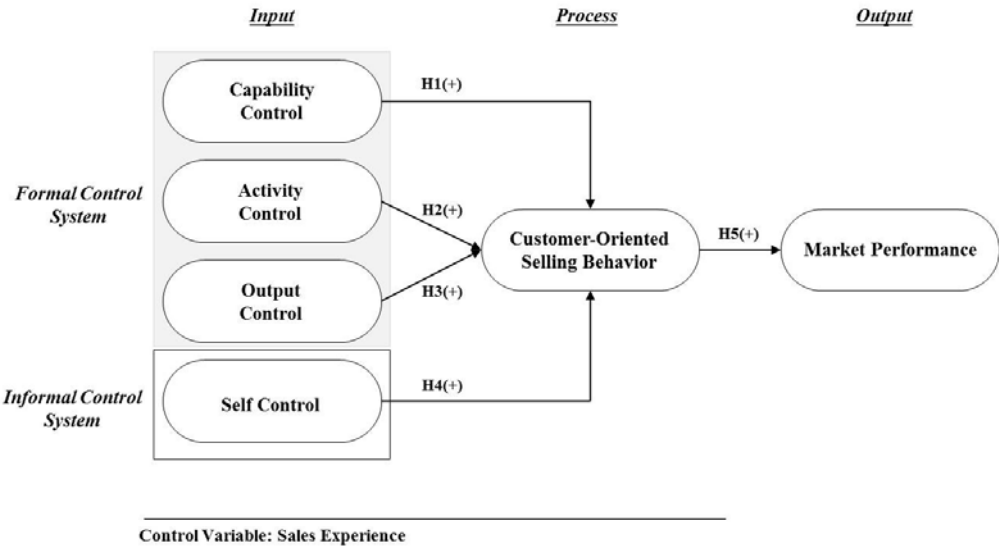
2.2.2. 고객지향적 판매와 고객지향성의 개념적 차이

고객지향성과 고객지향적 판매의 개념적 차이는 다음과 같다. Kohli and Jaworski(1990)는 시장지향성(market orientation)이란 표현을 통해 고객지향성에 대한 정의를 전체 조직의 마케팅의 실천 개념으로 주장했다. Kotler(1994)의 고객지향적 판매행동에 대한 정의를 보면 "기업의 시각이 아닌 기업을 대표하는 일선 영업사원의 시각을 바탕으로 한 행동이다." 즉 고객지향성은 기업 전체의 시각에서 전사적으로 마케팅 컨셉을 실천하는 개념이고, 고객지향적 판매는 고객과의 접점에서 고객지향성에 부합되는 마케팅 컨셉을 실천하는 영업 사원의 활동으로 구분할 수 있다.

Narver and Slater(1990)도 시장 지향성과 다른 관점으로 고객지향성을 조직문화의 개념으로 파악하고 고객의 욕구의 파악 및 충족을 위한 활동으로 경쟁우위를 창출하는 개념으로 정의하였다. 많은 선행 연구에서 고객지향성과 고객지향적 판매행동을 동일 개념으로 혼용하고 있는데, 기업 전체의 시각에서 실행되는 고객지향성은 조직문화적 개념으로 개별 영업사원의 마케팅컨셉에 따른 고객지향적 판매행동의 근원이 되는 선행요인으로 적용된다고 본다.

3. 연구모형 및 가설설정

3.1. 연구모형



<Figure 1> Research Framework

3.2. 가설설정

3.2.1. 역량통제가 고객지향적 판매행동에 미치는 영향

전술했던 바와 같이 영업사원에 대한 역량통제는 판매스킬과 능력 즉, 투입(input)의 부분에 해당하는 통제로 선행연구들은 역량통제가 영업사원에 대한 내적 동기부여 가능성을 높이고(Oliver & Anderson, 1994), 역할모호성을 감소시킨다는 점을 밝히고 있다(Challagalla & Shervani, 1996).

조직의 역량통제는 영업사원으로 하여금 자신의 판매스킬 및 능력을 지속적으로 향상시키고 숙달시키고자 하는 성향을 높이게 하여 핵심경쟁력을 향상시키게 한다(Kohli et al., 1998). 이러한 상황에서 영업조직에서 영업사원에 대한 역량통제를 강조할수록, 영업사원들은 학습지향적이고 동기부여가 되어 판매와 관련된 자신의 능력과 역량을 개발하고, 고객의 니즈에 초점을 둘 가능성이 커질 것이라 생각된다.

<가설 1> 제약유통채널에서 영업사원에 대한 역량통제는 영업사원의 고객지향적 판매에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

3.2.2. 활동통제가 고객지향적 판매행동에 미치는 영향

활동통제는 영업조직에서 관리자가 영업사원의 판매전략, 업무절차 등에 대해 피드백을 제공하는 것을 의미하는데, 결과보다는 목표달성을 위한 과정이나 판매활동에 초점을 둔 통제활동을 일컫는다(Yoo et al., 2007). 따라서 전술했던 바와 같이, 결과통제에 비해 영업조직에서 관리자의 관리 또는 개입수준이 높을 수밖에 없다.

제약영업은 단순히 일회성 거래가 아닌 신뢰를 바탕으로 한 관계적 거래를 지향하기 때문에 영업의 결과만큼이나 영업과정에 대한 모니터링이 중요하다. 또한 영업사원에게 있어 거래처방문횟수나 보고서 작성, 고객응대 예절에 대한 주기적 교육 등과 같은 활동통제는 영업사원의 역할에 대한 모호성을 줄이는데 도움을 줄 수 있다(Agarwal, 1999). 역할모호성이 줄어들면 영업사원은 고객의 니즈를 파악하는데 더 많은 시간과 노력을 집중할 수 있을 것이라 생각된다.

<가설 2> 제약유통채널에서 영업사원에 대한 활동통제는 영업사원의 고객지향적 판매에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

3.2.3. 결과통제가 고객지향적 판매행동에 미치는 영향

결과통제는 영업사원의 최종결과와 성과를 강조하는 통제유형으로, 기존 통제이론이나 목표이론에 따르면, 영업사원에 대한 결과통제가 강화될수록 영업사원은 직무에 대해 동기부여되고, 과업에 주의를 기울이며, 수행해야 할 일에 대해 명확하게 이해하게 된다고 기술하고 있다(Carver & Scheier, 1982; Loke & Latham, 1990). 또한 결과통제는 영업사원의 학습지향성을 높여 판매상황에 대한 지식개발에 긍정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라(Sujan et al., 1994), 판매상황에서 고객의 반응에 따라 자신의 행동을 변경하여 판매하는 적응적 판매에도 긍정적인 영향을 미친다고 한다(Lee et al., 2000).

따라서 제약유통채널에서 영업목표 달성수준에 따라 보상수준을 높이는 결과통제 수준이 높아지면, 영업사원들의 보상을 강화하기 위해 학습이나 고객의 니즈를 만족시키려는 성향 역시 증가할 것이라고 판단된다.

<가설 3> 제약유통채널에서 영업사원에 대한 결과통제는 영업사원의 고객지향적 판매에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.2.4. 자기통제가 고객지향적 판매행동에 미치는 영향

비공식적 통제유형의 하나인 자기통제는 영업사원 스스로 목표를 수립하고, 자신의 성취를 모니터링 하며, 기준에 따라 행동을 조절하는 것을 말한다(Lee et al., 2000). 기존 연구들에 따르면 자기통제는 영업사원의 직무만족이나 성과뿐만 아니라 영업능력과도 관련이 있는데, Jaworski and MacInnis (1989)의 연구에 따르면 자기통제 수준이 높은 영업 관리자들의 역기능적 행동수준이 낮았으며, Lusch and Jaworski(1994)의 연구에 따르면 자기통제 수준이 높은 영업 관리자의 역할 스트레스 수준이 낮고 영업성과가 높다는 점을 밝히고 있다.

Lee et al.(2000)의 연구에서는 자기통제 수준이 높은 영업사원들은 자기효능감이 높다는 것을 밝히고 있으며, 자기효능감이 높은 영업사원들은 과업관련 장애물이 생겼을 때 이를 대처할 수 있도록 학습되기 때문에 고객지향적 판매성향이 높게 나타난다고 밝히고 있다. 이러한 연구결과를 바탕으로 본 연구에서도 제약유통 영업사원의 자기통제 수준이 높은 경우 고객에 대한 학습력과 영업현장에 대한 적응력이 높아 고객지향적 판매성향 역시 높아질 것이라 가설을 세웠다.

<가설 4> 제약유통채널에서 영업사원의 자기통제는 고객지향적 판매에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.2.5. 고객지향적 판매행동이 성과에 미치는 영향

고객지향적 판매행동을 다루는 대다수의 연구들은 고객지향적 판매행동이 업무스트레스나 조직몰입과 같은 변수의 선행요인이 되거나, 결과변수가 된다는 점을 밝히고 있다(Zablah et al., 2012). 아울러 직무만족이나 조직몰입과 같은 직무관련 변수들은 고객지향적 판매행동에 영향을 끼친다고 기술하는 연구들도 있다(Hoffman & Ingram, 1991; O'Hara et al., 1991).

그런데 Weitz(1978)의 연구결과와 같이 고객지향적 판매행동은 단순히 과업이나 조직에 대한 태도 변수들 이외에도 실재 마케팅 성과에 영향을 미칠 수 있다. 왜냐하면 고객지향적 판매행동은 고객의 니즈를 파악해서 고객에게 우월한 가치를 전달하는 판매행동이기 때문에 고객에 대한 설득력이 높고, 장기적으로 호의적 평가를 이끌어낼 수 있고 궁극적으로는 영업사원의 판매성과를 높이는데 기여할 수 있다(Lee et al., 2000).

<가설 5> 영업사원의 고객지향적 판매는 마케팅성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

4. 실증분석 및 결과

4.1. 자료수집

본 연구는 국내에서 종합병원, 의원 및 약국을 대상으로 영업하는 제약회사의 영업사원을 대상으로 설문을 수행하였다.

설문조사는 다음과 같은 절차로 진행되었는데, 우선, 제약회사의 영업사원들에게 본 연구의 취지를 설명하고 협조를 요청했다. 이후 협조에 응한 영업사원들에게 설문지를 제공하였으며, 응답이 끝난 설문지는 곧바로 회수하였다.

이러한 과정을 거쳐 총 246부의 설문지를 회수하였으며 불성실하거나 편향된 응답을 한 2명을 제외하고 244명의 설문을 기초로 분석을 시행하였다. 응답자들의 기초통계분석 결과 남자가 218명, 여자가 26명이었으며, 응답자의 평균나이는 46.5세였다. 학력수준은 고졸이 12명, 대졸이 219명, 대학원 졸이 13명이었으며, 영업 분야에서의 경력은 평균 11.9개월을 나타냈다. 영업유형에 대한 질문에서 병원영업이 230명, 약국영업이 14명이었으며, 병원과 약국영업을 동시에 하고 있는 영업사원들은 36명이나 되는 것으로 나타났다.

4.2. 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서 변수를 측정하기 위해 사용된 모든 측정문항은 기존의 연구에서 보편적으로 사용되고 있는 측정문항을 본 연구에 맞게 일부 수정해서 사용하였다. 우선, 공식적 통제(역량통제, 활동통제, 결과통제)는 Jaworski(1981)의 연구에서 사용한 문항을 본 연구에 맞게 수정하여 사용하였는데, 역량통제는 (1)PT능력과 커뮤니케이션 능력 평가, (2)판매기법 및 판매능력 평가, (3)판매접근방법 평가, (4)판매기법 평가 등으로 측정하였으며 활동통제는 (1)판매활동 피드백, (2)판매활동 평가, (3)판매활동의 기대부응 정도평가, (4)판매활동 모니터링 평가 등으로 측정하였다. 결과통제는 (1)판매실적 수준 및 기대목표 평가, (2)기대판매수준에 대한 피드백, (3)판매실적 및 목표 달성 및 진행사항 피드백, (4)목표성취 정도에 대한 주지 등으로 측정하였다. 자기통제는 Ramaswami(1996)의 연구에서 사용한 문항을 본 연구에 맞게 수정하여 사용하였으며 영업사원 스스로 (1)고객에 대해 이해하려는 노력정도, (2)고객과 회사에 모두 이익이 될 수 있는 기회파악, (3)고객과 회사 모두를 고려한 문제해결, (4)고객의 목표와 회사의 필요를 일치시키기 위한 노력으로 측정하였다. 고객지향적 판매행동은 Yoo et al. (2006)의 연구에서 사용한 문항을 본 연구에 맞게 수정하여 (1)고객요구 파악노력정도, (2)고객만족 달성노력정도 (3)고객문제해결, (4)고객에게 가장 적합한 제품 및 서비스 추천정도, (5)고객에게 유용한 제품이나 서비스 파악노력 정도 등으로 측정하였다. 판매성과. 마지막으로 영업경력을 통제변수로 사용하였다.

4.3. 신뢰성 및 타당성 검증

다항목으로 측정된 변수들의 내적일관성을 측정하기 위해 Cronbach's a 검증을 진행하였다. 그 결과 <Table 1>에서 보이는 바와 같이 모든 변수에서 일반적인 수용기준치인 0.7 이상을 보이는 것으로 나타났다(Nunnally & Bernstein, 1994). 아울러, 신뢰성 분석을 실시한 항목들에 대해 확인적 요인분석(CFA)을 시행하였다. 이 과정에서 적합도를 떨어뜨리는 항목에 대해서는 제거하였다(Hair et al., 2006). 확인적 요인분석 결과 model fit은 χ^2=311.947, df=256, χ^2/df=1.219, RMSEA=0.030, GFI=0.905, NFI=0.911, IFI=0.983, TLI=0.980, CFI=0.983를 나타냈으며, 대체적으로 적합도 지수들은 권고치 이상을 보이는 것으로 나타났다(Kline, 1998). 추가적으로 척도들이 해당 연구단위에 대한 대표성을 가지는지 판단하기 위해 확인적 요인분석에서 얻은 평균분산추출값(AVE)과 개념신뢰도(CR: composite reliability) 값을 계산하였고 모두 허용수준인 0.5와 0.7을 초과하는 것으로 나타났다(Bagozzi & Yi, 1988).

<Table 1> Confirmatory Factor Analysis and Cronbach's Alpha Test

		Construct	st. estimate	S.E.	t-value	AVE	CR	Cronbach's a
Q2A4	←	capability control	0.732	-	-	0.519	0.855	0.831
Q2A3	←		0.724	0.106	9.739			
Q2A2	←		0.647	0.114	8.734			
Q2A1	←		0.772	0.105	10.278			
Q7A5	←	activity control	0.787	-	-	0.612	0.918	0.887
Q7A4	←		0.78	0.083	12.102			
Q7A3	←		0.75	0.075	12.028			
Q7A2	←		0.763	0.078	12.56			
Q7A1	←		0.829	0.074	13.437			
Q10A8	←	self control	0.891	-	-	0.698	0.886	0.899
Q10A7	←		0.894	0.052	19.304			
Q10A6	←		0.706	0.063	13.003			
Q10A5	←		0.838	0.056	17.295			
Q13A4	←	output control	0.784	-	-	0.653	0.913	0.881
Q13A3	←		0.836	0.074	13.7			
Q13A2	←		0.856	0.078	14.035			
Q13A1	←		0.752	0.072	12.134			
Q3A1	←	customer oriented (CO) selling behavior	0.77	-	-	0.574	0.918	0.876
Q3A2	←		0.783	0.09	12.099			
Q3A3	←		0.747	0.086	11.512			
Q3A4	←		0.75	0.086	11.435			
Q3A5	←		0.737	0.084	11.214			
Q5A4	←	perfor-mance	0.745	-	-	0.503	0.826	0.743
Q5A5	←		0.76	0.126	8.376			
Q5A6	←		0.614	0.09	7.802			

model fit: χ^2=311.947, df=256, χ^2/df=1.219, RMSEA=0.030, GFI=0.905, NFI=0.911, IFI=0.983, TLI=0.980, CFI=0.983

가설검증에 앞서 변수 간 개략적인 관계를 파악하고 판별타당성을 검증하기 위해 상관관계분석을 시행하였다. <Table 2>에서 보이는 바와 같이 가설에서 추론한 변수 간 상관관계들은 전반적으로 가설과 일치하는 방향성을 보이는 것으로 나타났으며, 분수의 AVE값이 모든 변수에서 상관관계의 제곱값 보다 크게 나타나 판별타당성 역시 확보된다는 것을 알 수 있었다(Fornell & Larcker, 1981).

<Table 2> Correlation Matrix and Descriptive Statistics

construct	M	st.d.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
capability control (1)	3.715	.692	1.000	0.494**	0.174**	0.323**	0.441**	0.116*
activity control (2)	3.807	.695		1.000	0.227**	0.459**	0.455**	0.170**
self control (3)	3.889	.948			1.000	0.281**	0.320**	0.278**
output control (4)	3.848	.728				1.000	0.349**	0.221**
CO selling behavior (5)	4.015	.635					1.000	0.311**
performance (6)	3.535	.659						1.000

**p < 0.01; *p < 0.05

4.4. 가설검증

본 연구에서는 가설검증을 위해 구조방정식 연구모형을 이용하였으며, AMOS 5.0 통계패키지를 사용하였다. 연구모형 분석결과는 아래 <Table 3>의 내용과 같다. 연구모형 분석결과 모형적합도는 χ^2=352.473, df=284, χ^2/df=1.241, RMSEA=0.031, GFI=0.899, NFI=0.901, IFI=0.979, TLI=0.976, CFI=0.979로 거의 모든 적합도 지수들이 권고치를 초과하는 수준을 보여 수용할만한 것으로 나타났다(Hair et al., 2006).

<Table 3> Results of SEM for Test of Hypotheses

H(+/-)	path	st. estimate	S.E.	t-value	p-value	result
H1(+)	capability control → CO selling behavior	0.321	0.09	3.528	***	supported
H2(+)	activity control → CO selling behavior	0.242	0.079	2.692	0.007	supported
H3(+)	output control → CO selling behavior	0.076	0.065	1.003	0.316	not supported
H4(+)	self control → CO selling behavior	0.215	0.04	3.307	***	supported
H5(+)	CO selling behavior → performance	0.357	0.087	4.455	***	supported
control	sales experience → performance	0.128	0.007	1.836	0.066	N/A

model fit: χ^2=352.473, df=284, χ^2/df=1.241, RMSEA=0.031, GFI=0.899, NFI=0.901, IFI=0.979, TLI=0.976, CFI=0.979

연구에서 설정한 가설은 가설 3를 제외하고 모든 가설이 지지되었음을 확인할 수 있다. 가설1과 2는 공식통제 수단인 영업사원에 대한 역량통제(β=0.321, p<0.01)와 활동통제(β=0.242, p<0.01)가 고객지향적 판매에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설로 이는 지지되는 것으로 나타났다. 가설4는 비공식통제 수단인 영업사원의 자기통제(β=0.357, p<0.01)가 고객지향적 판매에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설로 지지되었으며, 마지막 가설5는 고객지향적 판매(β=0.357, p<0.01)는 성과에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가설로 이 역시 지지되었다. 통제변수로 설정하였던 판매경험은 성과에 영향을 끼치지 못하는 것으로 밝혀졌다.

그러나 본 연구에서 설정한 가설3, 즉, 결과통제(β=0.076, p>0.1)가 고객지향적 판매에 미치는 영향은 방향성은 미미하게 존재하나 통계적으로 유의미한 영향은 발견되지 않았다.

4.5. 추가분석

본 연구에서는 영업사원에 대한 통제시스템이 영업성과에 직접적인 영향을 미칠 수도 있을 것이라 판단하여 역량통제, 활동통제, 결과통제 그리고 자기통제가 영업성과에 미치는 직접효과를 검증해 보았다. 직접효과를 가정한 대안모형에 대한 분석결과 χ^2=344.781, df=280, χ^2/df=1.231, RMSEA=0.031, GFI=0.901, NFI=0.903, IFI=0.980, TLI=0.977, CFI=0.980 모형적합도를 확인하였다. 기존의 연구모형에서 자유도가 4만큼 감소하였기 때문에 연구모형과 대안모형 사이의 $\Delta\chi^2$가 9.488 (p<0.05) 이상 차이 나는 경우 대안모형이 더 좋은 적합도를 보인다고 볼 수 있으나 본 연구에서는 $\Delta\chi^2$=7.792로 대안모형에 비해 본 연구의 연구모형의 모형 적합도가 더 높은 것을 확인할 수 있었다.

아울러 통제시스템 유형별 영업성과에 미치는 직접효과를 확인한 결과, 자기통제(β=0.172, p<0.05)만이 유의미한 직접효과가 있는 것으로 나타났으며, 역량통제(β=-0.087, p>0.1), 활동통제(β=-0.01, p>0.1), 결과통제(β=0.115, p>0.1)는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

5. 결론 및 시사점

5.1. 연구의 요약 및 시사점

본 연구는 영업사원에 대한 역량통제, 활동통제, 결과통제 등의 공식적 통제와 자기통제와 같은 비공식적 통제가 영업사원의 고객지향적 판매행동과 판매성과에 미치는 영향에 대해 다룬 연구로 연구의 요약은 다음과 같다. 우선, 통제시스템 유형 중 공식통제인 역량통제와 행동통제는 영업사원의 고객지향적 판매행동을 증가시키는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 제약유통 채널에서 영업사원의 판매스킬과 협상스킬, 고객접근스킬, 판매 프레젠테이션 등의 능력에 대한 감시, 지시 및 평

가가 중요하며, 거래처 방문횟수나 보고서 작성, 고객응대 예절 등을 점검하는 활동통제 역시 고객지향적 판매행동을 높이기 때문에 이에 대한 지속적 관리가 필요하다는 점을 시사하고 있다.

두 번째로 비공식적 통제인 영업사원의 자기통제 역시 고객지향적 판매행동에 영향을 미치는 것으로 나타났는데 자기통제는 외부적인 요인에 의해 통제받는 것이 아니라 스스로 내적 동기유발을 통해 장·단기적 목표를 세우고 이를 달성하기 위해 노력하는 것을 지칭하므로 영업조직은 구성원들이 자기통제에 대한 지속적 동기유발을 시킬 수 있는 환경을 조성하는데 신경 써야 할 것이다.

세 번째로 고객지향적 판매는 영업성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 기존의 고객지향성과 결과요인들을 다룬 여러 연구에서 밝힌 내용(Deshpande et al., 1993; Jaworski & Kohli, 1993; Lee et al., 2000; Choi, 1997)이 제약유통에도 적용될 수 있음을 다시 한 번 밝혔다는 점에서 의미를 가진다고 볼 수 있다.

마지막으로 결과통제가 고객지향적 판매에 영향을 미칠 것이라는 가설은 기각되었는데, 이러한 결과는 결과통제가 영업사원들에게 정보제공 보다 감시, 감독 또는 통제의 수단으로 지각되는 경우 자신감이나 동기부여를 형성할 가능성이 낮다는 연구결과(Deci & Ryan, 1985)의 연장선에서 생각해볼 수 있겠다. 결과통제는 판매사원의 최종결과의 성취를 강조하는 통제유형이므로 결과목표를 설정하고 오로지 영업사원을 감시하는 경우 긍정적인 결과보다는 부정적인 결과를 초래할 수 있을 것이다.

본 연구가 가지는 이론적인 시사점은 다음과 같다. 우선 본 연구는 전통적인 통제이론에 근거한 통제유형과 판매관리 연구에 중심이 되고 있는 고객지향적 판매행동 간의 인과 경로를 실증하였다는 점이 본 연구가 지니는 가장 큰 이론적 시사점인 것으로 볼 수 있다. 그리고 이러한 과정에서 제약유통 채널에서 영업사원에 대한 역량통제나 활동통제, 그리고 자기통제가 이들의 고객지향적 판매행동에 영향을 미치고 고객지향적 판매행동이 영업성과에 영향을 준다는 점을 실증하였다는 점 역시 본 연구의 공헌점으로 볼 수 있다. 두 번째로 본 연구에서는 통제유형을 공식적 통제와 비공식적 통제로 나누었는데 연구결과 공식적 통제보다 비공식적 통제가 고객지향적 판매행동에 미치는 영향력이 더 크다는 점을 밝혔는데, 이는 영업사원의 판매행동 연구에 있어 통제유형에 따른 영향력 정도를 좀 더 명확하게 보여주는 이론적 공헌점이 있다고 하겠다. 마지막으로 고객지향적 판매행동이 영업성과에 긍정적인 영향을 미친다는 기존연구들과 일치하는 결과를 보였다는 점은 본 연구가 두 변수에 대한 기존연구들이 보이는 인과관계의 견고함을 재확인하였다는 점 역시 본 연구가 지니는 이론적 시사점으로 볼 수 있다.

본 연구가 지니는 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째 본 연구는 제약유통채널에서 영업사원의 성과에 영향을 미치는 고객지향성의 중요성을 다시 한 번 검증하였다. 그리고 이러한 결과는 제약영업조직에서 영업사원들이 고객지향적 행동을 할 수 있도록 교육체계를 비롯한 다양한 지원제도와 모니터링 시스템 구축 그리고 모니터링에 대한 피드백 시스템을 확보해야 한다는 실무적 시사점을 제공한다. 둘째, 제약유통 영업사원들의 고객지향적 판매행동을 이끌어낼 수 있는 통제수단으로 공식적 통제수단과 비공식적 통제수단이 있다는 결론을 얻었으며 이 과정에서 공식적 통제수단보다 비공식적 통제수단이 더 효과적이라는 결론을 도출하였다. 이러한 점은 외부적인 통제보다 영업사원 스스로 내부적 통제를 강화할 수 있도록 동기를 부여하고 분위기를 조성하는 것이 중요하다는 점을 시사한다.

5.2. 연구의 한계점 및 향후 연구방향

이러한 연구의 시사점에도 불구하고 본 연구는 다양한 한계점을 가진다. 첫째, 일반적으로 통제유형의 실제 행위는 영업사원 자신이 아니라 영업사원의 직장상사나 팀장인데 이를 통제를 받는 사람에게 측정했다는 점에서 본 연구는 방법론적인 한계를 가진다고 볼 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 통제유형에 대한 측정과 영업사원 개인적 변수에 대한 측정을 분리해서 할 필요가 있겠다.

두 번째로 본 연구는 고객지향적 판매행동에 영향을 미치는 요인으로 통제유형을 고려하였을 뿐 동기부여나, 개인적 관계, 조직문화 등 다양한 차원의 선행요인들이 존재할 수 있음에도 불구하고 이를 연구모형에 담지 못했다는 한계점을 가진다. 따라서 향후 연구에서는 고객지향적 판매행동에 영향을 미칠 수 있는 다양한 변수들에 대한 규명이 필요할 것이다.

References

Agarwal, S. (1999). Impact of job formalization and administrative controls on attitudes of industrial salespersons. *Industrial Marketing Management*, 28(4), 359-368.

Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing,* 51(4), 76-88.

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.

Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self-and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research,* 39(1), 110-119.

Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1982). Control theory: A useful conceptual framework for personality–social, clinical, and health psychology. *Psychological Bulletin*, 92(1), 111-135.

Cha, Jae-Bin, Ryu, Ga-Yeon, & Lee, Hoon-Young (2013). An empirical study on the relationship effect of pharmaceutical sales representative's personal-job fit / person-organization fit and job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions. *Korea Journal of Business Administration*, 26(3), 567-588.

Challagalla, G. N., & Shervani, T. A. (1996). Dimensions and types of supervisory control: Effects on salesperson performance and satisfaction. *Journal of Marketing*, 60(1), 89-105.

Child, J. (1984). *Organization.* London: Harper Row.

Choi, Nak-Hwan (1997). The mediating roles of organization commitment and adaptation level on the salespeople's customer-oriented behavior. *Korea Marketing Review*, 12(2), 43-65.

Cravens, D. W., Lassk, F. G., Low, G. S., Marshall, G. W., & Moncrief, W. C. (2004). Formal and informal management control combinations in sales organizations: The impact on salesperson consequences. *Journal of Business Research,* 57(3), 241-248.

Dalton, G. W., & Lawrence, P. R. (1971). *Motivation and Control in Organizations.* Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109-134.

Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(2), 382-388.

Hair, J. F., Black. B., Anderson, R. & Tatham, R. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). New York: Prentice-Hall.

Health Insurance Review and Evaluation Center (2015). *A survey on distribution status and cost structure of pharmaceutical wholesalers in domestic market.* Retrieved December 1, 2016, from https://www.pwc.com/us/en/health-industries/top-health-industries-issues/assets/pwc-hri- medical-cost-trend-2015.pdf

Henderson, J. C., & Lee, S. (1992). Managing I/S design teams: a control theories perspective. *Management Science*, 38(6), 757-777.

Hoffman, K. D., & Ingram, T. N. (1991). Creating customer-orientated employees: the case in home health care. *Journal of Health Care Marketing*, 11(2), 24-32.

Jaworski, B. J. (1988). Toward a theory of marketing control: environmental context, control types, and consequences. *Journal of Marketing*, 52(3), 23-39.

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1991). Supervisory feedback: Alternative types and their impact on salespeople's performance and satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 28(2), 190-201.

Jaworski, B. J., & MacInnis, D. J. (1989). Marketing jobs and management controls: toward a framework. *Journal of Marketing Research*, 26(4), 406-419.

Keillor, B. D., Parker, R. S., & Pettijohn, C. E. (1999). Sales force performance satisfaction and aspects of relational selling: Implications for sales managers. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(1), 101-115.

Kelley, S. W. (1992). Developing customer orientation among service employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(1), 27-36.

Kline, R. B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, New York: Guilford Press.

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.

Kohli, A. K., Shervani, T. A., & Challagalla, G. N. (1998). Learning and performance orientation of salespeople: The role of supervisors. *Journal of Marketing Research,* 35(2), 263-274.

Kotler, P. (1994). *Marketing management: analysis, planning, implementation, and control*, Englwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.

Lawler, III. E. D. (1990). *Strategic pay: aligning organizational strategies and pay systems*. San Francisco: Jossey-Bass

Lee, Hak-Sik, Kim, Hyo-Soon, & Jung, Joo-Hoon (2000). The structural relationships between control types over industrial salespersons, their responses, and job-related consequences. *Korea Marketing Review,* 15(1), 51-83.

Lee. Ihn-Goo (2015). The effects of supervisors' feedback on salespeople's SOCO. *Korean Management Consulting Review,* 15(1), 30-34

Levitt, T. (1980). Marketing success through differentiation of anything, *Harvard Business Review*, 58(1), 82-91.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance.* Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Lusch, R. F., & Jaworski, B. J. (1991). Management controls, role stress, and retail store manager performance. *Journal of Retailing*, 67(4), 397.

Merchant, K. A. (1985). *Control business organizations.* Marshfield, MA: Pitman Publishing.

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

O'Hara, B. S., Boles, J. S., & Johnston, M. W. (1991). The influence of personal variables on salesperson selling orientation. *Journal of Personal Selling &*

Sales Management, 11(1), 61-67.

Oliver, R. L., & Anderson, E. (1994). An empirical test of the consequences of behavior-and outcome-based sales control systems. *Journal of Marketing*, 58(4), 53-67.

Park, Poong-Sik, Chung, Dong-Seop, Ryu, Tae-Mo, & Song, Jyung-Soo (2009). An empirical study on the influence of strategy type, sale force capability, organizational structure, and the business performance in pharmaceutical industry. *Journal of Human Resource Management Research,* 16(3), 101-122.

Ramaswami, S. N. (1996). Marketing controls and dysfunctional employee behaviors: a test of traditional and contingency theory postulates. *Journal of Marketing,* 60(2), 105-120.

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.

Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing*, 58(3), 39-52.

Yoo, Chang-Jo, Youn, Dong-Gi, & Yeo, Jun-Sang (2008). A structural model of salesperson characteristics, sales behavior, and sales performance: extension of prior model. *Korea Marketing Review,* 23(1), 1-21.

Yoo, Dong-Keun, Lim, Jong-Koo, & Lim, Ji-Hoon (2007). The structural relationships between control types over salespeople, their responses, and job satisfaction – mediating roles of role clarity and self-efficacy. *Journal of Global Academy of Marketing Science*, 17(4), 23-49.

Yoo, Myung-Keun, Park, Un-Yong, & Lim, Byung-Hoon (2010). A study on the effect of education and individual ability on job commitment of salesmen. *Corporation Management Review,* 17(1), 103-123.

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.