

재무설계사(FP)의 영업교육, 고객지향성 및 영업관리가 영업성과에 미치는 영향

윤향식 (교보생명보험주식회사)¹⁾ 강신기 (호서대학교 창업컨설팅학과 교수)²⁾

국문 요약

100세 시대를 맞이하여 예기치 못한 위험에 대비하는 것은 매우 중요한 일이 되었다. 본 연구에서는 재무 설계사(FP)의 영업 성과에 미치는 요인에 대해 분석하기 위해 이루어졌다. 영업 교육, 고객 지향성, 영업관리가 영업 성과에 미치는 영향 관계를 분석하고 나아가 이들 영향 관계의 크기를 분석하고자 했다. 이를 위해 영업 교육은 고객 개발, 영업 역량, 학습 민첩성으로 세분화 했다. 고객 지향성은 고객 관리시스템 활용, SNS 활용, 고객서비스 제공으로 세분화하였다. 영업관리는 목표 지향성, 관리자 리더십, 보상체계로 나누었다. 이들 세부 변수들이 영업 성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다. 이를 위해 현재 활동중인 재무설계사를 대상으로 설문조사를 하였다. 설문조사는 2023년 1월 한달간 진행되었으며 이중 유효한 250부를 분석의 대상으로 삼았다. 실증 분석 결과는 다음과 같다. 영업 교육 중 고객 개발, 학습 민첩성은 영업 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다. 영업 역량은 유의성이 검정되지 않았다. 고객 지향성 중 SNS 활용 및 고객서비스 제공은 영업 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다. 고객관리시스템 활용은 유의성이 검정되지 않았다. 영업 관리 중 목표 지향성과 보상 체계는 영업 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다. 관리자 리더십은 유의성이 검정되지 않았다. 영업 성과에 유의한 영향을 미치는 변수의 영향력은 목표 지향성, 고객서비스 제공, 보상체계, 학습 민첩성, 고객 개발, SNS 활용 순이었다. 이러한 연구 결과를 바탕으로 학술적 및 실무적 시사점을 제시하였다.

■ 중심어: 재무설계사, 영업성과, 영업교육, 고객지향, 영업관리

I. 서론

재무설계사(Financial Planner, 이하 FP)는 금융상품에 대한 지식과 경험을 바탕으로 고객의 금융계획 수립 및 자산관리, 재무상담 등 다양한 금융서비스를 제공하는 전문가이다(김창이, 2019). 4차산업혁명이 진전되면서 점차 아날로그로 하던 일이 디지털로 대체되는 경향이 강화되고 있다. 보험산업도 예외는 아니어서 오프라인 영업은 축소되는 반면 온라인 채널의 활성화로 보험사와 고객의 연결고리 역할을 해 오던 FP의 입지는 점점 줄어들고 있다(김동겸, 정인영, 2022). 상황이 이렇다 보니, FP 개인 역량에 따라 수입의 차이는 양극화 되고 있다. 수입이 늘어나는 일부 재무설계사야 문제가 없지만 수입이 줄어드는 FP의 경우 해촉을 피해 최소한의 계

1)제1저자 : 교보생명보험주식회사, 호서대학교 벤처대학원 박사과정, yhs0698@naver.com

2)교신저자 : 호서대학교 창업컨설팅학과 교수, 8801drive@hanmail.net

· 투고일: 2023-06-07 · 수정일: 2023-06-18 · 게재확정일: 2023-06-25

약을 유지하며 기존 계약에서의 수수료를 받고 있는 실정이다(김동겸, 정인영, 2020). 이러한 악순환을 끊기 위해서는 실질적인 FP의 역량 증진과 더불어 보험회사의 적극적인 지원이 필요하다.

FP의 영업성과에 관한 연구에 대한 필요성을 언급하면 다음과 같다. 첫째, 개인 측면이다. 2023년 최저임금은 시급 9,620원이다. 월급으로 환산하면 2,010,580원으로 무슨 일을 하든 한 달에 2백만원은 번다는 의미인데, 재무설계사는 최저임금이 적용되지 않아 월 2백만원이 되지 않는 경우가 상당하고, 영업비용도 개인이 부담해야 하기 때문에 월수입이 최소한 3백만원 이상은 되어야 한다(김동겸, 정인영, 2020). 둘째, 기업 측면이다. 최근 보험사의 성장성·수익성이 좋지 않다(류성경, 손성동, 2022). 국내보험시장은 가구당 보험가입률 및 보험료 지출이 포화상태이다(이태열, 2022). 이제는 VIP영업을 중심으로 해야 고수익을 실현할 수 있고 기업입장에서는 법인시장과 고객자산가를 타킷으로 영업하는 재무설계사를 많이 보유하면 할수록, 기업의 이익도 자연스럽게 증가한다. 셋째, 정부 측면이다. 오프라인 경제에서 온라인경제로의 전환, 최저임금 인상 및 경기침체로 인한 실업이 정부의 고민이다(정홍원 외, 2023). 일자리 제공이라는 측면에서, 특히 여성 고용에 기여 했던 재무설계사의 수입이 줄어들면 해촉으로 이어지기 때문에 실업자를 양산하게 된다. 재무설계사의 수입 증가로 인한 보험회사의 고용유지는 정부의 실업 문제 해결에도 일조할 수 있다.

FP의 영업성과에 대한 연구는 학술적으로 많이 이루어져 왔다. 그러나 대부분의 연구들은 영향을 미치는 요인들에 대해 집중적으로 다루고 있다. 이제는 더 나아가 어떤 요인의 영향력이 가장 강한지에 대한 심화적인 분석이 필요한 시점이다. 이는 회사의 전략 수립 시 모든 변수를 고려하기 어렵기 때문에 필요한 접근이다. 전략적인 측면에서는 모든 변수를 고려하는 것이 적합하지 않기 때문에, 어떤 요인에 집중해야 하는지를 결정하기 위해서는 분석이 우선되어야 한다. 이에 본 연구에서는 FP의 영업성과에 영향을 미치는 요소로 영업교육은 고객개발, 영업역량, 학습민첩성, 고객지향성은 고객관리시스템 활용, SNS활용, 고객서비스 제공, 영업관리는 목표지향성, 관리자리더십, 보상체계의 총 9개의 세부요인과 이들이 영업성과에 미치는 영향관계를 실증분석하였다. 9개의 세부요인을 변수로 선정한 이유는 보험산업의 특성에 있다. 보험은 종류도 많고, 판매절차가 복잡하며, 판매후에도 관계가 지속되기 때문에 FP의 역량에 따라 성과가 좌우된다. 따라서 FP 역량강화를 위한 영업교육, 고객만족을 위한 고객지향성 및 조직의 영업관리 중 부문별 핵심요인을 3개씩 선정하여 회사의 전략 수립 시 가장 강하게 영향을 미치는 변인들에 집중할 필요가 있다.

이에 본 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 영업성과에 영향을 미치는 요인을 총 9개로 세분화 하여 실증적으로 비교 분석하고자 했다. 둘째, 다양한 요인들 중에서 영업성과에 가장 큰 영향을 미치는 요인을 구별하고자 했다. 이를 통해 영업성과에 가장 큰 영향을 미치는 변수를 도출하고자 했다. 셋째, 본 연구는 학술적인 차원에서 다양한 시사점을 도출하고자 했다. 특히, 마케팅 차원에서 어떤 부분에 집중해야 하는지에 대한 실무적인 시사점을 제시하고자 했다. 이를 통해 실제 현장에서의 마케팅 전략 수립과 실행에 도움을 줄 수 있는 제언을 하고자 했다.

II. 이론적 배경 및 선행연구

2.1 재무설계사와 영업성과

재무설계사(FP)는 보험 상품만을 취급하는 것이 아니라 주식, 채권, 펀드 등 투자형 상품까지 취급하고 고객의 전 생애를 설계한다는 점에서 보험설계사에서 확장된 개념인 재무설계사(FP)라는 호칭을 사용하고 있다. 이에 본 연구에서는 보험설계사를 재무설계사(FP)라고 칭하기로 한다. 재무설계사는 보험업법 제2조 제11호에 의하여 “보험계약의 중개 또는 대리하는 것”을 말하며, 보험사에 소속되어 보험회사를 위하여 보험계약의 체결을 중개한 자이다. 따라서 재무설계사는 보험업법상 보험회사의 보험상품 판매 활동을 하는 자라고 할 수 있다. 재무설계사는 금융감독위원회에 등록(보험업법 제84조)해야 하며, 실무적으로 금융위원회의 위임을 받는 생명보험

협회 및 손해보험협회를 통해 등록해야 보험모집 활동을 할 수 있다. 2008년 8월 30일부터 재무설계사는 생명보험회사와 손해보험회사에 1인 1사 전속주의 제도가 시행되어 보험상품 교차판매가 허용되었다.

재무설계사는 고객에게 보험상품을 판매하고, 고객의 보험계약을 관리하는 역할을 한다. 따라서, 재무설계사의 영업성과는 보험상품 판매와 고객관리 능력에 따라 결정된다. 즉, 재무설계사는 고객의 보험 계약 수를 늘리고, 기존 고객들의 만족도를 유지하면서 장기적인 관점에서 보험상품을 판매해야 한다. 따라서, 재무설계사의 영업성과를 높이기 위해서는 고객관리 능력과 영업전략 수립 능력 등을 향상시켜야 한다. 과거에는 경제발전으로 인해 보험시장이 빠르게 성장하였지만, 현재는 재무설계사가 소비자에게 고품질의 서비스를 제공해야 하는 시대로 전환되고 있다. 재무설계사의 영업성과를 결정하는 요인분석은 보험회사의 경쟁력을 강화하는 데 중요한 출발점이 될 수 있으며, 현재 진행 중인 보험회사와 판매채널의 디지털 전환에 따른 설계사 조직의 영업전략 수립에 중요한 참고 자료가 될 수 있다(정원석, 이경희, 2023).

Kuo et al.(2023)은 감성조절, 적응적 판매, 직무수완이 고객지향적 행동을 향상시킬 수 있고, 고객지향적 행동과 직무수완이 영업성과를 향상시킬 수 있다고 하였다. Obaid et al.(2023)은 개인사업자를 대상으로 한 연구에서 판매자의 윤리가 영업 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인했다. 김동겸, 정인영(2020)은 재무설계사 영업성과의 양극화는 연고시장 집중으로 인한 고객개발의 부재에서 나타난다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 재무설계사의 역량을 강화하는 것이 필요하며, 새로운 시장을 개척하는 방식의 영업전략이 필요하다고 하였다. 또한, 김동겸, 정인영(2022)은 2019년부터 2021년까지 재무설계사의 소득 감소에 주목했다. 이러한 소득 감소의 주요 원인은 재무설계사의 고령화와 보험회사의 외형 확장전략의 부작용으로 분석되었다. 재무설계사의 전문성 강화가 영업성과를 높이는 방법이라고 주장하였다. 이는 전문성 향상을 통해 재무설계사가 더 효과적인 컨설팅과 조언을 제공할 수 있게 되어 고객들의 신뢰를 얻고 영업 성과를 향상시킬 수 있다는 것을 의미한다.

각 연구마다 영업성과, 직무성과, 업무성과, 조직성과, 사업성과, 기업성과, 경영성과 등 성과를 측정하고 있지만 업종과 조직의 특성에 따른 성과의 차이가 있기 때문에 성과를 연구한 연구자들은 다양한 성과 측정방식을 사용하고 있다. 본 연구에서의 영업성과는 다른 재무설계사와 비교하여 상대적인 관점에서 주관적으로 인지하고 있는 성과를 측정했다. 또한 선행연구 Lussier et al.(2021), 이신복(2022), 류종현, 차종석(2023) 등을 참고로 하여 수입, 판매건수, 보유고객수, 재계약율, 계약유지율 등을 측정하였다.

2.2 이슈(issue) 리더십

보험회사의 영업교육은 크게 2가지로 나눌 수 있는데 하나는 재무설계사의 직무역량을 향상 시키는 것이고 다른 하나는 영업성과 창출을 위한 것이다. 대부분이 강의식으로 진행되고 있으며 영업 활동 시 부족한 부분은 관리자나 웰스매니저(전문 자산관리사)의 도움을 받고 있다. 재무설계사의 역할은 고객의 보호와 안전을 위해 적절한 보험상품을 추천하고 설계하는 것이다. 이를 위해서는 고객과의 신뢰와 원활한 소통이 필수적이고 이러한 소통에 고객 개발 및 영업 역량과 학습 민첩성이 필요하다. 인적축진에 의존하는 보험업의 경우 재무설계사의 역량을 강화하는 영업교육은 영업 성과와 직결된다. 이에 본 연구에서는 영업의 첫 단계인 고객개발과 발굴된 시장에서 발휘할 영업역량, 그리고 학습한 영업교육의 학습 민첩성이 영업 성과에 유의한지 알아보고자 했다.

2.2.1 고객 개발

고객 개발은 새로운 고객을 발굴하고 유치하는 것이다. 관련 교육을 통해 신규고객 창출은 물론 직업별, 자산수준별 가망고객과 친분을 형성하고 소개자를 만드는 데 도움이 된다. 재무설계사들은 영업성과 창출을 위해서 직무역량을 함양해야 한다. 하지만 더 중요한 것은 개인의 역량을 발휘할 고객을 확보하는 것이 중요하다. 그래서 재무설계사들의 영업의 시발점은 고객 개발이다. 고객 개발은 크게 신규고객 창출과 기존 고객의 소개를

통한 고객 확보가 있다. 둘 다 중요 하지만 소개를 통한 고객 확보가 수월할 수 있다. 소개받은 고객은 재무설계사의 존재를 알고 있으며 상품제안을 예상하고 있기 때문에 신규고객보다는 저항이 덜하다. 또한 소개자의 영향력이 크면 클수록 상품제안에 대한 거절이 쉽지 않기 때문에 재무설계사는 소개자가 확신을 가지고 소개에 부담을 느끼지 않도록 철저한 고객관리가 필요하다. 고객개발은 영업 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(류종현, 2019). Mougharbel(2019)은 영업사원의 대인관계, 영업 및 마케팅 스킬, 성격 요인이 성과에 미치는 영향력 연구에서 대인관계 역량이 성과에 유의미한 영향을 미친다고 하였다. 설동철(2021)은 고객개발을 통한 인맥 형성은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인하였다. 최용배, 박정은(2020)은 고객개발을 통한 공식적인 관계와 사적인 관계는 영업사원의 영업 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. 이신복(2022)은 생명보험 재무설계사 493명을 실증분석한 결과 고객개발을 통한 인맥 형성은 영업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. Livne et al.(2011)은 고객 확보에 대한 성공적인 투자는 미래의 비용을 절감할 수 있고 따라서 수익성을 향상 시킬 수 있다고 하였다. Arnold et al.(2011)은 기업이 새로운 고객 확보에 집중하면 성과는 향상된다고 하였다. 이상의 연구결과를 토대로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설1 고객개발은 영업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.2.2 영업역량

영업역량은 영업교육을 통해서 습득하게 되는 스킬에 관한 것이다. 영업교육을 통해 SNS마케팅, 계약체결, 상담기법, 자산관리, 거절처리 등을 배운다. 국내 보험시장은 보험을 들지 않은 집이 없을 정도로 이미 포화상태라 할 수 있다. 가장 기본적인 실손보험이나 건강보험, 노후준비를 위한 연금보험과 상속을 대비한 종신보험 등 다양한 유형의 보험을 판매하려면 상품지식은 기본이다. 그러나, 경쟁이 심하다 보니 상품지식만으로는 부족하고 절세 등 세금 및 다양한 고객의 니즈를 해결해 줄 수 있는 역량과 네트워크가 준비되어야 한다. 유명근 외(2010)는 자동차회사 영업사원 386명을 대상으로 실증분석을 한 결과, 영업교육 및 개인 역량이 영업 성과에 유의한 정(+)의 영향을 보인다고 분석했다. 이신복(2022)은 상품정보, 영업관련 규정, 고객재무 분석스킬을 습득하면 영업 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 했다. I금융서비스(주) 소속 설계사 291명을 대상으로 설문조사를 분석한 결과 영업역량은 영업 성과에는 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(류종현, 차종석, 2023). 전우석, 이호택(2022)은 화장품 A사에 소속된 방문판매 영업사원 214명을 대상으로 실증 분석한 결과 영업사원 개인의 판매 역량은 판매 지향적 판매 행동을 통해 단기적 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. 윤종록 외(2020)는 은행원을 대상으로 디지털역량이 영업 성과에 미치는 영향을 분석한 결과 디지털 교육은 디지털역량을 매개로 영업 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. Eggert & Serdaroglu(2011)은 영업사원의 역량은 성과에 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. Wahyuningsih(2019)은 의료 판매대리인에 대한 영업 인력 자동화 및 영업 교육은 판매 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. Basir et al.(2010)은 대인관계 역량이 영업사원 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 이상의 연구결과를 토대로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설2 영업역량은 영업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.2.3 학습 민첩성

DeRue et al.(2012)은 학습 민첩성이란 새로운 상황에서 빠르게 학습하고 적응하는 능력을 말한다고 하였다. 즉, 유연하게 문제를 해결하고, 다양한 상황에서 적응하며, 빠르게 새로운 정보를 습득하는 능력을 의미한다. 높은 학습 목표 지향성을 가진 구성원은 내재적 동기에 의해 동기부여되며, 자신의 기술과 능력 향상에 집중하

여 외부적 보상보다는 학습 과정 자체를 흥미로운 경험으로 여긴다(Eliot et al., 1999). 보험업을 인지(人紙)산업이라 부를 정도로 재무설계사의 개인 역량은 중요하다. 회사에서는 아침조회를 통해 상품교육은 물론 각종 영업교육을 한다. 지속적인 교육에도 불구하고 업무에 적용하지 못하면 실효성이 떨어지기 때문에 학습민첩성은 중요한 요소다. 국내 A 자동차 판매 대리점 소속 영업사원 423명의 설문을 분석한 결과, 학습 민첩성이 긍정심리자본을 매개로 한 영업 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(오명진, 김우철, 2020). 학습민첩성은 영업성과에 대한 독립 변수로서 통계적으로 유의한 관계를 보이며, 학습민첩성의 증가는 영업성과 수준의 상승과 연관성이 있는 것으로 예측되었다(신현지, 홍아정, 2022). 김종윤(2018)은 영업사원을 대상으로 한 연구에서 학습 목표지향성이 영업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. VandeWalle et al.(1999)의 연구에 의하면 학습 목표 지향은 판매 성과와 정(+)의 관계가 있었다. Rahardi et al.(2022)은 학습민첩성을 통해 회사 내 근로자의 성과를 기대할 수 있다고 하였다. 이상의 연구결과를 토대로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설3 학습민첩성은 영업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3 고객지향성과 영업성과

고객지향성이란 고객의 입장에서 생각하여 고객의 욕구나 가치를 효과적으로 충족시킬 수 있도록 조직을 설계하고 관리하는 것을 말한다. Levitt(1980)은 고객지향성을 고객의 지속적인 가치 창출을 위해 타킷 고객을 충분히 이해하는 것이라 했다. 고객 지향성은 영업활동을 함에 있어 고객의 입장에서, 고객의 이익을 우선으로 해야 한다는 것이다. 이에 조직 내부의 고객관리시스템과 재무설계사가 SNS를 적극 활용하여 고객관리를 하고, 회사에서 제공하는 고객서비스를 고객에게 제공함으로써 금융 그 이상의 가치를 전달해야 한다. 재무설계사와 계약자 간 우호적인 관계가 형성 될 경우 보유고객관리는 물론 소개를 통한 신규고객을 확보할 수 있다(Martin & Bush, 2006; Law, 2008). 본 연구에서는 디지털을 활용한 맞춤형 고객관리를 위해 회사 내부의 고객관리시스템(CRM)과 FP 개인 SNS 활용 그리고 보험을 포함한 금융서비스 이외에 지속적인 우수고객 확보를 위한 고객서비스 제공을 영업성과와 직결된 고객지향성 요소로 포함했다. Pan et al.(2023)은 고객지향성 정도와 판매 실적 사이에 유의미한 정(+)의 상관관계가 있다고 하였다.

2.3.1 고객관리시스템 활용

고객관리시스템(Customer Relationship Management, CRM)은 기업이 고객과 관련된 모든 정보를 수집, 관리하고 분석하여 고객과의 관계를 유지하고 개선하는 데 사용되는 소프트웨어 도구 또는 전략을 의미한다. CRM 시스템의 활용은 기업이 고객 중심의 전략을 추구하고, 고객 만족도를 높이며, 고객과의 관계를 강화하고, 이를 통해 매출과 이익을 증대시키는 데 중요한 역할을 한다. 또한, 고객관리시스템(CRM)을 통해 고객의 상황에 맞는 대처를 함으로써 만족도를 높일 수 있으며, 재무설계사가 더 많은 시간을 영업에 할애할 수 있도록 도와준다. Shahbaz et al.(2021)은 고객관리시스템 활용이 영업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. 이 연구는 빅 데이터 분석이 제약 조직의 CRM 기능 및 영업 성과에 미치는 영향을 조사하여 얻은 결론이다. 제약 영업사원과 재무설계사의 고객층이 다를 수는 있지만, 시스템을 활용한 고객관리는 고객의 만족도를 높일 수 있다. 최수정(2020)은 서비스조직 디지털 지식사원이 고객 응대 역량을 매개로 영업 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. 박태영(2020)은 IT 부서 및 혁신 업무를 담당하고 있는 사람들이 디지털역량을 매개로 운영성과와 기업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. 이신복(2022)은 고객과의 관계유지 및 정보 파악은 영업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. 이준섭(2020)은 은행원 212명을 대상으로 실증 분석을 한 결과 eCRM(electronic CRM) 시스템 활용이 고객관리에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였다.

Rodriguez & Boyer(2020)은 mCRM(mobile CRM)과 같은 디지털 도구가 영업 프로세스에서 지원될 때 영업 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. 비즈니스 관리 도구로서의 CRM은 고객 중심 정보를 관리하여 조직성과를 개선하고 더 나은 비즈니스 결과를 얻을 수 있는 채널과 방법을 구축한다고 하였다(Gil-Gomez et al., 2020). Dah et al.(2023)은 CRM 조직이 호텔의 고객 만족도와 재무 성과를 향상시킨다고 하였다. 이상의 연구결과를 토대로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설4 고객관리시스템 활용은 영업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3.2 SNS 활용

SNS(social network service)는 온라인상에서 이용자들이 인적 네트워크를 형성할 수 있게 해주는 서비스이다. 대표적인 서비스로는 인스타그램, 페이스북, 유튜브, 트위터, 카카오톡 등이 있다. 특히, 카카오톡은 대한민국 대표 SNS로서 재무설계사들의 고객관리 수단으로 활용되고 있다. 김옥(2021)은 소비자의 지각된 SNS 상호작용성은 브랜드와 판매원의 신뢰 및 구매 의도에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 이신복(2022)은 생명보험 재무설계사 493명을 실증분석한 결과 디지털기술 활용능력은 영업 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. 이익국(2021)은 299명의 일반인을 대상으로 한 실증분석 결과, SNS의 정보제공성은 구매 의도에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. 오평섭(2021)은 K은행 은행원을 대상으로 497명을 실증 분석한 결과 디지털 소통역량이 영업 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. Ogilvie et al.(2018)은 SNS 플랫폼은 소비자와의 관계 강화와 신뢰 구축이 용이한 공간이라고 하였다. Tiwary et al.(2021)은 SNS는 B2B 마케터가 전 세계적으로 브랜드 입지와 신뢰를 구축하도록 지원하여 궁극적으로 잠재 고객을 찾고 글로벌 공급망 제공업체와 관계를 구축하는 데 도움을 줄 수 있다고 하였다. Silvano & Mbogo(2022)은 페이스북, 인스타그램 등 SNS 활용이 기업의 매출실적에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. 이상의 연구결과를 토대로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설5 SNS활용은 영업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3.3 고객서비스 제공

본 연구에서 말하는 고객서비스는 보험회사에서 제공되는 무상서비스를 의미한다. 행사에 따라 고객을 담당하는 재무설계사가 일정 부분 비용을 부담하는 경우를 포함한다. 정도에 차이는 있으나 각 금융기관에서는 고객유치를 하기 위해 무상으로 대고객서비스를 시행하고 있다. 보통 2가지 유형의 서비스로 제공하고 있는데 하나는 각종 자산관리 상담 및 세미나를 개최하는 경우다. 일반적으로 보험사를 포함 금융기관에서는 무료로 상담 및 세미나를 지원한다. 재무적인 것 뿐만 아니라 고객을 사로잡기 위해 비금융적인 주제로도 진행하고 있다. 다른 하나는 각종 예술문화행사나 골프 등 스포츠행사 및 우수고객 선물 제공 서비스가 있다. 서비스 품질과 재구매의도간에 대해서는 많은 연구자들이 관심을 갖고 연구한 분야이다. Taylor & Baker(1994)는 전반적인 서비스 품질과 고객 만족과의 상호작용이 구매 의도에 유의한 영향을 미친다고 하였다. Sirdeshmukh et al.(2002)은 서비스제공 기업 및 종업원에 대한 신뢰는 구전이나 재구매 의도에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. 김은우, 오종열(2020)은 보험서비스에 따라 상품 재구매가 이루어질 수 있기 때문에 고객이 만족하는 다양한 서비스를 개발해야 한다고 강조하였다. 신경민, 송태호(2021)는 구매가능성이 큰 고객을 목표 고객으로 선정하고, 상호작용에 필요한 영업자원을 우선 배분함으로써 영업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. 이지현, 주형철(2023)은 온라인 스포츠 쇼핑물 이용자 432명을 대상으로 실증 분석한 결과 배송 서비스 품질이 높아질수록 고객만족이 높아져 재이용 의도에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. Feng & Jiang(2021)는 혁신적인 고객서비스는 기업 성과에 상당히 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 이상의 연구결과

를 토대로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설6 고객서비스제공은 영업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.4 영업관리와 영업성과

재무설계사는 개인사업자이지만 금융 당국과 소속 회사의 관리와 지원을 받아 영업활동을 하기 때문에 영업관리의 중요성은 상당하다. 회사의 재무설계사 관리는 영업적인 측면과 위험관리 측면으로 나뉘 볼 수 있지만 본 연구에서는 영업적인 측면에서 기술하고자 한다. 첫째, 소속 재무설계사가 본인 목표를 명확히 인지하고 있는지가 중요하다. 장기적으로 안정된 영업활동을 하려면 목표의 설정과 그 목표를 달성하려는 의지가 필요하다. 둘째, 재무설계사의 개인적인 성향에 따라 스스로 영업을 하는 사람도 있지만 리더의 관리를 필요로 하는 재무설계사들도 있다. 목표 달성을 위해 리더의 협조를 받으려는 이유는 최종적으로 목표 달성에 따른 보상이 있기 때문이다. 이에 본 연구에서는 영업관리에 의한 성과 창출의 요소로서 자신의 목표를 달성하고자 하는 목표지향성, 목표 달성에 필요한 관리자 리더십, 영업을 하고 성과를 창출하려는 궁극적인 이유인 보상체계를 핵심 변수로 포함하였다.

2.4.1 목표지향성

목표지향성은 개인의 일관된 반응을 설명하는 개념으로 개인이 추구하는 목표성향을 말한다. 재무설계사들은 개인사업자로서 세금을 납부 하지만 일하는 형태는 조직의 관리를 받는 근로소득자와 유사하다. 그러다 보니 재무설계사의 개인 목표는 조직의 목표와 연동되어 있다. 재무설계사 각자가 목표에 대한 명확한 인식과 달성을 위한 노력 여부에 따라 영업 성과에 유의한 영향을 미친다. 조인영(2021)은 독립법인대리점 재무설계사 457명을 대상으로 다차원적 역량요인 분석을 통해 목표지향성이 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 보았다. 구자원(2018)은 목표지향성은 영업성과에 유의미한 정(+)의 영향을 보였으며, 조직몰입 및 영업성과를 매개하는 것으로 분석하였다. 전학철 외(2020)은 목표지향성이 영업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인하였다. 양징징, 이재근(2021)은 중국 호텔종사자 262명으로부터 실증분석을 한 결과 목표지향성은 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. 김창윤 외(2017)은 자동차 영업사원을 대상으로 실증분석한 결과 목표지향성은 영업사원과 고객 간의 상호작용을 하는 적응적 판매에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. Lin(2017)은 조직지원으로 판매원의 모니터링 및 피드백과 영업성과 간의 목표지향성의 매개효과를 검증한 결과 긍정적인 피드백과 영업성과의 관계에서 목표지향성이 유의미한 매개역할을 한다고 하였다. Hafeez et al.(2019)은 파키스탄의 250명의 영업 직원을 대상으로 실증분석을 한 결과 목표 지향과 판매 실적 간의 유의한 정(+)의 관계가 보여진다고 하였다. Fu et al.(2009)은 회사가 할당된 목표, 자체 설정 목표 및 판매 노력이 모두 향후 신제품 판매에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 이상의 연구결과를 토대로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설7 목표지향성은 영업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.4.2 관리자 리더십

리더십은 공동의 과업을 성취하는 과정에서 한 사람이 다른 사람들의 자발적 도움과 지원을 끌어내는 사회적 영향력을 말한다. Lussier et al.(2021)은 B2B 영업사원의 사회적 불안이 영업 실적과 부정적인 관련이 있음을 보여주며, 지각된 영업 관리자의 지원이 사회적 불안과 영업성과 사이의 부정적인 관계를 완화시키는 조절효과를 확인했다. 국내 대형 생명보험(삼성생명, 교보생명, 푸르덴셜) 재무설계사 354명을 대상으로 실증 분석한 결

과 변혁적 리더십은 영업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(조유미, 2020). 서비스 중소기업 최고경영자의 관리역량은 재무적 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되어 최고경영자의 관리역량은 기업 경영 현장에서 조직 관리의 중요한 핵심 변수로 나타났다(장안자 외, 2022). Khan(2020)의 연구에 의하면 리더의 감독 행동이 영업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. De Carlo et al.(2020)은 상사는 직원의 긍정적인 감정을 향상시켜 직원의 영업 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. 이상의 연구결과를 토대로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설8 관리자 리더십은 영업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.4.3 보상체계

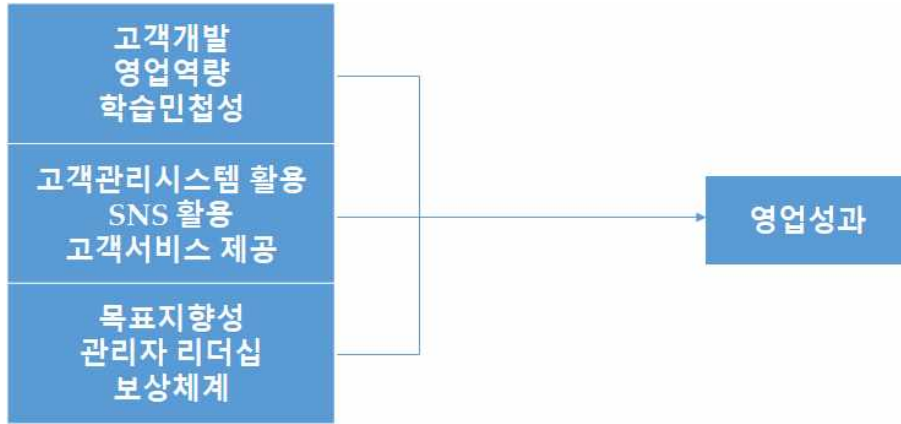
보상체계는 회사에서 제공하는 금전, 비금전 및 복리후생 체계를 말한다. Belcher(1982)는 보상은 고용계약에 있어서 조직과 개인 간의 거래 관계라고 보았다. 보상은 구성원들의 행위에 영향을 주는 가장 강력한 수단으로 우수한 구성원을 유치할 수 있게 하고, 이들이 조직을 떠나지 않도록 하며, 자신의 업무에 대한 목표를 달성하도록 동기를 부여한다. 영업사원이 인식하는 보상의 즉시성, 단순성, 개별성, 개인 인센티브 비율은 영업 행동에 유의한 영향을 미친다. 보상이 급여에 즉시 반영되고, 보상하는 방식이 이해하기 쉽고 단순하며 자신의 실적과 상품에 따라 개별적으로 주어질수록 효과적인 영업행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 또한 영업사원이 받은 인센티브비율이 높을수록 효과적인 영업활동을 한다는 것을 알 수 있다(신갑식, 2020). 이는 곧 영업 성과와 연계가 되기 때문에 보상체계는 영업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미친다. 한국 상장기업 임원을 대상으로 실증분석한 결과 보수가 기업의 시장성과인 주식수익률 및 회계성과인 매출액 변화율에 유의한 정(+)의 상관관계가 있음을 확인하였다(이미주 외, 2020). 전호진(2022)은 물류기업의 종업원을 대상으로 실증분석한 결과 보상 및 복지 혜택이 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. Banker et al.(2013)은 경영자의 급여는 자기자본경상이익률 및 주식수익률에 유의한 정(+)의 관계가 있음을 보여주었다. Groysberg et al.(2021)은 임원이 보상을 제대로 받을 때 행동과 회사의 전략을 일치시키고 더 나은 성과를 창출한다고 하였다. 이상의 연구결과를 토대로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설9 보상체계는 영업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

III. 연구 설계

3.1 연구모형

본 연구는 재무설계사의 영업성과에 미치는 요인을 분석하기 위해 이루어졌다. 독립변수로 영업교육의 고객 개발, 영업역량, 학습민첩성, 고객지향의 고객관리시스템활용, SNS활용, 고객서비스제공, 영업관리의 목표지향성, 관리자 리더십, 보상체계를 설정하였다. 이들 요소들이 영업성과에 미치는 영향과 영향 관계의 크기를 실증 분석하기 위해 그림1과 같이 연구 모형을 설정하였다.



<그림 1> 연구모형

3.2 조사 설계 및 응답자 특성

본 연구는 설정된 연구 모형에 기반하여 도출된 가설을 검증하기 위해 실증적인 분석을 수행하였다. 실증분석을 위해 현재 수도권 소재 생명보험사, 손해보험사, 독립보험대리점에서 활동중인 재무설계사 307명을 대상으로 설문 조사 하였다. 설문조사는 2023년 1월 한 달간 이루어졌다. 유효한 250부를 분석에 활용하였다. 본 연구에 활용된 변수에 대한 조작적 정의 및 설문 문항, 출처를 정리하면 표1과 같다.

<표1> 변수의 조작적 정의 및 측정 항목

변수	조작적 정의	설문 문항 예시	크론바흐 알파(α)	참고문헌	
독립 변수	고객 개발	신규고객 창출은 물론 직업별, 자산 수준별 가망고객과 친분을 형성하고 소개자를 만드는 것	나는 영업교육을 통해 고객 개발에 대한 방법을 배우는 편이다. 나는 영업교육을 통해 VIP고객 시장의 접근방법을 배우는 편이다.	.915	최용배, 박정은(2020) 설동철(2021) 이신복(2022)
	영업 역량	영업교육을 통해서 습득하게 되는 SNS마케팅, 계약체결, 상담기법, 자산관리, 거절처리 등의 스킬	나는 영업교육을 통해 계약체결 스킬을 습득하는 편이다. 나는 영업교육을 통해 상담 스킬을 습득하는 편이다.	.866	윤종록 외(2020) 전우석, 이호택(2022) 류종현, 차종석(2023)
	학습 민첩성	영업교육을 통해 학습한 것을 빠르게 실천할 수 있는 능력	나는 영업교육에서 학습한 내용을 업무에 잘 적용하는 편이다. 나는 어려움에 직면할 때 영업교육에서 배운 것을 적용해서 해결책을 찾는 편이다.	.903	김종윤(2018) 오명진, 김우철(2020) 신현지, 홍아정(2022)
	고객관리시 스템활용	조직 내에서 운영하는 고객관리시스템(CRM)의 활용	나는 회사 고객관리시스템을 통해 고객에게 제공할 정보를 준비하는 편이다. 나는 회사 고객관리시스템을 통해 고객의 니즈를 발견하고 해결안을 제시하는 편이다.	.911	박태영(2020) 이준섭(2020) Shahbaz et al.(2021)
	SNS 활용	재무설계사의 개인 SNS 활용	나는 업무처리에 있어 간단한 의사소통은 SNS를 활용하는 편이다. 나는 고객관리에 SNS를 활용하는 편이다. 나는 영업에 SNS를 활용하는 편이다.	.940	김욱(2021) 이익국(2021) 오평철(2021)
	고객 서비스제공	보험회사에서 제공되는 금융 및 비금융 무상서비스	나는 자산관리 세미나에 고객을 초대하는 편이다. 나는 예술문화나 스포츠행사에 고객을 초대하는 편이다.	.870	김은우, 오종열(2020) 신경민, 송태호(2021) 이지현, 주형철(2023)
	목표 지향성	목표에 대한 명확한 인식과 목표 달성을 위한 노력	나는 나의 영업 목표와 대상에 대해서 명확히 숙지하고 있는 편이다. 나는 내가 달성해야 할 총환산일초에 대해서 명확히 숙지하고 있는 편이다.	.908	전학철 외(2020) 조인영(2021) 양정진, 이재근(2021)

	관리자 리더십	목표를 명확히 언급해 주고 지속적인 모니터링과 피드백을 하는 과제 지향적 리더십	나의 조직장은 영업 성과와 목표지에 대해서 명확히 언급해 주는 편이다. 나의 조직장은 나의 성과 달성과정에 대한 모니터링 및 피드백을 해 주는 편이다.	.948	Khan(2020) 주경진(2021) 장안자 외(2022)
	보상 체계	회사에서 제공하는 (비)금전 및 복리후생 등의 체계	우리 회사는 영업 목표를 달성할 때 제공하는 보상이 합리적인 편이다. 나는 우리 회사에서 제공하는 시책(금전, 물품, 여행 등)에 만족하는 편이다.	.943	신갑식(2020) 이미주 외(2020) 전호진(2022)
종속 변수	영업 성과	타 재무설계사와 비교한 주관적인 자기평가로 수입, 판매건수, 보유고객수, 재계약율, 계약유지율 등	내가 생각하기에 나는 다른 재무설계사보다 수입이 많은 편이다. 내가 생각하기에 나는 다른 재무설계사보다 유지율이 높은 편이다.	.890	Lussier et al.(2021) 이신복(2022) 류종현, 차종석(2023)
**. 상기 변수 각각 측정 항목수 5개, 리커트 5점 척도 적용.					

본 연구에 활용된 표본의 특성은 다음과 같다. 여성이 80.3%이고 남성이 19.7%였다. 여성이 월등히 많았다. 연령은 50대가 47.7%로 가장 많았으며 60대 이상은 31.0%였다. 40대는 21.3%였다. 50대가 주력을 이루고 있었다. 월 소득은 200만원에서 300만원 미만이 33.1%, 200만원미만이 27.5%, 300만원에서 500만원미만이 19.3%였다. 300만원미만이 60.6%를 차지하였다. 근속연수는 5년미만 18.7%, 5년이상 10년미만 15.0%, 10년이상 15년미만 19.7%나타났다. 20년이상도 21.6%로 나타났다.

IV. 실증 연구 결과

4.1 타당도와 신뢰도 분석 결과

본 연구의 가설 검정에 앞서 측정 변수들의 타당도를 검정하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 탐색적 요인 분석 결과는 표2와 같다. KMO는 .939, Bartlett의 구형성 검정 값 13500.255로 유의수준 .000으로 나타나 양호했다. 설명된 총 분산은 77.206%로 나타나 모형이 적합한 것으로 나타났다. 분석결과 학습 민첩성의 1개변수가 적합하지 않는 것으로 나타나 본 연구에서 이를 제외시켰다.

<표2> 탐색적 요인분석을 통한 타당도 분석 결과

요인	변수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
학습민첩성	sea4	.757	.225	.117	.168	.128	.141	.086	.141	.105	.021
	sea2	.755	.169	.142	.202	.111	.190	-.045	.184	.072	-.179
	sea5	.736	.082	.143	.118	.116	.184	.160	.146	.133	-.004
	sea3	.731	.196	.074	.115	.189	.253	.013	.131	.074	-.012
SNS활용	cosn4	.145	.858	.178	.087	.114	.145	.137	.127	.136	.034
	cosn3	.131	.840	.176	.070	.184	.132	.135	.132	.142	.047
	cosn5	.177	.819	.167	.038	.164	.048	.125	.176	.179	-.065
	cosn2	.197	.776	.175	.078	.196	.057	.120	.208	.206	-.027
	cosn1	.167	.704	.122	.122	.081	.235	.143	.194	.041	.206
보상체계	smr4	.124	.160	.874	.110	-.001	.097	.099	.064	.070	.078
	smr5	.127	.136	.871	.115	.005	.081	.124	.114	.135	.061
	smr3	.064	.159	.863	.162	.037	.056	.077	.115	.050	.011
	smr1	.126	.136	.817	.215	.099	.136	.080	.116	.042	-.037
	smr2	.124	.124	.807	.236	.134	.177	.060	.099	.014	-.043
리더십	sml4	.227	.078	.248	.848	.124	.127	.056	.034	.078	.048
	sml3	.212	.073	.194	.846	.134	.141	.081	.101	.091	.110
	sml5	.146	.064	.212	.841	.076	.121	.137	.163	.081	.110

	sml2	.230	.118	.162	.819	.176	.154	.060	.130	.158	.002
	sml1	.144	.042	.138	.722	.285	.230	.075	.132	.159	-.184
목표지향성	smo3	.137	.158	.081	.084	.823	.102	.193	.171	.096	-.007
	smo4	.163	.090	.063	.168	.814	.026	.191	.017	.105	-.002
	smo2	.106	.171	-.021	.169	.721	.125	.289	.106	.229	.079
	smo5	.131	.185	.034	.255	.702	.175	.243	.203	.131	.079
	smo1	.174	.158	.094	.194	.684	.145	.366	.036	.213	.003
	고객관리 시스템	cosy4	.213	.069	.166	.125	.104	.800	.105	.141	.095
cosy3		.236	.118	.157	.181	.161	.762	.055	.096	.137	-.137
cosy2		.322	.183	.121	.148	.066	.725	.035	.178	.184	.018
cosy5		.291	.089	.137	.200	.114	.711	.107	.181	.142	.209
cosy1		.365	.237	.073	.198	.077	.627	.131	.107	.144	-.066
영업성과	sp2	.004	.076	.076	.079	.241	.041	.828	.083	.284	.020
	sp3	.037	.112	.092	.128	.263	.136	.824	.118	.119	.133
	sp4	.042	.138	.149	.101	.175	.138	.799	.165	.158	.000
	sp5	.167	.214	.110	.045	.282	.001	.734	.083	.137	-.087
	sp1	.130	.327	.147	-.039	.375	.033	.693	.151	-.016	-.185
고객개발	sec2	.240	.200	.157	.116	.123	.225	.134	.779	.052	.039
	sec4	.315	.178	.056	.126	.087	.151	.173	.752	.155	.001
	sec5	.286	.126	.153	.142	.097	.170	.069	.733	.054	.212
	sec1	.275	.199	.188	.148	.136	-.037	.168	.706	.052	-.202
	sec3	.288	.268	.114	.078	.146	.205	.070	.698	.141	.100
고객서비스 제공	cocs3	.220	.146	-.026	.098	.181	.072	.306	.169	.829	.101
	cocs2	.217	.176	.020	.211	.064	.225	.259	.072	.823	-.005
	cocs5	.127	.169	.204	.165	.201	.156	.275	.084	.772	.225
	cocs1	.236	.201	.185	.106	.217	.290	.099	.075	.711	-.051
	cocs4	.179	.255	.150	.106	.366	.087	.043	.099	.633	-.275
영업역량	ses1	.415	.338	.134	.157	.062	.180	.043	.162	.086	.837
	ses4	.308	.058	.113	.120	.054	.179	.098	.207	.136	.791
	ses3	.300	.117	.103	.173	.128	.145	.020	.178	.049	.723
	ses5	.125	.081	.011	.128	.088	.163	.073	.293	.235	.673
	ses2	.404	.074	.078	.145	.082	.158	.018	.206	.162	.656
초기 고유값		9.932	4.976	4.309	3.890	2.895	2.806	2.536	2.429	2.163	1.896
분산(%)		12.084	9.034	8.977	8.689	7.910	7.483	7.434	7.366	6.033	2.197
누적 분산(%)		12.084	21.118	30.094	38.783	46.693	54.176	61.610	68.976	75.009	77.206

한편, 탐색적 요인 분석을 통해 타당성이 검증된 변수를 활용하여 신뢰도를 분석한 결과 Cronbach's α 값이 고객개발 .915, 영업역량 .866, 학습민첩성 .903, 고객관리시스템 활용 .911, SNS활용 .940, 고객서비스제공 .870, 목표지향성 .908, 관리자리더십 .948, 보상체계 .943, 영업성과 .890으로 나타났다. 모든 변인에서 Cronbach's α 값이 .70이상으로 나타났으므로 신뢰성이 있는 것으로 분석되었다. 집중타당도와 신뢰성이 충분히 확보되었기 때문에 위 결과를 활용하여 가설을 검증하는 데 어려움이 없을 것으로 판단되었다.

4.2 상관관계 분석

연구 변인 간의 상관 관계를 분석한 결과, 모든 변수들 간에는 통계적으로 유의한 양의 상관 관계가 있음을 나타내었다. 영업역량과 학습민첩성 간 상관관계가 .678로 가장 높았으며, 유의하게 나타났다. 반면, 목표 지향성과 보상체계 간 상관관계는 .267로 가장 낮게 나타났다. 모든 변인 간의 상관관계가 .80 이하로 나타나 독립 변인 간에 다중공선성은 존재하지 않을 것으로 추정되었다(우종필, 2022).

<표3> 상관관계 분석 결과

	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
고객개발	3.812	.768	1									
영업역량	3.776	.644	.627**	1								
학습민첩성	3.945	.646	.585**	.678**	1							
고객관리 시스템활용	3.704	.759	.524**	.615**	.609**	1						
SNS활용	3.750	.829	.536**	.473**	.471**	.457**	1					
고객서비스제공	3.388	.807	.464**	.514**	.509**	.544**	.534**	1				
목표 지향성	3.788	.705	.438**	.403**	.440**	.432**	.476**	.590**	1			
관리자 리더십	3.619	.838	.429**	.480**	.469**	.506**	.335**	.458**	.475**	1		
보상체계	3.439	.792	.388**	.343**	.358**	.396**	.424**	.343**	.267**	.462**	1	
영업성과	3.237	.788	.420**	.303**	.303**	.346**	.463**	.572**	.650**	.323**	.323**	1

**. 상관관계가 0.01 수준에서 유의함(양측).

위의 분석 결과를 종합해본 결과, 해당 연구는 타당성(집중, 판별)과 신뢰성을 갖춘 분석으로 판단된다. 따라서, 이러한 분석 결과를 기반으로 가설을 검정하였다.

4.3 가설 검정 결과

모형에 설정된 독립변수인 고객개발, 영업역량, 학습민첩성, 고객관리시스템활용, SNS활용, 고객서비스제공, 목표지향성, 관리자리더십, 보상체계가 영업성과에 미치는 영향 관계를 분석하기 위하여 위계적 회귀분석 방법을 사용하였다. 성별, 연령, 근속연수, 월 소득을 1단계에서 통제를 하였다. 이어 2단계에서는 독립변수들과 영업성과의 영향관계를 분석하였다. 성별은 통제변수로 활용되었으며, 범주형 변수로 처리했다. 회귀분석을 위해 성별 변수를 더미 변수로 변환하여 남성은 1로, 여성은 0으로 더미 변수화 했다.

분석 모형의 설명력은 66.1%로 나타났다. 모형의 적합성 검정을 위해 F검정을 실시한 결과 43.645로 유의수준 .000에서 유의하게 나타났다. 다중공선성을 확인하기 위해 독립변수들 간의 VIF 값을 계산한 결과, 모든 독립변수들의 VIF 값이 10 이하로 나타나 다중공선성이 없는 것으로 나타났다. 따라서 본 분석 모형은 적합한 것으로 판단되었다.

고객개발이 영업성과에 미치는 영향을 분석한 결과 β 은 .113으로 나타났다. $P < .05$ 로 나타나 유의하였다. 따라서 가설1 고객개발이 영업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 채택되었다.

영업역량이 영업성과에 미치는 영향을 분석한 결과 β 은 .016으로 나타났다. $P > .05$ 로 나타나 유의하지않았다. 따라서 가설2 영업역량이 영업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 기각 되었다.

학습민첩성이 영업성과에 미치는 영향을 분석한 결과 β 은 .157로 나타났다. $P < .01$ 로 나타나 유의하였다. 따라서 가설3 학습민첩성이 영업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 채택되었다.

고객관리시스템 활용이 영업성과에 미치는 영향을 분석한 결과 β 은 .013으로 나타났다. $P > .05$ 로 나타나 유의하지않았다. 따라서 가설4 고객관리시스템 활용이 영업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 기각 되었다.

SNS활용이 영업성과에 미치는 영향을 분석한 결과 β 은 .093으로 나타났다. $P < .05$ 로 나타나 유의하였다. 따라서 가설5 SNS활용이 영업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 채택되었다.

고객서비스제공이 영업성과에 미치는 영향을 분석한 결과 β 은 .194로 나타났다. $P < .001$ 로 나타나 유의하였다. 따라서 가설6 고객서비스제공이 영업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 채택되었다.

목표지향성이 영업성과에 미치는 영향을 분석한 결과 β 은 .301로 나타났다. $P < .001$ 로 나타나 유의하였다. 따라서 가설7 목표지향성이 영업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 채택되었다.

관리자 리더십이 영업성과에 미치는 영향을 분석한 결과 β 은 .035로 나타났다. $P > .05$ 로 나타나 유의하지 않았다. 따라서 가설8 관리자 리더십이 영업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 기각 되었다.

보상체계가 영업성과에 미치는 영향을 분석한 결과 β 은 .161로 나타났다. $P < .001$ 로 나타나 유의하였다.

따라서 가설9(H9) 보상체계가 영업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 채택되었다. 영업성과에 영향을 미치는 변인의 영향력은 목표 지향성, 고객서비스 제공, 보상체계, 학습민첩성, 고객개발, SNS 활용 순으로 나타났다.

<표4> 가설검정 결과

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	VIF	검정결과
		B	표준오차	베타				
통제변수	(상수)	2.474	.308		8.041	.000		
	성별	.032	.094	.016	.343	.732	1.051	
	연령	-.005	.005	-.047	-.886	.377	1.349	
	근속연수	.010	.004	.131	2.544	.011	1.248	
	소득	.368	.031	.569	11.824	.000	1.087	
통제변수 + 독립변수	(상수)	-.023	.310		-.074	.941		
	성별	-.068	.070	-.034	-.972	.332	1.095	
	연령	-.001	.004	-.014	-.339	.735	1.467	
	근속연수	.009	.003	.119	3.117	.002	1.281	
	소득	.264	.025	.408	10.367	.000	1.355	
	고객개발	.116	.050	.113	2.343	.020	2.038	채택
	영업역량	.020	.074	.016	.264	.792	3.181	기각
	학습민첩성	.192	.070	.157	2.735	.007	2.882	채택
	고객관리시스템	.014	.051	.013	.267	.790	2.129	기각
	SNS활용	.088	.044	.093	2.025	.044	1.840	채택
	고객서비스제공	.189	.049	.194	3.895	.000	2.162	채택
	목표지향성	.336	.054	.301	6.246	.000	2.030	채택
	관리자리더십	.034	.043	.035	.900	.621	1.853	기각
보상체계	.160	.042	.161	3.856	.000	1.523	채택	

4.4 논의

본 연구 결과를 중심으로 논의를 해보면 다음과 같다.

첫째, 재무설계사의 영업성과에 영향 요인으로 영업교육, 고객지향성, 영업관리를 분석한 결과 하위 변인 중 고객개발, 학습민첩성, SNS활용, 고객서비스 제공, 목표지향성, 보상체계는 재무설계사의 영업성과에 정(+)의 유의한 것으로 나타났다. 고객개발의 선행연구를 보면, 고객개발을 통해 형성된 인맥은 영업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나왔다(설동철, 2021). 본 연구에서는 고객개발 관련 영업교육이 영업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 결국, 고객개발 관련 교육은 인맥 형성에 도움이 되고 영업성과에

정(+의 영향을 미치는 것으로 해석된다. 학습 민첩성의 선행연구에서는 자기주도적으로 학습하고 실천하면 영업성과에 유의하다 하였고(오명진, 김우철, 2020) 본 연구에서도 습득한 내용을 실천하는 경우 영업 성과에 유의한 정(+의 영향을 미친다고 해석할 수 있다. SNS 활용의 선행연구에서는 SNS활용을 통해 영업성과에 유의하다 하였고(오평섭, 2021), 본 연구에서는 계약 제안의 용도보다는 고객관리의 용도로 사용만 해도 고객관리를 잘하면 영업성과에 유의한 정(+의 영향을 미친다고 해석할 수 있다. 고객서비스 제공의 선행연구를 보면 서비스를 통해 고객이 만족하면 영업성과에 유의하다 하였고(신경민, 송태호, 2021), 본 연구에서는 고객서비스를 제공하면 서비스에 대한 댓가로 보험계약 성사율이 높아진다고 해석할 수 있다. 목표 지향성의 선행연구에서는 몰입을 통해 영업성과에 유의한 영향을 미친다고 하였고(구자원, 2018) 본 연구에서는 명확한 목표 인식만으로도 영업성과에 유의한 정(+의 영향을 미친다고 해석할 수 있다. 보상체계의 선행연구에서는 보상이 크면 성과에 유의하다 하였고(전호진, 2022), 본 연구에서는 보상체계에 만족만 해도 영업성과에 유의한 정(+의 영향을 미친다고 해석할 수 있다.

둘째, 본 연구에서 주목해 보고 싶은 것은 가설이 기각된 변인에 대한 부분이다. 가설로 채택되지 못한 변인은 영업역량, 고객관리시스템, 관리자 리더십이다. 먼저 영업역량이다. 영업역량의 선행연구에서는 영업역량은 영업성과에 유의하다고 했으나(류종현, 차종석, 2023), 본 연구에서는 영업역량 강화에 관한 영업교육이 영업성과에 유의한 정(+의 영향을 미칠 것이라는 가설은 기각되었다. 일반적으로 영업현장에서 관리자가 재무설계사에게 교육을 할 때 개인역량을 쌓는 교육보다는 당장의 실적을 내는 상품교육이나 고객확대 교육을 하기 때문에 유의한 결과가 나오지 않은 걸로 판단된다. 다음은 고객관리시스템 부분이다. 관련 선행연구를 보면 고객관리시스템을 통해 고객관리를 하면 영업 성과에 유의하다고 하였으나(Shahbaz et al., 2021), 본 연구에서는 재무설계사가 고객관리시스템을 활용해 능수능란하게 마케팅 수단으로 활용하는 수준보다는 고객을 관리하는 정도로 활용하기 때문에 영업 성과에 유의하지 않은 걸로 판단된다. 우리나라 재무설계사 평균연령이 50대에 접어들어 컴퓨터 활용능력이 상대적으로 떨어지는 점도 이유가 될 수 있다. 마지막으로 관리자 리더십이다. 선행연구에서는 관리자의 감독이 영업 성과에 유의하다고 했으나(Khan, 2020), 본 연구에서 영업 성과에 유의하다는 가설은 기각되었다. 과거 보험회사들은 영업 성과를 창출하는 원동력을 재무설계사의 수와 목표를 달성하는 조직 마감에 의존하였다. 하지만 재무설계사의 수가 줄어들고 사회분위기가 바뀌면서 관리자의 리더십에 의한 성과보다는 재무설계사 영업역량의 중요성이 부각 되었다. 관리자 리더십에 의한 영업성과 창출의 영향력이 줄다 보니 기각된 것으로 추정된다.

셋째, 총체적으로는 앞에서 논의한 내용으로 분석이 되지만 채택된 각각의 변인들을 분석해 보면 영업성과에 영향을 미치는 크기가 다르다. 가장 큰 순서부터 나열해 본다면 목표지향성, 고객서비스, 보상체계, 학습민첩성, 고객개발, SNS활용 순이다. 본 연구에서도 입증되듯이 영업의 성공 여부는 그 영업의 주체인 재무설계사의 목표지향성이 가장 크다. 그래서 영업교육을 하더라도 기술적인 측면도 중요하지만 재무설계사의 마인드 교육이 선행되어야 한다. 본인의 의지가 확고하다면 외부의 영업환경에 굴하지 않고 본인의 계획에 따라 성과를 창출할 수 있다. 물론 개개인의 성격에 따라 자율적으로 맡길 것인지, 타율적으로 관리를 해야 하는지는 향후 추가 연구를 통해 검정할 필요가 있어 보인다. 반면에 SNS 활용이 가장 낮은 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 그 이유는 SNS 활용능력과 관련이 있는 것 같다. 재무설계사의 평균연령인 50대는 디지털과 친숙하지 않다. 카카오톡과 같은 SNS를 활용하지만 마케팅 수단 보다는 주로 소통의 수단으로 활용한다는 점에서 영업 성과에 유의한 정(+의 효과가 발생하기는 하지만 그 강도가 크게 나타나지는 않은 것으로 판단된다.

V. 결론

100세 시대를 맞이하여 예기치 못한 위험에 대비하는 것은 매우 중요한 일이 되었다. 본 연구에서는 재무설계사의 영업 성과에 미치는 요인에 대해 분석하기 위해 이루어졌다. 영업교육, 영업관리, 고객 지향성이 영업성

과에 미치는 영향 관계를 분석하고 나아가 이들 영향 관계의 크기를 분석하고자 했다. 이를 위해 영업교육은 고객개발, 영업역량, 학습 민첩성으로 세분화 했다. 고객 지향성은 고객 관리시스템 활용, SNS 활용, 고객서비스 제공으로 세분화하였다. 영업관리는 목표 지향성, 관리자 리더십, 보상체계로 나누었다. 이들 세부 변수들이 영업 성과에 미치는 영향을 실증 분석하였다. 이를 위해 현재 활동 중인 재무설계사를 대상으로 설문조사를 하였다. 설문조사는 2023년 1월 한달간 진행되었으며 이중 유효한 250부를 분석의 대상으로 삼았다. 실증 분석 결과는 다음과 같다. 영업교육 중 고객개발, 학습 민첩성은 영업 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다. 영업역량은 유의성이 검정 되지 않았다. 고객 지향성 중 SNS 활용 및 고객서비스 제공은 영업 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다. 고객관리시스템 활용은 유의성이 검정 되지 않았다. 영업관리 중 목표 지향성과 보상체계는 영업 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다. 관리자 리더십은 유의성이 검정 되지 않았다. 영업 성과에 유의한 영향을 미치는 변수의 영향력은 목표지향성, 고객서비스 제공, 보상체계, 업무적용, 시장발굴, SNS활용 순이었다.

5.1 시사점

본 연구의 학술적인 시사점은 다음과 같다.

첫째, 지금까지 재무설계사를 대상으로 한 연구들은 개인의 역량에 관한 연구가 매우 많이 이루어져 왔다. 고객개발, 영업역량, 학습민첩성은 모두 재무설계사의 영업성과에 중요한 영향을 미치는 요소이다. 본 연구는 조직이 재무설계사에게 지원해 줄 수 있는 영업교육 중 고객개발, 영업역량, 학습민첩성으로 세분화하여 재무설계사의 영업성과에 미치는 영향을 분석하였다. 이들 요소를 개발하고 강화하는 영업교육과의 인과관계를 경영학 관점에서 살펴보았다는 점에서 학문적 의의가 있다. 둘째, 고령화가 진행되고 있는 현시점에서 재무설계사에게 맞는 디지털 활용능력 배양이 필요함을 검증하였다. 디지털 활용능력에 따라 영업 성과에 미치는 영향력은 더욱 커지고 있다. 디지털 수단을 세분화 하여 기업 내 고객관리시스템(CRM)과 기업 외 SNS 활용이 영업성과에 미치는 영향력을 각각 검증하였다는 점에서 의의가 있다. 셋째, 재무설계사의 영업성과에 미치는 변인들의 영향력을 분석하는 것은 보험업계나 재무설계사들이 비즈니스 전략을 수립하고 최적의 의사결정을 내리기 위해 중요하다. 영업성과에 영향력이 높은 변수의 식별과 선택, 영향력의 크기, 변수의 비교를 통해 영업성과의 예측 모형의 개발의 초석이 될 수 있다는 측면에서 기존의 연구에서 찾아보기 힘든 학술적인 의미가 있다고 사료 된다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다

첫째, 재무설계사의 영업성과에 미치는 요인 중에서 주목해야 할 것이 목표지향성이다. 영업의 가장 기본이 되어야 함에도 불구하고 요즘 보험회사의 영업교육을 보면 마인드교육 보다는 지식교육에 치중하고 있다. 명확한 목표설정을 통한 영업활동이 기본이 되어야 환경변화에도 유연히 대처할 수 있음을 인식하고, 조직은 마케팅 차원에서 교육 및 전략을 수립하고 시행하는 것이 필요해 보인다. 둘째, 본 연구에서 제시하는 9가지 변인 중 제공하는 고객서비스에 따라 영업 성과에 미치는 영향이 둘째로 크다. 조직은 기존 고객서비스를 면밀한 분석 후 가장 효과적인 마케팅 전략을 수립하는 것이 필요해 보인다. 예를 들면, 영업성과가 목표라면 FP 교육과 고객서비스에 똑같은 비용을 투입하기 보다는 영향력이 더 큰 고객서비스에 시간과 비용을 투여함이 효과적이라는 검정 결과를 얻었다. 셋째, 디지털역량의 중요성이다. 조직의 고객관리시스템이나 개인이 활용하는 SNS 시스템을 제대로 활용하고 있는가에 대한 물음에 대부분의 재무설계사들은 관리나 소통의 수단 정도로 활용하고 있다. 결국, 개인이 해결책을 찾지 못하면 조직에서 사내 시스템과 SNS 활용에 관한 교육을 통해 마케팅의 수단으로서의 활용 능력을 키우는 조직지원이 필요하다고 판단된다.

5.2 연구한계 및 향후 연구 방향

본 연구는 이러한 학술적인 측면과 실무적인 측면에서 유용한 시사점을 제공하고 있음에도 불구하고 다음과

같은 연구한계가 존재하고 있다. 본 연구는 모집단을 생명보험사, 손해보험사, 독립보험대리점 등에서 성비나 연령대 등 보험설계사 평균에 수렴해서 표본추출 하였지만, 표본크기가 작아서 남성 설계사나 낮은 연령대를 기준으로 결과값을 제시하지 못하는 한계점이 존재한다. 이에 향후 연구 방향은 연령대와 성별로 세분화하여 연구가 진행되어야 할 것이고, 횡단조사에서 그칠 것이 아니라 종단조사를 통해 추이를 살펴보는 연구들이 필요할 것으로 판단된다.

REFERENCE

- 구자원(2018). 영업사원의 직무만족, 조직몰입, 성취욕구가 영업성과에 미치는 영향에 관한 연구. *경영과 정보연구*, 37(1), 1-18.
- 김동겸, 정인영(2020). 설계사 소득양극화 현상과 향후 과제. *KIRI 리포트*, 506, 1-8.
- 김동겸, 정인영(2022). 설계사 소득하락 원인과 평가. *KIRI 리포트*, 552, 1-8.
- 김옥(2021). *소비자의 지각된 SNS 상호작용성과 판매 전술이 자동차 구매의도에 미치는 영향: 브랜드 신뢰 및 판매원 신뢰의 매개효과와 정보 보유도의 정보 효과*. 한국외국어대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김은우, 오종열(2020). 기존 고객의 보험상품 재구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구. *산업융합연구*, 18(4), 67-75.
- 김종윤(2018). *영업사원의 학습목표지향성, 창의성, 업무방법, 업무강도, 업무성과의 구조적 관계*. 고려대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김창윤, 오현석, 배현, 제이프레이저, 전홍식(2017). 자동차 영업사원의 관계신념, 동기화된 추론, 목표지향이 직무 성과 및 만족에 미치는 영향: 적응적판매를 매개변수로 하여. *대한경영학회지*, 30(11), 2,037-2,056.
- 김창이(2019). *재무설계상담 특성과 재무설계사 특성이 재무설계상담 결과에 미치는 영향*. 전남대학교 대학원, 박사학위논문.
- 류성경, & 손성동. (2022). 보험대리점의 지속가능 발전방안에 관한 연구: 일본 사례를 중심으로. *벤처혁신연구*, 5(3), 19-40.
- 류종현(2019). *보험설계사의 직무역량과 경력만족에 관한 연구*. 한성대학교 대학원, 박사학위 논문.
- 류종현, 차종석(2023). 보험설계사의 교육훈련기회가 영업성과에 미치는 영향에서 직무역량과 활동성과의 2중 매개효과 분석. *HRD연구*, 19(1), 29-51.
- 박태영(2020). *기업의 동태적 역량, 디지털 트랜스포메이션, 비즈니스 모델혁신 및 성과 간의 구조적 인과관계*. 금오공과대학교 대학원, 박사학위논문.
- 설동철(2021). *중소벤처기업의 기술혁신역량과 네트워크역량이 고용성과 및 경영성과에 미치는 영향*. 부산대학교 대학원, 박사학위논문.
- 신갑식(2020). *보상의 특성과 개인인센티브비율이 영업성과에 미치는 영향*. 아주대학교 대학원, 박사 학위논문.
- 신경민, 송태호(2021). 기업의 영업 전략이 영업사원의 가치기반판매와 성과에 미치는 영향: 의료산업을 중심으로. *마케팅관리연구*, 26(1), 1-21.
- 신현지, 홍아정(2022). 영업사원의 학습민첩성이 지식공유를 매개로 영업성과에 미치는 영향. *한국 성인교육학회*, 25, 85-112.
- 양징징, 이재곤(2021). 중국호텔기업 조직구성원의 목표지향성이 직무성과에 미치는 영향: 감정노동의 매개효과와 상사지원의 조절효과를 중심으로. *관광레저연구*, 33(10), 143-165.
- 오명진, 김우철(2020). A사 자동차 영업사원의 학습민첩성, 긍정심리자본, 고객지향성, 영업성과 간의 구조적관계. *역량개발학습연구*, 51, 57-87.

- 오평섭(2021). 4차산업혁명시대 은행원의 고성과 인적자원관리시스템이 직무성과 및 영업성과에 미치는 영향: 디지털 소통역량의 매개효과와 디지털 조직문화의 조절효과 검증. 조선대학교 대학원, 박사학위논문.
- 유명근, 박운용, 임병훈(2010). 교육과 개인역량이 영업사원의 직무몰입에 미치는 영향에 관한 연구. *기업경영연구*, 17(1), 103 - 123.
- 윤종록, 김형철, 오평섭(2020). 4차 산업혁명시대 은행의 고성과 인적자원관리시스템이 디지털 소통 역량과 영업성과에 미치는 영향. *기업경영리뷰*, 11(4), 145-173.
- 이미주, 유해양, 황인태(2020). 임원보수와 기업성과. *경영학연구*, 49(3), 523-557
- 이신복(2022). 보험설계사의 긍정심리자본, 직무역량과 조직지원이 영업성과에 미치는 영향: 목표지향성의 조절효과를 중심으로. 호서대학교 벤처대학원, 박사학위논문.
- 이의국(2021). 외식기업의 SNS특성이 기업이미지, 신뢰, 구매의도에 미치는 영향에 관한 연구: 관여도 조절효과를 중심으로. 동의대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이준섭(2020). 국내 시중은행 영업점 직원의 eCRM 시스템 활용이 CRM 성과 인식에 미치는 효과에 관한 실증 연구. *무역연구*, 74, 533-547.
- 이지현, 주형철(2023). 온라인스포츠쇼핑몰 배송서비스품질이 고객만족 및 재이용의도에 미치는 영향. *코칭능력 개발지*, 25(1), 12-21.
- 이태열(2022). 최근 가구 특성별 보험료 지출 변화의 특징. *KIRI 리포트*, 543, 8-14.
- 장안자, 최순권, 조예희(2022). 서비스 중소기업 최고경영자의 심리적, 역량적, 리더십 특성이 경영 성과에 미치는 영향. *한국전문경영인학회지*, 25(4), 161-182.
- 전우석, 이호택(2022). 영업사원의 판매 역량이 판매 행동과 단기적 판매 성과에 미치는 영향. *유통경영학회지*, 109, 15-29.
- 전학철, 진초운, 구자숙(2020). 목표지향성이 개인 창의성 및 직무성과에 미치는 영향: 피드백 추구 행동의 매개효과와 심리적자본의 조절효과를 중심으로. *기업경영연구*, 27, 51-23.
- 전호진(2022). 물류기업의 종업원 보상 활동과 경영성과, *KBM Journal(K Business Management Journal)*, 6(1), 63-81.
- 정원석, 이경희(2023). 보험설계사의 자격증과 영업전략이 영업성과에 미치는 영향 분석. *한국보험학회*, 133, 49-71.
- 정홍원, 김성아, 최혜진, 류진아, 김진욱, & 이주하(2023). *코로나 19 위기 이후 사회적 위험의 추이와 변동*. 세종 : 한국보건사회연구원
- 조유미(2020). 보험모집인의 조직몰입과 정량성과에 대한 경영자의 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 영향. *전 문경영인연구*, 63, 127-142.
- 조인영(2021). *보험설계사의 다차원적 역량요인 분석 연구*. 서울벤처대학원, 박사학위논문.
- 주경진(2021). *영업 관리자의 이슈리더십이 팀 영업성과에 미치는 영향: 팀 적응적 판매행동의 매개효과와 TMX의 조절효과를 중심으로*. 국민대학교 대학원, 박사학위논문.
- 최수정(2020). 비대면 서비스 조직에서 디지털 및 인적 지식자원이 상담사의 고객대응역량에 미치는 영향. *Knowledge Management Research*, 21(3), 123-140.
- 최용배, 박정은(2020). 우리나라 영업사원의 관계 유형과 신뢰가 영업사원의 성과에 미치는 영향에 관한 실증 분석. *신산업경영저널*, 38(2), 53-82.
- Arnold, T. J., (Er) Fang, E., & Palmatier, R. W. (2011). The effects of customer acquisition and retention orientations on a firm's radical and incremental innovation performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 234-251.
- Banker, R. D., Darrrough, M. N., Huang, R., & Plehn-Dujowich, J. M. (2013). The relation between CEO compensation and past performance. *The Accounting Review*, 88(1), 1-30.

- Basir, M. S., Ahmad, S. Z., & Kitchen, P. J. (2010). The Relationship between sales skills and salesperson performance: an empirical study in the Malaysia Telecommunications Company. *International Journal of Management and Marketing Research*, 3(1), 51-73.
- Belcher, D. W. (1982). *Compensation Administration*, Prentice-Hall Inc.
- Dah, H. M., Blomme, R. J., Kil, A., & Honyenuga, B. Q. (2023). Customer Orientation, CRM Organization, and Hotel Financial Performance: The Mediating Role of Customer Satisfaction. *In Advances in Hospitality and Leisure*, 18, 113-135.
- De Carlo, A., Dal Corso, L., Carluccio, F., Colledani, D., & Falco, A. (2020), Positive supervisor behaviors and employee performance: The serial mediation of workplace spirituality and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-8.
- DeRue, D. S., Ashford, S. J., & Myers, C. G. (2012). Learning agility: In search of conceptual clarity and theoretical grounding. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(3), 258-279.
- Eggert, A., & Serdaroglu, M. (2011). Exploring the impact of sales technology on salesperson performance: A task-based approach. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 169-186.
- Eliot, A. J., McGregor, H. A., & Gable, S. (1999). Achievement goals, study strategies, and exam performance: A mediational analysis. *Journal of Educational Psychology*, 91(1), 549-563.
- Feng, C., Ma, R., & Jiang, L. (2021). The impact of service innovation on firm performance: a meta-analysis. *Journal of Service Management*, 32(3), 289-314.
- Fu, F. Q., Richards, K. A., & Jones, E. (2009). The motivation hub: Effects of goal setting and self-efficacy on effort and new product sales. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(3), 277-292.
- Gil-Gomez, H., Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., & Lozano-Quilis, J. A. (2020). Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 33(1), 2733-2750.
- Groysberg, B., Abbott, S., Marino, M. R., & Aksoy, M. (2021). Compensation packages that actually drive performance. *Harvard Business Review*, 99(1), 102-111.
- Hafeez, M., Hafeez, H., & Panatik, S. A. (2019). The impact of goal orientation on sales performance: moderating role of symbolic leadership. *Sci. Int. (Lahore)*, 31(5), 653-658.
- Huda, M. K. (2019). *The Effect of Salesman Competency and Compensation on Salesman Performance with Loyalty as Mediating Variable: A Quantitative Analysis of Distributor-129 General Trade in PT* (Graduate thesis). Sekolah Tinggi Manajemen IPMI. Frisian Flag Indonesia.
- Khan, A. (2020). Impact of Training, Customer Orientation and Supervisory Behavior on Sales Performance. *Journal of Marketing Strategies*, 2(2), 69-86.
- Kuo, S. Y., Kao, Y. L., Tang, J. W., & Tsai, P. H. (2023). Impacts of emotional regulation, adaptive selling and customer-oriented behavior on sales performance: the moderating role of job resourcefulness. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 35(5), 1075-1092.
- Law, M. (2008). Customer Referral Management: The Implications of Social Networks. *The Service Industries Journal*, 28(5), 669-683.
- Levitt, T. (1980). *Marketing Success Through Differentiation of Anything*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.

- Lin, Y. T. (2017). Praise sales personnel for talent or effort? Person versus process-focused feedback, goal orientation and performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(8), 1073-1086.
- Livne, G., Simpson, A., & Talmor, E. (2011). Do customer acquisition cost, retention and usage matter to firm performance and valuation?. *Journal of Business Finance & Accounting*, 38(34), 334-363.
- Lussier, B., Philp, M., Hartmann, N. N., & Wieland, H. (2021). Social anxiety and salesperson performance: The roles of mindful acceptance and perceived sales manager support. *Journal of Business Research*, 124, 112-125.
- Martin, C. A. and Bush, A. J. (2006). Psychological Climate, Empowerment, Leadership Style, and Customer Oriented Selling: An Analysis of the Sales Manager-Salesperson Dyad. *Journal of Academy of Marketing Science*, 34(3), 419-438.
- Mougharbel, H. (2019). *The Moderating Role of Self-efficacy on the Relationship between Sale Skills and Salesmen Performance: An Empirical Study in the Lebanese Insurance Companies*(Graduate Thesis), Beirut Arab University, Lebanon.
- Obaid, N., Tariq, A., Shinwari, O., Shorish, I., & Sha, S. S. A. (2023). Importance of seller's ethical behaviour and its Impact on sales performance at the sole proprietorship level businesses in Jalalabad market of Afghanistan. *Eximia*, 6, 10-27.
- Ogilvie, J., Agnihotri, R., Rapp, A., & Trainor, K. (2018). Social media technology use and salesperson performance: A two study examination of the role of salesperson behaviors, characteristics, and training. *Industrial Marketing Management*, 75, 55-65.
- Pan, G., Liu, M., Tseng, L. M., & Geng, Z. (2023). Cultural intelligence and sales performance in online insurance marketing: evidence from a Chinese insurance firm. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-9.
- Rahardi, D., Nurbaiti, B., & Fauzi, A. (2022). The effect of job satisfaction, learning agility and resilience on performance with work stress as an intervening variable in sales department employees of pt bungasari flour mills indonesia during the covid-19 pandemic. *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(4), 715-724.
- Rodriguez, M., & Boyer, S. (2020). The impact of mobile customer relationship management (mCRM) on sales collaboration and sales performance. *Journal of marketing analytics*, 8, 137-148.
- Shahbaz M, Gao C, Zhai L, Shahzad F, Luqman A, et al. (2021). Impact of big data analytics on sales performance in pharmaceutical organizations: The role of customer relationship management capabilities. *Plos One*, 16(4): e0250229. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0250229>
- Silvano, G., & Mbogo, C. (2022). Impact of Social Media Marketing on Small Businesses' Sales Performance: A Case of Women Clothing Stores in Nyamagana District, Tanzania. *International journal of Engineering, Business and Management*, 6(2), 70-82.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of marketing*, 66(1), 15-37.
- Taylor, S. A., & Baker, T. L. (1994). An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions. *Journal of retailing*, 70(2), 163-178.
- Tiwary, N. K., Kumar, R. K., Sarraf, S., Kumar, P., & Rana, N. P. (2021). Impact assessment of social media usage in B2B marketing: A review of the literature and a way forward. *Journal of Business Research*, 131, 121-139.

- VandeWalle, D., Brown, S. P., Cron, W. L., & Slocum Jr, J. W. (1999). The influence of goal orientation and self-regulation tactics on sales performance: A longitudinal field test. *Journal of applied psychology*, 84(2), 249.
- Wahyuningsih, D. W. (2019). The Influence of Sales Force Automation and Sales Training on Medical Representative Performance To Improve Sales Effectiveness. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, 2(04), 61-66.

Effects of Sales Training, Customer Orientation and Sales Management of Financial Planners(FP) on Sales Performance

Yoon, Hang-sik¹⁾

Kang, Shin-kee²⁾

Abstract

In the age of 100 years, it had become very important to prepare for unexpected dangers. This study was conducted to analyze the factors affecting the sales performance of financial planners. We analyzed the influence relationship of sales training, sales management, and customer orientation on sales performance, and furthermore, analyzed the impact of these influence relationships. To this end, sales training was subdivided into customer development, sales competency, and learning agility. Customer orientation was subdivided into the use of customer management system, SNS use, and customer service provision. Sales management was subdivided into goal orientation, manager leadership, and compensation system. The effect of these detailed variables on sales performance was empirically analyzed. To this end, a survey was conducted targeting currently active financial planners. The survey was conducted for a month in January 2023, and 250 valid samples were analyzed. The results of the empirical analysis were as follows. Customer development and learning agility had a significant positive (+) effect on sales performance. Sales competency were not tested for significance. Among customer orientations, SNS use and customer service provision had a significant positive (+) effect on sales performance. The use of the customer management system was not tested for significance. Among sales management, goal orientation and compensation system had a significant positive (+) effect on sales performance. Manager leadership was not tested for significance. The influence of variables that significantly affect sales performance was in the order of goal orientation, customer service provision, compensation system, slearning agility, customer development, and SNS use. Based on these research results, academic and practical implications were presented.

Keyword: financial planner, sales performance, sales training, customer orientation, sales management

1)Author, PhD in Information Management of Hoseo University, yhs0698@naver.com

2)Corresponding Author, Hoseo University Graduate School of Global Entrepreneurship, 8801drive@hanmail.net

저 자 소 개

- 윤항식(Yoon, Hang-sik)
 - 호서대학교 정보경영학과, 경영학 박사과정, CFP(국제공인재무설계사), 손해평가사, 투자자산운용사
 - 교보생명 강남프레스티지센터 웰스매니저
- <관심분야> : 법인절세플랜, 상속증여, 은퇴설계, 자산관리 등

교 신 저 자 소 개

- 강신기(Kang, Shin-kee)
 - 호서대학교 창업컨설팅트학과 교수, 노인복지학 박사, 노후준비전문가, CFP(국제공인재무설계사)
 - 한국벤처혁신학회 부회장
- <관심분야> : 창업, 재무설계, 생애설계, 시니어비즈니스 등