

보험사의 윤리경영과 보험 상품속성이 텔레마케팅 보험판매인의 불완전판매에 미치는 영향

이 호택*

2003년 8월 국내시장에 방카슈랑스가 도입된 이래, 텔레마케팅과 TV홈쇼핑 등 비대면 판매채널에서의 불완전판매는 지난 10년간 지속적으로 증가해 왔다. 보험상품은 소비자와 사업자 간 정보의 비대칭성이 높고, 사고 후에야 상품의 품질과 성능을 알게 되는 무형의 특징으로 인해, 타 상품에 비해 불완전판매의 빈도가 높게 나타나고 있고 최근에는 큰 사회문제로까지 대두되고 있다.

본 연구는 텔레마케팅 판매채널에서 보험불완전판매에 영향을 미치는 조직적 요인, 개인적 요인, 그리고 보험상품 요인을 설정하였는데, 세부적으로 조직적 요인으로 기업의 윤리경영을 판매원의 개인적 요인으로 보험판매원의 윤리적 태도와 직무만족을, 보험상품요인으로는 상품의 복잡성과 다양성을 변수로 설정하여 불완전판매와의 관계를 규명해 보고자 하였다.

국내 다섯 곳의 생명보험사에 근무하는 198명의 텔레마케팅 보험설계사에 대한 설문과 이들의 최근 3개월간 불완전판매건수를 확보하여 구조방정식 모형으로 검증해본 결과, 보험사의 윤리경영은 보험판매원의 윤리적 태도와 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 보험판매원의 윤리적 태도와 직무만족은 각각 보험불완전판매에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 보험상품의 복잡성은 불완전 판매에 정(+)의 영향을 미치나 다양성은 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

본 연구는 보험불완전판매에 영향을 미치는 요인들에 대한 실증연구가 거의 없는 국내환경에서 윤리경영을 시행하고 있는 많은 보험사들에게 다양한 실무적인 시사점을 제공하고 있다. 아울러, 설문을 이용한 많은 연구들이 가지고 있는 동일분산편의(common method bias) 문제를 어느 정도 해소하였다는 점과 불완전판매의 영향요인을 학문적인 차원에서 연구하였다는데 시사점을 제공한다.

핵심주제어: 불완전판매, 윤리경영, 직무만족, 판매원의 윤리적 태도, 상품복잡성, 상품다양성, 동일분산편의

I. 서론

최근 국내 보험시장에는 텔레마케팅, 홈쇼핑 등 비대면 채널 및 방카슈랑스가 급격히 확산되면서 불건전 판매관행이 늘어나고 있다. 또한 불과 얼마 전에 발생했던 동양증권의 불완전판매 사건처럼 복합 금융상품과 투자형상품 등 새로운 상품판매에 따른 부작용으로 투

자손실에 대한 가입자들의 불만이 증가하고 있다. 일반적으로 보험상품은 소비자와 사업자 간 정보의 비대칭성이 높고, 사고 후에야 상품의 품질과 성능을 알게 되는 무형의 특징으로 인해 Push Marketing이 많이 일어난다. 이러한 점 때문에 타 상품에 비해 보험상품은 불완전판매에 대한 소비자의 불만 강도 및 빈도가 높게 나타난다. 불완전 판매가 큰 사회문제

본 논문은 2013년도 계명대학교 비사(신진)연구기금으로 이루어졌음.

* 제1저자, 계명대학교 경영학과(hotaeky@kmu.ac.kr)

로 대두되어 보험회사의 경영을 위협하는 일은 미국, 유럽, 일본 등의 선진국의 경우에도 유사한 사례로 나타나고 있다.

우리나라에서도 방카슈랑스가 시행된 이후 지난 10년 동안 보험관련 민원은 급증하고 있다. 2012년 상반기 금융감독원에 접수된 불완전판매와 관련된 민원(상품설명 불충분, 3대 기본지키기 불이행 등) 가운데 보험관련 민원은 전체 2,319건 중 88.3%(2,048건)으로 가장 다수를 차지하고 있다. 이러한 비율은 2009년 63.3%에서, 2010년 77.6%로 증가했던 것으로 나타났는데(한겨레신문 2012) 보험상품 판매 채널 별 불완전판매는 아래의 <표1>에서 보이는 바와 같이, 생명보험 상품이나 손해보험 상품을 가릴 것 없이 텔레마케팅(TM)채널과 홈쇼핑 채널에서 가장 많이 발생하고 있다(금융감독원 2012).

고 볼 수 있다.

불완전 판매 사례를 점검하기 위해 한국소비자보호원이 조사한(2006.01) ‘보험모집과 관련된 소비자 피해 구제의 실태조사 결과’를 유형별로 살펴보면, 보험계약자의 동의 누락이 가장 많으며, 불충분한 상품설명, 부당한 보험요율적용, 보험설계사의 보험료 횡령 및 유용, 대출연계 모집 등의 유형이 있는 것으로 나타났다. 또한 공정거래 위원회(2008)는 보험계약 시 자필서명 누락, 약관 및 청구서의 미교부, 보험계약의 중요내용의 미 고지 또는 사실과 다른 내용의 고지, 단정적인 고지 그리고 적합하지 않은 보험판매 등을 불완전 판매로 간주하고 있다.

2010년 5월부터 금융감독원은 보험회사와 보험협회로 하여금 보험사별 불완전판매율을 공시하도록 하였고 2012년부터는 불완전판매

<표1> 2010년 판매채널별 판매인 1인당 보험 불완전 판매건수

(단위: 건)

판매채널	설계사	대리점	방카	TM	홈쇼핑	복합	다이렉트	기타
생명보험	1.28	0.74	0.40	3.09	1.86	2.53	3.88	1.94
손해보험	0.27	0.18	0.36	0.98	1.25	0.50	0.12	0.18
합계	1.55	0.92	0.76	4.07	3.11	3.03	4.00	2.12

과거 불완전판매 사례를 보면 대부분이 불완전판매의 원인은 판매자 측에 있었고, 이는 판매기업과 판매인에 대한 윤리적인 문제로 이어졌다(전승근 2011). 그리고 이와같은 윤리적인 문제는 제품자체가 지니는 문제에 비해 기업에 더 큰 손해를 줄 수 있기 때문에(Mathew 1987), 금융상품의 불완전 판매에 대한 원인과 결과를 밝히는 연구는 매우 중요하

에 따른 계약해지율, 보험금 부지급률, 보험금 불만족도를 추가적으로 공시하도록 하고 있다. 여기서 불완전판매율이란 신계약 건수에서 품질보증해지건수(계약체결일로부터 3개월 이내에 상품설명이 상이하거나, 자필서명 미이행, 약관 미전달 등의 사유로 해지된 계약), 민원해지건수(계약체결일로부터 3개월 이후 상품내용 인지 미흡 등 고객이 불만을 제기하여

해지된 계약), 그리고 무효건수(보험대상자 서면동의 누락 등 약관상 무효사유로 무효처리된 계약)이 차지하는 비율로 현재 전 생명보험회사 및 손해보험회사는 기업의 홈페이지에 불완전판매율을 연 1회(경영공시) 공시하고 있다.

금융채널에서 불완전판매라는 문제는 여러 가지 선행요인들이 상품판매 프로세스 전 영역에서 복합적으로 영향을 미치고 있을 것이라고 판단된다. 본 연구에서는 기존 마케팅채널 및 금융판매채널에서의 윤리적 문제를 다룬 연구들을 바탕으로 인간의 의사결정 프로세스가 인지-태도-행동으로 이루어진다는 가정 하에, 조직적인 요인과 개인적인 요인 그리고 상품적 요인과 같은 복합적인 요인들이 불완전 판매에 미치는 영향에 대한 통합적인 연구모형을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 선행연구

1. 윤리경영

윤리는 구성원들 사이에서 옳고 그름을 판단하게 하는 최소한의 도덕적 기준을 일컫는다(Singh 2011; Winkler 2011). 경영환경이 복잡해지고, 기업이 시장의 윤리를 준수하는 동시에 사회적인 권리와 의무를 다해야 한다는 인식이 늘어나면서 윤리경영에 대한 논의 역시 점차 활발해 지고 있다(정효선, 김미정, 윤희현 2007). 기업의 윤리경영과 관련된 최초의 연구는 기업가와 윤리에 대해 연구한 Baumhart (1961)의 연구인데, 이때부터 윤리를 기업과

관련된 경영문제로 인식하게 되었다.

윤리경영은 기업의 경제적, 법적 책임수행은 물론 사회적 통념으로 기대되는 윤리적 책임의 수행까지 기업의 기본적 의무로 인정하고 주체적인 자세로 기업윤리 준수를 행동원칙으로 삼는 경영을 뜻하는데(이명환, 이동길, 오세현 2008), 경영활동상 행동이나 태도의 옳고 그름을 구분하는 규범적 판단과 의사결정 기준을 윤리적 가치에 두고 공정하고 합리적으로 사업하는 경영방식을 일컫는다고 볼 수도 있다(오근혜, 윤희구, 강승모 2012).

기업에게 있어 윤리경영이 중요한 이유는 첫째로, 윤리경영을 시행함으로써 고객으로부터 신뢰도를 높이고 기업이미지를 제고시켜 매출 및 이익증대를 달성할 수 있으며(김홍범, 오세인, 문혜영 2011; 신진교, 조정일 2011; 양세영, 박오수 2010; 오근혜 외 2012), 둘째로, 종업원의 긍지와 자부심을 제고시킬 수 있다(김석영, 김은숙, 조선배 2012; 조영복, 주규하 2012; 최병우, 윤태익, 박해선 2010; 정효선, 김미정, 윤희현 2007). 그리고 마지막으로 전 세계적으로 기업의 윤리경영과 사회적책임이 강화되는 상황에서 선제적 대응을 통한 경쟁력 향상(김영신, 고혁진 2011)이 가능하다.

최근 윤리경영을 둘러싼 연구의 흐름은 주로 기업의 사회적 책임(Cox and Wicks 2011; Groves and LaRocca 2011), 윤리규정(Singh 2011; Winkler 2011), 윤리적 의사결정(Ruedy and Schweitzer 2010), 윤리적 리더십(Giessner and Quaquebeke 2010; Resick, Martin, Keating, Dickson, Kwan and Peng 2011)등에 초점을 맞추고 이루어지고 있다.

2. 불완전판매

‘불완전판매(incomplete sales or mis-selling)’라는 용어는 보는 관점에 따라 다양하게 사용된다. 먼저 김동환(2006)의 연구에서는 금융회사의 관점에서 불공정거래를 “금융회사가 정보, 교섭력, 판단능력 등의 격차를 이용하여 사적 이득거래를 취함으로써 소비자나 이해관계자에게 손실을 초래하는 거래”를 의미한다고 정의하였다. 차일권과 이상우(2007)는 금융소비자의 관점에서 “모집인의 설명부족 등 계약과정에서 하자가 존재하여 소비자가 최종적으로 이익을 제기하는 것”으로 정의하였다. 즉 ‘불완전판매’는 “환경적 요인 등으로 제품 및 서비스의 공급자가 제공하는 상품의 가격 및 성질, 서비스에 대한 정보부족 현상으로 하자가 발생할 경우”를 총칭하되 법규상의 책임여부를 판단할 경우에는 하자의 귀책사유가 판매자 측에 있는 경우만을 지칭하는 것으로 볼 수 있다.

보험판매채널에서 불완전판매가 발생하는 원인과 결과에 대한 실증연구는 거의 찾아볼 수 없으나(차일권, 이상우 2007), 일반적으로 일반인이 쉽게 이해하기 어려운 보험상품 자체 속성과 공급회사와 소비자 간의 정보의 비대칭성 그리고 급격한 판매채널 변화에 따른 불완전판매를 예방하거나 사후교정하기 위한 법률의 미비, 경제적 원인에 기인한 판매인의 기회주의적 행동 등 주로 상품적 요인과 판매인 요인이 그 원인이 되는 것으로 보고 있다(전승근 2011). 또한 불완전판매의 결과는 제품에 하자가 있어 손실이 있는 경우에 비해 기업에 더 큰 손실을 가져올 수 있는데, 우선 불

완전판매는 보험계약인과 보험회사 모두에게 손해를 발생시킨다. 아울러 계약자는 기대한 보험혜택을 받지 못하고, 보험회사는 당초에 의도한 보험서비스 제공이 불가능해진다. 또한 보험계약인의 보험민원 제기로 개인적, 사회적 법률비용이 발생하고 극단적인 경우, 해당 보험사의 전체 보험상품에 대한 불신으로 이어질 수 있다.

국내에서 금융상품의 불완전판매 행위와 관련된 연구들을 살펴보면, 공급자 측면에서 사기방지를 위한 정보의 비대칭적 접근을 다룬 연구들이 주류를 이루었는데, 불완전판매를 조장할 수 있는 보험모집제도나 보험 설계사 조직에 대해 문제를 제기한 연구(신문식, 임병인, 조재현 2005) 또는 보험가격 자유화에 따른 보험거래 및 경쟁여건을 분석한 연구(양희산 2000)가 대표적이라고 할 수 있다. 또한 소비자 측면에서의 연구는 변액보험에 대한 소비자 보호 문제를 제기한 연구(맹수석 2003)와 분쟁해결 절차상의 소비자 보호를 제안한 연구(김성태 1996)가 있다. 그러나 앞서 언급했던 바와 같이 불완전판매의 원인에 대해 규명한 실증연구는 전무한 상태이다.

3. 마케팅 채널에서의 윤리적 의사결정

일반적으로 마케팅 채널에서의 윤리적 문제(ethical decision making in marketing)는 여러 가지 복합적인 요인들 사이의 상호작용에 의한 것으로 생각되어왔다(Ferrell and Gresham 1985; Hunt and Vitell 1986; Ferrell and Skinner 1989). Ferrell and Gresham(1985)은 마케팅 채널에서의 윤리적인 이슈에 대해 Contingency

Framework을 제시하였으며, 판매사원의 윤리적 또는 비윤리적 행동을 하는데 영향을 끼치는 차원들을 환경적 요인(social and cultural environment)과 개인적 요인(knowledge, values, attitudes, intentions), 기회요인(professional codes, corporate policy, rewards/ punishment), 기타요인(differential association, role set configuration)으로 나누었다. Hunt and Vitell (1986)은 윤리적 판단에 영향을 미치는 요인으로, 문화적 환경(cultural environment), 산업특성(industry environment), 조직특성(organizational environment), 그리고 개인적 경험(personal experiences)등이 요인들이 존재하고 있음을 밝혔다.

이와 같이 마케팅 채널에서의 윤리적 의사결정에 대한 연구는 활발하게 진행되어 왔으나(O'Fallon and Butterfield 2005), 금융상품 판매 채널과 같은 서비스 채널에서의 실증적 연구는 소비자 측면에서의 정보의 비대칭성과 제한된 합리성의 문제(Gibbs 1993) 그리고 판매채널 측면에서의 판매사원에 대한 높은 의존성의 문제를 다룬 연구(Davis and Worthington 1993)를 제외하고는 거의 이루어지지 않았다. 아마도 서비스 상품이 지니는 무형성(intangibility) 및 비분리성(inseparability)과 같은 특성 때문에 현재시점에서 윤리적 행위와 비윤리적 행위를 판단하기가 어렵기 때문인 것으로 추측된다(Kennedy and Lawton 1993).

본 연구에서는 기존 마케팅채널 및 금융판매채널에서의 윤리적 문제를 다룬 연구들을 바탕으로 인간의 행동이 인지-태도-행동이라는 의사결정 프로세스를 따른다는 가정 하에, 불완전판매에 영향을 미치는 변수들을 조직적

인 요인(Piercy and Lane 2007; Valentine and Barnett 2007)인 보험사의 윤리경영, 개인적인 요인(Dubinsky, Nataraajan and Huang 2004)인 판매인의 윤리적 태도와 직무만족으로 구분하였다. 또한 Gibbs(1993)가 주장한 금융상품 정보의 비대칭성과 소비자의 제한된 합리성에 근거하여, 상품의 복잡성과 다양성과 같은 금융상품 요인(Diacon and Ennew 1996)이 불완전판매에 영향을 미칠 것이라고 가정하였다.

III. 연구모형과 연구가설

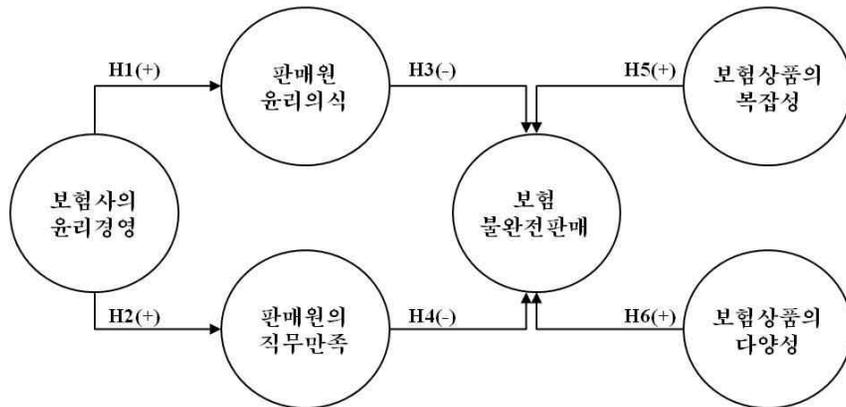
1. 연구모형

본 연구는 보험사의 윤리경영과 같은 조직적 요인과 판매사원의 윤리적 태도와 직무만족(개인적 요인)이 보험 불완전판매에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하는데 주된 목적이 있으며, 아울러 보험상품의 복잡성과 다양성과 같은 상품속성이 불완전판매에 미치는 효과를 검증하는데 그 목적이 있다. 연구가설을 설명하기에 앞서 선행연구를 토대로 한 본 연구의 연구모형을 제시하면 아래의 <그림1>과 같다.

2. 연구가설

2.1 기업의 윤리경영이 보험판매원의 윤리적 태도에 미치는 영향

윤리경영이란 조직구성원들에게 공유되는 기업의 윤리적 가치 또는 행동지침 체계로 표



〈그림1〉 연구모형

현될 수 있는데(Victor and Cullen 1988), 실제로 윤리경영을 측정하기 위해 사용되는 측정 차원(dimensionality)은 연구에 따라 매우 다양하다. 일련의 연구들을 살펴보면 윤리경영을 기업의 윤리헌장(ethical codes), 윤리정책(ethical policies) 또는 제재(punishment)라는 측면에서 측정하고 있으며(Ferrell, Johnston and Ferrell, 2007; Mulki, Jaramillo and Locander 2006; Schwepker 2001; Weeks, Loe, Chonko and Wakefield 2004), Babin의 (2000)의 연구에서는 윤리경영을 책임감과 진실성, 조직원의 윤리적 행동, 윤리적 기준, 판매관행과 같이 4가지 세부변수로 측정하고 있다.

본 연구에서는 기업의 윤리경영이 보험판매원의 불완전 판매를 줄이는데 있어 시발점의 역할을 하는 것으로 간주하였다. 일반적으로 윤리경영을 시행하는 기업은 조직원들에게 윤리적 가치나 행동을 장려 및 독려하고 조직전반에 걸쳐 이를 공유하는 성향이 크다(Bartels, Harrick, Martello and Strickland 1998; Upchurch and Ruhland 1996; Verbeke, Ouwerkerk and

Peelen 1996). 또한 윤리경영을 시행하는 기업은 그렇지 않은 기업에 비해 판매윤리에 대한 가이드라인이 명확하므로 판매사원이 윤리적인 딜레마나 비윤리적인 행동을 할 가능성이 그렇지 않은 기업에 비해 낮다고 볼 수 있다(Peterson 2002; Sims 1994; Vardi 2001). 아울러 ‘인지-태도-행동’이라는 인간의 인식 프로세스를 가정할 때, 윤리경영을 시행하지 않는 조직에 비해, 윤리경영을 시행하는 기업에 속한 판매사원이 윤리경영 인식이 높을 것이고 결론적으로 이들의 윤리적 태도 역시 더 높을 것으로 가정 할 수 있다.

가설 1: 보험사의 윤리경영은 보험판매원의 윤리적 태도에 (+)영향을 미칠 것이다.

2.2 기업의 윤리경영이 보험판매원의 직무만족에 미치는 영향

직무만족은 다양하게 정의되는데 주로 직무를 통해 경험할 수 있는 욕구충족의 정도, 직무에서 얻게 되는 기분 좋은 정서 상태, 자기

가 수행하는 직무에 대해 만족하는 정도 등으로 정의할 수 있다(Locke 1976). 기업의 윤리경영과 직무만족간의 관계에 있어, Deshpande (1996)와 Rich(1997)의 연구에서는 직원이 윤리적인 환경에서 근무하는 경우에 자신의 직무에 더 만족한다고 하였으며 Valentine, Greller and Richtermeyer(2006)의 연구를 비롯한 여러 선행연구에서도 유사한 결과를 보이고 있다(Babin, Boles and Robin 2000; Koh and Boo 2001; Somers 2001; Okpara 2004). Viswesvaran, Deshpande and Joseph(1998)의 연구는, 윤리경영에 대한 조직적 지원은 직무만족의 증가, 결근률 감소, 조직몰입 증가 등에 영향을 미치며, 좀 더 나아가 Hart(2005)는 이직의도를 줄여준다고 주장하였다. 본 연구에서는 종업원이 자신이 속한 조직의 경영활동이 윤리적이거나 공정하게 이루어지고 있다고 인식하면 직무에 대한 태도나 성과가 높아진다는 조직공정성이론(organizational justice theory)를 바탕으로 윤리경영을 시행하고 있는 보험회사의 직원들은 그들이 일하는 환경에 대한 자긍심과 공정성 지각으로 인해 직무만족이 증가할 것이라는 가설을 세웠다.

가설 2: 보험사의 윤리경영은 보험판매원의 직무만족에 (+) 영향을 미칠 것이다.

2.3 보험판매원의 윤리적 태도가 불완전 판매에 미치는 영향

일반적으로 사람들이 윤리적인 문제에 직면하게 되면, 정의, 윤리적 상대주의, 의무론, 목적론, 그리고 이기주의와 같은 도덕적 기준에 의해 행동하게 된다(Reidenbach and Dawson

1991). 비록 Hunt and Vitell(1986)은 인간의 도덕적 행동을 목적론과 의무론의 함수관계에서 찾을 수 있다고 했지만, 다수의 마케팅 활동에 있어 윤리적 행동을 이러한 도덕철학으로 설명하기는 어렵다(Reidenbach and Robin 1988).

일반적으로 판매윤리와 관련된 연구들에서 윤리적 판단이나 태도는 주로 종속변수로 다루어져왔다(Fraedrich, Thorne and Ferrell 1994; Mantel 2005). 대부분의 경우 판매사원의 행동은 자신의 태도에 의해 영향을 받다고 볼 수 있는데, 자신이 일하는 회사나 직업에 대해 높은 윤리적 잣대를 지니고 있는 판매사원은 이러한 태도에 부합하는 행동을 할 가능성이 크다(Fishbein and Ajzen 1975). 아울러 지금까지 70여 편이 넘는 연구에서 윤리적 태도와 윤리적 행동 사이에 유의미한 관련성이 있음을 보여주고 있다(Blasi 1980). 따라서 보험의 불완전판매가 정보의 비대칭성에 기인한 보험판매인의 윤리적인 태도가 작용하는 문제라는 가정 하에, 인간의 인식프로세스 중 태도와 행동간의 관계를 반영하여, 판매사원이 높은 판매윤리를 보유할수록, 불완전판매가 줄어들 것이라는 가설을 세울 수 있다.

가설 3: 보험판매원이 높은 윤리적 태도는 불완전 판매에 (-) 영향을 미칠 것이다.

2.4 보험판매원의 직무만족이 불완전 판매에 미치는 영향

기존의 여러연구에서 직무만족은 조직몰입, 몰입, 성과, 노력, 그리고 이직률을 줄일 수 있

는 요소로 보고되어져 왔다(Babin and Boles 1996; Bashaw and Grant 1994; Brown and Peterson 1993). 특히 직무만족과 성과와 관련한 많은 연구문헌들은 동기부여가 늘어나면 생산성이 높아진다는 논리를 들어 두 변수 사이의 인과관계를 설명하였으며(Strauss 1968, p.264), 이러한 인과관계는 사회교환이론에서도 그대로 받아들여져 왔다(Blau 1964). 또한 앞서 언급했던 바와 같이 Fishbein and Ajzen (1975)은 행동은 태도와 일치하는 방향으로 나타난다고 주장하였으며, Eagly and Chaiken (1993, p.12)은 특정한 사물이나 사건에 대해 호의적인 태도를 가진 사람은 자신의 태도를 지지하거나 강화하는 방향으로 행동하는 경향이 있으며, 반대로 비호의적인 태도를 가진 사람은 해당 사물이나 사건에 반하는 행동하는 경향이 있다고 밝혔다.

위와 같은 사회심리학 이론들에 근거하여, 판매사원의 직무태도와 성과를 연구한 많은 선행연구들은 직무만족이 업무성과와 긍정적인 관계가 있음을 밝히고 있다(Schneider and Bowen 1985; Van Scooter 2000; Judge and Bono 2001). 따라서 선행연구들을 바탕으로 본 연구에서는 높은 직무만족을 지니고 있는 판매원은 그렇지 않은 판매원에 비해 보험상품의 완전판매성고가 높을 것이고 상대적으로 불완전판매는 낮을 것이라고 추측하였다.

가설 4: 보험판매원의 높은 직무만족은 불완전 판매에 (-) 영향을 미칠 것이다.

2.5 제품복잡성이 불완전판매에 미치는 영향

제품의 복잡성(product complexity)은 소비

자가 제품을 이해하고 사용하기 어렵다고 지각하는 정도를 의미한다(Rogers 1995). 그래서 많은 수의 옵션을 제공하거나, 많은 수의 사용단계를 거칠수록 제품은 복잡해진다(Holak and Lehmann 1990). 제품의 복잡성이 증가할수록 제품선택과 관련된 제품정보탐색, 대안평가 등을 도울 수 있는 정보대리인의 사용혜택이 점점 증가하게 된다(Swaminathan 2003).

금융상품 판매에 있어 윤리적인 이슈의 대부분은 기본적인 제품속성 보다는 제품이 소비자에게 전달되고 판매되는 경로에서의 윤리적 이슈에 집중되고 있는 경향(Diacon and Ennew 1996)이 있다. 그러나 금융상품의 복잡성(complexity), 위험성(risk) 그리고 장기성(longevity)등의 성향은 다른 산업에 비해 판매자의 기회주의에 따른 불완전판매를 증가시킬 가능성이 있으며 따라서 금융상품 판매채널에서는 이를 감독하고 통제하기 위한 “mystery shopping”이 활발하게 이루어지고 있다.

이와 같은 제품의 복잡성 개념은 마케팅 경로연구 상황에도 적용되고 있다(Bello and Gilliland 1997). 이들은 수출제조업자와 해외 유통경로 간의 관계통제에 대한 연구에서 과정통제의 선행요인으로 제품의 복잡성을 들고 있다. 제품의 복잡성이 증가할수록 해외유통업자에 대한 과정통제와 결과통제가 증가할 것이라고 주장했다. 제조업자는 유통업자에게 상당한 수준의 신중함이 요구되는데 이는 복잡한 제품을 취급하는 유통업자가 해외고객의 제품사용이 용이하도록 하는 적응성이 필요함을 말해주고 있다(Cavusgil, Zou and Naidu 1993). 또한 제품의 복잡성이 증가할수록, 유

통업자가 기회주의적으로 행동할 가능성은 증가하고 있다(Gatignon and Anderson 1988). 이를 보험판매 채널에 적용시켜볼 때, 제품의 복잡성의 증가가 궁극적으로 불완전판매에 (+) 영향을 미칠 수 있음을 가설로 세울 수 있다.

(+) 영향을 미칠 것이다.

가설 5: 보험상품의 복잡성은 불완전판매에 (+) 영향을 미칠 것이다..

2.6 제품다양성이 불완전판매에 미치는 영향

제품의 다양성은 문헌에서 여러 가지로 정의되고 있다. Randall and Ulrich(2001)은 제품의 다양성을 특정시점에서 기업이 제공하는 제품의 다양한 버전(version)의 수라고 정의했다. Fisher, Ramdas and Ulrich(1999)는 제품의 다양성은 두 가지 차원으로 정의될 수 있다고 주장했다. 그 중 하나는 기업이 특정 시점에서 제공하는 제품의 폭(breadth)이라고 했고, 다른 하나는 기업이 현 제품을 새로운 제품으로 교체하는 비율이라고 주장했다.

금융상품을 선택하는데 있어 선택대안의 수가 증가하면 판매자와 구매자 사이의 정보의 불균형은 더욱 더 커지게 된다. 그리고 정보의 불균형으로 선택의 오류를 범하게 되는 역선택(adverse selection) 현상도 발생하게 된다(Moe 1991). 아울러 다양한 금융상품 사이에 차별화가 적은 경우라면, 다양한 모델을 동일한 제품으로 인식하여 구매 시 혼란이 가중될 수도 있다. 따라서 다음과 같은 가설설정이 가능하다.

가설 6: 보험상품의 다양성은 불완전판매에

IV. 실증분석

1. 자료수집

본 연구에서는 가설을 검증하기 위해 국내에서 영업을 하고 있는 생명보험업체를 대상으로 설문을 시행하였다. 2008년 Swiss Re 조사에 따르면 우리나라 보험시장은 세계에서 7번째로 큰 시장을 형성하고 있으며, 서론에서 언급한 바와 같이 텔레마케팅 채널에서 불완전판매가 가장 빈번하게 발생하기 때문에 해당 판매채널의 보험판매인들을 대상으로 설문을 하였다. 표본추출방식은 편의추출법으로 총 5개 생명보험사의 TM 센터장들로부터 협조를 받아 해당 센터에서 근무하고 있는 텔레마케터를 대상으로 250부의 설문지를 배포하였다. 이 중 198부의 설문지를 회수하여 응답률은 79.2%였으며, 그 중 여성은 87.4%였다. 해당 기업에서 2년 이상 근무하고 있는 자는 응답자의 46.5%였고, 응답자의 91.9%가 계약직으로 분류되었다. 보험판매인의 불완전판매 건수는 해당센터에서 QA에 의해 관리되고 있는 보험판매인별 불완전판매 건수를 협조 받아 사용하였다.

2. 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서 사용한 변수들은 모두 기존 연구문헌을 바탕으로 본 연구에 맞게 수정하여 사용하였다. 불완전판매를 제외하고 모든 변

수들에 대한 측정문항은 리커트 형태의 5점 척도를 이용하여 측정하였다. 우선, 윤리경영은 기업의 경영방침이 얼마나 공평하고 윤리적인가와 관련되는 것으로 윤리헌장이나 윤리정책의 존재 유무, 최고경영자의 윤리경영 실천의지, 자사 윤리경영에 대한 진정성과 관련된 문항으로 측정하였다(e.g. Mulki et al. 2006; Schwepker 2001; Weeks et al. 2004).

보험판매인의 윤리적 태도는 Schwepker and Good(2007)의 연구에서 사용한 문항을 이용하여 측정하였으며, 응답자들에게 지각된 자사의 윤리기준의 엄격성, 동료 보험판매인들의 윤리기준 준수여부, 고객에 맞는 보험상품 권유 등과 관련된 문항으로 측정하였다. 직무만족도는 개인의 태도와 가치, 신념 및 욕구 수준이나 차원에 따라 조직구성원들이 직무에 대해 갖는 심리적 태도로써 Shafer(2002), Wheeler, Gallagher and Brouer(2007) 등의 연구에서 사용된 척도를 보완하여 사용하였다.

보험 상품 속성 중 제품복잡성(product complexity)은 판매인이 지각하는 보험상품/서비스의 복잡성, 상품지식 등의 문항으로 측정하였으며(Burnham, Frels and Mahajan 2003), 제품다양성은 Randall and Ulrich (2001)의 연구에서 사용한 측정문항을 본 연구에 맞게 수정하여, 보험상품의 다양성, 상품별 가격의 다양성, 보험판매채널의 다양성 등으로 측정하였다.

불완전판매는 실제 보험사에서 QA를 통해 내부적으로 관리하고 있는 최근 3개월간의 각각의 텔레마케팅 보험판매인 별 불완전판매 건수로 측정하였다 (Yi, Dubinsky and Lim 2012). 일반적으로 텔레마케팅 보험판매채널

에서는 불완전판매를 최소화하기 위해 QA (quality assurance)를 통해 계약자의 가입동의 여부, 판매된 보험상품의 중요내용 고지여부, 사실과 다른 내용의 고지여부, 단정적인 고지 그리고 적합하지 않은 보험판매가 있는지를 조사하여 텔레마케팅 보험판매인의 성과 지표로 사용하고 있다. 마지막으로 본 연구에서는 해당 변수들에 영향을 미칠 수 있는 보험판매인의 해당 보험사에서의 근무기간을 통제 변수로 선정하였다.

3. 신뢰성 및 타당성 검증

다항목 측정항목을 정제하고 척도의 신뢰성과 타당성을 확보하기 위해 본 연구에서는 Churchill(1979)과 Anderson and Gerbing (1988)이 제안한 절차를 따랐다. 단일항목으로 측정된 불완전판매를 제외한 나머지 척도에 대해서는 Cronbach's alpha test를 통한 신뢰성 분석, 탐색적 요인분석, 확인적 요인분석을 시행하여, 측정항목의 신뢰성과 타당성을 검증하였다. <표2>은 측정항목에 대한 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석의 결과이다.

탐색적 요인분석 결과, 윤리경영, 직무만족, 판매인의 윤리의식, 제품다양성, 제품복잡성 등 총 5개 요인이 도출되었으며, 누적설명력은 71.408%로 조사되었다. 신뢰성을 측정하기 위한 Cronbach's alpha test 결과 도출된 모든 요인에서의 계수 값이 0.8 이상으로 일반적으로 사회과학 연구에서 요구되는 0.7 이상의 기준을 충족하고 있으므로 측정항목들의 신뢰도는 비교적 만족할 만한 수준인 것으로 판단할 수 있었다(Churchill 1979).

〈표 2〉 측정항목의 탐색적 요인분석 및 신뢰도분석 결과

요인 및 항목		성분					Cronbach's α
		1	2	3	4	5	
윤리경영	윤리경영1	.875	.080	.077	.075	.006	0.853
	윤리경영2	.849	.186	.107	.124	.079	
	윤리경영3	.810	.130	.150	.051	.076	
	윤리경영4	.639	.108	.352	.049	-.133	
	윤리경영5	.617	.124	.161	.034	.033	
직무만족	직무만족3	.134	.924	.084	-.023	-.031	0.879
	직무만족4	.174	.887	.063	-.149	.011	
	직무만족2	.146	.788	.076	.021	-.015	
	직무만족1	.106	.785	.128	-.021	-.055	
판매인의 윤리의식	윤리의식2	.113	.104	.884	.036	.080	0.871
	윤리의식4	.112	.126	.823	.014	.130	
	윤리의식3	.204	.055	.807	.016	.099	
	윤리의식1	.274	.077	.762	-.040	.018	
제품 다양성	다양성1	.035	-.096	.048	.903	.033	0.850
	다양성2	.063	-.027	.036	.869	.013	
	다양성4	.113	-.023	.034	.833	.051	
	다양성3	.056	-.004	-.070	.691	.092	
제품 복잡성	복잡성3	-.035	-.043	.015	.105	.954	0.834
	복잡성2	-.047	-.008	.066	.069	.940	
	복잡성1	.146	-.033	.187	.025	.649	
Eigen Value		5.109	3.204	2.371	1.986	1.612	-
Variance		25.544	16.02	11.856	9.928	8.060	

이후 측정항목들에 대한 단일차원성 검증을 위해 확인적 요인분석을 시행하였으며 분석 결과는 아래의 〈표3〉의 내용과 같다. 일반적으로 χ^2/df 값은 3보다 적으면 전반적인 적합도를 만족하며, RMSEA은 0.05이하, NFI, CFI, GFI, TLI등은 0.9 이상이면 적합하다(Kline

1998). 따라서 본 연구에서 설정한 요인에 대한 이론적 모형의 전반적 적합도가 양호하다는 것은 검증되었다.

확인적 요인분석 결과를 살펴보면 아래 〈표 4〉의 내용과 같이 경로계수에 있어 모두 유의한 영향을 보이고 있음을 알 수 있다. 측정항

〈표 3〉 확인적 요인분석의 적합도 지수

χ^2	df	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI
224,757	160	.045	.910	.875	.910	.972	.972

목과 해당요인을 연결하는 표준화된 적재치와 연구단위에 의해 분산이 설명된 양을 측정하는 AVE, 역시 모든 변수에서 0.5 이상으로 집중타당성이 확보됨을 알 수 있다(Fornell and Larcker 1981)).

단일차원성이 입증된 척도들에 대해 전체 변수 간의 상관관계를 통해 가설의 방향성을 판단하기 위해 모든 변수들 간의 상관관계 분석을 실시하였다. 상관관계분석 결과는 아래 〈표5〉에 나타나있다. 판별타당성 검증을 위해

〈표4〉 측정항목의 확인적 요인분석 결과

항목		요인	Estimate	S.E.	C.R.	P	AVE	CCR
윤리의식1	←	판매원의 윤리의식	1				0.635	0.942
윤리의식2	←		1,247	0,110	11,339	***		
윤리의식3	←		1,067	0,102	10,430	***		
윤리의식4	←		1,246	0,118	10,547	***		
다양성4	←	제품다양성	1				0.608	0.871
다양성3	←		0,689	0,093	6,200	***		
다양성2	←		1,096	0,09	12,108	***		
다양성1	←		1,159	0,09	13,103	***		
윤리경영4	←	윤리경영	1				0.557	0.911
윤리경영3	←		1,349	0,154	8,774	***		
윤리경영2	←		1,468	0,159	9,250	***		
윤리경영1	←		1,424	0,158	9,022	***		
윤리경영5	←		0,868	0,132	6,584	***		
복잡성1	←	제품복잡성	1				0.704	0.934
복잡성2	←		2,232	0,306	7,294	***		
복잡성3	←		2,619	0,381	6,867	***		
직무만족1	←	직무만족	1				0.683	0.929
직무만족2	←		0,994	0,099	10,067	***		
직무만족3	←		1,109	0,087	12,716	***		
직무만족4	←		1,037	0,085	12,214	***		

대상이 되는 잠재요인 각각의 AVE 값과 잠재요인 간의 상관관계 제곱을 비교하여 AVE가 모든 상관관계 제곱보다 큰지 확인하였으며, 그 결과 모든 변수에서 판별타당성을 갖는 것으로 판단하였다(Fornell and Larcker 1981).

4. 가설검증

본 연구의 가설 검증을 위한 통계적 분석방법으로는 구조방정식 모형분석을 사용하였다. 구조방정식 분석결과 $\chi^2=306.481$, $df=204$,

〈표5〉 상관관계분석 결과

변수	평균	표준 편차	불완전 판매	제품 복잡성	제품 다양성	윤리경영	윤리의식	직무만족
불완전판매	5,914	3,297	1	0.286**	0.074	- 0.081	- 0.226	- 0.210**
제품복잡성	3,596	0,643		1	0.138	0.056	0.183**	- 0.047
제품다양성	3,194	0,76			1	0.157*	0.04	- 0.077
윤리경영	3,974	0,618				1	0.416**	0.326**
윤리의식	4,207	0,559					1	0.234**
직무만족	3,746	0,666						1

**p < 0.01; *p < 0.05

본 연구에서는 동일분산편의(common method bias)를 최소화하기 위해 기본적으로 독립변수는 보험판매인들에게 설문으로 측정하고 종속 변수는 이들에게 매칭되는 실제 불완전판매 건수를 해당 기업으로부터 확보하는 등 변수들의 출처를 달리하였으나, 그럼에도 불구하고 동일분산편의가 발생할 가능성을 살펴보기 위해 Harmon's single factor analysis를 시행하였다(Podsakoff MacKenzie, Lee and Podsakoff 2003). 본 연구에서 사용된 모든 변수를 가지고 탐색적 요인분석을 시행한 결과, 가장 큰 설명력을 가지는 요인이 전체의 23.296%를 설명하고 있는 것을 알 수 있었으며, 이러한 결과에 따라 동일분산편의가 발생할 가능성이 적다고 판단하였다.

GFI=0.885, AGFI=0.858, NFI=0.883, RFI=0.867, IFI=0.957, TLI=0.951, CFI=0.957, RMSEA=0.050을 갖는 모형이 도출되었다. 이러한 모형은 구조방정식의 일반적인 평가지표들과 비교해 볼 때 적절한 수준으로 판단되기에 모형은 적합한 것을 알 수 있다(Bagozzi and Yi 1988). 수정지수를 검토한 결과 일부 오차항목을 연결하면 적합도를 어느 정도 향상시킬 수는 있지만, 그럴 경우 해당 항목들의 판별타당성과 단일차원성이 저해되기 때문에 모형을 변경하지는 않았다. 구조방정식 모형을 통해 검증된 경로계수는 〈표6〉와 같다.

〈표6〉에서 보여주는 바와 같이 가설 6을 제외한 모든 가설이 채택되었다. 가설 6은 보험상품의 다양성이 불완전판매에 정(+)의 영향을

〈표6〉 경로계수 및 가설검증 결과

가설		St. Estimate	S.E.	t value	채택여부
H1	기업의 윤리경영 → 판매인의 윤리의식	0.413	0.068	5.166**	채택
H2	기업의 윤리경영 → 직무만족	0.321	0.079	4.230**	채택
H3	판매인의 윤리의식 → 불완전판매	- 0.220	0.408	- 3.086**	채택
H4	직무만족 → 불완전판매	- 0.145	0.321	- 2.119*	채택
H5	보험상품의 복잡성 → 불완전판매	0.278	0.775	3.716**	채택
H6	보험상품의 다양성 → 불완전판매	0.066	0.271	0.963	기각

**p < 0.01; *p < 0.05

〈표7〉 보험상품다양성(high vs. low)에 대한 경로계수차이

가설		St. Estimate	S.E.	t value
다양성 지각 high	보험상품의 다양성 → 불완전판매	0.255	0.800	2.126*
다양성 지각 low		0.089	0.367	1.110

**p < 0.01; *p < 0.05

미친다는 것이었고, 가설검증 결과 방향성은 있으나 통계적으로 유의미하지 않음을 알 수 있었다. 따라서 연구자는 추가적인 분석을 통해 가설이 지지되지 않은 이유에 대해 추정해보았다. 우선, 상관관계분석에서 보여지는 바와 같이 전반적으로 텔레마케팅 보험판매인들은 제품의 다양성을 낮게 평가하고 있음(m=3.194)을 알 수 있었고, 실제 보험판매인에 대한 인터뷰 결과 이들이 실제로 전화상 판매를 권유하는 보험상품의 종류가 몇 종류가 되지 않음을 알 수 있었다. 따라서 보험판매인들이 상품의 다양성을 높게 평가하는 집단에서는 유의미한 결과가 나올 수 있을 것이라 가정하여, 전체 집단에 대해 보험판매인을 상품

의 다양성에 대한 지각이 큰 그룹(high group)과 작은 그룹(low group)으로 나누어 분석을 진행해보았다. 그 결과 〈표7〉에서 보여주는 바와 같이 상품다양성을 크게 지각하는 그룹에서는 보험상품다양성이 불완전판매에 유의미한 영향($\beta=0.255$, $p<0.05$)을 주는 것을 알 수 있었으며, 낮게 지각하는 그룹에서는 유의미하지 않은 영향($\beta=0.089$, $p>0.05$)을 주는 것을 발견할 수 있었다. 앞서 언급한 바와 같이 본 연구에서는 통제변수로 근무기간을 설정하였으나, 통제변수는 전체모형에 유의미한 영향을 미치지 않았다.

V. 결론 및 시사점

1. 연구의 결과 및 시사점

본 연구는 텔레마케팅 보험채널에서 보험 불완전판매의 선행요인을 규명한 연구로 연구 결과를 요약하자면 다음과 같다. 우선, 보험사의 윤리경영은 보험판매인의 윤리의식과 직무만족에 정(+)¹의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 윤리경영을 선포하고 유지하는 것이 왜 중요한지에 대해 보험업계에 시사하는 바가 크다고 할 수 있다. 본 연구의 결과에 따르면 보험사가 윤리경영을 시행하는 것 만으로도 소속된 보험판매인의 윤리의식을 높일 수 있으며 직무만족을 높일 수 있다는 것을 보여준다. 최근 금융감독원(2013.10.14)은 독립법인대리점(GA)의 불완전판매 수준이 일반 보험사의 수준보다 훨씬 높게 나타나고 불건전판매관행이 증가하고 있어 이에 대한 감독을 강화하겠다고 발표하였다. 대부분의 독립법인대리점은 보험사에 비해 윤리경영에 대한 관심도가 떨어지거나 윤리경영을 시행하고 있지 않은 경우가 많기 때문에 불완전판매가 높게 나타날 수 밖에 없다. 따라서 독립법인대리점의 윤리경영이나 판매윤리교육을 강화할 수 있도록 이를 법제화 한다면 불완전판매를 줄일 수 있을 것이다. 둘째로, 보험판매인의 윤리의식과 직무만족은 보험불완전판매에 부(-)²의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 보험사는 지속적으로 윤리경영을 추진하고 판매조직의 윤리적 판매환경을 조성한다면 궁극적으로 불완전판매를 줄이는 효과가 있을 것이라는 점을 보여준다. 셋째로 보험사

품의 속성인 복잡성은 불완전판매에 정(+)³의 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 불완전판매를 줄이기 위해 보험판매인이나 소비자 입장에서 보험상품을 복잡하지 않게 판단하고 선택할 수 있도록 만드는 제도적인 장치가 필요할 것으로 보인다. 예를 들어 보험상품 판매 시 유사한 상품의 납입기간이나 보장금액, 대표적인 보장내용, 해지 시 환급금액 비교 등 비교상품 별 주요 정보를 의무적으로 제공하게 한다면 보험상품에 대한 복잡성을 줄일 수 있을 것으로 생각된다. 마지막으로 보험상품의 다양성은 불완전판매에 유의미한 영향을 미치지 못했으나, 상품의 다양성을 높게 지각하는 판매인 집단에서는 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 텔레마케팅 보험판매 채널에서는 일반적으로 고객에게 권유하는 보험상품이 몇 종류가 되지 않기 때문에 보험상품의 다양성에 대한 지각이 낮아서 생긴 결과로 판단된다. 따라서 향후에는 생보, 손보 및 변액보험까지 취급하는 보험판매인이나 다양한 보험사의 상품을 판매하는 독립법인대리점 소속 보험판매인을 대상으로 한 연구가 필요할 것으로 보인다. 만일 이들을 대상으로 한 연구에서 보험상품의 다양성과 불완전판매와의 인과관계가 입증된다면, 보험판매인들이 한 번에 취급할 수 있는 보험상품의 개수를 제한하거나 이미 유통되고 있는 보험상품을 모방한 상품(copy cat)의 개발 및 유통을 제한할 수 있는 제도적 장치를 도입함으로써 판매인과 소비자의 제품다양성에 대한 지각을 줄여줄 필요가 있겠다.

실무적으로 최근 이슈가 되고 있는 텔레마케팅 채널에서의 보험불완전판매의 선행요인

을 규명하였다는 점과 보험사의 윤리경영 강화 및 상품의 복잡성과 다양성을 줄여줌으로써 불완전판매를 감소시킬 수 있다는 점을 밝힌 최초의 실증연구라는 점에서 시사점을 가진다고 볼 수 있다.

학문적으로는 보험사의 윤리경영이 직무만족에 영향을 미치고 보험판매인의 직무만족이 불완전판매를 줄일 수 있다는 점을 밝혔다는 것과 기존 많은 연구들이 모든 변수를 응답자 1인에게 설문함으로써 발생시켰던 동일분산 편의(common method bias)의 문제를 실제 보험사가 보유하고 있는 자료(ex. 보험판매인 별 불완전 판매건수)에 매칭되는 판매사원에 대한 설문을 섞어서 사용함으로써 최소화 하였다는 점이 본 연구가 지니고 있는 시사점이 될 수 있을 것으로 보인다.

2. 연구의 한계점 및 과제

이러한 실무적, 학문적 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있으며 이에 따른 향후과제에 대해 기술하면 다음과 같다. 첫째로, 앞서 언급했던 바와 같이 가설6의 보험 상품의 다양성과 불완전판매와의 관계를 밝히지 못한 것이 본 연구의 한계점으로 판단된다. 그러나 결과부분에서 밝힌 바와 같이 상품다양성을 높게 지각할 수 있는 판매채널(ex. 손·생보 및 변액보험을 동시에 취급하는 채널)의 보험판매인들을 포함한 연구가 진행된다면 연구결과의 일반화 가능성도 높이면서 동시에 보험상품의 다양성과 불완전판매와의 관계도 규명할 수 있을 것으로 보인다.

둘째로, 본 연구는 불완전판매에 영향을 미

치는 조직적, 개인적, 상품속성 차원의 요인들을 밝히고 있으나 불완전판매에 영향을 미치는 다양한 관점의 설명변수들이 존재할 수 있다. 가령, 해당 보험판매조직의 인센티브 구조나 판매압력, 보험상품 프로모션 정책 등 다양한 변수들이 불완전판매에 영향을 줄 수 있을 것으로 보이며, 향후연구에서 이에 대한 규명이 필요할 것이다.

마지막으로, 본 연구에서는 응답자 샘플링에 있어 편의추출법을 이용하였다. 따라서 본 연구의 결과를 전체 텔레마케팅 보험판매인 채널이나 전반적인 보험산업으로 일반화하는데는 한계가 있을 것으로 판단된다.

금융서비스 판매채널에서 불완전판매의 문제는 보험상품만의 문제는 아니다. 주식형 펀드, 선 할인 서비스를 제공하는 신용카드를 비롯하여 다양한 금융상품들이 잠재적으로 불완전판매의 문제를 안고 있다. 따라서 향후 연구에서는 보험뿐만 아니라 불완전판매의 문제를 지니고 있는 다양한 금융상품으로 연구영역을 확대할 필요가 있겠다.

논문접수일: 2013. 11. 04

1차수정본접수일: 2013. 11. 29

게재확정일: 2014. 01. 12

참고문헌

Anderson, James C. and David W. Garbing (1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended

- Two Step Approach,” *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Babin, Barry J. and James S. Boles(1996), “The Effects of Perceived Co-worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction,” *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Babin, Barry J, James S. Boles and Donald P. Robbin(2000), “Representing the Perceived Ethical Work Climate among Marketing Employees,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(3), 345-358.
- Bagozzi, Richard P. and Youjae Yi(1988), “On the Evaluation of Structural Equation Models,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bartels, Lynn K., Edward Harrick, Kathryn Martell and Donald Strickland(1998), “The Relationship between Ethical Climate and Ethical Problems with Human Resource Management,” *Journal of Business Ethics*, 17(2), 755-805.
- Bashaw, Edward R. and Stephen E. Grant (1994), “Exploring the Distinctive Nature of Work Commitments: Their Relationships with Personal Characteristics, Job Performance, and Propensity to Leave,” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14(1), 41-56.
- Baumhart, Raymond C.(1961), “How Ethical Are Businessmen?” *Harvard Business Review*, 39(4), 6-31.
- Bello, Daniel C. and David I. Gilliland(1997), “The Effect of Output Controls, Process Controls, and Flexibility on Export Channel Performance,” *Journal of Marketing*, Vol. 61 pp. 22-38
- Blasi, Augusto(1980), “Bridging Moral Cognition and Moral Action: A Critical Review of the Literature,” *Psychological Bulletin*, 88(2), 1-45.
- Blau, Peter M.(1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Brown, Steven P. and Robert A. Peterson (1993), “Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta Analysis and Assessment of Causal Effects,” *Journal of Marketing Research*, 30(1), 63-77.
- Burnham, Thomas A., Judy K. Frels and Vijay Mahajan(2003), “Consumer Switching Costs: a Typology, Antecedents, and Consequences,” *Journal of Academy of Marketing Sciences*, 31(2), 81-88.
- Cavusgil, S. Tamer, Shaoming Zou and G.M. Naidu(1993), “Product and Promotion Adaptation in Export Ventures: An Empirical Investigation,” *Journal of International Business Studies*, 24(3), 479-506.
- Cha, Il-Kwon and Sang-Woo Lee(2007), *A Study on the Improvement of Mis-selling in Insurance Products*, Korea Insurance Development Institute Research Center
- Choi, Byung-Woo, Tae-Ik Yoon and Hae-Sun Park(2010), “A Study on the Impacts of

- Perceived Ethical Climate on the Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Journal of Human Resource Management Research*, 17(1), 289-311.
- Churchill, Gilbert A. Jr.(1979), "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs," *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.
- Cox, Paul and Patricia G. Wicks(2011), "Institutional Interest in Corporate Responsibility: Portfolio Evidence and Ethical Explanation," *Journal of Business Ethics*, 103(1), 143-165.
- Davis, Peter and Steve Worthington(1993), "Co-operative Values: Change and Continuity in capital Accumulation, the Case of the British Co-operative Bank," *Journal of Business Ethics*, 12(11), 81-87.
- Deshpande, Satish P.(1996), "The Impact of Ethical Climate Types on Facets of Job Satisfaction," *Journal of Business Ethics*, 15(6), 655-660.
- Diacon, Stephen R. and Christine T. Ennew (1996), "Ethical Issues in Insurance Marketing in the UK," *European Journal of Marketing*, 30(5), 67-80.
- Dubinsky, Alan J., Rajan Nataraajan and Wen-Yeh Huang(2004), "The Influence of Moral Philosophy on Retail Salespeople's Ethical Perceptions," *Journal of Consumer Affairs*, 38(4), 97-320.
- Ferrell, O.C., Johnston, Mark W. and Linda Ferrell(2007), "A Framework for Personal Selling and Sales Management Ethical Decision Making," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(4), 291-299.
- Ferrell, O.C and Steven J. Skinner(1989), "Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations," *Journal of Marketing Research*, 25(1), pp. 103-9
- Ferrell O.C. and Larry G. Gresham(1985), "A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing," *Journal of Marketing*, 49(3), 87-96.
- Fishbein, Martin and Icek Ajzen(1975), *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Fisher, Marshall, Kamalini Ramdas and Karl Ulrich(1999), "Component Sharing in the Management of Product Variety: A Study of Automotive Banking Systems," *Management Science*, 45(3), 297-315.
- Fornell, Claes and David F. Larcker(1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fraedrich, John, Debbi M. Thorne and O.C. Ferrell(1994), "Assessing the Application of Cognitive Moral Development Theory to Business Ethics," *Journal of Business Ethics*, 13(10), 829-838.
- Gatignon, Hubert and Erin Anderson(1988),

- “The Multinational Corporation’s Degree of Control Over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation,” *Journal of Law, Economics and Organization*, 4(2), 305-326.
- Gibbs, Paul T.(1993), “Customer Care and Service: A Case for Business Ethics,” *International Journal of Bank Marketing*, 11(1), 26-33.
- Giessner, Steffen and Niel van Quaquebeke (2010), “Using a Relational Models Perspective to Understand Normatively Appropriate Conduct in Ethical Leadership,” *Journal of Business Ethics*, 95(1), 43-55.
- Groves, Kevin S. and Michael A. LaRocca(2011), “An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes Toward Corporate Social Responsibility,” *Journal of Business Ethics*, 103(4), 511-528.
- Hair, Joseph F. Jr., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham and William C. Black(1998), *Multivariate Data Analysis with Reading*, (5th Ed.), Macmillan, New York.
- Hankyoreh Newspaper, *No.1 Finance Complaints, ‘Insurance’*, 2012.9.27.
- Hart, Sara Elizabeth(2005), “Hospital Ethical Climates and Registered Nurse’s Turnover Intentions,” *Journal of Nursing Scholarship*, 37(2), 173-177.
- Holak, Susan L. and Donald R. Lehmann (1990), “Purchase Intentions and the Dimensions of Innovation: An Exploratory Model,” *Journal of Product Innovation Management*, 7(1), 59-73.
- Hunt, Shelby D. and Scott Vitell(1986), “A General Theory of Marketing Ethics,” *Journal of Macromarketing*, 6(1), 5-16.
- Judge, Timothy A. and Joyce E. Bono(2001), “Relationship of Core Self-evaluations Traits, Self-esteem, Generalized Self-efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability with Job Satisfaction and Job Performance: A Meta Analysis,” *Journal of Applied Psychology*, 86, 80-92.
- Jung, Hyo-Sun, Mee-Jeong Kim and Hye-Hyun Yoon(2007), “Effect of the Practice for Ethics Management on the Employee’s Job Satisfaction in the Food Service Industry,” *Korea Academic Society of Hotel Administration*, 16(1), 105-120.
- Kennedy, Ellen J. and Leigh Lawton(1993), “Ethics and Services Marketing,” *Journal of Business Ethics*, 12(10) 785-795.
- Kim, Dong-Hwan(2006), “Regulatory System against Unfair Trade in Financial Service,” *Weekly Financial Brief*, 14-15,
- Kim, Hong-Bumm, Se-In Oh and Hye-Young Moon(2011), “Effects of Ethics Management on the Image and the Purchase Intention of Hotels,” *Korea Journal of Tourism and Hospitality Research*, 25(3), 179-195.
- Kim, Seok-Young, Enu-Sook, Kim and Sun-Bai

- Cho(2012), "The Effect of Family Style Restaurants Business Ethics Management, Organizational Trust and Commitment on Customer Orientation," *Journal of Foodservice Management Society of Korea*, 15(2), 59-75.
- Kim, Sung-Tae(1996), "A Study on the Protection of the Insured," *Korean Journal of Insurance*, 47(1), 87-120.
- Kim, Young-Shin and Hyuk-Jin Ko(2011), "A Study on the Ethical Management and Corporate Social Responsibility in the Global Era," *Journal of Ethics Education Studies*, 26(1), 221-240..
- Kline, Rex B.(1998), *Principles and Practice of Structural Equation Modelling*, New York: Guilford Press.
- Koh, Hian Chye and El'fred H.Y. Boo(2001), "The Link between Organizational Ethics and Job Satisfaction: A Study of Managers in Singapore," *Journal of Business Ethics*, 29(4), 309-324.
- Korea Consumer Protection Board, *Necessary Consumer Protection Act against Improper Insurance Selling*, 2006.1.5.
- Korea Financial Supervisory Service, *National Tour Training for Proper Selling in Insurance*, KFSS report, 2013.10.14.
- Korea Financial Supervisory Service, *Consumer Protection through Improvement of Insurance Selling Commercials*, 2012. 5.10.
- Lee, Myung-Hwan, Dong-Gil Lee and Se-Hyun Oh(2008), *Ethics Management and Supporting System*, 21century Books.
- Locke, Edwin A.(1976), "The Nature and Causes of Job Satisfaction," in Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL, 1297-1349.
- Maeng, Soo-Seok(2003), *A Study on the Legal Issueses in Variable Insurance*, *Journal of Korea Insurance Development Research*, Korea Insurance Development Institute Research Center.
- Mantel, Susan P.(2005), "Choice or Perception: How Affect INfluneces Ethical Choices among Salespeople," *Journal of Personal Selling & Management*, 25(1), 44-55.
- Mathews, Cash M.(1987), 'Code of Ethics: Organizational Behavior and Misbehavior,' *Research in Corporate Social Performance*, vol.9 (JAI Press Inc, Greenwich, CT), 107-130.
- Moe, Terry M.(1991), "Politics and the Theory of Organization," *Journal of Law, Economics and Organization*, 7(special issue), 106-129.
- Mulki, Jay Prakash, Fernando Jaramillo and Willaim B. Locander(2006), "Effects on Ethical Climate and Supervisory Trust on Salesperson's Job Attitudes and Intentions to Quit," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(4), 19-26.
- O'Fallon, Michael J. and Kenneth D. Butterfield (2005) "A Review of The Empirical

- Ethical Decision-Making Literature: 1996 - 2003," *Journal of Business Ethics* 59(4), 375-413.
- Oh, Guen-Hye, Pyeong-Ku Yun and Sung-Mo Kang(2012), "The Effect of Ethical Management to Firm Value and Financial Performances in Korea," *Journal of Financial Knowledge Studies*, 10(3), 3-27.
- Okpara, John O.(2004), "Personal Characteristics and Predictors of Job Satisfaction: An Exploratory Study of IT Managers in a Developing Country," *Information Technology and People*, 17(3), 327-338.
- Peterson, Dane K.(2002), "The Relationship Between Unethical Behavior and the Dimensions of Ethical Climate Questionnaire," *Journal of Business Ethics*, 41(4), 313-326.
- Piercy, Nigel F. and Nikala Lane(2007), "Ethical and Moral Dilemmas Associated with Strategic Relationships between Business-to-Business Buyers and Sellers," *Journal of Business Ethics*, 72(1), 87-102.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Jeong-Yeon Lee and Nathan P. Podsakoff (2003), "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies," *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Randall Tayler and Karl Ulrich(2001), "Product Variety, Supply Chain Structure, and Firm Performance: Analysis of the US Bicycle Industry," *Management Science*, 47(12), 1588-1604.
- Reidenbach, Eric R. and Donald P. Robin (1988), "Some Initial Steps toward Improving the Measurement of Ethical Evaluations of Marketing Activities," *Journal of Business Ethics*, 7(11), 871-879.
- Reidenbach, Eric R., Donald P. Robin and Lyndon Dawson(1991), "An Application and Extension of a Multidimensional Ethics Scale to Selected Marketing Practices," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(1), 83-92.
- Resick, Christain J., Gillian S. Martin, Mary A. Keating, Marcus W. Dickson, Ho Kwong Kwan and Chunyan Peng(2011), "What Ethical Leadership Means to Me: Asian, American, and European Perspectives," *Journal of Business Ethics*, 101(3), 435-457.
- Rich, Gregory A.(1997), "The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction and Performance of Sales People," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 319-328.
- Rogers, Everett M. (1995), *Diffusion of Innovation*, New York: Free Press.
- Ruedy, Nicole E. and Maurice E. Schweitzer (2011), "In the Moment: The Effect of Mindfulness on Ethical Decision Making,"

- Journal of Business Ethics*, 95(1), 73-87.
- Ryu, Jeong-Ran, Young-Bohk Cho and Gyu-Ha Joo(2012), "The Effects of Ethical Leadership on Individual Innovativeness and Voluntary Turnover Intention of Employees," *Journal of Human Resource Management Research*, 19(1), 97-112.
- Schneider, Benjamin and David E. Bowen (1985), "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension," *Journal of Applied Psychology*, 70, 423-433.
- Schwepker, Charles H. Jr.(2001), "Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention in the Sales Force," *Journal of Business Research*, 54(3), 39-52.
- Shafer, William E.(2002), "Ethical Pressure, Organizational-professional Conflict and Related Work Outcomes among Management Accountants," *Journal of Business Ethics*, 38(3), 263-275.
- Shin, Moon-Sik, Byung-In Lim and Jae-Hyun Cho(2005), *Business Vision of Insurance Industry and Proactive Strategies*, Korea Insurance Development Institute Research Center.
- Shin, Jin-Kyo and Jung-Il Jo(2011), "The Impacts of SME's Corporate Social Responsibility (CSR) on Business Activities and Performance," *Asia Pacific Journal of Small Business*, 33(1), 103-119.
- Sims, Ronald R.(1994), *Ethics and Organizational Decision Making: A Call for Renewal*, Quorum, Books, Westport, CT.
- Singh, Jang B.(2011), "Determinants of the Effectiveness of Corporate Codes of Ethics: An Empirical Study," *Journal of Business Ethics*, 101(3), 385-395.
- Somers, Mark John(2001), "Ethical Codes of Conduct and Organizational Context: A Study of the Relationship Between Codes of Conduct, Employee Behavior and Organizational Values," *Journal of Business Ethics*, 30(2), 185-195.
- Swaminathan, Vinitha(2003), "The Impact of Recommendation Agents on Consumer Evaluation and Choice: the Moderating Role of Category Risk, Product Complexity, and Consumer Knowledge," *Journal of Consumer Psychology*, 13(1-2), 93-101.
- Upchurch, Randall S. and Sheila K. Ruhland(1996), "The Organizational Bases of Ethical Work climates in Lodging Operations as Perceived by General Managers," *Journal of Business Ethics*, 15(10), 1083-1093.
- Valentine, Sean and Gary Fleischman(2004), "Ethics Training and Businessperson's Perceptions of Organizational Ethics," *Journal of Business Ethics*, 52(4), 381-390.
- Van Scooter(2000), "Relationships of Task Performance and Contextual Performance with Turnover, Job Satisfaction, and

- Affective Commitment,” *Human Resource Management*, 10(1), 79-95.
- Vardi, Yoav(2001), “The Effects of Organizational and Ethical Climates on Misconduct at Work,” *Journal of Business Ethics*, 29(1), 325-337.
- Verbeke, Willem, Cok Ouwerkerk and Ed Peelen(1996), “Exploring the Contextual and Individual Factors on Ethical Decision Making of Salespeople,” *Journal of Business Ethics*, 15(11), 1175-1187.
- Victor, Bart and John B. Cullen(1998), “The Organizational Bases of Ethical Work Climates,” *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125.
- Viswesvaran, Chockalingam, Satish P. Deshpande and Jacob Joseph(1998), “Job Satisfaction as a Function of Top Management Support for Ethical Behavior,” *Journal of Business Ethics*, 17(11), 1211-1226.
- Weeks, William A., Terry W. Loe, Lawrence B. Chonko and Kirk Wakefield(2004), “The Effect of Perceived Ethical Climate on the Search for Sales Force Excellence,” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(3), 199-214.
- Wheeler, Anthony R., Vickie Coleman Gallagher, Robin L. Brouer and Chris J. Sablinski(2007), “When Person-organization (mis)Fit and (dis)Satisfaction Lead to Turnover,” *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 203-219.
- Winkler, Ingo(2011), “The Representation of Social Actors in Corporate Codes of Ethics. How Code Language Positions Internal Actors,” *Journal of Business Ethics*, 101(4), 653-665.
- Yang, Hee-San(2000), “A Study on Insurance Price Liberalization and Fair Competition,” *Korean Journal of Insurance*, 57(1), 147-173.
- Yang, Se-Young and Oh-Soo Park(2010), “A Study on the Effects of Corporate Ethics Program Implementation on Stakeholder’s Satisfaction and Financial Performance,” *Korean Management Review*, 39(6), 1505-1537
- Yi, Ho Taek, Alan J. Dubinsky, and Chae Un Lim(2012), “Determinants of Telemarketer Misselling in Life Insurance Services,” *Journal of Services Marketing*, 26(6), 403-418.

The Effect of Ethical Management and Product Characteristics of Life Insurance on Incomplete Sales: Focused on Telemarketing Sales Channel

Yi, Ho Taek*

Abstract

Since the Bancassurance which entails selling insurance and banking products through the same channels, most commonly through bank branches selling insurance, was introduced in August 2003, over the past 10 years, incomplete sales or incomplete selling in life insurance industry has been continuously rising(now in excess of 60 percent among total insurance complaints) in domestic market. Korea Financial Services Commission(2010) noted incomplete selling rates were increased by the use of sales channels such as telemarketing and TV home shopping. Compared to other service products, insurance product has unique characteristic of intangibility and asymmetric information. These characteristics can increase incomplete sales rates and incomplete sales has recently become a social issue.

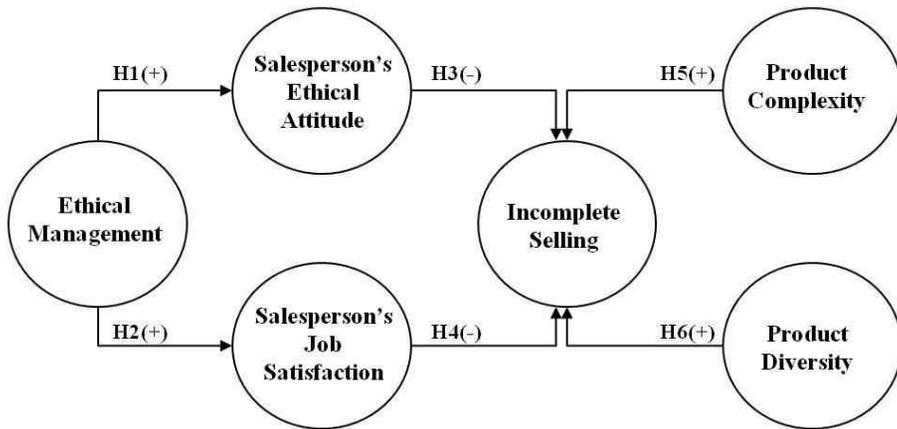
The purpose of this research is (1) to examine the determinants of incomplete sales, (2) to test the relationship between determinants and incomplete sales, and (3) to investigate the mediate effect of tie strength on the relationship between individual factors and incomplete sales. So far, there is a glowing academic research to unethical behaviors of salespeople, a key area, though, which has been virtually ignored is antecedents of incomplete selling of financial services. This article seeks to address partially this gap in the literature. Based on previous research, the author introduce and divide the determinants into 3 factors, organizational(=ethical management), individual(=ethical attitude and job satisfaction), and product factors(=product complexity and diversity).

The conceptual framework underlying the study is presented in figure 1. incomplete sales is

This research was supported by the Bisa Research Grant of Keimyung University in 2013.

*Assistant Professor, Department of Business Administration, Keimyung University, (hotaekyi@kmu.ac.kr)

proposed to be a function of an organizational factor(=ethical management), individual factors(=ethical attitude and job satisfaction), and marketing mix element(=product complexity and diversity). In turn, incomplete sales is presumably a result of two mediating factors, ethical attitude and job satisfaction between ethical management and incomplete sales. Each component of the model and key relationships are now presented.



〈Figure 1〉 Hypotheses Model

To verify the proposed research model and hypotheses, data were collected from 198 financial planners who worked at telemarketing sales channel. The author can also get 3 months incomplete sales numbers of each sales agents in cooperation with 5 life insurance companies. Cronbach's alpha test, explanatory/confirmatory factor analysis, and correlation analysis were employed to validate hypotheses.

〈Table 1〉 Results of Cronbach's alpha test and explanatory factor analysis

Items		Component					Cronbach's α
		1	2	3	4	5	
ethical management	EM1	.875	.080	.077	.075	.006	0.853
	EM2	.849	.186	.107	.124	.079	
	EM3	.810	.130	.150	.051	.076	
	EM4	.639	.108	.352	.049	-.133	
	EM5	.617	.124	.161	.034	.033	

salesperson's job satisfaction	JS3	.134	.924	.084	-.023	-.031	0,879
	JS4	.174	.887	.063	-.149	.011	
	JS2	.146	.788	.076	.021	-.015	
	JS1	.106	.785	.128	-.021	-.055	
salesperson's ethical attitude	EA2	.113	.104	.884	.036	.080	0,871
	EA4	.112	.126	.823	.014	.130	
	EA3	.204	.055	.807	.016	.099	
	EA1	.274	.077	.762	-.040	.018	
product diversity	PD1	.035	-.096	.048	.903	.033	0,850
	PD2	.063	-.027	.036	.869	.013	
	PD4	.113	-.023	.034	.833	.051	
	PD3	.056	-.004	-.070	.691	.092	
product complexity	PC3	-.035	-.043	.015	.105	.954	0,834
	PC2	-.047	-.008	.066	.069	.940	
	PC1	.146	-.033	.187	.025	.649	
Eigen Value		5,109	3,204	2,371	1,986	1,612	-
Variance		25,544	16,02	11,856	9,928	8,060	

〈Table 2〉 Results of confirmatory factor analysis

Items		Construct	Estimate	S.E.	C.R.	P	AVE	CCR
EA1	←	salesperson's ethical attitude	1				0,635	0,942
EA2	←		1,247	0,110	11,339	***		
EA3	←		1,067	0,102	10,430	***		
EA4	←		1,246	0,118	10,547	***		
PD4	←	product diversity	1				0,608	0,871
PD3	←		0,689	0,093	6,200	***		
PD2	←		1,096	0,09	12,108	***		
PD1	←		1,159	0,09	13,103	***		
EM4	←	ethical management	1				0,557	0,911
EM3	←		1,349	0,154	8,774	***		
EM2	←		1,468	0,159	9,250	***		
EM1	←		1,424	0,158	9,022	***		
EM5	←		0,868	0,132	6,584	***		
PC1	←	product	1				0,704	0,934

PC2	←	complexity	2,232	0,306	7,294	***		
PC3	←		2,619	0,381	6,867	***		
JS1	←	salesperson's job satisfaction	1				0,683	0,929
JS2	←		0,994	0,099	10,067	***		
JS3	←		1,109	0,087	12,716	***		
JS4	←		1,037	0,085	12,214	***		

**p < 0,01; *p < 0,05

CFA revealed an adequate model fit for the proposed measurement model ($\chi^2=224,757$, $df=160$, $RMSEA=0,045$, $GFI=0,910$, $AGFI=0,875$, $NFI=0,910$, $TLI=0,972$, $CFI=0,972$). In assessing measure reliability, Fornell and Larcker(1981) emphasize the importance of examining construct reliability(CR), and average variance extracted(AVE). CR is calculated as the squared sum of the standardized individual item loadings divided by that squared sum of loadings plus the sum or the error variances for the measures. AVE is calculated as the sum of squared standardized loadings divided by that sum of squared standardized loadings plus the sum of the error variances for the measures. Bagozzi and Yi(1988) suggest two criteria in assessing reliability: the estimates of each measurement scale should equal or exceed a value of 0.60 and the AVE should equal or exceed a value of 0.50. As shown in Table 2, requirements for CR and AVE were met, as each multiple-item scale exceeded the recommended cut-off criterion of 0.60 and 0.50, respectively.

Then, using structural equation model, the author checked the proposed model fit and hypotheses. The overall fit is within acceptable levels: $\chi^2=306,481$, $df=204$, $GFI=0,885$, $AGFI=0,858$, $NFI=0,883$, $RFI=0,867$, $IFI=0,957$, $TLI=0,951$, $CFI=0,957$, $RMSEA=0,050$. The results indicated as follows: ethical management is positively related to sales person ethical attitude and job satisfaction. Both sales person ethical attitude and job satisfaction are negatively related to incomplete sales. In other words, incomplete sales are mediated by sales person ethical attitude and job satisfaction, incomplete sales is unrelated to product diversity but inversely associated with product complexity. The author discuss the managerial and theoretical implication for the results and the specific limitations are suggested at the end of the paper.

〈Table 3〉 Results of SEM for tests of hypotheses

Hypothesis		St. Estimate	S.E.	t value	results
H1	ethical management → salesperson's ethical attitude	0,413	0,068	5,166**	supported
H2	ethical management → job satisfaction	0,321	0,079	4,230**	supported
H3	salesperson's ethical attitude → incomplete selling	- 0,220	0,408	- 3,086**	supported
H4	job satisfaction → incomplete selling	- 0,145	0,321	- 2,119*	supported
H5	product complexity → incomplete selling	0,278	0,775	3,716**	not supported
H6	product diversity → incomplete selling	0,066	0,271	0,963	supported

**p < 0,01; *p < 0,05

Key Words: incomplete sales (or misselling), ethical management, job satisfaction, ethical attitude, product complexity, product diversity, common-method bias