

국내 다단계판매의 운영실태와 소비자 만족도에 관한 탐색적 연구*

서봉철**

김근배***

목 차

- I. 서론
- II. 다단계판매의 개념과 운영
- III. 연구방법
- IV. 분석결과
- V. 논의 및 결론

I. 서론

다단계판매는 ‘무점포의 꽃’, ‘자본 없이 성공을 낚는 유망사업’으로 소개되고 있으며, 이러한 다단계판매 개념은 1980년대 후반부터 일본계 또는 미국계 다단계판매 형태로 국내에 들어왔다. 초기의 도입과정에서 외국의 대자본을 바탕으로 한 피라미드에 가까운 다단계판매 기업과 영세한 국내자본의 피라미드판매 기업과의 혼란한 시장 속에서 많은 폐해를 낳게 되어 사회적 문제가 되었고, 이에 따라 정부는 1992년 방문판매법 속에 다단계판매에 관한 법을 개정하여 이를

* 이 논문은 1996년도 숭실대학교 교내연구비 지원에 의해 연구되었음

** 숭실대학교 경영학부 교수

*** 숭실대학교 경영학부 조교수

통제하게 되었다. 유통시장의 개방 여파에 따라 1995년 건전한 다단계판매를 육성하는 취지의 방문판매법의 개정은 미국 및 일본 등의 세계적인 다단계판매 기업에게 국내 다단계판매 시장을 내어주는 결과를 초래하였고, 여기에 대응하기 위하여 국내의 많은 중소기업들의 진출이 활발해지고 1996년에는 대기업도 참여하게 되었다

통상산업부 발표에 따르면 1996년 말 현재 등록된 다단계판매 업체는 130개 사이고 판매원 수는 3,252,800명이며, 이중 47만 명의 판매원이 활발하게 활동중에 있다.¹⁾ 이처럼 다단계판매는 우리 주변에서 커다란 시장을 형성하고 있으나, 아직까지 이에 관한 학술적 연구는 전무하다. 따라서 객관적인 입장에서 다단계판매를 건전하게 육성하기 위한 방안이나 효율적인 운영방안에 대한 학술적 연구가 필요하다고 생각된다.

이와 같이 다단계판매에 대한 학술적 연구가 이루어지고 있지 않은 것은 우리 나라만의 현상이 아니라 외국도 마찬가지다. 다단계판매 역사가 오랜 미국에도 마케팅 관련 학술지에 다단계판매보다도 범위가 넓은 무점포판매(non-store selling)관련 논문은 몇 편 있으나(Granfield와 Nicols 1975, Darian 1987, Peterson, Albaum과 Ridgway 1989), 다단계판매에 초점을 맞춘 논문은 한 편도 없었다.

이런 원인 가운데 하나는 다단계판매에 대한 일반인 부정적 시각 때문으로 보여진다. 많은 사람들에게 다단계판매와 피라미드판매는 같은 것으로 인식되어 있고, 또한 그들은 언론매체를 통하여 피라미드판매의 폐해에 대한 이야기를 듣기 때문에 다단계판매에 대해 부정적 태도를 갖게 된다. 다단계판매의 역사가 우리보다 오랜 호주에서 최근에 발표한 다단계판매에 대한 소비자들의 의식조사 결과를 보면, 대부분의 소비자가 다단계판매에 대해 부정적 태도를 갖고 있으나 직접판매(direct selling)에 대하여는 약간 긍정적 태도를 갖고 있는 것을 알 수 있다(Kustin과 Jones 1995). 한편 호주처럼 공식적인 의식조사는 없었지만 우리나라에서도 호주의 경우와 다르지 않으리라 추정된다. 이런 다단계판매에 대한 부정적 시각은 학계라 해서 예외가 아니어서 학계도 다단계판매가 우리 나라 경제활동에서 차지하는 비중이 합당한 관심을 갖지 못했다.

따라서 본 연구는 이제까지 그 중요성에 비추어 연구가 전혀 없는 국내 다단계판매 시스템의 운영실태를 분석하고, 문제점을 파악하여 다단계판매 산업을 보다 건전하고 효율적으로 운영할 수 있는 전략을 모색하는데 목적이 있다. 본 논문에서는 거시적 현황분석보다는 다단계판매에 직접적으로 참여하고 있는 판매원과 다단계상품 구입 경험자를 대상으로 설문 조사하여 다단계판매의 운영실태를 여러 측면에서 살펴보는 탐색적 접근을 취하였다. 구체적으로 본 연구에서는 첫째로 다단계판매의 운영방식과 그들의 인식을 기술하고, 둘째로 다단계상

1) 동아일보 97년 6월 12일자 기사에서 인용

품 구입 경험자 중에서 만족한 소비자의 특징을 알아본 후, 마지막으로 판매원과 소비자의 다단계판매 방식에 대한 인식의 차이가 있는지를 살펴본다. 특히 다단계판매 기업과 판매원의 입장에서 소비자에게 효율적으로 접근하는 전략에는 어떠한 요인들이 고려되어야 할 것인가에 연구의 초점을 두었다. 다음에는 다단계판매에 대한 이해를 돕기 위해 다단계판매의 정의 및 피라미드 판매와의 차이점에 대해 언급하고 다단계판매 회사의 일반적 운영방식에 대해 설명한다.

II. 다단계판매의 개념과 운영

1. 다단계판매의 개념

다단계판매와 유사한 개념인 피라미드판매와의 비교를 통해 그 개념을 살펴보자. 무점포 판매방식 가운데 방문판매와 매우 유사하나, 방문판매와의 차이점은 판매원이 동시에 소비자가 된다는 점이 특징이다. 최초의 한 사람의 소비자가 판매원으로 전환되어 새로운 몇 사람의 소비자를 만들게 되고, 그렇게 만들어진 소비자들이 또 판매원으로 전환되어 다른 소비자들을 만들어 가는 것이다. 여기서 판매원 조직은 2단계 이상의 연쇄적 계층구조로 되어있다. 다단계판매는 연고판매 형식을 띠고 있다. 즉, 상품을 써본 소비자가 그 품질에 만족하여 스스로 판매원이 되고 이 판매원이 된 소비자가 새로운 고객을 개척해 가는 과정을 무한연쇄식으로 되풀이해 나가는 방식이다.

상품을 구입해 본 후 '만족'하여 주위사람에게 권유한다는 점이 건전한 의미의 '다단계판매'와 다단계판매가 변형된 '피라미드판매'와 구별되는 점이다. 다단계판매가 일반 소비자에게 부정적 의미를 갖고 있는 점은 다단계판매 형태를 위장한 피라미드판매에 의한 피해 때문이다. 다단계판매에서는 권유자의 강요가 없으며 상품을 실제로 사용해 본 경험(consumption experience)에 의해 정직하게 소구해야만 한다. 다단계판매는 무한연쇄식 판매방식이라는 점에서 피라미드판매와 차이가 없으나 강매성을 배제하거나 선의를 기초로 하고 있어야 한다. 본인의 사용경험에 의해 정직하게 소구하기보다는 단지 개인적 부당한 이익을 추구하게 된다면 불건전한 피라미드 판매로 변질될 가능성이 있다.

피라미드판매의 가장 큰 특징은 "상품의 품질이 좋아서 다른 사람을 소개한다"는 것이 아니고, "돈을 많이 벌 수 있다"는 측면에서 사람들을 끌어 모으는 것이다(김준영 1995, p. 172). 우선 피라미드판매는 정상적 상품이 아니거나 통상적 유통마진보다 높은 마진을 책정하여 상품을 판매한다. 피라미드판매는 금전배당조직에 다단계판매를 응용하여 발생한 것으로 양자 구분의 핵심은 취급하는 상품에 있다. 즉 상품 또는 용역의 거래를 전제로 하지 않는 금전배당조직이 상

품 또는 용역의 판매를 위장하려할 때 취급하는 상품은 사실상 효용 가치가 없는 것이거나 소비자가격보다 높은 가격으로 판매하는 것이 대부분이다. 둘째, 피라미드판매는 일상적인 소모품이 아닌 고가의 내구재를 취급한다. 다단계판매조직이 계속 유지되기 위해서는 일상생활에서 늘 사용하는 소비재이어야 하며 이 경우에만 반복구매가 이루어져 판매원의 수익이 보장되는 것이다. 하지만 대부분의 피라미드판매 조직은 단기간에 수익을 증대시키기 위하여 고가의 내구재를 판매하고 있다. 따라서 반복구매가 어렵고 새로운 수요가 고갈되었을 때 필연적으로 조직 붕괴가 나타난다. 셋째, 피라미드판매는 사람을 가입시키는 행위만으로도 수익이 발생한다. 피라미드판매 조직은 가입 시 고가의 상품을 강제로 구매하도록 유도하거나, 가입비·교육비·시설사용료 등의 명목으로 고액을 요구하며, 이렇게 얻어진 부당한 마진을 끌어들이는 사람들에게 배당하므로 사람을 끌어들이기만 하면 곧 많은 수익이 발생하는 구조를 가지고 있다.

2. 다단계판매의 운영

다단계판매가 어떻게 운영되는지에 관한 자세한 내용은 최근에 출간된 다단계판매 관련 서적(김성훈 1996: 정 건 1996: 김시중 1997: 김준영 1997)에 언급되어 있기 때문에 여기서는 본 연구와 관련된 내용에 한정하여, 다단계판매의 운영 방식을 ① 조직구축 및 확장, ② 취급상품, ③ 동기부여 및 보상시스템, ④ 교육 및 지원제도, ⑤ 목표고객의 선정 등의 5가지 측면에서 살펴본다.

(1) 조직구축 및 확장: 다단계판매의 조직구축은 ‘승수의 법칙’에 기초를 두고 있다. 이를 설명하기 위해 다단계판매 조직에서 최초의 판매원이 5명의 판매원을 리쿠르트하고 각 판매원에게 5명의 하위판매원을 연쇄적으로 가입시키도록 할당했을 때, 총 판매원의 수를 계산해보자. 모든 판매원이 이 목표를 완수하여 이것이 10단계까지 내려가면 총 판매원 수는 $12,207,030$ 명($=5+5^2+\dots+5^{10}$)이 된다. 즉 10단계까지 내려가면 가입된 모든 판매원이 서울시 인구를 초과하게 된다는 계산이 나온다. 승수의 법칙에 따라 처음 단계에서의 확장은 미미하지만, 여러 단계를 거침으로써 판매원 수는 기하급수적으로 늘어난다는 것을 알 수 있다. 이것이 다단계판매가 조직을 구축하고 확장하는 원리라 할 수 있다.

(2) 취급상품: 다단계판매에 적합한 상품특성은 우선은 다양한 수요층의 욕구를 충족시키고 효용성이 있는 우수한 품질의 상품이어야 한다. 일반 점포에서의 판매활동은 광고를 통하여 소비자를 끌어당기지만(pulling), 다단계판매는 필요성을 느끼지 못하고 있는 소비자에게 상품을 판매하는 것이기 때문에 확실한 효용을 가지고 있지 못하면 소비자를 설득할 수 없다. 또한 소개에 의한 판매가

거의 대부분이므로 가격이 싸다거나 상품의 품질이 아주 뛰어나야 강력하게 추천하여 판매를 할 수 있기 때문이다(백승미 1997). 둘째로는 소비재가 내구재보다 적합하다. 판매하고자 하는 상품이 일상생활에서 늘 사용하여 없어져 버리는 소모성 상품이 아니면 다단계판매가 불가능하며, 만약 내구소비재로 판매 시스템을 운영해 간다면 수요 창출의 한계를 맞아 도산의 위험성이 있으므로 적어도 1~2개월에 한번 이상 새로운 매출을 발생시킬 수 있는 일상적인 소비재가 적합하다. 셋째로는 다른 경로를 통해 구입할 수 없는 상품으로써, 유통구조가 한정되어야 한다는 것이다. 다단계판매는 일종의 방문판매이므로 어디서든지 구입할 수 있는 상품을 유통시킨다는 것은 곤란하다. 언제 어디서든지 살 수 있는 상품은 다단계판매 시스템을 통하지 않고서도 필요한 시기에 자신의 취향에 맞는 상품을 선택하여 확실한 애프터서비스를 받아가며 일반 점포에서 쉽게 구입할 수 있기 때문이다. 넷째로는 상품이 전문품일 경우에는 제약이 많다. 전문품일 경우 소비자는 많은 시간을 들여 여러 종류의 상품에 대해 장단점을 비교하고 정보를 수집하며 필요한 경우 전문가의 도움을 받아 구입하는 까다로운 경향이 있다. 또한 판매자의 입장에서 전문적인 기술과 지식을 익힌 후에만 판매가 가능하므로 판매원에 대한 전문적인 교육이 선설되어야 하고, 전문품은 사후관리에 많은 노력을 투자해야하는 등의 어려움이 따른다.

(3) 동기유발과 보상 시스템: 다단계판매처럼 인적판매에 의지하는 마케팅 전략에서는 판매원에게 동기를 유발할 수 있는 보상시스템이 무엇보다 중요하다. 보상시스템은 금전적 보상과 실적에 따른 승급제도로 구성되어있다.²⁾ 금전적 보상시스템은 회사마다 차이가 있어만, 소매이익금, 직접판매 장려금, 교육후원 장려금으로 구성되어 있다. '소매이익금'은 판매원가 회사가 권장한 소매가격에 판매하고 소매가격의 일정한 비율을 판매원 수익으로 할당함으로써 얻어지는 수익으로 대략 권장소비자 가격의 30%내에서 이루어진다.

'직접판매 장려금'은 자신이 직접 타인에게 상품을 판매하는 것을 촉진하기 위해 만들어진 특별 장려금으로 소매이익금 이외에 판매원 실적(업계에선 이를 point value라 일컫는다)에 정해진 비율의 이익금을 추가로 지급하는 제도이다. 판매원 실적은 각 품목마다 유통마진이 다르기 때문에 매출액을 대신하여 실적을 계산하기 위해 사용된다. 표준적인 유통마진을 가진 제품의 경우 판매원 실적은 판매원이 구입한 금액에서 부가가치세를 제외한 금액이 된다. '교육후원 장려금'은 자신의 하위에 다른 판매원을 양성하고, 교육 및 지원을 통해 계열에서 발생하는 총 매출에 대해 노력의 대가로 지불하는 수당이다. 직접판매장려금이나 교육후원장려금은 판매원 실적이나 혹은 판매원 등급에 따라 비율이 다른

2) SMK 코리아종합유통에서 발행한 1997년 Business Manual의 Marketing Plan과 김준녕(1995)의 "암웨이 마케팅," 260쪽 참조

데 실적이 많거나 등급이 높을수록 비율이 높아진다. 암웨이의 경우에는 판매장려금의 경우에 판매원의 실적에 따라 3%-21%로 되어있다.

금전적 보상과 아울러 모든 다단계회사에서는 판매원으로 성장할 수 있도록 6-12 단계의 승급제도가 마련되어있다. 다단계회사에서는 보통 장려금의 비율을 등급별로 차등화하고 등급이 높을수록 높은 비율의 장려금을 주어지기 때문에 높은 등급에 오르면 많은 부를 누릴 수 있다는 점 때문에 승급하려는 욕구가 강하다. 이점이 다단계회사가 승수효과에 의해 조직을 확장할 수 있는 유인책이라 할 수 있다. 승급은 보통 등급에서 일정한 수의 판매원을 육성하고 동시에 판매원 실적(point value)이 각 승급하는 등급별로 정해진 목표에 도달하면 이루어진다.

(4) 교육시스템과 지원제도: 판매원을 교육시키는 것은 다단계판매의 마케팅을 활성화시키는 방법 중에서 중요한 위치를 차지하고 있다. 교육이 순조롭게 이루어 졌을 때 조직 확대와 상품의 유통이 동시에 이루어져 가지만 그렇지 않았을 경우에는 어려움을 겪게 되므로 그 중요성이 크다고 할 수 있다. 판매원의 교육 내용으로는, '상품의 지식과 그 판매 방법', 새로운 하위 판매원을 발굴하는 '리크루팅 방법', 리크루팅한 하위 판매원을 육성하는 '스폰서링 방법', 판매원의 의욕을 지속시키는 '셀프 모티베이션(Self Motivation)'이 있다. 또한, 교육시스템은 기업이 직접 판매원에 교육하는 방법과 판매원 자신이 하위 판매원에게 하는 교육으로 나누어 볼 수 있다. 기업에서 직접하는 교육은 리크루팅 방법과 스폰서링 방법, 자기의욕 고취를 위한 셀프모티베이션을 강화하는 것이 있다.

한편, 지원제도는 판매원의 판매를 뒤에서 간접적으로 도와주는 일체의 활동을 말한다. 다단계판매 회사가 회사차원에서 할 수 있는 지원으로는 판매원이 쉽게 이용할 수 있는 배송센타를 마련하거나 택배시스템을 구축하는 것이 있다. 회사의 이미지를 높이기 위한 광고 홍보활동도 중요한 지원활동이다. 비록 다단계판매가 광고보다는 구전에 의하여 마케팅이 이루어진다 할 지라 매스컴에 의한 광고와 홍보 등으로 회사 차원에서 측면 지원해 주어야한다. '광고는 판매원을 도와주는 사람이다'(Advertising is a salesman's helper)라는 이야기가 있듯이 판매원이 쉽게 소비자에 접근하여 판매활동을 벌이기 위해서는 소비자에게 가까운 기업으로 인식을 심어야 한다. 그리고 각종 행사의 후원 등도 홍보차원에서 회사가 할 수 있는 지원활동이다.

(5) 목표고객의 선정: 앞에서 설명한 4가지 요소는 어떻게 내부적으로 마케팅 시스템을 잘 구축하느냐와 관련된 문제이다. 다단계판매가 효율적으로 운영되어 승수의 효과를 거두려면 이런 내부 시스템 못지 않게 목표고객을 정확히 선정할 수 있어야한다. 모든 고객에게 접근하는 것 보다 다단계 상품에 만족도

가 높고 판매원으로 쉽게 리쿠르트가 가능한 사람에게 접근할 수 있어야 한다. 이를 위해서는 다단계 판매방식에 만족하는 고객의 특성을 알아내는 일이 중요하다. 이제까지 어떠한 소비자가 여기에 해당하는지를 알 수 있는 연구가 없었다.

기존의 연구에 따르면 전통적 판매방식을 선호하는 고객과 직접판매방식을 선호하는 고객과는 차이가 있는데 젊고, 교육수준이 높고, 소득이 높을수록 직접 판매방식을 선호하는 것으로 밝혀졌다(Peterson, Albaum과 Ridgway 1989). 다단계판매를 선호하는 고객의 인구 통계적 특징이 직접판매를 선호하는 고객과 일치하는지의 여부가 본 연구에서 검증될 것이다. 효과적 목표고객의 선정을 위해서는 인구 통계적 특징 외에도 소비자의 구매형태와 관련된 소비자 특성을 알아내는 것이 향후 효율적 마케팅 전략 수립을 위해 필요하다.

앞으로의 실증적 검증을 위해 목표고객의 특성을 예상해 보면, 우선 다단계판매가 인적판매이기 때문에 상표이미지보다 구전(word-of-mouth)에 의해 구매하는 소비자가 만족도가 높을 것으로 예상된다. 다단계판매가 주로 아는 사람에게 의해 이루어지므로 가격이나 품질을 중요시하게 되고 또 거래조건에 대해 편리성을 중시하는 고객이 만족도가 높을 것으로 예상된다. 전체적으로 다단계판매에 대한 부정적 인식이 팽배해 있는 상황에서 다단계판매에 대한 편견이 없는 고객이 만족도가 높을 것으로 예상된다. 다음에는 연구방법으로서 자료수집 절차와 분석방법에 관하여 설명한다.

III. 연구방법

본 연구에서는 국내 다단계판매 기업의 운영실태를 살펴보기 위하여 국내에서 활동하고 있는 다단계판매 회사 중, 국내기업 1개사와 외국계 기업 2개사를 선정하여 소속 판매원에게 설문조사를 실시하였다. 아울러 소비자 만족도 조사를 위하여 경인지역에 거주하는 다단계상품 구매경험자를 대상으로 상품 만족도를 조사하였다.³⁾ 운영실태에 관련된 설문은 2장에서 설명한대로 ① 조직구축 및 확장, ② 취급상품, ③ 동기부여 및 보상시스템, ④ 교육 및 지원제도, ⑤ 목표고객의 선정 등의 5가지 측면으로 구성되어있다.

설문내용은 판매원에 관한 것과 소비자에 관한 것으로 구분하여 구성하였으며, 구체적으로 그 내용을 살펴보면 판매원의 경우에는 다단계판매 가입경위, 판

3) 다단계판매에서는 판매원도 동시에 소비자가 될 수 있기 때문에 여기에서 사용하는 소비자란 용어가 혼동을 줄 수 있다. 본 논문에서 사용하는 '소비자'는 다단계상품 구매 경험자 중 다단계판매 기업의 판매원으로 활동하지 않는 사람을 지칭함을 밝힌다.

매원으로서 등급, 만족도, 취급하는 상품에 대한 인식, 보상시스템 및 수입의 원천, 그리고 교육 및 지원활동에 대한 인식과 인구 통계적 특성이 포함되어있다. 소비자에 대한 설문 내용으로는 일반적 구매습관, 다단계상품 이용경험, 만족도, 다단계상품에 대한 인식과 인구통계변수들이 포함되어있다. 판매원과 소비자간의 인식의 차이가 있는지를 알아보기 위하여 두개의 설문내용에 공통 항목을 포함시켰는데 여기에는 취급상품에 대한 인식, 다단계판매의 전망 등이 들어있다.

1. 자료수집 절차

판매원 선정은 국내기업 소속 판매원과 외국계 기업 소속 판매원의 비율을 반반으로 하여 표본을 추출하였다. 다단계판매 회사를 직접 방문하여 연구목적 을 설명하고 협조를 구하였다. 설문은 자기보고(self-report)식으로 되어있기 때문에 판매원이 설문을 읽고 스스로 응답하는 형식이였다. 총 200부를 회사에 맡겼는데 3주 후에 152부를 회수하였다. 소비자는 경인지역에 거주하는 다단계상품 구매경험자를 대상으로 172명을 면접하였다. 표본은 각 성별을 제외한 인구 통계 변수별로 고루 분포되어 있었다. 성별의 경우에 판매원은 남성이 많았으나 (102명:50명), 구매경험자는 여성이 많았다(69명:102명).

2. 분석방법

설문조사는 판매원과 소비자로 나누어 실시하였기 때문에 두 집단으로 구분 하여 분석하였다. 본 연구는 주안점이 운영현황과 판매원의 인식을 파악하는데 초점을 둔 탐색적 연구이므로 각 항목별 빈도와 평균을 살펴보았다. 또 판매원 등급별, 만족도별, 인구통계별로 차이가 있는지를 알아보기 위해 교차분석, 분산 분석(ANOVA), 다변량 분산분석(MANOVA)도 실시하였다. 이는 평균이나 빈도와 같은 기술통계(descriptive statistics)를 보완하기 위하여 사용하였을 뿐, 특정한 가설을 검정할 목적으로 사용하지는 않았다..

소비자 조사에서는 만족한 사람의 특성을 알아보기 위하여 만족도와 앞에서 언급한 나머지 구매행태와 관련된 변수와의 상관계수를 구하여 살펴보았다. 구매행태와 관련된 변수로는 목표고객선정에서 논의한 바와 같이 상표이미지 의존도, 구전(word-of-mouth)의존도, 거래조건을 중시하는 경향, 다단계 판매에 대한 인식을 사용하였고, 여기에 구매시 가격이나 품질을 중시하는 정도를 추가하였다. 인구 통계적 변수별로 만족도에 차이가 있는지를 살펴보기 위하여 연령, 소득, 직업, 성별 등도 사용하였다.

IV. 분석결과

1. 판매원의 의식 및 운영현황

1) 다단계판매의 가입 및 소개 경로: 다단계판매를 알게된 경위로 <표 1>에서 나타난 바와 같이 46.1%가 친구와 선후배로부터 알게 되었다고 응답한 것으로 보아 보다 가깝고 부담 없는 사람으로부터 다단계판매에 대한 소개를 받고 있으나 판매원으로 본인이 가입을 권하는 경우에는 친척을 포함한 모든 사람을 대상으로 가입을 권유하는 것으로 나타났다.

다음으로 다단계판매 조직에 가입을 권유하는 경우에는 금전적 동기보다는 우수상품을 저렴히 구입한다는 점과 부업으로 좋다는 점을 강조하고 있다. 성별에 따른 강조점의 차이가 있었는데 ($\chi^2 = 7.0565, p < 0.07012$), 부업을 강조하는 점은 남자 판매원보다 여자 판매원에서 두드러졌다. 금전적 이점보다는 상품의 우수성과 가격의 저렴성을 강조하는 점으로 보아 다단계판매의 운영이 건전하게 이루어지고 있는 것으로 보여지나 응답이 자기보고(self-report)방식이어서, 어느 정도 사회적으로 바람직하다고 인정된 대답을 하는 경향(social desirability bias)이 있음을 고려해 볼 때 주의 깊은 해석을 요한다.

<표 1> 다단계판매 조직에 가입된 경위

구 분	친척	이웃 사람	회사 동료	친구, 학교선후배	앞의 전부	기 타	계
누구의 권유로 가입 하게 되었나?	23	15.8	11.8	46.1	0	3.3	100%
누구에게 권유하였는 가?	11.2	5.3	3.3	22.4	57.2	0.7	100%
다단계판매를 권유할 때 강조한 사항	우수 상품을 저렴하게 구입		돈을 많이 벌 수 있다		부업	좋은 사업	
	35.5		10.5		38.2	15.8	100%

2) 적합한 상품과 성공조건: 각 상품의 다단계판매 적합성은, “다음 상품이 다단계판매에 적합하다고 동의하십니까?”하는 질문에 5점의 리커트척도로 측정하였다. 또한 다단계판매가 성공하기 위한 요인에 대한 인식은, “다음 요인이 다

다단계판매가 성공하는데 꼭 필요하다고 동의하십니까?”하는 질문에 5점의 리커트 척도로 측정하였다. <표 2>에서 나타난 바와 같이 품질이 우수한 상품이 적합성에서 4.61을 기록했고 다른 유통채널에서 판매되지 않는 제품이 4.20을 기록했다. 이는 다단계판매가 소개판매의 성격을 지니므로 인해서 오는 결과이기 때문이라고 할 수 있겠다. 다단계판매가 성공하기 위한 여러 조건들 중에서 특히 판매시스템과 교육시스템이 각각 4.55와 4.46점을 기록하였다. 이는 다단계판매가 조직력과 인적인 요소에 많이 의존하고 있음을 말해준다.

<표 2> 다단계판매에 적합한 상품과 성공요인에 대한 인식

구분	항목	평균	표준편차	구분	항목	평균	표준편차
다단계 판매에 적합한 상품에 대한 인식	취급이 편리한 상품	3.80	1.04	다단계판매 가 성공할 수 있는 요인에 대한 인식	좋은 판매시스템	4.55	0.72
	품질 우수한 상품	4.61	0.85		좋은 교육시스템	4.46	0.73
	가격이 저렴한 상품	4.04	0.89		좋은 지원조건	4.07	0.93
	전문품	3.53	1.13		많은 돈을 벌 수 있는 점	4.28	0.84
	선매품	3.38	1.21		명예와 지위가 높아진다는 점	4.03	1.11
	편의품	3.89	1.18		많은 여가시간	3.82	1.09
	다양한 구색의 상품	4.16	0.99		사업자금이 들지 않는 점	4.15	0.95
	다른 유통에서 구입 불가능한 상품	4.20	1.18		쉽고 편하게 사업을 할 수 있는 점	4.19	0.90

이러한 인식 상에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 성별, 연령, 교육수준, 그리고 다단계판매원으로서 만족도, 판매원으로서의 계층구조상의 위치별로 차이가 있는지를 알아보기 위해 만족도와 판매원의 계층구조상의 위치를 독립변수로 하여 MANOVA를 돌렸다. 그 결과 적합한 취급상품에 대한 인식에 있어서는 연령과(Wilks값 0.8991, $p < 0.063$), 만족도(Wilks값 0.8245, $p < 0.032$)에 있어서만 유의한 결과를 보였고 나머지는 차이가 없는 것으로 나타났다. 각 변수별로 단변량 ANOVA결과를 살펴보면 나이가 젊을수록 우수한 품질과 저렴한 가격의 상품이 다단계판매에 적합하다고 응답하는 반면에 나이가 들수록 전문품이 다단계판매에 적합한 상품으로 응답한 것으로 나타났다. 또 다단계판매원으로서 만족할수록 우수한 품질의 제품이 다단계판매에 적합한 것으로 응답하였다.

한편 활동하기 좋은 조건에 대한 인식에서도 취급상품의 경우와 마찬가지로 연령(Wilks값, $p < 0.8637$), 만족도(Wilks값 0.7424, $p < 0.000$)에서 차이를 보였다. 각 변수별로 단변량 ANOVA결과를 살펴보면 나이가 젊을수록 교육시스템, 지원활동, 많은 돈을 벌 수 있는 점, 명예가 높아진다는 점을 다단계판매의

좋은 조건으로 응답했고, 판매원으로 만족도가 높을수록 지원활동, 쉽고 편한 조건을 좋은 조건으로 응답하는 경향을 보였다.

3) **소매이익과 장려금**: 판매원 중에서 소매마진 없이 파는 경우가 <표 3>에서 나타난 바와 같이 45.4%이다. 이 표에는 안 나타났지만 회사에서 장려하는 소매마진의 폭을 줄여서 판매하고 있느냐는 물음에는 79%가 그렇다고 답하였고 그 이유를 경쟁 판매원보다 유리하게 판매하기 위하여 소매마진을 줄이고 있는 것으로 대답하였다. 이는 판매원간의 경쟁이 치열함을 보여주고 있다.

<표 3>에서 판매원이 다단계판매를 통하여 얻는 수입이 100만원 이하인 경우가 71% 이상으로 나타났다. 수입에 대부분은 장려금으로 앞에서 살펴본 바와 같이 소매마진을 적게 하고 그것을 장려금에서 보충하는 전략을 사용하고 있다. 이는 등급이 높으면 높을수록 장려금 비율이 높아지기 때문에 빠른 시일에 상위 계층에 올라 하위계층에서의 적은 소매이익을 장려금으로 보충하려는 전략을 사용하고 있음을 알 수 있다. 수입의 만족도면에서는 만족한 사람(만족/매우 만족)과 불만족한 사람(전혀 만족 안함/ 만족 안함/ 보통)의 비율이 36.2%대 35.3%로 비슷한 수치를 보이고 있다.

개인별 차이를 보면 연령과 성별이 중요한 결정변수이나 학력이나 직업에 따른 차이는 없는 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보면 나이가 많을수록 소매마진이 적지만($\chi^2=8.18$, d.f.=3, $p < 0.04$), 수입은 상대적으로 많은 것으로 나타났다($\chi^2=10.72$, d.f.=3, $p < 0.01$). 이는 나이가 많은 경우에 상위계층에 있음을 간접적으로 나타내고 있다. 또 남성이 여성보다 수익이 높은 것으로 나타났다($\chi^2=10.43$, d.f.=3, $p < 0.01$).

4) **교육제도와 지원제도**: 교육제도와 지원제도에는 <표 4>에서 나타난 바와 같이 5점 척도(전혀 필요없다---매우 필요하다)에 4.27과 4.16으로 모두 필요성을 많이 느끼고 있는 것으로 나타났다. 한편 만족도면에서는 5점 척도(전혀 만족 않음---매우 만족)에 각각 4.17과 3.80으로 교육제도보다 지원제도에 만족을 상대적으로 덜 느끼고 있다. 이 표에서는 안 나타났지만 가장 필요한 교육은 상품지식에 관한 것으로 나타났다. 이는 다단계판매에서 취급한 상품의 품목이 앞으로 점점 증가될 추세이기 때문에 앞으로도 체계적 상품지식에 대한 교육의 중요성이 보다 중요해질 것으로 전망된다. 지원제도에서 가장 만족한 것은 이익 분배제도이고 불만인 점은 배송, 택배제도로 나타났다. 이는 무점포형식의 다단계판매에서도 물류시스템을 잘 구축하는 것이 다른 유통방식과 마찬가지로 중요한 과제임을 말해주고 있다. 필요성에서 만족도 점수를 빼 점수를 구하면 교육제도와 지원제도별로 각각 0.10과 0.36으로 지원제도에 보다 많은 관심과 노력을

<표 3> 수입원천과 만족도

소매 마진	0	1-10 %	11-20 %	21-30 %	31-50 %	51% 이상	계 (152명)
	45.4	11.8	15.8	23.7	3.3	0.0	
수입	50만 이하	51- 100만	101- 200만	201- 300만	301- 500만	501만 이상	
	39.5	31.6	17.1	5.9	2.6	3.3	
수입중 가장 큰 부분	소매마진	판매 장려금	교육훈련 장려금	기타	-		
	17.1	61.8	19.7	1.3	-		
만족도	전혀 만족 안함	만족 안함	보통	만족	매우 만족		
	7.9	28.3	28.3	25.7	9.9		

기울어야하는 것으로 나타났다.

개인별 차이를 알아보기 위해서 필요성에서 만족도를 뺀 점수를 이용하여 ANOVA분석을 한 결과 성별(F=3.28, p < 0.07)과 학력면(F=3.82, p< 0.05)에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 학력이 낮을수록 그리고 여자일수록 교육에 대한 필요성을 많이 느끼지만 만족도는 상대적으로 낮은 것으로 나타났다.

5) 다단계판매에 대한 전망: 국내의 다단계판매 기업에 대한 성장 전망에 대한 질문에 5점 만점에 4점이상 표시한 사람이 83.6%로 밝게 보고 있으며, 그 성장을 지속시키기 위한 첫 번째 조건으로 상품의 우수성을 들어 좋은 상품만이 다단계판매에 있어 성장을 지속시킬 수 있다고 확신하고 있다. 또한 다단계판매 기업의 성장에 있어 가장 중요한 역할 담당자로 판매원 자신을 들고 있어 판매원의 자질이 성장의 열쇠임을 강조하고 있다. 전망에 대한 차이점은 직업에서 차이가 나는데 학생, 주부의 비직장인 보다 직장인이 더 성장 전망을 밝게 보고 있다(F = 3.60, p < 0.059). 이는 직장인의 경우에 다단계판매로 벌어들이는 수입이 부수입이어서 전망이 어둡더라도 크게 타격을 받지 않기 때문에 보다 낙관적 전망을 한 것으로 해석된다.

<표 4> 교육제도와 지원제도

구분	항목	평균	표준편차
교육제도	필요성	4.27	0.87
	만족도	4.17	0.88
	필요성 - 만족도	0.10	0.74
지원제도	필요성	4.16	0.87
	만족도	3.80	0.88
	필요성 -만족도	0.36	0.76

2. 소비자 조사

소비자 설문조사는 우선 <표 5>에서와 같이 각 변수별로 항목들을 묶어서 신뢰도를 알아보았다. 각 변수의 신뢰도는 구전의존도만을 제외하고는 모두 Nunnally (1978, pp.245)가 제시한 0.7-0.8의 기준을 만족시키고 있다.

<표 5> 변수와 신뢰도

변수	항목	요인과 항목 간 상관계수	Cronbach alpha
만족도	전체적 만족	0.8730	0.8997
	남에게 권유	0.6020	
	품질 면에서	0.8242	
	가격 면에서	0.8274	
상표의존도	구입시 상표를 중요시	0.5474	0.7943
	광고가 좋은 상품구입	0.6770	
	회사의 이미지 중시	0.6395	
구전의존도	광고보다 아는 사람 신뢰	0.5184	0.6800
	아는 사람 소개이면 구매	0.5184	
거래조건	대금지급방법에 따라 구매변경	0.4066	0.7105
	대금지급방법 중시	0.6055	
	반품과 환불이 되는 상품구입	0.4712	
	대금지급방법 유리해야	0.5151	
다단계에 대한 인식	일반 유통보다 효과적	0.5492	0.7088
	경제활동에 기여	0.5492	
가격	구매시 가격 중시	-	-
품질	구매시 품질 중시	-	-

상기의 변수별 항목을 묶어 합계를 구한 다음 종속변수를 나타내는 다단계 상품에 대한 만족도와 나머지 6개의 구매행태와 관련된 변수와 인구통계변수와 의 상관분석을 하였다. 구매행태와 관련된 변수는 등간척도로 측정되었기 때문에 상관계수를 구하는데 문제가 없지만 성별, 직업, 교육의 인구통계변수는 명목 척도로 측정되었으므로 원칙적으로 상관계수를 구할 수 없다. 그러나 명목척도로 측정된 변수를 이분변수(dichotomous variable)화하면 점이연상관계수(point biserial correlation)를 구할 수 있다. 점이연상관계수는 두 변수 중 하나는 연속 변수이고 다른 하나는 이분변수일 때 사용되는 상관계수로 점이연상관계수가 유의하면 집단간 차이를 검정하는 t값도 유의한 결과가 나온다(Rosenthal과 Rosnow1984, pp. 214-217).⁴⁾ 이에 따라 직업은 학생과 주부를 묶어서 비직장인으로 나머지는 직장인으로 이분화하고, 학력도 고졸이하를 한 집단으로 전문대 졸업 이상을 한 집단으로 이분화 했다. <표 6>은 만족도와 구매행태 그리고 이분화된 인구통계변수의 상관계수를 보여주고 있다.

분석결과 만족도에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 다단계판매에 대한 인식으로 상관계수가 0.6603이다. 그 다음으로 구전의존도로 상관계수가 0.2293로 나타났다. 상표이미지 의존도, 거래조건, 가격 중시, 품질 중시는 만족도에 영향을 안 미치는 것으로 나타났다. 이 점으로 보아 다단계판매 회사는 상품의 품질도 중요하지만 다단계판매에 대한 전반적 인식을 좋게 하는 홍보활동이 중요한 것으로 보여진다. 구전 의존도가 높은 사람이 만족도가 높은 점은 소비자를 선정할 때 구전에 의해 영향력을 행사할 수 있는 가까운 친구나 친척들에 접근해야함을 보여주고 있다. 인구통계변수는 모두 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 6> 만족도와의 상관관계

구매행태	상관계수	p 값	인구통계변수	상관계수	p 값
상표이미지 의존도	0.0496	0.519	소득	-0.0912	0.234
구전 의존도	0.2293	0.002	연령	0.0149	0.846
거래조건	0.097	0.206	성별	0.0481*	0.531
다단계판매에 대한 인식	0.6603	0.000	직업	-0.1122*	0.143
가격 중시	0.0760	0.322	교육	-0.0445*	0.562
품질 중시	-0.0324	0.673			

* 점이연상관계수(point biserial correlation)임

4) 두 집단간 평균차이 검정을 하여 얻은 t값은 $r = \sqrt{\frac{t^2}{t^2 + (n_1 + n_2 - 2)}}$ 공식을 이용하여 점이연상관계수로 전환할 수 있다.

이밖에도 판매원과 소비자간의 인식상의 차이가 있는지를 알아보기 위해서 성장 가능성에 대한 항목에서 판매원과 소비자를 비교해 보았는데 소비자가 판매원보다 성장 가능성을 훨씬 낮게 보고 있다($\bar{x}_{\text{판매원}}=4.23$, $\bar{x}_{\text{소비자}}=2.75$, $t=14.38$). 이는 소비자들의 다단계판매에 대한 인식이 그리 긍정적이지 못함을 간접적으로 나타내고 있다. 소비자들이 주로 가격과 품질의 우월성을 인정해 다단계상품을 자발적으로 구입하기보다는 주위의 아는 사람의 권유에 의해 상품을 구입하다 보니 다단계판매를 유용한 유통수단으로 인정하지 않고 있음을 말해주고 있다. 따라서 다단계판매가 성장하기 위해서는 안면에 의한 구전행위보다는 품질에 바탕을 둔 구전을 사용하여야 할 것이다.

한편 성장에 있어서 중요한 역할을 해야 할 사람을 소비자의 경우에는 경영자를 손꼽았고 판매원의 경우에는 판매원 자신이 중요한 역할을 해야 한다고 대답했다. 취급상품에 대한 인식상의 차이를 알아보기 위해서 6개의 취급상품의 적합성을 종속변수로 하여 MANOVA를 돌린 결과 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다(Wilks값 0.79811, $p < 0.000$). 단변량 ANOVA결과를 살펴본 결과, 판매원이 소비자보다 품질이 우수한 상품, 전매품, 선매품이 적합하다고 대답하고 있다. 가격이 저렴한 제품, 편의품, 취급이 편리한 제품은 차이가 없었다. 판매원인 경우에는 수입을 높이기 위하여 다양한 제품을 소비자에게 제공하려는 반면에 소비자가 다단계판매 회사를 통하여 사려는 제품의 품목은 그리 다양하지 않음을 나타내어 앞으로의 제품 선정에 보다 신중한 자세를 요한다 할 수 있겠다.

V. 논의 및 결론

이상의 분석결과를 종합적으로 논의하면, 우선 다단계판매 상품에 만족한 고객은 다단계판매에 대한 좋은 인식을 갖고 있는 소비자로 나타났다. 그러나 일반적으로 다단계판매에 대한 전망에 있어서 소비자는 부정적 견해를 갖고 있다. 이러한 것은 건전한 다단계판매에 대한 올바른 인식보다는 매스컴에 의한 피라미드판매에 대한 피해의식의 팽배하기 때문인 것으로 보여진다. 따라서 다단계판매회사는 내부적으로 조직을 구축하고 확장하는 한편 적극적 홍보를 통하여 다단계판매에 대해 좋은 인식을 심어 주어야 한다. 또 다단계 상품에 만족한 고객은 그들은 구매시 광고보다는 구전에 의해 구매결정을 내리는 것으로 나타났다. 다단계 판매원의 경우에는 가입권유는 친구나 선후배로부터 받는 반면에 가입을 권유할 때는 친구, 선후배를 포함하여 모든 사람에게 접근하는 것으로 나타났다. 따라서 보다 효과적인 접근전략은 구전에 의해 많은 영향력을 받을 수 있는 친구나 선후배로 좁히는 것이 바람직하다 하겠다.

판매원이 다단계판매에 적합하다고 생각하는 제품은 품질 면에서 우수한 제품이 적당한 것으로 나타났으나 소비자가 보는 견해는 다른 것으로 나타났다. 우선 소비자는 판매원보다는 상대적으로 품질이 우수한 상품이 다단계판매에 적합한 상품으로 생각하지는 않고 있다. 이는 소비자들이 다단계 판매 상품의 품질을 인식함에 있어 판매원의 이야기를 신뢰하지 않는다는 것을 시사하고 있다. 따라서 다단계 판매회사에서는 광고도 없이 사용경험만으로 만족하여 주위에 자신 있게 권유할 수 있는 품질의 제품을 만들어야 한다.

다단계 상품의 구매동기는 품질보다 가격에 있는 것으로 보인다. 이는 판매원이나 소비자가 모두 저렴한 상품의 적합성에 높은 점수를 주고 또 응답에는 차이가 없는 점으로 보아 가격이 중요한 요소인 것으로 보여진다. 이는 절반 정도가 되는 판매원이 소매마진 없이 판매를 하는 점으로 미루어 보아 다단계 상품이 일반 유통에서 판매하는 제품보다 저렴한 가격에 판매되는 것으로 추정해 볼 수 있다. 또 다단계 상품에 적합한 제품으로 취급이 편리한 제품 그리고 편의품이 비교적 높은 점수에 판매원과 소비자의 차이가 없는 점으로 보아 편리성이 또한 중요한 소구요인이 될 수 있다. 소비자들이 일반 유통점에서 구매하는 것보다 다단계 상품을 집에서 구입하면 싸고 편리하다는 점을 느끼도록 물류 인프라를 구축해야 한다.

판매원의 수익 측면에서는 소매마진보다 장려금이 중요한 비중을 차지하고 있다. 심지어는 마진 없이 파는 판매원도 45%에 이르고 있다. 이는 소매마진을 희생시키더라도 개인실적을 빠른 시일 내에 올려 높은 등급에 올라가 보다 많은 장려금을 받기 위한 것이다. 따라서 다단계판매 회사에서는 장려금을 유인책으로 조직확장을 꾀할 수 있으나 이런 판매원의 심리를 악용하면 피라미드판매로 변형될 가능성이 내포되어 있다고 할 수 있다.

교육제도와 지원제도는 판매원에게 모두 중요하지만 현재의 상태로는 지원제도에 더 많은 신경을 써야 한다. 특히 택배제도나, 배송체계를 구비하여 판매원을 측면 지원하는 것이 필요하다. 앞에서 지적한대로 소비자의 구매동기 중에는 집에서 쉽게 구입할 수 있다는 편리성도 구매동기로 작용하고 있기 때문에 이런 지원제도를 원활하게 갖추어 소비자의 기대에 부응해야 한다. 교육은 상품지식이 주요한 내용인데 특히 여성과 저학력자에게 집중적으로 이루어져야 한다.

한편 운영상이나 인식 면에서 개인간의 차이를 보면 연령과 성별이 주요한 변수로 나타났다. 이는 다단계판매 회사에서는 현재는 주로 조직의 운영을 판매원의 등급별로 나누어 운영하고 있지만 추가적으로 연령과 성별간의 차이에 따른 신축적 조직 운영도 고려하여야 한다.

이상의 논의에 따라 다단계판매 기업에 앞으로의 방향을 제시해보면, 우선, 다단계판매는 우수한 상품을 직접 사용해 보고 그 효용을 다른 사람에게 소개하여 '무한연쇄 소개판매'가 이루어지는 방법이다. 따라서 우수한 품질을 바탕으로

가격이 저렴하면서도 다른 유통경로로는 유통되지 않는 편의품 위주의 상품 선정이 요구된다. 다단계판매 기업은 조직의 확충에 못지 않게 기술개발에 관심을 가져야한다. 우수한 품질의 제품은 구전효과를 유발하여 빠른 속도로 조직을 확충시키는데 가장 큰 원동력이 된다는 사실을 자각하여야 한다.

둘째로는 다단계판매 기업은 소비자의 인식 개선에 대한 노력을 기울여야한다. 소비자의 부정적 인식은 피라미드판매에 대한 잘못된 인식의 확산과 구입강요 등의 부정적인 요인이 작용한데 기인하므로 판매원에 대한 교육으로 건전한 다단계판매 기업의 이미지를 심어야 할 것이다. 이와 아울러 다단계판매 기업으로서 사회적 책임감을 갖고 기업 경영을 한다는 '기업이미지'를 부각시키는 노력이 필요하다고 할 수 있다. 이는 개별적 기업의 노력도 중요하지만 특히 시장선도자(market leader)로 장기적 안목에서 노력을 경주해야한다. 다단계판매 자체에 대한 불신이 불식되지 못한다면 시장의 성장은 기대할 수 없다.

끝으로, 교육체제의 정비로 판매원의 리크루팅 활동을 적극 지원하고 배송시스템을 확충하여 효과적인 '지원시스템의 구축'을 해야 한다. 이는 다단계판매가 비록 점포를 이용하지 않는 유통방식임에도 불구하고 경쟁우위를 확보하려면 일반 유통점에 못지 않은 효율적인 물류체계를 갖추어야한다. 이를 위해선 다단계판매 기업이 물류체계 구축을 위해 이익중 일정한 부분을 투자해야한다.

미국에서 발생하여 일본을 거쳐 국내에 도입된 다단계판매는 초기에는 피라미드판매로 변형되어 많은 폐해를 가져오기도 하였다. 그러나 다단계판매에 관한 법규의 개정이 이루어지고 미국의 건전한 다단계판매 기업의 국내 진출하여 시장을 잠식하고 있는 상황에서 건전한 국내 다단계판매 기업의 육성은 한 기업 차원에서 뿐 아니고 우리의 유통산업을 보다 발전시킬 수 있는 중요한 계기가 될 것이다. 본 논문에서는 그 중요성에 비추어 상대적으로 연구가 미진한 다단계판매에 초점을 맞추고 다단계판매 산업의 효율적인 전략방안을 모색해 보았다. 본 논문은 다단계판매에 대한 실태조사에 치우쳐 있어 다단계판매를 이해하기 위한 이론적 틀의 제시가 미흡한 점이 한계점이나 이점은 앞으로의 연구에서 다루어져야할 과제로 남겨둔다.

참 고 문 헌

<국내문헌>

- 김성훈(1996), 뉴스킨 비즈니스, 도서출판 한나라,
 김시중(1997), 한국 네트워크 마케팅, 용안미디어.
 김준영(1995), 암웨이 마케팅, 스몰비즈니스
 김준영(1997), 다단계 마케팅, 스몰비즈니스,
 백승미(1997). "다단계판매에 적합한 상품 특성 연구,"연세대학교 석사학위논문,
 정 건(1996), 네트워크 비즈니스, 도서출판 세훈.

<외국문헌>

- Darian, Jean C.(1987), "In-Home Shopping:Are There Consumer Segments?," *Journal of Retailing*, 63(Summer), 163-186.
 Granfield, Michael and Alfred Nicols(1975),"Economic and Marketing Aspects of the Direct Selling Industry," *Journal of Retailing*, 51(Spring), 33-50.
 Kustin, Richard A. and Roberts A. Jones (1995), "Research Note: A Study of Direct Selling Perceptions in Australia, *International Marketing Review*, 12, 6, 60-67.
 Nunnally, J.C.(1978), *Psychometric Theory*, 2nd ed., Newyork:McGraw Hill
 Peterson, Roberts A. and Gerald Albaum(1989), "Consumers Who Buy From Direct Sales Companies," *Journal of Retailing*, 65(Summer), 33-50.
 Rosenthal, Robert and Ralph, L.Rosnow(1984), *Essentials of Behavioral Reserach: Method and Data Analysis*, Newyork: McGraw Hill

Abstract

Building the competitive advantage of Korean multi level marketing(MLM) companies is an important task when American multi-level marketing companies has successfully made inroads into Korean market. In this study, we search for the efficient marketing strategies for the MLM companies through a survey of distributors and consumers. The results indicate that the MLM companies must first deal with their image problem and improve their product quality and physical distribution system.