

상위판매원의 변혁적 리더십이 하위판매원의 기업가적 성향, 시장지향성 및 성과에 미치는 영향*

성백순**

임영균***

김정식****

다단계판매 기업은 다수의 판매원 네트워크를 통해 의해 제품이나 서비스를 판매하기 때문에 이들과의 성공적 관계 관리가 기업의 성과와 성장을 결정짓는 핵심요인이다. 본 연구는 다단계판매 기업을 대상으로 상위판매원의 변혁적 리더십이 하위판매원의 기업가적 성향, 시장지향성과 성과에 미치는 영향을 분석하고 있다.

국내 최대 다단계판매 기업의 135명의 하위판매원을 대상으로 한 설문자료의 분석 결과, 상위판매원의 변혁적 리더십은 하위판매원의 기업가적 성향과 시장지향성에 긍정적인 영향을 미치며, 하위판매원의 시장지향성은 하위판매원의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 상위판매원의 변혁적 리더십은 하위판매원의 기업가적 성향은 높이지만 하위판매원의 성과와 직접적인 관련을 맺지는 않는 것으로 나타났다. 또한 하위판매원의 기업가적 성향은 하위판매원의 시장지향성을 통해 하위판매원의 성과를 높여주는 것으로 나타났다. 본 연구는 다단계판매업에서의 상위판매원의 하위판매원에 대한 변혁적 리더십의 중요성을 확인하고 있으며, 이를 근거로 향후 리더십 관련 연구 및 기업경영과 관련한 시사점을 제시하고 있다.

핵심개념 : 다단계판매, 변혁적 리더십, 시장지향성, 기업가적 성향, 성과

* 이 연구는 2009학년도 광운대학교 교내 학술연구비에 의해 지원되었음.

** 광운대학교 경영학부 강사 (edward83@hanmail.net)

*** 광운대학교 경영학부 교수 (lyk5316@kw.ac.kr)

**** 광운대학교 경영학부 부교수 (kim.jungsik@kw.ac.kr)

I. 서론

다단계판매(multi-level marketing) 혹은 네트워크 마케팅(network marketing)은 다수의 판매원(distributor) 네트워크에 의해 제품이나 서비스가 소비자 혹은 하위판매원에게 직접 판매되는 사업방식을 말한다. 따라서 판매원에 대한 관리는 여타 산업에 비해 기업경영에 있어 매우 중요한 의미를 가지며 기업의 성과와 성장을 위한 핵심요인이다 (임영균 외 2007).

판매원에 대한 관리가 지닌 중요성에도 불구하고 현실적으로 다단계판매업은 판매원의 이직률이 매우 높다는 문제를 안고 있다 (Granfield and Nichols 1975; Wotruba 1990; Wotruba et al. 1987; Sudbury 1990). 그 이유는 다단계판매는 사업특성상 본질적으로 판매원의 조직에 대한 몰입이 약하기 때문이다 (Pratt and Rosa 2003; Mswili and Sargent 2001). 다단계판매업은 일반 기업과 달리 직장이라는 공유 공간이 없어 판매원 간의 사회화가 이루어지기 어렵고, 독립된 사업자로서 이탈에 따른 매물비용이 낮기 때문에 언제든지 자신이 원할 때 네트워크 마케팅 기업과의 거래를 중단할 수 있으며, 대부분의 판매원이 본업을 따로 가지고 있기 때문에 다단계판매를 위한 시간과 노력의 투입이 낮다 (Pratt and Rosa 2003). 또한, 다단계판매업에 대한 소비자의 인식이 매우 부정적이기 때문에 판매원은 조직에 대해 부정적 동일시를 갖는 것으로 보고되고 있다 (Peterson et al, 1989; Raymond and Tanner 1994; Kustin and Jones 1995; Pratt 2000). Raymond and Tanner (1994)

는 자신에게 제품을 판매한 상위판매원이 이직하고 없는 경우 하위판매원이 많은 갈등을 느끼고 이로 인해 조직과 직업에 대해 부정적 인식이 형성된다고 보고 있다. 다단계판매에 있어 성공적인 ‘의미부여’(sense-making)는 조직에 대한 긍정적 동일시화를 가져온다. 하지만 의미부여가 성공적이지 못하면 판매원들은 (1)조직과 자신의 정체성을 일치시키는데 실패하거나 (2)조직에 반발하는 정체성을 갖거나 (3)조직과 조화하면서도 조직에 대해 반발하는 양자적 정체성을 동시에 지니게 된다 (Pratt 2000).

다단계판매조직은 독립적이고, 이질적이며, 이탈성향이 강한 판매원으로 구성되어 있기 때문에 리더십의 문제가 매우 중요하다. 특히 조직 구성원의 의식을 변화시키고 보다 많은 권한과 자율성을 부여함으로써 조직목표를 성취하도록 동기부여 하는 리더십 유형으로 (Bass 1990), 상위판매원의 하위판매원에 대한 변혁적 리더십(transformational leadership)이 중요하다.

다단계판매에서 변혁적 리더십이 중요한 이유는 다음과 같다 (Sparks and Schenk 2001). 첫째, 전통적인 조직과는 달리 다단계조직에서 활용 가능한 유효한 리더십이 변혁적 리더십 이외에는 별로 없다. 대부분의 기업에서는 위계적 리더-부하 관계가 존재하지만 다단계판매에는 이러한 위계적 관계가 존재하지 않으며, 따라서 감독, 승진, 해고 등의 권한을 지니지 않은 상위판매원이 하위판매원으로 자신이나 집단에 충성하게 할 수 있는 대안이 별로 존재하지 않는다. 둘째, 하위판매원은 경제적 성취보다는 그 이상의 상위가치(higher-order values)를 추구하는 성향이 강하다. 상당수의 판매

원은 자신이 판매하는 제품이 지닌 혜택이 사람들에게 매우 가치 있는 것이라고 믿고 있으며, 자신과 가족의 관계를 보다 친밀하게 해주는 것이라 믿고 있다. 셋째, 변혁적 리더십을 통해 실제로 하위판매원의 성과가 향상될 수 있다. 변혁적 리더십은 직무만족을 증대시키며 그룹이나 조직의 응집력을 증대시키는 효과를 지니고 있다. 변혁적 리더십은 하위판매원으로 하여금 외재적 혹은 경제적 가치를 초월하여 내재적 가치(intrinsic value)를 추구하게 하며 이는 과업수행에 긍정적인 동기부여를 제공하며 성과를 향상시킨다.

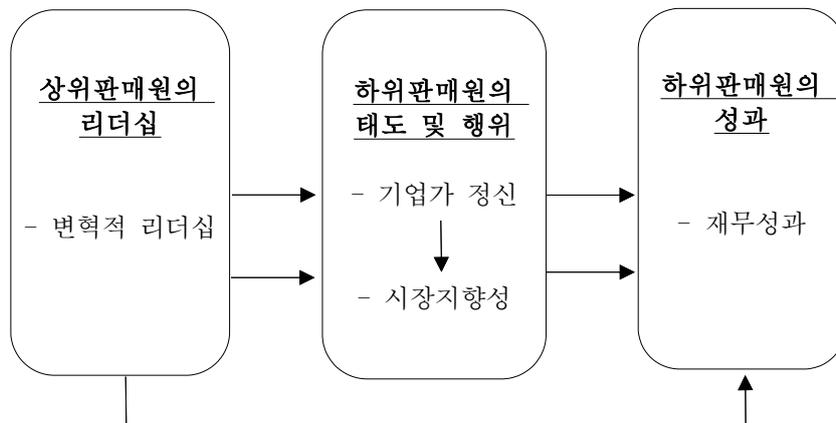
본 연구는 다단계판매업에 있어 상위판매원의 변혁적 리더십이 하위판매원의 성과에 미치는 영향을 분석하는 데 목적이 있다. 변혁적 리더십과 성과와의 관계에 대한 연구가 많지 않고, 판매원의 역할이 중요한 다단계판매업을 대상으로 한 연구가 전혀 보고되고 있지 않다는 점에서 본 연구는 나름대로의 의미를 지니고 있다. 또한 변혁적 리더십에 대한 기존 연구가 동일시화나 직무만족, 조직성과에 미치는 영향에 초점을

두고 있는 반면에, 본 연구는 변혁적 리더십과 성과와의 관계에서 매개변수로 태도 및 행위 변수로 기업가 정신(entrepreneurship)과 시장지향성(market orientation)을 연구 대상으로 삼고 있다는 점에서도 차별성을 갖는다.

II. 연구모형 및 가설

본 연구가 설정한 연구모형은 <그림 1>과 같다. 연구모형에서 검증하고자 하는 핵심 관계는 상위판매원의 변혁적 리더십과 하위판매원의 성과간의 관계이다. 이와 관련하여 본 연구는 상위판매원의 리더십이 하위판매원의 태도 및 행위에 영향을 미치고, 하위판매원의 태도 및 행위는 하위판매원의 성과에 영향을 미치는 것으로 보고 있다.

기존 연구는 리더의 변혁적 리더십이 부하의 태도 및 행위에 영향을 미치고 이를 매개로 해서 조직 성과가 향상되는 것으로 보고 있다. 예를 들어 Jung et al. (2003)은



(그림 1) 연구모형

변혁적 리더는 부하직원에게 권한을 위임하고, 혁신적 회사 사풍을 확립시킨다고 보고하고 있으며, Gumusluoglu and Ilsev (2009)는 변혁적 리더십은 심리적인 권한 위임을 통해 종업원의 창의력에 영향을 준다고 보고 있다. 이러한 매개관계를 토대로 본 연구에서는 상위판매원의 변혁적 리더십은 하위판매원의 태도 및 행위인 기업가적 성향과 시장지향성에 영향을 미치고, 이러한 하위판매원의 태도 및 행위가 하위판매원의 성과에 영향을 주는 것으로 설정하고 있다. 연구모형에 포함된 주요 개념과 이들 간의 관계는 다음과 같다.

1. 변혁적 리더십

리더십에 대한 관점은 기업과 시대적 상황에 따라 다양하게 발전하여 왔다. 대표적으로는 리더 개인의 안정적 특성에 초점을 둔 이론(Ghiselli 1971; Bennis 1976; Berman and Miner 1985), 리더와 부하의 상호작용 중심이론(Stogdill and Coons 1957; Blake and Mouton 1982), 그리고 상황이론(Fiedler 1967; Vroom and Yetton 1973; House 1977; Hersey and Blanchard 1993)으로 분류될 수 있다. 최근에는 글로벌 경제 하에서 기업 간 경쟁이 심화됨에 따라 변화와 혁신을 강조하는 변혁적 리더십(transformational leadership)에 관한 연구가 관심을 끌고 있다 (Burns 1978; Bass 1985).

변혁적 리더십은 카리스마적 리더십(charismatic leadership), 거래적 리더십(transactional leadership)과 함께 전통적 리더십을 대체하고 있는 새로운 리더십 개념이다. 변혁적 리더십은 Bass (1990)가 본격적으로 연구를 시작

하면서 카리스마적 리더십, 비전적 리더십, 문화적 리더십 등으로 논의되었던 리더십의 행동 범주를 포괄한다. 전통적 리더십은 리더와 부하간의 관계를 교환 관계로 가정하고 주로 현상유지에 중점을 두고 있는 반면, 변혁적 리더십은 부하들의 자신감을 증대 시키거나 결과에 대한 가치를 증대 시켜 부하들로 하여금 자신들이 가지고 있는 잠재력을 현실화시켜 개인과 조직의 성과를 향상시키는 리더십이다 (Burns 1978; Kuhnerr and Lewis 1987). 변혁적 리더십 이론은 Maslow (1943)의 욕구 단계설의 자아실현 욕구를 적용한 것으로 변혁적 리더는 부하의 고차원 욕구를 활성화시키며 이러한 리더들의 영향력에 의해 부하들은 일상의 단계에서 보다 높은 단계로 향상된다고 본다. 따라서 변혁적 리더십은 장기적 효과와 가치의 창조에 중점을 두며 부하에게 단순히 복종을 요구하는 것이 아니라 부하의 신념, 욕구, 가치를 변화시켜 새로운 기회를 창출하려고 하는 진취적인 리더십이다 (Burns 1978; 김성국 2001).

변혁적 리더십은 카리스마(charisma), 개별적 배려(individualized consideration), 지적 자극(intellectual stimulation)의 세 가지 하위 차원을 구성요소로 한다 (Bass 1985, Bass and Avolio 1990). 카리스마는 초월적 비전이나 이데올로기, 영웅주의적 행동, 신뢰감을 형성하고 고무시킬 수 있는 능력, 혁명적이고 위협한 이상의 표현 등과 같은 특성으로 설명될 수 있는데, 이는 부하들에게 미래에 대한 비전을 제시하고 리더에 대한 강렬한 애정을 유도하며 부하들로 하여금 그 자신을 리더와 동일시하게 하며 (Bass 1990), 사회적 교환행위, 지시행위, 지원행

위 및 강화행위에 관심을 갖기 보다는 상징적, 비전적, 이데올로기적, 가치 지향적 행위 및 지적 자극행위에 관심을 두고 있다 (House and Howell 1992).

개별적 배려는 리더가 부하들에게 개별적인 관심을 갖고 그들을 신뢰하고 존중하며 책임감을 고취시켜 학습하는 것을 도움으로써 부하들을 육성하는 행위를 의미한다. 개별적 배려는 두 가지 요소로 구분되는 바, 그 중 하나는 부하들을 동등하게 취급하며 합의에 의해 의사결정을 함으로써 나타나는 배려이고, 다른 하나는 각 개인에 따라 개별화 할 수 있는 배려이다. 개별적 배려는 리더와 부하간의 관계에 있어서 리더에 대한 만족감이나 부하들의 자기효능감의 증진을 통해 생산성 향상에 기여하는 요인이다 (Bass 1990).

지적 자극(intellectual stimulation)은 리더가 부하로 하여금 문제에 대한 인식을 증가시켜 이해력과 합리성을 증가시키고 새로운 관점에서 문제를 바라보고 문제해결 방법에 대한 인식을 새로운 방향으로 볼 수 있도록 영향을 미치는 것이다 (Bass 1985). 지적 자극을 강조하는 리더는 부하로 하여금 상황을 분석함에 있어서 기존의 틀을 뛰어 넘어 보다 창의적인 관점을 개발하도록 자극하며, 부하에게 문제해결의 새로운 아이디어를 제공한다.

지난 십여 년간 변혁적 리더십의 연구들은 변혁적 리더십이 부하의 태도와 조직의 성과 간의 정적인 관계를 가지고 있음을 보여준다 (Dvir et al. 2002; Howell and Avolio 1993; Lowe et al. 1996). 특히 Northouse (2001)는 변혁적 리더십에 대한 39개의 기존연구를 분석하여 공공부문이나 영리추구

기업 관계없이 변혁적 리더십이 효과적이며 우수한 경영성과를 가져오는 것으로 보고하고 있다. 국내에서도 임파워먼트 (유승동 2001), 조직냉소주의(김진희 2008), 부하의 혁신성 (임준철, 윤정구 1999) 등 다양한 분야에서 변혁적 리더십이 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다.

변혁적 리더십과 조직 및 경영성과의 관계는 다단계판매조직에서도 유효할 것이다. 다단계판매조직에서 조직의 성장은 하위판매원의 확장과 관리에 달려 있기 때문에 상위판매원과 하위판매원은 어떤 조직보다도 직접적인 상호작용을 하며 또한 상호 의존적인 관련을 가진다. 무엇보다도 자신의 성공사례를 통해 적절한 사업모형을 제공하며, 개개인에 대한 이해와 배려를 통해 심리적 지원을 하고, 현재의 성과에 안주하지 않고 보다 높은 성과를 성취하도록 독려해야 하는 다단계판매조직의 상위판매원에게 (Sparks and Schenk 2001), 변혁적 리더십이 가지는 특성인 비전제시를 통한 카리스마, 개별적 고려, 지적자극은 다른 어떤 리더십유형보다 더 깊은 관련성을 가질 것이다. 따라서 다음의 가설을 설정하였다.

가설1: 상위판매원의 변혁적 리더십은 하위 판매원의 성과와 긍정적인 관계를 맺는다.

2. 변혁적 리더십과 기업가 정신 간의 관계

기업의 경영자는 조직의 목적과 방침을 확립하며 이것을 조직 내에 침투 내면화시키고 동시에 조직의 상황변동에 따라 기본방침이 변경될 경우 중대한 의사결정을 내

린다 (신용섭 외 1996). 또한 경영자가 지니고 있는 가치는 기업의 문화뿐만 아니라 사원들의 기업가 정신에 매우 중대하게 영향을 미치고 기업의 성과에 결정적인 역할을 한다. 따라서 리더십과 기업가 정신의 관계를 분석하는 것은 의미가 있다.

기업가 정신(entrepreneurship)은 비교적 최근에 주목을 끌고 있는 개념이다 (Hitt and Ireland 2000; Busenitz et al. 2003). 기업가 정신은 리더십의 특별한 경우(사회적 리더십)이며, 기업의 관리적 측면보다 기업의 창업 측면을 강조한다는 점에서 리더십의 다른 형태와 구별된다 (Schumpeter 1934). 많은 연구자들은 기업가 정신이 다차원의 속성을 갖는 것으로 보고 있는데 (이춘우 1999), 이제까지의 연구를 보면 기업가 정신의 구성요인은 혁신성, 위험감수성, 진취성의 세 가지 차원에서 이해되고 있다 (Barringer 1995, Barrett 1995, Morris and Kuratko 2002, Covin and Slevin 1986). 구체적으로 기업가 정신은 신제품 도입, 새로운 생산방식의 도입, 새로운 시장의 개척, 새로운 조직의 출현 등 회사 전반에 걸친 혁신과 관련을 맺는다 (Schumpete, 1934). 기업가 정신의 관점에서 기업가란 기회를 인식 및 포착하고, 이러한 기회를 업무지향적이고 시장지향적으로 전환시키고, 이러한 아이디어를 수행하기 위해 경쟁적인 시장에 대한 위험을 인지하고 궁극적으로 노력으로부터 보상을 얻어내는 혁신자이며 개발자이다 (Kuratko and Hodgetts 2001). 즉 기업가란 사업세계를 변화시키는 매우 공격적인 촉매자로서 부를 창출할 목적을 달성하기 위하여 진부한 능력에 새로운 능력을 부여하거나 새로운 자원을 창출하는 창의적 역

할자이다 (Kuratko and Hodgetts 2001).

기존 연구는 변혁적 리더십이 기업가 정신과 다양한 방식으로 관련을 갖는 것으로 보고하고 있다. 이들 연구는 공통적으로 변혁적 리더십이 혁신과 관련을 가짐으로써 기업가 정신에 영향을 미친다는 지적을 하고 있다. 예를 들어 Kotter (1995)는 변혁적인 비전이 조직 내에 서서히 침투됨에 따라 기업가 정신이 향상된다고 보고 있다. 또한 최고경영자들이 혁신을 열성적으로 추구함으로써 기업가 정신이 증진된다고 본다 (Howell and Higgins 1990). 가장 주목할 만한 최근 연구로는 Ling et al. (2008)이 152개 회사의 최고경영자를 대상으로 한 분석으로, 여기서는 변혁적 리더십이 네 가지 방식으로 기업가 정신을 향상시킨다고 보고한다. 첫째, 변혁적 리더십은 행동적 통합을 가져와 기업가 정신에 영향을 준다. 즉, 최고경영자들이 조직원들과 밀접한 상호작용을 통하여 비전을 제시하고 조직의 목적을 명확히 전달함으로써 집단사고와 같은 조직적 오류를 피하고 우수한 통일성을 이루어 내는 것을 말한다. 둘째, 변혁적 리더십은 책임의 분산화와 위임을 통하여 기업가 정신에 영향을 준다. 즉, 최고경영자는 책임과 권한을 차 상위 리더들에게 위임 분산시켜 차 상위 리더들이 자기관리와 자기개발에 몰두할 수 있도록 하고 이로 인해 중요한 전략적 결정에 따른 책임을 공유하게 되는 결과를 낳아 기업가 정신을 촉진한다 (Zhao, Siebert, and Hills 2005). 셋째, 비전을 가진 변혁적 리더는 부하에게 격려의 메시지를 전달하고, 변화를 지지함으로써 혁신에 대해 두려워하거나 집단사고와 같은 경솔한 의사결정을 내리는 것을 방지하여

기업가 정신을 향상시킨다. 넷째, 즉각적인 보상을 통해 부하와 상호작용하는 거래적 리더에 비해 변혁적 리더는 장기적 보상을 제공함으로써 부하들이 안정적인 노력을 경주할 수 있게 하고 리더를 신뢰하게 하여 이들로 하여금 기업가적 정신의 특성인 성장지향적이며 위험을 감수하는 추진력, 혁신과 전략적 쇄신을 이루어내도록 동기화시킬 수 있다. 이와 같은 주장은 기업가 정신이 높은 변혁 주도 기업이 제품 혁신, 벤처 사업, 전략적 활동 등에서 성과가 높다고 하는 Zahra (1996)의 주장과 맥락을 같이한다. 이와 유사하게 Hiller and Hambrick (2004)의 연구에서도 행동적 통합을 제외하고, 책임의 분산화, 위험 감수 성향, 그리고 장기간의 보상과 같은 경영진의 세 가지 특성이 기업가 정신과 분명히 연결이 되어 있다고 보고 있다.

기업가 정신은 다단계판매기업의 디스트리뷰터를 설명하는 데 있어서 적합한 개념이다. 기업가 정신은 성공적인 디스트리뷰터에게 공통된 특성이다 (Biggart 1990; Gransfield and Nichols 1975). 다단계판매업은 다른 사업방식과 비교하여 볼 때 독립된 계약자에 의해 제품과 서비스가 유통된다는 독특한 특징을 지니고 있다 (임영균 외 2010). 즉, 다단계판매업에 종사하는 디스트리뷰터들은 독립적으로 운영되기 때문에 기업과 비교적 느슨한(loose) 관계를 가지고 있으며, 따라서 독자적으로 생존하기 위해 창업가정신을 발휘하여야한다 (Msweli and Sargent 2001). 혁신(innovation), 왕성한 혈기(rejuvenation), 새로운 '게임의 법칙'의 도입을 기반으로 하는 기업가 정신이

야말로 다단계판매조직의 디스트리뷰터에게 핵심적인 요구특성이라고 할 수 있다.

다단계판매업에서 상위판매자가 가지는 변혁적 리더십은 하위판매원들의 기업가 정신에 긍정적 영향을 줄 수 있다. 특히 변혁적 리더십의 핵심특성인 비전제시와 지적 자극은 혁신을 가져와야 하는 기업가 정신에 중추적 영향을 줄 수 있다. 더욱이 기업가 정신은 다단계판매 산업에서 디스트리뷰터가 고정 급여를 받는 경우가 아니라 후원수당을 받는 1인 사업자의 성격이 더 크게 작용한다. 이하에서는 디스트리뷰터의 기업가 정신을 기업가적 성향이라는 용어로 대체하여 다음의 가설을 제시한다.

가설2: 상위판매원의 변혁적 리더십은 하위판매원의 기업가적 성향과 긍정적인 관계를 맺는다.

3. 변혁적 리더십과 시장지향성 간의 관계

시장지향성은 '현재 및 미래의 고객욕구를 포함하는 시장정보의 전사적 창출, 창출된 시장정보의 전사적 전파, 그리고 적절한 반응성'으로 정의된다 (Jaworski and Kohli 1993). 고객지향성이 비교적 추상적인 개념인데 비하여 시장지향성은 구체적인 실천적 방향을 제시하는 전략적 개념이다. 마케팅지향성이 마케팅기능에만 초점을 두고 있는 것에 비하여 시장지향성은 기업 내 모든 부서가 참여하여 시장정보를 창출하고, 조직 내에 정보를 교류하며 그에 따른 반응을 하는 등의 종합적인 전략기능의 의미를 내포하고 있다. 즉, 시장지향성은 마케팅부서의 주도보다는 조직 내 모든 부서가 책임을 저

야 한다는 의미를 담고 있으며, 고객은 물론 고객에 영향을 미치는 시장 요인(예: 경쟁사)을 포함하고 있다는 점에서 보다 광범위하다 (Kohli and Jaworski, 1990). 이를 다단계판매의 경우에 적용하면 최종소비자와 관련된 시장지향성도 중요하지만 디스트리뷰터와 관련된 시장지향성이 중요하다는 결론이 나온다. 디스트리뷰터를 하나의 내부고객으로 생각하고 이들의 욕구에 대한 세밀한 분석을 실시할 때 이들이 왜 조직을 떠나는가에 대한 이해를 할 수 있으며, 또한 내부마케팅(internal marketing) 차원에서 디스트리뷰터의 직무만족, 몰입과 성과를 높이기 위한 마케팅믹스를 어떻게 구성할 것인가에 대한 연구도 가능하다 (Msweli and Sargent 2001).

시장지향성은 조직문화의 한 형태로 기업이 지속적으로 수월한 성과를 내기 위해 필수적인 것으로 인식되고 있고 조직문화의 한 유형으로서 최고경영자의 리더십에 의해 크게 영향을 받는다 (Narver and Slater 1990). Kohli and Jaworski (1993)는 시장지향성에 영향을 미치는 선행변수로서 최고경영층의 인식과 실행의지가 중요한 것으로 보고 있다. 시장지향성이 고객가치를 창출하고 경쟁우위를 형성하게 하여 기업성과를 제고하는 매우 중요한 변수라 할지라도 최고경영자의 확고한 지지와 몰입이 없다면 시장지향성이 조직문화로 자리 잡기는 힘들 것이기 때문이다. 또한 최고경영자의 리더십이 시장지향성에 영향을 준다는 실증적 증거도 제시되고 있다. Harris and Ogbonna (2001)는 참여적(participative) 그리고 지원적(supportive) 리더십이 시장지향성을 촉진하는 것으로 보고하고 있다. Slater and Narver (1995)도 역시 최고경영자의 리더십

이 시장지향성에 영향을 미치고 있음을 확인하고 있다.

변혁적 리더십은 조직목표와 가치를 성취하기 위하여 부하직원으로 하여금 조직에 대한 귀속감, 몰입, 영감, 자극을 제공하기 때문에 (Menguc et al. 2007), 시장지향성은 변혁적 리더십을 통해 성취가능한 대표적인 조직역량의 요소라고 할 수 있다. 특히 변혁적 리더십과 관련하여, Narver et al. (1998)은 변혁적 리더십이 존재하지 않는 경우 시장지향성을 창출하는 것이 불가능한 것으로 보고 있다. 이들은 변혁적 리더십이 시장지향성을 결정하는 강력한 연합지침(guiding coalition)을 형성하게 하고, 시장지향성의 비전과 관련 실행계획을 창출하며, 시장지향성의 비전을 의사소통하고, 다른 사람으로 하여금 그 비전을 실천할 수 있게 권한을 부여하는 것으로 보고 있다. Menguc et al. (2007) 역시 변혁적 리더십이 시장지향성에 영향을 미치고 있음을 확인하고 있으며 따라서 변혁적 리더를 양성하거나 고용하는 것이 시장지향성의 제고에 도움을 줄 수 있는 것으로 제안하고 있다. 따라서 다음의 가설을 설정하였다.

가설3: 상위판매원의 변혁적 리더십은 하위 판매원의 시장지향성과 긍정적인 관계를 맺는다.

4. 기업가 정신, 시장지향성 그리고 성과 간의 관계

다단계판매업은 선도적인 시장 지위를 차지하기 위하여 잠재적인 고객욕구를 적극적으로 이해하여 먼저 고객에게 다가가야 한다.

그러나 혁신제품이나 서비스를 신속히 개발 제공하려는 이러한 시장지향적 기업 활동은 높은 수준의 위험을 수반하게 된다. 따라서 높은 수준의 위험을 감수하려는 의지가 있어야 시장지향성을 추구할 수 있다(Slater and Narver, 1995). 이 때문에 위험을 감수하고 혁신적인 노력을 하는 기업가 정신이 시장지향성을 설명하는데 중요한 선행변수라 할 수 있다 (Hult and Ketchen 2001). 기업가 정신에 대해 Schumpeter (1934)는 조직체에서 지속적인 건설적 파괴행위를 수행하는 것으로 정의하고 있다. 최근의 기업가 정신에 대한 연구는 Schumpeter의 정의를 수용하여 기업이 당면한 위험감수를 통한 혁신능력에 초점을 두고 있다. 예를 들어 Dollinger (1995)는 기업가 정신을 위험과 불확실성 하에서 수익과 성장을 도모하는 혁신적 조직창출과정으로 설명하고 있고 Drucker (1985)는 혁신을 기업가 정신을 위한 수단이라고 강조하고 있다. 요컨대 기업가 정신은 새로운 가치를 창조하기 위해 위험을 감수하고 혁신적으로 자원을 분배하고 결합하는 활동과정이라고 볼 수 있다 (Kao 1995).

이러한 관점을 지지하며 Kohli and Jaworski (1990, 1993)는 최고경영자의 위험회피 정도가 시장지향성에 강력한 영향력을 행사할 수 있음을 보여주었다. Weerawardena (2003)도 제조업체의 최고경영자들을 대상으로 설문 분석을 실시한 결과, 기업가 정신이 시장지향성에 매우 강력한 정의 영향력을 행사한다는 점을 확인하였다. Matsuno et al. (2002)도 유사한 결과를 보고했으며 한국에서도 프랜차이즈 가맹점을 대상으로 한 연구에서 기업가 정신의 하나라고 볼 수 있는 가맹점주의 진취성이 본사의 시장지향성에 유의한

영향을 미친다는 것이 보고되고 있다 (윤성욱 박성일 2008). 이와 같이 기업가 정신이 시장지향성을 촉진한다는 점이 기존의 연구들을 통하여 검증이 되었으나 다단계판매업의 맥락에서는 경험적 증거가 부족하다. 다단계판매업은 특성상 진취적이고 위험을 수반하는 산업으로서 기업가 정신과 시장지향성의 관계가 더 두드러지게 나타날 것으로 예측된다. 따라서 다음 가설을 설정하였다.

기업가 정신과 기업성과와의 관계와 관련하여 기존 연구는 기업가 정신이 기업성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고하고 있다. 기업가 정신은 기업성장(Covin 1991; Zahra 1991, 1993), 기업의 이윤창출 (Zahra 1991; Zahra and Covin 1995; Antoncic and Hisrich 2001), 자산증대 (Kuratko, Ireland, and Hornsby 2001), 신상품과 서비스 개발(Zahara, Kuratko, and Jennings 1999) 등과 긍정적인 관계를 맺고 있는 것으로 밝혀지고 있다. 특히 기업가 정신과 기업성과 간의 관계는 다양한 산업에 걸쳐 일관되게 확인되고 있다는 점에서 다단계판매업에서도 유사한 결과가 나올 것으로 예측된다.

한편 시장지향성에 관한 기존 연구들은 시장지향성이 기업성과를 결정하는 매우 중요한 요인임을 밝히고 있다. Narver and Slater (1990)는 시장지향성이 기업의 수익성에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인하고 있다. Kohli and Jaworski (1993), Slater and Narver (1994), Matsuno et al. (2002)의 실증연구에서도 시장지향성이 기업성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인하고 있다. 이상 기존 연구에서의 논리와 경험적 근거에 의해 다음과 같은 가설이 설정되었다.

가설4: 하위판매원의 기업가적 성향은 하위판매원의 시장지향성과 긍정적인 관계를 맺는다.

가설5: 하위판매원의 기업가적 성향은 하위판매원의 성과와 긍정적인 관계를 맺는다.

가설6: 하위판매원의 시장지향성은 하위판매원의 성과와 긍정적인 관계를 맺는다.

Ⅲ. 자료 수집 및 개념의 측정

1. 표본 및 자료수집 절차

본 연구는 자료 수집을 위해 다단계판매업체인 A사의 디스트리뷰터를 대상으로 서울과 김포의 매장에서 대면 설문조사를 실시하였다. 설문 문항은 연구모형에서의 핵심개념 이외에도 응답자의 개인특성 등이 포함되었다. 핵심 응답자는 다단계사업을 영위하고 있는 판매원(distributor)으로 제한하였다. 설문서의 회수율을 높이기 위해 다단계업체인 A사의 매장(서울과 김포)을 방문한 판매원들을 대상으로 설문서 배포에 앞서 연구의 목적, 배경 등을 설명하고 연구의 취지를 인식시킨 후 설문에 성실히 응답해 줄 것을 당부하고 설문을 실시하였다. 설문은 138부가 회수되었으며, 이중 불성실한 응답을 한 3부를 제외하고 135부를 분석에 이용하였다. 설문지 배부에서 회수에 소요된 기간은 약 한 달이었다.

2. 개념의 측정문항

설문조사에 포함된 모든 변수들은 주어진

문항에 대한 동의/비동의 정도를 묻는 5점 리커트척도로 측정하였다. 변혁적 리더십은 Bass(1985)가 개발한 MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)을 통해 측정하였다. 총 22개 문항 중 변혁적 리더십의 하위차원인 카리스마는 13개 문항, 개인적 배려는 6개 문항, 지적자극은 3개 문항이다. 시장지향성(MRK)은 Kohli, Jaworski, and Kumar(1993)에 의해 제시된 척도인 MARKOR의 20개 문항을 다단계사업에 적합하도록 문구를 수정하여 정보창출(intelligence generation), 정보유포(intelligence dissemination), 반응설계(response design), 반응실행(response implementation)과 관련된 요인을 측정하였다. 기업가 정신은 Matsuno, Mentzer and Ozsomer(2002)에 의해 제시된 9개의 문항을 다단계사업에 맞게 문구를 수정하여 혁신성, 위험부담, 능동성과 관련된 문항을 통해 측정하였다. 하위판매원의 성과는 수익성과 성장성 등 이형남(2008)이 활용한 재무적 성과와 관련된 4개 문항으로 측정하였다. 각 개념의 측정문항은 <부록>에 제시되어 있다.

3. 측정치의 타당성 검증

변혁적 리더십의 세 가지 하위차원의 측정치에 대한 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis) 결과, 기대와 달리 추출된 요인의 수가 세 개가 아닌 두 개로 나타났으며, 각 차원의 측정치가 의도한 요인이 아닌 다른 요인에 높게 적재되는 것으로 확인되었다(구체적인 분석결과는 생략). 이는 리더십 하위차원의 측정치 간의 상관관계를 매우 높음을 암시한다.

탐색적 요인분석에서 적재값과 적재패턴은 설명 이론적으로 상이한 개념의 측정치

라 하더라도 이들 간의 상관계수가 큰 경우에는 의도한 바와 다르게 나타날 수 있다. 이는 MLQ를 활용하여 리더십을 측정하고 있는 기존 연구에서도 흔히 발견할 수 있다 (탁진국, 장종순 2002).

탐색적 요인분석을 활용한 하위차원별 단일차원성 분석 결과, <표 1>에서와 같이 각 개념의 측정변수는 단일차원성을 갖는 것으로 확인되었다. 요인분석 결과, 시장지향성의 정보창출3, 정보창출5, 정보유포11, 반응설계12, 반응설계13, 반응실행18, 반응실행19 문항은

<표 1> 단일차원성 및 신뢰성 분석 결과

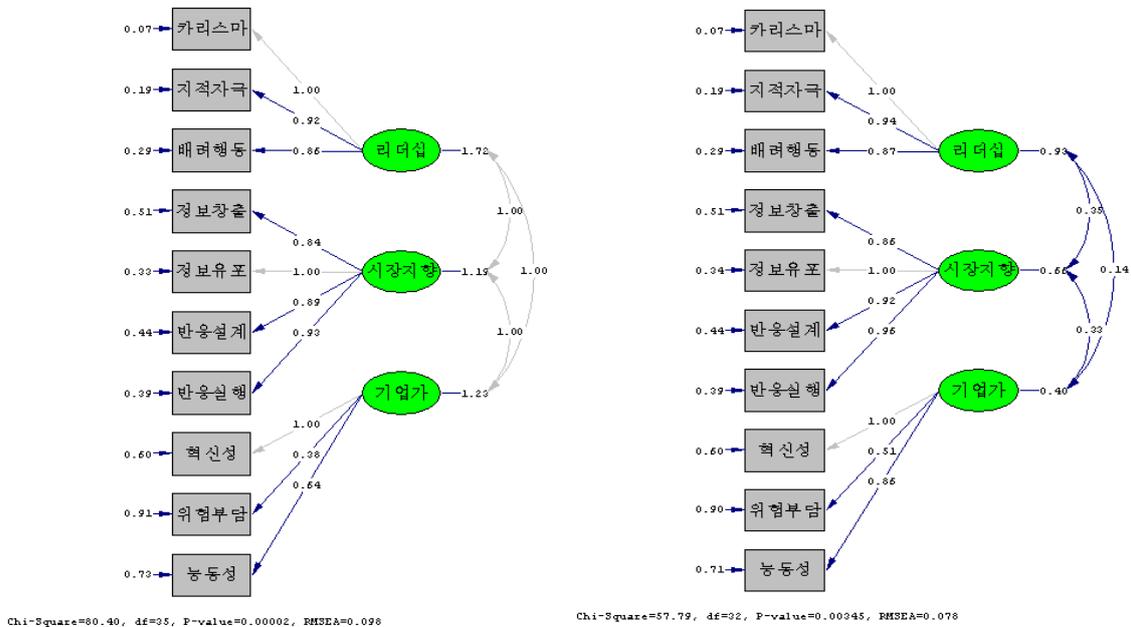
개념	문항	요인적재값	아이겐값	설명된 분산	Cronbach's α		
변혁적 리더십	카리스마	카리스마2	.917	9.080	69.843	0.962	
		카리스마3	.887				
		카리스마7	.884				
		카리스마6	.864				
		카리스마8	.857				
		카리스마4	.845				
		카리스마10	.843				
		카리스마9	.842				
		카리스마5	.798				
		카리스마11	.788				
지적자극	지적자극	지적자극15	.941	2.574	85.814	0.916	
		지적자극14	.927				
		지적자극16	.912				
배려행동	배려행동	배려행동19	.880	4.084	68.063	0.904	
		배려행동18	.875				
		배려행동21	.858				
		배려행동20	.841				
		배려행동17	.752				
		배려행동22	.730				
기업가적 성향	혁신성	혁신성2	.911	2.234	74.481	0.826	
		혁신성3	.869				
		혁신성1	.806				
	위험부담	위험부담	위험부담5	.812	1.799	59.975	0.662
			위험부담6	.787			
			위험부담4	.722			
	능동성	능동성	능동성8	.834	1.891	63.037	0.689
			능동성7	.820			
			능동성9	.723			
시장지향성	정보창출	정보창출2	.811	2.313	57.829	0.751	
		정보창출4	.802				
		정보창출1	.753				
		정보창출6	.667				
	정보유포	정보유포	정보유포8	.831	2.476	61.906	0.792
			정보유포7	.813			
			정보유포10	.803			
			정보유포9	.692			
	반응설계	반응설계	반응설계14	.866	1.498	74.925	0.655
			반응설계15	.866			
	반응실행	반응실행	반응실행20	.806	1.745	58.163	0.635
			반응실행17	.773			
반응실행16			.705				
성과	재무성과	재무성과1	.870	2.358	58.949	0.756	
		재무성과2	.864				
		재무성과3	.731				
		재무성과4	.567				

요인적재값이 낮아 제거되었다. 재무성과4를 제외한 모든 측정치의 요인적재값은 0.6 이상으로 매우 높은 것으로 나타나 집중타당성을 지닌 것으로 파악되었다. 또한 Cronbach's α 에 의한 신뢰성 분석 결과, 모든 개념의 신뢰도계수가 Nunnally (1978)가 제시하는 임계치인 0.7보다 크거나 근사한 것으로 나타나 만족할 만한 신뢰성을 지닌 것으로 나타났다.

이하 구조방정모형에서는 연구모형에 포함된 개념의 측정치가 비교적 많다는 점을 고려하여 성과를 제외한 나머지 개념의 경우, 개념별 하위차원에 대해 합산치를 활용하였다. 이는 분석을 보다 단순화하는 것을 목적으로 하고 있다. 우선 가설에 대한 검증에 앞서 측정모델(measurement model)을 활용하여 선행개념인 변혁적 리더십, 기업가 정신, 시장지향성에 대한 판별타당성 분

석이 이루어졌다.

판별타당성에 대한 분석은 Anderson and Gerbing (1988)이 제시한 절차에 따라 LISREL 8.72를 이용한 확증요인분석을 통해 모든 개념 간 상관계수가 1로 설정된 제약모델 ($\Phi=1.0$)과 비제약모델 간의 X^2 차이 검증에 의해 이루어졌다. 확증요인분석에서는 각각의 개념에 대해 하위차원별로 합산치를 활용하였다. 제약모델의 추정결과는 X^2 값이 80.40, $df=35$, $p=0.00002$, RMSEA= 0.098이었으며, 비제약모델의 경우 추정결과 X^2 값이 57.79, $df=32$, $p=0.00345$, RMSEA= 0.078으로 확인되었다. 두 모형 간의 ΔX^2 는 22.61로 자유도 3에서 유의적인 것으로 확인되었다. 따라서 세 개념은 판별타당성을 지니는 것으로 확인되었다.



〈그림 2〉 선행변수간의 판별타당도 검증(비제약모델과 제약모델)

IV. 가설검증

1. 상관관계 분석

<표 2>는 연구모형에 포함된 각 개념의 측정치 간 상관관계를 보여주고 있다. 여기서 보면, 변혁적 리더십의 세 하위차원 간의 상관관계는 매우 높은 것으로 나타나고 있으며, 시장지향성의 네 하위차원 간의 상관관계와 재무성과의 네 측정치 간의 상관관계도 비교적 높은 것으로 나타나고 있다. 하지만 기업가적 성향의 세 하위차원 간의 상관관계를 보면 혁신성과 능동성 간의 상관관계는 비교적 높은 반면에, 이들 하위차원과 위험부담 간의 상관관계는 비교적 낮은 것으로 나타나고 있다.

한편 평균값을 보면, 변혁적 리더십의 각 하위차원의 값은 4점 이상 (환산점수 5점 만점)으로 나타나고 있어 상위판매원의 변혁적 리더십에 대한 표본 하위판매원 집단의 평가가 비교적 높은 것으로 나타나고 있다. 반면 기업가적 성향의 하위차원 중 혁신성, 성과의 측정치 중 여타 하위판매원과 비교한 매출, 수익 그리고 기대매출의 경우에는 평균값이 3점 내외로 비교적 저조한 것으로 나타나고 있다.

2. 구조모형 분석

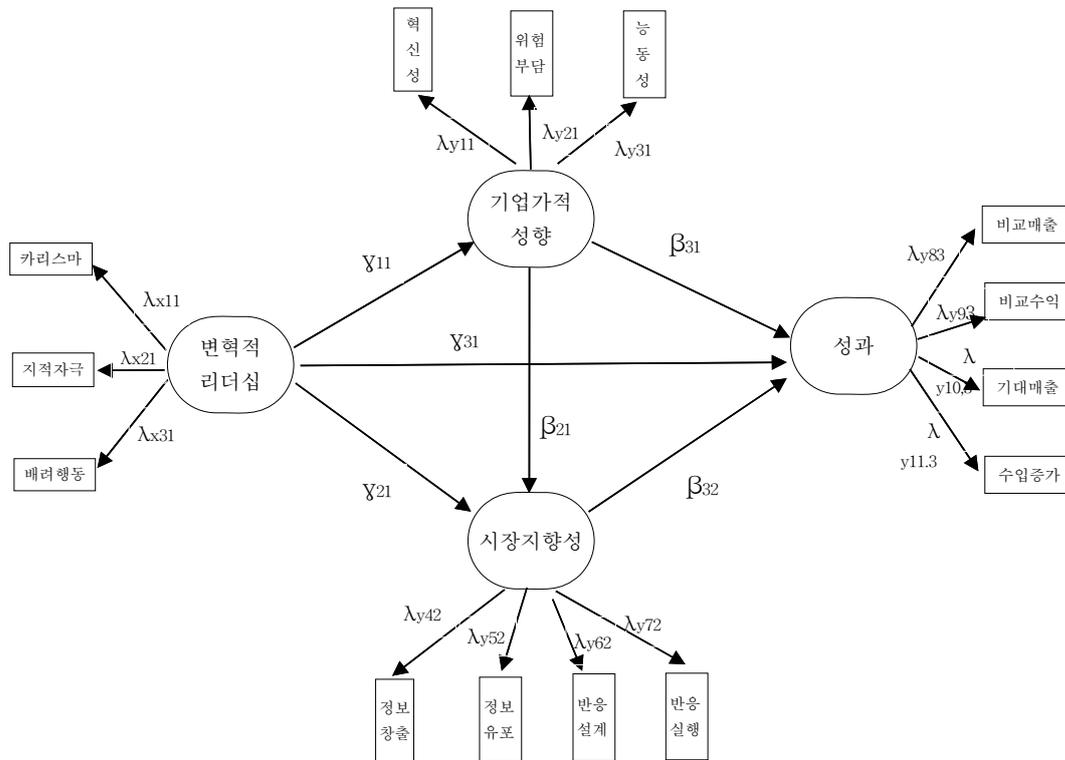
<그림 3>은 LISREL 구조모형(structural model)을 보여주고 있으며 <표 3>은 구조모형에서의 추정 결과를 보여주고 있다. 개별 추정계수의 유의성에 대한 검증에 앞서 구조모형의 적합도를 검증한 결과, 비록 X^2 값은 통

<표 2> 상관관계 표 (N=135)

	카리스마	지적 자극	배려 행동	정보 창출	정보 유포	반응 설계	반응 실행	혁신성	위험 부담	능동성	비교 매출	비교 수익	기대 매출	수입 증가
카리스마	1													
지적 자극	.870	1												
배려 행동	.812	.753	1											
정보 창출	.171	.169	.189	1										
정보 유포	.372	.365	.359	.549	1									
반응 설계	.268	.305	.372	.528	.646	1								
반응 실행	.385	.338	.373	.549	.640	.554	1							
혁신성	.037	.086	.174	.467	.238	.269	.334	1						
위험 부담	.104	.100	.116	.277	.177	.173	.072	.184	1					
능동성	.217	.159	.205	.322	.217	.210	.315	.344	.180	1				
비교 매출	.088	.130	.011	.325	.232	.288	.272	.216	.185	.082	1			
비교 수익	.074	.079	.021	.365	.194	.275	.269	.150	.158	.058	.788	1		
기대 매출	.130	.157	.089	.120	.126	.146	.274	.203	.069	.149	.471	.433	1	
수입 증가	.219	.218	.194	.260	.288	.148	.419	.183	.072	.349	.276	.302	.368	1
평균	4.313	4.251	4.138	3.346	3.457	3.222	3.513	3.093	3.414	3.859	2.990	3.040	3.020	3.660
표준편차	.693	.771	.751	.604	.781	.823	.686	.855	.755	.658	.881	.786	.918	.839

계적으로 유의적인 것으로 나타났으나 ($\chi^2 = 132.625$, $df = 71$, $p\text{-value} = 0.00001$), 나머지 적합도 지수는 대체로 만족할만한 수준이었다 (GFI=0.876, AGFI=0.817, NFI=0.893, NNFI=0.930, CFI=0.945, IFI=0.946, RMSEA=0.080, RMR=0.080).

기각되었다. 상위판매원의 변혁적 리더십은 하위판매원의 시장지향성에 긍정적으로 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며 ($\gamma_{21} = 0.253$, $t = 3.195$), 하위판매원의 기업가적 성향에도 $p = 0.10$ 수준에서 유의적인 영향을



〈그림 3〉 LISREL 구조모형

a: 성과를 제외한 각 개념의 하위차원은 합산치를 활용하였음.
 b: 오차항(error term)과 잔차(residual)는 그림에서 생략하였음.

<표 3>은 구조모형에서의 추정계수와 해당 계수의 t-값, 그리고 관련 가설의 채택 여부를 보여주고 있다. 우선 상위판매원의 변혁적 리더십은 $p = .10$ 수준에서 성과에 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며 ($\gamma_{31} = -0.071$, $t = -0.747$), 따라서 <가설 1>은

미치는 것으로 나타났다 ($\gamma_{11} = 0.154$, $t = 1.923$). 따라서 <가설 2>와 <가설 3>은 지지되었다.

〈표 3〉 LISREL 추정치 및 가설채택 여부

가설	가설 내용	추정 계수				가설검증 결과
		기호	추정 값	표준오차	t-값	
가설 1	변혁적 리더십 → (+) 성과 a	γ_{31}	-0.071	0.095	-0.747	기각
가설 2	변혁적 리더십 → (+) 기업가적 성향	γ_{11}	0.154	0.080	1.923	채택
가설 3	변혁적 리더십 → (+) 시장지향성	γ_{21}	0.253	0.079	3.195	채택
가설 4	기업가적 성향 → (+) 시장지향성	β_{21}	0.732	0.212	3.445	채택
가설 5	기업가적 성향 → (+) 성과	β_{31}	0.143	0.261	0.548	기각
가설 6	시장지향성 → (+) 성과	β_{32}	0.423	0.194	2.181	채택
변혁적 리더십	카리스마	λ_{x11}	1.0 b	-	-	-
	지적자극	λ_{x21}	0.935	0.053	17.806	-
	배려행동	λ_{x31}	0.875	0.058	15.086	-
기업가적 성향	혁신성	λ_{y11}	1.0 b	-	-	-
	위험부담	λ_{y21}	0.512	0.189	2.713	-
	능동성	λ_{y31}	0.830	0.224	3.707	-
시장지향 성	정보창출	λ_{y42}	0.886	0.106	8.331	-
	정보유포	λ_{y52}	1.0 b	-	-	-
	반응설계	λ_{y62}	0.930	0.106	8.799	-
	반응실행	λ_{y72}	0.974	0.105	9.244	-
성과	비교매출	λ_{y83}	1.0 b	-	-	-
	비교수익	λ_{y93}	0.969	0.097	9.956	-
	기대매출	$\lambda_{y10,3}$	0.583	0.095	6.143	-
	수입증가	$\lambda_{y11,3}$	0.396	0.099	4.012	-

a: 괄호안 부호는 기대방향임. b: 1로 고정된 값임.

하위판매원의 기업가적 성향은 시장지향성에 매우 강하게 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며 ($\beta_{21}=0.732$, $t=3.445$), 따라서 <가설 4>는 지지되었다. 하지만 하위판매원의 기업가적성향이 하위판매원의 성과에 미치는 영향은 통계적으로 유의적이지 않은 것으로 나타나고 있어 ($\beta_{31}=0.143$, $t=0.548$), <가설 5>를 기각하고 있다. 마지막으로 하위판매원의 시장지향성은 하위판매원의 성과에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta_{32}=0.423$, $t=2.181$), 따

라서 <가설 6>은 지지되었다.

<표 4>는 하위판매원의 성과에 영향을 미치는 것으로 설정된 선행 개념의 직접효과, 간접효과와 총효과의 크기를 보여주고 있다. 여기서 보면, 앞서 직접효과에 대한 분석에서는 상위판매원의 변혁적 리더십이 하위판매원의 성과에 미치는 영향이 유의적이지 않은 것으로 나타나고 있지만, 간접효과는 유의적인 것으로 나타나고 있다. 또한 기업가 정신의 경우에도 총효과의 경우 $p=0.05$ 수준에서, 간접효과의 경우 $p=0.10$

수준에서 하위판매원의 성과에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

위판매원의 모집과 교육훈련, 동기부여, 소액주문처리, 고객관리와 같은 기능을 기업을 대신하여 수행한다. 특히 상위판매원은

〈표 4〉 선행개념의 총 효과와 간접효과

선행개념 중속개념	변혁적 리더십		시장지향성		기업가적 성향	
	총효과	간접효과	총효과	간접효과	총효과	간접효과
시장지향성	0.366 ^a (0.077) ^b 4.721 ^c	0.113 (0.064) 1.765	-	-	0.732 (0.212) 3.445	-
기업가적 성향	0.154 (0.080) 1.923	-	-	-	-	-
성과	0.106 (0.087) 1.213	0.177 (0.060) 2.956	0.423 (0.194) 2.181	-	0.452 (0.203) 2.227	0.310 (0.160) 1.938

a: 추정 계수, b: 표준오차, c: t-값

V. 결론 및 토의

본 논문의 연구목적은 다단계판매업이 성공하기 위해서는 판매원의 역할이 중요하고 판매원에 대한 리더십 교육을 통해 판매원의 의식을 변화시키는 것이 중요하다는 인식으로부터 출발하고 있다. 실제로 다단계 판매업에 있어 기업성과는 판매원 네트워크의 규모에 전적으로 의존한다고 할 수 있으나 낮은 조직몰입과 부정적 동일시화로 인한 판매원의 높은 이직률은 다단계판매기업에게 극복해야 할 매우 중요한 과제가 되고 있다. 따라서 대다수의 다단계판매기업은 상위판매원의 성공담을 통해 하위판매원의 의식을 변화시키고자 많은 시간과 자금을 하위판매원에 대한 교육에 투자한다 (Florence 2003).

다단계판매조직에 있어 상위판매원은 하

다단계판매에 대한 의미부여(sense-making)를 위해 하위판매원의 신념, 욕구, 가치를 바꾸고 인식의 틀을 변화시켜 조직에 대한 몰입과 동일시화를 높이는데 기여한다. 상위판매원은 하위판매원의 다단계판매에 대한 부정적 인식을 감소시키기 위해 긍정적 정보를 제공하고 부정적 정보원천으로부터 하위판매원을 격리 보호한다 (Pratt and Rosa 2003). 또한 상위판매원은 하위판매원으로 하여금 자신의 조직을 위해 자신의 이해관계를 초월하도록 동기부여하기 위해 미래의 긍정적 비전을 명확히 심어주고, 자신의 성공사례를 통해 적절한 사업모형을 제공하며, 개개인에 대한 이해와 배려를 통해 심리적 지원을 하고, 현재의 성과에 안주하지 않고 보다 높은 성과를 성취하도록 독려한다 (Sparks and Schenk 2001). 상위판매원의 이러한 노력은 다단계판매 조직 내에 강한 조직문화(strong culture)를 형성하게 하며

하위판매원의 충성심과 몰입 수준을 높여 상위판매원으로 하여금 하위판매원을 사회적으로 통제할 수 있게 한다 (Pratt 2000). 예를 들어 암웨이(Amway)와 같은 다단계 판매 기업은 동일한 가치체계와 신념에 의해 움직이는 하나의 공동체이며 조직문화가 강한 대표적 기업이라 할 수 있다.

본 연구의 분석결과는 상위판매원의 변혁적 리더십이 하위판매원의 성과에 직접적인 영향을 미치지 않는 반면 하위판매원의 태도·행위 변수로서 기업가 정신과 시장지향성에 영향을 미치고 이를 통해 하위판매원의 성과에 간접적으로 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다. 이러한 연구 결과가 시사하는 바는 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 변혁적 리더십이 다단계 판매업의 맥락에서 대단히 중요한 개념이라는 점을 확인하였다. Bass(1990)를 중심으로 한 변혁적 리더십 연구자들은 변혁적 리더십이 부하의 신념이나 행위, 가치체계를 변화시켜 보다 높은 조직성과를 달성할 수 있다고 보고 있다. 기존의 연구에서 다단계 판매업의 맥락에서 변혁적 리더십의 효과를 검증한 경우는 전혀 없는데 본 연구의 결과 상위판매원의 변혁적 리더십이 하위판매원의 시장지향성과 기업가적 성향을 고취시켜 성과를 간접적으로 향상시키는 것을 확인하였다. 따라서 하위판매원의 역할이 매우 중요한 다단계판매 기업의 입장에서는 하위판매원의 성과를 향상시키기 위해 상위판매원의 변혁적 리더십을 적극 활용하는 노력이 필요하다. 특히 변혁적 리더십의 핵심이라고 볼 수 있는 비전제시 등의 덕목을 다단계판매업 리더십 교육에서 강화하는 것이 필요하다고 할 수 있다.

둘째, 본 연구는 변혁적 리더십의 효과는 시장지향성을 통하여 성과에 영향을 주었다는 점을 보여 주었다. 이 결과는 두 가지 시사점을 준다. 첫째, 시장지향성에 관한 많은 연구에서 이미 밝혀지고 있듯이 (Kohli and Jaworski 1993; Harris and Ogbonna 2001; Menguc et al. 2007), 다단계판매 기업이 하위판매원의 성과를 제고하고자 한다면 하위판매원으로 하여금 경쟁사와 고객에 대한 중요한 정보를 보다 많이 수집하고, 모든 하위판매원의 공유하며, 적절한 전략을 설계하고 실행하는데 활용할 수 있도록 지원하는 노력을 강화할 필요가 있다. 둘째, 변혁적 리더십을 통해 하위판매원들의 성과를 증진시키기 위해서는 리더십의 수행에서 전방위적인 리더십의 활용보다는 구체적으로 시장지향성이라는 방향에 초점을 맞춘 전략 (예: 비전제시) 등이 더 효과적이라고 할 수 있다.

셋째, 하위판매원의 기업가적 성향은 이들의 성과를 직접적으로 향상시키지 못하는 것으로 나타나고 있다. 이는 기업가적 성향 혹은 기업가 정신이 성과에 직접적인 영향을 미친다는 기존 연구와는 상이한 결과라 할 수 있다. 기업가적 성향은 혁신성(innovativeness), 위험감수성(risk taking), 진취성(proactiveness)의 세 가지 차원을 요체로 한다 (Covin and Slevin 1986; Barringer 1995; Barrett 1996). 이들 세 차원이 성과에 미치는 영향과 관련하여 기존 연구는 개별 하위차원과 성과와의 관계가 항상 일관되게 나타나지는 않는 것으로 보고하고 있다. 예를 들어, 혁신성과 진취성은 성과에 영향을 미치지만 위험감수성은 영향을 미치지 않는 것으로 보고하고 있으며 (Hughes and Morgan 2007; Michael

and Combs 2008; 구문모 2008; 박기용 2009), 기업가적 성향이 성과에 직접 영향을 미치는 것이 아니라 시장지향성을 매개변수로 하여 간접적으로 영향을 미치는 것으로 보고하고 있다 (윤성욱, 박성일 2008). 본 연구에서는 세 가지 차원이 성과에 미치는 영향을 각각 보고 있지 않으며 그 상위개념인 기업가적 성향이 미치는 영향을 보고 있다. 따라서 일부 차원의 경우 성과와 관련이 적거나 부정적일 수 있으며 (Hughes and Morgan 2007), 본 연구에서 확인하고 있듯이 시장지향성과 같은 매개변수를 통해 성과에 간접적으로 영향을 미친다는 추정이 가능하다.

이상의 이론 및 실무적 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계를 지니고 있다. 첫째, 변혁적 리더십을 포함한 리더십 연구에 의하면 리더십이 직무만족이나 직무 성과에 영향을 미치지 못하는 것으로 보고되고 있다 (Kerr and Jermier 1978; Kerr and Slocum 1981). 많은 리더십 연구가 이론적·경험적 타당성을 위협받고 있는 이유 중의 하나는 하위판매원의 업무 역량, 전문적 성향, 독립 욕구 등 리더십 대체요인(leadership substitutes)이 리더십 보다 더 중요한 의미를 지닐 수 있다고 보고 있기 때문이다 (Podsakoff, MacKenzie, and Bommer 1996). 본 연구에서도 변혁적 리더십은 하위판매원의 성과에 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타나고 있다. 이와 관련 향후 연구에서는 리더십 대체요인을 통제변수로 활용하거나 조절변수로 활용한 연구가 필요한 것으로 사료된다.

둘째, 본 연구는 서울 및 경인권역에 소

재하는 A사의 판매원을 대상으로 연구를 진행하였다. 비록 동 기업이 국내 최대의 다단계판매기업이라는 대표성은 지니고 있지만, 특정기업의 특정지역에서 활동하는 판매원을 대상으로 하였다는 점에서 본 연구의 결과를 일반화하기에는 한계가 있다.

셋째, 변혁적 리더십의 하위차원인 카리스마, 지적자극과 개별적 배려 요인의 독립적인 효과를 구분하여 검증하지 않았다. 이는 MLQ를 활용하고 있는 후속 연구에서도 나타나고 있는 문제이긴 하지만, 다단계판매업에서 나타나는 업종특성은 변혁적 리더십의 하위차원 중 상대적으로 더 중요한 차원이 있을 수 있음을 암시한다. 리더십 연구의 실제적 적용을 강화하기 위해서는 과연 각각의 하위차원이 업종에 따른 개념타당성을 지니고 있는가에 대해서는 더 많은 연구가 필요하다 할 것이다.

논문접수일 : 2010. 5. 14

게재확정일 : 2010. 6. 21

참고문헌

- 구문모 (2008), “문화산업의 기업가정신이 사업 성과에 미치는 영향,” *The Korea Small Business Review*, 30(4), 117-138.
- 김성국 (2001), *조직과 인간행동*, 서울 명경사.
- 김진희 (2008), “팀워크, 조직냉소주의 및 조직시민행동에 대한 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 효과: 고용지원센터 팀을 대상으로”, *인사조직연구*, 16(4), 1-40.

- 박기용 (2009), “외식산업의 기업가정신이 성과에 미치는 영향,” *한국조리학회지*, 15(3), 153-165
- 신용섭 외 5인 (1999), 리더십의 이론과 실제, 학지사.
- 유승동 (2001), “변혁적 리더십과 임파워먼트의 관계 신뢰의 매개역할”, *인사관리연구*, 24(2), 193-218.
- 윤성욱, 박성일 (2008), “프랜차이즈 가맹점의 창업정신이 경영성과에 미치는 영향 : 본사의 시장지향성과 가맹점 관계몰입의 매개효과”, *유통연구*, 13(3), 101-126
- 이춘우 (1999), 조직 앙트라프러뉴십의 역할과 조직성과에 관한 연구, 서울대학교 박사 학위 논문.
- 이형남 (2008), 가맹본부 관리자의 리더십이 가맹점 만족과 성과에 미치는 영향, 국민대학교 박사학위 논문.
- 임영균 외 (2007), “다단계판매 관련 정부정책”, 직접판매공제조합 백서, 직접판매공제조합.
- 임영균, 안광호, 김상용 (2010), 고객지향적 유통관리, 학현사
- 임준철, 윤정구 (1999), “부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 거래적 리더십이 부하의 혁신성향에 미치는 영향: 자기권능감의 매개역할을 중심으로”, *인사조직연구*, 7(1), 1-42.
- 탁진국, 장종순 (2002), “거래적 및 변혁적 리더십의 효과: 일선소대장을 중심으로,” *산업 및 조직*, 16(2), 47-60.
- Anderson, J. C. and D. W. Gerbing (1988), “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-step Approach,” *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411-423.
- Antoncic, B. and R. D. Hisrich (2001), “Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation,” *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.
- Barrett, A. (1996), “Did the Decline Continue? Comparing the Labor-Market Quality of United States Immigrants from the Late 1970's and Late 1980's,” *Journal of Population Economics*, Springer, 9(1), 55-63.
- Barringer, B. R. (1995), *The Performance Implications of Achieving a Fit Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management Practices*, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Missouri - Columbia.
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectation*, New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990), “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision,” *Organizational Dynamics*, Winter, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1995), “Transformational leadership,” *Journal of Management Inquiry*, 4(3), 293-298.
- Bass, B. M. and B. J. Avolio (1990), “The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development,” *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Bennis, W. (1976), *The Unconscious Conspiracy: Why Leaders Can't Lead*, New York:

- AMACOM.
- Berman, F. E. and J. B. Miner (1985), "Motivation to Manage at the Top Executive Level: A Test of the Hierarchic Role-Motivation Theory," *Personnel Psychology*, 38, 377 - 391.
- Biggart, N. W (1990), *Charismatic Capitalism: Direct Selling Organisations in America*, The University of Chicago Press, Chicago, IL, .
- Blake, R. B. and J. S. Mouton (1982), *Solving Costly Organizational Conflicts*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Burns, J. M. (1978), *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Busenitz, L. W., G. P. West, D. Shepherd, T. Nelson, G. N. Chandler and A. Zacharakis (2003), "Entrepreneurship Research in Emergence: Past Trends and Future Directions," *Journal of Management*, 29(3), 285 - 308.
- Covin, J. G. (1991), "Entrepreneurial vs. Conservative Firms: A Comparison of Strategies and Performance," *Journal of Management Studies*, 25(5), 439-462.
- Covin, J. G. and D. P. Slevin (1986), "The Development and Testing of An Organization-Level Entrepreneurship Scale," *Frontiers of Entrepreneurship Research*. In R. Ronstadt, J. Hornaday, R. Peterson, K. Vesper (eds.). 628 - 639. Wellesley, MA: Babson College.
- Dollinger, M. J. (1995), *Entrepreneurship strategies and Resources*, Boston: Irwin.
- Drucker, P. F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Harper & Row, New York.
- Dvir, T., D. Eden, B. Avolio and B. Shamir (2002), "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment," *Academy of Management Journal*, 45, 735-744.
- Fiedler, F. E (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- Florence, S. (2003), "Rewriting the Book on Training," *The American Salesman*, 48(Sep.), 18-20.
- Granfield, M. and A. Nicols (1975), "Economic and Marketing Aspects of the Direct Selling Industry," *Journal of Retailing*, 51(1), 33-50.
- Ghiselli, E. E. (1971), *Explorations in Managerial Talent*. Pacific Palisades, CA. Goodyear Publishing Company, Inc.
- Gumusluoglu, L. and A. İlsev (2009), "Transformational Leadership, Creativity and Organizational Innovation," *Journal of Business Research*, 62, 461-473.
- Harris, L. C. and E. Ogbonna (2001), "Competitive Advantage in the UK Food Retailing Sector: Past, Present and Future," *Journal of Retailing and Consumer Service*, 8, 157-173.
- Hersey, P. and K. H. Blanchard (1993), *Management of Organizational Behavior*, 6th ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Hiller, N. J. and D. C. Hambrick (2004), *Inflated Executives: The Role of Core*

- Self-Evaluations in Strategic Decision-Making*, Paper Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, New Orleans, LA.
- Hitt M. A. and R. D. Ireland (2000), *The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management Research*, in D.L. Sexton, H. Landstrom (Eds), Blackwell Publishers, Oxford.
- House, R. J. (1977), *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge (189-207)*, Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R. J., and J. M. Howell (1992), "Personality and Charismatic Leadership," *Leadership Quarterly*, 3, 81-108.
- Howell, J. M. and B. J. Avolio (1993), "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance," *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Howell, J. M. and C.A. Higgins (1990), "Champions of Technological Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35, 317-325.
- Hughes, M., and Morgan R. E. (2007), "Deconstructing The Relationship between Entrepreneurial Orientation and Business Performance at The Embryonic Stage of Firm Growth", *Industrial Marketing Management*, 36, 651-661.
- Hult, G. T. M. and D. J. Jr. Ketchen (2001), "Does Market Orientation Matter? A Test of the Relationship Between Positional Advantage and Performance," *Strategic Management Journal*, 22(9), 899-906.
- Jaworski, B.J. and A.K. Kohli (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, 57 (July), 52-70.
- Jung, D., C. Chow and A. Wu (2003), "The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings," *The Leadership Quarterly*, 14, 525-544.
- Kao, R. W. Y. (1995), *Entrepreneurship: A Wealth-Creation and Value-Added Process*, New York: Prentice-Hall.
- Kohli, A. K. and B. J. Jaworski (1990), "Market Orientation: the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54(2), 1 - 18.
- Kohli, A. K. and B. J. Jaworski (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, 57(July), 53-70.
- Kohli, A. K., B. J. Jaworski and A. Kumar (1993), "MARKOR: A Measure of Market Orientation," *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467 - 477.
- Kotter, J. P. (1995), *Leading change*, Boston: Harvard Business School Press.
- Kuhnerr, K. W. and P. Lewis (1987), "Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis" *Management Review*, 12(4), 648-657.
- Kuratko, D. F. and R. M. Hodgetts (2001),

- Entrepreneurship: A Contemporary Approach*, 5th edn, Fort Worth, TX: Dryden Press.
- Kuratko, D. F., R. D. Ireland and J. S. Hornsby (2001), "Improving Firm Performance Through Entrepreneurial Actions: Acordia's Corporate Entrepreneurship Strategy," *Academy of Management Executive*, 15(4), 60-71.
- Kustin, R.A. and R.A. Jones (1995), "Research note: a study of direct selling perceptions in Australia," *International Marketing Review*, 12(6), 60-67.
- Ling, Y., Z. Simsek, M. H. Lubatkin, and J. F. Veiga (2008), "Transformational Leadership's Role in Promoting Corporate Entrepreneurship: Examining the CEO-TMT Interface," *Academy of Management Journal*, 51(3), 557-576.
- Lowe, K. B., K. G. Kroeck and N. Sivasubramaniam (1996), "Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature," *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Maslow, A. (1943), "A Theory of Human Motivation," *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Matsuno, K., J.T. Mentzer, and A. Ozsomer (2002), "The Effect of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance," *Journal of Marketing*, 66, 18-32.
- Menguc, B., S. Auh and E. Shih (2007), "Transformational Leadership and Market Orientation: Implications for the Implementation of Competitive Strategies and Business Unit Performance," *Journal of Business Research*, 60(4), 314-321.
- Michael, S. C. and J. C. Combs (2008), "Entrepreneurial Failure: The Case of Franchise," *Journal of Small Business Management*, 46(1), 73-90.
- Morris, M. H. and D. F. Kuratko (2002), *Corporate Entrepreneurship*, Harcourt College Publishers: Orlando, Florida.
- Msweli, P. and A. Sargent (2001), "Modelling Distributor Retention in Network Marketing Organisations," *Marketing Intelligence & Planning*, 19(7), 507-514.
- Narver, J. C. and S. F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Narver, J. C., S. F. Slater and B. Tietje (1998), "Creating a Market Orientation," *Journal of Market Focused Management*, 2(1), 241-255.
- Northouse, P. G. (2001), *Leadership Theory and Practice*, second edition, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.
- Peterson, R. A., G. Albaum and N.M. Ridgway (1989), "Research Note: Consumers Who Buy From Direct Sales Companies," *Journal of Retailing*, 65(2), 273-86.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, and W. H. Bommer (1996), "Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership

- as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors,” *Journal of Management*, 22 (2), 259-298.
- Pratt, M. G. (2000), “The Good, The Bad, and The Ambivalent: Managing Identification Among Amway Distributors,” *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 456-93.
- Pratt, M. G. and J. A. Rosa (2003), “Transforming Work-Family Conflict into Commitment in Network Marketing Organizations,” *Academy of Management Journal*, 46(4), 395-418.
- Raymond, M., and J. F. Tanner (1994), “Maintaining Customer Relationship in Direct Sales: Stimulating Repeat Purchase Behaviour,” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14(3), 67-76.
- Schumpeter, J. (1934), *Capitalism, Socialism, and Democracy*, vol. 14, Harper and Row, New York.
- Schumpeter, J. A. (1934), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interests, and the Business Cycle*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Slater, S. F. and J. C. Narver (1994), “Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation - Performance Relationship?,” *Journal of Marketing*, 58 (1), 46 - 55.
- Slater S. F. and J. C. Narver (1995), “Market Orientation and Learning Organization,” *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Sparks, J. R. and J. A. Schenk (2001), “Explaining the Effects of Transformational Leadership: An Investigation of the Effects of Higher-Order Motives in Multilevel Marketing Organizations,” *Journal of Organizational Behavior*, 22, 849-869.
- Stogdill, R. M. and A. E. Coons (1957), *Leader Behavior: It is Description and Measurement*, Research Monograph, Ohio State University Press,
- Sudbury, W (1990), *Direct Selling: A Decision Frame Approach in Marketing*, Cranfield Institute of Technology, Cranfield, unpublished PhD Thesis.
- Vroom, V. H., and P.W. Yetton (1973), *Leadership and Decision-Making*, University of Pittsburgh Press.
- Weerawardena, J. (2003), “The Role of Marketing Capability in Innovation-based Competitive Strategy,” *Journal of Strategic Marketing*, 11(1), 15-35.
- Wotruba, T. R. (1990), “Full-time vs. Part-time Ssalespeople. A Comparison on Job Satisfaction, Performance, and Turnover in Direct Selling,” *International Journal of Research in Marketing*, 7(2), 97-109.
- Wotruba, T. R., D. Sciglimpaglia and P. K. Tyagi (1987), “Toward a Model of Turnover in Direct Selling Organisations,” *AMA Winter Education Conference - Marketing Theory Proceedings*, 348-353.
- Zahra, S. A. (1991), “Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Explorative Study,” *Journal of*

Business Venturing, 6,(4) 259-285.

Zahra, S. A. (1993), "Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach." *Journal of Business Venturing*, 8(4), 319-340.

Zahra, S. A. (1996), "Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities," *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713-1735.

Zahra, S. A., and J. G. Covin (1995), "Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis." *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.

Zahra, S. A., D. F. Jennings, and D. F. Kuratko (1999), "The Antecedents and Consequences of Firm-Level Entrepreneurship: The State of the Field," *Entrepreneurship Theory & Practice*, 24, 45-65.

Zahra, S. A., D. F. Kuratko and D. F. Jennings (1999), "Entrepreneurship and the Acquisition of Dynamic Organizational Capabilities." *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23(3), 5-10.

Zhao, H., C. Seibert, and C. Hills (2005), "The Mediating Role of Self-Efficacy in the Development of Entrepreneurial Intentions," *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 1265-1272.

<부록> 개념의 측정문항

변혁적 리더십:

카리스마

1. 상위판매원은 나에게 목표의식을 심어 준다.
2. 상위판매원은 존경을 받을 만한 사람이다.
3. 상위판매원과 함께 일하는 것이 자랑스럽다.
4. 상위판매원은 나로 하여금 스스로 과업에 열중하도록 해준다.
5. 상위판매원은 여건 변화에 따라 적절한 대응책을 수립하고 주도적으로 행동한다.
6. 나는 상위판매원의 행동을 표본으로 삼는다.
7. 나는 상위판매원을 신뢰한다.
8. 상위판매원은 나로 하여금 본사에 대한 충성심을 불러일으키도록 해준다.
9. 상위판매원은 미래에 대해 낙관적으로 말한다.
10. 상위판매원은 미래 가능성에 대한 비전으로 나를 격려한다.
11. 상위판매원은 내가 스스로 생각과 의견을 표현하도록 격려한다.
12. 상위판매원은 나의 장점을 잘 활용한다.
13. 상위판매원은 나에게 다른 사람의 관점을 이해하라고 격려해준다.

지적자극

1. 상위판매원의 제안은 내가 생각하지 못했던 부분을 생각하게 한다.

2. 상위판매원은 내가 새로운 각도에서 문제를 바라볼 수 있도록 도와준다.
3. 상위판매원은 내가 새로운 방법으로 문제해결을 시도하도록 자극한다.

배려행동

1. 상위판매원은 나의 사업성과가 우수한 기준에 도달하면 만족감을 표시한다.
2. 상위판매원은 내가 일처리를 잘 하였을 때 고마움을 표시한다.
3. 상위판매원은 내가 원하는 것을 알려고 하고 그것을 얻을 수 있도록 노력한다.
4. 상위판매원은 나의 개인적인 감정에도 깊은 관심을 보인다.
5. 상위판매원은 나에게 세심한 배려를 한다.
6. 상위판매원은 맡은 일을 잘 처리하는 나를 신임한다.

시장지향성:

정보창출

1. 나는 고객이 무엇을 원하는가를 파악하기 위해 고객과 수시로 대화한다.
2. 나는 자체적으로 다양한 시장조사 활동을 하고 있다.
3. 나는 고객이 어떤 제품을 좋아하고 있는가를 잘 파악하고 있지 못하다.
4. 나는 우리 회사의 제품과 서비스의 품질을 고객이 어떻게 평가하고 있는가를 수시로 조사하고 있다.
5. 나는 판매상품의 변화에 둔감하다.
6. 나는 회사 제품의 변화가 우리 사업에 어떤 영향을 미치게 될 것인가를 정기

적으로 검토하고 있다.

정보유포

1. 나는 본사 혹은 내 스폰서와 제품에서의 시장 변화추세에 관한 의견을 수시로 교환한다.
2. 나는 고객이 우리 사업에서 무엇을 원하고 있는가에 대해 본사 혹은 내 스폰서와 수시로 의견을 교환한다.
3. 중요한 고객에게 무슨 일이 생기면 나는 이를 바로 본사 혹은 내 스폰서에게 알려주고 있다.
4. 나는 우리 사업에 대한 고객 만족도를 평가하여 본사 혹은 내 스폰서에게 알려주고 있다.
5. 나는 경쟁 사업에 대한 중요한 정보가 입수되더라도 본사 혹은 내 스폰서에게 신속히 제공하지 못한다.

반응설계

1. 나는 경쟁사업자의 전략이 변화할 때 이에 신속하게 대응하지 못한다.
2. 나는 이런저런 이유로 우리 사업의 제품 및 서비스에 대한 고객 욕구에서의 변화를 무시하고 있다.
3. 나는 우리 회사의 제품 및 서비스 개발 노력이 고객 욕구에 부합하는가를 정기적으로 점검하고 있다.
4. 나는 회사제품에서의 변화에 대응하기 위해 본사 혹은 내 스폰서와 정기적으로 만나 계획을 수립한다.

반응실행

1. 나는 경쟁업체가 적극적인 캠페인에 나설 경우, 이에 즉각적으로 대응한다.
2. 나와 본사 혹은 내 스폰서 간의 활동이 잘 조정되고 있다.
3. 나는 고객의 불평에 아무런 대응을 하지 않는다.
4. 내가 설령 좋은 마케팅 계획을 수립하였다더라도 이를 적절한 시기에 진행할 수 있는 능력이 나에게서는 없다고 생각한다.
5. 고객이 제품 및 서비스를 개선할 것을 요구하는 경우, 나는 본사 혹은 내 스폰서와 협력하여 개선방안을 모색한다.

기업가적 성향:

혁신성

1. 나는 문제해결에 있어 전통적인 해법보다 창의적이고 새로운 해법을 더 중요하게 생각한다.
2. 일부 실패할 수도 있지만, 나는 혁신적인 마케팅 전략을 실천하고자 한다.
3. 나는 사업운영에 있어 작은 변화를 모색하기보다는 큰 변화를 모색한다.

위험부담

1. 나는 변화를 선도하기 보다는 질서를 지키고 위험을 피하는 것을 더 중요하게 생각한다.
2. 나는 사업을 안전하게 하고 싶어 한다.
3. 나는 성공할 것이라고 확신하는 계획만을 실천에 옮긴다.

능동성

1. 나는 시장의 변화가 나에게 긍정적인 기회를 제공한다고 확실히 믿고 있다.
2. 나는 문제나 위협보다는 기회에 대해 더 많이 얘기하는 성향이 있다.
3. 나는 경쟁업체의 전략에 따르기보다는 나의 전략을 경쟁업체가 따르도록 하고 싶어 한다.

성과:

1. 내 사업의 매출은 다른 사업자와 비교할 때 높은 편이다.
2. 내 사업의 수익성은 다른 사업자와 비교할 때 높은 편이다.
3. 현재의 사업 운영을 통해 얻는 수입은 내가 기대했던 것보다 크다.
4. 내 사업 운영을 통해 얻는 수입이 꾸준히 커지고 있다.

The Influences of Up-line Distributors' Transformational Leadership on Down-line Distributors' Entrepreneurship, Market Orientation and Performance*

Seong, Baiksoon**
Lim, Youngkyun***
Kim, Jungsik****

Abstract

Successful management of distributors is crucial for the success of multi-level marketing (MLM) because MLM sells products and services through distributor networks. The present study examines the impact of the up-line distributors' transformational leadership on down-line distributors' entrepreneurship, market orientation, and performance. The proposed research questions were examined based on a survey of 135 down-line distributors working at the largest domestic MLM company. A mediation mechanism was found that the up-line distributors' transformational leadership increases the down-line distributors' entrepreneurship and market orientation, which in turn influences their performance. Based on the findings, the present study suggests the importance of transformational leadership in MLM. Practical implications for the roles of transformational leadership and its impact on corporate management in specific business areas are also discussed.

Key words: multi-level marketing, transformational leadership, market orientation, entrepreneurship, performance

* This study was supported by the 2009 Research Fund of Kwangwoon University.

** Lecturer, Dept. of Business Admin., Kwangwoon University(edward83@hanmail.net)

*** Professor, Dept. of Business Admin., Kwangwoon University(lyk5316@kw.ac.kr)

**** Associate Professor, Dept. of Business Admin., Kwangwoon University(kim.jungsik@kw.ac.kr)

1. Introduction

Multi-level marketing (hereafter MLM) has a problem of employee's high turnover although the importance of managing distributors is greater than in other business types (Granfield and Nichols 1975; Wotruba 1990; Wotruba et al. 1987; Sudbury 1990). Primary reason for this is that the distributors' organizational commitment is low due to the very nature of multi-level marketing (Pratt and Rosa 2003; Mswili and Sargent 2001). In MLM companies, compared to other types of companies, no physical workplace exists, which results in the low level socialization of the distributors, and because sunk cost is low, distributors may easily quit business relationships with network marketing companies. Also, because most of the distributors has other occupations, they invest less in time and efforts for MLM (Pratt and Rosa 2003). In addition, consumers' attitude toward MLM is in general negative and therefore, distributors' organizational identification is low and sometimes negative (Peterson et al 1989; Raymond and Tanner 1994; Kustin and Jones 1995; Pratt 2000). Therefore, in MLM, leadership is more important than in other business areas. In particular, transformational leadership, which is the type of leadership that changes organizational members' attitude and motivates them to achieve organizational goals through providing more power and autonomy, is highly evaluated (Bass, 1990).

2. Literature Review

Theories on leadership have evolved to various perspectives such as individual's trait-focused approach (Ghiselli, 1971; Bennis, 1976; Berman and Miner, 1985); leader-follower interaction approach (Stogdill and Coons, 1957; Blake and Mouton, 1982); and situation-oriented or contingent approach (Fiedler, 1967; Vroom and Yetton, 1973; House, 1977; Hersey and Blanchard, 1993). Recently many scholars focus on transformational leadership theory because its emphasis on innovation and change (Burns 1978; Bass 1985, 1990) as the competition among companies becomes severely strong in today's globalized world.

Compared to traditional leadership theories that emphasize the transactions or exchange between leader and followers, transformational leadership is the one that boosts followers' and organization's performance through actualizing followers'

individual potentials by helping them realize their self-efficacy and values (Burn, 1978; Kuhnerr and Lewis, 1987). Transformational leadership consists of charisma, individualized consideration, and intellectual stimulation as conceptual components (Bass 1985, Bass and Avolio 1990). Charisma provides vision for future to followers through transcending vision, ideology, and heroic actions and makes followers identify with leaders through acting as a role model (Bass 1990; House and Howell 1992).

Individual consideration refers that leaders help followers learn the sense of responsibility and initiative through taking care of each individual follower with consideration, trusting and respecting them. Individual consideration improves an organization's performance by improving followers' satisfaction with leader and own sense of self-efficacy (Bass 1990).

Intellectual stimulation refers that leader help followers gain better perception of a problem, analyze the problem from a new perspective, and take a new direction for problem solving (Bass, 1985). Thus, leaders with an emphasis on intellectual stimulation help followers learn and adopt creative perspectives in analyzing and dealing with task situations beyond conventional criteria.

3. Research Model and Hypotheses

3.1 Research Model

Presented in <Figure 1>, primary question in the research model of this study is an examination of the relationship between transformational leadership and down-line distributors' performance. In particular, this study proposed an hypothesis that up-line distributors' transformational leadership influences down-line distributors' attitude and behavior, which in turn affect their job performance.

Insert Figure 1 about here.

3.2 Hypotheses

Previous studies show that transformational leadership has positive relations with

followers' attitude and organizational performance (Dvir et al., 2002; Howell and Avolio, 1993; Lowe et al., 1996). Considering the nature of MLM of which primary characteristic is to achieve high performance through the understanding and consideration of individual distributor (Sparks and Schenk 2001), transformational leadership composed of charisma, individual consideration, and intellectual stimulation is hypothesized to have positive relationship with down-line distributors' performance level.

Hypothesis 1: Up-line distributors' transformational leadership would be positively associated with down-line distributors' performance.

Since the distributors working in MLM perform their job independently and their relationships with companies are relatively loose, they need strong entrepreneurship in order to survive (Msweli and Sargent 2001). Therefore, entrepreneurship that emphasizes innovation, rejuvenation, and adoption of 'new game rules' is necessary for the MLM distributor. As a result, the following hypothesis is proposed.

Hypothesis 2: Up-line distributors' transformational leadership would be positively associated with down-line distributors' entrepreneurship.

Transformational leadership provides followers with a sense of belongingness, commitment, inspiration, and intellectual stimuli (Menguc et al. 2007). Market orientation is an key organizational capability that can be obtainable through such leadership. Especially, Narver et al. (1998) claims that it is not possible to create market orientation without transformational leadership. Thus, the following hypothesis is proposed.

Hypothesis 3: Up-line distributors' transformational leadership would be positively associated with down-line distributors' market orientation.

MLM is primarily required to access to customers by actively understanding their needs in order to obtain a leading position in market. However, this kind of market oriented corporate activities requires willingness to take a high level of risk taking (Slater and Narver, 1995). Thus, risk-taking entrepreneurship is an important factor to learn market orientation (Hult & Ketchen, 2001). Furthermore, it is reported that the market orientation plays an important role in determining company performance (Narver and Slater, 1990). On consideration of this, the following hypotheses are proposed.

Hypothesis 4: Down-line distributors' entrepreneurship would be positively associated with their market orientation.

Hypothesis 5: Down-line distributors' entrepreneurship would be positively associated with their performance.

Hypothesis 6: Down-line distributors' market orientation would be positively associated with their performance.

4. Sample and the Data Collection Procedure

All variables used in this study were measured by using 5-point Likert-type scales ranging from 'absolutely disagree' (1) to 'absolutely agree' (5). Transformational leadership was measured by the 22-item MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire; Bass, 1985), which consists of three components (charisma, intellectual stimulation, and individualized consideration). Market orientation (MRK) was measured by the 20-item MARKOR (Kohli, Jaworski, and Kumar, 1993). Entrepreneurship was measured by 9 items developed by Matsuno, Mentzer and Ozsomer(2002). Down-line distributors' performance was measured by a 4-item scale to assess financial performance developed by Lee(2008). Research data were collected through a survey conducted at two distribution centers located in Seoul and Kimpo with down-line distributors working for MLM company XYZ. A total number of 138 questionnaire was collected and 135 questionnaires were used for data analysis except three incomplete questionnaires.

5. Results and Discussions

5.1 Measure Validations

In order to examine the discriminant validity of the measures, a confirmative factor analysis using LISREL 8.72 was run with the procedure suggested by Anderson and Gerbing (1988), in which the chi-square difference value between the constrained model and the unconstrained model was tested. Fit indices of the constrained model were χ^2

=80.40 (df=35), whereas those of the unconstrained model were $\chi^2=57.79$ (df=32), showing that the two models was significantly different ($\chi^2=22.61$, df=3). Therefore, it was examined that latent variables used in this study had a discriminant validity for the subsequent test for the structural model.

5.2 Hypotheses test

<Figure 2> presents the proposed structural model. Considering the fit indices of the structural model, χ^2 value, which is highly sensitive to the sample size, was significant ($\chi^2=132.625$, df = 71, p=0.00001), but other fit indices were at satisfactory levels (GFI=0.876, AGFI=0.817, NFI=0.893, NNFI=0.930, CFI=0.945, IFI=0.946, RMSEA=0.080, RMR=0.080). Therefore, the proposed structural model was accepted with minor modifications. <Table 1> shows the path coefficients of the structural model, t-values, and the results of hypotheses test.

Insert [Figure 2] and [Table 1] about here.

6. Conclusion

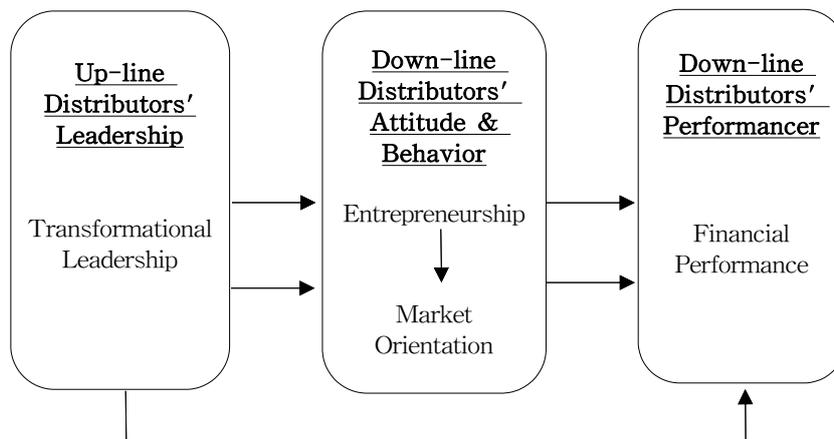
The present study found the mediation effect that up-line distributors' transformational leadership influences down-line distributors' entrepreneurship and market orientation, which in turn influences their performance. Based on the findings the following implications are claimed.

First, it was found that transformational leadership is significantly important in the context of multi-level marketing. This finding supports Bass(1990) and other researchers' argument that transformational leadership increases organizational performance by transforming followers' faith, action, and value system. While no previous study has examined the effects of transformational leadership in the context of multi-level marketing, the present study provides knowledge on the mechanism how transformational leadership influences down-line distributors' performance in an indirect way by examining the mediating effect of entrepreneurship. An implication from this result is that the

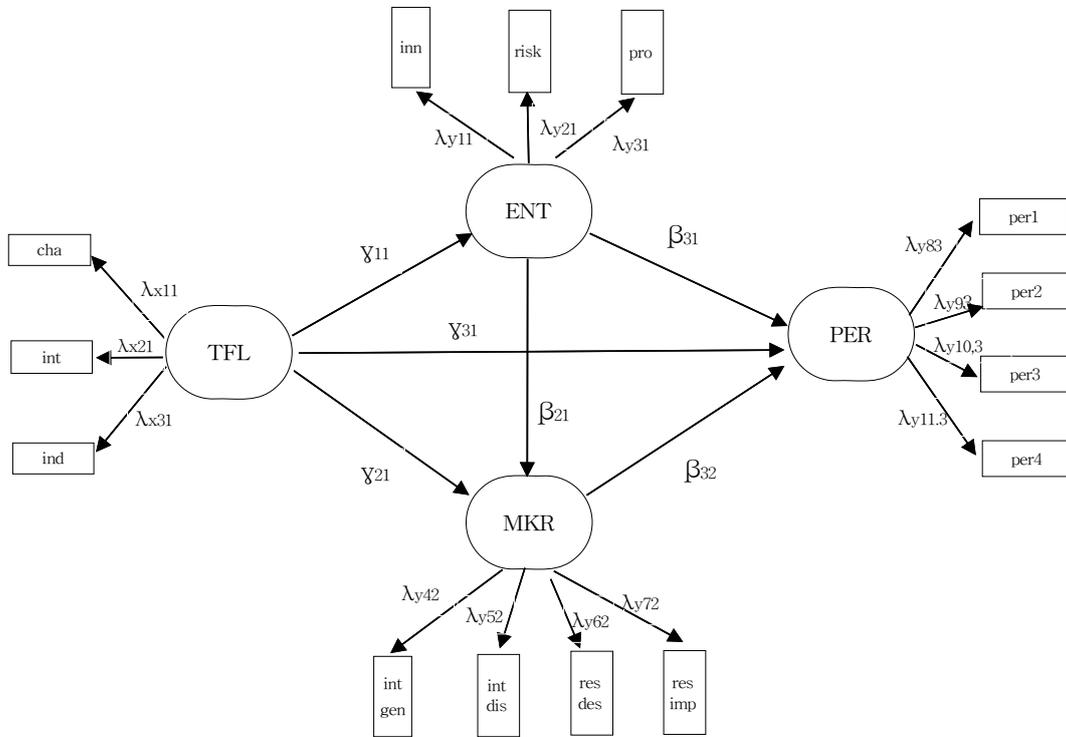
transformational leadership is highly recommended in MLM context, in which down-line distributors' individual initiatives, vision, and innovative propensity are strongly required.

Secondly, this study showed that the effect of transformational leadership on performance is also mediated through market orientation. From this result, two implications can be discussed. The one is that, as revealed in many studies on market orientation (Kohli and Jaworski, 1993; Harris and Ogbonna, 2001; Menguc et al. 2007), collecting and sharing market information and building corporate policy to support such efforts are highly required. The other is that in order to boost down-line distributors' performance level through leadership management, a leadership strategy more effective in market orientation (i.e., vision provision) is highly recommended than all-around leadership strategy.

Thirdly, it was found that down-line distributors' entrepreneurship did not increase their performance. This finding is not consistent with the previous findings that proposed direct relationship between entrepreneurship and performance. Findings from this study suggest that the three components of entrepreneurship (innovativeness, risk taking, proactiveness)(Covin and Slevin, 1986; Barringer, 1995; Barrett, 1996) may have separate relations with performance. For example, this study showed that innovativeness and proactiveness had positive relationships with performance, whereas risk taking did not (Hughes and Morgan, 2007; Michael and Combs 2008; Koo, 2008; Park, 2009), and this finding is consistent with the claims that entrepreneurship influences performance indirectly through the mediation of market orientation (Yoon and Park, 2008).



<Figure 1> Research Model



〈Figure 2〉 LISREL Results

Footnote 1: Values of the observed variables are the sum of measured items except performance.

Footnote 2: For simplification, the error terms and residuals are not presented in the figure.

TFL: transformational leadership of up-line distributors

ENT: entrepreneurship of down-line distributors

MKR: market orientation of down-line distributors

PER: performance of down-line distributors

〈Table 1〉 Results of Hypothesis Test

Hypotheses	Paths	parameter estimates		standard errors	t-values	test results
H 1	TFL -> (+) PER ^a	γ_{31}	-0.071	0.095	-0.747	rejected
H 2	TFL -> (+) ENT	γ_{11}	0.154	0.080	1.923	accepted
H 3	TFL -> (+) MKR	γ_{21}	0.253	0.079	3.195	accepted
H 4	ENT -> (+) MKR	β_{21}	0.732	0.212	3.445	accepted
H 5	ENT -> (+) PER	β_{31}	0.143	0.261	0.548	rejected
H 6	MKR -> (+) PER	β_{32}	0.423	0.194	2.181	accepted
Transformational leadership (TFL)	charisma	λ_{x11}	1.0 ^b	-	-	-
	intellectual stimulation	λ_{x21}	0.935	0.053	17.806	-
	individualized consideration	λ_{x31}	0.875	0.058	15.086	-
Entrepreneurship (ENT)	innovativeness	λ_{y11}	1.0 ^b	-	-	-
	risk taking	λ_{y21}	0.512	0.189	2.713	-
	proactiveness	λ_{y31}	0.830	0.224	3.707	-
Market orientation (MKR)	intelligence generation	λ_{y42}	0.886	0.106	8.331	-
	intelligence dissemination	λ_{y52}	1.0 ^b	-	-	-
	response design	λ_{y62}	0.930	0.106	8.799	-
	response implementation	λ_{y72}	0.974	0.105	9.244	-
Performance (PER)	relative sales	λ_{y83}	1.0 ^b	-	-	-
	relative profitability	λ_{y93}	0.969	0.097	9.956	-
	relative revenue	$\lambda_{y10,3}$	0.583	0.095	6.143	-
	revenue growth	$\lambda_{y11,3}$	0.396	0.099	4.012	-

a: The directions in the parentheses are the hypothesized ones.

b: Parameters constrained at 1.0.