

영업 관리자의 이슈 리더십이 팀 영업성과에 미치는 영향 : 팀 적응적 판매행동의 매개효과와 TMX의 조절효과

주경진 (전자랜드)¹⁾ 정병규 (성결대학교 경영학과 조교수)²⁾

국문 요약

본 연구의 목적은 영업 관리자의 이슈리더십이 영업팀 성과에 미치는 영향을 팀 수준에서 확인하는 것이었다. 특히 이슈리더십과 영업팀 성과 사이의 매커니즘으로서의 팀 적응적 판매행동의 영향과 경계조건으로서의 TMX(team-member exchange)의 영향을 검증하였다. 연구 수행을 위해 125개 영업팀에서 영업 관리자, 구성원 등의 응답 데이터 소스를 활용하여 독립변수와 종속변수를 2개월의 시간차를 두고 측정하였으며, 다음과 같은 실증적 분석 결과를 도출하였다. 첫째, 영업 관리자의 이슈리더십은 영업팀 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 팀 적응적 판매행동은 이슈 리더십과 영업팀 성과 간 부분 매개를 하는 것으로 나타났다. 셋째, TMX는 이슈 리더십과 영업팀 성과 간의 관계를 조절하였다. 이러한 실증 분석 결과는 학술적으로는 B2C영역에서 세일즈리더십으로서 이슈리더십의 효과성을 처음으로 입증하였고, 영업팀 성과의 매커니즘으로서 팀 적응적 판매행동과 TMX의 상황요인을 검증했다는 데 의미가 있다. 실무적으로는 체계적인 이슈리더 육성과 팀 수준에서의 창의적인 판매행동 개발, 영업팀 내 사회적 교환관계(TMX) 활성화가 영업팀 성과에 기여할 것이라고 사료된다.

■ 중심어: 영업 관리자, 이슈 리더십, 팀 적응적 판매행동, TMX(team-member exchange), 영업팀 성과

I. 서론

최근 B2C환경 하에 있는 유통업체들(백화점, 대형마트, 전자제품 전문점 등)은 오프라인 뿐만 아니라 온라인을 동시에 운영하게 되면서 오프라인 기반의 소매점들은 더욱 치열한 경쟁을 펼치고 있다(서민재 외, 2017). 또한 온라인을 기반으로 하는 유통업체의 급속한 성장은 오프라인 매장들에게 위기 요인으로 작용하고 있다. 하지만 Sharma(2001)는 유통업체간 초경쟁과 인터넷매장의 성장은 오히려 오프라인 매장의 영업 구성원들이 주요한 경쟁우위 자원이 될 수 있다고 강조하였다. 오프라인 매장에서는 영업 구성원들이 고객에게 구매할 수 있는 환경을 창출하고 점포의 브랜드 이미지를 부여할 수 있는 서비스를 직접 제공하기 때문에 동일한 유통업체 매장에서조차 영업 구성원에 따라 고객이 느끼는 구매 경험과 구매 결정은 변화하게 된다(Sharma & Krishnan, 2002). 또한 B2C 소매업에서 영업팀의 구성원들이 고객과의 상호작용을 통해 얻어지는 판매 결과는 영업조직

1)제1저자 : 전자랜드 경영지원팀 이사, 경영학박사, hrjoo@etland.co.kr

2)교신저자 : 성결대학교 경영학과 조교수, 경영학 박사, gljoseph@sungkyul.ac.kr

· 투고일: 2023-05-19 · 수정일: 2023-06-15 · 게재확정일: 2023-06-23

과 회사의 경영성과에 직접적인 영향을 미치게 된다. 따라서 영업팀 구성원들의 행동과 영업성과에 영향을 미치는 요인을 탐색하는 것은 영업연구에서 중요한 연구주제라고 할 수 있다(Verbeke et al., 2011).

현재까지 영업조직 성과에 미치는 선행요인으로는 영업 구성원들의 개인특성과 과업특성, 역할지각, 조직특성 등으로 주로 연구가 되어왔으나(유창조 외, 2008), 최근 영업연구에서 활발하게 진행되는 분야는 효과적인 영업 행동을 통해 영업력을 만들어내는 영업 관리자의 역할에 관한 것이다(박정은, 2014). 마케팅 학자들이 영업 관리자의 행동과 그 결과에 관심을 가져온 이유는 영업 관리자의 리더십 행위가 영업 구성원들의 행동과 영업 팀 성과에 결정적인 영향을 미치기 때문이다(Verbeke et al., 2011; Panagopoulos & Ogilvie, 2015).

이러한 중요성에도 불구하고 지금까지 영업연구에서 사용된 리더십 이론들(예: 경로-목표이론, 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 진성리더십, 윤리적 리더십 등)은 내용이 지나치게 추상적이어서 매 시간 현장에서 성과를 만들어야 하는 소매영업 상황에 적용하기 힘들다는 한계를 가지고 있다. B2C 유통회사의 영업현장은 수많은 환경 변화에 직면하게 된다. 예를 들면, 코로나19와 같은 사회적 경제적 충격뿐만 아니라 경쟁사, 상권, 소비성향 변화까지 많은 이슈와 기회에 맞닥뜨리게 된다. 이러한 상황을 극복하기 위해 영업 관리자는 시장 환경에서 새로운 단서(cue)와 방법을 찾아내고 영업 구성원들과 직접적인 상호작용을 통해 영업성과를 만들어야 하는 책임과 역할이 요구된다. 영업 관리자가 영업성과 창출을 위해 제시하는 ‘새로운 아이디어와 방법들’은 ‘이슈(매체)’가 되고, 영업 관리자와 구성원들 간에는 이러한 ‘매체’를 중심으로 리더십이 작동된다고 할 수 있다. 이러한 이슈(매체)중심의 리더십 관점은 리더십을 리더의 개인특성, 관계, 행동, 역할 등으로 막연하고 포괄적으로 정의하지 않고 사건, 문제, 기회와 같은 구체적인 수단 또는 매체에 기반하여 설명함으로써, 리더십 행동에 대한 이해의 폭과 깊이를 더해주고 있다(김동산 외, 2014).

본 연구는 이러한 취지에서, 매일 같이 치열한 경쟁이 발생하고 있는 실제 소매유통 상황에 적용하기 쉽고 성과창출 프로세스에 초점을 맞춘 ‘이슈리더십 이론’을 선택하여, 영업 관리자의 이슈리더십이 영업팀 성과에 미치는 영향을 실증적으로 검증하고자 했다. 이슈리더십은 리더의 자질이나 행위를 지정하지 않으며, 리더가 소매유통 현장에서 구성원들과 함께 달성해야 할 성과를 어떠한 프로세스대로 만들어 가야하는지를 알려주는 매우 현실적이고 실효성 있는 리더십이론이라고 할 수 있다. 이슈리더인 영업 관리자의 인지적 자극과 구성원 몰입, 이슈를 실행하는 순환적이고 역동적인 과정은 사회적 정보처리이론(Salancik & Pfeffer, 1978), 자기결정성이론(Deci & Ryan, 1985), 사회정체성이론(Tajfel & Turner, 1986)을 바탕으로 구성원들에게 영향을 미치고, 결과적으로 영업팀의 성과를 향상시킬 수 있을 것으로 추론된다(백기복, 2005).

선행 연구들에서 이슈리더십이 성과에 미치는 효과성은 일관성 있게 나타나고 있으나(곽기영 외, 2016), 특히 B2C 영업환경에서 영업 관리자의 이슈리더십이 어떤 메커니즘을 통해 영업 성과에 영향을 미치는지에 관한 연구는 매우 부족한 실정이다. 이에 본 연구에서는 영업지점 구성원들의 팀 적응적 판매행동(team adaptive selling behavior)을 매개요인으로 산정하였다.

적응적 판매행동은 고객과 직접 상호작용하는 과정에서 영업 구성원이 판매행동을 변경할 수 있는 영업사원의 능력(Weitz, 1981), 혹은 판매상황에서 지각된 정보를 바탕으로 고객의 욕구에 맞춰 응대 스타일과 방법, 판매행위를 수정하는 것이다(Spiro & Weitz, 1990). 지식경제 시대의 고객들은 이전 보다 더 많은 정보를 가지고 있으며, 고객의 필요나 욕구는 갈수록 다양화되고 있다. 이러한 고객들의 니즈를 충족시키고 판매성과를 높이기 위해서는 적응적 판매행동과 같은 효과적인 영업행위가 반드시 요구되는 실정이다(박정은, 2014).

어떤 리더십이론도 모든 상황에 똑같이 적용되지는 않는다. 따라서 한 이론이 적용되는 ‘경계조건’(boundary condition)을 알아보는 것은 매우 중요한 의미를 갖는다(Yukl, 2011). 특히, 리더십이 사람들 간의 관계에 기초하고 있다는 근본개념을 고려할 때, 구성원들 간의 관계의 특징에 따라 이슈리더십과 성과의 관계가 달라질 수 있다는 관계차원의 경계조건에 대한 검증이 필요할 것이다. 본 연구에서는 B2C 환경의 영업팀 내 구성원들 간 사회적 관계의 중요성을 인식하여 사회적 자본이론과 사회적 교환이론을 바탕으로 TMX(team member exchange)를 이슈리더십의 상황요인으로 설명하고자 했다. B2C 영업조직에서 높은 수준의 팀-구성원 교환관

계(TMX)는 단순한 업무 수행 이상으로 도움, 인정, 상호지원 등과 같은 사회적 요소와 자원을 교환하게 되므로 (박준철 외, 2010), 이슈리더십의 효과성을 강화하는 상황요인이 될 수 있다.

분석수준과 관련하여 현재까지 마케팅 영역에서는 다수의 연구가 영업사원 개인수준 연구에 그치고 있어서 영업 팀(집단) 수준으로 연구의 범위를 확대할 필요가 있다(Homburg et al., 2012; 박정은, 2014). 개인수준에서 발견되는 변수들이 팀(집단) 수준에서도 동일하게 작동하는 것은 아니기 때문이다(Tasa et al., 2007). 그리고 현대의 B2C 유통기업들은 대부분 영업팀 단위의 조직망으로 영업 활동을 전개하고 있으나, 영업 팀(집단) 수준의 역동성에 대한 연구와 이해는 많이 부족한 상황이다(홍계훈, 이수정, 2013). 영업팀은 개별 영업사원보다 효과적인 판매에 필요한 중요하고 복합적인 기술을 더 효과적으로 적용할 수 있다(Weitz & Bradford, 1999). 영업 팀은 다양한 정보를 결합하여 고객의 니즈를 분석하고 구매 결정에 효과적으로 영향을 줄 수 있기 때문에 팀 수준의 연구가 무엇보다 필요한 실정이다(Guenzi et al., 2007).

본 연구는 이와 같은 문제의식을 가지고 그간 연구가 매우 미흡하였던 B2C 상황에서 영업 관리자의 이슈리더십이 팀 영업성장에 미치는 영향과 팀 적응적 판매행동, TMX와의 관계를 기존 연구를 토대로 검토하고, 유통업체에 속해있는 영업지점을 팀 수준에서 실증적으로 분석함으로써 이론적 의의를 찾고 관리적 시사점을 제공하고자 했다.

II. 이론적 배경 및 연구가설

2.1 이슈리더십과 팀 영업성과의 관계

이슈리더십은 도전적이고 가치 있는 이슈를 창안하고, 조직 구성원에게 공감대를 형성하여 참여시키며, 이슈를 실행할 수 있도록 지원함으로써 성과를 만들어내는 과정이다(송종영 외, 2016). 이슈(issue)란 구성원들의 주의(attention)를 이끌어내도록 만드는 자극(stimulus)으로서 경영 현장에서는 구체적인 기회, 문제, 아이디어 등이 될 수 있다(백기복, 2012). 이슈리더십은 리더의 주도적인 행동과 성과 지향적인 관점을 갖는다(백규선 외, 2015). 즉, 리더가 혁신하려는 과업이나 이슈의 프로세스를 스스로 적극적으로 주관하는 것이 특징이다. 이슈리더십은 이러한 특성으로 인해 어느 조직에서든지 적용이 가능하며, 구성원이 어떤 가치관을 가지고 있는지, 어떤 상황(평상시, 위기상황)에서든지 적용할 수 있다는 점이 큰 장점이라고 할 수 있다.

이슈리더십은 3차원으로 구성되어 있다. 경영 환경에서 중요하다고 판단되는 이슈를 창안하는 행동(이슈창안), 창안된 이슈를 관련된 구성원들(즉, 오디언스)에게 그 중요성을 설득하고 동참과 몰입을 이끌어내는 행동(오디언스 몰입), 그리고 이슈를 성공적으로 실행하기 위한 효과성 있는 실천 시스템을 구축하는 행동(이슈실행)이다(백기복, 2005).

이슈리더십의 이러한 특징을 B2C 환경의 세일즈 리더십으로 적용하면 다음과 같다. 첫째, 영업 관리자가 발휘하는 이슈창안 행위는 영업 구성원들의 인식과 생각에 영향을 주는 사회적 단서 역할을 하게 된다(강승완, 2014). 복잡 다변한 영업환경 가운데서 새로운 단서(cue)와 아이디어를 찾아서 제안하는 영업 관리자에게서 구성원들은 인지적인 자극을 받게 되고, 기존과 다른 새로운 아이디어와 판매방법에 적응하기 위하여 영업 구성원들 간에는 '자발적 교류'가 발생하게 된다. 둘째, 영업 관리자의 오디언스몰입 행위는 구성원들에게 '이 이슈가 왜 중요한지'에 대한 가치와 의미를 공감하게 함으로써 구성원들이 영업성과 달성을 위해 자발적으로 행동하려는 내재적인 동기부여를 촉진하게 된다(김동산 외, 2014). 셋째, 영업 관리자들의 이슈실행 행위는 구성원들에게 실제적인 지원과 실행 시스템을 제공해줌으로써 그들이 집단에 소속된 정체성을 느끼게 하고 영업팀의 성과달성에 요구되는 적극적인 판매행동을 이끌어 낼 수 있게 된다(노정희, 김승현, 2013). 이와 같은 영업 관리자의 '이슈창안→오디언스몰입→이슈실행'의 프로세스와 사이클을 통한 영업성과 창출은 이슈리더십이 가지고 있는 가장 중요한 차별성이라고 할 수 있다.

한편 리더십의 결과적인 목적은 성과의 달성이라 할 수 있으며 그 과정과 결과는 개인, 팀(집단), 조직 등 다양한 수준에서 나타날 수 있다. Perry et al.(1999)은 영업팀 수준에서의 영업성과를 크게 3가지로 산정하였다. 첫째, 팀 만족, 팀 몰입, 팀 응집력, 팀 잠재력 등의 인지적·정서적 성과, 둘째, 커뮤니케이션, 조직시민행동, 노력 등과 같은 행동적 성과, 셋째, 매출달성, 매출성장, 경상이익, 신규고객 가입률, 기존고객 유지율 등의 객관적 자료에 의한 팀 효과성이다.

본 연구에서는 영업팀 단위의 주관적 팀 성과를 영업성으로 산정하였다. 주관적 팀 성과는 영업 관리자 또는 영업 구성원들이 인식하는 주관적인 팀 성과의 정도이다. 영업팀의 전반적 성과에 대해 자신이 속한 영업팀(집단)이 다른 영업팀(집단)에 비해 얼마나 우수하다고 인식하는지를 측정하는 결과변수이며(홍계훈, 이수정, 2013), 이러한 주관적 성과지표 사용의 타당성을 검증한 선행 연구들이 다수 존재한다(한현정, 윤세목, 2011). 주관적 성과지표 측정은 객관적 척도보다 수집이 용이하며(Shoham, 1998), 주관적 성과지표 측정과 객관적 성과지표 측정이 긍정적으로 연관되어 있다는 결과를 선행연구에서 발견할 수 있다(Styles, 1998).

이슈리더십의 3차원 요인들이 팀 영업성과에 영향을 미치는 관계를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 영업 관리자의 이슈창안 행위는 영업팀 구성원의 '주의(attention)'를 집중시켜 '적응적 긴장(adaptive tension)'을 유발하는 기능을 한다(김익택, 2009). 이러한 적응적 긴장은 영업팀 구성원들 사이에 '자발적 교류'를 증진시키는데, 영업 관리자로부터 이슈가 제기되었을 때 구성원들에게는 그 이슈의 창조적 가치를 인식하고 보다 생산적인 토론과 상호작용이 촉진된다(김익택, 백기복, 2012). 즉, 각 구성원들은 정보를 교환하고, 행동을 취하며, 피드백으로 대응한다. 이러한 상호작용의 결과 구성원들 간에 이슈의 창조적 가치에 대해 공감감이 이루어지면 상호관계가 형성된다(백기복, 1998). 이러한 영업 관리자의 이슈창안 행위는 구성원의 인지적 자극과 새로운 이슈에 대한 상호 작용에 영향을 주게 되고, 구성원들은 영업 관리자의 행동이나 태도, 가치관 등에 관심을 가지고 역할 모델을 학습하고 모방하게 된다(Bandura, 1986). 이와 같이 영업 관리자는 역할 모델을 통해 구성원들의 태도와 행동에 영향을 미치게 된다(Brown & Treviño, 2006). 구성원들은 다른 사람들, 특히 리더의 행동을 보고 따라 배우게 되며, 이러한 리더의 이슈창안 행동을 구성원들도 배워 따라하게 된다고 추론할 수 있다(Bandura, 1986).

둘째, 오디언스 몰입은 공유와 토론, 설득에 기반하여 리더가 제기한 새로운 이슈를 구성원(오디언스)들에게 셀링(selling)하는 행위를 의미한다(백기복, 2005). 이슈셀링 행위에는 이슈와 관련한 지식과 정보를 제공하고, 이슈를 통해 도달하게 될 구체적인 성과와 결과수준을 제시함으로써 구성원들의 공감대를 형성하는 것이 포함된다(김동산 외, 2014). 영업 관리자는 새롭게 제시한 이슈에 대한 몰입을 유도함으로써 구성원들에게 이슈의 의미와 가치에 대한 내재화가 일어나게 하고, 구성원들 속에 내재적 동기부여가 활성화되어 보다 적극적인 영업활동을 할 수 있게 된다(Shedon & Houser-Marko, 2001). 또한 이슈몰입을 통해 구성원들이 이슈에 대한 영업정책과 상품지식을 알고 이슈를 통해 달성하는 구체적인 성과에 대한 정보를 아는 것은 매우 중요하다. 이로 인해 영업 구성원들은 스스로가 이슈를 소속된 영업팀의 목표달성과 성과미션에 적극적으로 부합시키고, 고객과의 세일즈 접점에서 영업성과 창출을 위한 의사결정을 스스로 할 수 있는 역량을 향상시킬 수 있게 된다(김동산 외, 2014).

셋째, 이슈실행은 이슈 실천 과정에서 영업 관리자의 조직력 및 기획력, 과정관리력, 자원동원력, 장애돌파력 등을 의미한다(백기복, 2005). 이슈 실천을 위한 영업 관리자의 조직 차원의 지원, 시스템 구축 행위 등은 구성원들로 하여금 조직에 대한 신뢰와 몰입, 창의적이고 혁신적인 행동을 하게 할 것이며 이것은 영업성으로 연결될 것으로 예상할 수 있다(백유성, 신영숙, 2007). 영업 관리자의 조직 차원의 지원, 시스템 구축 행위 등은 구성원들로 하여금 집단소속감을 강화하게 되고, 집단에 대한 소속감이 강해지게 되면 그 집단이 가진 가치와 규범을 따르는 과정에서 행복이나 보람 또는 기쁨을 느끼는 감정적 반응이 나타난다(Hogg, 1994). 이러한 영업 관리자의 이슈실행 행위는 구성원들로 하여금 강한 집단소속감을 가질 수 있도록 하고, 구성원들 스스로가 영업성과를 달성하기 위한 자발적인 행동을 할 수 있게 한다고 추론해볼 수 있다.

상기에서 논의한 바를 근거로 영업 관리자의 이슈리더십은 팀 영업성장에 유의한 영향을 미칠 것으로 예상된다. 따라서 아래의 가설을 설정하였다.

가설1. 영업 관리자의 이슈리더십은 주관적 팀 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.2 팀 적응적 판매행동의 매개효과

적응적 판매행동은 영업 구성원이 고객과 직접 상호작용하는 과정에서 판매행위를 변경할 수 있는 영업사원의 능력(Weitz et al., 1986), 또는 고객과의 판매상황에서 지각된 정보를 기반으로 고객니즈에 맞춰 커뮤니케이션 방식과 판매행동, 전달내용 등을 수정하는 것이다(Spiro & Weitz, 1990). 즉, 적응적 판매는 개별적인 고객니즈에 맞게 판매행위를 조정하기 때문에 고객과 영업사원 간의 신뢰가 강화되므로, 결과적으로 영업결과에 큰 영향을 미치게 된다(Jaramillo et al., 2007). 따라서 영업상황에 따라 판매 전략을 적절하게 선택하는 것과 고객과의 상호작용 동안에 판매 방법을 수정하는 것은 적응적 판매행동의 핵심요소라고 할 수 있다(Baldauf & Cravens, 2002).

적응적 판매행동은 ‘인지→귀인→행동’의 3단계 절차로 일어나게 된다(박주영, 1998). 적응적 판매행동은 영업구성원들이 현재 구사하고 있는 판매 전략에 문제가 있다고 ‘인지’할 때만 일어날 수 있다. 또한 판매 전략을 수정할 필요를 느끼기 위해서는 영업 구성원이 문제가 자신의 행동에 기인하는 것으로 ‘귀인’시켜야 한다. 영업 구성원은 본인의 판매 전략에 문제가 있다는 것을 인정해도 자신의 ‘행동’을 바꾸지 않을 수 있다. 즉, ‘행동’(영업 구성원 판매행동의 수정)은 본인들이 그렇게 하도록 동기부여가 되지 않는 한 일어나지 않는다. 따라서 영업 구성원들의 적응판매는 ‘인지→귀인→행동’ 3단계를 거쳐 일어나게 된다(박주영, 1998).

영업 관리자의 이슈리더십의 3차원이 팀 적응적 판매행동의 3단계에 각각 영향을 미치는 과정은 다음과 같다. 영업 관리자의 이슈창안 행동은 적응적 판매의 3단계(인지→귀인→행동) 중 첫 번째 단계인 구성원의 ‘인지’에 영향을 미칠 것으로 예상된다. 이슈리더의 이슈창안 행동으로 인해 ‘적응적 긴장’이 발생하게 되고, 구성원들 간 ‘자발적 교류’가 일어나면서 영업 구성원들은 자신들이 현재 구사하고 있는 판매 전략에 문제가 있다고 ‘인지’할 수 있게 된다. 이로 인해 구성원들은 다양한 판매상황에 따라 다양한 판매접근법이 필요하다는 것을 인식하게 된다. 또한 다양한 판매상황이 존재한다는 사실을 인식하고 각각의 판매상황에 적절한 판매 전략을 평가할 수 있는 다양한 지식구조를 가질 수 있게 된다(Spiro & Weitz, 1990).

영업 관리자의 이슈창안 행동이 구성원들의 적응적 판매행동을 위한 ‘인지’에 영향을 미치는 과정은 사회적 정보처리 이론(social information processing theory: Salancik & Pfeffer, 1978)으로도 설명이 가능하다. 영업 관리자의 생각과 행동은 조직에 대한 구성원들의 인식을 형성하는데 있어 중요한 사회적 단서로 작용하게 된다(강승완, 2014). 이렇듯 구성원들은 영업 관리자의 이슈창안으로부터 얻은 정보와 자각으로 사회적 단서를 얻어서 판매행동 변화에 대한 ‘인지’와 ‘인식’에 영향을 받게 된다고 추론할 수 있다.

영업 관리자의 오디언스 몰입 행동은 적응적 판매의 3단계(인지→귀인→행동)중 두 번째 단계인 구성원의 ‘귀인’에 영향을 미칠 것으로 추론된다. 판매 전략의 수정할 필요성을 느끼기 위해서는 영업 구성원들이 문제가 자신들의 행동에 기인하는 것으로 ‘귀인’시켜야 한다(박주영, 1998). 이슈리더의 오디언스 몰입 행동을 통해 구성원들은 이슈에 대한 참여를 경험하게 되고, 이슈에 대한 긍정적 인식의 증가와 이슈가 양자관계를 내재화하는 역할을 수행하게 된다. 그 결과 구성원들은 적응적 판매행동을 위한 책임을 자신들의 행동으로 인식하게 되어, 행동의 원인이 내재화되고 자발적으로 조직에 기여하는 행동을 수행할 가능성이 높아지게 된다(변영실, 백기복, 2015).

이러한 과정은 자기결정성이론(self-determination theory: Deci & Ryan, 1985)으로 설명했을 때 더 큰 함의를 발견할 수 있다. 자기결정성이론에 따르면 구성원들은 리더가 제시하는 이슈를 내재화 과정을 통해 자아

개념 속으로 동화시키고, 자기-일치(self-concordant) 과정을 거치게 된다. 이를 통해 구성원들은 자신의 행동을 소속된 영업팀의 목표달성과 성과미션에 적절하게 부합시키고, 고객과의 판매 접점에서 적응적 판매행동을 위한 의사결정을 스스로 할 수 있는 능력을 향상시킬 수 있게 된다(Lawler et al., 1992; 김동산 외, 2014).

영업 관리자의 이슈실행 행동은 적응적 판매의 3단계(인지→귀인→행동)중 세 번째 단계인 구성원의 '행동'에 영향을 미칠 것으로 예상된다. '행동'(영업 구성원 판매행동의 수정)은 본인들이 그렇게 하도록 동기부여가 되지 않는 한 원만하게 일어나지 않는다(박주영, 1998). 이슈 실천을 위한 영업 관리자의 조직 차원의 지원, 시스템 구축 행위 등은 구성원들로 하여금 조직에 대한 신뢰와 몰입, 창의적이고 혁신적인 행동을 할 수 있도록 동기를 부여한다(백유성, 신영숙, 2007). 영업 관리자의 이슈실행은 구성원들이 다양한 판매상황 하에서 자신감 있게 다양한 판매접근법을 행동으로 옮기게 하고, 고객과 상호작용하는 동안에 판매접근법을 변경하기 위한 능력을 직접 실행으로 확인할 수 있도록 동기부여 할 수 있다(Spirio & Weitz, 1990).

구성원들의 적응적 판매를 위한 '행동'에 영향을 미치는 과정은 사회정체성이론(social identity theory: Tajfel & Turner, 1986)으로도 해석할 수 있다. 구성원들은 리더와 동료들과 함께 이루려는 공동의 목표가 형성되어 집단과의 행동에 관심을 갖게 되면 집단 내에 정체성이 작용하게 된다(노정희, 김승현, 2013). 영업 관리자의 조직 차원의 지원, 시스템 구축 행위 등은 구성원들로 하여금 집단소속감을 강화하고, 개인이 집단과 함께 하려는 집단의도(group intention)를 촉진시키는 것으로 나타났다(Long & Spears, 1997). 이와 같이 영업 관리자의 이슈실행 행동은 구성원들의 집단소속감을 강화시키고, 구성원들의 집단에 대한 강한 소속감은 적응적 판매를 위한 구성원들의 '행동'을 동기부여하고 강화하게 한다고 예상할 수 있다.

이러한 영업 관리자의 이슈리더십을 통해 영향을 받은 영업팀의 적응적 판매행동이 영업팀의 성과에 미치는 영향은 다음과 같다. 영업 구성원들이 고객과 상호작용을 하는 과정에 고객의 필요에 맞게 판매행동을 변화시키는 것을 적응적 판매행동이라고 정의할 때(Weitz et al., 1986), 적응적 판매행동을 하는 구성원들은 자신에게 주어진 판매 목표를 위해 자신의 행동을 조절하고 역할에 적극적으로 관여하게 된다(Miao & Evans, 2007). Franke & Park(2006)은 영업 구성원들이 판매상황에서 고객의 질문에 적절한 반응을 하는 것과 같이 고객의 특성과 니즈에 맞게 판매행위에 변화를 주는 것은 고객과의 신뢰관계를 강화시키고 구매 거부 확률을 낮춘다는 사실을 실증하였다. Olsen & Skallerud(2011)은 유통소매점의 영업사원이 고객의 선호를 파악하기 위해 훈련하고 고객의 니즈를 충족시키기 위해서 자신의 행동을 변화하는 경우 고객들의 만족도가 증가한다고 주장하였다. 또한 Park & Deitz(2006)는 적응적 판매행동을 통해 영업사원과 고객과의 장기적인 관계가 형성되고 효과적인 판매가 지속될 수 있다고 주장하였다. Weitz et al.(1986)의 연구에서도 적응적 판매가 영업사원의 성과와 직접적인 관계가 있다고 주장하면서, 효과적인 영업사원의 특성으로서 적응적 판매행동을 제시한 바 있다. 즉, 영업 구성원의 적응적 판매행동은 영업성과를 결정하는 주요 요인이라고 밝히고 있다. 또한, 영업사원의 행동과 영업성과와의 관계를 검증하는 연구들에서 긍정적인 영업성과를 유발하는 요인으로 적응적 판매행동의 영향력을 가장 중요한 요인 중의 하나로 제시하고 있다(Verbeke et al., 2011). 이와 같이 적응적 판매행동과 영업성과의 관계를 실증적으로 검증하고 있는 많은 연구들에서 두 변수간의 관계가 직접적이고 매우 유의하다고 밝히고 있다(Boorum et al., 1998).

위의 논의를 종합하여 본 연구에서는 효과적인 팀 작동원리를 제안하는 Input-Process-Output (Hackman & Wornow-Blewett, 1987)모형에 근거하여, 영업 관리자의 이슈리더십 행동(Input, 원인변수)이 영업 구성원들의 적응적 판매행동 향상(Process, 중개변수)을 통해 팀 영업성과(Output, 결과변수)에 기여할 것이라고 제안한다(Sujan et al., 1994). 따라서 영업 관리자의 이슈리더십과 팀 영업성과 간의 관계에서 구성원의 팀 적응적 판매행동의 매개효과에 대한 가설을 설정하였다.

가설2. 팀 적응적 판매행동은 이슈리더십과 주관적 팀 성과 간의 관계를 매개할 것이다.

2.3 TMX의 조절효과

Seers(1989)가 처음으로 제시한 TMX(team-member exchange)이론은 구성원들이 자신의 동료들과 맺고 있는 수평적 과업수행관계로 팀 구성원 간 교환관계를 말하였다. 팀-구성원 교환관계는 역할관계, 조정노력, 갈등, 협력 등을 포함하는 개념이라 볼 수 있다. 따라서 TMX는 구성원간의 아이디어 공유, 피드백, 상호 기여 측면에 대한 팀 구성원의 인식으로 정의될 수 있다(Seers et al., 1995).

본 연구에서 TMX를 조절변수로 사용한 이론적 배경은 사회적 자본이론(Nahapiet & Ghoshal, 1998)이다. 사회적 자본이 견고하게 형성된 조직은 상호신뢰가 높게 형성되고, 강한 유대감을 보이며, 공통된 규범과 가치를 공유함으로써 조직의 효율성을 촉진시킨다. 한 조직 내 생성 되는 지식과 정보의 공유와 활용이 원활하게 이루어지기 때문에 업무를 추진하면서 발생할 수 있는 다양한 문제를 효과적으로 해결하게 된다(Nahapiet & Ghoshal, 1998; 장병권 외, 2012).

TMX의 조절효과와 관련한 또 다른 배경이론은 사회적 교환이론(social exchange theory)이다. 사회적 교환이론에 따르면 다른 사람이나 조직을 향한 개인의 행동은 그 행동에 대응하여 특정한 결과를 가져올 것이라는 기대에서 비롯하여 행동한다고 한다. 이를 근거로 Seers(1989)는 TMX를 사회적 교환관계에 따라 팀에 속한 개인이 다른 팀원들에게 정보를 고유하거나 도움을 제공하는지 또는 다른 구성원들로부터 정보, 도움, 인정을 받는지를 판단하는 근거라고 하였다.

B2C 기반의 유통과 서비스 산업의 경우 인적서비스의 비중이 높아 구성원 간 상호협력과 신뢰의 구축이 특별히 더 중요한 요소이다(김상진, 한진수, 2007). 구성원 간 사회적인 관계가 효과적으로 조성된 집단은 구성원 간 정보교류가 활발하고 업무협조가 원활하여 일의 진행이 효과적으로 이루어진다. 그리고 이는 곧바로 집단의 성과로 이어질 수 있다(Lin, 2001).

영업 관리자의 이슈리더십 하위 3차원이 팀 영업성장에 미치는 영향에서 TMX가 조절효과를 나타내는 과정은 다음과 같다. 첫째, 이슈리더의 이슈창안 행동이 팀 영업성장에 미치는 영향에서 TMX의 조절효과이다. 이슈창안 행동은 흩어져 존재하는 정보들을 새롭게 조합하여 의미를 부여하고 구성원들과 새로운 의미를 나누고 공유하는 행위이다. 새로운 아이디어를 찾는 탐색적 태도와 행동, 주도적인 이슈공유 활동은 통제적인 지시보다는 자율적 정보교류 활동과 지지, 지원 등이 매우 중요하게 된다(김재훈, 2017). 사회적 교환관계를 통해 사회적 자본이 형성되고 높은 수준의 TMX를 가지고 있는 집단에서는 구성원의 아이디어에 대해서 보다 긍정적인 평가와 더 많은 동기가 발생하게 된다(Seers et al., 1995). 동료의 지원을 통해 받게 된 정서적 지원은 곧 아이디어를 제안한 개인을 고무시키는 역할을 할 것이다(손건강 외, 2015). 집단 내 TMX 수준이 높게 되면, 구성원들이 학습을 통해 얻게 된 지식과 조직 내의 많은 정보들은 상호간에 자발적으로 전달·확산될 수 있다. 또한, TMX의 질이 높은 집단은 구성원을 통해서 집단 내에서 정보와 지식을 공유할 수 있는 통로가 확대될 가능성이 높게 된다(나은숙, 전정호, 2017). 이로 인해 집단 내 TMX의 수준은 영업 관리자의 이슈창안이 팀 영업성장에 미치는 영향을 긍정적으로 조절할 것이라고 추론할 수 있다.

둘째, 이슈리더의 오디언스 몰입 행동이 팀 영업성장에 미치는 영향에서 TMX의 조절효과이다. 이슈리더의 오디언스 몰입은 상하좌우 구성원들에게 공감대를 형성하는 리더의 행위이다(백기복, 2002). 이슈와 관련된 오디언스들을 동참시키고 추진하려는 이슈에 대해서 후원, 참여, 지지해 줄 수 있도록 설득하는 데에 관련된 행동들이다. 평소 구성원들과 신뢰관계를 형성하고 이슈에 대해 설득과 호소를 통해 조직원을 몰입시키는 과정이 매우 중요하다(백기복, 2005). 감성적 몰입은 단기간 설득에 의해서 발현되기 어려우며, 평소의 신뢰가 전제되어야 한다(백기복, 2014). 사회적 자본이 축적이 되어 높은 수준의 TMX를 형성한 집단에서는 정보와 아이디어를 공유하는 풍토가 조성되어 있고, 구성원들의 혁신몰입을 증진시키게 된다(Kanter, 1983). TMX가 높은 집단은 구성원 간 아이디어 공유, 피드백, 상호 기여측면이 강화된다(Seers et al. 1995). 이러한 집단에 있는 구성원들은 업무관련 전문성 혹은 지식, 피드백을 팀 동료들과 활발하게 교환하게 되고, 구성원들은 일터에 대한 의

미와 숙련을 보다 많이 지각하게 된다(Liden et al. 2000). 이슈리더가 이슈에 대해 구성원들을 몰입시키는 과정에서 집단 내 TMX의 수준이 높은 집단의 구성원들은 이에 대한 수용성을 높이고 리더에 대한 지지와 감성적 몰입을 강화할 수 있게 된다(Kanter, 1983). 따라서 집단 내 TMX의 수준은 이슈리더의 오디언스 몰입이 팀 영업성과에 미치는 영향을 긍정적으로 조절할 것이라고 추론할 수 있다.

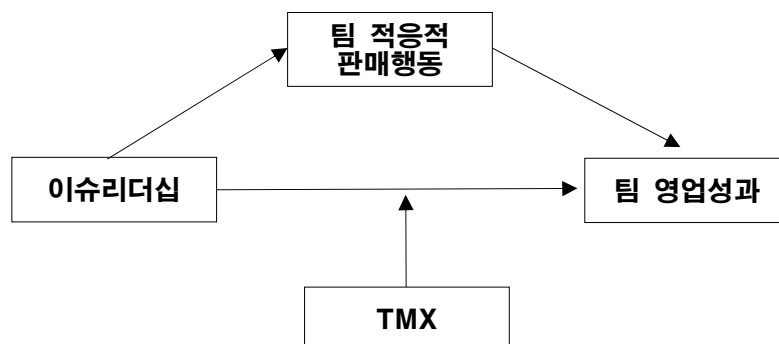
셋째, 이슈리더의 이슈실행 행동이 팀 영업성과에 미치는 영향에서 TMX의 조절효과이다. 이슈실행은 새로운 아이디어를 체계적이고 효율적으로 실행하는 계획된 행동이다(백기복, 2005). 이슈리더는 구성원들의 판매 활동을 격려하고, 지원하며, 이슈실천에 대한 신뢰형성, 이슈실천을 위한 동기유발, 이슈실천 과정에서의 필요한 자원과 정보지원 등의 활동을 통해 구성원들과 일체감을 가지게 된다(이재희, 백기복, 2006). 실질적으로 집단으로부터 이슈실행에 필요한 지원과 자원을 제공 받는 경험을 한 구성원들은 자신들이 하는 과업이 소속 집단의 성과를 달성하기 위해 기여한다고 인식을 하게 된다(백기복, 2005). 높은 수준의 TMX를 나타내는 집단에서는 영업 관리자의 사회적 교환을 통해 얻게 된 자원을 보다 유용하게 활용하게 된다. 이러한 집단의 구성원들은 자신과 사회적 관계를 강하게 갖는 동료들로부터 제공받은 자원을 활용하여 부족한 부분을 상호 보완할 수 있다(Anand et al., 2010). 또한 높은 TMX 수준의 구성원들은 집단의 성과달성에 대한 긍정적인 기대감과 심리적인 안정감이 발생하고 집단에 대한 애착과 심리적 일체감이 높아지게 된다(김진희, 2013). 구성원들 간 서로에 대한 믿음과 인정을 바탕으로 집단에 대한 애착과 심리적 일체감이 높아진 집단에서는 이슈리더가 이슈를 실행하는데 보다 적극적인 협력과 활발한 의사소통을 일으킨다고 할 수 있다. 따라서 집단 내 TMX의 수준은 이슈리더의 이슈실행이 팀 영업성과에 미치는 영향을 긍정적으로 조절할 것이라고 추론할 수 있다. 위의 논의를 종합하여 영업 관리자의 이슈리더십과 팀 영업성과 간 영향 관계에서 TMX의 조절효과에 대한 가설을 설정하였다.

가설3. TMX는 이슈리더십이 주관적 팀 성과에 미치는 영향관계를 조절할 것이다.

III. 연구 설계

3.1 연구모형

본 연구는 B2C 환경 하에 영업 관리자의 이슈리더십이 영업팀의 성과에 미치는 영향에서 팀 적응적 판매행동의 매개효과와 TMX의 조절효과를 검증하는 것을 목적으로 한다. 이러한 연구목적을 달성하기 위해 독립변수로는 영업 관리자의 이슈 리더십을, 매개변수로는 팀 적응적 판매행동을, 조절변수로는 TMX를, 종속변수로는 주관적 팀 성과로 선정하였다. 이러한 변수들을 바탕으로 한 연구모형은 <그림1>과 같다.



<그림 1> 연구모형

3.2 조사 설계

본 연구의 분석을 위한 표본은 국내에 전자제품을 전문적으로 유통, 판매하는 J기업의 전국 125개 영업지점(팀) 정규직 직원들을 통해 획득되었다. 자료수집에는 정량적 조사방법인 설문조사 방법을 선택하였으며, 웹(web) 기반 설문시스템을 활용한 모바일 조사방법을 활용하였다. 팀 수준의 연구이므로 해당 연구 대상자의 소속 지점이 구분될 수 있도록 영업 관리자와 영업 구성원 모두 별도 코드를 부여하였다.

본 연구는 연구의 과학적 엄격성을 확보하고 동일방법편의를 극복하기 위하여 자료수집 원천을 영업 관리자, 구성원으로 구분하고, 독립변수와 결과변수의 측정시점을 다르게 2회 실시하였다. 리더십이 발휘되는 시점과 이것이 실제 성과에 미치는 시점 간에는 차이가 존재할 수 있다. 이를 위해 T1 시점에서는 구성원으로부터 영업 관리자의 이슈리더십과 팀 적응적 판매행동, TMX를 측정하고, T2 시점(T1+2개월)에서는 영업 관리자로부터 주관적 팀 성과를 측정하였다. 응답원천을 다양화하고, 측정에 시간차를 두면 동일방법편의를 상당부분 해소할 수 있기 때문이다(Robinson & Morrison, 2000).

본 연구를 위해 설문에 응답한 조사대상자들의 인구 통계적 특성을 살펴보면 구성원의 주된 특징은 30대, 대리~사원급, 현 조직에서 1~5년, 현 부서에서 2~3년 근무하였고, 영업 관리자의 주된 특징은 40대, 기혼, 과장급, 현 조직에서 11~20년, 현 부서에서 2~3년 근무하였다. 본 연구의 분석 대상인 지점에 대한 특성은 총 125개 지점의 평균 규모 4.8명(표준편차 1.55)으로, 3~5명으로 구성된 지점이 65개(52%), 6~10명으로 구성된 지점이 57개(45.6%), 11~20명으로 구성된 지점이 3개(2.4%)였다. 마지막으로 지점 평균 근무기간은 2.27년(표준편차 1.47)로, 2년 이하의 지점이 64개(51.2%), 2~3년 지점이 30개(24%), 3년 이상 지점이 31개(24.8%)로 나타났다.

3.3 변수의 측정

이슈리더십은 조직에서 인식되고 있는 문제점 및 개선방안을 이슈로 설정하여 구성원들을 이슈에 몰입하도록 설득하고, 이를 계획하고 실천하는 과정으로 정의하였다. 이슈리더십 측정도구는 광기영(2014)에 의해 개발된 Miracle4.0을 측정도구를 활용하여 이슈창안, 오디언스 몰입, 이슈실행에 대해 각 5개의 문항, 총 15개 문항을 측정에 활용하였다. 측정도구의 신뢰도는 .990으로 나타났다.

팀 적응적 판매행동은 고객과의 상호과정에서 판매행동에 변화를 주는 것으로 정의하였다(Spiro & Weitz, 1990). 측정항목은 Spiro & Weitz(1990)가 사용한 7가지 항목이며 측정도구의 신뢰도는 .950으로 나타났다.

TMX는 구성원 간의 아이디어 공유, 피드백, 상호 기여 측면에 대한 팀 구성원의 인식으로 정의하였다(Seers et al., 1995). 측정항목은 Seers et al.(1995)가 사용한 8가지 항목이며 측정도구의 신뢰도는 .950으로 나타났다.

팀 영업성과는 영업팀 단위의 주관적 성과이다. 주관적 팀 성과는 영업 관리자가 영업팀에 대해 주관적으로 지각하는 팀의 성과를 의미하며(Henderson & Lee, 1992), Neuman & Wight(1999)의 측정 도구를 수정 보완하여 4문항, 7점 척도로 측정하였다. 측정도구의 신뢰도는 .910으로 나타났다.

IV. 연구 결과

4.1 합산척도의 타당도 검증

본 연구의 모든 분석은 집단수준에서 이루어지기 때문에, 개인으로부터 측정된 이슈리더십, 팀 적응적 판매행동, TMX를 집단수준 변수로 병합하였다(Koys, 2001). 특히, 이슈리더십은 이슈창안, 오디언스몰입, 이슈실행의

구성요소로 측정을 하였으며, 2차 요인 분석을 통해 하나의 변수로 산출하였다. 본 연구의 합산척도의 타당성을 검증한 종합결과는 <표1>에 제시하였다. <표1>에서 보는 바와 같이 합산척도의 타당도는 검증되었다.

<표1> 데이터 병합을 위한 분석결과

	r_{avg} (median)	ICC(1)	ICC(2)	F value	유의확률
이슈리더십	0.95	0.31	0.68	3.14	0.00
팀 적응적 판매행동	0.92	0.21	0.56	2.25	0.00
TMX	0.93	0.12	0.41	1.69	0.01

4.2 변수의 타당도와 신뢰도

측정변수의 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다. 요인 추출 방식은 변수들의 분산 중 많은 부분을 설명하는 주성분분석(principal component analysis) 방법을 채택하였다. 요인회전은 요인들 간의 독립성을 전제로 한 직교회전(VARIMAX) 방식을 사용하였다. 요인 수 판단의 기준이 되는 고유값(eigenvalue)은 1.0 이상을 원칙으로 했다. 그리고 KMO 측도가 0.6 이상, 공통성은 0.5 이상, 요인 적재 값은 0.6 이상, 그리고 누적 분산비율은 60% 이상을 기준으로 하였다. 또한 설문이 응답자로부터 정확하고 일관되게 측정되었는가를 검증하기 위해 신뢰도를 분석하였다. 신뢰도 분석은 요인분석 결과를 가지고, 각각의 요인들에 대해 실시하였다. 일반적으로 Cronbach's α 계수가 0.7 이상이 되므로 신뢰성 있는 것으로 판단하였다. 타당도와 신뢰도를 검증하는 과정에서 유의하지 않는 TASB1과 TMX1은 제거하였다. 이러한 기준을 토대로 타당도와 신뢰도를 검증한 결과 <표2>와 같이 타당도와 신뢰도에 문제가 없는 것으로 나타났다.

<표2> 타당도 및 신뢰도 분석

요인	측정변수	요인분석				신뢰도분석
		이슈리더십	TASB	TMX	팀성과	Cronbach's α
이슈 리더십	IC1	.86	.21	.16	.02	.99
	IC2	.90	.24	.12	.03	
	IC3	.87	.32	.14	.01	
	IC4	.88	.29	.20	.01	
	IC5	.85	.31	.17	-.04	
	AI1	.86	.31	.21	-.08	
	AI2	.89	.31	.19	-.01	
	AI3	.86	.36	.19	-.01	
	AI4	.87	.28	.28	-.01	
	AI5	.86	.31	.20	.02	
	I11	.82	.32	.16	-.01	
	I12	.86	.34	.22	-.01	
	I13	.84	.34	.24	.01	
	I14	.80	.26	.33	-.01	
	I15	.85	.25	.29	-.01	
팀 적응적 판매행동	TASB2	.46	.73	.16	.03	.95
	TASB3	.41	.78	.17	.02	
	TASB4	.39	.76	.26	.10	
	TASB5	.35	.83	.20	.01	
	TASB6	.39	.75	.29	.07	
	TASB7	.39	.80	.20	.01	

TMX	TMX2	.33	.53	.63	-.01	.95
	TMX3	.35	.51	.67	.05	
	TMX4	.29	.54	.66	-.01	
	TMX5	.28	.56	.63	.03	
	TMX6	.35	.33	.74	.04	
	TMX7	.39	.26	.76	.02	
	TMX8	.30	.54	.66	.03	
	주관적 팀성과	STP1	-.05	.02	.04	
STP2		-.04	-.08	.06	.89	
STP3		.04	.07	.01	.92	
STP4		.02	.12	-.06	.88	
회전제곱합 분산값		40.29	22.49	12.14	9.76	
회전제곱합 적재값 누적		40.29	62.78	74.92	84.68	
KMO와 Bartlett의 검정		.94				

<주> IC : Issue Creating, AI : Audience Involving, II : Issue Implementation, TASB : Team Adaptive Selling Behavior, TMX : Team Member Exchange, STP : Subjective Team Performance

4.3 상관 관계 분석

변수의 평균, 표준편차, 그리고 변수들 간의 상관관계를 <표 3>에서 보면, 전체적으로 변수들 간의 상관관계가 통계적으로 유의미하게 나타나고 있다. 독립변수인 이슈리더십과 팀 성과의 상관관계는 $r=.46, p<.01$ 로 나타났다. 이슈리더십과 팀 적응적 판매행동의 상관관계는 $r=.44, p<.01$ 로 나타났으며, 이슈리더십과 TMX의 상관관계는 $r=.60, p<.01$ 로 나타났다. 팀 적응적 판매행동과 팀 성과의 상관관계는 $r=.42, p<.01$ 로 나타났다. TMX와 팀 성과의 상관관계는 $r=.35, p<.01$ 로 나타났다. 그리고 지점규모와 팀 성과, 지점 근속연수와 TMX간 유의한 상관관계가 존재함을 볼 때, 외생변수로 통제하여 회귀 분석하는 것이 유효할 것으로 판단된다. 특히, 지점 근속연수와 이슈리더십 간 상관관계가 $r=-.30, p<.01$ 로 나타나, 구성원 근속연수가 낮을수록 이슈리더십을 잘 발휘한다는 의미 있는 결과를 보였다. 변수간의 상관관계가 모두 .80이하로 나타나 다중공선성은 존재하지 않은 것으로 분석되었다.

<표 3> 상관관계 분석 결과

	평균	표준편차	지점규모	근속연수	이슈리더십	TASB	TMX	팀성과
지점규모	4.78	1.55	1					
근속연수	2.27	1.47	.16	1				
이슈리더십	6.02	.97	.03	-.30**	1			
팀 적응적 판매행동	5.26	1.20	.13	-.05	.44**	1		
TMX	5.73	.95	.02	-.21*	.60**	.63**	1	
주관적 팀성과	4.35	1.48	.21*	-.12	.46**	.42**	.35**	1

*. $P < 0.05$ **. $P < 0.01$

4.4 가설검증

4.4.1 직접효과와 매개효과 검증

본 연구는 영업 관리자의 이슈리더십이 팀 영업성장에 직접적인 영향을 보인다는 직접효과 가설과 이들 사이의 관계에서 팀 적응적 판매행동의 매개효과 가설을 설정하였다. PROCESS macro 4.0을 활용하여 가설검증을

하였으며(Hayse, 2022), 직접효과와 매개효과를 동시에 검증하였다. 가설검증 결과는 <표4>, <표5>에 제시되어 있다.

가설 1은 영업 관리자의 이슈리더십이 주관적 팀 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것으로 예상하였다. 이슈리더십과 주관적 팀 성과와의 관계는 <표4>의 모형2에 제시된 결과와 같이 $R^2=.25$, $F=12.97(p<.001)$ 로 나타났다. 그리고 이슈 리더십과 주관적 팀 성과 간의 관계에서 $\beta=.45$, $t=5.30$, $p<.001$ 로 유의수준 .05에서 통계적으로 유의미하게 나타나 가설1. 영업 관리자의 이슈리더십은 주관적 팀 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 채택되었다.

<표4> 직접 및 매개효과 검증

구분	변수명	모형1 (팀 적응적 판매행동)			모형2 (주관적 팀 성과)			모형3 (주관적 팀 성과)		
		β	t	p	β	t	p	β	t	p
통제변수	지점규모	.10	1.19	.23	.19	2.39	.01	.17	2.14	.03
	근속연수	.07	.79	.43	-.01	-.21	.83	-.03	-.43	.66
독립변수	이슈리더십	.46	5.32	.00	.45	5.30	.00	.33	3.61	.00
매개변수	팀 적응적 판매행동							.25	2.89	.01
모형 통계량	R^2	.02			.25			.30		
	F	10.55**			12.97***			12.45***		
	ΔR^2				.23			.05		
	ΔF				28.17***			8.38**		

p<.01, *p<.001

가설2는 팀 적응적 판매행동이 이슈리더십과 주관적 팀 성과 간의 관계를 매개할 것으로 설정하였다. 1단계 독립변수(이슈리더십)의 매개변수(팀 적응적 판매행동)에 대한 영향력($\beta=.46$, $t=5.32$, $p<.001$)은 유의하여 1단계 요건이 충족되었다. 2단계 독립변수(이슈리더십)의 종속변수(주관적 팀 성과)에 대한 영향력($\beta=.45$, $t=5.30$, $p<.001$)이 유의하여 2단계 요건이 충족되었다. 3단계 독립변수 및 매개변수를 함께 고려한 모형에서, 독립변수(이슈리더십)의 종속변수(주관적 팀 성과)에 대한 영향력($\beta=.33$, $t=3.61$, $p<.001$)은 통계적으로 유의하였고, 매개변수(팀 적응적 판매행동)의 종속변수(주관적 팀 성과)에 대한 영향력($\beta=.25$, $t=2.89$, $p<.01$)도 나타났다. 3단계의 독립변수의 종속변수에 대한 영향력($\beta=.33$)이 유의하고, 2단계의 독립변수의 종속변수에 대한 영향력($\beta=.45$)보다 적게 나타났다. 또한, 이슈리더십과 주관적 팀 성과의 경로인 모형2에서 ΔR^2 는 .23, ΔF 값은 28.17 ($p<.001$)로 유의하였고, 이슈리더십과 팀 적응적 판매행동을 동시에 고려된 모형3에서도 ΔR^2 는 .05, ΔF 값은 8.38($p<.001$)로 유의하였다. 따라서 팀 적응적 판매행동은 이슈리더십과 주관적 팀 성과 간에 매개효과가 있는 것으로 분석되었다. 특히 본 연구의 경우 부분 매개 효과가 있는 것으로 나타났다.

간접효과 유의성 검증방법은 Bias corrected 방법을 활용하였으며(Hayes, 2022), bootstrap 표본 수는 10,000으로 설정하여 분석을 수행하였다. 간접효과 유의성의 확인방법은 상한선(ULCI)과 하한선(LLCI)에 0이 포함되지 않아야 한다. 분석결과 <표5>에서 간접효과의 영향력은 .11이며, 하한선(LLCI=.02)과 상한선(ULCI=.34)에 0이 포함되어 있지 않아 간접효과가 유의한 것으로 확인되었다.

따라서 가설2. 팀 적응적 판매행동은 이슈리더십과 주관적 팀 성과 간의 관계를 매개할 것이라는 채택되었다.

<표5> 부트스트래핑 방식을 활용한 매개효과 검증 결과

	Indirect Effect	SE	LLCI	ULCI
팀 적응적 판매행동	.11	.08	.02	.34

4.4.2 TMX의 조절효과 검증

가설3는 TMX가 이슈리더십과 주관적 팀 성과와의 관계를 조절할 것으로 예상하였다. <표 6>에서 이슈리더십과 TMX의 상호작용항을 투입하여 분석한 결과 ΔR^2 값이 .08로 8%의 설명력이 증가하였다. 또한 상호작용항(이슈리더십×TMX)가 유의하였다($\beta=.31, t=3.34, p<0.01$). 따라서 TMX는 이슈리더십과 주관적 팀 성과의 관계를 조절하는 것으로 나타났다.

한편, 추가적으로 조절효과의 구체적인 방향을 확인하기 위해서 평균값을 중심으로 TMX가 낮은 집단과 높은 집단을 도출하여 이들과의 관계를 <그림2>로 나타내었다. <그림2>가 보여 주고 있듯이 TMX가 낮은 집단의 경우 영업 관리자의 이슈리더십이 높아져도 주관적 팀 성과는 비교적 완만하게 증가하지만, TMX가 높은 집단의 경우 영업 관리자의 이슈리더십이 증가함에 따라 주관적 팀 성과가 급격하게 증가하였다. 이와 같이 영향력을 나타내는 기울기가 확연히 차이가 나는 것을 확인할 수 있다. 이를 통해서도 영업지점별 TMX의 수준은 영업 관리자의 이슈리더십과 주관적 팀 성과 간에 조절효과가 있음을 보였다. 따라서 가설3. TMX는 이슈리더십이 주관적 팀 성과에 미치는 영향관계를 조절할 것이라는 채택되었다.

<표6> 이슈리더십과 주관적 팀 성과 간 TMX 조절효과

구분	변수명	모형1			모형2			모형3			VIF
		β	t	p	β	t	p	β	t	p	
통제변수	지점규모	.20	2.24	.02	.17	1.96	.05	.16	1.92	.05	1.04
	근속연수	-.04	-.46	.64	.04	.50	.61	-.01	-.08	.93	1.13
주효과	이슈리더십				.26	2.77	.01	.41	4.07	.00	1.53
	TMX				.14	2.54	.02	.09	1.00	.31	1.21
조절효과	이슈리더십 * TMX							.31	3.34	.001	1.33
모형 통계량	R^2	.04			.15			.23			
	F	2.53			5.24**			6.81***			
	ΔR^2				.11			.08			
	ΔF				7.65**			11.21**			

p<.01, *p<.001

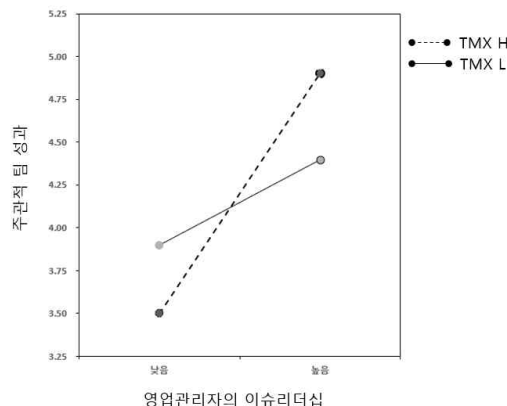


그림2. 이슈리더십과 주관적 팀 성과에서 TMX의 조절 효과

V. 결론

5.1 연구결과

본 연구는 영업 관리자의 이슈리더십이 팀 영업성과에 미치는 영향과 이들 관계에서 매개요인으로서 팀 적응적 판매행동과 상황요인으로서 TMX의 효과를 엄격한 연구 설계를 통해 팀 수준에서 검증하였다. 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 영업 관리자의 이슈리더십이 팀 영업성과에 미치는 영향을 검증한 결과, 영업 관리자의 이슈리더십은 주관적 팀 성과에 유의한 정(+)의 영향을 보였다. 둘째, 영업 관리자의 이슈리더십이 팀 영업성과에 영향을 미치는 과정에서 팀 적응적 판매행동의 매개역할을 검증한 결과 부분 매개효과를 보였다. 셋째, 영업 관리자의 이슈리더십이 팀 영업성과에 영향을 미치는 과정에서 TMX의 조절 효과를 검증한 결과, 유의한 조절효과를 보였다.

본 연구는 B2C 환경 하에서 어떠한 리더십 이론이 소매유통 영업팀에서 유효할 수 있는지를 이론적 배경과 선행연구들을 통해 살펴보았다. 그 결과 치열하게 성과를 추구해야 하는 실제 소매유통 영업팀에 바로 적용할 수 있고, 성과창출 프로세스에 초점을 맞춘 ‘이슈리더십 이론’이 영업팀 성과에 직접적인 영향을 미칠 수 있다는 사실을 검증하였다. 이슈리더십은 이슈리더의 지적 자본과 관계적 자본을 통해 구성원들에게 내적 동기를 불러일으킴으로써 자율성과 자기결정성을 가지고 스스로 일의 보람과 의미를 찾아가게 하는 리더십이다(백기복, 2005). 본 연구를 통해서 매출성고가 영업관리자와 구성원들에게 매일 피드백 되는 치열한 영업상황에 맞는 리더십이론이 있음을 검증할 수 있었다. 또한 영업 관리자의 이슈리더십과 팀 영업성과 간의 관계에서 팀 적응적 판매행동의 매개역할 및 이슈리더십이 주관적 팀 성과에 미치는 영향에서 TMX의 조절 효과가 있음이 검증되었다.

5.2 시사점

본 연구의 성과가 학술적 차원에서 기여할 수 있는 부분은 다음과 같다. 첫째, 세일즈 리더십으로서의 이슈리더십 효과성을 처음으로 실증하여 이슈리더십의 적용범위를 넓히게 되었다. 마케팅 학자들은 영업 관리자의 세일즈 리더십에 대해 지속적인 관심을 가져왔는데(Panagopoulos & Ogilvie, 2015), 한국에 있어서 이슈리더십이 세일즈 리더십으로서의 효과성이 처음으로 입증되었다. 이슈리더십이 B2C 영역에서 세일즈 리더십으로서 적용범위를 확대하게 된 것은 학술적으로 의의가 크다고 할 수 있다. 둘째, 이슈리더십이 영업성과에 영향을 미치는 매개요인으로서 팀 적응적 판매행동의 효과를 처음으로 검증하였다. 이슈리더십이 어떠한 과정을 통해 성과에 영향을 미치는지를 밝히는 것은 중요한 과제이다(김동산 외, 2014). 이슈리더십과 리더십 효과성 관계에서 팀 적응적 판매행동이라는 매개요인을 검증함으로써 이슈리더십의 메커니즘 연구범위를 확대했다는 데 의의가 있었다. 셋째, 이슈리더십과 영업 성과 간의 TMX의 조절효과를 팀 수준에서 검증하여 이슈리더십의 상황요인 범위를 확대하였다. B2C 영업조직에서 높은 수준의 팀-구성원의 교환관계는 단순한 업무 수행 이상으로 도움, 인정, 상호지원 등과 같은 사회적 요소와 자원을 교환하게 된다. 영업 관리자가 발휘하는 이슈리더십이 영업성과에 미치는 과정에서, 그 영향의 크기를 TMX가 증감시킬 수 있다는 점을 검증함으로써 B2C 환경 하에서 이슈리더십의 상황요인 연구 범위를 확대했다고 할 수 있다. 넷째, 본 연구는 이슈리더십이 영업성과에 미치는 영향을 팀 수준에서 분석함으로써 그간 개인수준 연구에 치우쳤던 세일즈 리더십 및 이슈리더십 연구의 분석수준을 확대했다는 데 의의가 있다. 영업팀은 구성원들의 다양한 정보를 결합하여 고객의 니즈를 분석하고 구매 결정에 효과적으로 영향을 줄 수 있기 때문에 앞으로도 개인수준의 연구보다는 팀 수준의 연구가 더욱 필요하다고 하겠다(Guenzi et al., 2007).

본 연구의 결과는 학술적 시사점 뿐 아니라 다음과 같은 실무적 시사점을 갖는다. 첫째, 마케팅 소매회사의

영업성과 향상을 위해서 영업 관리자에게 이슈리더십을 체계적으로 교육하여 스스로가 이슈리더가 될 필요가 있음을 시사한다. 영업 관리자가 이슈리더십 발휘를 통해 영업성고가 향상된다면 영업 조직뿐 아니라 회사차원의 재무성과에까지 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다.

둘째, 영업팀의 판매 활성화를 위하여 팀 적응적 판매행동과 같은 창의적인 판매역량 강화 교육이 필요하다. 오늘날의 영업집단은 고객의 요구에 맞는 서비스를 제공하고자 새로운 기술, 아이디어, 프로세스 등을 찾으려고 추구하는 창의적 판매행동(김준환, 이현웅, 2017)이 요구된다. 또한 고객의 요구를 인식하고 개별적인 필요에 부응할 수 있는 다양한 판매 전략을 사용함으로써 고객을 만족시키는 행위(Jaramillo et al., 2007)를 할 수 있어야 한다.

셋째, 영업팀의 장기적 성과를 위해서 TMX를 활성화하고 사회적 자본을 확보하는 것이 필요하다. 최근 고객과의 접점에서 영업활동을 하는 영업직무도 특성이 점차 복잡해지면서 함께 업무를 수행하는 팀원 간의 상호의존성과 의사소통, 서로 간의 도움의 필요성이 높아지고 있다(Janz et al., 1997). 따라서 영업 관리자의 리더십 효과성을 강화하기 위한 경계조적으로서 뿐만 아니라 구성원들의 직무성과, 직무만족, 조직몰입을 높이기 위해 서라도 영업집단의 TMX는 중요한 사회적 자본이라고 할 수 있다. 조직에서는 구성원 간 워크샵, 간담회, 갈등조정, 집단별 인센티브 제도 등을 적극적으로 활용하여 이러한 TMX를 강화할 필요가 있음을 시사하고 있다.

5.3 연구한계 및 향후 연구 방향

본 연구는 마케팅 영역에서 세일즈 리더십으로서 이슈리더십이 성과에 미치는 의미 있는 연구결과를 제시하였고, 이론적·실무적 시사점에도 불구하고 이러한 연구결과를 일반화하기 위해서는 몇 가지 한계점을 가지고 있다. 이하에서는 본 연구의 한계점과 더불어 향후 연구방향을 제시하고자 한다.

첫째, 본 연구를 일반화하기 위해서는 연구 집단을 다양화할 필요가 있다. 본 연구는 동일한 회사에 근무하는 영업 팀과 구성원들을 대상으로 연구가 진행되었다. 그리고 가전 판매라는 분야에 국한되었다. 향후 연구에서는 다양한 산업분야와 다양한 조직에서 본 연구와 유사한 연구가 진행된다면 일반화를 위해 큰 도움이 될 것으로 사료된다.

둘째, 본 연구는 이슈리더십을 하나의 변수로 통합하여 가설을 검정하였다. 향후 연구에서는 이슈 리더십의 각각의 구성 요소인 이슈창안, 오디언스 몰입, 이슈실행으로 나누어 이들 각각이 미치는 영향관계를 분석할 필요가 있어 보인다.

셋째, 본 연구는 코로나19라는 초유의 사회적·경제적 어려움이 발생한 시기에 진행이 되었다. 세일즈 연구 영역에서 객관적 성과(예: 매출성과, 수익률, 고객 유지율, 신규고객 확보율 등) 및 주관적 성과는 다양한 외생변수(예: 경제상황, 기술적 변화, 경쟁자, 수요 불확실성 등)에 의해 영향을 받을 수 있다(Perry et al., 1999). 본 연구의 결과를 해석하고 일반화함에 있어서 고려가 되어야 한다고 사료된다.

넷째, 시대적으로 온라인을 기반으로 하는 세일즈 조직이 급증하고 시장지배력을 확대해가고 있는 시점을 고려하여, 온라인 영업조직의 세일즈 리더십에 대한 연구(Burkolter & Kluge, 2011)와 온라인과 오프라인 세일즈 리더십에 대한 비교연구도 흥미로운 연구주제가 될 것이다.

REFERENCE

- 강승완(2014). 리더-부하 적하효과(trickle-down effect)에 대한 탐색적 연구. *인사조직연구*, 22(2), 5-62.
- 곽기영(2014). *중소기업 CEO 이슈리더십의 변혁적 리더십에 대한 증분효과*. 국민대학교 대학원, 박사학위논문.
- 곽기영, 최지선, 백기복(2016). 중소기업 CEO 이슈 리더십과 기업성과 간의 관계에서 CEO역량의 조절효과 검증. *대한경영학회지*, 29(2), 195-212.

- 김동산, 백기복, 김보영(2014). 이슈리더십과 성과 간의 관계에 대한 심리적 임파워먼트의 매개효과 검증. *인사조직연구*, 22(3), 99-136.
- 김상진, 한진수(2007). 기업의 사회자본과 성과의 관계: 호텔기업을 중심으로. *관광연구저널*, 21(4), 67-83.
- 김익택(2009). *복잡계 과학을 통한 이슈리더십 이론의 실증연구*. 국민대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김익택, 백기복(2012). 복잡계 통한 이슈리더십 이론의 검증. *대한경영학회지*, 25(9), 3731-3759.
- 김재훈(2017). *기본심리욕구와 이슈리더십의 관계에서 코칭의 조절효과 검증: 현장실험연구*. 국민대학교대학원, 박사학위논문.
- 김준환, 이현웅(2017). 행복한 영업사원은 성과가 더 높은가?: 창의적 판매행동과 고객지향성의 매개효과를 중심으로. *마케팅논집*, 25(2), 187-202.
- 김진희(2013). 변혁적 리더십이 TMX와 조직몰입을 통해 조직시민행동에 미치는 효과. *대한경영학회지*, 26(8), 2043-2067.
- 나은숙, 전정호(2017). 학습조직이 조직사회화에 미치는 영향에 관한 연구: 문화지능과 TMX의 조절효과를 중심으로. *한국HRD연구*, 12(1), 29-59.
- 노정희, 김승현(2013). 대학생의 그룹여행 결정과정에 관한 연구. *관광연구*, 27(6), 319-339.
- 박정은(2014). 우리나라 영업 연구의 현재와 미래: 비판적 고찰과 미래 연구방향을 중심으로. *마케팅연구*, 29(6), 45-62.
- 박주영(1998). 적응판매에 있어서 동기의 역할. *대한경영학회지*, 17, 321-351.
- 박준철, 서민교, 김병근(2010). 정보시스템 기업 종업원이 지각하는 조직공정성이 상사·구성원 교환관계(LMX), 팀·구성원교환관계(TMX), 직무만족에 미치는 영향. *대한경영학회지*, 23(4), 1987-2003.
- 백규선, 백기복, 김익택(2015). 이슈리더십 3차원과 리더십유효성의 관계에 있어 리더십단전형성의 조절효과 검증. *조직과 인사관리연구*, 39(1), 147-175.
- 백기복(1998). 리더십 '97: 이슈 중심의 리더십 행동. *복합경영연구*, 4, 309-329.
- 백기복(2002). 리더십 2001: 이슈 리더십의 조절효과검증. *복합경영연구*, 8, 335-351.
- 백기복(2005). *리더십리뷰: 이론과 실제*. 서울: 창민사.
- 백기복(2012). 이슈리더십: 주의자원(attention resource)의 관점. *리더십연구*, 4(1), 353-366
- 백기복(2014). 이슈리더십과 리더십효과성의 관계에 있어 창의적 역할정체성의 매개효과 분석. *무역연구*, 10(6), 445-462.
- 백유성, 신영숙(2007). 이슈 리더십, 임파워먼트 및 조직성과와의 관계. *한국경영학회 통합학술대회집*, 1-25.
- 변영실, 백기복(2015). 이슈리더십과 혁신행동 관계에 있어 직무열의의 매개효과. *한국콘텐츠학회논문지*, 15(9), 494-508.
- 서민재, 박영근, 배준희(2017). 소비자들의 판매원 상담 동기가 구매의도에 미치는 영향 : 판매원 매력성과 소비자의 통제위치 조절효과를 중심으로. *마케팅논집*, 25(4), 57-75.
- 손건강, 오원경, 김민수(2015). 개인의 아이디어 제안과 채택에 대한 연구: LMX, TMX, 그리고 혁신지원풍토의 조절효과를 중심으로. *기업경영연구*, 22(5), 67-85.
- 송종영, 백기복, 최우재(2016). 이슈리더십이 부하의 창의적 행동과 발언행동에 미치는 영향-관계동일시의 매개효과를 중심으로. *조직과 인사관리연구*, 40(4), 171-195.
- 유창조, 윤동기, 여준상(2008). 영업사원의 개별특성, 판매행동양식, 영업성과에 관한 구조적 모형: 기존 모형의 확장. *마케팅연구*, 23(1), 1-21.
- 이재희, 백기복(2006). 이슈 리더십과 성과간의 관계에 관한 실증연구. *한국인사조직학회 발표논문*, 79-115.
- 장병권, 안대희, 고석영(2012). 호텔 식음료종사원의 사회적 자본이 지식경영 및 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향. *관광학연구*, 36(1), 307-330.

- 한현정, 윤세목(2011). 기업문화 유형이 재무성과에 미치는 영향: 호텔 기업문화와 인지적 재무성과 측정을 중심으로. *호텔경영학연구*, 20(1), 267-284.
- 홍계훈, 이수정(2013). 카리스마적 리더십과 팀 혁신행동 및 주관적 팀 성과 간의 관계들에 대한 팀 효능감과 팀 긍정정서의 매개효과. *경영학연구*, 42(1), 321-351.
- Anand, S., Vidyarthi, P. R., Liden, R. C., & Rousseau, D. M.(2010). Good citizens in poor-quality relationships: Idiosyncratic deals as a substitute for relationship quality. *Academy of Management Journal*, 53(5), 970-988.
- Baldauf, A., & Cravens, D. W.(2002). The effect of moderators on the salesperson behavior performance and salesperson outcome performance and sales organization effectiveness relationships. *European Journal of Marketing*, 36(11/12), 1367-1388.
- Bandura, A.(1986). *Social Foundations of Thought and Action*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Boorum, M. L., Goolsby, J. R., & Ramsey, R. P.(1998). Relational communication traits and their effect on adaptiveness and sales performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(1), 16-30.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K.(2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Burkolter, D., & Kluge, A.(2011). Online consumer behavior and its relationship with socio-demographics, shopping orientations, need for emotion, and fashion leadership. *Journal of Business and Media Psychology*, 2(2), 20-28.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M.(1985), *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. NY: Plenum Press.
- Franke, G. R., & Park, J. E.(2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 693-702.
- Guenzi, P., Pardo, C., & Laurent, G.(2007). Relational selling strategy and key account manager's relational behaviors: An exploratory study. *Industrial Marketing Management*, 36, 121-133.
- Hackman, L., & Warnow-Blewett, J.(1987). The documentation strategy: A model and a case study. *American Archivist*, 50(1), 12-27.
- Hayes, A. F.(2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process and Analysis*. NY: The Guilford Press.
- Henderson, J. C., & Lee, S.(1992). Managing I/S design teams: A control theories perspective. *Management Science*, 38(6), 757-777.
- Hogg, M. A.(1994). *The Social Psychology of Group Cohesiveness*. New York: Harvester Wheatsheaf.
- Homburg C., Schäfer, H., & Schneider, J.(2012). Sales organization: Successfully designing structures and processes. *Sales Excellence Management for Professionals*, 43(4), 93-110.
- Janz, B. D., Colquitt, J. A., & Noe, R. A.(1997). Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. *Personnel Psychology*, 50(4), 877-904.
- Jaramillo, F., Ladik, D. M., Marshall, G. W., & Mulki, J. P.(2007). A meta-analysis of the relationship between sales orientation-customer orientation (SOCO) and salesperson job performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(5), 302-310.
- Kanter, R. M.(1983). *The Change Masters*. New York: Simon & Schuster.

- Koys, D. J.(2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101-114.
- Lawler, E. E., Mohrman, S. A., & Ledford, G. E.(1992). *Employee involvement and total quality management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T.(2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-416.
- Lin, N.(2001). *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Long, K., & Spears, R.(1997). The self-esteem hypothesis revisited: Differentiation and the disaffected. In R. Spears, P. J. Oakes, N. Ellemers, & S. A. Haslam (Eds.), *The social psychology of stereotyping and group life* (296-317). Oxford: Blackwell.
- Miao, C. F., & Evans, K. R.(2007). The impact of salesperson motivation on role perception and job performance: A cognitive and affective perspective. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 27(1), 89-101.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S.(1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2): 242-266.
- Neuman, G. A., & Wight, J.(1999). Team effectiveness: Beyond skills and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 376-389.
- Olsen, S., & Skallerud, K.(2011). Retail attributes' differential effects on utilitarian versus hedonic shopping value. *Journal of Consumer Marketing*, 28(7), 532-539.
- Panagopoulos, N. G., & Ogilvie, J.(2015). Can salespeople lead themselves? Thought self-leadership strategies and their influence on sales performance. *Industrial Marketing Management*, 47(May), 190-203.
- Park, J. E., & Deitz, G. D.(2006). The effect of working relationship quality salesperson performance and job satisfaction: Adaptive selling behavior in Korean automobile sales representatives. *Journal of Business Research*, 59(2), 204-213.
- Perry, M. L., Pearce, C. L., & Sims, H. P.(1999). Empowered selling teams: How shared leadership can contribute to selling team outcomes. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19(3), 35-52.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W.(2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525-546.
- Salancik, G., & Pfeffer, J.(1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253.
- Seers, A.(1989). Team-member exchange: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(1), 118-135.
- Seers, A., Petty, M., & Cashman, J. F.(1995). Team-member exchange under team and traditional management: A naturally occurring quasi-experiment. *Group & Organization Management*, 20(1), 18-38.
- Sharma, A.(2001). Consumer decision-making, salespeople's adaptive selling and retail performance. *Journal of Business Research*, 54(2), 125-129.

- Sharma, A., & Krishnan, R.(2002). Clicks only, clicks and bricks, and bricks only: Are retail salespeople an important factor in choice? *Journal of Marketing Management*, 18(3-4), 317-336.
- Sheldon, K. M., & Houser-Marko, L.(2001). Self-concordance, goal attainment and the pursuit of happiness: Can there be an upward spiral? *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(1), .152-165.
- Shoham, A.(1998). Export performance: A conceptualization and empirical assessment. *Journal of International Marketing*, 6(3), 59-81.
- Spiro, R. L., & Weitz, B. A.(1990). Adaptive selling: Conceptualization, measurement and nomological validity. *Journal of Marketing Research*, 27(1), 61-69.
- Styles, C.(1998). Export performance measures in Australia and the United Kingdom. *Journal of International Marketing*, 6(3), 12-36.
- Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N.(1994). Learning orientation, working smart, and effective Selling. *Journal of Marketing*, 58(July), 39-52.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. C.(1986). The social identity theory of intergroup behavior in S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson-Hall, 7-24.
- Tasa, K., Taggar, S., & Seijts, G. H.(2007). The development of collective efficacy in teams: A multilevel and longitudinal perspective. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 17-27.
- Verbeke, W. J., Dietz, B., & Verwaal, E.(2011). Drivers of sales performance: A contemporary meta analysis—Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407-428.
- Weitz, B. A.(1981). Effectiveness in sales interactions: A contingency framework. *Journal of Marketing*, 45(1), 85-103.
- Weitz, B. A., & Bradford, K. D.(1999). Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 241-254.
- Weitz, B. A., Sujan, H., & Sujan, M.(1986). Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing*, 50(4), 174-191.
- Yukl, G. A.(2011). *Leadership in Organizations* (8th ed.). NJ: Prentice Hall.

The Effect of Issue Leadership on Sales Team Performance : Mediating Effect of Team Adaptive Sales Behavior and Moderating Effect of Team Member Exchange

Joo, Kyoung-jin¹⁾
Chung, Byoung-gyu²⁾

Abstract

The purpose of this study was to investigate the impact of issue leadership by sales managers on sales team performance, while examining the mediating role of team adaptive sales behavior and the moderating effect of team-member exchange (TMX). Data was collected from 125 sales teams, and both independent and dependent variables were measured with a time difference of two months using responses from sales managers and team members. The empirical analysis revealed several important findings. Firstly, the study found that issue leadership had a significant positive effect on sales team performance. Secondly, team adaptive sales behavior was found to partially mediate the relationship between issue leadership and sales team performance. Lastly, the study revealed that TMX moderated the relationship between issue leadership and sales team performance.

These findings have significant academic and practical implications. Firstly, the study demonstrates the effectiveness of issue leadership as a sales leadership style in the B2C industry. Secondly, it highlights the importance of team adaptive sales behavior as a mechanism that mediates the relationship between issue leadership and sales team performance. Lastly, it underscores the significance of TMX as a situational factor that moderates the relationship between issue leadership and sales team performance. In practice, the results suggest that organizations should focus on developing issue leaders, fostering creative sales behavior at the team level, and activating social exchange within sales teams to enhance sales team performance.

Keyword: Sales Manager, Issue Leadership, Team-Adaptive Sales Behavior, TMX, Sales Team Performance

1)Author, Director, Management Support Team, Etland. E-mail : hrjoo@etland.co.kr

2)Corresponding Author, Assistant Professor of Sungkyul University, gljoseph@sungkyul.ac.kr

제 1 저 자 소 개

- 주경진(Joo, Kyoung-jin)
- 전자랜드 경영지원팀 이사(CHRO), 경영학 박사, 국민대 경영MBA/경영대학 겸임교수, 경북대학교 LINC+ 외부위원
<관심분야> : 리더십, 세일즈 리더십, 조직행동, 비즈니스/커리어 코칭 등

교 신 저 자 소 개

- 정병규(Chung, Byoung-gyu)
- 성결대학교 경영학과 조교수, 경영학 박사, 경영지도사, 창업보육 전문매니저, 경영 빅데이터 분석사
- NIPA, IITP, 중소기업기술정보진흥원, 창업진흥원 등 4차 산업 및 창업 관련 평가위원
저서 : <메타버스를 타다, 2021>, <한방에 통과하는 논문 쓰기, 2021>, <2023 이기적 NCS 직업기초능력 평가 입문서, 2023>, <평생교육, 평생현역, 2023> 등
<관심분야> : ICT전략 및 마케팅, AR/VR 및 Metaverse, Bigdata, 4차산업 비즈니스 모델, 창업 전략 등