백화점 중간관리 형태에서 패션제품 판매원의 패션업체에 대한 인식

이현진¹⁾ · 추태귀²⁾

¹⁾경북대학교 의류학과

²⁾경북대학교 패션디자인 전공

Fashion Product Salesperson's Perception of Fashion Company in the Middle Management System of Department Store

Hyun Jin Lee¹⁾ and Tae Gue Choo²⁾

¹⁾Dept. of Clothing & Textiles, Kyungpook National University, Daegu, Korea

²⁾Dept. of Fashion Design, Kyungpook National University, Sanju, Korea

Abstract : The purpose of this study was to investigate salesperson's perception of fashion company in the middle management system of department store. This study was conducted by a qualitative research method. An in-depth interview was managed to 14 fashion shop managers and salesperson who have three or more years of work experience at the department store. Interview details were classified three categories: relations with fashion company and others, concern with products supply, concern with products sales. First, the positive factors on relations with fashion company are mutual trust, stability of fashion company, coordination and consideration for shop, communication with fashion company, methodical IT system, methodical education, and social gathering support. The negative factors are unilateral breach of contract from fashion company, communication problem, gap between sales status in shop and product design in fashion company, lack of professional education, difficulty of participating in education, and inadequate employee benefits. Second, the positive factor on products supply is priority of products supply. The negative factors are lack of main items, product procurement lacking rapidity, and problem of securing a supply. Third, the positive factors on products sales are brand pride, display and information support about products, and free gift support. The negative factors are unfair selling commission policy, sales pressure, and excessive responsibility.

Key words: middle management of department store, fashion product salesperson, relations with fashion company, supply of products, selling of products

1. 서 론

오늘날 우리나라 유통시장은 백화점, 대형마트, 온라인 시장 등 다양한 유통채널을 형성하면서 급격히 성장하였고, 패션기업들은 이러한 유통시장을 바탕으로 경쟁력 확보를 위해 노력해 왔다. 패션제품의 경우 유행의 주기가 빠르기 때문에 제품의 기획에서부터 생산, 그리고 소비자에게 판매될 때까지 각 단계에서 서로 유기적인 연결이 매우 중요하다. 특히, 패션제품을 어떤 유통경로를 통하여 표적시장에 제공하느냐에 따라서 기업의 이윤 취득의 방향성이 달라질 수 있기 때문에(박민지, 2007) 패션산업에서 유통부분이 차지하는 비중은 크다고 볼 수 있다. 또한 최근 글로벌 SPA 브랜드와 편집숍, 멀티숍 등 다양한 유통채널이 등장함에 따라서 패션업체 입장에서는 효율적 마케팅

을 위한 최적의 유통경로를 선택하는 것이 더욱 중요해졌다.

패션과 관련한 여러 유통업체 중 백화점은 1980년대 중반 이후 크게 성장하기 시작하여 1990년대까지 매년 20% 내외의 고속성장을 해왔으며, 2011년 현재 국내 소매시장에서 9.5%의 성장률을 보이고 있어 여전히 중요한 비중을 차지하고 있는 것을 알 수 있다(“쇼핑몰 지존전쟁”, 2011). 백화점은 강한 유통력을 바탕으로 많은 고객들을 끌어들이는 집객력을 갖추고 있어 많은 패션기업에서 우선순위로 채택하는 유통경로이다. 다양한 형태의 유통채널이 등장하고 있지만 아직까지도 중상층 이상의 많은 소비자들의 선택을 받는 곳이 백화점이기 때문이다.

우리나라의 경우 백화점 패션제품 유통경로 특성상 95% 이상이 특정매입형태, 즉 중간관리제로 운영되고 있다(윤명길, 1996). 이러한 중간관리 형태는 우리나라만의 독특한 매입형태라고 할 수 있으며, 중간관리 형태에서 백화점은 패션기업 본사와 계약을 통해 매장을 임대해주고 그 매장의 매출 발생액에 해당하는 수수료를 공제한 납품 금액만을 패션업체 본사에 결제함으로써 실질적으로는 판매와 상품의 재고를 패션업체 본사

Corresponding author; Tae Gue Choo
Tel. +82-54-530-1311, Fax. +82-54-530-1319
E-mail: tgchoo@knu.ac.kr

에 부담시키고, 매장 임대료를 징수하는 방식(윤명길, 남궁석, 2000)으로 운영된다. 패션업체에서는 임대매장에 판매사원을 파견하지만 패션업체의 정규 직원을 파견하기 보다는 일부 상품에 대한 보증금을 제공하고 상품을 공급받아서 팔게 되는 계약관계의 판매사원을 활용한다. 이러한 계약형 중간관리자를 샵매니저 또는 샵마스터라고 부르며, 이렇게 매장에 파견된 샵매니저는 그 매장의 매입, 매출, 재고, 매장 직원의 채용 및 관리와 전반적인 운영에 관여하고 책임을 진다.

중간관리 형태는 여러 가지 장점이 있지만 패션업체 본사와 직접적인 유통경로를 가지는 일반 대리점이나 로드샵과는 달리 백화점이라는 대형 유통업체와 유기적으로 연결되어 있는 복잡한 구조에서 기인하는 여러 가지 특징과 문제점도 야기되고 있다. 즉, 중간관리자인 샵매니저와 제품을 공급하는 본사와의 관계, 샵매니저와 백화점과의 관계, 패션업체 본사와 백화점과의 관계로 복잡한 관계에서 갈등요소도 더 많이 생길 수 있다. 중간관리 매장에 종사하는 샵매니저와 패션업체 본사와의 관계는 상호 계약을 통해 이루어지기 때문에 관계 인식에서 차이가 있을 수 있다. 또한 중간관리자는 매출에 의해 계약관계가 지속 또는 단절될 수 있는 위험성이 크기 때문에 직업의 안정성에서 매우 불안한 실정이다. 상품조달에 있어서도 본사 의존도가 높아 그로 인한 갈등요소도 클 것으로 예상된다. 중간관리자들이 패션제품을 판매하면서 패션업체 본사와의 관계에서 느끼는 여러 가지 긍정적, 부정적 요소들은 패션업체와 백화점의 매출성과에 직접적인 영향을 미칠 수 있다. 따라서 패션업체 본사와 중간관리자의 관계가 단순히 계약으로 형성된 관계적 측면보다는 지속적으로 공동의 목표를 가지고 관계를 유지하는 것이 중요하다고 볼 수 있다(김미남, 2010).

패션제품 유통구조에 관한 연구는 패션업체의 본사와 백화점과의 관계에서 발생하는 갈등 및 문제점을 파악하는 연구들이 대부분이며(김익성, 2010; 박수홍, 2008; 윤명길, 남궁석, 2000; 이상준, 2003; 정현주, 1998), 그 외에 패션업체의 본사와 대리점과의 관계에 대한 연구(권기대 외, 2003)가 있다. 이러한 연구들은 패션업체 본사 측면에서 느끼는 만족 및 갈등 또는 백화점 측면에서 느끼는 만족 및 갈등이 관계 지속에 어떠한 영향을 미치는가에 관해 초점이 맞추어져 있다. 하지만 앞서 말한 것과 같이 패션제품의 백화점 유통구조상 중간관리자의 필요성은 매우 높기 때문에 중간관리자 입장에서 느끼는 만족 및 갈등에 관한 연구가 필요할 것으로 보인다.

본 연구에서는 지금까지 백화점 혹은 패션제조업체에 초점을 맞추어 효율적인 유통방법을 모색해온 대부분의 선행연구와는 달리, 백화점 중간관리자인 샵매니저와 판매원들이 패션업체 본사와의 관계에서 인식하고 있는 만족 및 불만족 요소와 갈등요소들을 질적 연구방법을 통하여 구체적으로 살펴보고 분석해 보고자 한다. 본 연구의 결과는 패션업체와 백화점 중간관리자간의 유통경로상의 갈등을 줄이고 지속적인 관계 구축에 도움이 되는 기초 자료를 제공할 것으로 생각된다.

2. 이론적 배경

2.1. 패션제품 유통의 개념 및 특징

유통(Distribution)은 생산자로부터 소비자에게 재화 및 서비스를 이전시키는 과정에서 발생하는 장소, 시간 및 소유의 효용을 의미하며, 유통경로는 생산된 제품을 최종 소비자에게 판매하기 위해 각 단계별로 상품과 서비스의 이동을 관리하는 중간업자를 말한다(이호정, 여은아, 2007). 이러한 유통경로에는 도매상과 소매상 등이 있으며 제조업자와 최종 소비자를 연결시켜주는 연결고리로서 아주 중요한 역할을 하고 있다. 패션유통은 소비자 욕구를 충족시키기 위하여 패션상품을 제조업체에서 최종 소비자에게 전달하는 과정을 의미하며, 패션유통 경로는 패션제품과 관련된 원자재나 부자재 등을 공급하는 1차 시장, 이러한 원/부자재를 활용하여 패션제품을 기획, 생산하는 패션제조업체인 2차 시장, 그리고 최종적으로 생산된 패션제품을 다양한 소매기관을 통해서 최종 소비자에게 판매하는 소매상의 3차 시장으로 분류된다(이호정, 여은아, 2007).

우리나라 패션제품의 유통은 제조업체 주도의 유통체계로서 제조와 판매가 분리되지 않은 특징을 보인다. 유통업체에서 패션제품을 사입하여 판매하고 재고를 책임지는 미국과는 달리 우리나라 패션업체는 제조와 판매를 모두 책임지는 형태로 백화점과 대리점 등에 재고반품을 허용한다. 따라서 제조업체의 재고부담과 물류비용이 증가하게 되고 이러한 점이 패션제품 원가에 반영이 되어 궁극적으로 패션제품의 고비용 생산구조의 결과를 낳은 것이다(변유선, 2000). 또한 패션제품은 타 제품과 비교하여 제품의 종류가 다양하고 소비자의 욕구도 다양하기 때문에 다양한 유통경로와 구조를 가지고 있다. 동일한 복종과 아이템이라고 하더라도 제품의 수준이 너무 다르고 다양하기 때문에 각 제품에 대한 유통경로가 다르며, 이러한 유통경로에 따라서 가격도 달라진다.

최근 다양한 유통형태가 등장하고 있지만 패션제품의 유통 경로로서의 백화점의 비중은 여전히 높은 편이며, 패션업체들의 백화점 입점경쟁은 매우 치열하다. 패션제품 중 여성 의류 제품은 유행을 추구하는 특성을 가지고 있어 업계와 소비자의 변화에 따른 시장 정보 및 소비자 정보에 대한 습득이 중요하다. 백화점은 이러한 정보와 집객력, 그리고 든든한 자본력 등과 같은 중요한 요인을 가지고 있기 때문이다(정현주, 1998) 여성복 유통경로로서 백화점의 중요성은 더욱 큰 편이다.

2.2. 중간관리 형태

중간관리란 백화점이나 할인점 등에서 특정업자가 패션업체의 상품판매를 대행하고 마진을 챙기는 형태이다. 즉, 백화점이나 할인점 등 유통업체에서 매장을 관리하고 중간관리업자는 이러한 매장을 운영하는 사람(윤명길, 남궁석, 2000)을 지칭한다. 점주 본인이 매장을 임대하고 인테리어 및 시설투자를 책임지는 대리점과는 달리 중간관리업자는 백화점이나 할인점의

매장을 임대하는 것이 아니라 패션업체 본사와 백화점 및 할인점 사이에서 계약된 수수료 매장에 입점하여 판매행위를 하며, 매장 인테리어의 경우도 백화점이나 패션업체 본사가 지원해주는 경우가 많다(장은영, 2008).

중간관리업자는 패션업체에 보증금을 지불하고 제품을 납품받아 판매하며, 판매금액의 일정액을 패션업체로부터 받는다. 대부분의 백화점 중간관리업자는 유통업체의 바이어나 판매사원으로 경력을 쌓은 사람이 많으며 샵매니저 또는 샵마스터라고 칭한다. 패션제품 매장의 샵매니저 또는 샵마스터는 대체로 세 가지 유형으로 매달 일정액을 해당 패션업체로부터 지급받는 ‘월급형 매니저’, 매장 관리 비용은 패션업체에서 부담하고 매출액의 3~4%를 받는 ‘수수료 매니저’, 그리고 매장 관리에서부터 직원 월급까지 본인이 모두 책임지고 그 대신 매출액의 7~10%를 분배받는 ‘중간관리 매니저’로 나누어진다. IMF 사태 이후 대부분의 패션업체들이 매장을 직영 체제에서 중간관리 형태로 전환하여 매장 운영은 이러한 중간관리 매니저가 책임지는 경우가 더 많아지게 되었다(홍두승, 2005).

중간관리라는 유통형태는 패션업체가 판매효율과 관리효율을 높이기 위하여 생겨난 것으로, 유통구조가 복잡해지고 경로 구성원이 더 많아지므로 백화점이나 패션업체 모두가 직영매장 운영보다는 마진율이 다소 떨어지는 단점은 있으나, 여러 가지 장점도 많기 때문에 지방 소재 백화점에서는 거의 대부분의 패션제품이 중간관리 형태로 유통되고 있다. 본사가 서울에 있는 패션업체로서는 지방 백화점에 매장을 열 경우 직접 판매원을 파견, 관리하는 것보다 일정 마진을 지급하고 특정 업자에게 영업과 관리를 맡기는 것이 효율적이다. 즉, 패션업체로서는 임금부터 매장 제반관리 비용을 업체에서 부담하는 직영 형태의 백화점 매장 운영보다는 비용 부담이 적고 매장 관리가 편한 중간관리를 선호하게 되는 것이며(“백화점 직영”, 2009), 백화점의 입장에서 중간관리로 매장을 운영할 경우, 첫째, 재고관리가 용이하고, 전문적인 상품매입 지식의 습득 필요성이 없고, 둘째, 대부분 인센티브제도가 도입되어 있으므로 매출증대의 효과가 있으며, 셋째, 백화점 입장에서 상품매입비용 등 재고에 대한 부담이 없다는 장점이 있다. 이러한 측면에서 우리나라 패션제품의 95% 이상이 중간관리 형태로 백화점에서 유통되고 있는 실정이다(윤명길, 남궁석, 2000).

중간관리는 일반 대리점과 비슷한 형태를 가지고 있지만 패션업체와 대리점주와의 계약으로 형성되는 대리점과는 달리 백화점이라는 유통업체가 또 하나의 유통경로원으로 구성되어 있기 때문에 좀 더 복잡한 특징을 가지고 있다. 패션업체 측면에서 회사의 목표를 달성하기 위해 이러한 중간관리자인 샵매니저의 역할을 강화시켜 매출 및 이익에 기여하는 의존도를 높이는 것이 중요하다. 따라서 패션업체와 백화점 중간관리 매장과 관계를 지속적으로 유지하고 매출상승에 도움을 줄 수 있는 요인을 밝혀내어 패션업체, 백화점, 매장 판매종사자 모두가 유익하도록 유통 전략을 수립할 필요성이 있다.

2.3. 중간관리 매장과 패션기업 본사와의 거래관계

우리나라의 패션시장의 유통구조가 중간관리 형태로 백화점에서 판매하는 유형이 지배적이기 때문에 이러한 유통구조 하에서는 관계적 거래가 양자의 성과에 매우 커다란 영향을 미칠 수 있다. 특히 중간관리라는 형태에 따른 패션업체 본사와 중간관리 매장 간의 힘의 균형은 제조업체와 대리점과의 수직적 관계 및 비대칭적 의존구조와 비슷하다고 볼 수 있다(권기대 외, 2003; 김상덕, 정연승, 2008). 이러한 비대칭적 상황에서는 덜 의존적인 거래 파트너가 힘의 우위를 갖는 불균형적인 관계가 형성된다. 이러한 힘의 원천을 바탕으로 거래 파트너에게 영향력을 행사하게 되고 갈등과 만족이 발생하게 되는 것이다.

황인창, 김미남(2009)은 비대칭적 의존구조 하에서 대리점의 본사에 대한 특성인식을 본사의 특성, 본사의 관리특성, 본사의 관계적 특성으로 분류하고 있다. 거래관계에 있어 본사의 특성은 대리점이 요구하는 것을 수용하기 위해 본사가 기꺼이 변화하려는 정도인 유연성(Noordewier et al., 1990)과 대리점에서 요구하는 다양한 활동을 제공하는 지원정도가 있다. 본사의 관리특성은 계약의 구체화를 말하고 있는데, 서로 이해관계가 다른 조직 간의 협력이 원활히 이루어지기 위해서는 명확한 공통의 목표와 구체적인 운영에 대한 협약의 명시를 통한 구체적인 계약의 체결이 매우 중요하다고 하였다(황인창, 김미남, 2009). 본사의 관계적 특성은 의사소통과 기회주의로 나눌 수 있는데, 상호원만한 의사소통은 거래 파트너 간의 신뢰와 결속을 강화시켜 주지만(Mohr & Nevin, 1990), 본사의 기회주의적 행동은 거래 파트너에게 불신을 주기 때문에 관계의지에 역효과를 가져온다고 하였다(Morgan & Hunt, 1994). 이한일, 박종오(2010)는 제조업체의 파워원천별 경영정책이 대리점의 판매의지에 미치는 영향에 관한 연구에서 파워유형을 보상적 파워, 강권적 파워, 준거적 파워, 전문적 파워로 분류하였다. 보상적 파워는 물리적, 심리적, 보호적 보상을 제공할 수 있는 능력을 말하고 강권적 파워는 상품공급 지연, 마진폭 인하, 대금 결제일 단축 등과 같은 파워행사에 따르지 않을 때 처벌이나 제재를 가할 수 있는 능력을 말한다. 준거적 파워는 유명상표를 취급한다는 긍지와 보람, 유명업체와 거래한다는 긍지, 상호간 목표의 공유 등 매력이나 일체감 및 안전욕구에 의해 거래관계를 계속 유지하고 싶어 하게 할 수 있는 능력을 말하며, 전문적 파워는 상품의 진열 및 전시 조언, 경영관리 및 판매에 관한 상담과 조언 등 상대방이 중요하게 인식하는 우수한 지식이나 경험 혹은 정보 능력을 말한다. 성민, 오세조(2007)는 공급업체의 특성을 조직특성과 관계특성으로 구분하여 조직특성에는 평판과 참여화를, 관계특성에는 의사소통과 유연성을 포함하였다.

이처럼 상품을 공급하는 본사 및 제조업체와 상품을 판매하는 대리점 및 중간관리 매장 사이의 구조적 특징에 의해서 발생하는 특성들은 연구자들에 따라 분류 방법이 다양한 것을 알 수 있다. 본 연구에서는 백화점 중간관리 매장의 판매원이 패션업체 본사에 대하여 인식하는 내용들을 위 선행연구에서 살

Table 1. 면접 대상자의 특성

대상자	성별	연령	경력	직위	학력/전공	브랜드 유형	제품 유형
1	여	48	20	샵매니저	대졸/경영학과	내셔널	여성의류
2	여	55	16	샵매니저	고졸	내셔널	골프의류
3	여	41	15	샵매니저	고졸	디자이너	패션잡화
4	여	49	10	샵매니저	대졸/미술학과	내셔널	골프의류
5	여	40	15	샵매니저	초대졸/행정학과	내셔널	패션잡화
6	여	34	3	둘째사원	고졸	디자이너	패션잡화
7	여	37	12	둘째사원	고졸	내셔널	여성의류
8	여	50	15	샵매니저	초대졸/유아교육학과	내셔널	여성의류
9	여	39	12	샵매니저	대졸/인테리어학과	내셔널	스포츠의류
10	여	42	16	샵매니저	초대졸/판매관리과	내셔널	골프의류
11	남	27	5	샵매니저	초대졸/의료기계학과	라이선스	스포츠의류
12	여	30	6	둘째사원	대학중퇴/관광학과	내셔널	여성의류
13	여	40	3	둘째사원	고졸	내셔널	여성의류
14	여	47	15	샵매니저	초대졸	라이선스	여성의류

퍼본 여러 요인들을 고려하여(이한일, 박종오, 2010; 황인창, 김미남, 2009) 첫째, 본사의 유연성 및 계약측면, 의사소통 등을 설명하는 본사와의 관계적 측면과 둘째, 본사가 다양한 지원을 할 수도 있으면서 아울러 보상적 파워 및 강권적 파워를 행사할 수도 있는 영역인 제품공급관련 사항 셋째, 판매에 직, 간접적으로 영향을 미칠 수 있는 유, 무형의 것들을 나타내는 판매관련 사항 등 크게 세 가지 범주로 분류하여 살펴보고자 한다.

3. 연구방법 및 절차

3.1. 연구대상 및 자료수집

피면접자는 대구지역 백화점의 중간관리형태 매장에서 패션제품 판매경력이 3년 이상인 샵매니저 및 판매원 14명을 의도적 표집방법으로 선정하였으며, 연구주제에 영향을 줄 수 있다고 판단되는 인구통계학적 요인과 매장 직위 및 근무 기간, 취급하는 패션제품의 종류 등을 고려하였다. 심층면접은 2011년 1월 28일부터 2월 1일까지 이루어졌으며, 대략적인 면접 시간은 일인당 40분에서 1시간 30분 정도 소요되었다. 면접장소는 판매원의 근무매장에서 대부분 이루어졌으며, 응답자의 양해 하에 전체 면접내용을 녹음하였고 필요하다고 생각되는 내용들은 기록도 병행하였다. 면접 대상자의 특성은 Table 1과 같다.

3.2. 연구방법

본 연구에서는 백화점 중간관리매장과 패션업체와의 실질적인 관계요인을 세부적으로 파악하고 분류하기 위해서 질적연구 방법 중의 하나인 심층면접법을 사용하였다. 질적연구는 일반화의 가능성이 적다는 단점이 있지만 결과의 단순화와 한계점을 최소화하여 연구하고자 하는 현상의 복잡성을 최대한 그대로 반영하려고 한다는 특징이 있다(조용환, 1999).

면접조사에서 질문의 형태는 반구조적면접법에 맞춰 개략적인 질문의 틀을 만들었고, 질문 내용은 패션제품 판매원에 관한 인식 및 견해와 중간관리 형태에서 패션제품을 판매하면서 느꼈던 장점과 단점, 직무와 관련된 만족 및 불만족 사항 등의 내용을 기초로 하였으며, 면접과정에서 발견된 중요 사항이나 추가 질문의 경우 다음 면접 시 반영하였다.

자료정리 및 분석은 녹음된 면접내용을 전사하고, 면접당시 현장노트를 첨가하여 연구주제와 관련된 내용을 중심으로 작업을 하였다. 자료분석은 Strauss & Corbin (1990)의 근거이론의 개방코딩을 사용하여 수집된 자료의 줄 단위 분석, 개념 추출, 유사 속성 범주화, 범주의 체계화 단계를 거쳐 이루어졌다.

4. 결과 및 논의

4.1. 본사와의 관계에 대한 인식

판매원들은 패션업체와 계약관계로 이루어져 있지만 자신들이 판매하고 있는 브랜드의 본사에 대하여 긍지를 느끼고 자부심과 충성심도 가지고 있었다. 그럼에도 불구하고 본사의 일방적인 처분에 의하여 하루아침에 직장을 잃을 수도 있다는 불안감도 느끼고 있었다. 또한 고객접점의 최일선에서 얻어지는 소비자 요구사항 및 불만 등을 본사에 알려주고 그런 내용들이 반영되기를 바라는 양방향의 의사소통을 통하여 만족감과 소속감을 느끼는 것으로 생각된다. 본 연구에서는 패션업체 본사와의 관계에 대한 인식을 본사와의 관계, 의사소통, 기타사항으로 나누어 살펴보고자 한다.

4.1.1. 본사와의 관계

대구지역 백화점 내 패션매장은 주로 중간관리 형태를 취하고 있기 때문에 샵매니저 등 판매원들은 본사의 정규 직원이

Table 2. 본사와의 관계에 대한 긍정적인 인식요인

면 접 내 용
<p>신뢰관계 구축</p> <ul style="list-style-type: none"> - 본사 측에서도 그러니깐... 그냥 하던데니깐 오래 전부터 그냥 친척같이 이렇게 하는데니깐 그래서 그냥 하는 거야. 서로 믿고 하니깐...(참여자 2) - '우리는 family'... '우린 가족이다' 이런 이야기를 많이 해요 (참여자 9) <p>조정과 배려</p> <ul style="list-style-type: none"> - 서로 맞춰가면서 하는 거기 때문에 크게 마찰 있고 그런 건 없고, 될 수 있으면 뭐.. 우리도 얘기하고 이러면 들어주는 편이고. 본사에서도 요구하고, 크게 서로 요구하고 이런 거는 없어요. (참여자 10) - 본사같은 경우는 저한테 최대한 잘해줄려고 노력을 하고 있습니다. (참여자 8) - 힘을 줘서 우리가 잘할 수 있게 해주는 거지. 뭐 하나라도 지원해 주려고 하는 거지. 본사에서는 뭐 저희한테 딱히 스트레스 주는 건..(참여자 9) <p>본사 안정성</p> <ul style="list-style-type: none"> - 회사가 좀 탄탄하고 일단은... (참여자 9) - 쯤 만큼 또 튼튼하기 때문에 또 그런 거는 별로 불만이 없어요. 요즘 많이 쓰러지는 브랜드도 많잖아요.... (참여자 4)

아니라 계약관계를 맺고 있다. 판매원들은 본사 직원은 아니지만 '우리는 가족이다'라는 인식으로 서로 믿는 신뢰관계가 이루어지고, 본사와 매장 판매원 서로가 요구를 들어주고 조정해 나가며 본사에서 매장을 지원해주고 배려해 줄 때 본사와의 관계에서 만족을 느낀다고 답했다. 또한, 다른 업종에 비하여 창업도 상대적으로 쉽지만 폐업도 쉽게 이루어지는 패션업체들의 특성을 고려할 때 본사의 안정성은 판매원들의 직업적 안정성을 뒷받침해 주므로 판매원들에게는 매우 중요한 사항인 것으로 생각된다. 즉, 본사와의 관계에서 판매원들은 신뢰관계, 본사의 안정성, 조정과 배려 등에 대하여 긍정적으로 인식하고 있음을 알 수 있다(Table 2).

본사와 판매원 간의 관계가 중간관리형태의 계약으로 이루어져 있다고는 해도 경로주도권은 제품을 공급하고 있는 본사에게 있다. 판매원들이 본사와의 관계 면에서 가장 심각하게 부정적으로 느끼는 사항은 본사의 일방적인 해약이었다. Table 3의 면담내용에서 볼 수 있는 것처럼 본사가 주도권을 행사하여 일방적으로 공탁금을 돌려주면서 해약을 하거나 샵매니저의 일방적인 교체 통고 등은 '우리가 아무것도 아니구나', '직원이라고 생각하는게 아니고...' 라는 말과 같이 매장 판매원들에게 자괴감을 느끼게 하고 인정받지 못한다고 느끼게 한다. 하루아침에 매장이 없어져 실직하는 경우도 일어나 직장에 대한 불안감

도 커지는 것으로 생각된다.

조철호(1997)는 경로구성원 상호 간 목표의 공유, 상대방과의 관계지속 욕구 및 상대방의 신뢰/결속 등 준거적 파워와 같은 무형적 유인책이 경로 구성원들 간의 협력증대, 낮은 갈등을 가져 올 수 있으므로 장기적으로 효과적이라고 했다. 본사에서 직업인으로서의 판매원이라는 사람을 먼저 배려하며, 본사와 판매를 담당하는 매장 판매원이 서로의 발전과 이윤을 추구하는 동반자 혹은 직원에 준한다는 인식을 가지고 여러 가지 갈등을 조정해나가고 배려를 한다면 판매원들 역시 본사에 대하여 더욱 협조적이고 소속감마저 느낄 것이며, 직업에 대한 만족도도 높아질 것이다. 부득이하게 매장 폐쇄 등 본사가 특별한 조치를 취할 경우에는 타당한 사유를 알려주고 유예기간을 주는 등의 배려도 이루어져야 할 것이다.

4.1.2. 본사와의 의사소통관련 사항

매장에서 직접 고객을 접하고 제품을 판매하는 판매원은 제품에 대한 소비자의 요구 및 불만사항을 가장 잘 알 수 있는 위치에 있다. 매장 직원과 본사 디자이너 등 제품생산 및 판촉을 담당하는 직원 간의 의사소통은 소비자의 요구를 만족시킬 수 있는 제품 및 서비스의 개발에 필요한 중요한 정보를 제공할 것이며, 상호 소통을 통하여 계약관계에 있는 중간관리 형

Table 3. 본사와의 관계에 대한 부정적 인식요인

면 접 내 용
<p>일방적인 계약관계</p> <ul style="list-style-type: none"> - 조금 마음에 안 들면 뭐 다른 매니저 구해놓고 그만두라는 그런 경우도 혹 가다 있거든요. 그런 경우 봐서는 참 우리가 아무것도 아니구나 하는 생각도... (참여자 13) - 뭐 고용계약이 아니고 뭐 어떤 기간을 정해놓고 하는 계약이 아니잖아요. 그렇기 때문에 뭐 그냥 공탁금 같은걸 돌려주면 끝나는 부분이 고 하기 때문에 그런 건 좀 그래요. 갑과 을의 관계? (참여자 13) - 회사의 제도를 보면 쉽게 사람들 버려요. 하루아침에 매장이 빠져있고, 하루 아침에.. (참여자 9) - 사업자 등록을 내는 거지 우리가.. 내가 사업자니까 자기들하고는 자기.. 직원이라고 생각하는 게 아니고.. 그냥..... 계약관계이니까. (참여자 1) <p>칭찬 인식</p> <ul style="list-style-type: none"> - 우리 본사 측에서는요~ 내가 아~무리 잘해도 있잖아요. 만족 안줍니다. (참여자 8)

Table 4. 긍정적으로 받아들여지는 의사소통관련 사항

면 접 내 용
피드백 활용
- 본사전산에 올라와 있어요. 게시판에 거기 거의 그렇게 요즘 뭐 이번에 아이템이 어떤 게 이번 주에 잘 나간다 뭐 인기상품이다. 이 아이템이 잘 나간다. 신상품 뭐 어떤 게 나갈 것인데 어떻게 구비를 해 달라. 이런 게 참 편찮을 것 같다. 뭐 이런 식으로 제가 피드백을 다시 또 올려서 보내고 뭐 이렇게 하거든요. 확인절차를 받는 거죠. (참여자 12)
- 매니저들은 이제 뭐 1년에 두세 번 정도는 인제 폼평회 같은 거를 해요. 그래서 매니저들이 어떤 매장에서 판매하면서 뭐 그 시즌마다 옷 느낌이 다르기 때문에 뭐 어떤 시즌엔 좋았고 어떤 시즌엔 나빴던 이런 부분들을 다 모여서 얘기하는 경우는 다 있거든요. (참여자 13)

태의 매장 직원들도 본사에 대한 소속감과 자신의 직업적 역할에 대한 긍정적인 인식을 가지게 될 것이다. 조직간 관계적 특징에서 시의적절한 의사교환은 논쟁과 갈등을 해결하고, 더 나아가 조직 간의 신뢰를 형성하게 되어 조직 구성원들의 만족과 성공에 중요한 역할을 하게 된다(Mohr & Spekman, 1994). 또한 긍정적인 의사교환은 긍정적으로 파트너간에 상호 이해를 촉진시킴으로써 관계 강화에 도움을 줄 수 있다(Anderson & Weitz, 1989).

Table 4에서 볼 수 있듯이 매장에서는 본사에서 제공되는 정보를 활용하고 실제 매장에서 실행하였을 때 느낀 점 등을 피드백 하거나 여러 지역의 매장 매니저들이 실제 판매과정에서 각 시즌별 평가를 함으로써 발전적인 방향으로 정보를 공유하고 함께 한다는 소속감을 느끼고 있었다.

소통과정에 대하여 부정적으로 답변한 내용(Table 5)을 살펴보면, 매장 직원들이 실제 판매상황에서 느끼는 어려운 점 및 개선할 점들이 본사 특히 디자이너들에 의해 수용되지 않고 있다는 점이 많이 지적되었다. ‘현장에서 인제 몸소 느낀 사항인

데 이 말을 안 듣는 거야’ ‘판매가 안 이루어지는 옷이 있어요. 때문에 그런 거를 귀 기울여서 많이 듣고 하면... 아무래도 옷을 만들 때 디자인 했는 옷이 거의 많이 팔릴 수도 있단 말이예요.’ 등과 같이 매장에서 요구하는 사항을 반영하면 판매실적이 더 높아질 수 있음에도 귀 기울이지 않는 점에 대하여 불만을 나타내고 있다.

특히 ‘거기에서 앉아서 이래 디자인 하는 옷이랑, 실질적으로 팔아보면 너무나 안 맞아요.’라는 답변에서 알 수 있듯이 디자이너들이 중점을 두고 있는 제품 특성과 판매 현장에서 요구되는 제품의 특성에서 다소 차이가 있는 경우도 있다. 골프웨어 같은 기능성이 요구되는 제품일 경우 ‘디자이너들이 골프 안치는 사람이 있어요. 착용을 해보라고. 착용을 해보지 않고서 저렇게 만들지. 착용을 해봤다면 그렇게 못 만들지.’라는 답변에서 알 수 있듯이 실제 착용을 해보지 않고는 사용상황에 부적절한 제품을 디자인할 수도 있다는 극단적인 지적도 하고 있다.

이렇게 긍정적 혹은 부정적 답변을 볼 때 의사소통을 원활히 하고 수집된 정보를 제품생산 및 판촉 등에 활용함으로써

Table 5. 부정적으로 받아들여지는 의사소통관련 사항

면 접 내 용
커뮤니케이션 문제
- 나오는 옷에 대해서 뭐 이렇다 저렇다 해서 우리 의견이 반영이 다 되서 뭐 어떻게 나온다 뭐 이런 건 아니기 때문에 그건 터칠 수 없는 부분 같아요. (참여자 12)
- 디자이너와 판매원의 사이가 폼평회 신상품 나올 때마다 트러블이 있어요 (참여자 5)
- 우리가 실제 판매, 몸에, 현장에서 인제 몸소 느낀 사항인데 이 말을 안 듣는 거야~ 그런 사람들은, 제일 많이 들어야 되거든요. 커뮤니케이션이 정말 안 돼요 (참여자 3)
- 저희가 제품을 판매하면서 이거는 끈을 조금 더 올려서 만들어줬으면 좋겠다하는 요구사항이 있을 때가 있잖아요. 근데 이게 디자이너들은 또 저희하고 이게 틀려요 의견이... (참여자 5)
- 그제 또 디자이너하고 이런 게 중요한 거 같아요 . 결국은 판매가 안 이루어지는 옷이 있어요. 때문에 그런 거를 귀 기울여서 많이 듣고 하면... 아무래도 옷을 만들 때 디자인 했는 옷이 거의 많이 팔릴 수도 있단 말이에요. 근데 그런 게 좀 약한 거 같아요. (참여자 10)
- 본사에서 왜냐면 서로 업무 처리가 좀 원활하게 안 된다 . 안 될 때, 그럴 때는 서로 막 좀 언성도 올라가고, 얼굴 붉히는 일도 있고 하니까. (참여자 14)

판매상황과 괴리

- **저희는 판매위주고 애네들은 디자인위주잖아요**. ‘아 매니저님 그렇게 하면 디자인이 안 살아요’ 이런 거 있잖아요. 그래서 저희하고 약간의 그런 갭이 있어요. (참여자 5)
- 교육받고 와서 매장에 어느 정도 한 이삼십 프로 적응을 시키죠. 근데 **백 프로 활용하지는 않아요** (참여자 7)
- **완벽하게 배웠다 해도 현장에 나오면 다 틀려요**. 그 코디들도 전문 코디잖아? 그치만은 판매를 안 해봤기 때문에 안 되는 거예요. 매치를 못시키거든요? (참여자 10)
- 디자이너들도 실제로 판매를 안 해보기 때문에~ 거기에서 앉아서 이래 디자인 하는 옷이랑, **실질적으로 팔아보면 너무나 안 맞아요** (참여자 10)
- 디자이너들이 골프 안치는 사람이 있어요. 특히 자기가 디자인 한 옷은.... 착용을 해보라고. **착용을 해보지 않고서 저렇게 만들지**. 착용을 해봤다면 그렇게 못 만들지. (참여자 9)

Table 6. 긍정적으로 받아들여지는 기타 사항

면 접 내 용
<p>체계적 전산시스템</p> <ul style="list-style-type: none"> - 기본 워드는 칠 줄 알면 회사 자체에 시스템이 있으니까. 그냥 그대로 하는 방법은 똑같애~ 그런 건 별로 어려운건 없어요. (참여자 3) - 요즘은 전산 시스템이 좋잖아. 그게 인터넷이 다 볼 수 있으니까. 그러면은 어느 시점에 전국에서 어떤 옷이 잘 팔려나간다. 이런 게..... 한 눈으로 볼 수 있죠. (참여자 8) <p>체계적 교육시스템</p> <ul style="list-style-type: none"> - 서울 본사가 큰 데는 외국에 연수도 보내주고 (참여자 15) - 대기업에 종사 하는 브랜드... ■■■계열에 있었다. 그러면 사람이 체계적인 교육. 체계적인 어떤 그런 거에 단계를 밟고 올라왔다. 이렇게 되지. (참여자 9) - 일 년에 한 4회 정도 매 시즌마다 한 시즌마다는 본사에서 교육을 해요 (참여자 5) <p>친목모임 지원</p> <ul style="list-style-type: none"> - 전국의 매장에 있는 사람들이 모여서 산행을 한다든가 그걸 분기별로 한다든가 시즌별로 해준다든가 이런 거. (참여자 9) - 본사에서 직원이 내려와서 인제 회식을 할 경우에는 전 매장의 직원들 다모여서 했거든요 (참여자 13) - 망년회.. 이런 거 하고, 본사에서 지원금 나오고 서로 알고하면 물건 구할 때도 편하고. (참여자 11) - 대구지역같은 경우 단합회 형식으로 해가지고 저희 회사에서 지원을 해주시고 (참여자 5)

단순히 제품과 관련한 내용들만 개선되는 것이 아니라 인간관계 더 나아가 계약관계인 매장과 본사 간에 서로 인정하고 신뢰하는 관계도 구축될 수 있을 것이다. Etger(1979)도 비효과적인 의사소통은 오히려 오해와 부정확한 전략의 이행, 상호 좌절감 등을 초래하여 갈등으로 연결 될 수 있다고 한 것처럼 의사소통의 결과가 반영되는 등 제대로 이루어질 때는 긍정적인 관계가 구축될 수 있으나 그렇지 못할 경우에는 오히려 무시당하는 듯한 느낌을 주는 등 부정적인 결과를 초래할 수 있다는 점을 고려할 때 패션업체로서는 유통경로를 효율적으로 관리하고 유통경로 구성원의 자발적인 참여를 가져올 수 있도록 쌍방향 소통에 노력을 기울여야 할 것이다.

4.1.3. 기타 사항

판매원들이 본사에 대하여 긍정적으로 생각하는 기타 사항으로는 체계적으로 이루어진 전산시스템과 교육시스템을 들었다. 인터넷을 통하여 판매에 필요한 정보를 얻을 수 있다고 답했으며, 대기업의 경우 단계적으로 교육을 시키고 그런 교육을 받은 것이 판매원 개인에게는 좋은 평가를 받을 수 있는 이력이 되는 것을 알 수 있다. 동일 지역 내에 있는 매장 직원들 간의 교류에도 본사가 지원을 해 줌으로써 단순히 친목만을 꾀하는 것이 아니라 친근한 인간관계를 맺을 수 있고 상호 업무 협조에도 도움이 된다고 답하였다(Table 6).

Table 7에서 볼 수 있듯이 부정적으로 생각되는 기타사항으로는 전산시스템이 자주 바뀌어 사용이 다소 번거로워지는 점을 비롯하여 전문적인 교육이 부족한 점 및 교육 참여의 어려움 등을 들고 있다. 앞에서 대기업의 체계적인 교육을 받을 수 있는 점을 긍정적으로 답변한 것과는 달리 패션업체가 중소기업인 경우 기업여건상 전문적인 교육이 잘 실시되지 않고 있는 것으로 생각되며, 본사가 대부분 서울에 위치하고 있어 지역에 근무하는 판매원들이 교육을 받기 위하여 직접 본사까지 참석하기 어려운 점도 지적되었다. 교육과 관련한 불만사항들은 이

미 구축되어 있는 전산시스템을 활용하여 적극적으로 정보를 제공하거나, 지역 순회 교육 등 가능한 교육방법을 모색함으로써 보완할 수 있을 것이다.

판매원들은 열악한 복지혜택과 직장의 불안정성을 가장 부정적으로 느끼고 있는 것으로 생각된다. ‘우리는 왜냐하면 그냥 매출에 수수료기 때문에 그다지 큰 혜택은 없어요.’ ‘요샌 퇴직금 있는데 없어요. 다 연봉 체제로 해서 들어가기 때문에 다 없어요. 요즘 직영도 퇴직금 없을 걸?’과 같은 답변에서 알 수 있듯이 퇴직금은 거의 전무하며, 면접답변에서 구체적으로 언급되지는 않았지만 중간관리 형태는 계약에 의하여 이루어지므로 4대 보험 가입도 불가능하다. 이러한 상황에서 앞에서 언급했듯이 본사와 판매원 간의 관계에서 주도권을 쥐고 있는 본사에서 일방적인 해약이나 삼매니저의 일방적인 교체 등도 가능한 점을 고려하면 판매직은 매우 불안정한 직업이다. 실제로도 판매직에 종사하고 있는 사람들 뿐 아니라 일반 소비자까지도 판매직을 전문직 혹은 평생 직업으로 생각하지 않는 점은 이러한 열악한 여건이 반영된 것이라 생각된다.

4.2. 제품공급관련 사항

제품공급과 관련하여 본사에서 다른 매장에 비하여 우대하고 배려해주는 것을 긍정적으로 생각하는 응답 내용이 있었으나(Table 8), 그 외는 주로 부정적인 사항들이 많았다(Table 9). 지역에 따라 제품구색과 물량에서 차별을 둔다거나 트렌드나 수요가 있는 아이템의 부족, 물량확보의 어려움, 제품조달의 신속성 부족 등 주로 적절한 아이템 확보 및 조달의 문제를 언급하고 있었다.

긍정적으로 답변한 ‘본사에서 또 모피를 잘 판다 그러면 또 다른 매장에서 땡겨주잖아요. 그러면 남이 갖고 있지 않은 옷을 내가 많이 갖고 있을 때....’라는 내용은 상대적으로 제품을 충분히 공급받지 못하는 매장에서는 ‘인기상품을 갖다가 본사에서... 상품을 평균적으로 똑같이 주지는 않으니까’라는 답변

Table 7. 부정적으로 받아들여지는 기타 사항

면 집 내 용
<p>жат은 전산시스템 변화</p> <ul style="list-style-type: none"> - (전산) 인제 고게 익숙해 질라하면 또 바꾸고 하니깐.. (참여자 2) <p>전문교육 부족</p> <ul style="list-style-type: none"> - 옷에 뭐 상품설명에 원단에 대해선 설명이 되거나 뭐 그렇진 않거든요. 그리고 이제 본사 쪽에서 그런 거는 이제 매니저의 몫이라고 생각을 하고. (참여자 13) - 그런 교육비나 이런 여러 가지 그런 것 때문에 대기업에서나 할 수 있고. (참여자 9) <p>교육참여 어려움</p> <ul style="list-style-type: none"> - 자기가 휴무안하고 이제 본사 올라가야 되고 뭐 이런 부분이 있으니깐 쏘 그런 거는 있는 것 같아요. (참여자 13) - 매니저가 가야지 가서 저희가 배우면 와서 동생 가르치고. 이런 식으로. 다 갈 수 없으니까. 장사는 해야 되잖아요. (참여자 11) - 교육 본사에서 하는 것도 한번씩 하면 좋겠조. 좋겠지만 이게 여건상 힘들어서 그렇게 못하는 것 같아요. (참여자 6) - 휴무 날 때서 갈수도 있고, 교육이 아침에 일찍 출근하기 전 시간에 회사에 지점에 이런데 가서 시작되는 거기 때문에, 아니면 서울까지 가야 되거나 그래서 받고 하죠. (참여자 9) - 여기는 매니저끼리만 모여서 하거든요. 그니깐 동생들끼리 뭐 통화해도 그냥 뭐 인사만 하는 정도지 얼굴보고 이렇게 하는 거 하고 정말 다르더라고요. (참여자 13) <p>열악한 복지혜택</p> <ul style="list-style-type: none"> - 우리는 왜냐하면 그냥 매출에 수수료기 때문에 그다지 큰 혜택은 없어요. (참여자 10) - 퇴직금이 어딴어. 요샌 퇴직금 있는데 없어요. 다 연봉 체제로 해서 들어가기 때문에 다 없어요. 요즘 직영도 퇴직금 없을 걸? (참여자 3) - 아.. 퇴직금은 아쉽고... 근데 퇴직금 있는 데가 잘 없잖아요 그죠? 그러니까 직영 아닌 이상은. (참여자 11) - 그냥 중저가 정도 되는 그냥 인지도가 조금 있는.. 그런 데는 교육제도라든가 사원들의 복리 시설이 그렇게 안 되어 있어요 (참여자 9)

Table 8. 긍정적으로 받아들여지는 제품공급관련 사항

면 집 내 용
<p>제품 공급의 우선권</p> <ul style="list-style-type: none"> - 본사에서는 또 모피를 잘 판다 그러면 또 땡겨주잖아요. 다른 매장에서. 그러면 남이 갖고 있지 않은 옷을 내가 많이 갖고 있을 때. 그 때 난 참 기쁘잖아요. 행복하잖아요. (참여자 8)

처럼 부정적으로 인지되는 내용이 될 수도 있다. 또한 ‘서울 쪽에 들어가는 그러니깐 서울 쪽에서 이제 뭐 역대 매장에 들어가는 옷들이 지방 쪽에는 안 들어오는 옷들이 있거든요’라는 응답과 같이 수도권과 지방에 따라 제품구색을 달리하고 매장간의 지원 정도가 차이나는 것에 대한 불만도 있었다. 이러한 매장에 따른 지원의 차별화는 긍정적 인식과 부정적 인식을 동시에 야기하지만 윤만희(2007), Doney and Cannon(1997)의 연구에서 거래관계에서 제공혜택이나 지원이 많을수록 신뢰를 증대시키고 관계강도를 강화시킨다는 것을 볼 때 매장 측면에서는 타 매장과 비교해서 더 나은 지원혜택이 제공될 경우에는 본사에 대한 신뢰형성과 강한 소속감, 애착 등의 결속이 강화될 수 있을 것이다.

제품구색에 대한 부정적인 응답 내용 중에는 매장에서 볼 때 수요가 더 많은 제품이 구색에 빠져 있거나, 아이템은 많은데 인기 아이টে이 부족한 것 등 매출을 높일 수 있는 제품구색이 다소 부족한 점 등도 있었다. 적절한 제품 물량의 확보는 매출 실적에 직접적으로 영향을 미치기 때문에 판매를 담당하는 매장에서는 매우 중요하다. 특히 해당 시즌에 수요가 많은 인기 품목일 경우는 물량 확보에 더 많은 노력을 기울일 수밖에 없다. ‘맨 날 리오더 때문에 맨 날 본사하고 싸워야 되고, 물건

때문에 물건 주나 안 주나 그것 때문에 싸워야 되고’라는 응답과 ‘판매분이 본사에서 다 오는 게 아닌데 우리가 다 구해서 팔아야 되거든요’라는 응답에서 알 수 있듯이 중간관리 형태에서는 공급되는 물량을 본사에서 주로 조절하고 상황에 따라 매장 간 제품 이동을 하는 상황이므로 적시에 제품이 공급되기 어려운 점이 있다. 이런 제품 물량 확보의 어려움은 소량다품종 생산체제로 운영되면서 반응에 따라 리오더를 하는 여성복의 경우 어려움이 더 큰 것으로 생각된다. 또한 본사에서 매장 상황을 좀더 적극적으로 파악하여 대처해주는 노력도 요구된다. 권기대 외(2003)는 일반적으로 우리나라의 조직간 관계시장 환경에서 대부분이 이러한 제품의 수익성, 제품의 유, 무형에 의해 생성되는 경제적 편익의 많고 적음에 따라 지속적인 관계형성과 만족의 전제 조건이 달라 질 수 있다고 하였다.

4.3. 판매관련 사항

판매를 담당하고 있는 판매원들은 자신들이 취급하고 있는 브랜드에 대한 자부심을 가지고 고객들에게 자신 있게 설명하며, 유명 브랜드는 판매도 훨씬 용이하다는 답변을 했다. 이런 답변에서 유추해 볼 때, 앞에서 언급한 본사의 일방적인 계약 파기 등과 같은 여러 가지 불리한 조건에도 불구하고, 중간관

Table 9. 부정적으로 받아들여지는 제품공급관련 사항

면 접 내 용
<p>제품구색(아이템과 물량)의 차별</p> <ul style="list-style-type: none"> - 서울 쪽에 들어가는 그러니깐 서울 쪽에서 이제 뭐 역대 매장에 들어가는 옷들이 지방 쪽에는 안 들어오는 옷들이 있거든요. (참여자 7) - 인기상품을 갖다가 본사에서... 상품을 평균적으로 똑같이 주지는 않으니까 (참여자 1) - 나도 인간인 이상 나한테 열 개 줄 거, 다른 ..잘하는 데 한 스무 개 주면은 거기는 스무개를 놓고 고객들을 맞이하는 입장이고, 나는 열 개를 놓고 맞이하는 입장이니까 거기에 비해서 매출로는 내가 또 질 수 밖에 없잖아요. (참여자 8) <p>주력상품 부재</p> <ul style="list-style-type: none"> - ◆◆사의 서류가방이라던가 이런 게 트렌드고 우리의 그 타겟인데, 이런 라인의 제품이 안 나온다던가... (참여자 5) - 거의 바지가 해마다 비슷비슷해요 사실. 아이템을 많이 만들지 말구, 아이템 좀 적게 하고 있잖아요. 좀 이렇게 좀... 그런 거 있잖아~ (참여자 4) <p>제품조달의 신속성 부족</p> <ul style="list-style-type: none"> - 지금 거의 다 OEM 방식으로 또 하다보니깐... 물건이 입고되는 그 통과하는 세관을 통과하는 시간이 걸리니깐 공백이 뜰 때가 많고. (참여자 5) - 밑에 영업관리 사람들이 해주니까~그 사람들이 빨리빨리 체크해서 해결이 되는데. 그런 거는 회사마다 다 똑같아요. (참여자 3) <p>물량확보 문제</p> <ul style="list-style-type: none"> - 맨 날 리오더 때문에 맨 날 본사하고 싸워야 되고, 물건 때문에 물건 주나 안 주나 그것 때문에 싸워야 되고 (참여자 3) - 판매분이 본사에서 다 오는 게 아닌데 우리가 다 구해서 팔아야 되거든요 (참여자 9) - 물량 뭐 이런 거 행사물량이나 이런 거 때문에 저희가 뭐 요청했는데 제대로 안 오거나 뭐 이런 것 때문에 저희가 본사하고 약간 그런 것 있을 수도 (참여자 6)

리 형태의 매장으로서는 인지도나 선호도가 높은 브랜드를 공급하는 회사와의 계약 유지가 매우 중요하고 따라서 때로는 본사의 요구를 일방적으로 수용하더라도 계약을 유지하는 것이 더 나을 수도 있을 것으로 생각된다. Ganesan(1994)은 조직간의 관계적 특성에서 기업이나 브랜드의 명성은 기업의 자산 중 무형의 자산으로 이러한 명성이 긍정적일 때 파트너의 신뢰에 대한 긍정적인 효과가 높아지고, 관계가 지속적이고 일관성 있게 형성된다고 하였다. 따라서 판매원들은 자신들이 판매하고 있는 패션기업의 브랜드 명성이 높다고 판단하여 자부심을 가질 때 패션기업 본사와의 좀 더 좋은 관계를 유지할 수 있

을 것이다.

본사에서 제공하는 제품 취급 및 조화로운 코디 방법에 대한 정보도 매장에서는 매우 유용한 것으로 나타났다. ‘전산에도 뜨고 그러고 이제 이 골프는 특히 이제 책도 물론 많이 나가니깐 옷이 제품도 그렇게 코디하도록...’ ‘사용 설명서가 또 지참되어 있는 브랜드가 있거든요. 무슨 소재에 어떤 가죽으로 어떤 디자인, 어떻게 가공되어서 어떤 식으로 관리하세요...’라는 답변에서 알 수 있듯이 컴퓨터연결망과 책자를 통한 본사에서 제공하는 온-오프 정보는 매장에서 매우 유용하게 활용되고 있다. 하지만 이한일, 박종오(2010)는 유통경로 상에서 제조업

Table 10. 긍정적으로 받아들여지는 판매관련 사항

면 접 내 용
<p>브랜드 자부심</p> <ul style="list-style-type: none"> - 제가 만약 디자이너라면 조금 다르겠지만 저는 일단 저의 브랜드 옷을 판매하는 거잖아요. 저희 브랜드에 대한 자부심은 좀 있어요. (참여자 12) - 회사에 대한 자부심이 먼저 밑바탕에 되어 있어야 해요 깔려 있어야지만 손님한테도 자신있게 설명하고...(참여자 9) - 브랜드에 대한 자부심이 없으면 이 브랜드에 옷 같은 거를 사랑할 수가 없죠. (참여자 7) - (네임 벨류) 있는..브랜드를 가지고 장사하면은 판매하기가 쉬워요. (참여자 3) <p>코디 및 상품설명 지원</p> <ul style="list-style-type: none"> - 전산에도 뜨고 그러고 이제 이 골프는 특히 이제 책도 물론 많이 나가니깐 옷이 제품도 그렇게 코디하도록 (참여자 2) - 이제 본사에서 물건이 내려오고, 옷이 이제 신상품이 내려오고 하면 카타로그 자체가 나오고 하면, 거기에 보면 성분이 어떻고, 이 옷은 어떤 제품이고 뭐, 특별히 어떻다 뭐 이런게 나온.. 대충 있잖아요. 있으면 이제 우리가 공부를 하는 편이지. (참여자 10) - 사용 설명서가 또 지참되어 있는 브랜드가 있거든요. ●●● 같은 경우는 무슨 소재에 어떤 가죽으로 어떤 디자인, 어떻게 가공되어서 어떤 식으로 관리하세요 라고.... (참여자 15) - 사진을 찍어서 이렇게...요 패션을 요렇게 하라고 이제 나오거든요? (참여자 3) - 코디북을 준다든지, 아니면 왜 이렇게 사진으로 찍어서 이렇게 이렇게 해라 하고 보내준다든지. (참여자 1) - (코디) 그런 매뉴얼은 본사에서도 자료가 따로 다 와요 그런 것들은 우리가 참고하기가 쉽고 (중략) 그러면 판매에 도움이 되지. (참여자 9) <p>사은품 지원</p> <ul style="list-style-type: none"> - 매출이 좋으면 사은품 지원 같은 거 (참여자 8)

Table 11. 부정적으로 받아들여지는 판매관련 사항

면 접 내 용

본사지원 차별

- 왜 MD라고 VMD들 와서 코디해주고 하는 거 그거를 서울지방엔 굉장히 자주 경기도지방 굉장히 자주 봐요. 자주 온다고들 하더라고요. 근데 밑에 지방엔 거의 몇 달에 한번 시간되면 오고 저희도 지금 한지 얼마지... (참여자 12)
- 서울 쪽에 인자 ●●나 그런 쪽에 가서는 많이 하는데 지원도 많이 나가고 하는데 지방까진 내려오지는 않죠. 내려오기가 힘들죠. 일 년에 한두 번 정도 인자 뭐 매니저 여기 지방 쪽 담당 뭐 과장님이나 상무님 내려와서 그냥 파이팅 한번 해주고... (참여자 7)

불공정한 수수료 책정

- 본사에서 인제..총 매출에 수수료를 저희가 인자 따로 다 매장마다 달라요. (참여자 10)
- 물론 회사 오래 있으면은 뭐..그 나름대로 인제 비밀리에 이뤄지는 그런 게 있겠죠 있겠지만은, 보통 이제 매출이 많으면은 수수료가 낮고, 매출이 없으면은 수수료가 높고 그렇지. (참여자 3)
- 나 개인으로 공정하게 등급을 나눠주는 게 아니라 전체 전국에 있는 매장.. 백화점에 있는 매장을 A, B, C, D 등급을 나눠서.. (참여자 9)

매출 압박

- 매출 같은 거 이제 저희가 목표가 이렇게 있으니깐 아까 사무실이나 이런데서 매출압박이 또 들어오고, 또 뭐 메일이 뜨면 메일에 대한 또 압박이 들어오고.. (참여자 5)
- 본사에서 매출이 없으면 매출이 왜이래요. 물어 볼 수 있는건데 당연히 그러면 우리는 이제 거기에 대한 스트레스를 받죠. (참여자 2)

과도한 책임부담

- 직영이 아니고 중간 관리니까.. 모든 걸 내가 다 감안하고 내가 다 해야 되니까. 그니까 그냥 개인 사장이라 생각하면 되요. (참여자 3)
- 모든 재고를 내가 떠안아야 되요. 분실 되도 내가 떠안아야 되고, 다~ 인제 로스를 만약에 모자라면 내가 다 메워놔야 되는 거니까. 말 그대로 사장, 그냥 다~알아서 한다는... (참여자 10)
- 뭐 사은행사하면 사은행 반반 부담 그러는데, 거의 다 그냥 음 백프로 다 매니저가 한다고 보면 되요. 말은 반반부담 그래요.. (참여자 2)
- 요새는 다 중간관리로 돌아가는 이유가, 자기를 편하라고 하는 거예요~ 모든 책임을 떠안겨주고 인자 책임감있게 하라~그런거지. (참여자 10)

체가 가지고 있는 전문적 파워 중에 하나인 상품의 진열 및 진시 조인이 대리점 판매원의 판매의지에 영향을 미치지 않는다고 하여 백화점 판매원과 대리점 판매원에 차이가 있음을 알 수 있다.

판매와 관련하여 본사의 차별적 지원, 불공정한 수수료 책정, 매출 압박, 과도한 책임부담 등의 부정적인 응답이 있었다. 'VMD들 코디해주고 하는 거 그거를 서울지방엔 굉장히 자주 자주 온다고들 하더라고요. 근데 밑에 지방엔 거의 몇 달에 한번 시간되면 오고 저희도 지금 한지 얼마지...' '서울 쪽에 지원도 많이 나가고 하는데 지방까진 내려오지는 않죠. 내려오기가 힘들죠' 등과 같은 답변에서 알 수 있듯이 수도권과 비교했을 때 대구지역은 VMD 등의 실질적인 본사 지원이 상대적으로 거의 이루어지지 않고 있음을 알 수 있다.

수수료의 책정은 총 매출에 따라 비율을 달리할 뿐 아니라 '전체 전국에 있는 매장.. 백화점에 있는 매장을 A, B, C, D 등급을 나눠서....'라는 답변에서 알 수 있듯이 개개의 매장의 매출에 따른 수수료 책정 뿐 아니라 매장이 속해있는 백화점을 등급별로 분류하여 수수료율을 달리 함으로써 매장 중간관리자 입장에서는 불공정하게 느끼게 됨을 알 수 있다. 직접 판매를 담당하고 있는 중간관리자에게 매출증대는 가장 중요할 뿐 아니라 매출증대를 위한 최선의 노력을 다 할 것임에도 불구하고 본사에서 요구하는 매출 압박은 매장 담당자에게는 큰 스트레스 요인으로 지목되고 있다. 따라서 본사의 이러한 상품판매와 관련한 지원의 차별 및 불공정한 수수료 책정, 매출 압박과 같은 강권적 파워 행사는 매장 판매원의 판매활동에 부정적인 영

향을 미친다고 볼 수 있다. Hunt and Nevin(1974)와 Wilkinson (1981)의 연구에서도 강압적 파워원천이 경로관계 및 경로구성원의 만족에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

또한 직영이 아니라 중간관리 형태이기 때문에 본사에서 그에 해당하는 매장 담당자에게 과도한 부담을 준다는 부정적인 답변도 많은 편이었다. '직영이 아니고 중간 관리니까.. 모든 걸 내가 다 감안하고 내가 다 해야 되니까. 그니까 그냥 개인 사장이라 생각하면 되요.' '모든 재고를 내가 떠안아야 되요. 분실 되도 내가 떠안아야 되고'라는 답변에서 알 수 있듯이 자영업자처럼 책임은 떠맡으면서 '뭐 사은행사하면 사은행 반반 부담 그러는데, 거의 다 그냥 음 백프로 다 매니저가 한다고 보면 되요. 말은 반반부담 그래요...'와 같이 제품 판촉 측면에서 제품을 공급하는 본사에서 부담을 나누어 져야 함에도 불구하고 매장 쪽에서 주로 책임을 지게 하는 등 중간관리형태가 '...다 중간관리로 돌아가는 이유가, 자기를 편하라고 하는 거예요~...'와 같이 본사 편의 위주라고 생각되고 있음을 알 수 있다. 본사의 이러한 기회주의적 행동, 즉 본사가 자신의 이익을 위해 책임을 다하지 않고 책임을 회피하는 등의 행위는 본사와 매장과의 지속적인 관계형성에 부정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다(전인수, 1994).

4. 결 론

본 연구는 백화점 중간관리 형태에서 패션제품을 판매한 경험이 있는 샵매니저 및 판매원을 대상으로 패션업체 본사와의

관계에서 나타날 수 있는 긍정적, 부정적 사항에 대해 알고 보고 개선할 점을 제시하기 위해 실시되었다. 백화점 중간관리 형태 매장의 판매원들이 패션업체 본사에 대하여 가지고 있는 인식을 알아보기 위하여 심층면접 한 내용을 분석한 결과 본사와의 전반적인 관계에 대한 인식, 제품공급관련 사항, 판매관련 사항에 관하여 다음과 같은 결과를 도출할 수 있었다.

첫째, 본사와의 관계 측면은 일반적인 본사와의 관계, 의사소통, 기타 사항으로 다시 나누어 살펴보았다. 판매원들은 일반적인 관계에서 상호 간 신뢰, 본사의 안정성, 매장에 대한 조정과 배려 등을 긍정적으로 인식했으며, 매장 철수, 해약 등 계약관계의 우월적인 지위를 이용한 본사의 일방적인 계약 파기를 매우 부정적인 면으로 응답하였다. 본사와의 의사소통 면에서 매장과 본사의 정보 교환 및 적절한 피드백은 매출향상에 도움이 되는 것으로 긍정적으로 응답하였다. 그러나, 고객접점 상황에서 얻어지는 정보 및 소비자 요구사항 등 매장에서 본사에 건의하고자 하는 사항들이 잘 반영되지 않고 있으며, 그로 인하여 판매상황에 부적절한 디자인의 제품이 공급된다는 등의 부정적인 응답도 많았다. 기타 사항으로 판매원들이 본사에 대하여 체계적인 전산시스템과 교육시스템, 친목모임 지원 등이 업무에 도움이 된다고 하였으며, 부정적인 사항으로는 열악한 복지혜택 등을 응답하였다.

둘째, 제품공급 관련 사항으로 다른 매장과 비교하여 본사의 우대 및 배려를 긍정적인 면으로 응답하였으나, 수도권에 비하여 제품구색의 차별, 제품소달 신속성의 부족, 물량확보의 어려움, 트렌드에 맞는 수요가 있는 아이템의 부족, 적절한 제품의 부족 등 그 외의 제품공급과 관련된 사항에서는 매우 부정적으로 인식하였다.

셋째, 판매관련 사항에서는 계약관계에 있는 브랜드에 대한 자부심, 코드 및 제품에 대한 정보 제공, 사은품 지원 등에 대하여 긍정적으로 받아들이고 있었으며, 본사의 매장에 따른 차별적 지원, 불공정한 수수료 책정, 매출 압박, 과도한 책임부담 등에 대하여 부정적이었다.

비록 본사와 중간관리 매장 관리자는 계약관계로 성립되는 법적 관계이지만 유통하고 있는 브랜드의 매출을 향상시킴으로써 수익을 올릴 수 있다는 공통의 목표를 가지게 된다. 연구 결과에서도 알 수 있듯이 상호 간의 신뢰를 바탕으로 계약관계이지만 한 식구라는 느낌의 소속감을 가지고 브랜드에 대한 자부심을 느낄 수 있다면 매장 관리자는 본사에 대하여 긍정적이며, 충성심을 가지고 고객응대 및 매출향상에 더욱 노력할 것이다. 계약이 지속적으로 유지될 수 있다는 본사에 대한 신뢰도는 판매원이라는 직업에 대한 인식도 높여줄 것으로 생각된다. 따라서 패션업체 본사로서는 단기적인 매출 향상을 위한 판매지원, 판촉물 제공, 마진폭 증대 등의 보상적인 수단과 제품공급 지원, 대금결제일 단축 등의 강권적인 수단 등을 활용할 수도 있겠지만, 장기적인 관점에서 매장 관리자들이 본사에 대하여 신뢰할 수 있도록 관계를 구축해나가고, 자신이 취급하는 브랜드에 대하여 자부심을 느끼고 본사와의 거래에 긍지를 가

질 수 있도록 노력하여야 할 것이다. 또한, 경영 관리 및 매장 제품진열, 우수한 제품 및 신제품 개발 등에 노력하고 시장정보 및 소비자 정보, 본사의 정책에 대한 정보 등 매장과 정보교환을 적극적으로 하여 결과를 다시 피드백함으로써 매출향상에 직접적으로 유익한 정보를 제공할 뿐 아니라 판매원들이 본사와의 연대감을 더욱 강하게 가질 수 있도록 해야 할 것이다.

본 연구를 통해 국내 패션제품의 백화점 유통에만 독특하게 자리 잡고 있는 중간관리 형태의 특징과 판매원 측에서 인식하고 있는 긍정적, 부정적 요인들의 분석을 통해 매장 중간관리자인 샵매니저와 판매원들의 갈등을 좀 더 해소하고 만족도를 높이는 데 필요한 기초 자료를 제시하였다는 데 의의가 있으나 제한된 지역에서 의도적 표집방법에 의해 면접자를 선정하여 결과를 일반화하기에는 한계가 있다. 향후 연구에서는 질적 연구를 통해 나타난 다양한 요인을 토대로 양적 연구의 진행이 필요하다고 생각되며 백화점 중간관리 형태에 있어서 백화점과의 관계에서 발생할 수 있는 사항들을 중심으로 샵매니저 및 판매원들의 인식과 문제점에 대한 연구도 필요할 것으로 본다.

참고문헌

- 권기대, 정락채, 신정화. (2003). 공급체인상의 조직간 관계적 특징이 신뢰에 미치는 영향 : -남성 정장 메이커와 대리점을 중심으로-. *한국의류학회지*, 27(2), 229-238.
- 김미남. (2010). *대리점의 본사 특성에 대한 인식이 관계성과 및 재계약의도에 미치는 영향*. 조선대학교 대학원 박사학위논문.
- 김상덕, 정연승. (2008). 비대칭적 의존구조는 언제나 관계의 질을 악화시키는가? 커뮤니케이션의 역할. *서비스경영학회지*, 9(2), 81-111.
- 김익성. (2010). 백화점 거래구조의 현황연구와 불공정거래 개선방안. *한국유통경영학회지*, 13(1), 163-186.
- 박민지. (2007). *국내의류제품 유통경로에 관한 탐색적 연구*. 계명대학교 대학원 석사학위논문.
- 박수홍. (2008). 국내외 의류브랜드의 유통경로상의 거래관계와 반응에 관한 연구. *한국유통경영학회지*, 11(4), 79-106.
- 백화점 직영 매장 중간관리 전환. (2009, 9. 14). *어패럴뉴스*. 자료검색일 2011, 3. 10, 자료출처 http://www.appnews.co.kr/21cNet/bbs.php?table=internet_news&query=view&uid=33601
- 변유선. (2000). *백화점 의류 유통경로에서 나타나는 힘/의존 구조와 거래관계의 질이 의류업체의 반응행위에 미치는 영향*. 성균관대학교 대학원 박사학위논문.
- 성민, 오세조. (2007). 조직특성과 관계특성이 관계성과 미치는 영향: 신뢰 차원과 결속 차원에 매개효과를 중심으로. *유통연구*, 12(1), 1-31.
- 쇼핑몰 지존경쟁 200조 메가마켓 '쇼핑몰'은 세포분열 중. (2011, 8. 16). *이코노미리뷰*. 자료검색일 2011, 8. 21, 자료출처 <http://er.asiae.co.kr/eriew.htm?idxno=2011081208041272546>
- 윤만희. (2007). 로컬수출업체에 대한 특성인식이 관계품질과 강도에 미치는 영향 : 제품특성, 대인적특성, 관계특성을 중심으로. *한국마케팅저널*, 9(3), 33-73.
- 윤명길. (1996). *백화점 유통 쉽게 알기*. 도서출판 동인, p. 20.
- 윤명길, 남궁석. (2000). 지방 중소형 백화점의 중간관리 축소 및 개선방안. *마케팅과학연구*, 6, 93-110.

- 이상준. (2003). 백화점 의류 유통의 현황 - 국내 백화점의 운영과 의류업체와의 관계중심으로 -. 건국대학교 디자인대학원 석사학위논문.
- 이한일, 박종오. (2010). 제조업체의 파워원천별 영업정책이 대리점의 판매의지에 미치는 영향에 관한 연구. *대한경영정보학회지*, 29(3), 23-50.
- 이호정, 여은아. (2007). *패션유통*. 서울: 교학연구사, p. 14.
- 장은영. (2008). *패션유통과 마케팅*. 서울: 교학연구사, p. 82-83.
- 전인수. (1994). 마케팅부서와 연구개발부서간의 상호작용이 지각된 성과에 미치는 영향. *생산성논집*, 9(1), 125-151.
- 정현주. (1998). 여성의류 유통경로에서 의존성 · 권력원천 · 갈등 : 백화점 입점업체를 중심으로. *한국유통학회지*, 3(1), 123-143.
- 조용환. (1999). *질적 연구 방법과 사례*. 서울: 교육과학사.
- 조철호. (1997). 유통경로 파워, 갈등, 만족, 성과의 관계에 대한 실증연구 : 두유제품시장을 중심으로. 창원대학교 대학원 석사학위논문.
- 황인창, 김미남. (2009). 비대칭적 의존구조 하에서 대리점의 본사에 대한 특성인식이 관계성과 재계약 의도에 미치는 영향: 관계지속기간의 조절효과를 중심으로. *한국비즈니스리뷰*, 2(2), 141-168.
- 홍두승. (2005). *한국의 중산층*. 서울: 서울대학교 출판부, p. 83.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1989). Determinations of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 8(Fall), 310-323.
- Doney, Patricia M., & Cannon, Joseph. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.
- Etger, Michael. (1979). Sources and types of interchannel conflict. *Journal of Retailing*, 5(spring), 61-78.
- Ganesan, S. (1994). Determinations of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(4), 1-19.
- Hunt, Shelby D., & Nevin, J. R. (1974). Power in a channel of distribution: sources and consequences. *Journal of Marketing Research*, 11(2), 186-193.
- Mohr, Jakki. & J. R. Nevin. (1990). Communication strategies in marketing channels : A theoretical perspective. *Journal of Marketing Research*, 54(10), 36-51.
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15, 135-152.
- Morgan, Robert M. & Shelby D. Hunt. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing Research*, 58(7), 22-38.
- Noordewier, Thomas G. George John, & John R. Nevin. (1990). Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vender relationship. *Journal of Marketing Research*, 54(10), 80-93.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory, Procedures, and Techniques*. Newbury Pack: Sage Publications.
- Wilkinson, I. F. (1981). Power, conflict, and satisfaction in distribution channels - an empirical study. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 11(7), 20-30.

(2011년 7월 8일 접수/ 2011년 9월 5일 1차 수정/2011년 9월 5일 게재확정)