

국내 대형할인점의 농산물 바이어직무만족도에 관한 연구

서 성 무*

김 성 수**

【 목 차 】

- | | |
|----------------------|------------------------|
| I. 서 론 | IV. 농산물 바이어 직무만족도 분석결과 |
| II. 국내할인점 시장현황 | V. 결 론 |
| III. 농산물과 바이어에 대한 이해 | |

I. 서 론

우리나라는 예로부터 농업이 우리 경제의 큰 비중을 차지해왔으며, 농산물이 우리 식생활을 대표하는 식품이었다.

그러나 점차 산업화에 의한 공산품의 대량생산과 해외에서 들어온 다양한 인스턴트 식품과 패스트푸드의 개발로 우리 농산물의 설 땅이 좁아지고 있는 실정이다. 이러한 상황에도 불구하고 우리의 장바구니를 가득 채우는 변함없는 상품이 농산물임을 부인할 수 없는 사실이다.

농산물은 다른 어떤 상품보다 우리에게 친근하고 구매 빈도가 높으며, 한국인의 식생활에서 소비량이 가장 높은 인기상품이기 때문이다.

최근에는 유통산업이 현대화되고 업체별 경쟁이 치열해지면서 1차 식품(농산물, 수산물, 축산물)에 대한 관심이 과거보다 높아지고 있다.

* 중앙대학교 경영학과 교수

** 남서울대학교 국제유통학과 객원교수

- 54 - 국내 대형할인점의 농산물 바이어직무만족도에 관한 연구

이는 1차 식품이 공산품에 비해 생산 및 출하량의 과소에 따른 수요와 공급의 불균형, 복잡한 유통단계, 상인들의 매점매석 등에 의한 부정적 거래 관행에 의해 큰 영향을 받기 때문이다. 특히 대형할인점의 경우 1차 식품 부문이 전략의 차별화는 물론, 경쟁력의 핵심이 농산물 MD(Merchandising)력에 의한 바이잉(Buying)기술이 좌우하게 되었다.

외국계 할인점에 비해 한국형 토종할인점이 경쟁력을 유지하고 자존심을 지키는 이유 중의 하나가 우리 정서에 맞는 농산물에 대한 노하우와 이에 따른 자신감이 큰 원인이다. 토종할인점은 외국계 할인점에 비해 식품비중이 50% 이상 차지하고 있다. 이는 비식품을 중심으로 한 미국의 종합할인점(General Discount Store)과 농산물의 구성을 높인 식품위주의 토종할인점과 다른 점이다. 한국형 할인점이 외국계 할인점과 경쟁우위를 유지하기 위해서는 농산물 유통 부문에 대한 지속적인 연구가 무엇보다 필요하다. 특히, 농산물 바이어의 상품구매 의사결정은 할인점의 성패와 직결되는 매우 중요한 업무를 수행하고 있기 때문이다.

그러나, 안타까운 것은 날로 농산물 바이어의 역할이 중요해지고 있으나, 농산물 바이어의 직무만족도는 크게 향상되지 못하고 있는 점이 국내 유통업계의 현실이다.

본 연구에서는 국내외 대형할인점을 대표하는 3社(신세계 E-MART, 삼성테스코 홈플러스, 농협 하나로클럽)를 대상으로 농산물 바이어직무만족도 조사를 실시하였다.

이의 분석결과를 토대로 바이어 직무와 관련된 그들만이 안고 있는 속성과 애로를 이해하고, 농산물 바이어의 기를 살려야 할 것으로 판단되었다. 바이어의 위상을 제고할 수 있는 조직문화의 형성과 나아가 바이어 자신도 농산물 전문가로서의 부단한 노력이 전제되어야 함을 본 연구결과를 통해 제시하고자 한다. 아울러, 날로 치열해지는 국내외 할인점 경쟁에서 토종할인점이 살아남기 위한 생존전략은 농산물에 대한 경쟁력을 한층 더 강화하는 길뿐이다. 이는 외국계 할인점의 글로벌 소싱에 대응할 수 있는 토종할인점만의 유일한 차별화전략이기 때문이다.

II. 국내 할인점 시장 현황

1. 할인점의 위상

할인점이 국내에 진출한 지 10년이 되지 않은 상황에서 우리나라 유통을 대표해왔던 백화점 업계와 동등한 수준으로 성장해 왔다. 빠르면, 올해 또는 내년에는 백화점을 추월하여 유통산업의 선두주자로 나설 전망이다. 또한 할인점 도입시기에는 외국할인점을 모방하는 정도의 수준에서 그쳤으나 이제는 우리 유통정서에 맞는 한국형 토종할인점의 모델을 제시하기에 이르렀다. 이는 '96년 유통시장 전면개방에 따른 외국업체와의 끊임없는 경쟁에서 얻은 노력의 결과인 것이다. 아직 이르긴 하지만, 외국계 할인점에 비해 우리 정서에 맞는 토종할인점을 농산물의 특화에 의해 개발했다는 점에서 높이 평가되고 있다.

나름대로 경쟁력을 갖추게 된 한국형 토종할인점의 개념을 정리해보면, “한국형 대형할인점은 일반 소비자들을 대상으로 사용목적 중시형 실용상품인 식품을 중심으로 잡화·의류를 취급, 매일 저가격 판매(Everyday Low Price)·원스톱쇼핑(One-Stop Shopping) 제공으로, 한국인의 쇼핑정서와 구매관습을 최대한 살린 주부편의형 또는 가족쇼핑형 종합할인점(Full Line-Discount Store)을 의미한다.”

상품구성과 전략은 식품·생활용품 중심의 고회전상품, NB(National Brand) 중심의 중저가 상품으로 구성되어 있으며, 상품의 가치대비 최저가 전략을 전개하고 있다.

매장면적은 2,000~4,000평 전후이며, 취급상품은 20,000~50,000SKU(Stock Keeping Unit)로 점차 확대되고 매장분위기도 고급화되고 있는 추세를 보이고 있다.

국내 유통업의 양대 축을 이루고 있는 백화점과 할인점의 성장추이와 2002년 업태별 전망을 살펴보면 업태의 총아로 떠오른 할인점의 위상을 실감할 수 있을 것이다.

〈표 1〉 업태별 매출 및 성장추이

(단위 : 십 억원, %)

내용	1998		1999		2000		2001(추정)	
	매출	증감율	매출	증감율	매출	증감율	매출	증감율
백화점	11,381	-9.8	13,333	17.1	15,094	13.2	15,803	4.7
할인점	4,974	54.8	7,571	52.2	10,636	40.5	13,767	29.4

자료 : 통계청, 업계, 추정은 LG경제연구원

<표 2> 2002년 업태별 전망

업태별	2002년 전망
백화점	<ul style="list-style-type: none"> 성 장 륜 : 평균 5.9% 신규출점 : 롯데(2), 현대(1), 애경(1) 소비심리회복과 소비양극화를 배경으로 고급화 경쟁가속
할인점	<ul style="list-style-type: none"> 성 장 륜 : 평균 18.7% 신규출점 : E-MART(15), 마그넷(2), 홈플러스(11), 기타업체(12), 총 50개점 고속성장은 지속될 전망이나 적정 점포수(250~300여개)에 근접으로 성장률 다소 둔화, 업체간 경쟁 심화 유통 제1업태로 부상 전망
무점포	<ul style="list-style-type: none"> 성 장 륜 : 평균 24.5% TV 홈쇼핑 : 신규3사 가세, 다자간 경쟁구도 본격화, 150만가구 홈쇼핑채널확보 인터넷쇼핑 : 구조조정을 거쳐 본격안정세 돌입

자료 : 설문조사 및 연구소 전망

2. 할인점 업계 경쟁구도

국내 할인점업계는 상위업체들의 과점화가 날로 심화되고 있으며, 지방의 로컬할인점들은 경쟁력을 점차 상실하고 있는 실정이다. 상위 4개사의 시장 점유율이 2000년에 58.2%이었으나, 2001년 상반기에는 72.2%로 더욱 심화되고 있다.

할인점업계 시장구도는 한국형 토종할인점과 외국계 업체가 국내시장을 양분하는 양상을 보이고 있다. 특히, E-MART의 독주와 함께 후발 마그넷의 공격경영과 홈플러스의 약진으로 3파전이 치열한 가운데 까르푸의 도전도 예상롭지 않다.

<표 3> 상위 6개사 매출실적

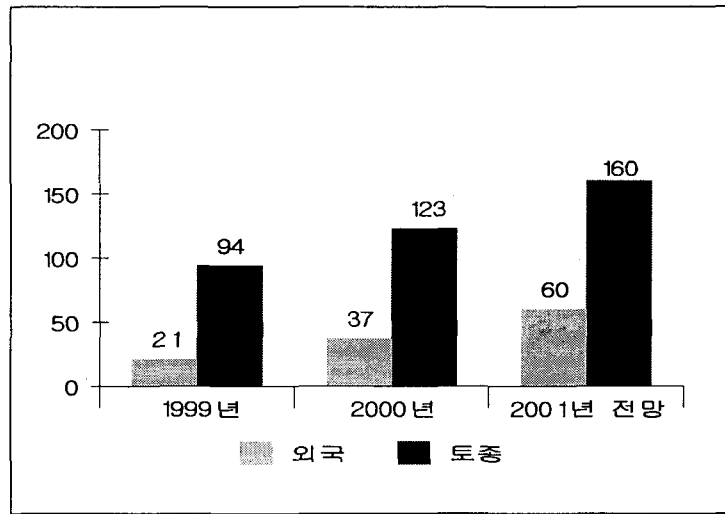
(단위 : 억 원, %)

2000년				2001년 (상반기)			
순위	업체명	매출액	점유율	순위	업체명	매출액	점유율
1	E-MART	29,000	28.4	1	E-MART	18,144	33.0
2	까르푸	12,000	11.8	2	마그넷	7,940	14.4
3	마그넷	11,800	11.6	3	까르푸	7,326	13.3
4	홈플러스	6,510	6.4	4	홈플러스	6,328	11.5
5	김스클럽	6,425	6.3	5	LG-MART	3,306	6.0
6	하나로클럽	6,381	6.3	6	하나로클럽	2,862	5.2

자료 : 체인스토어협회

국내 할인점 시장은 토종할인점과 외국업체간의 치열한 공방이 최대 관심사가 되고 있다. 다음은 외국계 할인점에 대한 토종할인점의 경쟁력을 비교해보기로 하자.

<그림 1> 토종할인점과 외국계할인점 비율



<표 4> 토종할인점의 효율지표 및 경쟁력

(단위 : %)

구 분	E-MART	Wal-Mart	ITOYOKATO
매출이익율	15.9	21.4	27.4
판매관리비율	12.1	16.4	26.6
영업이익율	6.2	6.1	2.1
관리이익율	2.9	5.5	3.4
재고회전율	34.1	8.3	20.3

자료 : E-MART

또한 농산물 바이어 설문조사 대상업체로 선정된 국내외 대표적 할인점체인 3社の 전략비교를 통해 경쟁력을 살펴보기로 한다.

<표 5> 설문조사 대상 3社 전략비교

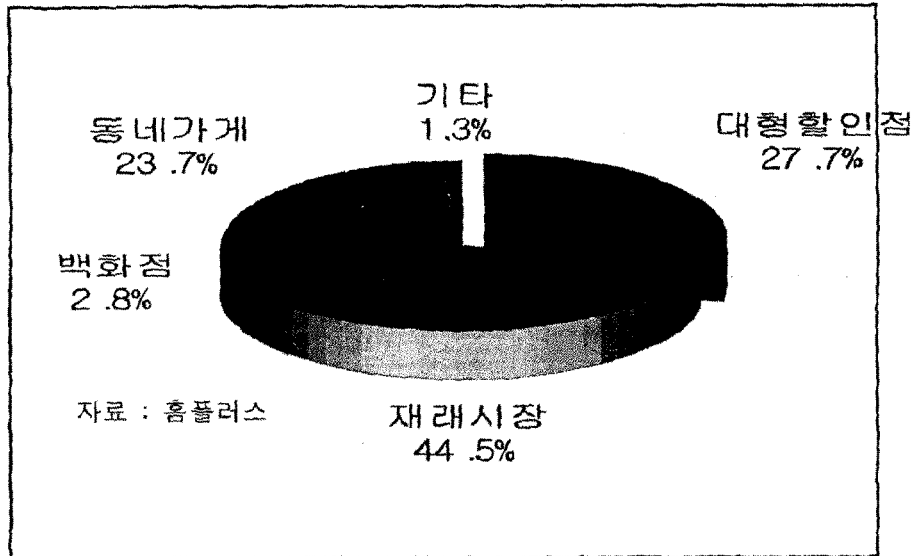
업체별	마케팅 핵심전략	선정 요인
신세계 E-MART	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 국내할인점시장 선점 MS 장악, 다점포화 가속 ◦ 해외시장 진출, 중국 상해 5개점 확장 ◦ 친환경 자연주의 PB상품 도입 ◦ 新시스템 도입, 신발주, 부문손익 도입 ◦ 지역친화 1번점 지향 ◦ 3S 정신 도입 (Simple, Stand, Speed) 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 93년 국내최초 1호점 진출 ◦ 토종할인점 대표 ◦ 한국정서의 할인점시스템 구축
삼성테스코 홈플러스	<ul style="list-style-type: none"> ◦ World Best Value Retailer (최고의 가치를 파는, 최고의 가치를 지닌) ◦ 예술경영 추구 ◦ 고객은 왕이 아니라 신이다 ◦ 가치점(Value, Retail store) 추구 ◦ 환경친화기업(e-파란, Green Management) 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 99년 삼성물산과 합작 (테스코 80 : 삼성 20) ◦ 할인점의 가치점 돌풍
농협 하나로클럽	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 전국 최고의 농산물 전문유통기업 추구 ◦ 농산물 유통개혁 혁신 추진 ◦ 최고의 품질, 최고의 서비스로 최고의 매장 실현 ◦ 통합구매 기반구축으로 경쟁력 강화 ◦ 경영효율과 신바람나는 직장문화 조성 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 국내단일점 최대매출(양재점) ◦ 농산물 최대경쟁력 확보 ◦ 도,소매 혼재기능

Ⅲ. 농산물과 바이어에 대한 이해

1. 할인점의 농산물 비중

소비자들의 농산물 쇼핑 장소가 과거 재래시장에서 점차 할인점으로 옮겨가고 있는 것으로 나타났다. 인천 지역 소비자 1천 명을 대상으로 농산물에 대한 쇼핑장소를 조사한 결과 <그림 2>와 같았다. 이는 할인점에서의 농산물 구매율이 증가함에 따라 농산물에 대한 중요성이 높아지고 있음을 보여주고 있다.

<그림 2> 업체별 농산물 쇼핑장소



다음은 할인점에서 농산물이 차지하고 있는 비중을 알아보기 위해 농산물 부문 매출과 상품구성비대 농산물 매출실적 등을 살펴보도록 하자.

<표 6> 할인점 농산물 매출비중

(단위 : 십억원, %)

구분		매출	비율
식품	1차 식품	2,785.6	26.4
	가공 식품	3,397.5	32.2
	소계	6,183.1	58.6
비식품	잡화, 의류 등	4,368.2	41.4
합계		10,551.3	100

자료 : 2000년 기준, 체인스토어협회

〈표 7〉 할인점별 농산물 매출구성비

(단위 : %)

구 분		E-MART	마그넷	홈플러스(간석점)
식품	1차 식품	24	24	25
	가공 식품	22	21	30
	소 계	46	45	55
비 식품		54	55	45
합 계		100	100	100

자료 : 업계, 2001년 10월 기준

아래 <표 8>에서 보는 바와 같이 상품구성비에 반해 매출구성비가 식품 부문이 뚜렷하게 높게 나타나고 있다. 할인점에서 아무리 비식품 부문의 구색이 증가하고 상품구성비가 바뀌어도 매출비중은 여전히 농산물을 비롯한 식품비중이 높음을 알 수 있다.

〈표 8〉 상품구성비대 식품매출 구성비

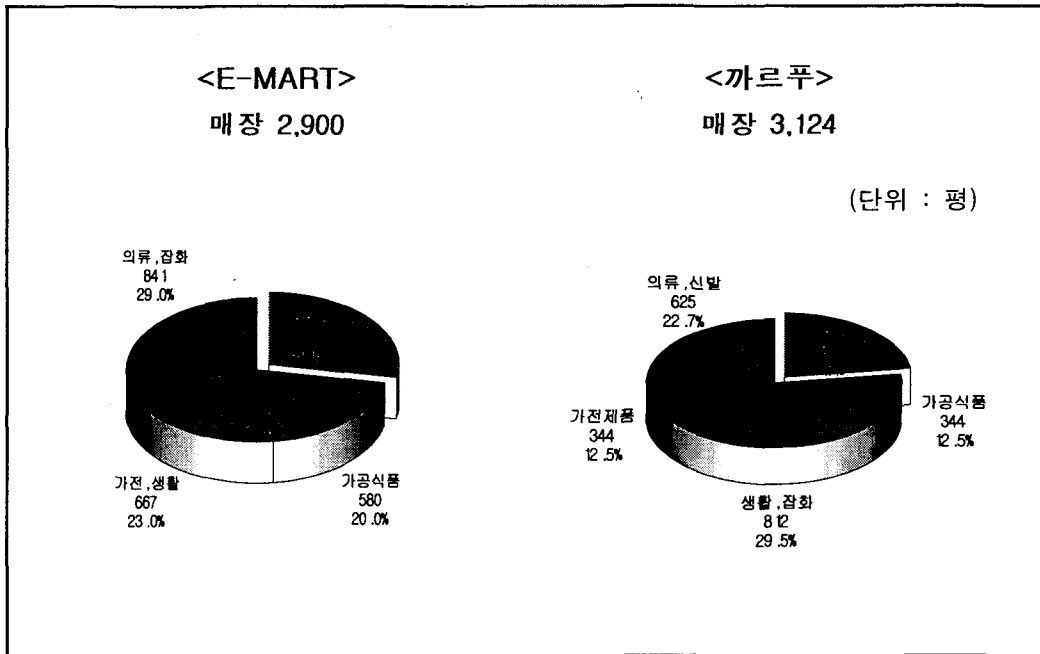
(단위 : %)

구 분	홈플러스 작전점		E-MART 성수점	
	상품구성비	매출구성비	상품구성비	매출구성비
식품	28.6	49.2	14.7	49.5
잡화	43.6	38.9	54.6	34.3
의류	27.7	11.9	30.7	16.2
계	100	100	100	100

* 2001년 10월 기준 / 상품분류는 임의조정함.

특히, 토종할인점이 외국계 할인점에 비해 비교적 높은 경쟁력을 유지하고 있는 농산물 부문에 대한 상품구성비와 국내 할인점 중 농산물 최대경쟁력을 확보하여 단일점 최고 매출을 기록하고 있는 농협 하나로클럽 양재점의 농산물 매출비중을 살펴보고자 하자.

<그림 3> 토종 대 외국계 할인점 농산물 구성비



상권이 경합되어 경쟁관계에 있는 중량구 소재 E-MART와 노원구 소재 까르푸의 상품구성을 통해 한국형 토종할인점과 외국계 할인점의 농산물 취급 비중을 비교해 보았다. <그림 3>에서 보는 바와 같이 E-MART는 28%인 반면 까르푸는 22.7%에 그치고 있음을 알 수 있다.

<표 9> 농협 하나로클럽 농산물매출 비중

(단위 : 백만원, %)

구분	매출	비율	비고
농산물(생식품)	538,000	82	
생활물자 외	119,000	18	특산, 식자재 포함
계	657,000	100	

* 2001년 양재점 계획 기준

〈표 10〉 농산물 상품별 판매구성비

(단위 : 백만원, %)

상품별	매 출	비 율	비 고
양 곡	210,000	39.0	
청 과	78,000	14.5	
채 소	70,000	13.0	
축 산	120,000	22.3	
수 산	60,000	11.2	
계	538,000	100	

농협 하나로클럽의 자료에서 보듯이, 국내에서는 농산물의 경쟁력만으로도 할인점의 승산이 있음을 증명하고 있다. 물론, 농협의 생태적 입장과 특성은 있으나, 농산물의 매출비중이 82%를 점유하고 있는 사실에 주목해야 할 것이다.

2. 농산물 바이어 직무와 속성

할인점의 급속한 양적 발전에도 불구하고, 질적인 충실성이 이에 미치지 못하고 있다. 업계의 전문가 부족 현상은 자질을 갖춘 농산물 바이어를 요구하고 있는 시점이다. 월마트의 작고한 「샘 월튼」 회장은 “그렇게 수많은 상품들을 생산, 발굴하는데도 아직도 진정 소비자가 필요로 하는 상품을 갖추지 못하고 있다” 고 지적한 바 있다. 이는 바이어 업무의 중요성과 역할을 단적으로 표현하고 있다.

바이어의 중심업무는 상품정책이나 거래선 개발도 중요하지만, 적절한 시기에 적절한 상품을 매장에 공급하고 고객입장에서 이윤을 높이는 일이다. 특히 농산물 바이어는 계절감을 살려 시즌별 농산물을 싱싱함이 넘치도록 살아있는 매장을 연출해야 한다. 아울러 고객에게 신선도에 대한 만족감을 제공해야 할 책임이 있다. 또한, 농산물에 대한 품질과 좋은 가격을 제공하기 위해서는산지작황, 출하상황, 시장시세 등의 정보를 끊임없이 입수해야 한다. 농산물

바이어 역할에 따라 할인점의 경쟁력이 크게 달라질 수 있으며, 상품의 차별화는 바이어 자질과 능력에 의해 결정된다.

그러나, 바이어에 대한 역할을 인터뷰 한 결과 40%가 신상품 발굴 등 거래선 상담에 할애하고, 실적분석·자료정리·매장순회·시장조사 등 관리업무에 60%가 배정되는 것으로 나타나 바이어 본연의 업무에 충실치 못한 것으로 조사되었다.

농산물 바이어는 다른 바이어와는 달리 매일같이 새벽농산물시장에 가야하며,산지구매 출장 등 근무조건이 힘들어 무엇보다 튼튼한 체력이 뒷받침되어야 한다.

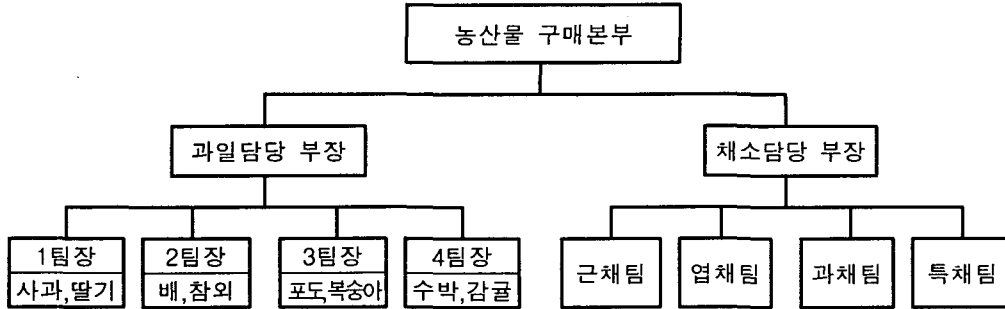
참고로, 농협 하나로클럽의 1차식품 바이어 인력구성과 조직도를 살펴봄으로써 농산물 바이어에 대한 속성을 파악해 보도록 하자.

〈표 11〉 농수축산물 부문 인력구성

(단위 : 명)

구 분		과일	채소	축산	수산	농특산	계	
정규직	팀 장	4급	4	4	-	1	2	11
		4을	1	1	-	-	-	2
		5급	-	1	-	1	-	2
	대 리	5급	1	-	-	-	-	1
		5갑	4	4	-	3	1	12
	주 임	3	3	1	-	1	8	
	사 원	4	3	1	-	-	8	
	계	17	16	2	5	4	44	
연봉직원		6	7	2	5	2	22	
합 계		23	23	4	10	6	66	

〈그림 4〉 농산물(청과) 바이어 조직도



할인점 경영에 있어서 핵심부서의 쌍두마차는 상품구매본부의 바이어와 매장의 영업담당이다.

그러나 업계의 현실은 바이어가 영업담당보다 과소평가되고 있다. 원인은 이익위주의 경영보다 외형위주의 매출 지상주의와 함께 영업이 공격적인 반면 바이어 업무는 방어적 여성이미지가 강하다. 또한 영업현장의 다이나믹한 행동패를 높이 평가하는 경향이 있기 때문이다.

다음은 유통업계의 바이어속성과 애로사항을 요약해보았다.

〈표 12〉 바이어 속성 및 애로사항

바이어 속성	애로 사항
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 팔방미인형 바이어를 원하고 있다 (메이커와 유통업의 매개체 역할) ▪ 매출(외형)지상주의에 익숙해져있다. -정상매출+행사매출, 이익개념은 뒷전이다 ▪ 자주적 M/D자세보다 생산자 의존자세가 높다 ▪ 팔아준다는 전제로 생산자에 모든 것을 요구한다 (재고로스 · 권유판매 · 재고조사 · 영업 · 진열 · 청소 등) ▪ 직영상품보다 위탁상품에 치중한다 ▪ 과거를 중시하며, 모험을 매우 싫어한다 ▪ 특수관계 거래선의 눈치를 많이 살핀다 ▪ 판매사원 중 서비스스타(all stars of service)를 편애한다 ▪ 보직에 대한 직권남용의 우려가 있다 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 근무시간이 길고 휴일이 적으며 불규칙하다 (토 · 일 · 공휴일 근무, 영업시간 연장, 10:10, 24시간) ▪ 약성루머와 투명성에 대한 표적이 되고 있다. ▪ 전방부문(front)의 업무보다 후방부문(backyard)업무가 과중하다 ▪ Buyer 고유업무보다 아직도 다리품을 팔아야 한다. ▪ 매출실적에 항상 시달린다 ▪ 상품매입에 대한 판매책임에 시달린다 (회전율 · 약성재고 · 로스) -성과의 보상보다 과오에 대한 문책이 강함

IV. 농산물 바이어직무만족도 분석 결과

1. 조사방법 및 실증연구

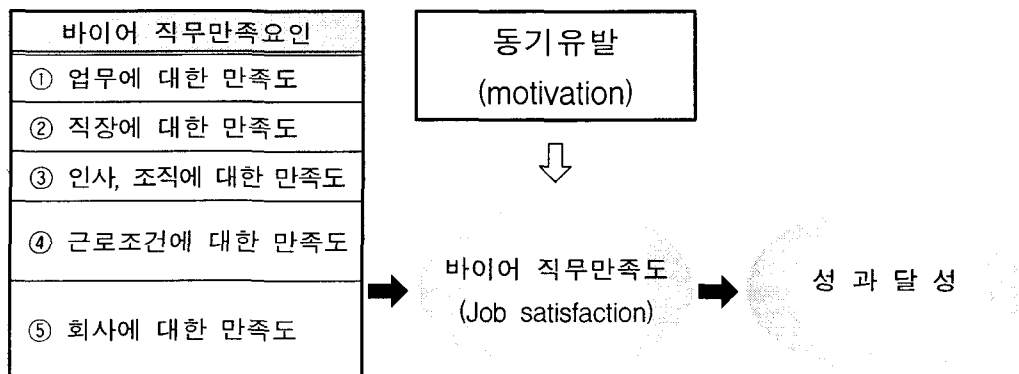
설문조사 연구방법에 대한 접근은 기존문헌 및 업계의 자료 등을 참고했으며, 바이어 직무만족도에 대한 설문구성은 일본의 고나가와 신지로, 에가나 가스히코 연구원이 펴낸 'DC카드의 CS 경영전략'과 오창호 교수의 '국내 소매업체 바이어의 인식과 행동실태'를 기초했다. 설문조사방법과 분석은 관계자 사전조사, 현지 방문조사, 면접조사를 병행했으며, 수집된 자료는 비교 검토를 거쳐 통계학적 분석이론을 적용했다.

또한, 바이어 직무만족도 조사대상업체는 신세계 E-MART, 삼성테스코 홈플러스, 농협 하나로클럽 바이어를 대상으로 하였다. 조사업체의 선정기준은 업계 선두 또는 일류를 지향하는 업체를 대상으로 토종업계를 대표하는 기업과 외국계우수기업으로 선정하였으며, 또한 설문조사 대상은 농산물 바이어로 국한하였다.

바이어 직무만족도 설문조사 과정은 2001년 9월 25일부터 10월 12일까지 약 15일간에 걸쳐 면접원의 직접 조사의뢰를 통해 수집되었다. 가급적 상품 구매본부 농산물 바이어 전원을 대상으로 실시하여 E-MART 22명, 홈플러스 21명, 농협 하나로클럽 양재점 17명, 창동점 5명으로 전체 22명이 참여하였다. 농산물 바이어에 대한 직무만족도 조사응답자는 총 65명을 대상으로 실시했다.

실증연구를 위한 바이어직무만족도 설문지 내용은 <그림 5>와 같이 구성했다.

<그림 5> 바이어(Buyer) 직무만족도 설문구성



농산물 바이어직무만족도 설문조사를 위한 구체적인 질문조항은 다음과 같이 구성했다.

바이어(Buyer) 직무만족도 설문조사 문항

① 업무에 대한 만족도

- 본인의 직무에 만족하고 있는가?
- 본인의 전공(경력)과 직무내용의 적합성은?
- 바이어 업무에 대한 긍지를 가지고 있는가?
- 매입업무에 대한 의사결정의 재량권 정도는?
- 업무를 자발적으로 수행하는 편인가?
- 바이어 업무를 수행하기 위한 본인의 근무경력은 적당한가?
- 본인의 성격과 적성이 바이어 업무에 적합한가?
- 바이어 업무의 수준이 높은 편이라 생각하는가?
- 업무를 통해 거래선에 공헌하고 있다고 생각하는가?

② 직장에 대한 만족도

- 바이어 업무에 대한 전사적 협조도는?
- 구성원간 팀웍의 정도는?
- 조직 상하간 커뮤니케이션은 원활하게 잘 이루어지고 있는가?
- 조직내 정보공유는 잘 되고 있는가?
- 상사를 유능한 관리자로 인정하고 있는가?
- 상사로부터 모호한 지시를 자주 받는가?
- 목표달성에 대한 구성원의 노력 정도는?
- 바이어 업무가 아닌 다른 부서로 이동할 의사를 가지고 있는가?

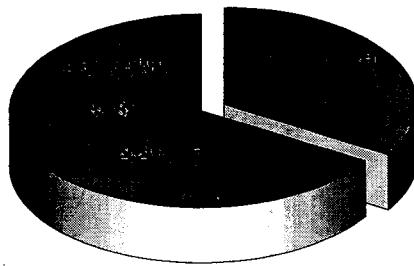
③ 인사조직에 대한 만족도

- 업무성과에 대한 보상체계는 공평한가?
- 승진제도가 잘 지켜지고 있는가?
- 동업계에 비해 조직의 관료화 정도는?
- 조직체계에 있어 영업보다 관리가 중시되는 분위기인가?
- 악성루머와 투명성에 대한 표적이 되고 있는가?
- 업무 실패에 대한 재도전의 기회가 주어지는가?
- 과오에 대한 문책이 엄격한가?
- 업무에 대한 매뉴얼과 원칙이 잘 지켜지고 있는가?
- 교육훈련을 정기적으로 실시하고 있는가?
- 개인의 성장을 위해 자기계발 프로그램을 지원해주고 있는가?

2. 실증분석 결과

농산물 바이어직무만족도 설문조사에 대한 분석결과는 다음과 같이 나타났다.

〈그림 6〉 응답자 소속회사별 분포 (단위 : 명)

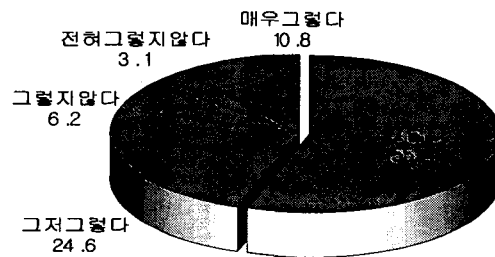


본 바이어 직무만족도 조사를 통해 심층적인 분석과 구체적인 비교가 이루어지지 못했지만, 대략적으로나마 설문조사의 내용을 분석한 결과 다음과 같이 나타났다. 그리고, 바이어(Buyer) 직무만족도에서 두드러지게 나타난 바이어의 인식에 대한 현황을 정리했다. 아울러, 조사대상 3社の 응답결과에서 심한 격차를 보인 내용을 중심으로 설명했으며, 특히 농산물부문의 최고경쟁력을 가진 하나로클럽과 비교하는데 역점을 두었다.

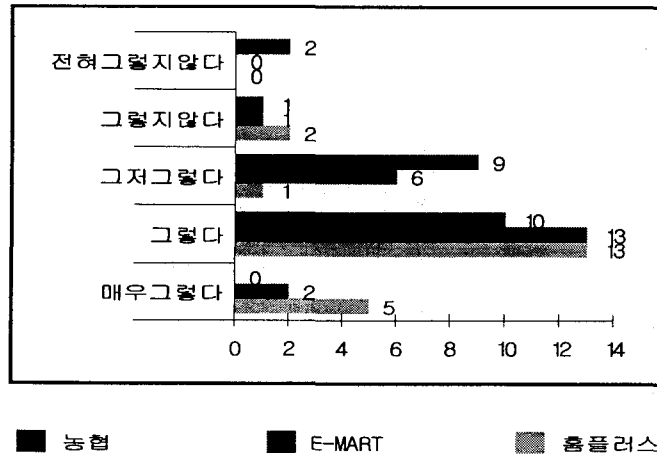
① 바이어(Buyer) 업무에 대한 직무만족도 중 ‘바이어 업무의 수준이 높은 편이라고 생각하십니까?’ 라는 질문에 ‘그렇다’ 라는 답이 가장 많았다. 특히 농협유통의 경우 ‘전혀 그렇지 않다’라는 답변에 해당하는 바이어가 있었고, ‘매우그렇다’라고 답한 응답자는 없는 것으로 보아 E-MART와 홈플러스 바이어 보다 상대적으로 농협유통의 바이어 수준이 낮은 것으로 나타났다.

바이어 업무수준에 대한 평가

<그림 7> 업무수준 의식평가 (단위 : x)



<그림 8> 바이어 업무수준 각사별 평가 (단위 : 명)

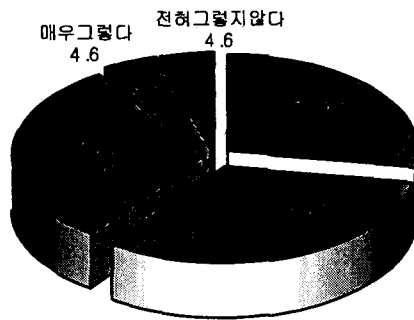


③ 인사조직에 대한 만족도 중 '동업계에 비해 조직이 관료적이라고 생각합니까?' 라는 질문에 32.3%가 '그저 그렇다', 30.8%가 '그렇다'라고 답한 것으로 미루어, 소속된 조직이 대체적으로 관료적이라고 생각하고 있다고 보여졌다.

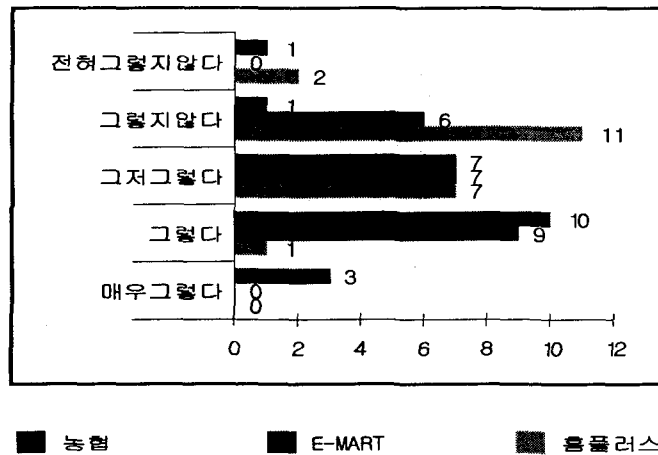
농협유통의 경우 '매우 그렇다' 라는 응답이 4.6%로 나타나 무응답인 E-MART와 홈플러스에 비해 조직이 더 관료적임을 알 수 있다.

홈플러스는 '그렇지 않다'는 응답이 16.9%로 나타나 관료화 정도가 가장 낮게 나타났다.

<그림 9> 조직의 관료화에 대한 정도 평가 (단위 : x)



<그림 10> 조직의 관료화 각사별 정도 (단위 : 명)

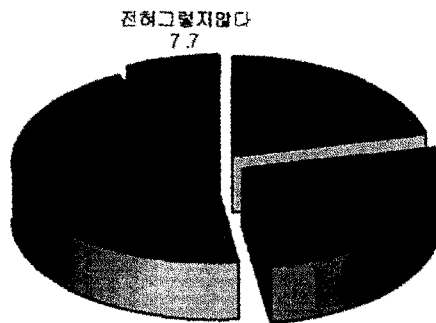


④ 근로조건 만족도에 대한 질문 중, '주당 근무시간과 휴무기간에 대해 만족하고 있습니까?' 라는 질문에 '그렇다'라는 답변이 전체 44.6%로 압도적으로 나타나 유통업계의 근로환경이 양호해지고 있음을 보여주었다. 그러나 상대적으로 농협유통의 경우 '그렇지않다'라는 답변이 13.8%로 가장 높게 나타나 다른 2개사에 비해 근무환경이 열악한 것으로 나타났다. 특히 E-MART나

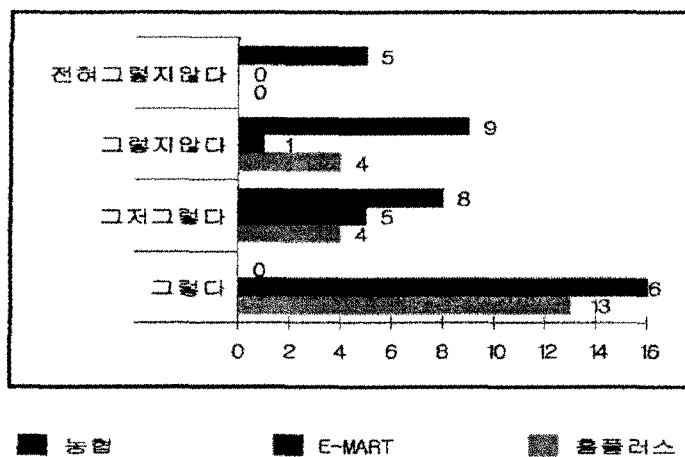
홈플러스는 '그렇다'라는 답변이 24.6%, 20.0%로 각기 가장 높게 나타난 반면, 농협유통의 경우 '그렇다'라는 답변자는 한 명도 없어 큰 대조를 보이고 있었다. 농협유통의 바이어에 대한 근무시간과 휴무기간 등에 대한 개선이 시급한 것으로 본 조사에서 분석되었다.

근무시간과 휴무에 대한 만족도

<그림 11> 주당 근무시간과 휴무기간에 대한 만족도 (단위 : x)



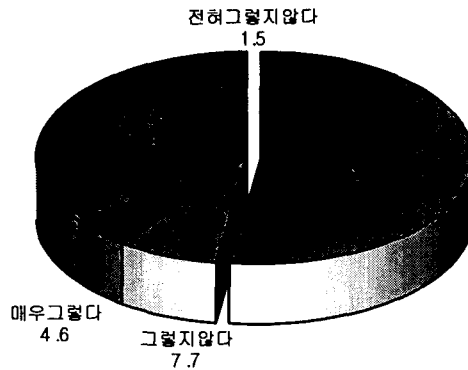
<그림 12> 근무시간 휴무기간에 대한 각사별 반응 (단위 : 명)



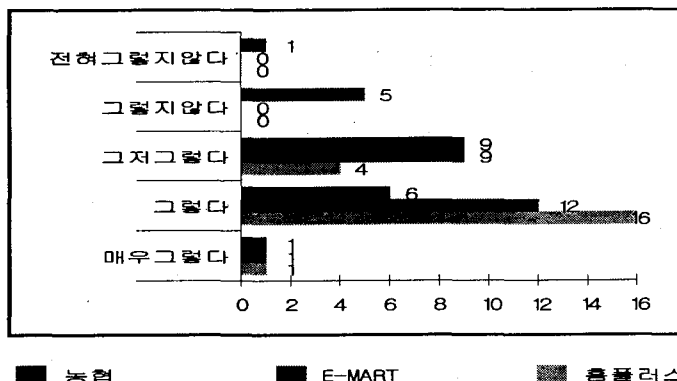
⑤ 회사에 대한 만족도 평가에서 '본인은 회사의 장기경영전략에 대해 이해하고 있습니까?'라는 질문에 '그렇다'는 답변이 전체 52.3%로 나타났으나, 농협유통의 경우 '그렇지 않다'는 답변이 7.7%로 나타나 대조를 보였다. 또한 '그렇다'라는 응답도 홈플러스가 24.6%로 높은 반면 농협유통은 9.2%로 아주 낮게 나타나 장기경영전략에 대한 비전과 커뮤니케이션이 이루어지지 않고 있음을 알 수 있었다.

장기경영전략에 대한 이해정도

<그림 13> 회사 장기경영전략에 대한 이해정도 (단위 : %)



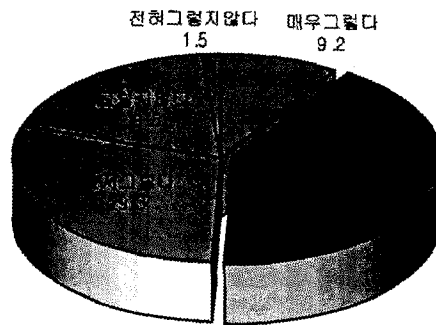
<그림 14> 장기전략에 대한 각사별 이해정도 (단위 : 명)



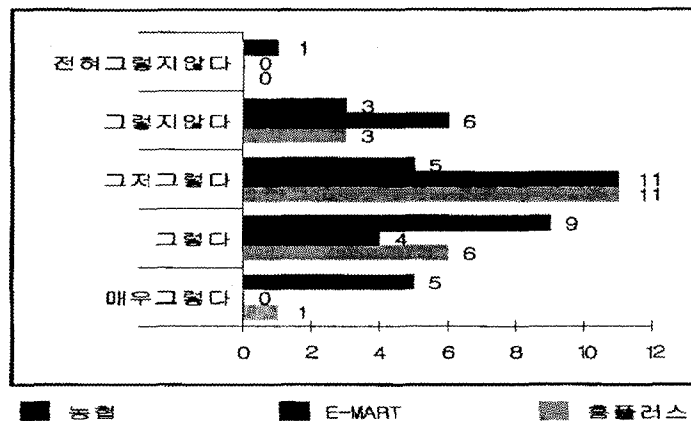
또한 '바이어 근무조건으로 인해 가정생활에 지장을 받습니까?'라는 질문에 '그렇다'라는 답변이 전체 46.2%로 가장 높게 나타났다. 농협유통의 경우 '매우 그렇다'는 답변이 전체 9.2% 중 7.7%를 차지하여 가정생활에 지장을 가장 많이 받는 것으로 나타났다.

근무조건으로 인한 가정생활의 지장 정도

<그림 15> 바이어 근무조건으로 인한 가정생활의 지장정도 (단위 : x)



<그림 16> 가정생활의 지장 정도 각사별 반응



그리고 '직장에 대한 안정감'에 대해서는 '그렇다'는 답변이 전체 64.6%로 가장 높게 나타나는 것으로 보아 E-MART와 홈플러스는 직장에 대한 안정감을 느끼고 있는 반면, 농협유통의 경우 '전혀 그렇지 않다'는 응답이 유일하게 3.1%로 나타나 직영사원이 아닌 바이어 가운데 직장에 대해 불안감을 느끼는 집단이 있음을 보여주고 있다.

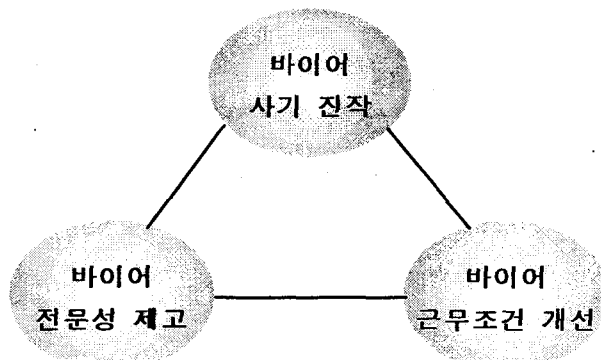
V. 결 론

종업원이 기업경영에 있어서 성패를 좌우하는 결정적인 역할을 하는 존재로 새롭게 인식되고 있다. 특히 유통업은 인적 서비스산업의 특성으로 인해 더욱 그러하다. 기업에서는 종업원의 욕구를 충족시키기 위해 노력 중이며, 동기 부여를 통한 직무만족도를 높이기 위한 작업도 한창이다. 미국의 패더럴 익스프레스社(Federal Express) 스미스 회장은 종업원이 바로 고객이라는 생각으로 '종업원이 최우선이다. 고객만족은 종업원 만족에서 시작한다.' 라고 주장하고 있다.

또한, 급변하는 유통환경과 치열한 경쟁 속에서 농산물 바이어는 할인점의 핵심인력이며, 경쟁력의 상징이기 때문이다. 유통업의 제자원 중 인적자원·자금력·점포설비·상품력·정보화 등의 변수 가운데 비즈니스 측면에서 보면 상품 이상으로 중요한 것은 없다고 봐야 할 것이다. 바로 상품력을 결정짓는 계획과 상품구매에 대한 의사결정을 바이어가 한다는 사실이다.

본 연구 결과에도 나타난 바와 같이 바이어 직무만족도에 의해서만 업무에 대한 태도와 업무 달성도가 높아진다는 점이다. 아울러 바이어 직무만족을 통해 강한 바이어가 육성될 것이며, 바람직한 농산물 바이어상이 정립될 것이다.

〈그림 17〉 바이어 직무만족도 분석 결과



농산물 바이어에 대한 직무만족도 분석결과를 토대로 바이어 직무만족도 제고를 위한 방안은 유통업체별로 다소 차이는 있겠으나 위의 <그림 17> 구도로 바이어 직무만족도를 높이기 위한 개선의 노력을 경주해야 할 것으로 나타났다. 유통업계는 농산물 바이어의 전략적인 역할과 바잉 업무를 효율적으로 수행하기 위해서는 무엇보다 CEO의 바이어에 대한 정책적인 지원과 배려가 선행되어야 할 것이다.

강원도 오지 산골의 비탈진 고랭지 배추밭에서, 또는 남해안 포구의 새벽 어판장에서 몸을 아끼지 않고 쉼 없이 뛰고 있는 농산물 바이어의 숨소리를 회사나 조직에서는 따뜻한 마음으로 이해해야 할 것이다.

본 연구에서 나타난 특징은 조사대상 3社 중 토종계 선두할인점 E-MART와 외국계 홈플러스에 비해 농산물의 최고경쟁력을 갖춘 농협 하나로클럽의 설문 결과는 시사하는 바가 컸다. 국내 메이저급 할인점을 제외한 대다수의 업체는 농협과 유사하거나, 더 열악한 조사결과가 나올지 모르기 때문이다. 즉 우리나라를 대표하는 토종 할인점과 일류를 지향하는 외국계 할인점과의 바이어 직무만족도에 대한 격차가 너무 크다는 점이다.

우리는 이제 농산물 바이어의 업무특성과 관행으로 방치되어 왔던 근무환경과 근로조건을 구조적으로 개선해야 할 시점임을 분명히 강조하고자 한다. 세계와 경쟁하는 글로벌 시대의 유통환경에 대처하기 위해서도 바이어 직무만족도 제고가 더욱 절실한 과제라고 할 수 있다. 열악한 근무환경에서 높은 업무 성과를 기대한다는 것은 전근대적인 발상일 뿐이다. 홈플러스처럼 주 5일 근무는 우리 여건상 시기상조일지 모르나 기업은 종업원을 섬기는 자세로 가능한 부분부터 점차 바이어 근무조건을 개선해야 할 것이다. 좋은 근무조건을 통해 더 높은 업무효율과 경쟁력을 확보하게 될 것이다.

최근 할인점이 점차 대형화되고 고급화되면서 국내외 업체간 경쟁이 치열해진 가운데 상품 구성이 의류 NB, 문화상품 등이 확대되고 있으나, 토종할인점의 최대 강점과 핵심경쟁력은 농산물임을 부인할 수 없는 사실이며, 우리나라 소비자의 욕구와 농산물의 판매 비중에서도 입증되고 있다.

끝으로, 본 연구에서 얻은 결과를 토대로 농산물바이어 직무만족도 제고를 위한 제언을 '회사측면'과 '바이어측면'으로 구분하여 제시하고자 한다.

- 76 - 국내 대형할인점의 농산물 바이어직무만족도에 관한 연구

먼저 '회사측면'에서 보면,

첫째, 바이어에 대한 실적평가를 명확히 하고, 인센티브를 분명하게 지급하여 사기진작에 힘쓴다.

둘째, 영업맨에 비해 과소평가되는 바이어 위상을 제도적으로 높여야 한다.

셋째, 농산물 유통부문의 구매시스템 등의 합리화를 위한 노력과 실천의지를 게을리해서는 안된다.

넷째, 농산물 바이어 전문성 제고를 위한 부문별 특화된 교육프로그램으로 농산물 전문가를 양성해야 한다.

다섯째, 영업 일선인 매장과 바이어가 커뮤니케이션을 위한 회의제도를 정례화해야 한다.

다음으로 '바이어측면'에서 언급하면,

첫째, 실무와 이론에 밝은 핵심역량을 갖춘 바이어가 되기 위한 학습노력이 요구된다.

둘째, 가격경쟁보다 품질과 소비자 지향(Consumer's Orientation)에 바이킹 초점을 맞춰야 한다.

셋째, 바이어가 변해야 유통, 생산자, 소비자가 살 수 있다.

넷째, 과거의 관습과 안정을 포기하고 개혁과 개선에 앞장설 용기가 필요하다.

다섯째, 구매관리는 정형화된 머천다이징(Programmed Merchandising)에 의해 과학적으로 수행해야 한다.

여섯째, 구매선과의 관계는 단순한 판매자와 구매자의 대립적 관계가 아닌 완전한 협력(Cooperation)관계이어야 한다.

일곱째, 바이어의 파워(power), 권한(authority) 및 지위(status)를 부정적으로 남용해서는 안된다.

여덟째, 바이어 업무는 고독한 의사결정자로 소외당하기 쉽다. 주변과 폭넓게 교제하고, 원만한 인간관계를 형성해야 한다.

아홉째, 미래를 예측할 수 있는 선견지명과 직관력을 갖춰야 한다.

열번째, 부적절한 청탁을 거절할 수 있는 소신이 요구된다.

아울러, 본 연구가 갖는 한계점은 대상업체와 농산물 바이어 표본수가 극히 한정되어 메이저급 외의 할인점에 대한 정보의 객관성이 부족한 점을 들 수 있겠다.

향후 바이어 직무만족도를 종합적으로 분석하기 위해서는 바이어 업무와 직접적인 연관성이 있는 생산자(supply)와 간접적으로 관련된 소비자를 대상으로 한 입체적인 연구가 필요한 것으로 조사과정을 통해 느낄 수 있었다.

【 참 고 문 헌 】

- | | | | |
|---------------|----------|----------------------|-------------------|
| 김동환 | 2001. 11 | 농수산물 도매시장의 전망과 발전과제 | 한국유통학회 추계 학술논문 |
| 정연승 | 2001. 11 | 국내할인점 시장현황과 성장전략 | 삼성경제연구소 |
| 김성수 | 1998. 7 | 한국형 할인점의 경영전략에 관한 연구 | 중앙대 산업경영대학원 석사논문 |
| 설봉식 외 | 2001. 10 | 농협유통센터 도매활성화방안 연구 | 중앙대학교 (연구프로젝트) |
| 조동호 외 | 1994. 5 | 농축수산물 유통구조와 미진분석 | 한국경제연구원 |
| 김학문 | 2000. 3 | 강한 바이어가 되는 법 | 한수협출판부 |
| 산업자원부 | 2002. 1 | 유통, 물류정책방향 | 대한상공회의소 |
| 한국체인
스토어협회 | 2001. 7 | 유통업체연감 | 한수협출판부 |
| 신세계 | 2000. 12 | 한국유통산업전망과 이마트 경영전략 | E-MART |
| 월간유통저널 | 한국백화점협회, | 월간디스카운트 | 머천다이어 한국체인스토어협회 |
| D.I Padberg | 1997 | AGRO-FOOD Marketing | CAB International |