〔연구논문〕

ISSN 2234-0793 (Print)
ISSN 1225-1151 (Online)
Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles
Vol. 43, No. 5 (2019) p.649~665
https://doi.org/10.5850/JKSCT.2019.43.5.649

패션브랜드 숍매니저로의 성장과정에 관한 근거이론 연구

김지연 · 오현정[*†]

호남대학교 패션디자인학과, [*]광주대학교 패션 · 주얼리학부

A Grounded Theory Study on the Growth Process as a Fashion Brand Manager

Jie-Yurn Kim · Hyun Jeong Oh[*†]

Dept. of Fashion Design, Honam University
[*]Division of Fashion & Jewelry Design, Gwangju University
Received June 10, 2019; Revised August 17, 2019; Accepted September 16, 2019

Abstract

This study presents a conceptual framework for the growth process as a manager based on data gathered from the sales experiences and careers of fashion brand managers. The study participants were seven managers with over 15 years of sales experience in a women's clothing brand in Gwangju. Data were collected through in-depth interviews from January 2018 to September 2018 and analyzed using open coding, axis coding, and selective coding according to Strauss and Corbin's grounded theory method. The study results are as follows. First, this study found six categories and 17 sub-categories based on the shop manager's sales experiences and careers. Second, we found the central job category as well as categories with causality, interaction, moderating and outcome relationships. Third, we developed a paradigm model that links the main phenomena, causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, action/interaction strategies, and consequence categories. Fourth, the process of growing as a fashion brand manager was described by an integrated story.

***Key words*:** Fashion brand, Grounded theory, Shop manager, Sales experiences, Fashion career; 패션브랜드, 근거이론, 숍매니저, 판매경험, 패션경력

I. 서 론

대학교육은 학문 분야와 관련 있는 직업교육, 기술교육, 예술교육 등을 통해 전문 인력을 양성하는 것을 목표로 한다(“Higher education”, n.d.). 이에 따라 패션 관련 학과는 패션디자이너나 패션머천다이저 양성을 목표로 전공교육을 실시했고, 졸업생들은 대부분 고용 효과가 높은 패션제조업체(Yu et al., 2012)에서 일할 기회를 얻고자 했다. 따라서 패션생산업체가 부족한 지역의 패션전공자들은 패션업체가 있는 지역으로 거주지를 옮겨서 일하는 것을 자연스럽게 생각했다. 그러나 최근에 졸업하는 패션전공자들은 거주지를 옮기는 취업이나 박봉의 패션제조업체 취업보다 거주 지역과 시간이 자유롭고, 연매출 10억 혹은 연봉 1억의 판매전문가를 꿈꿀 수 있는(Jeon, 2018) 패션유통 분야 취업이나 온라인 창업에 좀 더 관심을 보이고

[†]Corresponding author
E-mail: ohhj@gwangju.ac.kr
본 연구는 2019년도 광주대학교 대학 연구비의 지원을 받아 수행되었음.

ⓒ 2019, The Korean Society of Clothing and Textiles. All rights reserved.

있다(Oh, 2018).

오랫동안 패션유통 분야의 판매원은 패션과 사람에 대한 관심과 열정만 있다면 학력보다 판매능력이나 판매경력이 더 중요한 조건으로 평가되었다. 또 판매직은 특별한 지식이나 기술이 필요하지 않은 단순하고 일시적인 직무라서 취업이나 이직, 재취업이 쉬운 직업으로 여겨졌다. 그러나 최근 소비자들의 취향이 고급화, 다양화되면서 기업은 패션브랜드의 판매원한테 패션감각과 정보, 상품이나 매장관리 등에서 전문성을 요구하게 되었다(Kim et al., 2008). 패션전공자들의 취업 선호나 패션시장의 요구 변화는 패션브랜드 판매직이 패션전공자의 미래 직업으로서 성장가능성, 안정성, 전망 등에 대한 학문적인 관심을 촉구하게 되었다. 이에 연구자는 패션제품 판매서비스 전문가로의 성장이나 성공에 관한 과정 및 단계는 무엇인지를 밝히는 연구에 관심을 갖게 되었다.

패션제품을 구매하는 소비자들의 욕구는 매우 다양해지고, 첨단기술의 결합과 글로벌화로 패션유통의 경계가 희미해지면서 다양한 업태의 경쟁까지 치열해진 패션시장에서 고객만족으로 수익을 창출하려는 패션기업들은 더 많은 노력이 필요한 상황이 되었다. 판매원은 고객과 직접 접촉해서 고객의 욕구를 충족시키는 서비스를 제공함으로써 잠재 고객을 실제 구매자로 바꾸는 역할을 수행하고 있다(Ahn et al., 2010). 패션유통에서 경쟁력을 확보하고 기대 이익을 실현하려는 패션기업은 고객의 욕구와 요구를 이해하고 고객과의 지속적인 관계 유지로 고객만족을 이끌어내는 브랜드 숍매니저나 판매원을 중요하게 인식하게 되었다(Kim & Choi, 2003; Park, 2013).

패션제품 판매전문가의 필요에 대한 시장의 요구나 기업의 요구는 판매원에 대한 많은 연구에 반영되었다. 패션점포 매니저나 판매원에 대한 연구는 대부분이 직무역량이나 직무성과, 직무만족 등에 대한 주제(Johlke, 2006; Reynolds & Beatty, 1999; Tanya & Lucette, 2013)와 판매원의 개인적인 특성이나 고객관계, 고객만족 등과 어떤 관계가 있는지를 밝히려는 주제로 진행되었다(Choi, 2010; Choi & Park, 2012; Singh & Koshy, 2012; Sum & Hui, 2009). 이런 연구들은 패션기업의 이익 달성을 직접 실행하는 조직 구성원인 판매원의 역할과 역량을 최대한 끌어내서 기업의 마케팅 전략 수립이나 판매원의 양성 훈련 교육, 직무프로그램 등에 활용하려는 기업중심 관점에서 진행된 것이라고 할 수 있다.

다음은 판매원의 관점을 중심으로 진행된 연구들로서 직무스트레스, 직무갈등, 직무소진, 감정노동 등에 관한 연구(Hwang et al., 2007; Lee & Kim, 2012)나 판매경력을 통해 숙련된 판매기법을 지닌 패션브랜드 숍매니저의 차별화된 역량에 관한 연구(Ahn, 2005; Choi & Chung, 2008)가 있다. 판매원의 감정에 관한 연구는 성과지향적인 패션기업이 고객만족을 적극적으로 끌어내기 위해 도구화된 판매원들의 노동과 스트레스가 사회적인 문제로 드러나게 되면서 관심이 커진 주제이다. 최근에는 숙련된 숍매니저들이 직접 말하는 업무특성이나 고객관리 방법 등에 대한 현장의 소리를 듣기 위해 심층면담을 통한 질적 연구가 진행되면서 판매원 관점의 연구가 더욱 증가하는 추세이다(Ahn, 2001; Kim & Yu, 2012; Lee & Hwang, 2018).

대부분의 선행연구들은 구체적인 연구목적을 정하고, 목적 달성을 위해 변인을 통제해서 수집된 자료를 검증하는 연역적인 방법을 사용했다. 이런 결과들은 판매원이나 숍매니저에게 필요한 직무역할과 역량, 그리고 그 직무에 영향을 미치는 직무성과나 갈등, 개인적인 특성 등을 명확하게 이해하는데 기여하는 바가 크다. 그러나 판매원이나 숍매니저의 판매경험과 경력에서 관찰되는 직무와 어떤 차이가 있는지 혹은 숍매니저가 되기까지 어떤 변인들의 영향관계 속에서 변하고 성장하는지에 대한 과정을 설명하거나 이해하기에는 미흡하다. 패션판매 전문가로 성공하고 싶은 취업자들의 경력관리를 위해 어떻게 본사와 고객한테 인정받는 우수한 매니저가 되었는지, 그렇게 되기 위해 필요한 준비와 노력은 무엇인지, 또 어떤 과정과 경험을 거쳐 성장했는지 등에 대한 연구가 필요한 시점이라 하겠다. 본 연구는 연구대상자인 판매원의 관점에서 모든 변인을 개방하고 수집하는 귀납적 연구방법으로 얻은 질적 자료를 통시적인 관점에서 해석하려는 학문적인 관심과 노력에서 시작되었다.

따라서 본 연구는 신입 판매원으로 시작해서 패션브랜드 숍매니저로 일하는 연구참여자의 판매경험과 경력으로부터 패션브랜드 숍매니저로의 성장과정에 관한 개념적 틀을 제시하는 것을 목적으로 한다. 이런 목적을 달성하기 위해 먼저 숍매니저의 경험과 경력에서 직무범주들을 발견하고, 그 중에서 가장 중심이 되는 직무를 발견한 후 다른 직무범주들과의 관계를 설명하고자 한다. 다음은 숍매니저 직무범주들 간의

관련성을 시각적으로 보여주는 패러다임 모형을 개발하고자 한다. 마지막으로 숍매니저의 판매경험과 경력을 통합하고 연결하는 숍매니저로의 성장과정을 설명하고자 한다.

이런 목적을 위해 본 연구는 Strauss and Corbin(1990/1996)의 근거이론 연구방법에 따라 진행될 것이다. 연구결과를 통해 패션브랜드 숍매니저가 판매전문가로 성장하는 과정에서 발견한 전반적인 직무 관련 범주들은 판매원 직무교육 지침으로 활용될 수 있을 것이다. 또한 발견된 범주와 하위범주들 간의 관계는 패션브랜드 숍매니저를 준비하는 전공자들이나 취업 준비생들을 위한 안내서로 활용될 수 있을 것이다. 나아가 숍매니저가 판매전문가로서 직업적 위상이 재평가됨으로써 지역 내에서 안정적인 취업을 희망하는 패션전공자들에게 확장된 직업선택의 기회를 제공하게 될 것이다.

II. 문헌고찰

1. 패션브랜드 숍매니저의 직무역할과 역량

패션브랜드 숍매니저는 의류 매장을 총 관리하고 운영하는 경력이 많은 전문판매원을 말하고 숍마스터, 수석판매사원, 매장지배인, 점장이라고도 불린다(Choi, 2010). 이들은 수익을 가져가는 형태에 따라 매달 일정한 월급을 받는 숍매니저, 매장관리 비용은 지원받고 매출실적의 일정 지분을 수수료로 받는 숍매니저, 개인사업자로 등록한 후 상품판매와 재고, 직원고용 등을 책임지고 매장을 운영해서 연매출액이나 순이익의 일정 지분을 받는 중간 관리 숍매니저로 구분된다(Kim et al., 2008; Lee & Kim, 2017).

패션브랜드의 판매원이나 숍매니저의 역할은 패션회사와 고객 및 이해관계자들 사이에서 회사의 이익을 실현하도록 중간 소통을 담당하며, 현장에서 고객응대와 고객과의 관계 형성으로 신규 고객을 개척하고 관리함으로써 매출신장과 고객확보에 기여하는 사람이다(Kim & Choi, 2003; Lee, 2014). 즉 매출증대를 위해 매장관리, 상품관리, 직원관리, 기업홍보나 이미지 관리, 본사 및 유통업체 관리 등 매장 관련 운영관리 책임자 역할을 수행하고, 상품지식 전달 및 응대관리 등으로 고객과의 장기적인 교류관계를 유지해서 재구매를 통한 매출향상을 도모하는 역할을 수행하는 사람인 것이다(Kim & Yu, 2012). Kim et al.(2008)은 숍매니저의 주요 업무를 상품 및 재고관리, 고객과 직원관리, 자금관리, 매장과 진열관리, 기회로스 예방관리, 판매관리, 발주관리, 정리정돈 등으로 설명했다. 이와 같은 직무수행에서 숍마스터의 직무역할은 크게 고객관리, 매장관리, 정보관리, 상품관리, 자기관리 등이라 하겠다(Choi & Chung, 2008; Jeon, 2018).

직무역량은 직무의 효과적인 수행을 위해 판매원에게 필요한 개인의 특성이나 능력이다. Diamond and Litt (2003)는 판매원한테 필요한 내적인 특질로 외모, 열정, 의사소통기술, 제품지식, 기업지식, 재치, 자기통제력 등을 제안했다. Lee(2014)는 판매원의 내적 특성 중에서도 핵심역량은 고객과의 관계 형성과 관련된 대인관계 역량이기 때문에 숍매니저의 성과를 높이려면 사람에 대한 관심과 대인이해 및 관계 향상을 개발하는 프로그램 교육이 필요하다고 제안했다. Lee(2016)도 매장관리, 판매 직원관리, 고객관계 및 응대관리, 본사 및 유통업체 관리 등이 고객만족을 이끌기 위한 판매원의 직무이고, 이를 위해 필요한 역량은 매장장악 역량, 수요예측 역량, 정보습득을 위한 네트워크 구축 역량, 판매 직원관리를 위한 리더십 역량이라고 설명했다. 이와 같은 연구를 통해 숍매니저의 직무역할은 크게 고객관리, 상품 및 매장관리, 정보관리, 조직구성원 관리, 자기관리 등으로 정리할 수 있고, 필요한 직무역량은 대인관계 역량, 리더십 역량, 매장장악 역량, 수요예측이나 정보습득 역량 등이라고 하겠다.

2. 패션브랜드 숍매니저의 직무만족과 직무성과

판매원의 역할이 중요해지고 관심이 커지면서 가장 많이 연구된 주제는 판매원의 직무성과와 직무만족이다. 직무만족과 직무성과는 판매원이 직무역할을 수행한 결과로서 판매원의 직무만족은 직무성과에 영향을 미치므로(Yi & Jung, 2018) 기업과 판매원 모두에게 중요한 관심사이다. 즉 판매원의 직무만족은 판매원의 충성도를 높이고, 기업만족에도 영향을 미쳐서 기업에 대한 충성도를 높인다(Reynolds & Beatty, 1999). 직무만족이 높은 직원이 이직률도 낮고(Chung & Joo, 2004), 직무만족이 증가해서 오래 일한다(Pettijohn et al., 2007). 그렇게 때문에 판매원의 직무만족은 기업의 이익 실현을 위해 중요한 통제 요인으로 취급된다(Singh & Das, 2013).

패션판매원이나 숍매니저의 직무만족은 직무에 대한 흥미와 성취감, 보람, 긍지, 적성 같은 직무 자체 만족, 본사와 협력업체 등의 상사나 직장동료와의 인간관계 만족, 그리고 승진 및 발전의 기회, 보상을 포함하는 보수만족으로 정리할 수 있겠다(Jo et al., 2015; Kim & Choi, 2003; Lee et al., 2011). 직무 자체 만족은 패션판매원의 역할에 어울리는 적성인 직무적합성과 관련이 크다. 직무적합성이 높으면 직무와 조직에 대해 긍정적인 태도를 형성하기 때문에 직무동기와 직무만족을 향상시키는 요인이 되어 직무적합성이 높을수록 직무만족이 높아졌다(Kim et al., 2013). 판매원의 직무만족에 영향을 미치는 직무적합성 요인은 제품지식, 직업의식, 현 직장관여, 마케팅 협력자로서의 자질, 고객지향성, 자기관리가 포함된다(Chung et al., 2005). 특히 백화점이나 할인점에서 일하는 판매원이나 숍매니저들은 본사와 협력업체라는 이중구조 속에서 근무하기 때문에 직장상사나 거래처의 직원들과의 인간관계가 직무만족에 중요한 영향 요인이었다(Jo et al., 2015).

판매원의 개인적인 특성인 성격이나 나이, 근무경험 등은 직무성과에 영향을 미치는 요인이다. 판매원의 성격 중 외향적, 성실함, 개방성은 고객지향성과 상관이 높아서 고객응대, 고객관리 서비스 제공, 고객중심 사고와도 관련이 높았다(Choi & Park, 2012). 적극적으로 공감하며 듣는 판매원은 고객과 신뢰를 쌓고, 관계의 질을 높이는데 긍정적인 영향을 미치므로 판매성과를 향상시켰다(Tanya & Lucette, 2013). 또한 판매원의 나이나 근무경험은 많을수록 직무적합성이 높았고, 직무만족에도 긍정적인 영향을 미쳤으며(Chung et al., 2005; Chung & Joo, 2004), 판매원의 근무경험과 질 높은 훈련은 판매제시 기법을 향상시켜서 판매성과를 높이는 요인이었다(Johlke, 2006). 이처럼 판매원의 나이, 근무경력, 성격 등 개인특성은 직무성과에 영향력 있는 요인이라 하겠다.

판매원의 고객지향성, 관계지향성은 개인적인 성격과 상관이 크며, 고객의 욕구를 충분히 파악하고 이해해서 경쟁브랜드보다 고객의 요구를 더 잘 충족시키게 하는 특성이다(Choi, 2010). 판매원의 관계지향적인 특성이 판매원의 직무성과에 긍정적인 영향을 미쳤고(Keillor et al., 2000), 판매원의 고객지향적인 특성이 판매성과에 긍정적인 영향력을 갖고(Singh & Das, 2013), 패션점포 판매원의 공감능력이 충성 고객을 창출한다는 것을 밝힌 바 있다(Sum & Hui, 2009). 이렇게 관계지향성이나 고객지향성은 장기적인 관계 관리와 고객의 욕구만족으로 지속적인 수익을 창출해야 하는 판매원의 직무성과를 높이는데 중요성이 큰 직무요인이라고 하겠다(Lee et al., 2011). 판매원의 직무성과에 부정적인 영향을 미치는 요인은 업무갈등, 감정요구, 직무소진 등의 직무스트레스이었다(Yi & Jung, 2018). 패션브랜드에서 직무스트레스는 매니저가 본사와 패션유통 협력업체라는 이중구조 환경에서 직무를 수행하면서 경험하는 역할모호성 때문에 발생되기도 하고(Jo et al., 2015), 브랜드 본사와 협력업체, 고객들의 각기 다른 기준과 기대 사이에서 경험하는 갈등 등에서 발생된다(Lee & Kim, 2012). 이런 역할갈등이나 역할모호성, 역할과부하 같은 직무스트레스가 커질수록 직무불만족, 결근율이나 이직률이 높아진다(Ahn, 2005). 그러나 판매경험이 많고 직급이 높은 판매원일수록 감정노동이나 스트레스를 자연스럽게 인식한다는 점에서(Lee & Kim, 2012) 판매원이나 숍매니저의 스트레스 관리는 중요한 자기관리의 일부로 다뤄지고 있다.

III. 연구문제 및 연구방법

1. 연구문제

본 연구의 목적은 패션브랜드 숍매니저의 판매경험과 경력으로부터 숍매니저로의 성장과정에 관한 근거이론을 제시하는 것이다. 이런 목적을 달성하기 위한 구체적인 연구문제는 첫째, 숍매니저의 판매경험과 경력에서 직무범주를 발견한다. 둘째, 직무범주들 중에서 중심직무를 발견하고, 이런 중심직무의 수행을 둘러싼 직무범주들 간의 관계를 발견한다. 셋째, 숍매니저 직무범주들 간의 상호관련성을 시각적으로 보여주는 패러다임 모형을 개발하고자 한다. 마지막으로 숍매니저의 경험과 경력을 통합하고 연결하는 숍매니저로의 성장과정을 밝힌다.

이와 같은 연구목적을 달성하고 연구문제를 해결하기 위해 포괄적이고 개방적인 심층면담 자료로부터 새로운 범주와 이론을 개발하는 귀납적인 방법의 근거이론 연구방법을 사용하였다. 근거이론 연구방법은 선행연구의 성과가 많지 않은 연구주제나 집단의 행동을 연구하거나(Yu & Ko, 2015) 연구주제의 매

커니즘에 관해 알려진 바도 없고 관련 연구도 부족한 상황에서(Ahn & Lee, 2018) 연구를 진행하기에 적절한 방법이다. Kim and Lee(2012)는 객관적인 정의를 명확하게 내리기 어려운 특정 사회현상에 대한 인식과 대응방법을 직접 관찰하고 해석하는 과정을 통해 새로운 이론을 도출하고, 새로운 해석을 얻기 위해 근거이론 분석방법을 사용했다. 또한 Son and Lee(2016)는 특별한 집단의 소비행동에서 중심현상을 발견하고 그에 대처하는 과정과 사건을 분석함으로써 현상의 구성범주를 파악하여 범주들 간의 관련성을 규명해서 집단의 행동을 이해하고자 근거이론 분석방법을 사용한 바 있다. 따라서 본 연구는 숍매니저 개인의 판매경험과 경력에서 발견한 직무범주들 간의 관련성을 밝힘으로써 숍매니저로서의 성장과정에 대한 새로운 해석을 얻기 위해서 근거이론 분석법을 사용하였다.

2. 연구참여자

패션브랜드 숍매니저로의 성장과정을 탐구하고자 하는 연구의 목적에 따라 판매행동과 관련해서 상대적으로 풍부한 경험과 성장과정을 이야기할 수 있는 전형적인 사례(Jo, 1999)로 여성복 브랜드 숍매니저를 선정하였다. 여성복은 다양한 사이즈와 핏(Fit), 제품 이미지와 아이템 코디네이션 방법 등에서 개인차가 클 뿐만 아니라 유행에 따라 변하는 상품특성상 초보 판매원이 판매하기 어려운 상품으로 취급된다. 여성복 브랜드 숍매니저는 개인의 욕구, 취향, 기분 등이 민감하게 변하는 여성고객을 응대해야 하고, 특히 백화점이나 할인점에 입점한 브랜드는 본사와 유통 협력사의 이중구조라는 복잡한 관계 속에서 업무를 수행하기 때문에 다른 복종 판매보다 적절한 참여자라고 하겠다.

연구참여자는 백화점의 판매사원으로 시작해서 여성복 판매경력만 15년 이상이고, 광주지역 여성복 브랜드 매니저로 8년 이상 근무한 여성 매니저 7명이 참여하였다. 연구참여자들은 좁은 지역사회의 특성상 개인생활 노출에 좀 더 방어적이었다. 따라서 연구참여자가 개방을 원하지 않는 정보를 통제하기 위해서 근무하는 브랜드를 알파벳 대문자로 구분했으며, 최소한의 기본 정보라고 할 수 있는 나이, 최종학력, 여성복 판매경력만을 <Table 1>에 제시하였다. 이들은 각자 롯데아울렛, 롯데백화점, 신세계백화점, NC백화점, 로드 숍에서 근무하고 있다. 유통업체마다 층별 상품군을 구분하는 용어가 차이나지만 중심고객층의 디자인 특성을 고려했을 때 연구참여자는 크게 마담 정장군(H 매니저, D 매니저, C 매니저, Y 매니저)과 여성 커리어군(S 매니저, B 매니저, E 매니저)에서 근무하고 있었다.

3. 자료수집

자료는 시간에 따른 변화를 담을 수 있고, 연구참여자가 변하고 성장하는 과정에 경험한 상호작용을 탐색하기 위한 근거이론 분석방법에 따라 심층면담으로 수집되었다. 심층면담은 여성복 판매원으로 시작해서 브랜드를 이동하며 현재에 이르기까지 여성복 브랜드 매니저로서의 판매경험과 경력에 관한 이야기로 진행되었다. 근거자료는 수집과 분석이 반복되는 지그재그 과정을 거치면서 지속적으로 비교되고 채우면서 상호적이고 조직적인 패턴이 가시화되도록 이론을 발전시키고, 범주가 포화될 때까지 수집됐다.

면담은 근무상황과 면담시간에 따라 연구자의 연구실이나 연구참여자의 근무매장 또는 매장 근처 카페에서 진행되었다. 면담자료는 참여자의 동의를 얻어 녹취되고 전사되었다. 자료는 2018년 1월 25일에 시작해서 9월 2일까지 수집되었고, 평균 112분 분량이었다. 심층면담 자료를 중심으로 학술논문과 전문서적 등의 문헌고찰과 신문기사나 도서를 통해 패션브랜드 숍매니저와 판매원에 대한 사회적인 관심이나

Table 1. Characteristics of interviewees

Interviewees	S	H	D	B	E	C	Y
Age	56	56	44	48	59	48	58
Final education	Graduate school	College	College	High school	High school	College	High school
Sales career of women's fashion brand	15y	20y	20y	20y	20y	15y	21y

경향을 반영해서 신뢰성을 높이고자 하였다.

심층면담은 '현재 브랜드의 매니저가 되기까지 어떻게 오셨나요?', '여성복 매니저는 무슨 일을 하시나요?'처럼 여성복 브랜드 매니저의 판매경력과 직무역할에 대한 포괄적인 질문으로 시작되었다. 면담이 진행되면서 '패션브랜드 숍매니저가 되려면 무엇을 준비해야 하나요?', '여성복을 판매하면서 힘들었던 사례를 말씀해 주세요.' 등 비구조적인 질문으로 근거자료를 보완하였다. 개념들 간의 관계를 발전시키기에 미흡한 개념이나 범주에 대해 '자신만의 판매기법이나 노하우가 있으신가요?', '학교 교육에서 배워오면 판매하시기에 유리한 지식은 무엇인가요?', '직업에 만족하시나요?' 등 집중적인 질문을 보충하면서 개념과 범주를 밀도 있게 보완하였다(Strauss & Corbin, 1990/1996).

4. 자료분석

자료분석은 Strauss and Corbin(1990/1996, 1998/2001)이 제시한 근거이론 접근법에 따라 진행되었다. 근거이론은 심층자료에 근거해서 중심현상을 발견하고, 이를 중심으로 무엇에 영향을 받아서 나타나는 현상인지, 어떻게 극복해 나가는지, 그 결과는 무엇인지 등에 대한 개념과 범주를 개발하고, 각 범주 간의 간극을 채우며 정교하게 발전된 이론으로 발달시키는 구조화된 연구방법이다(Creswell, 2013/2015). 근거이론은 사회학에서 시작해서 간호학과, 교육학 등에서 가장 활발히 사용되고 있지만(Charmaz, 2006/2013; Shin et al., 2004) 의류학 분야에서도 최근 다양한 방법으로 다양한 현상을 이해하려는 목적에서 주목받는 연구방법이다(Ahn & Lee, 2018; Kim & Lee, 2012; Son & Lee, 2016; Yu & Ko, 2015).

Strauss and Corbin(1998/2001)의 근거이론 분석방법은 개방코딩, 축코딩, 선택코딩의 세 단계로 진행된다. 개방코딩(open coding)은 질적인 근거자료에서 개념을 발견하고, 개념화된 자료의 속성과 차원에 따라 통합해서 범주를 발전시키는 단계이다. 축코딩(axial coding)은 개방코딩 과정에서 쪼개진 자료를 재조합해서 전체로 되돌리는 단계이며(Charmaz, 2006/2013), 범주들 간의 관계를 설명한다. 축코딩 단계에서는 먼저 근거자료의 '중심현상(main phenomenon)' 범주를 발견하고, 중심현상을 야기시키는 '인과적조건(causal conditions)' 범주와 '맥락적조건(contextual conditions)' 범주를 발견한다. 다음은 중심현상을 극복하거나 중심현상에 대처하기 위한 '중재적조건(intervening conditions)'과 '작용/상호작용 전략(action/interaction strategy)'을 발견하고, 중심현상을 통해 최종적으로 얻게 되는 '결과(consequences)'를 발견한다. 이런 범주들 간의 관계는 패러다임 모형(paradigm model)으로 개발된다. 마지막 단계인 선택코딩(selective coding)은 범주들의 관계를 스토리로 연결해서 통합된 개념적인 틀로 전체 자료를 조직화하게 되는 단계이다.

이처럼 본 연구는 근거이론 방법을 사용해서 연구참여자들의 판매경험과 경력에 관한 근거자료에서 직무범주들을 발견하고, 판매경험의 중심현상인 중심 직무범주를 발견하게 될 것이다. 또한 중심 직무범주와 상호작용하는 원인과 결과, 그리고 전략적인 판매행동 경험도 발견하게 될 것이다. 발견한 범주와 범주들 간의 관계는 패러다임 모형으로 시각화되고, 이런 과정을 통해 자료 전체의 이야기를 조직화함으로써 숍매니저로의 성장과정을 설명하게 될 것이다.

연구는 엄밀성을 높이기 위하여 Strauss and Corbin (1990/1996, 1998/2001)의 근거이론을 중심으로 Charmaz(2006/2013), Creswell(2013/2015)과 Shin et al.(2004) 등이 제시했던 근거이론 방법론을 충실히 따라서 지속적인 비교 분석과 코딩 작업을 통해 자료가 수집되었고 분석되었다. 본 연구는 심층면담 자료와 문헌자료 수집이나 참여자와의 충분한 라포 형성, 잠정적 연구결과를 참여자에게 보여주고 검토하는 방법도 사용하였다. 자료분석 시 개념화와 범주화, 속성과 차원을 변별하는 과정에서 일부 연구참여자와 논의했다. 또한 중심현상과 범주를 연결하는 패러다임 모형을 개발하고 발전시키는 과정에서 동료 연구자와 충분한 논의를 거쳤고, 동료 전문가의 평가를 반영함으로써 연구의 타당성을 확보하고자 노력하였다.

IV. 연구결과

1. 숍매니저의 직무범주들

숍매니저의 직무범주는 개방코딩 분석 단계를 거치면서 드러난 결과이다. 개방코딩의 시작은 전사된 근거자료에서 연구주제와 관련 있는 자료를 분류하고, 연구참여자의 직무와 관련된 분절단위에서 375개

의 의미단위를 수집한 것이다. 다음은 유사한 개념이거나 중첩되는 의미단위들을 통합하고 조정해서 공통되는 개념을 중심으로 108개의 하위개념을 추출했다. 하위개념들은 다시 의미와 맥락에 따라 반복적인 비교와 분석을 통해서 44개 개념으로 통합되었고, 참여자의 언어가 살아 있어서 생생함이 묻어나는 의미수준으로 정리되었다. 이 개념들은 다시 좀 더 학문적인 용어로 전환한 17개의 하위범주로 압축되고 요약되었고, 하위범주는 연구참여자가 사용한 특별한 언어나 의미를 일부 살리면서 연구자의 연구의도가 반영된 연구자의 언어로 정리되었다. 끝으로 하위범주들은 자료의 속성과 차원에 따라 묶고 분류하는 범주화 과정을 통해서 학문적인 언어로 추상화된 6개의 범주로 분류되었다. 이와 같이 개방코딩의 결과로 발견한 패션브랜드 숍매니저의 직무범주들은 하위범주 17개, 범주 6개로 <Table 2>와 같다.

2. 숍매니저의 중심직무와 직무범주들 간의 관계

숍매니저 직무범주들 간의 관계는 축코딩 분석 단계를 거치면서 밝혀졌다. 직무범주들 간의 관계는 중심직무를 둘러싼 4가지로 제시되고 설명되었다. 중심범주와 범주들 간의 관계 설명은 하위범주뿐 아니라 개념, 하위개념, 의미단위 등의 근거자료로 구성되었다. 하위범주별 한 개씩 제시한 대표 사례는 질적 자료의 현장감을 전달하기 위해 연구참여자의 언어로 정리된 의미단위 수준의 근거자료들이다.

1) 중심직무 범주: '고객관리와 매출관리를 책임지는'

개방코딩에서 생성된 범주들 중에서 중심직무로 발견한 범주는 '고객관리와 매출관리를 책임지는' 것이었다. 중심직무는 패션브랜드 숍매니저가 되기까지의 중심생각이나 행동으로 분류된 범주로서 '중심현상'에 해당한다. '고객관리와 매출관리를 책임지는' 숍매니저의 중심직무를 구성하는 하위범주는 '매출목표 달성으로 직무성과를 평가받은', '맞춤 서비스로 단골 고객을 유지하는', 그리고 '친밀한 응대로 장기적인 관계를 관리하는'이었다.

첫째, 숍매니저는 매출목표 달성으로 직무성과를 평가받았다. 숍매니저는 매출을 발생시키고, 일별/주별/월별 매출목표를 달성해서 매출액 향상으로 매출관리를 책임지는 주역이었다. 매출액은 매니저가 브랜드를 옮길 때 이력으로 남고, 업무평가의 기준으로 사용되고, 본사와 매니저의 위신을 높여주는 기준이기 때문에 유통현장에서 매니저의 인격과 동일시되었다. 매출액을 높이기 위해 이들은 인기 상품을 본사에서 빼와서 확보함으로써 고객을 만족시켰고, 단골고객관리를 통해 기록적인 매출액을 달성해서 상 받은 경력을 기억하며 스스로 격려하면서 일했다. 그러나 역신장도 책임져야 하는 매니저에게 지속적인 매

Table 2. Job categories of fashion brand manager

Categories	Sub-categories
1) Responsible for customer management and sales management	Evaluate job performance by achieving sales goal Maintain loyal customers with customized services Managing long-term relationships with intimate reception
2) Outstanding personality in relationships	Compliant and loving people Thinking precious about relationships with people Making the place of life faithful
3) Fit well with sales aptitude	Do what you like and adapt to your job. Well adapted to the sales profession
4) Practicing sales techniques of veteran salesmen	Moved to a brand that increases sales Acquired customer-oriented reception skills Evolve into a sales professional by doing good self-management Experienced in product management and store management Learn the sales skills of women's wear
5) Coordinating organizational relationships with leadership	Recruiting staff with sales experience in women's wear Improved emotional labor management standards in retailers Managing networking with our headquarters
6) High professional pride	Be proud of being the best job for your aptitude

출액 부진상황은 매니저 자격을 상실하게 되는 중요한 사유가 되기 때문에 매출감소는 매출발생이나 향상만큼 중요한 매출관리 요인이었다.

*"일단은 매출이 인격이다 보니까 중요하죠. 매출이 있어야지 여기 **아울렛에 푸시하는 브랜드의 목소리가 커질 수 있고, 저도 요구하는 목소리가 커지는데, 매출이 적다보면 위축되고 말을 못해요. 본사의 위신도 높여주고 나의 위신을 높여 줄 수 있는 거는 매출이죠."* (B 매니저)

둘째, 숍매니저는 고객들을 친밀하게 응대해서 장기적인 관계로 관리했다. 고객과 소통을 잘하는 매니저는 기본적으로 초심과 열정으로 고객을 성심껏 응대했고, 고객의 눈높이에 맞춘 대화로 믿음을 쌓아서 고객의 마음을 열고 이해할 줄 알았다. 숍매니저는 직접 배달도 가고 안부 전화로 친밀감을 높이는 사회적 혜택, 사은품이나 할인정보 같은 경제적 혜택, 특별대우 혜택이나 격려와 위로 같은 심리적 혜택 등의 관계 혜택을 제공하면서 고객의 마음을 얻었다. 결국 고객과 매니저는 서로를 진심으로 걱정하고 필요에 따라 격려나 위로를 나눌 수 있는 관계로 성장하고, 숍매니저가 매출이 없다고 전화하면 매출을 올려주려고 나올 정도의 관계로 발전되었다. 이렇게 진정성 있는 장기적인 고객관계 관리는 매출관리를 책임져야하는 숍매니저의 중심직무를 구성하는 중요한 요인이었다.

"이런 노트가 분기별로 7권이 되거든요. 여기 고객명단이 있잖아요. 아까 고객처럼 가격 내리면(알려) 달라고 한 말들을 허투루 안 듣고 메모해놔요. 아 그 조끼가 53만 원이었는데 70프로로 내렸다면 17만 원으로 내려오니까(노트에 적어놨던) 단골들한테 전화하는 거예요. 열 분 전화하면 여덟 분은 그거 빼 놓으라고 그러죠." (C 매니저)

셋째, 숍매니저는 맞춤 서비스로 단골 고객을 유지해서 매출을 향상했다. 숍매니저는 매장에 처음 찾아온 고객의 필요와 요구에 딱 맞게 코디해서 세트로 판매한 옷으로 만족을 주거나 고객과의 상담에서 고객 맞춤 코디를 추천해서 고객에게 감동을 줄 때 신규 고객을 개척할 수 있었다. 단골 고객은 이런 만족과 감동의 경험이 쌓여서 매니저를 믿고 다시 찾아오는 고객이었다. 숍매니저는 특별한 관계가 형성된 고객과 소통하기 위해서 행사나 신상품 정보를 안내하는 편지, 전화, 문자, 카카오 톡을 보내서 관계를 잊지 않고 다시 찾아오도록 여운을 남기는 등 부단히 노력했다. 숍매니저는 매출 우수 고객한테 특별히 명절이나 생일에 편지와 선물로 감동을 주는 노력 등 주기적인 고객관리로 새로운 판매기회를 만들고, 기회를 매출로 유도했다. 이렇게 숍매니저는 고객관리로 매출관리를 책임지고 있었다.

"고객이 날 믿고 찾아오시면 최선을 다해 제일 좋은 거로 알아서 주잖아요. 매장에 언제 나오느냐고 하루에 한두 번씩 전화와요. 어떻게 보면 가만히 앉아서 장사하는 거예요. 매장에 직원이 있어도 나 없으면 가버리는 사람도 있어요. 나를 보면서 사고 싶은 사람이 많단 말이에요. 이럴 때 내가 있어야겠구나 싶고 진짜 좋죠. 고객이 저 매니저는 뭐든지 믿을 수 있고, 나중에 AS도 정확하게 해줄 거 같다고 생각하는 거죠." (H 매니저)

2) 중심직무와 인과관계 범주

(1) 인과적조건: '관계 인성이 뛰어난'

인과적조건은 현상의 발생이나 발전을 이끄는 사건으로 숍매니저의 중심직무를 야기시키도록 인과관계를 갖는 조건들의 범주이다. 인과적조건 범주는 고객관리와 매출관리로 인정받게 만드는 선행조건으로서 매니저의 개인적인 특성이라 할 수 있다. 본 연구에서 인과적조건은 '관계 인성이 뛰어난' 능력이었고, 하위범주는 '순응적이고 사람을 좋아하는'과 '인간관계를 소중히 여기는', 그리고 '충실하게 삶의 자리를 지킨'으로 구성되었다.

첫째, 숍매니저들은 순응적이고 사람을 좋아하는 성격을 갖고 있었다. 이들은 늘 감사하는 마음으로 상황과 상대방에 맞추는 편이었고, 사람을 만나서 대화하기를 좋아하는 편이란 점에서 관계 인성이 뛰어난 사람들이었다. 이들은 고객관계든 직원관계든 어려운 일이 발생하면 단정 짓지 않고 그러려니, 그랬을 거야, 그럴 것이라고 상대방에게 맞추고 적응하는 수용적인 자세를 갖고 있었다. 또 매장 일이 많아서 힘들었지만 배울 수 있어서 감사하게 생각하고, 일해서 아이들을 키우니 회사에 감사하는 등 작은 일상에서 감사함을 느끼는 겸손한 사람들이었다. 이들은 열린 공간에서 새롭고 다양한 사람을 만나는 것이 즐겁고 그들과 대화하기를 좋아하니까 늘 새로운 사람을 만나는 판매 업무는 평소에 잘하고 좋아하는 일이라서 유쾌하게 또 자신 있게 수행할 수 있는 직무였다.

"저는 재밌어요. 물론 중간에 권태기도 있고 슬럼프도 있고 했는데 그래도 쉬었다가 다시 찾을 수 있는 직업은 또 이거에요. 왜냐하면 저는 갇혀 있는 공간에서 사무 보거나 글씨 쓰는 거를 별로 안 좋아해요. 저는 이렇게 오픈된 데에서 다른 직원들도 있고 사람도 만나서 대화하는 게 맞는 거 같아요." (B 매니저)

둘째, 숍매니저들은 관계를 소중히 여기는 특성을 갖고 있었다. 이들은 자신이 직무와 관련해서 좋은 기회를 얻으면서 현재까지 승승장구할 수 있었던 것이 모두 귀중한 인연관계가 많았고, 유통업계에 계신 좋은 분들의 도움 덕분에 성장했다고 생각했다. 또한 운 좋게 좋은 브랜드를 소개받게 되었고, 운 좋게도 예쁘게 봐준 직장상사나 동료의 도움을 받게 되었다고 생각했다. 숍매니저들은 직장동료나 상사, 친구들이 패션브랜드를 소개하고 추천과 상담, 조언 등을 해준 고마운 분들 덕분에 그 브랜드와 연결돼서 직업 운명이 바뀌게 되었으니 귀중한 인연을 가진 사람들과의 관계가 소중하다고 생각했다.

"항상 긍정적인 생각은 좋은 결실을 낳더라고요. 매니저가 매장을 저한테 다 맡겨서 그때는 힘들었지만 속으로 고마왔어요. 그 덕분에 본사와의 모~든 관계를 제가 다했잖아요. 그래서 제가 그만둔다고 하니까 본사에서 어디를 넣어준다고 하더라고요. (중략) 거기 가서도 매~달 1억을 했어요." (C 매니저)

셋째, 숍매니저들은 충실하게 삶의 자리를 가꾸는 성향을 갖고 있었다. 이들은 의리와 적극적인 문제해결로 일자리를 지켜냈다. 즉 눈앞의 이익보다 업계의 도리나 인간관계의 의리를 중요하게 생각하면서, 어려운 일이 닥치면 앞장서서 헤쳐 나가려는 의지와 자신감으로 적극적으로 도전하고 해결해서 자기업무 영역을 지켰다. 다음으로 이들은 부지런하고 성실하게 일해서 좋은 기회를 얻었다. 즉 숍매니저들은 언제나 현재에 충실하게 후회 없이 일함으로써 성장해 갔기 때문에 매니저라는 직책은 현재 관계를 중심으로 스스로 가꾸고 지켜낸 삶의 자리라고 할 수 있었다.

"내가 헌신해서 이렇게 발전시켜놨던 곳을 버릴 수가 없었어요. 그 사장님이 월급을 많이 올려준 것은 아니지만 정신적으로 잘해주셔서, 브랜드를 버린다기보다 사람들을 버린다는 것이 어려웠어요. (다른 브랜드의 제안이) 아무리 좋아도 내 것에 대한 애착이 강해서 결론은 남기로 했어요." (Y 매니저)

(2) 맥락적조건: '판매직이 적성에 맞는'

맥락적조건은 인과적조건을 조절하는 관계로서 관계 인성이 뛰어난 인과적조건을 자극해서 고객관리와 매출관리를 더 잘 수행하게 이끈 상황범주이다. 본 연구의 맥락적조건은 '판매직이 적성에 맞는' 것이고, 하위범주는 판매 일을 시작한 동기가 서로 다른 '좋아하는 일이라 잘 맞는' 집단과 '판매직무에 잘 적응한' 두 집단이 포함되었다.

첫째, 숍매니저는 판매하는 일이 좋아하는 일이라 판매가 잘 맞는 집단이었다. 이들은 어려서부터 옷 입고 꾸미기를 좋아했고, 타고난 외모와 패션감각이 남다른 멋쟁이라서 지인의 권유나 상사의 추천으로 여성복 판매원이나 숍매니저로 일을 시작했다. 이들은 평소에 옷을 좋아하는 사람들이라 옷 정리와 관리법도 잘 알고 있었고, 옷을 보면 기뻐서 새 옷을 입어보고 보여주고 권하기를 즐기기 때문에 옷을 팔는 판매직이 적성에 맞는 일이라고 각하는 집단이었다(S 매니저, B 매니저, E 매니저).

"농부가 일하기를 좋아하고, 벼 자라는 거를 사랑하는 마음이 있으면 열심히 밭에서 일하잖아요. 똑같이 내가 옷을 좋아하니까 새 옷이 오면 이 옷도 예쁘고 저 옷도 예뻐서 막 기뻐서 입어봐요. 자기가 하는 일을 기뻐하면서 하니까 손님이 들어오면 오늘 온 저 옷 입히면 딱 이겠다는 게 보이더라고요." (S 매니저)

둘째, 숍매니저는 판매직무에 잘 적응한 집단이다. 이들은 생활비를 보태고 아이들 학원비라도 벌어야 하는 상황에 닥쳐서 패션단품 판매 일에서부터 시작했다. 물론 결혼 전에 유통업체에서 사무직원이나 아르바이트로 일한 경력이 있었지만 특별한 기술도 자본도 없는 경력 단절 여성으로서 상대적으로 접근과 진입이 쉬운 패션유통업체 단품 판매 아르바이트로 재취업해서 성공한 사례들이다. 이들은 생계의 필요가 뚜렷했기 때문에 철저한 직업의식을 갖고 빠르게 적응하고 관리하며 지금까지 일하고 있는 집단이었다(C 매니저, D 매니저, Y 매니저, H 매니저). 게다가 타고난 관계 인성 덕분에 고객응대로 판매하는 일이 적성이 잘 맞는다고 생각했다.

"애들이 셋이라 다시 나오기로 한 거예요. 셋째를 낳고 그 어린이집보다 여기 급여가 더 좋으니까 다시 나갈까 고민했죠. 친구한테 어린이집이 너무 힘들고 나한테 안 맞는 거 같다고 하니

까 그 친구가 봐도 그런 거 같다면서 여기를 소개를 시켜줘서 지금까지 온 거예요." (D 매니저)

3) 중심직무와 상호작용 관계 범주

(1) 작용/상호작용 전략: '베테랑 판매원의 판매기법을 실천하는'

작용/상호작용 전략은 매출관리와 고객관리를 책임지기 위해 취해지는 대응 전략이거나 일상적인 반응들이고, 본 연구에서는 '베테랑 판매원의 판매기법을 실천하는' 것이었다. 하위범주는 '판매역량을 높이는 브랜드로 이동한', '고객지향적인 응대기술을 습득한', '자기관리를 잘해서 판매전문가로 진화한', '상품관리와 매장관리에 능숙한', 그리고 '여성복의 판매기법을 터득한'이 포함되었다.

첫째, 숍매니저들은 자신의 판매역량을 높이는 브랜드로 이동했다. 매니저들은 나이가 들어가고 라이프 사이클의 변화와 함께 판매능력이 성장하면서 코디와 고객응대가 어렵다는 여성복 브랜드로 전환함으로써 베테랑 판매원의 판매기법을 실천할 수 있었다. 이들의 긴 경력은 결혼/출산/양육이라는 라이프 사이클과 함께 휴직과 복직 같은 일상적인 변화에 따라 브랜드를 이동했고, 패션업체나 유통업체의 입점 사정상 유사 브랜드로 바뀌기도 했다. 즉 숍매니저들은 패션액세서리나 단품 의류 판매에서 코디와 고객응대가 어려운 여성복 브랜드로 옮기거나 영 캐주얼에서 시작했으나 매니저 나이에도 맞고 트렌드 감각도 높아진 여성 캐릭터 브랜드로 이동했다. 이런 변화는 실제로 자신의 나이나 자기스타일과 잘 맞는 패션브랜드에서 일할 때 직무역량을 발휘하여 매출이 향상되었던 경험이 만든 성장과정이었다. 이는 경험과 경력이 누적되어 고급 판매기술을 갖춘 매니저로의 성장을 내포하는 경험이었다.

*"제가 5년 정도 되니까 좀 큰 거예요. 스타일이 바뀌고, 눈에 들어오는 것도 조금 뭔가 다르고, 객단가가 높은 브랜드를 하고 싶다는 마음을 갖게 됐어요. (중략) 피비(PB)는 양이 안차고 나도 멋스러운 옷을 해봐야겠다 싶어서 한 1~2년 왔다 갔다 하는 그 시점에 **백화점 오픈을 겨냥해서 일찍 사직서를 냈어요."* (E 매니저)

둘째, 숍매니저들은 고객지향적인 응대기술을 습득해서 고객관리와 매출관리를 책임지는 매니저가 되었다. 오랜 판매경험을 가진 매니저들은 불만 고객까지도 고객입장에서 존중할 수 있는 응대기술이나 자기기분 조절로 모든 고객을 담담히 응대하는 기술을 습득한 사람들이다. 즉 이들은 친절, 존중, 배려, 정성으로 진상 고객을 진짜 고객으로 만든 경험도 많고, 고객 불만 해결 방법에도 요령이 생기고, 고객응대 스트레스를 스스로 극복할 줄 아는 베테랑 판매원이 되었기에 고객 중심 사고로 기분 좋게 교환이나 환불을 해줄 수 있었다. 또한 숍매니저들은 오늘 안 사는 고객도 다시 방문할 수도 있고, 다음 고객의 판매를 연결하는 끈이 되기 때문에 모든 고객에게 최선을 다해 응대했다. 이들은 고객이 선호하는 스타일을 알아채서 새 옷을 골라주고, 고객보다 앞서서 상품을 권유하기보다 고객이 집는 스타일에 맞추는 고객지향적인 맞춤서비스를 제공함으로써 베테랑 판매원의 판매기법을 실천했다.

"아침부터 와서 환불한다고 우리 직원이 뭐라고 하면 저는 '베테랑답지 않게 왜 그러느냐' 고 못하게 해요. 그분은 밤새 고민하다가 새벽밥 먹고 왔을 텐데 기분 좋게 털어주고, 대신 다음에 친구 분하고 한 번 오시라고 말해요. 안 올 것 같죠? 꼭 와요. (저도) 이제 바뀌었다니까요. 몇 년 전에는 안 그랬는데." (C 매니저)

셋째, 숍매니저들은 자기관리를 잘해서 판매전문가로 진화했다. 이들은 무엇보다 직무에 대한 자신감과 초심으로 정성껏 판매하는 것은 물론이고 매출상황이 잠시 힘들어져도 고객관리와 본사관계에 당당하게 더 투자하면서 자기의 매출이력을 관리했다. 이런 매출관리는 매니저의 능력이 되었고, 브랜드를 옮길 때 수수료나 보증금 조건을 유리하게 계약하는 근거가 되기도 했다. 또한 매니저마다 차이는 있지만 개성있는 외모와 표준적인 매너관리로 주목받고 인정받기도 했고, 매너리즘을 경계하기 위해 스스로 긴장하면서 자기훈련에 철저했고, 또 부자 고객의 일상을 업무 환경과 분리함으로써 자기 삶을 관리하는 등 자기관리를 잘하는 전문가들이었다. 모든 매니저들은 고객의 취향과 수준에 맞춰서 패션 관련 정보와 지식을 배우려고 노력했다. 이들은 의복재료나 의복관리 지식이 구매설득에 차별성을 높인다는 것을 알고, 타사의 VM이나 텔레비전 홈쇼핑 등에서 패션트렌드와 소재특성, 쇼호스트의 언어적 표현법을 배우기도 했고, 명품을 소개하는 미디어에서 신상품을 익혀서 패션

전문지식으로 활용하는 전문가로 진화함으로써 베테랑 판매원의 판매기법을 실천했다.

"지금은 최상위 클래스 손님이 많으니까 어느 정도 레벨을 맞춰야 해서 저도 옷 모양새를 좀 내요. 지금까지도 몸매관리해요. 일주일에 세 번은 일정하게 운동도 하는 편이에요. 또 이런 시계나 썬그라스도 요즘 루이비통에서 뭐가 나왔는지 등등 눈에다 머리에다 많이 담아야 해요. 그래야 저처럼 명품에서 13년. 웬만한 브랜드는 10년 넘기기도 힘들잖아요." (E 매니저)

넷째, 숍매니저들은 여성복의 상품관리와 매장관리에 능숙했다. 매니저는 인기 상품 확보와 재고관리에 능숙했고, 매출을 올리는 감각적인 디스플레이에 능숙했다. 상품관리에 능숙해지기 위해 판매원들은 브랜드 이미지에 익숙해질 시간이나 브랜드의 재고를 파악하기 위해 일정한 시간이 필요했다. 그 뿐 아니라 판매원은 신상품을 입어보고 디자인, 사이즈, 소재 특성이나 관리법 등을 익힐 수 있는 시간과 노력이 필요했다. 패션브랜드의 상품관리는 인기 상품을 확보하기 위해 미리 판매 등록을 하거나 타 점포의 상품이동(RT)을 요청하거나 손실분을 처리하기 위해 일부 품목의 할인 폭을 재량껏 조정하는 일이다. 이렇게 융통성 있고 능숙한 대처로 확보한 상품으로 매니저는 시각적인 매장진열이나 트렌드 정보와 감각이 반영된 디스플레이로 고객들에게 보여주고, 시리즈 판매를 유도해서 매출을 향상시키는 베테랑 판매원의 기법을 갖고 있었다.

"알티(RT)도 굉장히 어려워요. 백화점은 유행이 빠르고 판매도 많이 되다 보니 인기 상품들이 다 백화점으로 이동하니까 유행주기가 늦은 대리점 상품을 다 빼가게 돼서 판매부진의 원인이 되는 거예요. 몇 번 말해서 대리점끼리, 백화점끼리 이동해야 된다고 말해도 백화점 판매율이 높으니까 그렇게 안 해줘요. (중략) 그렇다고 한정 없이 매출을 찍어 놓을 수도 없어요. 찍어놨는데 가격변동이 되면 반품이 안 돼서 매출취소 사유서를 써야하는데 10개 한정이 있어요. 판매등록을 해서 확보를 해놨는데 못 팔면 반품을 해야 하는데 본사에서 안 받아주니까 내부적인 어려움이 많아요." (S 매니저)

다섯째, 숍매니저는 여성복의 판매기법을 터득했다. 까다로운 여성복의 상품을 소개하고 설명할 때 능력이 좋은 판매원일수록 고객이 입고 온 옷은 벗기고 매장의 옷을 많이 입혀보면서 개별 맞춤 아이템 코디를 해줘서 고객의 만족도를 높이고, 옷을 하나 사러 와도 한 벌로 맞춰 주고 하나 더 얹어서 판매량을 높이는 기술을 갖고 있었다. 여성복 판매는 고객도 상품도 까다롭기 때문에 매니저들은 판매왕 매니저나 선배 매니저들의 판매기법을 배웠고, 진심어린 권유와 칭찬으로 고객의 마음을 휘어잡는 상품소개와 설명방법을 배웠다. 또한 판매의 마지막 단계에서 매니저는 합당한 권유와 가격제안으로 판매를 종결하는 시점을 예측하고 만드는 기법을 터득하고 있었다. 매니저는 단골 고객의 과거 구매목록을 기억하며 코디해주고 구매가 중복되지 않도록 상품을 권유하는 기법도 갖고 있었다. 또한 매니저는 고객의 표정을 보면서 카드할인, VIP할인, 생일쿠폰, 상품권 지급, 매니저의 권한 등 명분 있는 각종 할인을 추가로 제안하면서 결제로 연결하는 판매기법을 터득한 베테랑 판매원이었다.

"판매는 욕심일수도 있고 자기만의 노하우인거 같아요. 욕심 있는 사람은 (고객이) 블라우스 봐 달라면 입고 온 바지랑 안 어울려서 블라우스 느낌을 볼 수 없으니까 바지를 같이 넣어주죠. 입고 나오시면 사시라는 게 아니라 이 옷에는 이런 재킷이 있으시면 고객님 옷이랑 코디해보라고 걸쳐주고, 이 아이템이 집에 있다고 하면 바바리나 조끼로 자연스럽게 연결해서 욕심 있게 팔아야 해요." (B 매니저)

(2) 중재적조건: '리더십으로 조직관계를 조율하는'

중재적조건은 작용/상호작용 전략을 자극하는 특수한 조건들의 집합이며, 숍매니저 중심직무와의 상호작용을 조절하는 관계의 직무범주이다. 즉 베테랑 판매원의 판매기법을 더 잘 실천할 수 있도록 조절하고 자극하는 중재적조건은 '리더십으로 조직관계를 조율한'이었다. 하위범주는 '여성복 판매경력 직원을 채용하는', '유통업체의 감정노동 관리기준이 개선된', 그리고 '본사와의 네트워킹을 관리하는'이 포함되었다.

첫째, 숍매니저는 여성복 판매경력 직원을 채용하는 것을 중요하게 생각했다. 판매 현장에서 매니저는 VIP 고객응대와 매장총괄책임을 지고, 둘째 직원은 매장 간 상품회전 업무인 RT(rotation)를 담당하며, 막내는 청소나 창고 심부름을 맡아서 각자의 직무를 수행하며 협력한다. 같은 공간에서 서로 감싸고 화합해서 즐겁게 일하기 위해 판매원에게 필요한 요건은 늘

인사를 잘하고, 언니들 화법을 빠르게 캐치해서 판매를 연습하는 센스가 있고, 한 곳에서 오래 일한 성실함이었다. 따라서 숍매니저들은 직원의 직무태도나 성과 때문에 발생하는 갈등을 줄이기 위해 판매경력자를 선호했다. 브랜드 이미지가 중요한 여성복 브랜드에서 판매했던 경력은 외모뿐 아니라 상품설명, 까다로운 여성 고객을 응대하는 실력이나 코디능력까지도 인정할 수 있어서 직원채용 시 가장 우대하는 기준이었다.

"여성 쪽 경력이 없어요. 손님들 비위맞추는 거하고, 판매할 때 코디판매나 세트판매가 제일 어려운 게 여성복이거든요. 남성복은 세트로 다 돼서 나오잖아요. 셔츠나 넥타이 끼워주기 정도라 남성에 있던 사람이 여성에 오기에는 조금 힘들어요. 그러니까 여성복 경력을 많이 보고 우선적으로 쳐주죠." (B 매니저)

둘째, 유통업체가 감정노동 관리기준을 개선함으로써 작용/상호작용 전략을 긍정적으로 실행할 수 있게 되었다. 매니저들은 진상/악성/불만 고객 때문에 감정이 힘들어서 일을 그만두고 싶은 경험이 많았다. 긴 시간 코디해줬으나 시간을 끌며 구매를 유보하거나 혼신을 다해서 판매한 옷을 반품, 교환, 취소하는 고객들은 매니저를 맥 빠지게 만든다. 또는 악성 고객한테 협박받고 시달리거나 대접받으러 오는 고객들의 갑질로 상처받은 감정을 누르기 힘들어서 속내를 드러낸 후 갈등하기도 했다. 그러나 최근 판매원의 매출압박이 사회적 이슈가 된 이후 패션유통업체가 휴무/조회/석회 등의 간섭을 줄이고, 문책성 평가 모니터 제도를 없애고, 반품/교환 정책을 완화하고, 욕설 고객의 시비를 가려주는 등 판매원의 감정노동에 대한 인식과 평가가 변하면서 근무상황이 조금씩 개선되고 있었다.

"사회가 바뀌었잖아요. 예전에는 소리 지르면 다 바꿔주기도 했는데, 지금은 안 될 것은 아니라고 말하잖아요. 예전에는 우리 말은 아예 안 들어줬는데 지금은 우리말을 들어주죠. 어찌 보면 특별한 사람이고, 병 걸린 환자니까 우리도 이해하려고 하지만 속이 뒤집어지긴 하잖아요. 엄청 힘들죠." (D 매니저)

셋째, 숍매니저는 본사와의 네트워킹 관리를 통해서 작용/상호작용 전략을 원활하게 수행했다. 먼저 본사와 좋은 관계를 유지하기 위해 매니저는 본사의 지시를 우선 믿고 긍정적으로 수용한 뒤 혹시나 문제가 생기면 헤쳐나가서 긍정적인 결과로 완성하는 역할을 했다. 본사와의 좋은 관계는 업무에 필요한 정보나 지원을 미리 얻어서 직무수행을 원활하게 만들기 때문에 본사 직원과 지속적으로 연락도 하고, 식사/선물/봉투라도 챙겨주며 꾸준히 관리해서 유지했다. 또한 매니저는 본사의 정기적인 품평회에서 상품개선과 물량확보를 건의하기도 하고, 매출을 향상하고 보전할 수 있도록 본사한테 각종 할인, 행사, 포인트 적립이나 사용 등을 안내하는 고객관리법이나 가격 및 취소/반품 정책 등의 개선 및 차별 등을 알려주면서 본사와의 관계를 조율함으로써 본사의 배려와 특혜를 확보했다.

"백화점 사무실하고 관계가 좋아야하고 본사도 무조건 좋아야 해요. 본사에서 출장 오면 저희가 밥을 다 사고, 봉투라도 챙겨줘야지 나중에 행사 때 상품 하나라도 더 받을 수 있어서 로비를 해야 해요. 열 장 줄 거 다섯 장 밖에 안 줘요. 창고에 라면이나 과자를 박스로 보낸 거하고 안 한 거하고 엄청 틀려요." (Y 매니저)

4) 중심직무의 결과범주: '직업적 자긍심이 높은'

마지막 관계는 숍매니저가 오랜 기간 판매직무를 수행함으로써 최종적으로 얻게 된 결과이다. 중심현상을 만들기 위해 작용/상호작용 전략을 취하면서 노력한 결과는 '직업적 자긍심이 높은' 매니저가 된 것이고, 하위범주는 '적성에 맞는 최고의 직업이라고 자부하는'이었다. 숍매니저는 판매경력이 쌓일수록 고객의 마음을 빠르게 읽을 수 있게 되었고, 매출을 올리는 능력이 좋아졌으며, 조직 간의 관리능력을 더 인정받게 되었다. 또 패션브랜드의 숍매니저는 학력이나 기술보다 경험과 경력만으로 많은 권한을 가질 수 있는 직업이고, 위험한 투자 없이도 돈을 잘 벌 수 있는 직업이라 보상에 만족했다. 그러므로 숍매니저는 판매경력만 쌓으면 코디와 디피까지 할 수 있는 패션전공자들이 패션브랜드의 매니저로 성장할 가능성이 더욱 크다고 말했다. 이렇게 연구에 참여한 매니저들은 판매 일이 적성에 잘 맞아서 판매 일에 자신 있고, 일하는 여성으로 당당할 수 있으며, 아직도 나를 믿고 다시 찾아오는 고객이 있기 때문에 감사하고 행복하다고 했다. 이런 만족과 보람, 자신감은 판매가 적성에 맞아서 기량을 펼친 결과라고 할 수 있었고, 노후까지 판매 일하기를 희망하게 하는 미래 비전으로 확장

되었다.

"여자 직업으로는 깨끗하고 안전하고 많이 투자 안 하고도 전 중소기업 사장 월급 받아요. 자부심을 가져도 돼요. 여자 직업으로서는 꽃이죠. 여자들은 모두 옷들을 좋아하잖아요. 옷이 없으면 안 되니까 장사가 되죠." (E 매니저)

3. 시각적인 패러다임 모형

패러다임 모형은 개방코딩으로 분해된 자료를 재조합하는 축코딩의 결과이며, 패션브랜드 숍매니저의 오랜 경험과 경력에서 드러난 직무범주들 간의 상호관련성을 시각적으로 보여준다. 패러다임 모형은 <Fig. 1>과 같고, '중심현상' 범주를 포함한 6가지 범주들의 관계를 보여주고 있다.

숍매니저 직무범주들의 '중심현상' 범주는 '고객관리와 매출관리를 책임지는' 것이었다. 이런 '중심현상'을 야기시키는 '인과적조건' 관계를 갖는 범주는 '관계인성이 뛰어난'이었다. '인과적조건'을 자극해서 '중심현상'을 더 발전하도록 이끄는 조절관계를 갖는 '맥락적조건' 범주는 '판매직이 적성에 맞는'으로 드러났다. 다음은 '중심현상'을 강화하도록 상호작용 관계를 보인 범주는 '작용/상호작용 전략'이었고, '베테랑 판매원의 판매기법을 실천하는' 것이었다. 이런 '작용/상호작용 전략'을 조절하는 특수한 조건인 '중재적조건' 범주는 '리더십으로 조직관계를 조율하는' 것으로 드러났다. 마지막으로 오랜 기간 '중심현상'과 인과관계, 상호작용 관계를 구축한 '결과' 범주는 '직업적 자긍심이 높은' 것으로 드러났다.

4. 숍매니저로의 성장과정

숍매니저로의 성장과정은 선택코딩의 결과를 통해서 스토리로 얻었다. 선택코딩은 핵심범주를 선택해서 다른 범주에 체계적으로 연관시키고, 관련성을 확인하고 다듬어서 통합하는 방법이다. 숍매니저의 경험과 경력을 통합하고 연결하는 핵심범주는 '패션브랜드에서 고객관리와 매출관리를 책임져서 인정받은 판매원의 성장과정'이었다. 즉, 판매원이 오랫동안 일하면서 숍매니저로 성장한 것은 고객에게 친밀한 응대와 맞춤 서비스를 제공하면서 장기적인 관계를 유지했고, 패션브랜드의 매출목표를 달성해서 고객과 기업한테 인정받았기 때문이었다. 인정받는 숍매니저가 된 것은 순응적이고 사람을 좋아하고 인간관계를 소중히 여기는 등 관계 인성이 뛰어난 타고난 성격 때문이었다. 숍매니저들은 관계 인성이 뛰어난 성격을 갖추었기 때문에 워낙 옷을 좋아해서 시작했든 생계 때문에 준비 없이 시작했든 고객응대나 고객관리 업무가 적성에 잘 맞는다고 생각하고 오랜 기간 일할 수 있었다. 긴 경력을 통해 꾸준히 인정받는 숍매니저가 되기 위해 이들은 베테랑 판매원의 판매기법을 실천했다. 즉 이들은 자신들의 판매역량을 더 높일 수 있는 여성복 패션브랜드로 이동했고, 고객지향적인 응대기술을 더 많이 습득해서 여성복 매니저로서의 자기관리, 상품관리, 매장관리에 능숙해졌고, 여성복 패션브랜드에서 필요한 판매기법을 배우고 터득

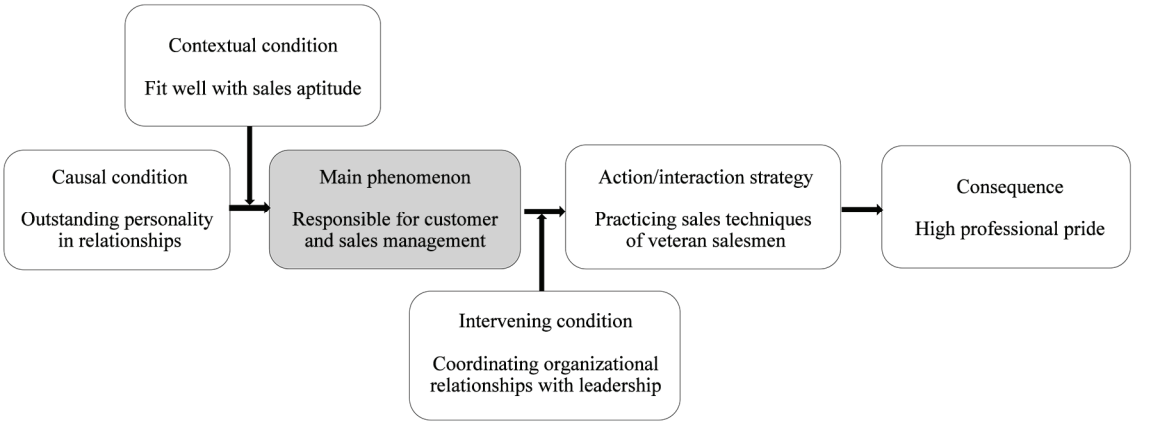

Fig. 1. Paradigm model of the jobs of fashion brand managers.

하는 노력 등으로 상호작용하며 성장했다. 숍매니저는 유통업체의 관리기준 변화나 본사와의 연계관리, 경력직원 채용 등 조직 구성원들(유통업체/본사/직원)의 관계를 원활하게 조율하는 리더십 덕분에 베테랑 판매원으로 성장하였다. 이렇게 성장한 패션브랜드 숍매니저는 자신의 직무에서 성공한 직업인으로서 판매직이 적성에 맞는 최고의 직업이라고 만족했고 또한 직업적 자긍심도 높았다.

V. 결론 및 제언

본 연구의 목적은 패션브랜드 숍매니저의 판매경험과 경력으로부터 매니저로의 성장과정에 관한 근거이론을 제시하고자 했다. 이를 위해 여성복 판매경력이 15년 이상인 패션브랜드 숍매니저 7명이 연구에 참여했고, 자료는 심층면담으로 수집되었다. 수집된 자료는 근거이론 방법에 따라 개방코딩, 축코딩, 선택코딩 과정을 통해 분석되었다. 연구결과는 숍매니저의 직무범주들을 발견했고, 이 범주들의 관계를 발견해서 통합하고 연결한 패러다임 모형을 제시했고, 숍매니저로의 성장과정을 이야기로 완성하였다.

연구결과를 요약하면 첫째, 패션브랜드 숍매니저의 판매경험과 경력에서 발견한 직무범주는 6개, 하위 직무범주는 17개이었다. 둘째, 직무범주들의 관계를 밝혔다. 먼저 핵심범주인 중심현상을 발견했고, 인과 관계를 갖는 인과적조건과 이를 조절하는 맥락적조건 범주를 발견했다. 다음은 중심현상과 상호작용 관계를 보인 작용/상호작용 전략과 이를 조절하는 중재적조건 범주를 발견했으며, 마지막으로 결과범주를 발견하였다. 셋째, 직무범주들 간의 관계를 시각적으로 보여줄 수 있는 패러다임 모형을 개발하였다. 넷째, 숍매니저로의 성장과정을 통합된 스토리로 설명하였다. 즉 숍매니저의 중심직무는 고객관리와 매출관리를 책임지는 것이었다. 관계 인성이 뛰어나고, 판매직이 적성이 맞았던 숍매니저는 조직관계를 조율하는 리더십을 통해 베테랑 판매원의 판매기법을 실천하는 대응 전략으로 성장한 결과 직업적 자긍심이 높았다. 이와 같은 연구결과를 통해 다음과 같은 결론을 도출하였다.

연구결과로 개발된 패러다임 모형 전체를 관통하는 중심개념은 "*매니저를 하려면 먼저 옷을 사랑해야 하고, 사람을 사랑할 줄 알아야 해요.*"(E 매니저) 로 대신할 수 있겠다. 즉 중심현상의 단골 고객관리, 인과적조건의 관계 인성, 맥락적조건의 판매 적성, 중재적조건의 조직관계 조율, 그리고 작용/상호작용 전략의 고객지향성 등을 관통하는 개념은 사람을 사랑한다는 것이다. 또한 맥락적조건의 좋아하는 일, 중재적조건의 여성복 경력직원, 작용/상호작용 전략의 상품관리와 매장관리 그리고 판매기법 등의 범주에서는 모두 옷을 좋아한다는 개념이 흐르고 있었다. 이렇듯 옷을 좋아하고, 사람을 사랑할 줄 아는 판매원은 직업적 자긍심이 높은 패션브랜드 숍매니저로 성장할 수 있다는 결론을 제시할 수 있겠다. 이와 같은 결론을 바탕으로 패션전공자가 패션브랜드 숍매니저로 성장하기 위해 필요한 직무역량에 대한 연구의 시사점은 다음과 같다.

첫째, 성공한 판매원들은 고객지향성, 관계지향적인 개인적 특성을 갖고 있었다. 이미 많은 선행연구에서 밝혔던 판매원의 고객지향성(Choi & Park, 2012; Pettijohn et al., 2007; Singh & Das, 2013)과 관계지향성(Choi, 2010; Keillor et al., 2000; Lee, 2014; Sum & Hui, 2009; Tanya & Lucette, 2013)의 중요성을 지지하는 결과이다. 연구참여자들은 사람에 관심이 많고, 대화하기를 좋아하며, 관계의 시작과 유지를 위한 배려와 존중으로 공감과 소통능력이 뛰어난 특성을 갖고 있었다. 이런 공감이 뛰어난 관계지향적인 성격은 본사/회사/직원과의 관계 관리에서 원만한 의사소통으로 리더십을 발휘하게 한다. 고객지향성은 친밀한 응대와 개별 맞춤 서비스를 제공함으로써 신규 고객을 개척하기에 좋은 성향이고, 관계 혜택을 제공하면서 단골고객을 확보하고, 장기적인 고객관계를 유지하고 관리하기에 필요하고 적절한 성격이었다. 이처럼 사람을 사랑할 줄 아는 판매원은 고객응대 서비스와 고객관계 관리, 조직관계 관리 등에서 차별화된 관계 역량을 가진 것이고, 관계 역량은 숍매니저로 성장하고 성공하기에 반드시 필요한 개인특성이라고 할 것이다.

둘째, 옷과 패션에 관여도가 높은 사람은 패션제품 판매전문가로 성장하고 성공하기에 유리한 자질과 적성이라고 하겠다. 패션관여가 높은 판매원들은 명품, 신상품, 유행스타일, 패션소재 등의 트렌드뿐 아니라 유명 인사들의 소비동향까지 포함하는 패션트렌드 정보나 지식을 더 많이 활용했다. 직무적합성이 높은 판매원이 직무에 긍정적인 태도를 갖는 것처럼(Kim et al., 2013) 옷과 패션에 관여가 높은 이들은 패션지식

과 정보, 패션감각 등 자신의 패션역량을 가지고 자기만의 차별화된 이미지 연출, 제품설명, 판매권유나 설득으로 매출관리와 고객관리에도 차별성을 갖고 성장할 수 있었다.

옷 입고 꾸미기를 좋아하는 판매원들은 고객을 대상으로 잘하는 일을 수행하므로 패션감각이 필요한 고객까지 만족시킬 수 있었다. 남다른 패션감각은 아이템 코디나 세트 코디를 제안해서 판매량을 늘리는데 유용했고, 매장진열과 디스플레이 등 시각적인 매장관리로 매출기회를 높이는데 유리한 자질이었다. 판매원의 역할이 고객관리, 매장관리, 정보관리, 상품관리, 자기관리 등이라는 점에서(Choi & Chung, 2008; Jeon, 2018; Lee, 2016) 패션역량을 갖춘 판매원은 차별화된 자기관리로 고객관리, 상품관리, 매장관리 등의 역할수행에 유리할 것이다. 따라서 패션기업은 판매에 최적화된 자질과 적성을 가진 직원을 선호할 것이고, 이들은 트렌디한 패션감각이 필요한 여성복 상품군의 숍매니저로 성장하기 유리할 것이다.

셋째, 패션브랜드 숍매니저로의 성장에서 간과할 수 없는 중요한 요인은 패션제품의 판매경험과 경력이었다. 판매경험이 많을수록 판매기법이 향상된다는 Johlke(2006)의 연구처럼 숍매니저들은 긴 세월 동안 발전되고 강화된 판매 노하우를 갖고 있었으며, 판매경험과 경력이 쌓여서 매니저로 성장했다. 이들은 축적된 판매기법으로 오랜 기간 고객관리와 매출관리를 인정받아 온 사람으로서 직무만족과 직업적 자긍심이 높았다. 일반적으로 직무만족을 높이는 요인은 승진이나 보수, 보상 같은 혜택이듯이(Chung & Joo, 2004; Jo et al., 2015; Kim & Choi, 2003; Lee et al., 2011) 패션브랜드 숍매니저들이 일에 대한 보람과 만족, 직업에 대한 자긍심과 자신감을 갖게 하는 중요한 근거는 매출성과에 따른 혜택과 보수이었다. 이들은 대부분이 고등학교나 2년제 대학을 졸업했고, 모두 결혼/출산/육아로 경력이 단절된 상태에서 재취업으로 시작했지만 오직 고객관리와 매출관리 성과로 평가되는 판매직에 만족했다. 숍매니저들의 성과나 보수는 모두 패션과 일에 대한 열정과 초심으로 한 자리를 오래 지켜낸 판매경험과 장기적인 관계에서 얻을 수 있는 자신만의 노하우가 축적되어서 얻은 결과이다. 따라서 판매원이 판매역량을 인정받고 베테랑 판매원으로 성장하려면 패션분야에서의 판매경험과 경력을 꾸준히 관리하는 긴 호흡이 필요할 것이다.

이와 같은 결론을 통해 패션브랜드 판매원에서 판매전문가로 성장하고 성공하는 것이 달성가능하다는 것을 확인할 수 있었다. 본 연구는 긴 경력 동안의 경험에서 나온 자료로부터 판매직무와 관련된 거의 모든 직무범주와 하위범주를 발견할 수 있었다. 또한 직무범주들 간의 순서관계를 밝혀서 직무범주들을 패러다임 모형으로 구조화함으로써 숍매니저로의 성장과정을 이해할 수 있었다는 점에서 연구의 의의를 높였다고 하겠다. 나아가 본 연구가 패션브랜드 숍매니저들이 오랜 시간 동안 경험한 직무결과에 만족할 뿐 아니라 직업적 자긍심이 높다는 것을 밝힘으로써 패션브랜드 판매직의 직업적 가치를 제고하는데 기여했다. 이와 같이 성공한 패션브랜드 숍매니저들의 판매경험과 경력은 판매적성과 자질, 열정이 큰 후배들에게 좋은 성장매뉴얼이 될 수 있고, 패션제품 판매직에 대한 미래안정성과 전망을 제시할 수 있겠다.

본 연구는 판매경력이 많고, 마담 정장군과 여성 캐릭터군 상품을 판매하는 브랜드 매니저를 소수만 면접한 질적 연구의 일반적인 한계를 벗어날 수 없다. 그러나 질적 연구의 목적은 일반화가 아니고, 특히 근거이론 방법은 새로운 개념이나 이론의 발견이라는 점에 충실함으로써 한계를 극복하고자 노력했다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 여성복이 아닌 남성복/스포츠/단품 등을 취급하는 상품군의 차이나 매니저급이 아닌 신입/둘째/경력 판매원 등 판매경력의 차이에 따라서 직무범주에 어떤 차이가 있는지를 설명하지 못한 한계가 있다. 또한 본 연구는 연구결과를 반영해서 숍매니저로 성장하기 위한 직무교육 프로그램에 대한 논의가 포함되지 않은 한계가 있으므로, 이런 한계들을 후속연구로 제안한다. 후속연구로는 본 연구결과로 발견한 범주와 하위범주들을 사용해서 직무성장을 위한 교육과정을 개발하는 연구가 필요하다. 또한 취급하는 상품군의 차이나 판매경력의 차이에 따라 중심직무, 선행조건, 상호작용과 결과에 어떤 차이가 있는지 실증적으로 확인하는 연구가 필요하다.

References

Ahn, G. Y., & Lee, Y. (2018). Qualitative research on fashion product shopping and retail therapy. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, *42*(3), 411–427. doi:10.5850/JKSCT.2018.42.3.411

Ahn, h.-s. (2005). *A study on job satisfaction and job stress of*

fashion shop manager (Unpublished master's thesis). Sookmyung Women's University, Seoul.

Ahn, K. H., Hwang, S.-J., & Jung, C. J. (2010). *Fashion marketing* (3rd ed). Seoul: Soohaksa.

Ahn, S. H. (2001). *Qualitative study in the relationship between customer and shop manager of the apparel shop* (Unpublished doctoral dissertation). Pusan National University, Busan.

Charmaz, K. (2013). *Constructing grounded theory: A practica l guide through qualitative analysis* (H.-S. Park, S.-G. Lee, & C. Rhee, Trans.). Seoul: Hakjisa. (Original work published 2006)

Choi, K.-a. (2010). *Effects of internal marketing factors of fashion retailers on salespersons' job satisfaction, customer orientations, and job performance* (Unpublished doctoral dissertation). Dongduk Women's University, Seoul.

Choi, K.-a., & Chung, S. J. (2008). Roles of apparel shop managers. *디자인포럼21*, *11*, 1–15.

Choi, K. W., & Park, K. H. (2012). The effects of the personality traits and customer orientation on job satisfaction and job performance-Focused on female apparel salespeople in department stores-. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, *39*(9), 979-990. doi:10.5850/JKSCT.2012.36.9.979

Chung, I. H., Park, K. O., Lee, M., Min, K. S., & Kang, J. K. (2005). A study on the job aptitudity of fashion salesperson. *Distribution Business Review*, *10*(2), 73–97.

Chung, M. w., & Joo, J. h. (2004). A study on the determining factors of Korean advertising designer's job satisfaction. *Journal of Korean Society of Design Science*, *17*(4), 337–346.

Creswell, J. W. (2015). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.) (H.-S. Cho, S. W. Jung, J. S. Kim, & J. Kwon, Trans.). Seoul: Hakjisa. (Original work published 2013)

Diamond, J., & Litt, S. (2003). *Retailing in the new millennium*. New York, NY: Fairchild Publications, Inc., cop.

Higher education. (n.d.). *Doopedia*. Retrieved from http://www.doopedia.co.kr/doopedia/master/master.do?_method=view&MAS_IDX=101013000728494

Hwang, S.-J., Jung, M. Y., & Song, K. E. (2007). The effect of apparel product salesperson's role ambiguity and role conflict on job-satisfaction and customer orientation. *Journal of Human Life Sciences*, *10*, 63–78.

Jeon, H. M. (2018). *나에게 불황은 없다* [I do not have a recession]. Seoul: Taeinmunhwasa.

Jo, Y.-H. (1999). *질적 연구: 방법과 사례* [Qualitative research: Methods and practices]. Seoul: Kyoyookbook.

Jo, Y.-J., Lee, W.-S., & Kim, S.-A. (2015). The effects of stress factors of fashion shopmasters on job satisfaction. *Journal of the Korean Fashion & Costume Design Association*, *17* (3), 149–158.

Johlke, M. C. (2006). Sales presentation skills and salesperson job performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *21*(5), 311–319. doi:10.1108/08858620610681614

Keillor, B. D., Parker, R. S., & Pettijohn, C. E. (2000). Relationship-oriented characteristics and individual salesperson performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *15* (1), 7–22. doi:10.1108/08858620010311520

Kim, E. J., Ahn, H. S., & Jang, S. Y. (2008). *Shopmaster*. Seoul: ShinhanM&B.

Kim, H. J., & Choi. S. (2003). The effects of market orientation of apparel firms and salesperson's job performance on the job satisfaction. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, *27*(1), 1–8.

Kim, I. C., & Yu, J. H. (2012). Shop-masters' perception on customer management-Focusing on the fashion brands at the department store-. *Journal of KSSSS*, *24*, 139–158.

Kim, S. A., Min, K. R., Lee, S., & Park, S. M. (2013). Unveiling the relationship among job choice motivation, job satisfaction and turnover intention in the public and private sector: With a focus on a moderating role of person-job fit. *The Korea Public Administration Journal*, *22*(3), 271–314.

Kim, S. W., & Lee, Y. R. (2012). What is beauty? - The aesthetic cognition of Korean women in their 20s and 30s -. *Journal of Consumer Studies*, *23*(2), 351–382.

Lee, C. Y. (2014). *Fashion brand shopmaster core job competency analysis* (Unpublished master's thesis). Chung-Ang University, Seoul.

Lee, E. J., Kim, I., & Hwang, S. J. (2011). A study on the effects of internal marketing factors of fashion brands on job satisfaction and customer orientation of salespersons. *Journal of the Korean Society of Fashion Design*, *11*(3), 29–45.

Lee, G. Y., & Kim, H. J. (2017). *Fashion products & shopmaster*. Seoul: Soohaksa.

Lee, J., & Hwang, S. (2018). A qualitative study on the role of shop masters in multi-channel retail context. *Journal of Fashion Business*, *22*(5), 83–95. doi:10.12940/jfb.2018.22.5.83

Lee, J. J. (2016). *A qualitative study on work characteristics of shop masters with multi-channel retail environment-Focus on shop masters in department store young casual fashion section-* (Unpublished master's thesis). Sungkyunkwan University, Seoul.

Lee, S., & Kim, G. (2012). The qualitative study on the emotional labor of fashion sales personnel-Focused on fast fashion sales personnel-. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, *36*(5), 534–548. doi:10.5850/JKSCT.2012.36.5.534

Oh, H. J. (2018). A qualitative case study on the success of fashion retail start-up by young entrepreneurs. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, *42*(1), 133–147. doi:10.5850/JKSCT.2018.42.1.133

Park, S. H. (2013, June 26). 이랜드그룹, SPA 기업대학 설립

[E·LAND GROUP, establishes SPA business university]. *Apparelnews*. Retrieved from http://www.apparelnews.co.kr/news/news_view/?idx=147126&cat=CAT112

Pettijohn, C. E., Pettijohn, L. S., & Taylor, A. J. (2007). Does salesperson perception of the importance of sales skills improve sales performance, customer orientation, job satisfaction, and organizational commitment, and reduce turnover? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, *27*(1), 75–88. doi:10.2753/PSS0885-3134270105

Reynolds, K. E., & Beatty, S. E. (1999). Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationships in retailing. *Journal of Retailing*, *75*(1), 1–32. doi:10.1016/S0022-4359(99)80002-5

Shin, K. R., Cho, M. O., Yang, J.-H., Go, M.-S., Kong, B.-H., Kim, M. J., ... Ha, J.-Y. (2004). *질적 연구 방법론* [Qualitative research method]. Seoul: Ewha Womans University Press.

Singh, R., & Das, G. (2013). The impact of job satisfaction, adaptive selling behaviors and customer orientation on salesperson's performance: exploring the moderating role of selling experience. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *28*(7), 554–564. doi:10.1108/JBIM-04-2011-0121

Singh, R., & Koshy, A. (2012). A new conceptualization of salesperson's customer orientation: Propositions and implications. *Marketing Intelligence & Planning*, *30*(1), 69–82. doi:10.1108/02634501211193921

Son, S.-Y., & Lee, Y.-J. (2016). Qualitative research on consumption of professional baseball club's licensed fashion product. *Journal of the Korean Society of Costume*, *66*(4), 18–31. doi:10.7233/jksc.2016.66.4.018

Strauss, A., & Corbin, J. (1996). *Basic of qualitative research-Grounded theory procedures and techniques* (S. J. Kim, & K. R. Shin, Trans.). Seoul: Hanul Publishing Group. (Original work published 1990)

Strauss, A., & Corbin, J. (2001). *근거이론의 단계* [Step of grounded theory] (K. R. Shin, Trans.). Seoul: Hyunmoon Publishing Co. (Original work published 1998)

Sum, C. Y., & Hui, C. L (2009). Salespersons' service quality and customer loyalty in fashion chain stores: A study in Hong Kong retail stores. *Journal of Fashion Marketing and Management*, *13*(1), 98–108. doi:10.1108/13612020910939905

Tanya, D., & Lucette, B. C. (2013). Salesperson's listening ability as an antecedent to relationship selling. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *28*(1), 50–59. doi:10.1108/08858621311285714

Yi, H.-T., & Jung, Y.-S. (2018). A study on the job demand factors affecting sales performance of department stores salespeople: Moderating effect of job resources. *Korean Management Consulting Review*, *18*(2), 1–11.

Yu, H., Jung, C. J., & Hwang, S.-J. (2012). *On fashion industry*. Seoul: Soohaksa.

Yu, H., & Ko, S. (2015). An exploratory study on appearance related quality-of -life of obese Korean men. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, *39*(6), 812–825. doi:10.5850/JKSCT.2015.39.6.812

김 지 연

호남대학교 패션디자인학과 부교수

오 현 정

광주대학교 패션·주얼리학부 교수