

패션비즈니스 제27권 1호

ISSN 1229-3350(Print)
ISSN 2288-1867(Online)

J. fash. bus. Vol. 27,
No. 1:16-35, Feb. 2023
[https://doi.org/
10.12940/jfb.2023.27.1.16](https://doi.org/10.12940/jfb.2023.27.1.16)

Corresponding author

Jungjin Lee
Tel : +82-2-945-9883
Fax : +82-2-6212-9960
E-mail : jj-9960@hanmail.net

옴니채널 유통환경에서 패션기업의 내부마케팅 구성요인 -여성복 판매원을 중심으로-

이정진*

*성균관대학교 의상학과, 박사과정

A Qualitative Study on the Internal Marketing of Fashion Companies in the Omni Channel Fashion Distribution Environment -Focused on the Woman's Clothing Salesperson-

Jungjin Lee*

*Doctoral Candidate, Dept. of Fashion Design, Sungkyunkwan University, Korea

Keywords

internal marketing,
omni channel,
fashion sales person,
shop master
내부마케팅, 옴니채널,
패션판매원, 샵 마스터

Abstract

The advent of Omni Channel has changed the fashion business model and the role of fashion sales persons. In such situation, internal marketing can become an important organizational management strategy for fashion companies. Therefore, the purpose of this study is to identify the components of internal marketing of fashion companies for fashion shop masters in an omni channel environment. To achieve the purpose of this study, To achieve the purpose of this study, a qualitative study was conducted to investigate the internal marketing sub-factors of fashion companies. In-depth interviews were conducted for qualitative study. Seven respondents to the in-depth interview were fashion shop masters who had at least 10 years of field work experience. As a result of the qualitative study, internal marketing was derived from five factors, including empowerment, education and training, rewards, internal communication, and management supports. Empowerment factors consist of initiative, encourage creativity, and problem solving. Education and training factors consist of the degree of education and training opportunities, the value of education and training, and the scope of education and training. Rewards factors consist of diversity of rewards, fairness of rewards, and source of rewards. Internal communication factors consist of communication flexibility, diversity of communication and receptivity of communication. Management support factors consist of headquarters support and department store support.

I. 서론

본격적인 4차 산업시대로 진입함에 따라 국내외 유통 업체들은 O2O 서비스, 빅데이터 기반 맞춤형 서비스, 제품 추적 서비스 등과 같은 기술을 토대로 여러 기술이 연결되는 옴니채널 패러다임을 구축해 나가고 있다(Jeong, 2019). 국내 패션 유통에서 옴니채널은 기업들이 오프라인, 온라인, 모바일 채널을 모두 갖추고 옴니채널 유통시스템을 구축한 2015년경부터 본격적으로 시작되었다(Kim & Kim, 2017). 백화점을 비롯한 많은 패션유통 기업들 역시 옴니채널을 도입하여 소비자의 구매채널 통합, 개인화된 서비스 제공, 구매과정 효율화 등과 같은 옴니채널 마케팅을 실행하고 있다(Yi & Jeong, 2017). 이에 국내 주요 패션유통 기업들은 온라인에서 제품을 구매하고 오프라인에서 제품을 수령하는 픽업서비스나 오프라인 매장에서 경험을 강화하기 위한 매장 리뉴얼 등 옴니채널 대응을 위한 전략을 시행하고 있다(Han, Kim, & Jang, 2019).

옴니채널 중심으로 패션유통 환경이 조성됨에 따라 패션 판매원의 업무와 역할에도 변화가 나타났다. 과거 패션판매원은 오프라인 매장에서 방문고객 응대 및 관리 업무만을 수행했지만, 옴니채널 유통환경에서는 오프라인 매장뿐만 아니라 온라인 매장과 고객관리 업무까지 맡게 되었다. 패션판매원은 점포 기반 리테일을 운영할 때보다 더 높은 수준의 상품관련 전문지식과 시장정보수집 및 자료분석 능력을 갖추어야 하고, 맡아야 할 업무 범위가 마케팅 전략계획을 수립하는 영역으로까지 확대되고 있다(Lee & Hwang, 2018). 이에 패션업체나 패션 유통점은 경쟁우위를 확보하기 위한 조직관리 전략으로써 판매원에 대한 내부마케팅에 주목하고 있다(Choi, 2010; Choi, Park, & Bae, 2020; Lee & Kwon, 2009; Lee, Kim, & Hwang, 2011).

하지만 옴니채널 유통환경에서 패션 기업의 내부마케팅의 개념을 설명하기 위해서는 우선 변화된 환경을 고려한 내부마케팅을 새롭게 고찰할 필요가 있다. 최근까지의 내부마케팅 선행연구들은 다른 서비스 분야에서 사용된 척도를 활용하고 있으며, 옴니채널이 아닌 오프라인 단일채널 중심일 때 개발된 연구가 대부분이다(Kim & Won, 2020; J. Kim, 2021; Shin & Shin, 2021; Sohail & Jang, 2017).

이에 본 연구의 목적은 옴니채널 유통환경에 맞는 패션판매원을 대상으로 한 패션기업의 내부마케팅 주요 요인 및 하위요인을 도출하여, 옴니채널 환경하에서 내부마케팅 특성을 분석해보고자 한다. 이를 통해 한국형 패션 옴니채널에 맞는 내부마케팅을 제시할 수 있을 것이며, 변화하는 패션

유통 판매원에 필요한 교육 및 재교육 프로그램의 기초자료로 활용될 수 있을 것이다.

II. 이론적 배경

1. 패션 옴니채널

옴니채널은 패션소매업체나 의류업체가 온라인과 오프라인의 멀티 유통채널의 차별적 특성을 통합하는 서비스를 도입해 가장 효율적인 유통경로를 구축함으로써 소비자가 어떤 채널에서도 같은 매장을 이용하는 것과 같은 느낌을 받게 하는 것이다(Ahn, Hwang, & Jung, 2018). 따라서 성공적인 옴니채널 마케팅을 위해서는 다양한 채널의 통합과 채널 간 경계가 없는 고객 경험을 제공하고(Verhoef, Kannan, & Inman, 2015), 채널 간 고객들의 시선을 단일하게 만들어 연속된 채널 이용이 가능하게 해야 한다(Hoogveld & Koster, 2016).

실제 국내외 업체들은 옴니채널 도입에 따라 소비자 구매채널을 통합하여 개인화된 서비스를 제공하고 구매과정의 효율성을 높이기 위한 전략을 실행하고 있다(Han et al., 2019). 옴니채널을 설명할 때 가장 우선적으로 언급되는 서비스는 BOPIS(Buy Online Pickup In Store)이다. 이는 패션 분야에서 가장 강조하는 옴니채널 서비스이기도 하며(Chun, 2021), 이러한 옴니채널 전략은 백화점을 함께 운영하는 유통기업들이 주로 이용하고 있다(Han, Kwon, Seo, Hong, Kim, & Choi, 2020). 하지만, 패션기업들의 옴니채널 전략은 주로 멀티채널 확장과 IT기술 도입과 같은 외형적인 부분에만 집중할 뿐 소비자 만족을 위한 채널 연계가 부족하다는 지적들이 제기되고 있다(Kim & Kim, 2017; Oh, 2021).

옴니채널에서 소비자들은 문제인식 단계에서부터 최종 소비에 이르기까지 여러 채널을 넘나들며 다양한 소비경험을 추구하려 하고 있다. 이에 옴니채널에서 소비자들은 쇼루밍과 역쇼루밍과 같은 기존채널과는 뚜렷하게 구분되는 소비행동을 보이고 있다. 하지만 실제 옴니채널에서는 채널 간 고객 경험 수준이 달라질 수 있으며, 고객들이 여러 채널을 이용하는 만큼 일관된 경험을 받지 못한다는 한계점이 존재한다(Berman & Thelen, 2018). 뿐만 아니라 옴니채널 상에서 소비자들은 오프라인 매장에서는 다양한 제품관련 정보를 얻기 힘들뿐만 아니라, 오히려 판매원을 쇼핑의 방해요인으로 보기도 하는 등 채널 간 동일한 수준의 경험을 제공하기가 쉽지 않다는 문제점들이 지적되고 있다(Oh, 2021).

이와 같은 옴니채널 상에서 소비자 관련 애로사항들을 해결하기 위해서는 패션판매원의 역할에 주목할 필요가 있다. 패션판매원들은 오프라인 매장에서 소비자에게 기대 이상의 정보와 서비스를 제공함으로써 판매원에 대한 긍정적인 인식을 심어줄 수 있으며, 매장에 더 오래 머무르도록 하여 구매욕구를 높이는데 도움을 줄 수 있다(S. Kim, 2021). 또한, 옴니채널 상에서는 온라인과 오프라인 채널 간 제공되는 소비자 경험이 균형을 이루는 것이 중요한데 판매원은 그 사이에서 창의성을 발휘하여 소비자에게 채널 간 동일한 경험을 제공하는 역할을 할 수도 있다(Kang, Yi, & Hur, 2021).

이와 같이 옴니채널 유통환경 상에서도 패션판매원은 브랜드를 대신하여 고객 접점에서 브랜드의 가치를 전달하는 중요한 역할을 하기 때문에, 패션기업들은 고객 접점에 있는 패션판매원이 옴니채널 유통환경 하에서도 자신의 역할을 충분히 할 수 있도록 하는 방안을 모색할 필요가 있다.

2. 패션판매원

판매원은 고객에게 제품을 구매하도록 유도하기 위해 제품에 대한 지식 및 정보를 제공함은 물론 설득하여 수요를 환기하는 인적판매 담당자로 정의된다(Kotler, Keller, & Chernev, 2021). 여기서 인적판매란 판매원이 직접 고객과 대면하거나 전화, 웹 등 다양한 수단을 통해 자사의 제품이나 서비스를 알리고, 질문에 답하여 구입하도록 설득하는 커뮤니케이션 활동으로 정의할 수 있다(Ahn et al., 2018). 이러한 인적판매에 해당하는 판매원은 상품과 서비스의 가치를 높이는 중요한 역할을 하게 된다(Le Meunier-FitzHugh, Massey, & Piercy, 2011).

패션 유통업체들이 옴니채널을 지향함에 따라 고객접점에서 패션 브랜드 의미와 메시지를 전달하는 패션판매원의 역할에도 많은 변화를 가져오고 있다. 첫째, 패션판매원의 업무 범위가 늘어나 온라인과 오프라인 채널 모두를 통합하여 관리해야 할 의무를 갖게 되었다(Seo & Jun, 2018). 둘째, 패션판매원은 옴니채널 등장으로 새롭게 생겨난 소비자 행동유형을 파악하고 이에 적절히 응대해야 하는 역할까지 맡게 되었다. 즉, 기존의 오프라인 고객과 함께 쇼루밍, 역쇼루밍 고객과 같은 새로운 유형의 소비자를 응대하기 위해서 판매원에게 보다 많은 업무와 함께 높은 수준의 역량이 요구되고 있다(Kang et al., 2021).

이에 최근의 판매원 관련 연구들은 판매원의 판매 서비스(Kim & Oh, 2022), 창의성(Kang et al., 2021) 등과 같은

판매원의 역량이 직무성적을 높이는 중요한 요인으로 보고 있다. 또한, 판매원의 직무성과 향상을 위해서는 서비스 교육이나 권한위임을 통해 종업원이 고객지향성을 갖도록 하는 것이 중요하다고 밝히고 있다(Choi, Lee, & Hwang, 2014). 종업원의 고객지향성은 고객의 지각된 고객지향성을 높이는 중요한 요인으로써(Yoo, 2019). 판매원의 직무성적을 높이기 위해서는 판매원의 역량을 향상시키는 것도 중요하지만, 이러한 역량을 갖출 수 있도록 교육훈련이나 권한위임 등을 통해 판매원이 고객지향성을 갖도록 해야 한다.

이와 같이 패션판매원 역할의 중요성에도 불구하고 패션판매원에 대한 관리는 매출과 같은 정량적인 성과 위주로 이루어지고 있으며, 이는 패션판매원과 기업 간의 갈등을 불러일으키는 요인으로 작용하고 있다(Lee & Hwang, 2018). 이에 2010년 이후 판매원의 성과에 관한 연구의 흐름은 보너스, 보상과 같은 금전적인 이익뿐만 아니라 윤리적 업무환경, 공정성 등과 같은 다양한 개념을 도입하여 근무환경의 질을 높이는 데 초점을 맞추고 있다(Bullemore & Cristobal-fransi, 2018). 따라서 장기적인 관점에서 패션판매원을 통한 인적판매를 원활하게 하고, 옴니채널의 변화에 맞춘 대응하기 위해서는 판매원의 직무만족도와 성과를 높일 수 있는 내부마케팅 구성요인 파악이 필요하다.

3. 내부마케팅 구성요인

1970년대 초 도입된 내부마케팅은 기업의 지속적 경쟁우위를 유지하기 위해서는 최종고객(외부고객)과 내부고객(종업원)에 대한 집종의 균형이 필요하며, 종업원의 직무설계에 마케팅 기법을 적용하는 것으로부터 시작되었다(Berry, 1981). Gronroos(1990)와 Kotler and Armsdrong(1991)은 내부마케팅 모델에 종업원의 고객지향성의 개념을 적용하여 종업원들의 욕구를 충족시켜 고객에게 우수한 서비스를 제공하도록 하는 것에 중점을 두었고 궁극적으로는 고객만족과 충성도를 이끌어내는 동기유발에 초점을 두었다. 즉, 초기 내부마케팅 연구의 기본개념은 기업이 종업원의 욕구를 충족시키기 위해 전개하는 활동으로, 주로 종업원의 동기부여 및 만족, 고객지향성, 내부마케팅 전략의 실행을 중점적으로 강조하였다(Berry, 1981; Gronroos, 1990; Kotler & Armstrong, 1991).

2000년대 이후부터는 내부마케팅을 성공적으로 실행하기 위해서는 마케팅 부서가 단독적으로 실행하기보다 기업의 모든 부서가 참여하는 전사적인 계획에 의해 실행되어야 함을 강조하였다(Cooper & Cronin, 2000; Paul & Sahadev,

2018; Rafiq & Ahmed, 2000). 초기의 내부마케팅 모델은 고객접점에 있는 종업원의 만족을 위한 직무설계와 이를 뒷받침하기 위한 정보공유, 경영진의 관심, 직원에 대한 배려 등을 주요 활동으로 제시한 반면, 전사적 모델은 초기의 내부마케팅 모델이 간과하고 있는 부서 간의 상호 협력과 통합을 강조하였다(Jeon & Joe, 2010). 이에 따라 최근의 연구들은 관리자의 비전, 종업원 확보 및 유지, 교육훈련, 계획적인 노력, 외부 시장성과의 연계, 팀워크 등 마케팅 부서 밖의 활동들을 포함하여 기업의 모든 부서가 내부마케팅에 참여해야 함을 강조하고 있다(Abidin & Roslin, 2019; Ahn, 2021; Chen & Wu, 2016; Latif & Baloch, 2015; Paul & Sahadev, 2018; Yi, 2019). 이와 같이, 내부마케팅 연구가 축적되면서 내부마케팅의 관점은 지속적으로 확대되고 있으며, 옴니채널과 같은 새로운 시장환경 역시 이러한 내부마케팅 관점에 영향을 줄 수 있을 것으로 예상된다.

많은 연구들이 내부마케팅 측정을 위한 구성요인을 제시하고 있으며 대표적인 연구자로는 Conduit and Mavondo(2001)와 Ahmed, Rafiq, and Saad(2003)가 있다. Conduit and Mavondo(2001)는 기업의 내부고객 지향성과 시장지향성의 선행요인으로 내부마케팅을 제시하였으며, 교육훈련, 경영충지원, 내부커뮤니케이션, 종업원관리, 외부 커뮤니케이션 관여와 같은 5개 요인으로 구성하였다. Ahmed et al.(2003)은 조직 경쟁력과 경영성과의 선행요인으로 내부마케팅 요인을 제시하였으며, 권한위임, 리더십, 전략적 보상, 물리적 환경, 직원선발, 프로세스 변화, 보상시스템, 내부 커뮤니케이션, 기능간 협업, 교육훈련과 같은 10개 요인으로 구성하였다. 한편, 국내의 내부마케팅에 관한 초기 연구로는 Shin(1999), Lee and Yun(2000), Chung and Kim(2002)의 연구가 있다. Shin(1999)은 종업원조사, 커뮤니케이션, 보상관련제도, 교육훈련제도, 휴가제도, 근무환경 등 6개의 내부마케팅 요인을 제안하였으며, Lee and Yun(2000)은 복지정책 및 정보교육지원, 채용정책 및 고객 지향성, 종사원 보상시스템, 권한위임, 팀원 및 정보공유, 인사과시스템 등 6개 요인으로 내부마케팅을 구성하였다. 또한, Chung and Kim(2002)은 내부마케팅 요인을 권한위임, 내부커뮤니케이션, 보상시스템, 경영충지원, 교육훈련 등 5개 요인으로 구성하였다. 이처럼 국내외 주요 선행연구에서 나타나는 내부마케팅의 구성요인은 매우 다양하나 보상시스템, 교육훈련, 내부커뮤니케이션은 공통적으로 나타나며, 경영지원과 권한위임도 높은 빈도로 공유되는 구성요소이다.

패션 분야에서는 주로 판매원을 대상으로 한 내부마케팅

연구가 주를 이루고 있었으며, 모든 선행연구에서 공통적으로 나타나는 내부마케팅 요인은 권한위임과 내부커뮤니케이션이었고, 교육훈련, 보상, 경영지원이 높은 빈도로 활용되고 있었다(Choi, 2010, Choi et al., 2020, Lee & Kwon, 2009). 선행연구들은 내부마케팅이 주로 직무만족이나(Choi, 2010, Lee & Kwon, 2009), 고객지향성(Choi, 2010, Lee, 2011)을 높이는 요인이라고 하였으며, 해외 연구에서도 이와 비슷한 맥락으로 Bell, Mengüç, and Stefani(2004)은 내부마케팅이 동기부여와 고객서비스에 대한 몰입에 영향을 준다고 하였다. 이와 같이 패션 분야에서 이루어진 연구들은 주로 기존 연구의 틀을 활용하여 내부마케팅이 어떠한 결과를 도출할 것인가에 초점을 두고 있을 뿐 옴니채널과 같은 유통환경 변화에 따른 내부마케팅 측정은 거의 이루어지지 않았다.

이에 본 연구는 내부마케팅 구성요소를 가장 구체적으로 측정하고 있고, 많은 후속연구에도 영향을 미친 Conduit and Mavondo(2001)의 연구에 권한위임을 포함시켜 내부마케팅 요소를 구성하고자 한다. 즉, Conduit and Mavondo(2001) 연구에서 상대적으로 간과한 자율적 판단, 신뢰 등과 같은 권한위임 내용은 관련 선행연구(Hartline, Maxham, & Mckee, 2000) 및 질적연구를 통해 포함시키고자 한다. 따라서 옴니채널 유통환경에서 판매원을 대상으로 한 내부마케팅을 분석하기 위해서는, 이러한 변화를 가장 적극적으로 실행하고 있는 유통채널인 백화점의 판매원을 대상으로 한 연구가 필요하다.

III. 연구방법

1. 연구문제

본 연구는 옴니채널 유통환경에서 패션 유통기업의 내부마케팅 구성요소를 도출하기 위하여 패션판매원을 대상으로 심층면접을 진행하였다. 이를 위한 연구문제는 다음과 같다.

첫째, 옴니채널 유통 환경 상황에서 패션 유통기업의 판매원을 위한 내부마케팅을 구성하는 주요 요인은 무엇인가?

둘째, 옴니채널 유통 환경 상황에서 패션 유통기업의 판매원을 위한 내부마케팅 하위요인은 무엇인가?

셋째, 옴니채널에서의 내부마케팅 구성요인은 오프라인 유통채널과 비교했을 때 어떠한 차이점이 있는가?

2. 연구대상

우리나라의 패션 제품 유통경로의 대부분은 중간관리라는 독특한 형태로 운영되고 있다. 패션업체에서는 직영매장을 운영하기도 하지만 주로 임대매장에 샵 마스터라고 칭하는 중간관리자를 두고, 이들에게 전반적인 매장 운영을 관리하도록 하고 있다(Lee & Choo, 2011).

이와 같이 패션판매원이라 함은 샵 마스터와 샵 마스터에 의해 고용된 판매 직원 또는 본사가 고용한 직영매장의 판매원을 일컫는다. 하지만 기업의 내부마케팅과 직접적인 관계를 맺고 의사소통을 하는 판매원은 주로 샵 마스터들이다. 또한 오랜 경력을 보유한 샵 마스터들은 최근 급격히 달라지고 있는 패션 유통환경 변화를 직접 경험하였기 때문에 옴니채널 유통환경에 필요한 내부마케팅 요인을 도출하는데 도움이 되는 핵심인력으로 볼 수 있다. 이를 고려하여 심층면접 참여자는 패션 유통분야에서 멀티채널에서 옴니채널까지의 변화를 경험한 판매원들을 대상으로 연구를 진행하고자 하였다. 이에 현재 옴니채널 형태의 패션유통분야에 재직 중이며, 온라인과 오프라인에서의 판매경력이 최소 10년 이상인 샵 마스터들을 대상으로 자료를 수집하였다.

일반적으로 심층면접 연구에서는 주로 3~10명 정도를 적절한 것으로 보고 있다(Dukes, 1984), 이에 본 연구에서는 경력 18~27년의 30~40대 패션판매원 7명으로 연구대상을 구성하였으며, 인터뷰 대상에 대한 특성은 <Table 1>과 같다.

3. 개별 심층 인터뷰 자료 수집 및 분석방법

심층인터뷰는 2022년 9월 한 달간 진행하였다. 각 응답자와는 1회의 인터뷰를 진행하였으며, 인터뷰 자료 정리 후 부족한 부분은 이메일을 통해 질의 및 응답을 주고받았다. 개별 심층 인터뷰 절차는 다음과 같다. 첫째, 라포(rapport)를 형성하기 위해 이름, 관심사 등의 기초적인 질문과 패션 유통환경에서의 판매원 관련 업무 변화 등으로 시작하였다. 둘째, 옴니채널 유통 환경에서의 내부마케팅 구성요소에 대한 질문을 실시하였다. 내부마케팅 구성요소는 선행연구에서 주로 사용된 하위요인을 중심으로 질문을 구성하였다. 심층면접이므로 질문의 순서나 답변 내용은 정해진 순서대로 진행하기 보다는 질문내용을 작성하여 응답자 별로 맞추어 추가 질문을 실시하였다(Table 2 참조).

심층면접의 분석을 위해 MaxQDA 프로그램을 이용하여 인터뷰 녹취가 전사된 내용을 반복적으로 비교분석 정리하였다. 지속적인 질문하기와 비교하기를 통해 공통적 요소를 추출하여 개념을 명명하고, 그 개념을 다시 공통적 요인으로 추출하여 하위범주, 대범주의 순으로 범주화를 실시하였다(Strauss & Corbin, 1998). 이를 통해 서로 유사한 개념들을 통합하고 범주화하는 과정을 반복하여 최종적으로 범주화된 문항을 도출하였다. 연구의 신뢰성과 타당성 확보를 위하여 연구 참여자들에게 자료 분석 결과를 확인코자 코딩 결과를 이메일로 발송하여 해당 내용을 수정, 보완하는 과정을 거쳤다.

Table 1. Characteristics of Informants

ID	Gender	Age	Years of sales experience			Brand
			Total	Offline channel	Online +Offline channel	
A	Female	40	18	-	18	J
B	Female	45	20	-	20	D
C	Female	41	17	-	17	T
D	Female	40	27	7	20	L
E	Female	49	22	5	17	V
F	Female	48	27	9	18	R
G	Female	39	17	-	17	M

Table 2. Checklist of In-depth Interview

Internal marketing factor	Question	Source
Empowerment	- Autonomy and discretion in decision-making - Permission to problem solving - Creativity support	Hartline et al.(2000)
Reward	- Diversity of compensation - Fairness of compensation - Appropriate reward system - Salesperson reward	
Education and training	- Frequency of education and training - Opportunity of education and training - Value of education and training - Contents of education and training	Conduit & Mavondo (2000)
Internal Communication	- Quality of communication -Sharing and delivering information - Cooperation in business (head office, department stores) - Feedback from head office	
Management support	- Provide business standards and guidelines - Reflecting the opinions of the employees - Reflecting various suggestions	
Omni channel	- Changes in employee management - Changes in customer management - Changes in work - Changes in inventory management - Organizational culture expected from headquarters and department stores in omni channel environment	Kim & Lee (2017), Choi(2019), Oh(2021)

IV. 연구결과

심층인터뷰 내용을 분석한 결과 내부마케팅 요인은 크게 권한위임, 교육훈련, 보상, 내부커뮤니케이션, 경영지원으로 도출되었다.

1. 권한위임

권한위임은 판매원의 전반적 매장관리와 온라인 및 오프라인 마케팅에 필요한 권한으로 크게 자율성, 독창성 제고, 문제해결 허용으로 구분되었다.

1) 자율성

자율성은 업무와 관련된 의사결정 시 재량권을 발휘할 수

있는 정도를 의미한다. 패션판매원에게 중요한 자율성은 매장 재고나 매출을 판매원의 재량으로 조정할 수 있는 권한으로 본 연구에서 자율성은 크게 매장재고관리 권한, 매출관리 권한으로 구분되었다.

(1) 매장재고관리 권한

매장재고관리 권한은 원활한 재고 회전을 위해 필요하다. 옴니채널이 도입되면서 개별 판매점들은 오프라인 판매 물량뿐만 아니라 온라인 판매를 위한 물량까지 재고로 보유하고 있어야 한다. 또한, 통상 온라인 주문 상품은 주문일로부터 3일 이내에 고객에게 발송되어야 하므로 항상 온라인 판매 상품을 보유하고 있어야 한다. 특히, 역쇼루밍 고객에게 즉각적인 판매를 하기 위해서는 오프라인 매장에서 충분한 재고 확보는 필수적이다. 또한, 온라인 판매 비율이 높고 온라인 프로모션을 자주 진행하는 매장의 경우 상품을 적재할

창고 공간이 부족한 경우가 많다. 따라서 판매원들의 재량에 따라 상품 시즌 아웃을 본사에서 정한 시기보다 먼저 진행하여 창고 공간을 확보할 수 있는 권한이 주어지기도 한다. 하지만 일부 브랜드에서는 상품 시즌 아웃 자체를 제한하거나 그 규모를 제한하기도 하는 것으로 나타났다.

온라인(물량)만 따로 해서 본사에서 물건을 주는 게 아니잖아요. 온라인 판매 반품, 매장 행사를 하다 보면 로스가 많아요. 그리고 창고도 지하부터 옥상까지 여러 군데 있다 보니 계속 수시로 재고조사도 해야 해요. [C]

저는 맘대로 시즌아웃 해요. 여기 창고가 없어서 본사가 그것까지는 좀 봐줘요. [D]

(2) 매장매출관리 권한

본사의 매출 목표, 프로모션 진행 등의 요인으로 인해 매장의 월별 매출 조정이 필요한 경우가 종종 발생한다. 이에 판매원들의 재량에 따라 이번 달 발생한 매출을 의도적으로 다음 달로 이월하기도 한다. 특히 판매원 평가 기준이 전년 비 동월 매출실적인 경우가 많고, 온라인 행사를 통해 일시적으로 많은 매출이 발생할 경우에 매출을 나누어 입력한다. 이는 전년비를 맞추거나, 추후에 온라인 상품 취소가 들어올 것을 대비하여 매출 입력을 조정한다. 대부분의 매장은 이러한 권한을 갖고 있으며 온라인 주문상품 출고일을 의도적으로 늦춰서 매출 조정을 하기도 한다. 하지만 일부 매장에서 이러한 권한을 본사가 통제하고 있었다.

매출 이월은 저희가 그냥 하죠. 전년비를 맞추거나 백화점 매출을 많이 해야 되는 날에 맞춰서 이월을 하죠. 규정대로라면 안된다고 하지만 그렇게까지 터치하지 않죠. [A]

저희 매장은 매출이 큰 편이라서 매출 이월은 본사에서 다 관리를 하고 저희가 핸들링할 수 있는 것은 아니죠. [B]

온라인 같은 경우는 매출을 뒤로 넘겨야 하는 경우가 종종 발생해서 이월을 할 수 있어요. [D]

2) 독창성 제고

독창성 제고는 업무와 관련된 의사결정에서 독창성을 발휘

하도록 장려하고 허용하는 정도를 의미한다. 패션판매원의 독창성 제고는 매장 운영 시 판매원의 독창성을 발휘할 수 있도록 권한을 부여하는 것으로써, 크게 온오프라인 VMD 권한, 온오프라인 프로모션 권한, 문제해결 허용으로 구분되었다.

(1) 온오프라인 VMD 권한

오프라인에서의 VMD 권한은 고객의 시선을 끌어 매장으로 유도하는 강력한 수단이 된다. 이는 쇼루밍을 하려는 고객들이 온라인 상에서 구매를 확인하는데 도움을 줄 수 있으며, 때에 따라선 쇼루밍을 하려는 고객들의 충동구매를 유도할 수도 있다. 따라서 매장의 VMD는 대부분 본사의 가이드라인에 따라 구성하게 되지만 판매원들은 한 명의 시선이라도 더 끌기 위해 매장상황에 맞게 VMD를 변경하길 원한다.

가이드라인이 있지만 제 자유예요. 그걸 꼭 따라해서 컨펌을 받거나 그러진 않아요. [A]

저희는 VMD 지침에 따라서 피팅룸부터 창고까지 밴드에 사진을 올려야 해요 [B]

본사에 가이드맵이 있어요. 그대로 해서 입학요. 입히고 만약에 재고가 다 소진이 되면 최대한 비슷한 걸로 해서 제가 따로 DP를 바꾸구요. 우선 본사 지침에 나오는 대로는 그대로 다 이행을 해요. [C]

한편, 온라인에서 VMD 권한은 판매원이 온라인 채널에서의 수요를 자극하기 위해 온라인 상품진열, 프로모션, 상품구색을 의미한다. 온라인 VMD는 온라인 상품 구매 유도를 목적으로 하지만, 소비자에게 브랜드와 제품을 알리는 정보제공 수단으로 활용될 수 있다. 즉, 온라인에서 제품을 탐색한 소비자들이 오프라인 매장에서 구매할 수 있기 때문에 온라인 VMD는 옴니채널에서 중요한 정보제공 수단으로 활용될 수 있다. 이러한 VMD를 구성하는데는 판매원이 창의성을 발휘하여 자율적으로 관리할 수 있는 권한을 부여하는 것이 중요하다. 하지만 옴니채널이 도입되면서 일부 브랜드는 온라인과 오프라인 매장의 브랜드 아이덴티티 통일성을 고객에게 인식시키기 위해 VMD를 엄격하게 관리하고 있었다.

라이브방송을 하면서 사진촬영이나 코디하고 이런 것도 다 무조건 전에 컨펌을 받아야 해요. 온라인 채널의 딜이나 노출이나 쿠폰 등을 자유롭게 운영

하는 건 아니고, 사전에 무조건 협의를 해야 해요.
[B]

저희는 온라인에 올릴 수 있는 상품 사진을 본사에서 줘요. 제가 코디해서 올리고 싶는데 본사에서 주는 사진을 쓰다 보니 우리 브랜드 전체가 다 똑같은 사진이에요. 그래서 노출이나 할인율이 높지 않으면 판매가 안 돼요. 저는 예쁘게 코디해서 올리고 싶는데…….[G]

(2) 온오프라인 프로모션 권한

온라인에서 프로모션 권한은 대체적으로 브랜드의 통제하에 이루어지는 것으로 나타났다. 온라인에서 상품 판매 시 본사에서 정한 품목 범위 또는 할인율을 적용하여 판매할 수 있었고, 판매원의 의견을 일부 수용하여 온라인 판매 품목 선정 및 할인율 조정 권한을 일시적으로 부여받는 경우도 있었다. 옴니채널 이후 온라인에서의 판매원 권한의 변화는 주로 온라인에서 권한이 확대되었다는 것이다. 특히 온라인매출이 높은 매장에게 권한이 더욱 많이 부여되는 것으로 나타났다는데, 권한이 주어지는 만큼 부담감과 업무량이 같이 늘어나는 것으로 나타났다.

현재 저희 매장에서는 행사상품이 없는 매장이기 때문에 온라인을 운영하는 점포 같은 경우 정상 상품을 그냥 올릴 수가 있어요. 대신 할인율 쿠폰 달리는 거는 본사에서 관여를 하구요. 본사 몰보다 저렴하면 안 돼요. [A]

(온라인 행사를 진행할 때) 상품선택은 본사에서 해 주고 선택된 상품에서 내가 조금 더 추가를 하고 싶으면 건의를 해서 추가적으로 몇 아이템을 더 받죠. [E]

오프라인 매장에서 프로모션을 기획할 수 있는 권한은 비교적 높은 것으로 나타났으며 주로 유통업체와 협력한 프로모션에 대한 권한이 자유롭게 주어지는 것으로 나타났다. 판매원이 기획할 수 있는 여러 프로모션 중 가장 높은 빈도로 진행되는 것은 이월행사이다. 이월행사를 하게 되면 평소 온라인에서만 판매되던 이월상품을 오프라인에서 직접 볼 수 있기 때문에 오프라인 매장의 매출과 쇼루밍 고객 유인에도 도움이 될 수 있다. 이와 같은 오프라인 매장에서 기획하는 프로모션 중 이월행사는 판매원의 재량에 의해 진행되기 때

문에 본사의 개입은 거의 없으며, 이 때, 본사의 역할은 프로모션을 진행할 수 있도록 물량지원을 해주는 것이 중요한 것으로 나타났다.

제가 하고 싶으면 다 했어요. 백화점이랑 협의를 해서 큰 행사는 제가 잡아오죠. 그럼 본사 물류로 제가 들어가서 물건을 다 빼왔어요. [B]

본사에 재고가 있는지 물어보고 행사를 잡아요. 물량이 없는데 행사를 할 수는 없잖아요. 본사에서 물량을 어느 정도 확보한 다음 백화점이랑 조율해서 행사 날짜를 잡아요. [C]

백화점이랑 행사 잡을 수 있으면 행사 잡고 일정 통보해 주고 그 다음에 뭐 물량 필요하니까 달라 이렇게 하죠. [D]

3) 문제해결 허용

문제해결 허용은 종업원이 자신의 판단으로 문제들 해결하는 것을 허용하고 이러한 판단에 대해 신뢰하는 정도를 의미한다. 판매원에 주어지는 문제해결 허용 권한은 주로 고객 클레임에 관한 내용이 주를 이루었으며 브랜드마다 권한의 크기에는 차이가 있는 것으로 나타났다. 기본적으로 판매원이 고객 클레임을 처리하기 위해서는 본사와의 의사소통과 심의가 필요하다고 하였다. 반면 상황의 경중에 따라 판매원의 재량에 따라 주도적으로 처리할 수도 있으며, 선처리 후 본사와 협의한다는 의견도 있었다. 옴니채널상에서는 온라인에서 구매한 고객이 오프라인매장에서 문제제기를 할 수도 있으며, 온라인에서 해결하지 못한 문제들을 오프라인 매장의 판매원을 통해 해결할 수도 있다. 특히 서비스 실패와 같은 상황에서 고객들이 인식하는 판매원의 지원은 단순한 문제해결로 끝나는 것이 아니라, 구전과 같은 긍정적인 효과를 낼 수 있기 때문에 옴니채널에서 판매원의 문제해결 허용권은 매우 중요한 권한으로 볼 수 있다.

고객클레임 같은 경우는 조심스러운 부분이긴 하거든요. 제가 재량껏 할 수 있는 부분이 있고 제가 먼저 선처리를 하고 본사에 설득을 해서 처리를 하는 경우가 있어요. [B]

고객클레임 대처는 거의80~90프로는 제 재량으로 할 수가 있어요. [E]

이와 같이 옴니채널 환경에서 중요한 판매원의 권한은 재고관리 권한, VMD 권한, 온오프라인 프로모션 권한, 문제 해결 권한 등이었다. 동일한 경험을 소비자에게 제공하는 것은 옴니채널의 핵심 개념이다. 대다수의 패션 기업들은 소비자 자신이 온라인과 오프라인 매장에서 동일한 경험을 얻을 수 있도록 전 매장의 VMD를 통일하거나, 본사의 매뉴얼대로 고객관리가 되기를 원한다. 하지만 본 연구의 결과와 같이 옴니채널에서 긍정적인 소비경험이 끊임 없이 이어지도록 하기 위해서는 판매원에 대한 권한 부여가 중요함을 알 수 있다.

2. 교육훈련

교육훈련은 판매원의 역량 향상을 위해 가치있는 교육훈련 기회를 제공하고, 판매원이 필요로 하는 내용의 교육훈련 제공과 수요를 파악하는 것을 의미하며, 교육훈련은 크게 교육훈련의 정도, 교육훈련의 가치, 교육훈련의 범위로 구분되었다.

1) 교육훈련의 정도

교육훈련의 정도는 정규적인 프로그램, 판매원이 선택 가능한 프로그램, 그리고 직무상의 경험을 통해 교육훈련을 받을 수 있는 정도를 의미한다. 패션판매원이 받을 수 있는 교육훈련은 주로 정기, 수시 및 무형식 교육으로 이루어진다. 패션 기업과 백화점은 과거에 비해 의무적인 교육훈련을 많이 줄이고 있다. 옴니채널 환경 이후 많은 패션 기업들은 오프라인 매장에서 판매보다는 온라인 판매에 더욱 많은 관심과 투자를 쏟고 있다. 오프라인 매장의 중요성이 감소함에 따라 교육훈련과 같은 판매원에 대한 투자 역시 줄고 있었다. 대신 소방교육, 전산교육과 같은 필수적인 정기 교육은 실시하고 있었으며, 그 외의 교육은 판매원이 수시로 이수할 수 있도록 프로그램을 마련해 두고 있었다. 또한, 품평회와 같이 정식적인 교육프로그램이 아닌 비형식적인 상황에서도 판매원들은 교육적인 내용들을 습득하고 있었다. 하지만 효과적인 교육훈련을 위해서는 교육프로그램의 품질이 높아져야 한다고 하였다.

백화점에서 하는 교육은 늘 소방교육 아니면 PDA 교육 그런 거죠 우리 본사는 신청을 해서 교육비를 내고 듣는 것도 있다고 들었어요. [A]

정기적으로 이루어지는 건 소방 교육하고 전산교육

(온라인몰, PDA) 이 정도예요. 본사 교육이 있는데 접수를 받아서 갈 사람만 했어요. 이제 강제적인 교육은 없죠. 서비스 교육은 알아서 갈 사람만 가요. [B]

품평회를 갔을 때나 교육 받는거죠. 거기서 트렌드 교육이나 이런 거 하면은 당연히 도움이 되죠. 그 시즌에 맞춰서 어떤 옷이 잘 나갈건지, 전체적인 트렌드는 어떤지 어떤 색상이 유행하는지... 그런데 시즌에 한 번 정도라서 아쉬워요. [F]

2) 교육훈련의 가치

교육훈련의 가치는 교육훈련이 직무에 활용될 수 있도록 그 내용이 얼마나 실용적이고 직무관련성이 높은지를 의미한다. 본사 및 유통업체에서 제공하는 교육훈련은 요식행위에 그치지 않고 실제 고객을 이해하는데 도움을 주기 위해서는 수준별 교육을 시행하고 교육의 전문성이나 질을 높여야 한다. 이에 판매원들은 전형적인 교육이나 지루한 교육보다는 옴니채널 환경에 맞는 다양한 교육을 원하고 있었다. 특히 옴니채널 도입에 따라 판매원들은 전산시스템을 효과적으로 이용할 수 있는 교육을 요구하고 있었으며, 현재 제공되는 교육들은 과거 오프라인 시대의 교육수준에 머물러 있는 것으로 보았다. 일부 브랜드나 유통업체에서만 업무에 도움이 되는 교육을 진행하고 있었으며, 전문적이고 실질적인 교육은 판매원들의 교육만족도를 높이는 것으로 나타났다.

아무리 좋은 교육을 해봤자 이거 난 도움이 안 돼라고 무턱대고 받아들이기 싫어하는 사람도 있는 반면에 이런 교육이 있으면 한번 들어볼까 라는 생각을 하는 사람도 있어요. 하지만 근데 교육이라 하더라도 내가 알고 있는 거의 반 이상을 떠드는 거라면 그것은 시간 낭비인 거죠. [G]

트렌드 교육은 강사초빙해서 얘기는 해주셨었어요. 컬러, 디자인, 추세, 해외동향 이런 거를 다 알려줘서 좋았던 것 같아요. [C]

트렌드 교육은 본사가 해주는게 아니고 백화점에서 해주는 게 훨씬 실무에 도움이 되요 [E]

정말 그냥 시스템을 이용하기 위한 상품을 등록하고 그냥 출고하기 위한 교육이지 고객에 대한 니즈

파악을 한다든지 그런 내용은 전혀 없어요. [B]

3) 교육훈련 범위

교육훈련의 범위는 교육훈련 참가자에게 무엇을 학습시킬 것인가를 의미한다. 패션판매원을 대상으로 한 교육훈련의 범위는 크게 트렌드 및 VMD 교육, 고객응대 교육, 온라인 채널 관리 교육 등이 있었다.

(1) 트렌드 및 VMD 교육

판매원들이 가장 많이 요구하는 교육 내용은 트렌드 및 VMD 교육이었다. 판매원들이 고객응대를 보다 잘하고 전문성을 높이기 위해서는 트렌드 교육이 필요하다고 하였으며, 이러한 교육의 실시여부와 만족도는 브랜드별로 차이를 보였다.

트렌드라던지 올해 어떤 스타일로 나갈 건지에 대한 교육이 좀 있었으면 좋겠죠. 상품이 나올 때마다 시즌마다 줄 해주면 손님들한테 여러 말을 더 할 수가 있잖아요. [A]

VMD 교육 같은 경우는 계속 트렌드도 바뀌고 하니까 당연히 제가 몸담고 있기 때문에 받아야 되는 부분인 거죠. [B]

(2) 고객응대교육

고객응대교육에 대해서는 경력에 따라 요구하는 수준의 차이가 있었다. 특히 신입사원에게는 고객응대교육이 더욱 필요하며, 경력이 있는 판매원이라 할지라도 고객응대방법을 상기시키는 차원에서 필요한 것으로 나타났다.

제가 기억에 남는 건 친절 사례였어요. 일화들을 되게 감동적으로 해가지고 보여줬던 사례들이 되게 많았어요. 그런 교육을 받았을 때마다 눈물 흘렸던 거거든요. [B]

뭘을 조심해야 하는지 사례 같은 거 듣고 나서 행동이 조심해졌어요.

신입사원 같은 경우에는 제일 중요한 게 고객 들어왔을 때 응대량 그 다음에 우선 브랜드에 대해서 정확하게 알아야 되니까, 브랜드 상품 교육 그런 것과 고객의 니즈 파악이랑 매장업무에 관한 교육이 중요하죠.

[C]

(3) 온라인 채널관리 교육

온라인 채널관리교육은 현재 거의 이루어지지 않는 것으로 나타났다. 대부분의 판매원들은 판매 실무와 관련된 내용을 개인적인 경험을 통해 얻거나, 주변 사람들에게 정보를 얻어 실무에 활용하는 정도에 그치고 있었다. 간혹 실무와 관련된 교육이 있으나 이 역시 본사나 유통업체의 관점에서 필요한 교육만 진행하고 있을 뿐이었다.

온라인에 신입사원은 온라인에 상품 등록하고 재고 관리 교육, Q&A, 상품촬영 교육이 필요하고 경력자는 온라인 시스템 위주로 교육을 받아야 될 것 같아요.

[C]

온라인 같은 경우는 팁을 많이 알려주는 게 좋죠. 전문적으로 온라인 운영하는 브랜드 매니저들이라 하더라도 거의 모르고 있는 상태고 아는 사람들 통해서 약간의 팁을 얻는 거지 근데 사람들 다 경쟁 상대이기 때문에 정말 친하지 않은 이상은 그런 디테일한 소스를 알려주는 사람은 많지 않아요.

[G]

판매원에게 제공되는 교육훈련은 옴니채널 이후 많은 변화가 있었다. 판매원들의 교육훈련의 기회는 줄어들고 판매원들이 인지하는 교육훈련의 가치 또한 낮아지고 있었다. 특히, 옴니채널 환경에서는 전산시스템 교육과 같은 온라인 채널관리 교육에 대한 수요가 높아 패션 기업과 유통업체에서는 이러한 수요에 대응할 필요가 있는 것으로 나타났다.

3. 보상

판매원에게 제공되는 보상의 다양성, 공정성 및 보상 주체가 적절한 보상체계를 마련하고 있는 정도로 그 적절성을 평가할 수 있으며, 본 연구에서 보상은 크게 보상의 다양성, 보상의 공정성, 보상의 주체로 구분되었다.

1) 보상의 다양성

보상의 다양성은 판매원 노력에 대한 금전적, 비금전적 보상이 판매원에 기대에 맞게 다양하게 구성되어 있는 정도를 의미한다. 판매원에게 제공되는 보상의 유형에는 직접적인 금전 지급 외에도 수수료 인상, 해외연수기회 제공, 생일 및 명절 선물 지급 등 다양한 차원의 비금전적 보상이 있었다.

판매원들은 주로 금전적인 보상을 선호하긴 하나 다양하게 제공되는 비금전적인 보상 역시 판매원의 만족에 영향을 주는 것으로 나타났다.

수수료 인상도 받아봤어요. 일본으로 연수 보내주는 그런 포상이 있었거든요. 이게 같은 회사에 모르던 매니저들도 이렇게 만날 수 있고 꼭 매니저들이 아니더라도 뭐 직원들도 그런 게 있으면 난 좋을 거 같아요. [A]

(본사에서)생일 때 케익 보내주고 해요. 생일이나 명절이 있고 다른 거는 없어요. 백화점은 타사에 비해서 다양한 포상 제도가 잘 되어 있어서 재미있게 다녔어요. 작은 꽃바구니라도 여자들이니까 솔직히 그런 거 해주면 너무 기분 좋지 않을까요?. [B]

2) 보상의 공정성

보상의 공정성은 보상시스템이 제대로 구축되어 있는지를 의미하는 것으로써, 판매원에 대한 평가와 보상이 공정하고 정확하게 이루어지는 정도를 의미한다. 이에 대부분의 패션 기업들은 매출, 신장률, 고객 평가 등 공정하고 명확한 보상 기준을 마련하고 있었다. 이러한 기준은 과거와 비교했을 때 큰 변화는 없지만, 보상기준이 보다 공정하고 명확해졌다고 인식하고 있었다.

(본사 보상기준은) 전년 대비 신장률 이런 거예요. (백화점 보상기준은) 고객 소리에서 뭐 칭찬 있거나 그거 아니면 거의 매출이었던 것 같아요. [A]

우리회사는 매출로 보상이나 포상을 주기 때문에 그런 면에서는 공정한 것 같아요. [E]

3) 보상의 주체

보상의 주체는 보상을 지급하는 주체별로 판매원의 동기부여를 위한 보상시스템이 얼마나 잘 구축되어 있는지를 의미한다. 본 연구에서 보상의 주체는 크게 본사 보상, 유통업체 보상, 매장관리자의 보상으로 구분되었다.

(1) 본사보상

대부분의 판매원들은 본사와 고용관계가 아닌 계약관계이므로 본사가 계약 외의 특별한 보상을 할 의무는 없다고 인식하고 있다. 하지만 본사에서는 판매원의 동기부여를 위해 작게는 커피쿠폰에서부터 인센티브, 수수료 인상까지 다양한

방법을 이용하고 있었다.

명절에 선물 나오는데 매니저는 안 주고 직영사원들만 줘요. [B]

매출 많이 하면 선물을 주시긴 해요. 고생했다 이런 말이랑 보통 커피음료권 줘요. [C]

저희는 인센티브가 매달 있고요. 목표가 있고요. 그거를 달성했을 때 100%, 110, 120% 이렇게 인센티브가 매달 나오구요. 신장률이 높으면 나오는 보상도 있어요. [G]

(2) 유통업체 보상

유통업체 역시 본사와 마찬가지로 이벤트성 보상이 제공되고 있으며, 과거에 비해 보상 수준과 다양성은 낮아진 것으로 나타났다. 보상기준은 주로 월간 목표달성 여부와 고객 평가 등이 있었다.

뭐 상 주는 거는 뭐VOC 상도 있고 여러 가지가 있죠. [B]

유능한 샵 매니저라고 해서 연수 갔다 오고, 가서 교육받고, 직접 백화점 다 보고, 완전히 좋았는데 그렇게 보고 와서 이제 사람들 모아놓고 제가 다 발표했거든요 [D]

명절에 선물해줘요. 장기 근무자들한테 10만원씩 상품권도 줬었죠. 그때는 참 그렇게 좋았는데 지금은 없죠. [E]

보상은 지금 본사 측에서는 지금 많이 없어졌고요. 대신 이제 백화점 측에서는 많이들 해주려고 해요. 전년 대비 신장을 했을 때 상장을 주거나 포상을 주거나 해요. [G]

(3) 매장관리자의 보상

매장관리자는 자체적으로 고용한 판매원들에게 명확한 기준에 의해 보상하려 하고 있었다. 옴니채널 환경에서는 오프라인과 온라인을 동시에 관리해야 하므로 과거에 비해 판매직원의 업무강도가 많이 높아졌으며, 최근에는 구인난까지 가중된 상태이다. 이에 따라 판매직원들의 업무에 대한 흥미를

높이기 위해 이벤트성 보상을 시행하고 있었으며, 보상을 더욱 다양화하려고 노력하고 있었다.

인티도 있고 휴무도 있고 시차도 있어요. 저희는 뭐 중국 리셀러 라이브 촬영도 있고 하나까 뭐 그랬을 때 보너스 주기도 해요. [A]

만약에 이번 달에 너무 빠르게 일을 한 거예요. 빠르게 일을 하다 보면 휴무는 다 챙겨주지만 좀 시차라던가 반차라던가 이런 거를 좀 덜 줄 수밖에 없잖아요. 아무래도 할 일이 많으니까. 그러면 다음 달에 휴무를 두 개씩 줘서 3일씩이라도 붙여서 휴가라도 갔다 와라 이런 식으로 포상을 제 나름대로 그냥 했던 것 같아요. 진짜 좋아했었어요. 되게 좋아했어요. [B]

공휴일이 많이 있는 달은 근무시간을 조금 더 줄이고, 휴무를 더 주려고 하죠. [C]

옴니채널 도입 이후 판매원에 대한 보상의 다양성을 줄여 들었지만, 과거에 비해 보상에 대한 공정성과 보상기준에 대해서는 만족하고 있었다. 특히, 과거에 비해 업무강도가 높아지고, 패션 판매 직종의 인기가 떨어짐에 따라 판매원들을 고용하기가 더욱 어려워지고 있다. 이에 샵 마스터는 직원유지를 위해 판매직원에 제공하는 보상을 더욱 명확하게 제시하고 있었으며, 직원들이 일하는 재미를 느낄 수 있도록 다양한 보상 방법을 제시하는 등의 노력을 하고 있었다.

4. 내부커뮤니케이션

내부커뮤니케이션은 기업이 판매원들과 관계를 구축하고 상호간의 의사소통이 원활히 이뤄지도록 하는 것을 의미하며, 크게 커뮤니케이션 유연성, 커뮤니케이션 다양성, 커뮤니케이션 수용성으로 구분되었다.

1) 커뮤니케이션 유연성

커뮤니케이션 유연성은 자유롭고 명확한 커뮤니케이션이 가능하고, 하급자의 의견이 수용되는 커뮤니케이션 분위기에 대한 판매원의 인식을 의미한다. 최근의 커뮤니케이션은 수직적인 관계에서 수평적인 관계로 변화하여 과거에 비해 자유로운 분위기를 형성하고 있었다. 과거 패션업계에서는 본사직원과 판매원 간의 친분에 따라 매장 지원 등과 같은 의

사결정이 이루어지는 등 부조리한 측면들이 많았으며, 이러한 문제로 인해 갑과 을의 관계가 명확하게 구분되기도 하였다. 하지만 옴니채널 도입 이후 기업들의 내부시스템은 온라인과 오프라인을 통합하기 위해 고도화하는 방향으로 흘러갔으며, 의사결정 역시 정보를 기반으로 하는 분위기로 전환되었다. 이에 따라 일방적인 커뮤니케이션이 아닌 신뢰를 기반으로 한 양방향 커뮤니케이션이 확대되었으며, 커뮤니케이션 시간도 줄어들게 되었다.

(프로모션을 하면) 그렇죠. 매장 의견을 신뢰해주죠. 근데 온라인은 제가 어쨌든 저희가 뭐 행사하는 데가 아니니까 그건 모르겠고 백화점이나 본사는 그런 부분은 당연히 신뢰하고 서로 얘기를 해서 정하겠죠. [A]

백화점은 오히려 의견 나누기가 더 편한 것 같아요. 게다가 예전 같으면 굉장히 수직적이었잖아요. [G]

2) 커뮤니케이션 다양성

커뮤니케이션의 다양성 공식적 또는 비공식적 경로 등 다양한 경로를 통해 판매원들에게 직무와 관련된 정보를 전파하고, 판매원의 의견을 수집하는 것을 의미한다. 우선, 본사와의 커뮤니케이션은 본사는 필요한 정보를 내부전산시스템을 통한 공지사항으로 전달하는 방식을 이용하고 있었으며, 제공하는 정보는 제한적이거나 구체적인 설명이 생략되는 경우가 많았다. 이에 따라 판매원이 본사에 유선으로 커뮤니케이션하는 경우가 많았다.

(본사와 커뮤니케이션은) 무조건 공지사항이요. 근데 트렌드랑 VMD 쪽은 내가 찾아서 들어가서 보지 않는 한 팝업으로 뜨질 않죠. 그냥 자료실에 있으니까. [B]

보통 우선 게시판이나 이런 걸로 해서 그런 걸로 업무 공지를 받기는 하는데 제일 빠른 거는 전화 통화잖아요. 제가 영업 담당한테 바로 전화를 걸어서 아는 방법이 제일 빠른 방법이에요. (본사에서 고지하지 않는 정보는) 오히려 제가 몰라서 놓치는 게 많죠. 어디서 주워들어 가지고 물어봐야 알 수 있는 경우가 더 많으니까. [C]

보통 거기에 업무 전달 외에는 없어요. 그럼 다른

게 궁금하면 다 따로따로 영업부한테 물어봐야 되는 거예요. [E]

유통업체와의 백화점 커뮤니케이션은 주로 내부전산시스템이나 SNS를 통해 이루어지고 있었다. 중요한 공지사항은 내부전산시스템을 통해 전달되며, 일상업무와 관련된 내용들은 SNS를 주요 커뮤니케이션 수단으로 이용하고 있었다. 이에 과거에 비해 정보교환의 속도가 많이 빨라진 편이라고 인식하고 있었다.

카톡에 정리해서 주니까 한눈에 볼 수 있어 좋아요. 고객이 물어보셨을 때 바로바로 피드백을 해드릴 수 있게 카톡에서 찾아보면 되니까 너무 편해요. [B]

조화는 카톡으로 매일 하나씩 전달은 빠른 거 같아요. [C]

3) 커뮤니케이션 수용성

커뮤니케이션 수용성은 서로 다른 기능 부문(본사, 유통업체, 판매원) 간에서 상호협력적이고, 상호호혜적인 커뮤니케이션이 이루어지고 있는지에 대한 판매원의 인식을 의미한다. 본 연구에서 커뮤니케이션 수용성은 크게 의견수렴, 본사와 커뮤니케이션 역량과 3자(본사, 유통업체, 판매원)간 의견통합으로 구분되었다.

(1) 의견수렴

판매원들은 본사에 의견을 제시했을 때, 그 의견이 수렴되거나 충분한 피드백을 받으면 동기부여가 되는 것으로 나타났다.

(본사에서) 피드백이 바로 와요. 회사랑 가까우니까 담당이 바로 나와서 피드백을 줘요...그게 정말 좋아요 지체하지 않고 답을 주니까 업무도 속전속결로 이루어지죠 [B]

상품구색 봤을 때 이거 어떻게 해줬으면 좋겠다고 얘기하면 들어주시고, 디스플레이 같은 거나 제품에 대한 의견을 제시하면 반영도 해주시고 다 보완해 주시니까 좋아요. [C]

(2) 본사의 커뮤니케이션 역량

본사, 유통업체, 판매원 3자 커뮤니케이션 시 본사가 판매원

의 편에서 이야기하는 것은 판매원의 소속감을 고취시킬 뿐만 아니라, 브랜드 주도적인 대화를 이끌어내는데 매우 중요하다. 특히 온라인 채널에서는 본사의 담당자가 판매원을 대변하여 온라인 MD와 의사소통 했을 때 보다 많은 판매 기회를 얻어 올 수 있다.

본사에서 적극적으로 온라인 MD들과 소통을 해서 좀 더 많은 딜 노출을 잡고, 거기에 성과가 나와야지 다음에도 또 할 수 있고 기회가 있는 거 같아요. [F]

(3) 3자(본사, 유통업체, 판매원)간 의견 통합

판매원들은 프로모션 관련 커뮤니케이션을 매우 중요하게 생각하고 있었다. 왜냐하면 백화점에서 진행되는 프로모션은 판매원, 유통업체, 본사 3자가 의견을 공유하고 협의하여 의견이 통합되어야 하기 때문이다. 따라서 판매원, 유통업체, 본사 3자의 커뮤니케이션은 원활한 프로모션 진행을 위해서는 필수적인 것으로 나타났다.

상품권 행사, 프로모션은 매니저하고만 협의를 하는 게 아니고 본사랑 백화점이라 협의해서 하죠. [D]

본사도 나랑만 통화를 해서 소통을 하는게 아니라, 백화점이라 다 회의하고 통화하고 셋이서 협의하고 있어요. 이게 통합적으로 그러기 때문에 이게 단계가 없으면(프로모션을) 하기 어렵죠. [F]

유니채널 도입 이후 판매원이 느끼는 커뮤니케이션의 유연성, 다양성, 수용성은 과거에 비해 대체적으로 많이 개선된 것으로 나타났다.

5. 경영지원

경영지원은 판매원의 매장운동을 돕기 위한 지원을 의미하며, 크게 본사지원, 유통업체 지원으로 구분되었다. 본사 지원은 판매물량 지원, 인적지원 요청 반영으로 구분되었으며, 유통업체 지원은 효율적 매장운동을 위한 기술지원, 매장별 재고관리 편의 지원, 프로모션 지원, 업무협의 지원으로 구분되었다.

1) 본사지원

본사지원은 본사가 판매원의 업무수행에 도움을 주기 위해

제공하는 물질적, 비물질적 지원과 본사의 시장지향성이 판매원에게 얼마나 동기부여가 되는지를 의미한다. 본 연구에서 본사지원은 판매물량 지원, 인적지원 요청반영, 본사 관리자의 리더십으로 구분되었다.

(1) 판매물량 지원

판매원이 프로모션을 진행할 경우 가장 중요한 변수는 판매할 수 있는 물량이다. 특히 온라인 프로모션을 진행할 경우 오프라인 프로모션에 비해 더 많은 아이템별 물량이 필요하다. 판매원들은 프로모션을 통해 평소보다 높은 매출을 기대하기 때문에 본사의 적절한 판매물량의 지원이 중요하였다. 부수적으로 프로모션 관련 비용이 본사로부터 일부 제공되고 있었으며, 본사가 판매원을 지원하여 프로모션 이행까지 도움을 주는 경우도 있었다.

지금 코로나 시기로 봤을 때는 아무래도 뭐 정상만 판매하는 점포라면은 당연히 고객 관리가 가장 중요할 테고 근데 온라인이라 행사가 같이 있는 점포나 브랜드라고 한다면, 행사 물량, 단가 조정하는 게 제일 큰 문제겠죠. [G]

(2) 인적지원 요청 반영

여성 브랜드의 경우 본사의 정책상 판매원 채용 시 성별에 제한을 두어 여성직원만을 채용하기도 한다. 특히 온라인 프로모션을 진행할 경우 판매수량이 급격히 늘어나 고강도의 육체노동이 요구되므로 이에 필요한 인적 지원을 요구하고 있었다.

저희는 지침상 남자 직원을 쓸 수가 없어요. 대신에 본사에 요청하면 한 번씩 영업부가 지원을 해주긴 해요. [B]

온라인으로 매출이 크게 터지면, 직원이 힘들지 않게 알바까지 다 썼어요. 여자들만 근무하다 보니 남자 알바를 단기로 채용하죠. [C]

(3) 본사 관리자의 리더십

본사 관리자의 리더십은 판매원의 동기부여와 직무만족의 중요한 요인이 될 수 있다. 본 연구에서는 본사 관리자가 판매원을 가족같이 대하고, 격려나 칭찬을 해주는 등의 리더십을 보이면, 판매원들은 브랜드에 대한 자부심과 직무에 대한 만족이 높아진다고 하였다.

이전에 다니던 브랜드는 가족 같았고 브랜드 자체에 대한 좀 자부심이 있어요. 본사 자체에서도 브랜드에 대한 자부심이 좀 있어요. [A]

어떤 상을 받아도 팀장님이 나를 주시해서 보셨고 팀장님 추천이라고 하시니 내가 더 열심히 해야겠구나 라는 마인드가 생기죠. 원래 그런 칭찬이나 상이 원래 좋잖아요. [E]

얘기를 할 때 그냥 사람이 칭찬에 약하다고 칭찬해 줄 때, 잘한다 할 때, 믿어주고 칭찬해 줄 때 기분이 좋죠. [G]

2) 유통업체 지원

유통업체 지원은 크게 매장운영관리 편의 지원, 매장별 재고 관리 편의 지원, 프로모션 지원, 기능 간 조정 지원으로 구분되었다.

(1) 매장운영관리 편의 지원

매장운영에 있어 전산시스템이 얼마나 사용자 친화적인지에 따라 업무 효율성이 결정된다. 옴니채널이 도입되면서 유통점 온라인 채널들은 소비자 경험 수준을 높이기 위해 전산 시스템을 개선하려는 노력을 시도하고 있다. 하지만 판매원을 고려하지 않은 시스템 개선은 오히려 판매원이 사용하는 데 불편함을 초래하여, 신속한 고객 응대 방해요인으로 작용하였다.

저희 ERP처럼 좀 본사도 온라인 물에서 본사 아이디가 있어서 그냥 세세한 건 아니지만, 온라인 매출 반품 거기를 좀 볼 수 있게 해놨으면 좋겠어요. [B]

위에서 온라인 사업부에서만 편한 거예요. 매장에선 절대 편하지 않아요. 오히려 옛날에는 Q&A 뭐 이런 거 답글 달고 핸드폰으로 다 달았었거든요. 지금은 전산을 들어가야 돼요. 이런 게 왜 바뀌어서 좋은 게 누구를 위해 좋은 건지를 모르겠어요. [E]

온라인용 전산을 얼마나 한 번씩 아니라 시스템이 바뀔 때는 반드시 알려줘야 해요. [F]

(2) 매장별 재고관리 편의 지원

판매원들은 온라인과 오프라인에서 판매할 수 있는 물량을 가급적 많이 보유하길 원하기 때문에 창고의 크기는 매장의 경쟁력이라 할 수 있다. 일반적으로 창고지원은 매장의 매출에 비례하여 제공되고 있었다.

창고도 다른 매장들에 비해서 너무 크고, 매장도 박스매장으로 뭔가 이렇게 공간적인 부분들이 다 잘되어 있어서 다른 브랜드와 비교해서 위치도 좋고. [E]

매장이나 창고는 불만족스러워도 어쩔 수 없죠. 백화점에서 매출 순위로 주거든요. [G]

(3) 프로모션 지원

유통업체는 정기적 또는 비정기적으로 프로모션을 진행한다. 이 때문에 유통업체 측에서는 프로모션을 통한 매출 규모를 끌어올리기 위해서라도 판매점에 대한 지원을 아끼지 않는 편으로 나타났다.

저희는 무조건 다 지원이에요. 저희가 부담하는 거 하나도 없어요. 심지어 택배비도 지원해줘요. [B]

온라인 딜 할 때 (백화점에서) 온라인 물량 받아서 놔둘 외부창고 같은 것도 말하면 도와주시고 해요. [C]

(4) 기능 간 조정 지원

판매원과 브랜드 본사 간의 관계에서는 양자 간 이해충돌에 따라 커뮤니케이션이 제대로 되지 않는 경우가 종종 발생한다. 이 때, 상대적으로 본사보다 우월한 지위를 가진 유통업체측이 판매원을 위하여 본사와 의견조율을 하기도 하였다. 또한 이러한 지원은 주로 매장의 매출이 높아 판매원의 힘이 강할수록 보다 수월하게 지원을 받는다고 하였다.

백화점 직원이 본사에 직접 들어가서 이런 고충들을 얘기하고 직접 행사를 따오는 경우도 저는 되게 많았거든요. 백화점 저를 대신해서 그런 역할까지 다 해주셨어요. 절충하고 협의를 해주고 이런 그니까 매니저님이 좀 곤란하다 싶으면 매니저님 저희가 팀장님이라 들어가서 협의하고 오겠다고 해서 저를 대신해서 조력을 해주셨어요. [B]

파트리터가 어느 정도의 역량을 갖고 있느냐 이거 완전히 중요하죠. 그래서 본사에 어떻게 얘기를 했을 때 움직일지 안 움직일지 그것도 굉장히 필요하죠. 그리고 솔직히 말하면 이것도 점포의 능력이에요. [D]

옴니채널 도입 이후 두드러지게 나타나는 경영지원은 본사의 판매물량, 효율적 매장운영을 위한 기술 지원, 인적지원 요청 반영 등이었다. 옴니채널에서는 온라인 판매 비중이 높아지고, 온라인 프로모션 빈도가 높아짐에 따라 이를 위한 판매물량과 프로모션을 위한 인적지원이 중요하였다. 또한 옴니채널 환경에서는 전산시스템의 지속적인 진화가 이루어지고 있기 때문에 판매원들이 변화된 전산시스템을 원활하게 이용할 수 있도록 하는 지원이 중요한 것으로 나타났다.

이상의 연구결과를 요약하여 도식화하면 <Figure 1>과 같다. 옴니채널 도입 이후 판매원들에게 필요한 내부마케팅에도 변화가 발견되었다. 권한위임에서는 옴니채널 소비자를 대상으로 원활한 제품 판매를 위해선 매장재고관리권한이 더욱 중요해졌으며, 소비자의 구매를 자극하기 위한 VMD, 프로모션, 고객문제해결과 관련한 판매원의 독창성 제고가 중요해졌다. 경영지원에서는 옴니채널에 대응하기 위해 본사 및 유통업체로부터의 지원에 대한 요구가 있었으며, 내부커뮤니케이션은 옴니채널 도입 이후 긍정적인 방향으로 개선이 된 것을 확인할 수 있었다. 하지만 보상에 있어서는 옴니채널 도입 이후 큰 변화는 발견할 수 없었으며, 교육훈련의 경우 옴니채널 이후 판매원에 대한 교육훈련 지원이 다소 줄어들고 있는 것으로 나타나 이에 대한 개선이 필요함을 확인할 수 있었다.

V. 결론

본 연구에서는 패션 브랜드 판매원을 대상으로 질적 연구방법을 통해 내부마케팅 요인을 도출하였다. 옴니채널 환경에서 판매원을 대상으로 한 패션 기업의 내부마케팅 요인을 권한위임, 교육훈련, 보상, 내부커뮤니케이션, 경영지원 등 5개 요인 중심으로 도출하였으며, 그 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 권한위임은 자율성, 독창성 제고, 문제해결 허용으로 구성되었다. 자율성은 매장재고관리 권한, 매장매출관리 권한, 독창성 제고로 구성되었으며, 독창성 제고는 온오프라인 VMD 권한, 온오프라인 프로모션 권한, 문제해결 허용으로 구성되었다. 둘째, 교육훈련은 교육훈련의 정도, 교육훈

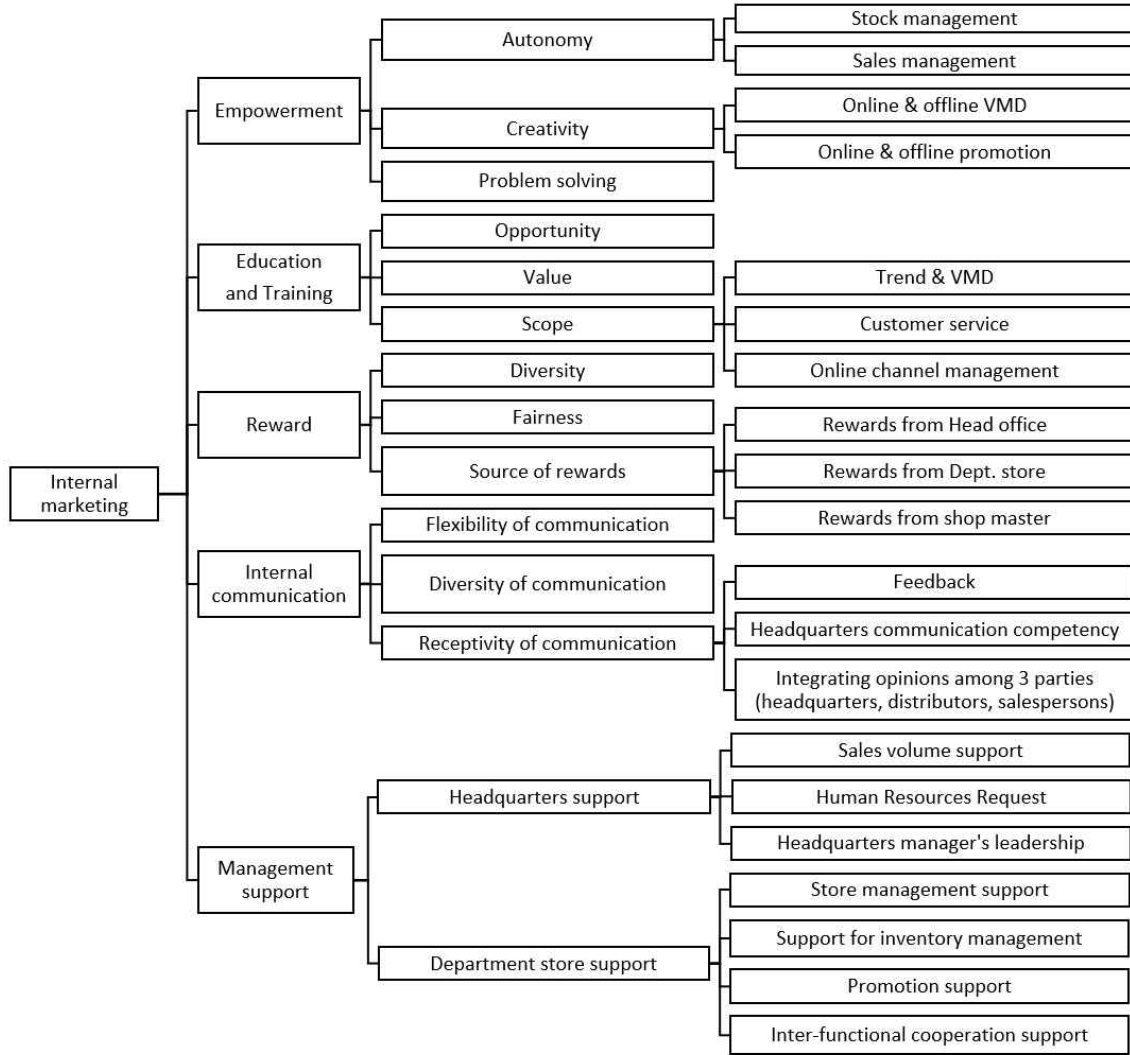


Figure 1. Summary of Result

련의 가치, 교육훈련 범위로 구성되었다. 교육훈련 범위는 다시 트렌드 및 VMD 교육, 고객응대 교육, 온라인 채널관리 교육으로 구분되었다. 셋째, 보상은 보상의 다양성, 보상의 공정성, 보상의 주체로 구성되었다. 보상의 주체는 다시 본사보상 유통업체 보상 그리고 매장관리자의 보상으로 구분되었다. 넷째, 내부커뮤니케이션은 커뮤니케이션 유연성, 커뮤니케이션 다양성, 커뮤니케이션 수용성으로 구분되었다. 커뮤니케이션 수용성은 다시 의견수렴, 본사의 커뮤니케이션 지원 그리고 3자(본사, 유통업체, 판매원)으로 구성되었다.

다섯째, 경영지원은 본사지원과 유통업체 지원으로 구분되었다. 본사지원은 다시 판매물량 지원, 인적지원 요청반영, 본사관리자의 리더십으로 구분되었고, 유통업체 지원은 매장 운영관리 편의 지원, 매장별 재고관리 편의 지원, 프로모션 지원, 기능 간 조정 지원으로 구분되었다.

위와 같은 연구 결과에 따라 본 연구가 시사하는 바는 다음과 같다. 첫째, 옴니채널의 주요 특징인 채널 간 경계가 없이 통일된 경험을 제공하기 위해서는 판매원에게 권한을 부여하는 것이 매우 중요함을 본 연구를 통해 확인할 수 있

었다. 브랜드들은 고객에게 일관된 경험을 제공하기 위해 온라인과 오프라인 매장 간의 격차를 줄이고자 노력하고 있다. 옴니채널 환경 이전에는 판매원들이 VMD를 연출할 수 있는 권한이 어느 정도 있었지만, 패션 기업들은 일관된 고객 경험을 제공하기 위한 목적으로 브랜드 아이덴티티와 관련된 권한들을 다시 기업으로 되돌리고 있다. 또, 그동안 무분별하게 진행되어왔던 판매원 주도의 온라인 쿠폰할인을 또는 프로모션은 브랜드의 옴니채널 전략에 방해요인일 수밖에 없다. 하지만 적절한 수준에서의 판매원 권한은 옴니채널 전략에 긍정적인 요인이 될 수 있음을 본 연구를 통해서 확인하였다. 옴니채널에서 소비자들은 채널을 넘나들며 즐거운 쇼핑 경험을 추구하고, 언제 어디서든 원하는 채널에서 구매하길 원한다. 하지만, 온라인에서 발생한 문제를 오프라인에서 제대로 해결할 수 없다면 또는, 온라인에서 본 제품을 정작 오프라인에서 구매할 수 없게 된다면 소비자의 구매여정이 중단될 것이다. 이 때, 판매원이 부여받은 권한으로 온라인과 오프라인 채널에서 적절한 재고를 보유하고, 고객의 문제를 시의적절하게 해결해줄 수 있다면 소비자의 구매여정은 긍정적으로 끝나치게 될 것이다.

둘째, 옴니채널 도입 이후 판매원에 대한 교육훈련이 제대로 실시되지 않고 있으며, 이는 시급히 개선해야 될 과제를 확인하였다. 판매원들을 대상으로 하는 교육훈련은 목적은 소비자에게 보다 나은 경험을 제공하여 판매를 증대시키기 위한 것이다. 하지만 많은 패션 기업들이 온라인 유통에 더 많은 자원을 투입하고 있다. 옴니채널 소비자들은 채널간 동일한 경험을 추구하기도 하지만, 온라인과 오프라인 채널 간 차별적인 혜택을 추구하기도 한다. 이러한 차별적 혜택 중에는 패션제안자로서의 전문적인 판매원 역량도 포함되기 때문에 판매원이 빠르게 변화하는 패션 트렌드나 소비환경을 이해하는 것은 매우 중요하다. 또한, 옴니채널을 위한 기업의 전산시스템까지도 지속적으로 업데이트되고 있기 때문에 판매원의 원활한 판매업무를 위해서는 전문적인 교육훈련은 이루어져야 한다.

셋째, 판매원에 대한 보상은 유통환경 변화의 영향을 받지 않는다는 점이다. 패션 기업들은 과거에 비해 투명하고 윤리적인 경영을 지향하고 있어 공정한 기준으로 판매원에 대한 보상을 실시하고 있어 대부분의 판매원들은 보상에 대해 만족하고 있다. 다만, 옴니채널 도입 이후 경력이 있는 판매원이나 샵 마스터들에 대한 보상은 과거에 비해 현저히 줄어들고 있었다. 반면 샵 마스터에 의해 고용된 판매원에 대한 보상은 옴니채널 이후 오히려 더욱 명확하고 다양해지는 등 보상 수준이 높아지고 있었다. 이는 옴니채널 이후

판매원들의 업무강도가 높아진 탓도 있지만, 최근 패션판매원 직종의 매력도가 많이 떨어져 과거에 비해 일선 판매원들의 채용 및 유지가 어려워졌기 때문으로 볼 수 있다.

넷째, 내부 커뮤니케이션은 판매원이 매장을 운영하는데 유통유와 같은 역할은 한다. 옴니채널 등장으로 패션 상품을 판매할 수 있는 채널은 급격하게 증가하였으며, 라이브 쇼핑과 같은 전혀 다른 판매방식까지도 생겨나고 있다. 옴니채널에서 판매원은 오프라인뿐만 아니라 매장에서 2~3개의 온라인 유통채널을 관리해야 하므로 신속하고 명확한 의사결정을 내려야 한다. 특히 프로모션 진행과 같은 매출과 직결된 사안에 대해서는 본사-유통업체-판매원 3자 커뮤니케이션의 중요성이 더욱 크기 때문에 판매원들과의 커뮤니케이션은 앞으로도 더욱 긍정적인 방향으로 개선되어야 할 것이다.

마지막으로, 판매원에 대한 지원은 옴니채널 환경에 맞게 이루어져야 한다. 기업의 비전, 브랜드 가치와 같은 추상적인 지원은 중요한 동기부여 요인이 될 수 있다. 하지만 일부 판매원들은 브랜드에 소속되어 있지만, 대다수의 판매원들은 계약관계로 개별 사업자들이기 때문에 이들에게 일반 기업 근로자 수준의 몰입이나 충성도를 기대하기는 어렵다. 이에 패션 기업들은 추상적인 경영지원 보다는 실무적인 차원 중심의 경영지원을 하고 있다. 패션기업은 더욱 다양한 경영지원을 통해 패션판매원들의 브랜드에 대한 소속감과 몰입 수준을 높일 수 있을 것이며, 이는 결국 판매원의 고객지향성을 높여 브랜드 소비자에게까지 전달될 수 있을 것이다.

이상의 연구결과를 통해 얻을 수 있는 실무적인 마케팅 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구의 결과를 통해 옴니채널 유통환경에서 패션판매원들이 실무적으로 필요로 하는 내부마케팅 요인 및 하위요인을 제시하였는데 그 의의가 있다. 둘째, 패션유통기업들은 본 연구에서 제시한 내부마케팅 요인을 활용하여 패션판매원들의 판매성과를 높이기 위한 동기부여 수단 및 교육훈련 자료로 활용할 수 있을 것으로 기대된다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 질적 연구 방법이 갖는 한계점 때문에 패션판매원 전체를 대표한다고 볼 수는 없다. 그럼에도 불구하고 옴니채널 환경에서 판매원을 대상으로 한 패션 기업의 내부마케팅 연구를 위한 근거로 활용될 수 있을 것이다. 이에 후속 연구에서는 본 연구에서 도출된 내부마케팅 요인을 토대로 패션판매원을 대상으로 한 실증연구를 실시하여 내부마케팅 도구의 타당성 확인을 할 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 코로나라는 특수한 외부시장

환경요인 때문에 연구 결과가 순수하게 옴니채널 환경으로 인한 것인지 설명하는 데 한계가 있다.

References

- Abidin, H. A. Z., & Roslin, R. M. (2019). The mediation effect of employee delight on the relationship between internal marketing and employee performance. *International Journal of Business and Society*, 20(3), 908–923.
- Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221–1241.
- Ahn, G. (2021). *Marketing*. Seoul: Hakhyunsa.
- Ahn, G., Hwang, S., & Jung, C. (2018). *Fashion marketing*. Seoul: Suhaksa.
- Bell, S. J., Mengüç, B., & Stefani, S. L. (2004). When customers disappoint: A model of relational internal marketing and customer complaints. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 112–126. doi:10.1177/0092070303261467
- Berman, B., & Thelen, S. (2018). Planning and implementing an effective omnichannel marketing program. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(7), 598–614.
- Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 33–40.
- Bullemore, J., & Cristóbal-Fransi, E. (2018). Personal selling, incentives and motivation. A systematic literature review. *Revista Espacios*, 39(45), 8.
- Chen, J., & Wu, S. (2016). The impact of customer relationship management and internal marketing on business performance: A comparison of lodging industries. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(1–2), 17–33. doi:10.1080/14783363.2014.935567
- Choi, J., Park, W., & Bae, B. Y. (2020). Impact of transformational leadership and internal marketing on management performance with the mediation of job satisfaction and customer orientation: Focus on clothing store managers. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 15(3), 89–101. doi:10.16972/APJBVE.15.3.202006.89
- Choi, J. E., Lee, K. M., & Hwang, S. J. (2014). The effects of service education and empowerment for sales person of fashion companies on customer orientation, job performance and job satisfaction. *The Research Journal of the Costume Culture*, 22(1), 28–41. doi:10.7741/rjcc.2014.22.1.028
- Choi, K. (2010). *Effects of internal marketing factors of fashion retailers on salesperson's job satisfaction, customer orientations, and job performance* (Unpublished doctoral dissertation). Dongduk Women's University, Seoul, Korea.
- Choi, M. (2019). An exploratory study of fashion consumer's decision journey in omni-channel environment. *Journal of Basic Design & Art*, 20(6), 505–518. doi:10.47294/KSBDA.20.6.37
- Chun, S. (2021). Omnichannel strategies of a manufacturer in a supply chain: Case study of retailers' strategic behaviors. *Journal of Product Research*, 39(2), 59–69. doi:10.36345/KACST.2021.39.2.008
- Chung, K. H., & Kim, D. U. (2002). A study in the relationship of internal marketing and market orientation. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 9, 19–46.
- Conduit, J., & Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation?. *Journal of Business Research*, 51(1), 11–24. doi:10.1016/S0148-2963(99)00044-2
- Cooper, J., & Cronin, J. J. (2000). Internal marketing: A competitive strategy for the long-term care industry. *Journal of Business Research*, 48(3), 177–181. doi:10.1016/S0148-2963(98)00084-8
- Dukes, S. (1984). Phenomenological methodology in the human sciences. *Journal of Religion and Health*, 23(3), 197–203.
- Gronroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Hartline, M. D., Maxham III, J. G., & McKee, D. O.

- (2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal of Marketing*, 64(2), 35–50. doi:10.1509/jmkg.64.2.35.18001
- Han, S., Kim, K., & Jang, Y. (2019). Understanding consumer's BOPIS(Buy Online Pick up In Store) choices. *Journal of Channel and Retailing*, 24(3), 1–25. doi:10.17657/jcr.2019.07.31.1
- Han, S., Kwon, D., Seo, I., Hong, S., Kim, M., & Choi, H. (2020). Customer service strategy in the omni-channel retail environment: Lotte department store case. *Journal of Consumer Studies*, 31(2), 151–170. doi:10.35736/jcs.31.2.7
- Hoogveld, M., & Koster, J. M. D. (2016). Implementing omnichannel strategies the success factor of agile processes. *Advances in Management & Applied Economics*, 6(2), 25–38.
- Jeon, I., & Joe, I. (2010). A study on the new whole model of internal marketing. *The Academy of Customer Satisfaction Management*, 12(2), 207–230.
- Jeong, H. S. (2019). A study on the application of cloud computing in the 4th industrial revolution. *The Journal of Korean Institute of Communications and Information Sciences*, 44(6), 1213–1222. doi:10.7840/kics.2019.44.6.1213
- Kang, S., Yi, S., & Hur, W. (2021). The relationship between experienced customer showrooming behavior, salesperson creativity, and job performance: The moderating role of service script. *Journal of Channel and Retailing*, 26(2), 76–101. doi:10.17657/jcr.2021.04.30.4
- Kim, J. (2021). *The Impact of service innovation activities on competitive advantage of service companies: Mediating effects of internal marketing and customer relationship management, moderating effects of employee behavior* (Unpublished doctoral dissertation). Soongsil University, Seoul, Korea.
- Kim, J., & Oh, H. J. (2022). The effects of sales services and organizational member relationships of fashion brand salesperson on job performance and job satisfaction. *Family and Environment Research*, 60(1), 131–145. doi:10.6115/fer.2022.009
- Kim, S. H. (2021). Between kindness and intrusiveness: A study on the relationship between the prosocial behavior of salespersons and the perceived intrusiveness of customers in information search situations through mobile phones in stores. *Korean Journal of Marketing*, 36(3), 79–108. doi:10.15830/kjm.2021.36.3.79
- Kim, S., & Kim, M. (2017). A study on omni-Channel strategy in fashion industry. *Journal of the Korean Society of Costume*, 67(1), 40–55. doi:10.7233/jksc.2017.67.1.040
- Kim, S., & Won, C. (2020). The effect of internal marketing on organizational commitment and management performance of tourist hotel: Focused on moderating effect of organizational trust. *Journal of Tourism and Leisure Research*, 32(12), 155–174.
- Kim, Y., & Lee, Y. (2017). A study on the consumers' perceptions and behavioral characteristics toward fashion products in omni-channel retailing. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 41(1), 170–183. doi:10.5850/JKSCT.2017.41.1.170
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1991). *Principles of Marketing*, 5th edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2021). *Marketing management*. London: Pearson.
- Latif, K. F., & Baloch, Q. B. (2015). Role of Internal Service Quality (ISQ) in the relationship between Internal Marketing and Organizational Performance. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 8(2), 230–250.
- Le Meunier-FitzHugh, K., Massey, G. R., & Piercy, N. F. (2011). The impact of aligned rewards and senior manager attitudes on conflict and collaboration between sales and marketing. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1161–1171. doi:10.1016/j.indmarman.2010.12.002
- 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: Focusing on salespersons of fashion brands targeting middle-aged customers. *Journal of*

- the Korean Society of Fashion Design*, 11(3), 29–45.
- Lee, H. J., & Choo, T. G. (2011). Fashion product salesperson's perception of fashion company in the middle management system of department store. *Fashion & Textile Research Journal*, 13(5), 705–716. doi:10.5805/KSCI.2011.13.5.705
- 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., & Kwon, H. (2009). The effect of internal marketing factors in import apparel company on job satisfaction. *Journal of Fashion Business*, 13(5), 66–80.
- Lee, J., & Yun, D. (2000). A study on the internal marketing factors for enhancing performance: Centered on the tourist hotel in Kyong-ju. *Korean Journal of Hospitality and Tourism*, 9(1), 7–29.
- Lee, O. (2011). The effect of customer satisfaction and customer orientation on service delivery level. *Fashion & Textile Research Journal*, 13(4), 531–537. doi:10.5805/KSCI.2011.13.4.531
- Oh, J. (2021). A study on the satisfaction and IT strategy needs of offline fashion store based on omni-channel Strategy. *Journal of the Korea Institute of Spatial Design*, 16(5), 341–352. doi:10.35216/kisd.2021.16.5.341
- Paul, J., & Sahadev, S. (2018). Service failure and problems: Internal marketing solutions for facing the future. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 304–311. doi:10.1016/j.jretconser.2016.08.007
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449–462. doi:10.1108/08876040010347589
- Seo, M. J., & Jun, D. (2018). A study of consumers' responses to the attributes of salespeople in fashion retail stores. *Fashion & Textile Research Journal*, 20(5), 509–519. doi:10.5805/SFTI.2018.20.5.509
- Shin, H. (1999). *Impacts of internal marketing on the employees' organizational identification in hotels* (Unpublished doctoral dissertation). Kyonggi University, Suwon, Korea.
- Shin, S., & Shin, J. (2021). The relationships among CEO's role, internal marketing, market Orientation, patient satisfaction, and hospital image. *Journal of the Korea Society of Computer and Information*, 26(1), 189–199. doi:10.9708/JKSCI.2021.26.01.189
- Sohail, M. S., & Jang, J. (2017). Understanding the relationships among internal marketing practices, job satisfaction, service quality and customer satisfaction: An empirical investigation of Saudi Arabia's service employees. *International Journal of Tourism Sciences*, 17(2), 67–85.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of retailing*, 91(2), 174–181. doi:10.1016/j.jretai.2015.02.005
- Yi, H., & Jeong, N. (2017). Omni-channel trends and examples in domestic and overseas market. *Korean Management Consulting Review*, 17(3), 231–240.
- Yi, Y. (2019). *Service marketing*. Seoul: Hakhyunsa.
- Yoo, J. (2019). Effect of employee's brand relationship on perceived customer orientation: From external and internal customer perspectives. *Korean Journal of Business Administration*, 32(6), 943–964. doi:10.18032/kaaba.2019.32.6.943

Received (November 17, 2022)

Revised (January 7, 2023; January 26, 2023)

Accepted (February 2, 2023)