한국의류산업학회지
제15권 제1호, 2013
<연구논문>

Fashion & Text. Res. J.
Vol. 15, No. 1, pp.22-34(2013)
http://dx.doi.org/10.5805/SFTI.2013.15.1.022

백화점 중간관리 형태에서 패션제품 판매원의 백화점에 대한 인식

이현진[1)] · 추태귀[2)†]
[1)]경북대학교 의류학과
[2)]경북대학교 패션디자인 전공

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

Hyun Jin Lee[1)] and Tae Gue Choo[2)†]
[1)]Dept. of Clothing & Textiles, Kyungpook National University; Daegu, Korea
[2)]Dept. of Fashion Design, Kyungpook National University; Sangju, Korea

Abstract : This study investigates the perception of conflict and satisfaction factors by salesperson of department store middle management system. This study was performed through a qualitative research method. An in-depth interview was given to 14 fashion shop managers and salespeople who have three or more years of department store work experience. The results show two categories of factors(factors according to power sources and factors according to job environment) that influence the perception of department store middle management system by fashion product salesperson. The factors(according to power sources) were classified into coercive power, reward power, expert/informational power, and referent power. The factors(according to job environment) were classified into physical environment, work conditions, and regulations.

Key words: middle management system(중간관리), power sources(권력원천), job environment(직무환경), conflict and satisfaction(갈등 및 만족)

1. 서 론

최근 백화점과 대형 할인마트, TV홈쇼핑 등 대규모 유통업체의 중소납품업체에 대한 입점 및 퇴점 강요 횡포와 높은 수수료율 등에 대한 관심이 높아지고 있다. 이에 공정거래위원회는 2012년 1월 1일부터 대형유통업체의 불공정 행위에 대한 규제를 강화하는 내용의 '대규모 유통업에서 거래 공정화에 관한 법률'을 시행하였다(The Asia Economy Daily, 2012). 이처럼 유통업체와 중소납품업체 사이에서는 계속해서 갈등이 발생하고 있고, 이는 유통경로 상 불가피하게 생성되는 부분이라고 볼 수 있다.

백화점에서는 고객의 욕구를 만족시켜 줄 제품이 필요하고 패션업체는 제품을 판매할 시장 또는 고객과 상품을 연결시켜주는 기능이 필요하다는 관점에서 백화점과 패션업체는 상호의존적 관계이면서 대등한 관계라 할 수 있다(Fair Trade Commission, 2009). 또한 백화점과 패션업체 사이에서 상품을 직접적으로 고객에게 판매하는 판매원 또한 중요한 역할을 하고 있으며, 특히 국내 백화점에서 주로 운영되는 패션제품 유통형태인 중간관리 형태 매장의 경우는 판매원이 또 하나의 유통경로 구성원으로서의 대등한 관계를 유지할 수 있다. 현재 국내 백화점의 중간관리 형태란 대부분 중간관리자(샵매니저 및 점주 등)가 패션업체의 상품판매를 대행하고 마진을 챙기는 방식이다(Youn & Nam, 2000). 따라서 중간관리 형태의 매장에서 판매를 담당하는 중간관리자의 경우 계약은 패션업체와 맺고, 실질적으로 근무를 하는 곳은 매장이 입점해 있는 백화점이기 때문에 패션업체와 백화점 모두와 동등한 거래관계에 있으며, 백화점과 패션업체를 연결시켜주는 하나의 독립적인 유통 경로원이라고 볼 수 있다. 이러한 중간관리 형태의 판매원은 패션업체 및 백화점과 계약 관계에 있기 때문에 패션업체 및 백화점에 소속되어 있는 정규직원과는 차별화 된다.

하지만 현재 국내 백화점의 대부분은 시장에서 높은 판매력과 수단을 가지고 있기 때문에 실제 거래관계는 상호 의존적이라기보다는 패션업체가 백화점에 의지할 수밖에 없는 의존적 거래관계를 이루고 있으며 백화점은 강자의 위치에 놓이게 된다. 이러한 우월적 지위를 이용한 권력행사는 중간관리 형태의 판매원들에게도 직접적 또는 간접적으로 부정적인 영향을 미칠 수 있으며, 이는 판매원의 성과 및 실적과 이어져 최종적으로는 백화점과 패션업체 그리고 소비자 모두에게 좋지 않은 결과

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

를 낳을 수 있다. 이처럼 백화점에 입점해있는 중간관리자의 입장에서 백화점과의 관계에 기인하여 발생할 수 있는 만족 및 갈등 요인들이 있을 것이다. 백화점 내 차지하는 패션제품 브랜드의 비중이 점점 커지고 있으며 백화점 거래에 대한 불만과 판매원들의 직무환경에 대한 불만 등의 표출은 언론을 통해 점점 많아지고 있는 실정 등을 고려할 때 유통경로 상 백화점과 중간관리 형태 매장의 판매원들 간의 관계에 대한 정확한 상황과 현재 백화점이 행하고 있는 권력행태에 대한 구체적인 연구가 필요할 것으로 생각된다.

패션제품에 대한 유통경로 상의 불공정거래 관행이나 유통경로원의 우월적 지위를 이용한 권력행사 등에 관련된 기존 연구들은 주로 백화점과 백화점에 패션제품을 납품하는 패션업체와의 관계에 미치는 영향을 살펴보는 것이 대부분이었으며(Jung, 2001; Lee, 2002; Park, 2008), 백화점과 패션업체 사이에서 패션제품을 판매하는 중간관리 매장 판매원들 관점에서의 연구는 거의 이루어지지 않았다. 또한 백화점에서 패션제품을 판매하는 판매원의 경우 대부분이 중간관리 매장임에도 불구하고 독특한 유통구조에서 나타나는 하나의 유통 경로원으로 인식되지 않고 단지 물건을 판매하는 일차적인 역할을 하는 판매원으로서의 직무만족, 직무성과 등에 대한 연구가 주로 이루어져 왔다.

본 연구에서는 백화점 중간관리 형태의 판매원과 거래관계 있는 패션업체 본사 및 백화점과의 관계 중에서 패션업체 본사와의 관계에서 인식하는 긍정적, 부정적 요소를 분석한 Lee and Choo(2011)의 선행연구에 이어 백화점과의 관계에서 인식하는 갈등 및 만족 요소를 알아보고자 한다. 이를 위해 패션제품을 취급하는 중간관리 형태 매장의 판매원들을 대상으로 심층면접을 실시하고, 이들이 백화점의 권력원천과 직무환경에 따라서 인식하는 갈등 및 만족 요소는 무엇인지 밝힘으로써 백화점과 중간관리 매장 판매원들 사이의 긍정적 관계형성에 도움을 주고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1. 중간관리 매장과 백화점과의 거래관계

국내 중소패션업체와 백화점과의 거래형태는 거의 대부분 특정매입 형태의 거래이다. 여기서 특정매입거래는 유통업체인 백화점이 반품 조건부로 납품업체인 패션업체로부터 상품을 외상매입하여 판매하는 거래형태를 말하며 백화점은 형식적으로만 매입하여 백화점 명의로 계산하면서 상품 판매대금의 일정률을 판매수수료로 받게 되는 것이다(Fair Trade Commission, 2011). 이러한 특정매입거래는 백화점이 재고관리의 부담을 갖지 않게 되고, 납품업자의 입장에서는 판매수수료율만 정해지면 상품의 입출고가 자유롭다는 장점이 있기 때문에 우리나라 백화점 거래형태에서 가장 높은 비율을 차지하고 있다. Korea Federation of Small and Medium Business(2009)의 자료에 따르면 2009년 특정매입 거래의 비율이 70% 대를 유지하고 있는 것으로 나타났다.

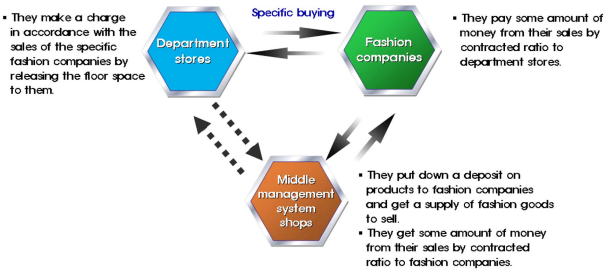

Fig. 1. Transection structure of the middle management system.

백화점과 패션업체 사이에는 앞서 언급한 특정매입 형태가 형성되어 있고 그 안에서 중간관리 형태라는 또 다른 거래관계가 형성되어 있다. 중간관리 형태란 백화점이나 할인점 등에서 특정업자가 패션업체의 상품판매를 대행하고 마진을 챙기는 형태를 말한다(Youn & Nam, 2000). 우리나라 패션제품의 95% 이상이 중간관리 형태로 백화점에서 유통되고 있는 실정이며, 샵마스터 또는 샵매니저와 같은 중간관리자를 매장의 책임자로 두고 운영되고 있다. 이러한 중간관리 형태의 매장은 패션업체가 판매효율과 관리효율을 높일 수 있다는 장점이 있으며, 백화점 측에게도 구매와 재고의 부담을 가볍게 해주는 이점이 있다(Lee, 2002). 중간관리 매장과 백화점과의 관계측면을 살펴보면, 유통경로 상에서 중간관리 매장이 패션업체와 백화점을 대신해서 판매를 한다고 생각할 수 있으며, 이들 간의 거래구조를 정확히 분석하자면 Fig. 1과 같이 중간관리자와 백화점, 중간관리자와 패션업체, 백화점과 패션업체와의 관계로 복잡한 구조적 특성을 가지고 있음을 알 수 있다.

백화점과 패션업체는 특정매입거래 계약 시 판매수수료율, 대금지급조건, 판매사원 파견, 물류, 매장위치 및 면적 계약을 하게 되며, 상황에 따라 판촉행사, 인테리어에 대한 계약을 하게 된다(Fair Trade Commission, 2009). 하지만 공정한 계약의 형태가 이루어지기 보다는 백화점이 실질적인 영향력을 행사하면서 패션업체에게로 많은 부담을 떠넘기는 것이 일반화되어 있는 실정이다. 매장 디스플레이의 경우 백화점 측에서 대부분 전체적인 레이아웃을 정하고 구체적인 디자인과 비용은 패션업체에 주로 부담하도록 하고 있으며, 판촉사원의 월급 및 관리 또한 패션업체가 부담하도록 하고 있다. 또한 높은 판매수수료율과 판매수수료의 부당인상, 판촉비 등의 불공정 거래 등으로 패션업체가 많은 어려움을 겪고 있다. 백화점과의 거래관계에서 나타나는 불공정 거래행위에 대한 것을 살펴보면 특판행사 참여, 매장위치 및 인테리어 변경 강요, 타백화점의 매출정보 부당취득, 배타적 거래 강요 등으로 나타났다(Korea Federation of Small and Medium Business, 2009). 이러한 패션업체의 부담은 패션업체와 계약관계에 있는 중간관리자인 샵마스터 및 샵매니저에게 고스란히 넘어가게 된다. 패션업체는 자신들의 부담을 최소화하기 위해서 중간관리자에게 판촉사원의 월급, 판촉비, 특판행사, 인테리어 비용 등의 일정부분을

부담시키기 때문이다. 이러한 악순환 구조는 패션업체들의 상품개발, 제품 품질개선 곤란 등으로 이어지고 판매를 담당하고 있는 중간관리자들의 판매부진의 결과로 나타나게 될 것이다.

이처럼 중간관리 형태 매장의 독특한 거래구조에서 근무하는 판매원들은 백화점과 패션업체 본사 양쪽 모두에서 긍정적, 부정적 영향을 받고 있다. 이들의 경우 계약은 패션업체 본사와 하고 실질적인 근무는 백화점 매장에서 이루어지기 때문에 패션업체 본사보다는 백화점의 권력행사에 더 직접적인 영향을 받을 것으로 생각된다. 따라서 패션업체와 백화점과의 거래관계에서 또 하나의 유통경로로 생각할 수 있는 중간관리 매장의 판매원이 백화점과의 관계에 있어서 직접적으로 느끼고 있는 만족 및 갈등 요소들은 무엇이 있는지 살펴볼 필요성이 있다.

2.2. 권력원천에 따른 갈등 및 만족

갈등은 오늘날 개인과 집단이 조직화된 사회에서 보편적으로 나타나는 현상으로 볼 수 있다(Lee, 2006). 유통 경로원 사이에서 흔히 발생하는 갈등 현상은 유통 경로원이 목표를 수행하는데 다른 유통 경로원에 의해 방해받는 것을 의미한다(Jung, 1998). 이러한 갈등은 대부분 거래 관계에 있는 당사자들 간의 목표 불일치, 영역 불일치, 의사소통장애, 현실에 대한 인식차이 등으로 발생한다(as cited in Kim & Lee, 2010).

Park(2008)은 경로갈등의 원인을 크게 7가지로 보고 역할의 부조화, 자원의 희소성, 인식의 차이, 기대의 차이, 의사결정의 불일치, 목표 불일치, 의사소통의 어려움으로 분류하였다. Jung(1998)는 갈등의 원인을 여성 의류 입점업체 측면에서 살펴보았을 때 유통 경로인 백화점 수의 한정으로 제한된 자원을 들 수 있으며, 백화점과 여성 의류업계의 판매 목표 불일치, 제품의 애프터 서비스나 반품의 역할/영역의 불일치, 지각의 불일치, 의사 소통의 어려움 등으로 분류하였다.

Lee(2006)에 따르면 갈등은 크게 업무적 갈등과 관계적 갈등으로 나눌 수 있는데, 업무적 갈등에는 구성원 간의 목표 불일치, 역할 불일치, 지각 불일치가 있고, 관계적 갈등에는 의사소통에 의한 갈등과 권력원천에 의한 갈등이 있다고 하였다. 이 중에서 권력원천에 의한 갈등은 일반적으로 유통 경로 주도자가 지니고 있는 권력에 의해서 일어나는 갈등요소를 말한다. Wilemon(1972)은 권력을 경로구성원이 그의 목표를 달성하기 위해 영향력을 행사하여 다른 경로구성원의 행위를 변화시키는 능력으로 보고 있다. 이러한 권력원천의 종류는 일반적으로 보상적 권력, 강압적 권력, 전문적 권력, 준거적 권력, 합법적 권력 5가지로 분류한다(French & Raven, 1959). 또한 권력 원천을 각각 강제적 권력 원천과 비강제적 권력원천으로 분류할 수도 있다(Beier & Stern, 1969; Hunt & Nevin, 1974, Jung, 1998; Park, 2008).

만족은 다른 구성원과의 관계에 있어서 관계의 모든 측면들에 대한 평가에서 나타난 긍정적인 감정 상태라고 할 수 있으며(Anderson & Narus, 1990), 장기적인 관계의 지속성을 이끌어내는 역할을 한다(Ganesan, 1994; Kim & Lee, 2010). 이러한 경로 구성원 간의 만족에는 경제적 만족과 사회적 만족 두 가지 형태가 있는데, 경제적 만족은 관계로부터 나오는 물적 보상에 대한 기업의 긍정적인 정서적 반응으로 정의되며, 사회적 만족은 관계의 비경제적, 개인적, 심리적 측면에 대한 업체의 긍정적인 정서적 반응으로 정의된다(as cited in Lee et al., 2005). 경로구성원 간의 갈등을 일으키는 요소 중의 하나인 권력원천은 구성원과의 관계에서 만족감을 줄 수도 있다. 백화점 입점에 대한 자부심, 고객 유치 능력, 유익한 정보제공, 매장 크기의 선정, 매장 위치의 선정, 좋은 결제 조건 등과 같은 비강제적 권력원천의 경우 언쟁이나 토론과 같은 현재적 갈등을 줄이는 경향을 보였다(Jung, 1998).

대부분의 패션제품 매장에서 근무하는 판매원의 경우 백화점의 정규직원이 아닌 중간관리제 형태의 매장이라는 독특한 구조 하에서 패션업체 본사와의 계약으로 일을 하고 있다. 백화점은 자신들의 우월적 지위를 이용하여 중간관리 매장의 판매원들에게 권력을 행사하는 경우가 많다. 따라서 본 연구에서는 중간관리제 형태에서 근무하고 있는 패션제품 판매원을 하나의 유통경로 구성원으로 보고 백화점과 중간관리제 매장과의 관계적 측면에서 발생하는 만족 및 갈등 요소를 권력원천에 따라 강제적 권력원천, 보상적 권력원천, 전문적, 정보적 권력원천, 준거적 권력원천으로 분류하여 살펴보고자 한다.

2.3. 직무환경에 따른 갈등 및 만족

직무환경은 조직 구성원의 갈등 및 직무만족에 중요한 영향을 미치는 요인으로 생각되어 학자들에 의해 많은 연구가 이루어져 왔다. 하지만 직무환경은 단순한 속성이 아닌 매우 복합적인 속성으로 구성되어 있기 때문에, 직무환경 요인에 대한 이론이 학자들마다 일치하지 않고 있다(Jeong & Jang, 2010).

직무환경은 직무에 내재되어 있는 특성과 판매원이 직면하는 작업장 상황으로 정의할 수 있다(Park & Seol, 2011). Herzberg(1966)는 내재적 직무환경 요인으로 성취감, 인정, 일 자체, 책임감, 성장감 등의 동기요인(만족요인)과 직무의 외적인 요소인 외재적 직무환경으로 회사의 정책과 규정, 작업조건, 상사와의 관계, 감독, 임금 등의 위생요인(불만요인)으로 분류하였다. Park and Seol(2011)은 직무환경을 Herzberg의 기본 분류를 바탕으로 하여 역량발휘, 도전적인 과업수행, 과업의 다양성, 개인적 발전, 인정 등으로 구성된 내재적 직무환경과 복지후생, 급여인상, 고용안정, 훈련기회 등으로 구성된 외재적 직무환경, 개인적 삶을 위한 시간, 호의적인 부서분위기 등 작업분위기와 관련된 사회적 직무환경으로 분류하였다.

Gibson(1985)은 직무스트레스 요인을 불빛, 경음, 기온, 오염된 공기로 구성된 물리적 환경요인, 역할갈등, 역할모호성, 작업과다, 책임감, 경력개발결여, 직무설계로 구성된 개인적 환경요인, 동료, 부하 및 상사와의 불편한 관계로 구성된 집단스트레스 요인, 참여결여, 조직구조, 과업수준, 명확한 정책으로 구성된 조직 스트레스 요인으로 구분하였다. Jeong and Jang(2010)은 인적환경, 물리적환경, 보상체계, 업무전문성으로

직무환경을 분류하였다.

내재적, 외재적 직무환경 요인은 판매원의 동기유발측면에서 긍정적인 효과를 갖게 하여 직무만족도를 높여주기도 하지만 직무스트레스 및 갈등을 유발하기도 한다. Ahn(2005)은 패션 샵매니저의 직무만족에 직접적인 영향을 주는 직무스트레스 요인으로 과다한 근무시간과 연장근무 등으로 개인적 시간을 갖기 어려운 점과 고객에 대한 일방적인 서비스 강요 등을 포함하였다.

이처럼 직무환경 요인은 매우 다양하게 나타나는데 직무환경에 대한 호의성에 대한 지각과 만족감은 개인의 능력과 특성에 따라서 달라질 수 있다. 이는 조직이 의도한 직무환경과 판매원이 지각하는 직무환경에 차이가 생길 수 있음을 보여주는 것으로 조직의 효율적 관리운영 측면에서 조직에 대한 판매원 태도를 파악하여 문제점과 갈등 요인을 줄여 직무수행에 긍정적인 영향을 미칠 수 있도록 해야 한다. 따라서 판매원이 업무를 수행하는 백화점의 직무환경은 개인의 직무만족 및 스트레스에 영향을 미칠 것이며 이는 백화점과 판매원 간의 갈등에 직접적으로 영향을 미칠 것으로 생각된다.

3. 연구 방법

3.1. 연구대상 및 자료수집

면접대상자는 목적적 표본추출을 통해 연구 목적에 적합하다고 판단한 대구지역 백화점의 중간관리형태 매장에서 패션제품 판매경력이 3년 이상인 샵매니저 및 판매원 14명을 선정하였으며, 연구주제에 영향을 줄 수 있는 인구통계학적 요인과 매장 직위 및 근무 기간, 취급하는 패션제품의 종류 등을 고려하였다. 면접은 2011년 1월 28일부터 2월 1일까지 일대일 심층면접으로 진행하였고, 면접시간은 1명당 1시간 30분 정도 소요되었으며 면접진행시 질문의 순서와 용어표현 등에 원활한 진행을 위해 면접 전 질문지의 내용을 읽어 본 뒤 적절한 응답을 하도록 하였다. 모든 면접 내용은 면접자의 양해를 얻어 녹음하였고, 중요하다고 생각되거나 참고해야 할 사항들은 직접 기록하였다.

전체 면접 대상자 14명의 특성을 살펴보면(Table 1), 연령은 20대(1명), 30대(4명), 40대(7명), 50대(2명), 성별은 여성(13명), 남성(1명), 경력은 3-10년(5명), 11-20년(9명), 제품유형은 여성의류(6명), 골프의류(3명), 스포츠의류(2명), 패션잡화(3명)로 나타났다. 면접 대상자는 백화점 중간관리 형태에서 패션제품 판매원의 패션업체에 대한 인식을 연구한 Lee and Choo(2011)의 선행연구와 같음을 밝힌다.

3.2. 연구방법

본 연구는 백화점 중간관리 형태에서 패션제품을 판매하는 샵매니저 및 판매원들이 백화점과의 관계에서 느끼는 갈등 및 만족 요인과 직무환경에서 나타나는 갈등 및 만족 요인들에 대해 살펴보기 위하여 질적 연구방법인 심층면접을 실시하였다. 면접 방법은 면접지침법을 사용하여 개략적으로 사전에 주제나 논점을 구체화시키고 면접 진행과정에서 질문의 순서와 용어표현을 면접자가 자유롭게 구사하였다.

면접 질문으로는 중간관리 매장에서 근무하는 판매원으로서 백화점과의 관계에서 불만족스러운 부분과 만족스러운 부분은 무엇인가?, 백화점이 행하는 강압적인 권력행사는 어떤 것이 있으며 그에 대한 생각은 어떠한가?, 백화점에서 물질적, 정신적으로 행하는 보상적인 부분은 어떤 것이 있으며 그에 대한 생각은 어떠한가? 백화점에서 전문적, 정보적으로 제공하는 교육 및 프로그램은 어떤 것이 있으며 그에 대한 생각은 어떠한가?, 백화점의 명성 및 수준이나 점포위치, 백화점의 고객집객능력이 판매에 어떠한 영향을 미치는가?, 패션제품을 판매하는 판매원으로서 백화점의 직무환경(물리적 환경, 근무조건, 백화점

Table 1. Demographic characteristics of participants

Participants	Gender	Age	Sales experience	Job position	Brand type	Product type
A	Female	48	20	Shop manager	National	Womens wear
B	Female	55	16	Shop manager	National	Sports wear
C	Female	41	15	Shop manager	Designer	Accessory
D	Female	49	10	Shop manager	National	Sports wear
E	Female	40	15	Shop managerr	National	Accessory
F	Female	34	3	Second staff	Designer	Accessory
G	Female	37	12	Second staff	National	Womens wear
H	Female	50	15	Shop manager	National	Womens wear
I	Female	39	12	Shop manager	National	Sports wear
J	Female	42	16	Shop manager	National	Golf wear
K	Male	27	5	Shop manager	Licensed	Sports wear
L	Female	30	6	Second staff	National	Womens wear
M	Female	40	3	Second staff	National	Womens wear
N	Female	47	15	Shop manager	Licensed	Womens wear

규정)에서 받는 불만족 요인과 만족 요인은 무엇인가? 등으로 이루어졌다.

각각의 면접 기록과 녹음 내용을 바탕으로 면접대상자의 표현을 그대로 전사하였으며, 전사된 자료의 정리와 분석은 Creswell(1997)의 사례분석 기법을 토대로 한 연역적 분석방법을 시도하였다. 연역적 분석방법은 기존의 개발적 연구에 초점을 둔 귀납적 분석과정과는 달리 확인적 연구에 초점을 둔 방법이다. 연구사례에 대한 일정한 개념적 특성 또는 그에 따른 사전의 일정한 이론적 전제 등을 검증하는데 주력하는 것이다(Kim, 2006). 본 연구에서는 선행연구에서 제시한 권력원천 및 직무환경 요인을 중심으로 면접결과를 범주화하며 그에 따른 갈등 및 만족 요인을 분석하였다. 선행연구의 요인들을 가지고 중간관리 형태의 판매원들과 백화점 및 패션업체 본사와의 관계를 양적연구로 분석한 Lee and Choo(2012)의 논문을 통해 인식요소들의 분류 타당성을 설명할 수 있다.

4. 결과 및 논의

유통경로 상에서 나타날 수 있는 권력원천 요인을 분류한 선행연구들(Beier & Stern, 1969; Hunt & Nevin, 1974, Jung, 1998; Park, 2008)과, Herzberh(1996), Gibson(1985)의 직무환경 요인을 바탕으로 중간관리 형태의 매장에서 패션제품을 판매하는 판매원들이 백화점에 대해서 인식하는 요인을 분류한 결과 권력원천에 따른 인식요인과 직무환경에 따른 인식요인 2가지로 분류되었다. 구체적인 분류내용은 다음과 같다.

4.1. 권력원천에 따른 인식요인

권력원천에 따른 인식요인을 분석한 결과 강제적, 보상적, 전문적/정보적, 준거적 권력원천으로 분류되었다.

4.1.1. 강제적 권력원천에 대한 인식요인

중간관리 형태 매장의 판매원들은 백화점이 행하는 강제적 권련원천에 대해서 무조건적 고객중심, 고객관리에 대한 무리한 요구, 매출압박, 판매업무 외 요구사항, 파견사원 차별대우 등 대부분 부정적인 인식을 가지고 있었다.

판매원들은 백화점이 소비자 과실에 의한 제품 손상 및 반품에 대한 해결과 책임을 판매원에게 전가하고, 무조건적인 고객 서비스를 강요하고 있다고 지적하였다. 백화점 입장에서는 고객과의 문제가 발생했을 때 백화점의 이미지를 고려하여 무조건 고객의 편을 들어주는 경우가 많으며, 그로 인해 판매사원들의 인권이 보장되지 않고 있는 것으로 나타났다. 고객의 과실이 입증되더라도 고객이 우선이라는 백화점의 입장을 판매사원들에게 계속해서 강요하여 극단적으로는 직업에 대한 회의감마저 들기도 한다는 응답도 있었다. 백화점과 입점업체와의 거래관계에서 일방적 책임전가, 영업할동 간섭과 같은 강압적 거래관계가 갈등에 정(+)의 영향을 미친다는 Park(2008)의 연구를 부분적으로 뒷받침 하는 결과이다.

"백화점 측에서 고객과의 소리가 시끄러우면 무조건 배상을 해줘라. 이런 식으로 울며 겨자 먹기로 반품하는 경우도.." (47세, 여성의류 샵매니저)

"물론 고객입장도 중요하죠. 물건을 사시는 입장이니깐 그죠. 중요하긴 한데 이 판매사원들의 인권도 있거든요." (40세, 패션잡화 샵매니저)

"분명히 소비자과실도 고객과실인거지만 고객이 큰소리치면 어쩔 수 없다는 백화점 지금 현실이 그렇거든요." (40세, 여성의류 샵매니저)

"여기는 백화점이잖아. 말 한마디 못해 우리는. 항상 당해. 그게 내가 정말 여기 명찰을 떼고 나가고 싶었던 가장 큰 그거였어요." (39세, 스포츠의류 샵매니저)

백화점이 부담해야 할 판매 촉진 부분인 고객관리에 있어서도 중간관리자인 판매원들이 관리에 필요한 비용을 부담하고 있었다. 백화점에서는 고정고객들을 관리하기 위해서 정기적으로 판매행사를 실시하며 그와 함께 고객들에게 사은선물을 제공한다. 또한 명절에 감사선물을 보내고, VIP 손님들의 식사초대 등 타 백화점으로의 고객 이탈을 막기 위한 수단으로 다양한 판매 촉진을 행하고 있다. 고객관리를 위한 다양한 판매 촉진 수단들은 판매원들에게도 판매활동 및 판매성과에 도움이 되지만, 대부분의 백화점에서 이러한 비용을 중간관리자인 판매원들에게 일방적으로 부담시키고 있는 것으로 나타났다. 대기업 의류브랜드의 경우 패션업체 본사에서 판촉 비용의 일정부분을 부담하기도 하지만 중소기업 의류브랜드에서는 중간관리 매장에 경제적인 도움을 주기가 현실적으로 힘들어 중간관리 매장의 샵매니저들이 판촉 비용을 부담하고 있는 것을 알 수 있다(Lee, 2002).

"행사를 하면은 뭐 선물 같은 거라던지.. 이런 쪽을 전부다 우리한테 떠안기니까... 뭐 명절되고 하면 고객들한테 선물 돌리고 이런 거라든지, 개인 부담하라 그러거든요. 사비로." (42세, 골프 의류 샵매니저)

"우리한테만 고객들 초대해라, 식사 초대해라, 무슨 행사 이벤트 해라.." (39세, 스포츠의류 샵매니저)

응답자들은 백화점의 강압적인 매출압박이 직무활동 중 스트레스의 큰 부분을 차지한다고 하였다. 중간관리 매장의 경우 매출에 대한 압박이 더 큰 것으로 나타났으며, 목표매출을 달성하지 못할 경우 사소한 트집을 잡거나, 정기적으로 있는 백화점 MD 개편 시기에 매장의 위치가 바뀌는 등의 불이익을 당한다는 응답도 있었다.

"백화점도 저희한테 하는거는 매출로 쪼을 수밖에 없죠. 그러니까 목표매출이 있는데 그걸 못하면 이제 싫은 소리하고.." (40세, 여성의류 둘째사원)

"백화점에서 매출에 대한 스트레스를 제일 많이 주죠." (55세, 골프의류 샵매니저)

판매원들은 판매업무 외에 백화점 포인트 카드의 가입 유도 등 의무적으로 행해야 하는 업무 외적인 일들이 많은 것으로 나타났다. 패션제품을 취급하는 판매원들의 경우 기본적인 판매활동에서부터 재고관리, 디스플레이, 매장청소, 고객관리 등 다양한 업무를 수행하고 있고, 특히 세일행사 및 이벤트행사 기간의 경우에는 업무량이 더욱 많아진다. 몇몇 백화점에서는 백화점 포인트 카드를 매장마다 할당을 줘서 의무적으로 고객들에게 가입을 시키는 등의 강압행위를 하고 있다고 응답하였다. 이러한 판매업무 외 요구사항들은 판매원들의 근무의 질을 떨어지게 하며 결과적으로는 매출성과에도 좋지 않은 영향을 미칠 수 있음을 고려해야 한다.

"어떤 지켜야 될 제반적인 상황들. 해야 할 좀 어떤... 그런 것들이 의무적으로 이렇게 정리하고 노트에 이런 거 뭐, 파악하고 이런 거 있잖아요." (50세, 여성의류 샵매니저)
"포인트 회원가입 같은거 브랜드마다 할당줘서 하는거.." (40세, 여성의류 둘째사원)
"백화점 포인트 카드 이런 권유 무조건해라. 이제 매장 배당이 달달이.." (55세, 골프의류 샵매니저)

패션업체에서 파견된 파견사원이라는 이유로 근무시간 및 복지 등에서 백화점 정규직원과 차별 대우를 받아야 한다는 것에 판매원의 스트레스가 크다는 것을 알 수 있다. 응답자들은 백화점에서 중간관리 매장의 판매원들을 협력자로 보는 것이 아니라 약간의 주종관계로 생각하여 정규직원과 차별된 대우를 한다고 지적하였다. 백화점 직영사원의 경우 주5일 근무가 시행되고 있고, 복지혜택을 누릴 수 있지만 중간관리 매장의 경우에는 패션업체 본사와 계약이 되어 있기 때문에 백화점으로부터 실질적으로 제공받는 혜택은 거의 없는 것으로 나타났다.

"저희가 판촉사원.. 판매를 촉진하는 사람이란 뜻이죠. 그러니깐 이 평등한 수평관계가 아니고 어느 정도는 약간은 주종관계 같은 그런 게 있어요." (40세, 패션잡화 샵매니저)
"직영사원과 판촉사원간의 차이가 쫌 많이 나고, 저희가 이제 회사상태로 있다 보니깐 지금 저 다른 데는 주5일 근무 하는데도 많지만 저희는 주5일 근무가 될 수가 없잖아요. 그런 형평성도 쫌 차이가 나고.." (40세, 패션잡화 샵매니저)
"(직원할인)정직원만 되지. 여기 그러니깐 파견된 사원은 전혀 없어요." (55세, 골프의류 샵매니저)
"이 백화점에 파견사원이기 때문에 그런 복지 같은 건 없죠." (41세, 패션잡화 샵매니저)

이렇게 백화점의 일방적이고 강압적인 태도로 인해 판매원들은 어려움 및 불만을 갖고 있지만 백화점과 지속적이고 좋은 관계를 유지하기 위해서 의견 불일치나 언쟁을 피해 자신의 의견을 나타내지 못하는 경우가 많다(Jung, 1998).

4.1.2. 보상적 권력원천에 대한 인식요인

보상적 권력원천에 대한 인식요인으로 차등지원과 불평등, 능력인정, 문화생활 지원으로 나타났으며, 이러한 보상적 권력원천에 대해서 부정적 인식과 긍정적 인식 모두 가지고 있는 것으로 나타났다.

백화점은 매출에 따라서 백화점 입점 브랜드 및 판매원들에게 차별적인 지원과 불평등한 대우를 하는 것으로 나타났는데, 이는 매출에 대한 스트레스로 나타나면서도 매출성과가 좋을 경우 행사 날짜의 우대, 좋은 매장 위치 선점 등의 대우를 받을 수 있다고 응답하였다. 정해져 있는 할인율이 있는데도 불구하고 타 브랜드에 추가 세일을 할 수 있게 해주거나, 세일행사 날짜를 고객들이 많이 오는 주말로 잡아주는 등에 대한 백화점의 행위는 브랜드의 매출실적에 따라서 판매원들의 인식정도가 다르다고 볼 수 있다. 매출이 좋은 매장에서는 이러한 차등지원이 판매의욕을 불러일으키고 경쟁의식을 생기게 하여 판매에 있어서 긍정적인 자극이 된다고 응답한 반면, 매출이 좋지 않은 매장에서는 차등지원으로 인해 판매의욕이 떨어지고 매출부진의 악순환으로 연결된다고 응답했다.

"추가 세일을 더 해준다거나... 브랜드마다 저기 더 잘 봐주는가 싶기도 하고... 균일행사.. 날짜 잘 잡아주고 이러면 괜히 있잖아.." (47세, 여성의류 샵매니저)
"만약에 뭐 이월행사를 우리는 이날 하고 싶은데 다른데서 못하게 한다고 그러면은 뭐 못하고 그리고 뭐 할인율도 우리가 정해놓은 할인율이 있는데 그것을 뭐 못하게 뭐 에누리도 못하게 하고 그리고 원하는 대로 못할 때가 많이..." (37세, 여성의류 둘째사원)
"백화점 자체에서도 그 잘나가는 매니저를 대하는 대우가 못하는 매장하고 차이가 나구요." (40세, 패션잡화 샵매니저)
"백화점에는 능력이 없으면 할 수가 없어요. 능력에 따라서 매출의 실적에 따라서 매장위치도 다 정해지거든요?" (39세, 스포츠의류 샵매니저)

반면에 응답자들은 백화점에서 자신의 능력을 인정해 줄 때 만족감을 느낀다고 하였다. 매출성과가 좋거나 성실하게 근무하여 경력을 쌓는 등에 대한 부분을 백화점에서 알아주고 칭찬해 주는 행위에 대해서 판매원으로서의 개인에 대한 자부심과 희열감을 느끼게 되고 판매활동에 좀 더 적극적으로 임하게 된다고 응답하였다.

"백화점 측은 알거든요. 항상 이렇게 순회하시면서 이렇게 칭찬해주시고 가고 그렇거든요. 그래, 그럴 때 제가 만족감을, 희열을 느끼는 거죠." (50세, 여성의류 샵매니저)
"장사 잘 되서 회사나 백화점 쪽에서 인정을 받을 때 그게 즐거운 거고." (40세, 패션잡화 샵매니저)

몇몇 백화점에서는 정규직원이 아닌 중간관리 매장의 판매원들에게도 여행 및 영화 관람비 등 문화생활에 대한 지원을 해주는 것으로 나타났다. 응답자들은 이러한 문화생활 지원을 받음으로써 백화점에 대한 소속감을 조금이나마 느낄 수 있다고 했다. 하지만 백화점 판매원의 특성 상 개인적인 시간을 내기가 힘들고, 주말에 쉴 수 없기 때문에 여가생활의 어려움이 있어 문화생활 지원 외에 판매원들에게 좀 더 실용적인 보상적 지원이 필요할 것으로 보인다.

"여가생활비 이런거 있잖아요. 문화생활.." (27세, 스포츠의류 샵매니저)
"직원들 위해서 어디 무슨 뭐 여행 뭐 제의라든지 그런데 대한 할인 뭐 약간 혜택을 주는 고런 경우는 한번씩 있어요. 공연이라든지 그런 거는 한번씩 있긴 있더라구요." (34세, 패션잡화 둘 째사원)

이러한 보상적 권력원천은 앞서 나타난 강제적 권력원천과는 반대로 비강제적인 권력원천으로서 대부분의 선행연구(Lusch, 1997; Jung, 1998; Jung, 2001)에서 갈등에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 현재적 갈등에서 비강제적 권력원천이 갈등에 정(+)의 영향을 미치는 것으로도 나타나(Fraizer & Rody, 1991) 보상적 권력원천 또한 갈등에 나쁜 영향을 미칠 수도 있는 것으로 생각된다.

4.1.3. 전문적, 정보적 권력원천에 대한 인식요인

전문적, 정보적 권력원천에 대한 인식요인으로 적합한 교육지원을 긍정적으로 인식한 반면, 잦은 의무교육, 편중된 교육프로그램을 부정적으로 인식하였다.

백화점의 친절 서비스 교육, 롤플레잉 교육, 아르바이트생 교육 등 정기적으로 상황에 맞는 교육지원이 판매원들의 판매활동에 도움을 준다고 응답하였다. 현재 대부분의 백화점에서는 고객에 대한 친절 서비스 교육에 중점을 두고 전화교육, 롤플레잉 교육 등을 실시하고 있는 것으로 나타났다. 고객과의 대면접촉 시 이러한 교육들이 직접 활용될 수 있고, 새로운 판매직원이나 아르바이트생이 들어올 경우 판매에 필요한 교육을 자세하게 해주어서 샵매니저들이 편리하다는 응답도 있었다.

"친절 서비스 교육. 이런 거 한번 씩 들으면 우리가 힘나고 그래요." (50세, 여성의류 샵매니저)
"롤플레잉. 그거를 합니다. 이렇게. 그니까 한 주에는 뭐.. 요번 주엔 뭐... 고객하고 응답을 할 때 뭐.. 어떻게~ 상품 설명을 할 때 뭐.." (50세, 여성의류 샵매니저)
"직원들이 새로 들어오게 되면... 정기교육, 알바교육 그런게 있어요." (39세, 스포츠의류 샵매니저)
"서비스 교육, 친절 교육, 전화 교육. 뭐 이렇게 자세한거 다~ 거의 여기 필요한거를 싹 받고 와요." (27세, 스포츠의류 샵매니저)

응답자들은 판매상황에 맞는 백화점의 친절 및 서비스 교육에 대해서 만족하는 반면, 너무 잦은 교육으로 인해 오히려 일의 능률이 떨어질 수도 있다는 부정적인 응답도 있었다. 같은 내용의 교육을 너무 자주 실시하고, 자율적인 교육 참여가 아닌 의무적으로 모두 참여해야 하는 점을 불만으로 생각했다.

"교육을 너무 자주하는 거기에 대해서도 스트레스 쌓여요." (48세, 여성의류 샵매니저)
"좀 덜 했으면 좋겠다는 생각이지..... 했던 거 또 하고 했던 거 또 하고 막 이러기 때문에. 너무~ 예. 지금 더 받고 싶은 마음은 없지." (42세, 골프의류 샵매니저)
"다 해야 다 받아야 되요. 빠지면 안 되고 다 받아야 되요."(55세, 골프의류 샵매니저)

응답자들은 백화점의 서비스, 친절 교육에만 편중되어 있는 교육프로그램에도 불만을 나타냈다. 백화점의 경우 판매원의 교육이 기본적으로 매출성과 및 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 생각하여 실시하고 있지만, 판매원의 경우 교육 프로그램의 질과 다양성 및 교육 대상자의 직급과 상황에 따라서 그 만족의 정도에는 차이가 있다는 것을 알 수 있었다. 따라서 백화점은 판매원의 직급별, 판매 시기별로 판매에 실질적으로 도움을 줄 수 있는 매장 디스플레이 교육, 코디네이션 교육, 소재에 대한 교육, 세일즈 분석, 고객관리, 신규고객 유치, 직원관리 및 개발 등 다양한 교육 프로그램 개발이 필요할 것으로 보인다. Park(1994)의 연구에서도 백화점 판매원을 위한 교육이 직무개발중심으로 실시되어져 왔으며, 이는 성과 지향적 교육이 이루어지고 있음을 의미한다고 하였다. 또한 교육내용으로 전화응대방법, 예절교육, 판매기법 및 고객의 구매심리 등이 강조되어 미래의 교육내용으로 매장연출 및 디스플레이, 유통환경변화와 전망 등이 필요하다고 하였다. 이처럼 1994년의 연구와 비교해봤을 때 현재 백화점에서 실시하고 있는 교육내용에는 큰 변화가 없음을 확인할 수 있었다.

"코디 같은 그런 거라든지 화장하는 메이크업 이런 교육. 이런 것도 한번 해줬으면 좋겠어." (49세, 골프의류 샵매니저)
"이제 교육하는 거는 거의 고객 뭐 응대하는 이런 거에 대한 교육이 제일 많구요. 어떤 컴플레인이 걸렸을 때 뭐 이렇게 하는 방법들 그런 교육이 거의 대부분.." (40세, 패션잡화 샵매니저)
"백화점에서는 서비스교육밖엔 안 하죠. 그게 젤 중요하다고 생각을 하기 때문에 그렇다고 뭐.. 코디교육을 시켜준다던지 뭐 제품 혼용율을 교육시켜 준다던지 그런거는 안 하죠. 어디를 가나 서비스교육이나 하지 다른 거는 안 하죠." (37세, 여성의류 둘째사원)
"백화점 쪽에서는 그냥 친절교육만.... 전문적인교육은 거의 없어요." (40세, 여성의류 둘째사원)

4.1.4. 준거적 권력원천에 대한 인식요인

준거적 권력원천에 대한 인식요인으로 점포수준 및 위치에 따른 백화점별 차이, 고객집객능력 부족으로 나타났으며, 응답

자들은 이러한 백화점의 준거적 권력원천에 대해서 대부분 부정적인 인식을 가지고 있었다. 만족보다는 갈등요소가 주로 나타난 이유는 본 연구가 지역 백화점을 대상으로 하였기 때문인 것으로 판단된다.

판매원들은 백화점의 수준과 위치에 따라서 매출과 판매활동에 차이가 있다고 응답했다. 연구의 대상자들이 근무하고 있는 백화점의 경우 브랜드 파워의 유무와 상관없이 지역 백화점이라는 이유로 매출을 올리기 힘들다는 응답이 있었다. 또한 같은 브랜드의 백화점이라도 백화점이 위치해 있는 지역 및 동네의 생활수준에 따라서 백화점의 수준도 차이가 나며, 특히 주거지역과 인접한 근린백화점의 경우 위치 때문에 매출성과에 한계가 있음을 알 수 있었다. 백화점의 경우 준거적 권력원천을 행사하여 판매원들의 만족을 이끌기 위해서는 무엇보다 지역에 따른 백화점별 수준을 높일 필요성이 있을 것이다.

"백화점 수준의 차이도 있고 고객도 달라요. 그래서 백화점은 비싼 데, 동네가 좋은데 그런 곳에 가서 판매를 하는 게 훨씬 수월해요." (39세, 스포츠의류 샵매니저)

"요새 대구쪽이 특히나 매출 올리는게 힘들기 때문에 최선을 다해서..." (37세, 여성의류 둘째사원)

"뭐 열심히 판매를 해 놓으면, 그대로 반품이 들어오는 거에요. 시내같은 경우는 고객들이 주로 떨어져서 멀리서도 오고....마음에 안 들어도 시간 지나가고 그러면 그냥.. 포기하고 그런데 여기는 바로 앞이잖아." (47세, 여성의류 샵매니저)

판매원의 판매능력과 더불어 백화점의 고객집객능력 또한 중요한 것으로 나타났다. 응답자 대부분이 백화점의 고객집객능력이 부족하여 매출성과에 좋지 않은 영향을 미친다고 하였다. 즉, 백화점에서는 고객을 끌어들이고 판매원의 경우 백화점 안으로 들어온 고객들의 제품구매를 유도하는 역할분담이 제대로 이루어져야 매장의 매출성과가 좋아지고 백화점의 이익도 높일 수 있는 것이다. 따라서 백화점에서는 다양한 고객층을 확보할 수 있는 판매촉진 프로그램의 개발, 적용이 필요할 것으로 보인다. 백화점의 고객수가 많고, 영업정책이 우수하여 상호의존적 거래관계가 형성될 경우 갈등은 줄어들고 만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Park, 2008). 백화점은 매출압박 등의 강제적 권력을 행사하기에 앞서 고객집객능력을 높이는 것이 판매원들의 매출성과와 직무 스트레스에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 생각된다.

"내가 아~무리 능력 좋으면 뭐해요. 백화점 층에 고객층이라던가 이런 게 다양하지 못하고, 객 수가 안 많다면 내가 매출이 떨어지잖아요." (50세, 여성의류 샵매니저)

"백화점측에서는 자꾸 매장에서 그런걸 해주길 원하는데 일단 매장에서 하는 거는 한계가 있거든요. 일단 고객을 끌어들이는 거는 백화점에서 하고 그 끌어들인 고객을 잡는게 이제 매장에서 하는 거죠." (37세, 여성의류 둘째사원)

"손님을 백화점에 불러들이는 거.. 손님들을 백화점으로 불러들이는 그런 영업은 저희만 하는게 아니에요. 백화점이 해야 되요." (39세, 스포츠의류 샵매니저)

"입점고객이 많아야지 그냥 우리가 멍하게 서있는 시간보다는 움직이는 시간이 많으면 판매할 때도 그렇고 근무시간도 짧게 느껴지거든요. 덜 피곤하고 그런데 입점고객이 없고 그냥 멀뚱멀뚱 서있으면 한 시간이 두 시간처럼 느껴질 때도 있고 그렇거든요." (37세, 여성의류 둘째사원)

4.2. 직무환경에 따른 인식요인

직무환경에 따른 인식요인을 분석한 결과 물리적 환경, 근무조건, 백화점의 규정으로 분류되었다.

4.2.1. 물리적 환경

물리적 환경에 대한 판매원의 인식요인으로 휴식공간 부족, 오염된 공기에 대해서 부정적이었으며, 깨끗한 근무환경에 대해서 긍정적이었다.

패션제품을 판매하는 판매원들은 자신들이 하루 종일 서서 열심히 일을 하여도 마음 편하게 쉴 수 있는 휴식공간이 부족한 것에 대하여 불만을 가지고 있었다. 특히 고객과의 마찰 후 감정 관리를 제대로 하기 힘들 때 개인적 시간을 가질 수 있는 공간이 필요하다고 하였다. 서비스를 중요시하는 백화점 판매원의 경우 감정노동에 의한 스트레스가 많은 것으로 나타났으며 이는 판매원들의 판매활동 및 판매성과에 직접적인 영향을 미치는 중요한 부분이라고 볼 수 있다. 감정노동으로 나타나는 감정부조화는 감정표현의 조절이 어렵고 감정노동의 강도가 더 클수록 실제로 느끼는 감정과 조직적으로 요구되는 감정간의 갈등상황에서 존재한다. 즉, 서비스 제공과정에서 종업원이 경험하는 감정부조화는 종업원의 서비스 행위뿐만 아니라 고객에게도 좋지 않은 영향을 미치게 된다(Dormann & Kaiser, 2002; Suh & Kim, 2002). 따라서 백화점에서는 판매원들의 육체적, 감정적 스트레스의 휴식을 위한 공간 확보에 신경을 써야할 것으로 보인다.

"여기 7층에 가면 직원 휴게실이라고 있지만 거기서 쉬는 것도 마음이 편하지 않아요. 그것도 시간이 정해져 있고.." (47세, 여성의류 샵매니저)

"어디가서 직원들 어디 앉아서 휴식하는데 휴식공간도 잘 없고" (41세, 패션잡화 샵매니저)

"컴플레인 걸리고 이러면 솔직히 매장에 그냥 서있기가 참 그렇잖아요. 사람이기 때문에 얼굴이 얼굴빛이 나빠지니깐 그럴 때 이렇게 마음을 쫌 이렇게 해줄 수 있는 그런 장소가 있어야 되는데 통 그런 게 없어요." (40세, 패션잡화 샵매니저)

응답자들은 백화점 특성상 한정된 공간 안에서 다양한 패션제품(의류, 구두, 핸드백 등)을 취급하다 보니 환풍이 제대로 되지 않고, 먼지가 많아서 공기가 좋지 않아 판매활동에 영향을

주는 경우가 있다고 응답하였다.

"꽉 막혀있는 공간에서 쾌적할 수는 없죠. 그렇다고 공기청정기가 돌아가는 것도 아니고 환풍이 잘되는 것도 아니고.." (37세, 여성의류 둘째사원)
"공기는 아무래도 안 좋죠. 특히 겨울에 먼지가 많으니깐 건조하고 우린 여기 백화점이 또 노후 되다 보니깐 오래 됐는 건물이고 하니깐.." (55세, 골프의류 샵매니저)
"뭐 공기를 통할 수가 있습니까. 뭐 하루종일 여기 들어앉아 있으니까~ 저녁 때 퇴근하면 머리가 이렇게 어지럽습니다." (50세, 여성의류 샵매니저)

반면에 백화점의 우수한 냉난방 시설 및 깨끗한 근무환경은 패션제품 판매에 있어서 타 업태에 비해 큰 장점 중의 하나라고 응답하였다.

"춥지도 않죠, 여름에는 시원하죠, 참 이게 제가 하면서 뭐 전기세를 냅니까? 내가 열심히 하면 다 되는 거고, (백화점에서) 다 해주잖아." (49세, 골프의류 샵매니저)
"남들 보기엔 뭐 지저분하지 않고 좀.. 깨끗하고." (47세, 여성의류 샵매니저)
"바깥에 나가면 춥고, 덥고 이렇지만 여기는 따뜻하고, 시원하고 그런 거는 좋아요." (42세, 골프의류 샵매니저)

4.2.2. 근무조건

백화점의 근무조건에 대해서 긴 근무시간, 정기휴무 없음에 대해서는 부정적으로 인식하였고, 편리한 근무환경, 자유로운 분위기는 긍정적으로 인식하였다.

백화점에서의 근무시간이 너무 길어서 공부 및 취미활동 등 개인적인 시간을 가질 수 없으며, 가족행사에 참여하지 못한다고 하여 근무시간에 대한 불만이 크게 나타났다.

"우리는 집에 가면 잠만 자고 와요. 근무시간이 10시간이에요." (39세, 스포츠의류 샵매니저)
"마치면 뭐 8시 반, 9신데 따로 공부하고 투자할 시간이 없지." (42세, 골프의류 샵매니저)
"친척들이 온다든가 친정을 가야되는데 너무 바빠서 갈 수도 없고. (39세, 스포츠의류 샵매니저)
"근무시간 빼고는 다 괜찮아요." (40세, 여성의류 둘째사원)

또한 백화점 자체에 정기휴무가 없다는 점에 대부분의 참여자가 불만족을 느낀다고 응답하였는데, 이는 다 같이 휴무를 할 수 없어 쉬는 날이라도 마음 편하게 휴식과 재충전의 시간을 갖지 못하기 때문인 것으로 나타났다. 판매활동의 능률을 떨어지게 할 뿐만 아니라 판매원들의 건강에도 영향을 미칠 수 있는 부분으로 백화점의 적극적인 개선이 필요하다고 생각된다.

"백화점 자체적인 정기휴무나 이런 것이 없기 때문에" (34세, 패션잡화 둘째사원)
"저희 백화점은 다른 백화점에 비해서 업무시간이 길어요. 정기휴무도 없어요." (39세, 스포츠의 류 샵매니저)
"정기휴무 같은게 있었으면 좋겠구요. 지금 정기휴무는 전혀 없거든요. 없고 시간이 조금 단축 됐으면 좋겠어요." (55세, 골프의류 샵매니저)
"매니저도 마음이 불편할꺼에요. 저하고 아르바이트만 세워놓고 쉬고 저도 물론 제가 쉴 때 다른 사람근무하면 저도 마음이 불편하거든요. 전체적으로 다 정기휴무가 있으면 서로 그날만은 정말 편하게 쉴 수 있거든요." (40세, 여성의류 둘째사원)
"왜냐하면 그만큼 매니저들이 쉬고 나면은 다음 고객 응대시에 분명히 다시 재충전이 된 상태 에서 하면은 매출이 아마 상승효과는 더 있을껄요?" (50세, 여성의류 샵매니저)

이와는 반대로 백화점의 편리한 근무환경은 일상생활에 긍정적인 영향을 준다고 답하였다. 이는 다른 직업과는 달리 주말에는 쉴 수 없고 평일 날 쉬어야 하는 부분을 오히려 백화점 근무의 장점으로 생각하기 때문으로 보인다. 백화점 판매원의 대다수가 여성 주부임을 감안할 때 평일 날 쉬게 될 경우 병원, 은행 등 일상 업무들을 할 수 있기 때문이다. 또한 백화점 특성상 한 건물 안에 식료품에서부터 의류, 가전 등 모든 종류의 제품을 취급하고 있어 백화점 안에서 장보기, 필요한 제품 구입 등 일상생활과 관련된 일들을 해결할 수 있다는 점이 긍정적으로 작용하였다.

"내가 우리 딸을 키우는데 평일 날에 업무를 봐야 되잖아요. 그러면 나는 백화점은 평일날 밖에 못 쉬니까. 응. 그런 업무적인 거를 내가 나가서 할 수 있는 거고" (41세, 패션잡화 샵매니저)
"우리 같은 경우는 평일날 쉴 수 있으니까 병원이나 은행도 갈 수 있고." (27세, 스포츠의류 샵 매니저)
"여기서 모든 걸 해결할 수 있잖아요. 백화점에서는. 진짜 내가 뭐 다른 회사에 다니면 진짜 옷을 사러 또 다른 데 가야될 시간도 할애해야 하고 여기서는 모든 걸 다~ 내가 다할 수 있으니까~" (49세, 골프의류 샵매니저)

백화점의 자유로운 분위기에 만족한다는 응답도 있었다. 백화점에서 일할 경우 사무직에 비해서 활동적인 근무를 할 수 있다는 점을 긍정적으로 생각하였고, 회사생활과 직장상하관계에 대한 스트레스가 비교적 적다고 느끼고 있었다.

"단 몇 명 되지 않는 사무실서 앉아가지고 있는 것 보다는.. 자유롭게 다니고, 여러 막 활동할 수 있고 공간이..." (42세, 골프의류 샵매니저)
"어떻게 보면 이게 좀 더 자유로울 수 있을 것 같은데. 제가 회사생활 안 해봐서 그런데... 그 드라마나 친구 이야기 들어보면 상사 눈치 많이 보고." (27세, 스포츠의류 샵매니저)
"물론 여기도 직장상하관계는 있지만 뭐 그래도 다른 그런 사무실 근무하는 것 보다 그런 스트 레스는 조금 저는 적은 것 같

아요. 제가 느끼기에는...” (40세, 여성의류 둘째사원)

4.2.3. 백화점의 규정

백화점의 규정에 대해서는 나이 및 외모 제한, 융통성 없는 규정, 과도한 규제, 휴식시간 및 식사시간의 부족에 대하여 부정적인 인식을 가지고 있었고, 경력 인정에 대하여 긍정적인 인식을 가지고 있었다.

백화점의 경우 패션제품 판매원의 외모와 나이를 중요하게 생각하여 채용에 있어서 제한을 두고 있는 것으로 나타났다. 그렇기 때문에 응답자들의 다수가 나이가 들어 보이지 않도록, 외모를 좀 더 돋보이도록 하기 위해서 노력하고 있으며, 그에 대한 스트레스를 많이 받는다고 하였다. 패션제품을 판매하는 판매원은 각 입점업체에 소속된 신분이지만 때로는 백화점이 입점업체 본사보다 외모 조건을 까다롭게 따지기도 하며, 입점업체와 계약을 한 상황임에도 불구하고 백화점 쪽에서 따로 면접을 보는 경우도 있다고 응답하였다.

“면접을 또 강화해서 너무 나이가 들어 보인다거나 뭐 이러면... 뭐 첨에는 매니저가 (면접을) 보겠죠. 근데 층담당자 그다음에 뭐 백화점측에나 저희 뭐 서비스쪽에나 이렇게 뭐 나이가 너무 많으면 약간 더 윗선에까지 이렇게 면접을 봐야 된다고...” (34세, 패션잡화 둘째사원)

“백화점은 아무래도 너무 나이가 있으면 나이제한은 어느 정도는 있으니깐 이제 마담쪽으로가 면 나이가 쫌 많은 판매사원들도 많거든요. 매니저들이 그렇지만 너무 늦게 많이는 이제 할 수 가 없죠. 여기도 규제가 되어있으니깐 나이가.” (55세, 골프의류 샵매니저)

“외모 지상주의에요. 저희도 좀.. 백화점 같은 경우는 얼굴 되게 많이 보거든요 몸매랑. 여 자같은 경우에는...” (27세, 스포츠의류 샵매니저)

“몸이 힘들 때도 있어요. 저 키 작잖아요. 구두 신거든요 특히 작아요. 저.. 저도 구두 별로 안 신고 싶어요. 근데 신을 수밖에 없는..” (30세, 여성의류 둘째사원)

백화점에서는 의자 비치 및 판매원들의 착석을 규정상 허용하고 있음에도 불구하고 현실적으로는 실현되지 못하고 있었다. 또한 백화점이 일방적으로 연장근무를 요청하거나, 백화점의 위치 및 지역에 따라서 손님이 많은 시간과 적은 시간이 차이가 남에도 불구하고 근무시간을 일괄적으로 책정하고 있는 등에 대해서 불만족 한다고 답하였다.

“공식적으로는 의자를 비치하세요 라고 하지만 백화점의 실제 상황은 말로만 공시되었는 거지 실제로는 못하는 경우가 많거든요. 그게 현실화가 되었으면 좋겠어요.” (47세, 여성의류 샵매니저)

“지금 뭐 명절이라고 일주일 전부터 30분 연장을 했는데 저희가 9시까지 근무를 하거든요. 굳 이 그렇게 할 필요가 없어요. 근데 지역별로 편차를 두어야 되는데... 이건 너무 일방적이고 무한 체계라고 생각하는데...” (47세, 여성의류 샵매니저)

“여기는 솔직히 여섯 시 넘으면 손님이 없기 때문에 아홉시까지 연장할 필요가 없는데 연장을 하는 거예요. 그니깐 그거는 좀 불만이지.” (41세, 패션잡화 샵매니저)

“근데 장사 젤 잘되는 시간이 저녁 시간이기 때문에.. 오전에는 차라리 오픈을 좀 늦게 하는게 나을 것 같은데요.” (27세, 스포츠의류 샵매니저)

백화점의 과도한 규제에 대해서도 부정적인 응답이 많이 나타났다. 근무태도에 대한 간섭이 심하고 착석 및 휴대폰 사용 금지 등이 엄격하며, 백화점의 정규 직원보다 더 엄격한 통제 규율을 적용하기도 하였다. 패션제품을 판매하는 판매원들은 보통 자사 브랜드의 의류를 착용하는 경우가 많기 때문에 약간의 액세서리 및 패션연출의 허용이 필요하다는 의견이 있었다.

“근무태도, 이런 것도 백화점에서 터치를 하는 편이고..” (48세, 여성의류 샵매니저)

“우리가 종일 서가지고 하는 일이니깐 쉽지는 않잖아요. 앉지를 착석을 못하니깐 네 착석을 전 혀 못하고.. 전화 이런 거 휴대폰 다 안 되니깐” (55세, 골프의류 샵매니저)

“백화점에서 규제하는 게 많단 말이에요.... 뭐, 복장, 말투, 행동, 자세. 그런게 좀 규제가 좀 심 해요. 백화점에서.” (27세, 스포츠의류 샵매니저)

“너무 자제를 많이 하는 게 좀 문제지. 예. 뭐, 귀걸이부터 모든 게 자제가 좀 심해요. 매니저들 한테는 그 정도는 허용을 해줘야 되는데” (42세, 골프의류 샵매니저)

백화점 판매원의 경우 근무시간이 긴 것에 비해 점심 시간이 매우 짧은 것으로 나타났으며, 백화점에 따라서 약간의 차이는 있었지만 공식적으로 지정된 쉬는 시간이 없는 경우도 있었다.

“중간에 쉬는 시간이 있는 것도 아니고 근무시간도 긴데 그런 부분에 대해서는 좀...” (40세, 여성의류 둘째사원)

“잠깐씩 뭐 이렇게 티탐임 이라던지 저희가 뭐 알아서 하는 경우 있겠지만..” (34세, 패션잡화 둘째사원)

“점심시간은 40분요. 시간 짧죠. 40분같으면 밥 먹고 양치하고 대충 이거 화장 조금하고 이러면 바쁘죠.” (55세, 골프의류 샵매니저)

하지만 응답자들은 백화점의 경우 판매성과 및 매출에 따라서 판매원의 능력과 경력을 적극적으로 인정해주고 대우해 주고 있다는 점을 긍정적으로 생각하였다.

“저를 담당직원들이나 이런 사람들이 보고 승진개념이라기보다는 경력으로 보니까요. 여기는 이 사람이 어느 정도 이렇게 능력이 된다고 보는 거는... 뭐 이렇게 매장 매니져라던지 다른 이렇게 층직 이렇게 담당직원이라던지 그런 분들이 보시고 그렇게 판단하는 거고..” (34세, 패션잡화 둘째사원)

“대신 경력이나 기존에 하고 있었던 브랜드에서 제가 매출을 얼마나 올렸었고... 뭐 어떤 그런 조건이 바깥에서 하는 것보단 까

Table 2. Factors in perception of department store

Categories		Conflict factors	Satisfaction factors
Power sources	Coercive power	- Unconditional customer-oriented service - Unreasonable demand for customer management - Pressure of sales - Nonoccupational task - Discrimination against outsourced workers	-
	Reward power	- Unfair and discriminatory treatment on sales support according to work performance	- Recognition of abilities as a salesperson - Support of cultural activities
	Expert/informational power	- Frequent compulsory education - Limited educational programs	- Suitable education support and training
	Referent power	- Difference among department stores according to store level and location - Lack of customer attraction power	-
Job environment	Physical Environment	- Lack of break areas for outsoured workers - Polluted air	- Clean working environment
	Work conditions	- Long working hours - No shop-closing day	- Convenient working environment - Atmosphere of freedom in working environment
	Regulation	- Age and appearance requirement - Hard and fast rules - Excessive restrictions - Lack of break time and meal time	- Recognition of career

다롭기는 하지만..” (39세, 스포츠의류 샵매니저)

“거의 능력위주라서 백화점은.. 어떻게 보면 돈도 작게 들면서 메리트가 있어요.” (39세, 스포츠 의류 샵매니저)

이상으로 백화점의 중간관리 형태에서 패션제품 판매원이 백화점에 대해서 인식하는 요인들을 Table 2에 정리하였다.

5. 결 론

본 연구는 국내 백화점의 중간관리 형태에서 근무하고 있는 패션제품 판매원들이 백화점에 대해서 인식하고 있는 갈등 및 만족 요인들을 알아보기 위해서 심층 면접을 통하여 이루어졌다. 이는 백화점과 중간관리 매장 판매원들 사이의 긍정적 관계형성에 도움을 줄 수 있는 기초 자료로 활용될 수 있을 것이다.

판매원들이 백화점에 대해서 인식하고 있는 요인을 분석한 결과 크게 권력원천에 따른 인식요인과 직무환경에 따른 인식요인으로 분류되었으며, 권력원천에 따른 인식요인은 강제적, 보상적, 전문적/정보적, 준거적 권력원천에 대한 인식요인으로 세분화되었고, 직무환경에 따른 인식요인은 물리적 환경, 근무조건, 백화점의 규정으로 세분화되어 나타났다. 본 연구를 통해 중간관리 매장에서 근무하는 패션제품 판매원들의 업무개선 및 백화점과의 관계향상을 위해 다음과 같은 결론을 얻을 수 있다.

백화점의 권력원천에 따른 판매원들의 인식요인에 따르면 첫째, 백화점의 경우 고객중심의 서비스 향상을 위해 판매원들에게 무조건적인 고객충성을 강요하고, 문제가 발생했을 시 객관적인 입장에서 상황을 판단하고 해결하기 보다는 백화점 이미지를 생각해서 일방적으로 고객 편에 서서 모든 책임을 중간관리자인 판매원에게 전가하고 있어 가장 큰 갈등요소로 나타났다. 따라서 중간관리 매장에서 근무하는 판매원들의 권익을 보장할 수 있는 근무시스템을 마련하고 근무환경을 개선해야 하겠다. 백화점은 강자의 입장에서 강제적인 권력을 행사하기 보다는 중간관리 매장의 판매원들을 하나의 협렵 업체로 인식하고 대우를 해줄 수 있도록 노력해야한다. 즉, 판매원과 백화점 간에 긍정적인 소통을 위해서는 기본적으로 중간관리자인 판매원을 존중하고 신뢰하는 마인드가 밑받침되어야 한다는 것이다. 또한 판매원들이 고객과의 마찰 시 감정 관리를 할 수 있는 휴식공간의 확충이 필요할 것으로 보인다. 둘째, 판매원들의 매출 향상과 성과가 좋을 시 백화점의 능력인정과 직원들을 위한 여가생활비 및 문화생활에 대한 지원 등은 판매원들에게 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 판매원의 능력을 인정해주면서 그에 따라 행사 날짜의 우대, 좋은 매장 위치 선점 등의 대우를 받을 경우 판매활동에 큰 도움이 된다고 볼 수 있다. 하지만 이러한 차등지원 및 불평등 대우는 매출에 대한 압박과 스트레스로 나타날 수 있으며 이는 오히려 백화점과의 더 큰 갈등요소로 나타날 수 있는 부분이기 때문에 백화점에서는 적절한 권력행사가 필요할 것으로 보인다. 셋째, 백화점별 약간의 차이는 있었으나 대부분의 백화점에서 비슷한 교육프로그램을 시행하고 있는 것으로 나타났으며, 잦은 의무교육과 편중된 교육프로그램에 대한 부정적 인식이 큰 것으로 나타났다. 백화점의 경우 전문적, 정보적 권력원천이 무조건 판매원들에게 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 생각에서 탈피하여 교육 프로그램의 질과 다양성 및 교육 대상자의 직급과 상황에 따라서 영향력의 정도에 차이가 있다는 것을 고려해야 한다. 따라서 판매원의 직급별, 판매 시기별로 판매에 실질적으로 도움을 줄 수

있는 매장 디스플레이 교육, 코디네이션 교육, 소재 및 가죽에 대한 교육, 세일즈 분석, 직원관리 및 개발, 감정관리 교육 등 다양하고 전문적인 교육 프로그램 개발이 필요할 것으로 보인다. 넷째, 백화점의 고객집객능력 부족은 판매원들의 매출과 판매활동에 큰 영향을 주는 것으로 나타났으며, 특히 사람의 왕래가 많은 시내가 아닌 주거지역에 인접한 백화점의 경우 판매원들의 고충이 큰 것으로 보인다. 다양한 고객층을 확보할 수 있는 판매촉진 프로그램의 개발, 적용이 필요하며, 고객관리 및 이벤트 행사 등에 있어서 중간관리 매장의 판매원들에게 금전적 부담을 책임지우기 보다는 백화점 차원에서 지역별로 차별화된 기획프로그램을 추진하는 등 백화점을 하나의 브랜드로 인식시킬 수 있는 전략적 마케팅이 수반되어야 할 것이다.

백화점의 직무환경에 따른 판매원들의 인식요인에 따르면 첫째, 긴 근무시간과 백화점 자체의 정기휴무가 없는 등 불합리한 근무조건과 융통성 없는 백화점 규정들은 판매활동에 부정적인 영향을 미치고 있으며 그로 인해 일의 능률도 떨어지는 것으로 나타났다. 백화점마다 경쟁적으로 업무시간을 늘이는 것을 지양하고, 최소한 한 달에 한번 백화점 전체의 정기적인 휴무를 지정하여 판매원들이 최소한의 인권보장을 받을 수 있도록 해야 한다. 이는 판매원의 판매 서비스의 질에 큰 영향을 미치는 부분이기 때문에 결과적으로 판매성과로 이어지고 백화점에도 긍정적인 결과로 이어질 수 있을 것이다. 둘째, 백화점의 깨끗한 근무환경이나 백화점 안에서 자체적으로 일상적인 업무를 할 수 있는 것 등의 자유로운 분위기는 판매원들에게 긍정적으로 작용하였다. 따라서 판매원들의 판매활동에 직접적으로 영향을 미칠 수 있는 물리적 환경의 조건들(공기, 온도, 청결 등)에 신경을 쓰고 특히 백화점 특성상 밀폐된 공간에서 제품을 판매하기 때문에 공기의 오염이 심한 것으로 나타났는데 이를 개선하기 위해 공기청정시스템, 환풍 장치 등 기본적인 시설에도 적극적인 투자가 필요할 것으로 보인다.

본 연구는 대구지역 백화점의 중간관리 형태 매장에서 패션제품 판매경력을 가진 판매원으로 조사대상자가 한정되어 있어 연구결과를 일반화하기에는 무리가 있다. 백화점의 명성 및 지역에 따라서 판매원들이 백화점에 대해서 인식하는 부분들에 조금씩의 차이가 있었기 때문에 후속 연구에서는 백화점 종류와 백화점 위치에 따라 그 결과가 어떻게 차이가 나는지를 알아보는 질적, 양적 연구가 모두 필요할 것으로 보인다.

감사의 글

이 논문은 2012학년도 경북대학교 학술연구비에 의하여 연구되었음.

References

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.

Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distribution firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing, 48*(1), 62-74.

Beier, F. J., & Stern, L. W. (1969). Power in the channel of distribution. In Louis, W. (Eds.), *Distribution channels*. Boston: Houghton Mifflin Co.

Creswell, J. W. (1997). *Qualitative inquiry and research design.* California: Sage Publications, Inc.

Dormann, C., & Kaiser, D. M. (2002). Job condition and customer satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 11*(3), 257-283.

Fair Trade Commission. (2009). *Sales Commission of Large Retailer and Policy Implications.* Seoul: Author.

Fair Trade Commission. (2011). *Fact finding survey of small-sized supplier.* Seoul: Author.

Fraizer, G. I., & Rody, R. (1991). The use of influence strategies in interfirm relationships in industrial product channels. *Journal of Marketing, 55*(summer), 52-69.

French, J. R. P., & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. In Darwin Cartwright (Eds.), *Studies in social power* (p. 156). Ann Arbor: University of Michigan Press.

Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing, 58*(2), 1-19.

Gibson, J. L. (1985). *Organizations: Behaviour structure processes* (9th ed.). Boston: McGraw Hill Publication.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man.* Cleveland, OH: World.

Hunt, S. D., & Nevin, J. R. (1974). Power in a channel of distribution: Sources and consequences. *Journal of Marketing Research, 11*(2), 186-193.

Jeong, Y. M., & Jang, Y. S. (2010). The effect of job stress and burnout by job environment of care-givers on job satisfaction. *Journal of The Korea Academia-industrial Cooperation Society, 11*(10), 3688-3699.

Jung, H. J. (1998). The dependence, power sources, and conflict in the women's apparel distribution channel. *Journal of Channel and Retailing, 3*(1), 123-143.

Jung, H. J. (2001). On interfirm power in the department store and its' women's apparel tenants in a channel distribution. *Journal of Global Academy of Marketing Science, 7,* 375-390.

Kim, N. H. (2006). The understanding of case-study methodology for research of mathematics education. *Journal of Social Science, 21,* 1-23.

Kim, K. M., & Lee, I. G. (2010). The effects of educational training support, brand reputation, and transaction specific investment on conflicts and satisfaction in a franchise system. *Journal of Marketing Studies*, *18*(2), 1-17.

Korea Federation of Small and Medium Business. (2009). *대규모 점포 거래중소기업 실태 설문조사* [Actual condition survey on transaction between large-scale stores and small-medium sized business]. Seoul: Author.

Lee, D. J., Lee, W. S., & Lee, B. H. (2005). Factors affecting referral behavior between exporters and importers: The moderating role of relationship duration. *International Business Journal, 16*(2), 27-61.

Lee, H. J., & Choo, T. G. (2011). Fashion product salesperson's

perception of fashion company in the middle management system of department store. *Journal of the Korean Society for Clothing Industry, 13*(5), 705-716.

Lee, H. J., & Choo, T. G. (2012). The effect of power sources of department store and fashion company, and salesperson's job consciousness on job satisfaction in the middle management system of department store. *Journal of the Korean Society for Clothing Industry, 14*(2), 230-241.

Lee, M. H. (2006). *Strategic customer management for direct marketing companies -Focused on the role salesperson's perceived conflict-*. Unpublished doctoral dissertation, Seoul National University, Seoul.

Lee, S. J. (2002). *Current status on the distribution channel of apparel at department store : Focused on the relation between domestic department store management and apparel manufactures.* Unpublished master's thesis, Konkuk University, Seoul.

Lusch, R. F. (1997). Sources of Power : Their impact on intrachannel conflict. *Journal of Marketing Research, 13*(4), 382-390.

Park, D. H. (1994). *An analysis on educational needs of salesperson in department store.* Unpublished master's thesis, Yonsei University, Seoul.

Park, R. Y., & Seol, H. D. (2011). The effects of favorable job conditions on affective commitment: Focusing on the mediating effects of social exchange relationship. *Journal of Korean Corporation Management Association, 18*(2), 161-185.

Park, S. H. (2008). A study on the relation effects and respons act in the distribution channels of national & foreign clothing brand -The relationship between the department store and the tenant in the department store-. *Journal of Korea Research Academy of Distribution and Management, 11*(4), 79-106.

Suh, M. S., & Kim, S. H. (2002). The effects on the customer orientation and the service quality influenced by salesperson`s emotional dissonance and emotional exhaustion. *Journal of Korean Marketing Association, 17*(4), 47-75.

'The High-handedness of Department Stores'. (2012, January 1). *The Asia Economy Daily.* Retrieved January 15, 2012, from http://www.asiae.co.kr/news/view.htm?idxno=2011123015501321145

Youn, M. K., & Nam, G. S. (2000). The research of reduction and improvement for midterm dealer in local medium size department store. *Journal of Global Academy of Marketing Science, 6*, 93-110.

Wilemon, D. L. (1972). Power and negotiation strategies in marketing channels. *The Southern Journal of Business, 2*, 12-32.

(Received 20 April 2012; 1st Revised 28 May 2012;
2nd Revised 28 August 2012; Accepted 15 January 2013)

Copyright © The Society of Fashion and Textile Industry. 2013. This is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution Non-Commercial license (http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.