

패션비즈니스 제22권 5호

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

J. fash. bus. Vol. 22,  
No. 5:83-95, Nov. 2018  
[https://doi.org/  
10.12940/jfb.2018.22.5.83](https://doi.org/10.12940/jfb.2018.22.5.83)

## 멀티채널 유통브랜드의 샵마스터 역할에 대한 질적 연구

이정진 · 황선진<sup>†</sup>

성균관대학교 의상학과

Corresponding author

Sunjin Hwang  
Tel : +82-2-760-0516  
Fax : +82-2-760-0514  
E-mail : sjhwang@skku.edu

## A Qualitative Study on the Role of Shop Masters in Multi-channel Retail Context

Jungjin Lee · Sunjin Hwang<sup>†</sup>

Dept. of Fashion Design, Sungkyunkwan University, Korea

### Keywords

shop masters, multi-channel,  
role, competency  
샵마스터, 멀티채널, 역할, 역량

본 논문은 석사학위 논문의 일부임.

### Abstract

As the paradigm of fashion retail industry moves rapidly to the multi-channel, the role of shop master has changed as well. Therefore, the purpose of this study is to examine in-depth the changing role of shop masters in multi-channel retail paradigms. In-depth interviews were conducted, and all interviews were recorded with permission. Seven shop masters participated in in-depth interviews. All of them were sales specialists, with more than 10 years working experience, at department stores. Results of this study are as follow: First, the roles of a multi-channel shop master include store management, management of sales associates, customer relationship management, and management in relation to the headquarters and suppliers. Second, the most important competencies of shop masters are to forecast future demand, establish information networks, communicate well with others, and create a work environment resulting in higher productivity.

## I. 서론

21세기 정보화 시대에서는 패션 유통 패러다임이 온라인과 오프라인을 함께 병행하는 멀티채널 환경으로 변화함에 따라 온라인과 오프라인 유통의 경계는 더욱 희미해지고 있다. 이에 따라 오프라인 점포로 한정되어 있던 패션 전문판매원의 시장 정보 수집과 판매, 자료 분석 등 마케팅 전략 및 계획 수립 업무가, 멀티채널을 활용한 영역으로 확대되고 있다. 즉, 멀티채널로의 변화가 요구하는 판매원의 역할 재정립과 역량 함양을 위해 많은 패션 유통업체들이 멀티채널 환경에서 판매원 또는 전문판매원에 대한 판매교육을 강화하고 있다(Ko, 2004; Choi, Lee, & Hwang, 2014).

일반적으로 오프라인 점포형 매장의 패션 전문 판매원 중 10년 이상의 경력을 보유한 매장관리자인 샵마스터들은 정보전달, 수요창출, 상담, 매장 내접을 향상, 상품 구입을 향상, 객단가 향상 등으로 판매원 및 매장 관리자로서의 역할을 하고 있다(Lee, Kim, Kim, & Kim, 2008). 또한 샵마스터들이 성공적으로 매장 관리를 하기 위해서는 적극적인 행동력, 세련된 감성, 마케팅 능력, 트렌드 예측력, 논리적 사고력, 표현력, 설득력, 인간성, 리더십, 정직성 등과 같은 역량을 보유하는 것이 필수적이다(Lee & Kim, 2017). 오프라인 패션 점포 유통에서 샵마스터는 구매과정의 마지막 단계에서 인적판매를 수행하는 전문가들로, 기업과 고객 간의 의사소통에서 매우 중요한 역할을 맡고 있다. 하지만 멀티채널 유통 환경에서의 샵마스터들은 오프라인 점포형 매장에서 담당하던 역할은 물론 변화된 멀티채널 유통 환경이 요구하는 다양하고 전문적인 업무를 동시에 수행해야 한다. 따라서 멀티채널로 빠르게 바뀌어가는 패션 유통환경의 변화속에서 오프라인 매장의 관리자급인 샵마스터들이 어떠한 역량을 보유하는 것이 업무 효율성 제고에 필요한지를 파악할 필요가 있다.

지금까지 패션업계 판매원의 직무와 관련된 연구들은 패션 판매원의 역할 (Kim, Lee & Kim, 2014), 역량(Chang & Jung, 2012), 갈등(Han & Lee, 2013), 감정노동(Jang, Yang & Chae, 2016), 직무만족(Ju & Chung, 2016), 미적노동(Kim & Choo, 2017), 역할스트레스(Lee & Han, 2017)에 관한 연구들로 이루어져 멀티채널 환경에서의 샵마스터를 포함한 판매원 역할이나 역량에 관한 선행연구는 거의 이루어지지 않았다. 따라서 패션 유통 환경이 온오프라인을 함께하는 멀티채널로 변화함에 따라 샵마스터가 경험하는 역할 및 업무역량을 심층적으로 파악하기 위해서는 관련 선행연구가 거의 없어 양적 연구보다는 탐색적 시도를 위한

질적 연구가 적절하다고 판단되었다. 이에 본 연구는 질적연구를 통해 멀티채널을 운영하는 패션브랜드들의 샵마스터 실무자들을 대상으로 그들의 역할 및 업무역량을 종합적으로 분석하고자 한다.

이러한 연구의 결과는 멀티채널 환경에서 국내 패션업계의 특성에 맞는 전문 샵마스터의 역할에 대한 통합적인 프레임워크를 제시하며, 나아가 동일 주제의 양적 연구에 필요한 기초자료를 마련할 수 있을 것이다. 또한 실무적으로는 멀티채널 유통환경이 요구하는 패션 전문판매원의 실무 교육 자료로 활용할 수 있을 것이다

## II. 이론적 배경

### 1. 멀티채널 유통

멀티채널 유통은 소비자들에게 폭넓은 선택의 기회와 구매의 편의를 제공하기 위해 점포형의 오프라인 매장 외에 인터넷, TV, 카탈로그 등 한 개 이상의 판매채널을 이용하여 제품이나 서비스를 판매하는 유통전략이다(Park, Lee, & Yeo., 2015; Levy & Weitz, 2011). 다양한 소매업체와 언제 어디서나 의사소통을 하고 싶어 하는 고객 욕구의 증대로 인해 더욱 가속화되고 있는 고객중심의 멀티채널 환경에서는 온-오프라인 유통의 경계가 사라지기 때문에, 판매자 입장에서도 다양한 유통채널이 하나의 채널인 것처럼 일관된 쇼핑경험을 제공하는 것이 매우 중요하다(Ko & Ko, 2016). 실제로 멀티채널 유통은 소비자들에게 보다 폭넓고 자세한 정보와 대안을 제공하고, 소비자들이 다양한 판매채널을 통해 손쉬운 주문이 가능한 온라인과 오프라인 유통채널의 한계를 보완하는 역할을 한다(Ahn, Kim, & Lee, 2016). 반면 멀티채널 유통의 한계점으로는, 소비자가 오프라인 매장에서 물건을 직접 살펴본 후 인터넷이나 모바일을 통해 저렴한 가격으로 구매하려는 쇼루밍의 증가로 인해 오프라인 매장의 매출이 감소하고 있고 독립된 유통경로 구성된 간의 이해관계가 상충되어 갈등이 일어나기가 쉽다는 점이다. 특히 오프라인 매장의 매출이 감소되면 판매직원들의 동기가 낮아져 결국 판매효율성과 고객서비스 수준을 소시킬 수도 있다(Tang & Xing, 2001).

패션 업체들의 샵마스터들은 누구보다도 자사의 표적고객의 심리적 특성과 소비 패턴을 잘 이해하는 것은 물론 다양한 유통채널의 특성에 대한 이해가 높아야 한다. 따라서 특정 브랜드 점포의 판매와 관리를 책임지는 패션 업체들의 샵마스터 업무가 기존의 오프라인 중심에서 온라인으로 확

대됨에 따라 지금까지 해오던 업무역량과는 다른, 멀티채널 환경이 요구하는 패션 판매에 대한 전문적인 업무를 수행하기 위한 역량의 변화를 정확히 파악할 필요가 있다. 최근 멀티채널이 한 단계 진화되어 옴니채널의 등장으로 온라인과 오프라인 유통의 불균형이 해소되고 있는 것으로 알려져 있으나 이는 대형 유통업체에 한정된 것이며, 샵마스터가 소속된 패션브랜드 측에서는 옴니채널 환경 속에서 멀티채널 유통 체계를 관리해야 하는 상황이다(Goo, 2017). 이에 본 연구에서는 샵마스터는 패션 유통업체가 아닌 패션 브랜드에 소속된 판매 관리자로서 샵마스터 역할과 역량변화에 대해 논의하고자 한다.

## 2. 샵마스터의 개념 및 역할

국내의 의류업체들은 이전에는 판매원을 단순한 영업직원으로 여기기도 했으나 최근에는 판매원을 전문영역으로 세분화시켜 판매 전문관리자 또는 패션제안자(FA: Fashion Adviser)라는 직책을 부여하고, 해당 매장에 대한 관리를 전담하는 전문인으로 육성하고 있다(Ahn, Hwang, & Jung, 2018).

일본에서 처음 사용되기 시작한 샵마스터라는 용어는 국내에서는 보통 10년 이상의 패션 판매원 경력을 가진 수석 판매원의 개념으로 받아들여졌으나 2010년 이후부터는 매장 매니저의 개념으로 변하면서 그 위치가 관리자급을 의미한다. 또한 샵마스터의 역할이 기업의 수익 창출을 위한 단순 판매자에서 벗어나, 시장 정보 수집과 판매자료 분석, 시장 잠재력을 추정하는 등 마케팅 전략과 계획 수립에도 참여하는 범위까지 확장되고 있다(Levy & Weitz, 2011).

그 동안 오프라인 점포기반의 국내 패션업체들이 최근 자체 오프라인 매장과 온라인 매장을 연계하여 동시에 관리하는 멀티채널 유통<sup>1)</sup>으로 변화함에 따라 샵마스터들은 온라인과 오프라인 채널 모두를 이해하고 관리할 수 있는 역할로 업무영역이 확장되고 있다. 패션 업체들의 샵마스터는 점포 관리자로서 종업원 관리, 비용관리, 상품관리, 고객서비스 제공 등의 역할을 수행하고 판매사원들의 생산성 향상 및 효율적인 인력운영을 통해 점포 수익성을 향상시켜야 한다.

따라서 이러한 멀티채널로의 유통환경변화가 샵마스터의 역할과 역량에도 변화를 요구하는지, 만약 그렇다면 이에 대한 전체적인 역할과 역량 변화를 파악할 필요가 있을 것이다. 본 연구에서는 멀티채널 브랜드의 샵마스터의 역할과 역량을 구분하여 연구하였는데 샵마스터의 역할이란 사회적 직위에 따라 이해관계자들과의 관계 속에서 지각되거나 기대되는 행동으로써 어떠한 업무를 수행해야 하는지를 파악하는 것이고(Solomon, Surprenant, Czepiel, & Gutman, 1985), 샵마스터의 역량은 개인이 맡고 있는 직무에서 다양한 역할을 수행하기 위한 지적 능력과 신체적 능력을 의미한다(Chang & Jung, 2012).

## 3. 패션 판매원 관련 선행연구

지금까지 진행된 패션 판매원의 업무와 관련된 선행연구는 판매원의 역할(Kim et al., 2014; Lee, Jun & Park, 2009), 판매원 업무 역량(Lee, Kim & Lee, 2006; Chang & Jung, 2012), 판매원 고객관리역량(Kim, Lee & Han, 1999; Kim, Kim & Johnson, 2010; Reynolds & Arnold, 2000)으로 나눌 수 있다.

우선 판매원의 업무에 관한 연구로서, Lee et al.(2009)은 샵마스터를 대상으로 VMD에 대한 인식과 업무관리, 샵마스터 관점의 본사 VMD 지원활동에 대해 조사하였다. 그 결과 패션 점포의 샵마스터들은 본사의 VMD지원의 필요성을 인식하고, 본사의 지원에 참여하거나 이를 긍정적으로 수용하고, 브랜드에 대한 지식이 높고, VMD가 얼마나 중요한지 인식할수록, 실제 VMD 업무를 보다 잘 수행하고 있음을 밝혔다. Kim et al.(2014)은 점포 내의 판매원의 신체적 매력에 대해 인지가 높은 소비자 집단과 낮은 소비자 집단을 구분한 후, 두 집단의 지각된 서비스 품질, 지각된 제품 품질, 브랜드 태도의 차이를 분석하였다. 그 결과 판매원의 신체적 매력도가 높은 경우 브랜드에 대한 소비자의 지각된 품질이나 브랜드 태도가 더 높다고 보고하였다.

판매원의 역량에 관해, Lee et al.(2006)는 샵마스터의 의류 상품 이해도를 유행, 소재, 성능, 관리성 요인으로 나누어 연구하였다. 그 결과 샵마스터의 의류상품 이해도와 소재

1) 본 연구에서 멀티채널의 범위는 패션브랜드 관점에서 온라인과 오프라인 채널을 동시에 관리하는 것으로 한정하였다. 최근 등장한 옴니채널은 유통브랜드(백화점) 관점에서 온라인과 오프라인 채널을 통합 관리하여 일관된 경험을 소비자에게 제공하는 것을 목적으로 하고 있다(Verhoef, Kannan & Inman, 2015). 하지만 우리나라 패션유통 환경에서는 옴니채널을 표방하고 있으나 여전히 독립적 사업체인 유통경로 구성원 간의 이해관계나 갈등이 있어 실질적으로는 멀티채널 형태로 운영되는 경우가 많음을 밝힌다. 따라서 본 연구에서는 옴니채널 보다는 패션브랜드의 멀티채널 환경에서 샵마스터의 역할 및 역량을 규명하고자 하였다.

지식도 수준에 개인적 차이가 있는 것으로 나타나, 샵마스터의 교육을 통해 역량 수준을 상향 평준화할 필요가 있다고 주장하였다. 한편 Chang and Jung(2012) 등은 샵마스터는 고객과의 관계 형성에 필요한 기본 자질을 갖추어야 하고, 이를 통해 역량이 향상된다고 하였다. 또한 샵마스터가 고객과 바람직한 관계를 형성하게 되면 이에 대한 보상으로 정신적, 경제적 보상을 받게 되어 판매원의 역량이 더 향상되기 때문에, 고객과의 관계와 판매원 역량이 상호 순환관계를 보인다고 하였다.

Reynold and Arnold(2000)는 고객 충성도를 판매사원과 점포에 대한 충성도로 구분하고, 소비자의 소매점포 만족이 충성도를 통해 구전 및 구매의도에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과 소매점포에 대한 만족은 판매원에 대한 충성도와 점포 충성도를 높이고 이는 구전의도와 실제 구매와 같은 직접적인 점포수준의 성과를 이끌어 낸다고 하였다. Kim et al.(2010)은 고객과 판매원 간의 관계가 판매 효과성에 미치는 영향을 연구한 결과 판매원의 사회성이 판매성적을 높이는 중요한 요인임을 밝혔다. Kim et al.(1999)은 미용실과 패스트푸드점의 서비스를 대상으로 서비스 제공 시점에서 고객에게 지각된 판매원 노력 선행변수와 결과변수에 대한 연구를 진행하였다. 그 결과 공감성, 지각된 노력과 만족, 신뢰가 서비스 제공에 중요한 요인임을 밝혔다.

앞서 언급했듯이 최근의 패션유통이 멀티채널 환경으로 빠르게 바뀌면서 샵마스터 업무는 온라인과 오프라인 채널에 필요한 업무를 모두 이해하고, 판매원의 역량을 끌어올려 효과적으로 고객을 관리할 수 있는 자질이 요구된다. 그러나 지금까지 이루어진 선행연구들은 주로 점포형 매장의 업무 과정에 필요한 판매원의 역할이나, 업무역량, 고객관리 역량 등에 대한 연구를 주로 다루고 있음을 알 수 있다. 따라서 샵마스터들이 멀티채널 환경속에서 효율적으로 전문화된 업무를 수행하기 위해 어떠한 역할을 수행 하고, 역량을 갖추어야 하는지에 대한 통합적인 연구가 필요하다.

한편 패션 판매원 역할 및 역량에 관한 직접적인 연구는 아니지만 판매원의 업무와 관련된 최근 논문으로는 직무만족(Ju & Chung, 2016), 미적노동(Kim & Choo, 2017), 역할스트레스(Lee & Han, 2017)에 관한 연구가 있었다.

Ju and Chung(2016)은 패션 업체 판매원의 자기결정성과 공유된 가치는 조직 내 형식적, 비형식적 커뮤니케이션 만족도를 높인다고 하였다. 또한 커뮤니케이션 만족도는 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 직·간접적인 영향을 미친다고 하였다.

Kim and Choo(2017)는 직장 복식규범과 패션점포 판매

원의 미적 노동이 고객성과와 직무만족에 어떠한 영향을 미치는지 분석하였다. 이 연구에서 판매원의 미적노동이란 전문적인 이미지를 표현하기 위해 '체화된 얼굴(embodied face)'로써 매장에서 고객만족을 위해 외모관리를 하는 미적노동 수용차원과, 매장에서의 외모규정에 따른 자율성 침해와 스트레스로 인한 미적노동 갈등으로 구분하였다. 그 결과 공식적 직장복식규범은 판매원이 미적노동을 수용하게 하여 고객지향성을 높이고 직무만족 수준을 끌어올리지만, 비공식적 직장복식규범은 미적노동 갈등을 일으켜 고객지향성과 직무만족 수준을 떨어트리는 것으로 파악되었다.

Lee and Han(2017)은 사회자본과 인적자본투자가 판매원의 역할 스트레스 및 직무열의, 판매노력에 미치는 영향을 분석하기 위해 직무스트레스를 역할 과부하와 역할 모호성으로 구분하였다. 그 결과 사회자본은 역할 과부하와 역할 모호성을 줄여줄 수 있으며, 역할 모호성을 줄여주었을 때 판매원의 직무열의가 더 높아지는 것을 확인하였다.

패션 판매원의 업무와 역량에 관한 연구는 2000년 전후를 중심으로 주로 진행되어 왔으며, 2015년 이후의 연구는 판매원 보다는 패션 업계에서 일하는 디자이너에 대해 연구가 이루어졌다. 이와 관련된 패션분야의 연구는 패션 디자이너의 역량(Jang, 2018), 패션업체 판매원의 서비스 교육(Choi et al., 2014) 등이 있으며, 일반 경영학(Han & Lee, 2017), 교육분야(Kang & Cho, 2017; Ko & Cho, 2017), 간호학분야(Ju & Kim, 2017) 등 패션 이외의 분야에서 간헐적으로 연구가 이루어지고 있는 실정이다. 실제로 패션 판매원에 관한 최근 연구들은 주로 정량적인 접근법을 이용하여 오프라인 점포 매장 중심으로 한정되어 있어 멀티채널 유통으로 바뀌는 현황을 반영하지 못하고 있다. 따라서 본 연구에서는 멀티채널 환경에서 통합적인 측면의 패션 판매원의 역할 및 역량에 관한 연구를 위해서 정량적인 분석방법 보다는 탐색적 시도를 할 수 있는 질적 연구방법이 적절한 것으로 판단된다.

### III. 연구방법

#### 1. 연구문제

본 연구는 멀티채널 유통환경에서 샵마스터들의 업무특성에 따른 역할과 업무역량을 심층적으로 파악하기 위해 질적 연구 방법을 사용하였으며 구체적인 연구문제는 다음과 같다.

첫째, 멀티채널 유통환경에서 샵마스터의 업무특성에 따른 역할은 무엇인가?

둘째, 오프라인과 온라인을 동시에 운영하는 유통환경의 변화에 따른 샵마스터의 주요 역량은 무엇인가?

2. 연구절차

1) 정보제공자 선정

본 연구는 연구참여자(정보제공자)의 경험을 심층적으로 이해하고 해석하기 위해 질적 연구방법을 사용하였고 이론적 표본추출 방법(theoretical sampling)에 의해 자료를 수집하였다. 이론적 표본추출이란 형성하고자 하는 이론에 대해 적합도가 높은 정보제공자를 의도적으로 표본 추출하는 것이다. 질적연구는 조사 및 분석을 실시하기 전 정보제공자의 수를 미리 결정하는 것이 아니라 자료수집과 분석을 동시에 실시하면서 면담내용이 반복되는 양상을 보이는 이론적 포화에 이르게 되었다고 판단된 시점까지 면담을 실시하게 된다.

따라서 본 연구의 참여대상은 국내 주요 백화점에 입점해 있는 영캐주얼 브랜드 매장의 샵마스터로 한정하여, 스노우볼 방식으로 정보제공자를 찾아 7명까지 심층면접과 관찰을 통해 자료 분석을 하면서, 동일한 결론에 이르게 된 이론적 포화상태에서 면담을 종료하였다.

그 결과 본 연구의 정보제공자는 총 7명으로 샵마스터가 되기 이전에 최소 10년 이상의 판매원 경력을 지닌 자들이며, 이들은 백화점에 입점해 있는 영캐주얼 브랜드 매장에서 평균 11년의 경력과 현재 업무를 수행중인 샵마스터들이다. 이들 중 5명은 멀티채널 유통이 도입되기 이전의 싱글채널 오프라인 유통환경에서부터 현재의 멀티채널 유통환경에 이

르기까지 업무를 지속하고 있으며, 2명은 멀티채널 유통브랜드 샵마스터 직무를 수행하고 있다. 정보제공자들에 대한 구체적인 정보는 Table 1과 같다.

2) 자료분석

질적연구는 귀납적인 접근법으로 연구과정을 통해 범주를 확인하는 해석적이며 구성적인 방법론이다. 이에 본 연구는 정보제공자들을 대상으로 각기 1~2회, 회당 약 1시간 이상 동안 심층면접 하였고, 내용상 더 보완할 부분은 이메일이나 후속 인터뷰를 통해 보충하였다.

본 연구의 자료조사는 연구자와 면접자 간의 대화를 통해 이루어졌고, 대화의 모든 내용을 면접자의 동의하에 녹음하였다. 심층면접을 실시한 당일에 녹음한 내용을 듣고 면접자의 표현을 그대로 필사하여 정리하였다. 또한 녹음 과정 중 빠진 내용이나 추가 질문 사항은 전화나 이메일을 통하여 보완하였다.

분석 방법으로는 귀납적인 접근 방식 중 하나인 주제 분석(thematic analysis) 방법을 활용하였으며, 이는 면접 자료 내에서 주제별 공통점과 결론을 도출하는 방식이다(Glesne & Peshkin, 2005). 자료 분석 과정은 전사, 자료 통합, 영역 분석, 자료 범주화, 의미해석의 5단계로 구성되었다.

분석과정에서 연구자가 자신의 연구 틀에 맞추어 면접자의 답변을 주관적으로 해석하고 의미를 부여할 경우 연구의 타당도를 저해할 수 있으므로 다각화(triangulation) 방법을 통해 이를 보완하였다. 본 연구에서 채택한 다각화 방법은 본 연구 분석에 연구자 외 패션유통 전공자 2명이 함께 자료의 분석과정에 참여하도록 하는 것으로써 자료해석 오류

Table 1. Characteristics of Informants

ID	Gender	Age	Years of Sales Experience				Brand
			Total	Salesperson in Offline Channel	Shopmaster in Offline Channel	Shopmaster in Multi-Channel	
A	female	42	22	10	3	9	T
B	female	43	23	8	5	10	P
C	female	35	15	10	-	5	C
D	female	39	19	11	2	6	O
E	female	37	17	10	-	7	J
F	female	42	20	9	6	5	S
G	female	42	22	10	2	10	N

의 가능성을 줄이고자 하였다. 즉, 본 연구에서는 연구자가 1차적으로 해석한 면담자료를 질적 연구방법의 연구경력을 지닌 2명의 의상학 전공자들에게 검토하게 하여 면접 자료와 주제의 일치성을 교차 확인함으로써 타당성을 확보하였다.

### III. 연구결과

#### 1. 멀티채널 유통환경에서 샵마스터의 역할

본 연구에서는 질적 연구방법을 사용하여 멀티 매장 샵마스터들이 기존 오프라인 매장을 운영할 때보다 더욱 다양한 관계에서 발생하는 역할에 대해 어떻게 지각하고 있는지를 조사하였다. 그 결과, 오프라인·온라인 매장관리 및 고객관리, 판매직원 관리, 본사 및 유통업체와의 관계 관리에 관한 역할이 도출되었다. 멀티채널 브랜드의 역할과 역량은 이론적 배경에서 밝힌 바와 같이 서로 다른 속성의 개념으로 역할은 수행해야 할 업무에 관한 것이고, 역량을 수행하기 위한 능력을 일컫는다. 본 연구에서 조사한 멀티채널 브랜드의 특징적인 역할과 역량을 중심으로 기술되었으며, 전체적인 프레임워크는 이를 통합하는 관점으로 기술되었다.

##### 1) 매장관리 역할

샵마스터의 매장관리 역할은 크게 오프라인과 온라인으로 구분할 수 있었다. 오프라인 매장관리에서는 구매유도를 위한 상품진열, 고객의 방문 유도를 위한 상품 및 재고관리가 중요한 것으로 나타났다.

*‘우리는 옷이 예쁘게 보여야 하니깐 DP(디스플레이) 이걸 가장 신경 써요. 옷이 어떻게 걸려 있는 거랑 마네킹 작업이 어떻게 되어 있는지에 따라 고객들 반응이 다르니깐요. 신경을 제일 많이 쓰죠(E).’*

또한 요즘 소비자들은 온라인으로 쇼핑을 미리 하는 경우가 많기 때문에 온라인 상품 중 품절된 것이 있는지를 확인하는 상품관리를 하고 있었다.

*‘상품이 무엇이 들어왔는지 챙겨보고 주문한게 제대로 왔는지 확인 후 정리 후에 매장오픈하고 닷컴주문 건 중에 품절결린건 없는지 확인 후 물량을 확보하고, 매장에서 고객 응대하고 판매하죠(C).’*

이와 같은 결과는 Lee et al.(2008)가 제시한 점포형 매장 관리의 역할 중 가장 중요한 것으로 나타난 매장내점몰과 상품구입을 향상을 위한 상품 및 재고관리는 멀티채널유통에서도 여전히 중요함을 보여준다.

일반적으로 오프라인 매장에서 어떤 제품을 앞에 배치하고 어떤 제품을 마네킹에 전시할 것인지가 중요한 것처럼, 멀티채널 매장을 관리하는 샵마스터들은 온라인몰에서도 어떤 상품을 판매할 것인지를 먼저 선정해야 한다고 하였다.

*‘온라인에 잘 팔리는 제품을 선정하는 것부터 시작 하죠. 다 올릴 수 없으니깐, 어떤 상품을 올릴 건지 먼저 정해요(C).’*

온라인몰에서는 소비자의 온라인 점포 간 이동이 훨씬 자유롭고 쉬우므로 고객들을 끌어들이 수 있는 제품 선정이 무엇보다 중요한 것으로 나타났다. 특히, 온라인에서는 제한된 범주 내에서 온라인에 등록할 상품 선정하여 등록하고 이에 대한 소비자 반응파악과 물량확보, 온라인 MD와의 협업에 따른 쿠폰할인을 결정이 중요하였다.

한편 멀티채널 패션유통점의 샵마스터들은 온라인몰에 게시할 패션 상품을 선정한 후 그 상품들을 촬영해 신속하게 등록하는 것을 온라인몰 운영의 시작이라고 보고 있었다. 왜냐하면 온라인몰은 오프라인 매장과 달리 시간적·공간적 제약이 없고, 동일 제품을 제공하는 동일 브랜드의 다른 오프라인 매장도 경쟁 대상이 되므로, 시간적으로 그 매장들보다 먼저 촬영하여 등록하는 것이 중요하기 때문이었다.

*‘기본적으로 상품등록 하는게 많죠. 다른 매장보다 늦춰지면 안되니까 누락되지 않도록 계속 하죠(A).’*

*‘촬영시간은 세시간정도예요. 원래는 두 시간 제한인데, 촬영업체랑 잘 얘기해서...(C).’*

본 연구에 참여한 멀티채널 패션유통점을 운영하는 샵마스터들은 온라인몰 운영에서는 소비자의 반응을 토대로 물량을 확보하는 것이 무엇보다 중요하다고 하였다. 특히 온라인 소비자들의 반응율과 같은 정보는 소비자 반응을 예측하는 중요한 지표가 되기 때문에 반응율과 같은 정보 흐름을 예의주시하고 있었다. 특히 기획전의 경우 특정 제품에 대한 본사의 물량 확보 지원 없이는 진행하기가 어렵기 때문에 재고 확보에 대해 많은 주의를 기울이고 있었다.

‘(온라인에서 가장 중요한 것은) 재고관리구요, 매일 반품이 들어오는데, 반품이 사실은 제일 잘 나가는 상품이니깐, 눈 여겨 봐요. 그런 제품들은 물량 확보를 해야 하는데, 이미 히트 친 후에 물량 확보하면 소용이 없어서 상품등록 할 때 미리 물량이 확보가 돼야 하죠.G.’

최근 정보력이 뛰어난 소비자들은 다양한 검색 수단을 통해 쿠폰할인율(쿠폰율)이나 최저가와 같은 구매 조건이 좋은 물을 금방 발견한다. 그러므로 멀티채널 패션유통점을 관리하는 샵마스터들은 경쟁 매장보다 더욱 좋은 조건으로 판촉에 신속하게 대응해야 하는 것으로 나타났다. 또한 온라인 매장에서 쿠폰율을 정하는 것은 본사와 오프라인 소매점 MD 및 온라인 MD의 협의과정이 필요하므로 샵마스터는 본사와 긴밀하게 의논하여 계획하고 있었다.

‘노출은 온라인 MD랑 사전에 협의해서 주로 마지막 주에 준비해서 하구요. 쿠폰율도 본사랑 정하죠(F).’

요약하면 멀티채널 샵마스터 매장관리 업무는 오프라인과 온라인에서 공통적으로 상품 및 재고관리와 진열 관리를 통해 고객들이 원하는 제품을 적기에 전달해 주는 것으로 나타났다. 실제 상품을 진열하는 오프라인 매장에서는 VMD와 상품 및 재고관리가 핵심적인 업무이고, 온라인과 같은 가상의 매장에서는 온라인 고객에게 노출시키고자 하는 상품을 선정하고 등록하는 업무, 소비자 반품율을 통해 구매를 예측하고 물량을 확보한 후 고객을 유도하기 위한 쿠폰 할인율을 결정하는 업무가 핵심적이었다.

## 2) 고객관리 역할

멀티채널 패션유통점의 샵마스터 고객관리의 주요 역할은 매장형태에 따라 차이가 있었다. 즉, 오프라인 매장에서의 고객관리는 고객 성향에 맞춘 면대면 고객서비스 및 SNS 개별 고객 서비스 관리가 중요하였다. 반면 온라인에서는 온라인 고객의 Q&A에 대한 응대가 중요한 업무로 나타났다.

본 연구에 참여한 멀티채널 패션유통점의 샵마스터들은 오프라인 매장에서 고객 응대에 숙련된 샵마스터일수록 고객 성향에 맞게 유연하게 응대한다고 하였다. 특히 충성도가 높은 단골 고객인 경우에는 지속적으로 형성된 관계로 인해 그 고객의 취향과 선호도에 대해 잘 기억하고 그가 요구하는 것에 대해 맞추어 유연하게 응대하려고 노력하고 있었다.

‘고객이 머릿속에 생각해 온 아이템을 제대로 제공해주는 게 제일 중요하다고 생각해요. 응대 잘 해주고 기억해주는 거요(E).’

그러나 상대적으로 신규고객일 경우 곧바로 응대하기 보다는 어떤 성향일지를 탐색하는 시간을 갖고 응대하는 것이 중요하다고 하였다. 최근 SNS를 통한 고객 소통이 확산되면서 멀티채널 패션유통점의 샵마스터들은 자사의 고객들이 선호하는 소통수단을 이용하여 고객과 정보를 공유하고 제품이나 브랜드의 이벤트에 대해서 신속하게 알려주고 있었다.

‘카톡을 좋아하는 고객들에게는 카톡으로 정보를 주고요. 행사가 있을 때 문자를 통해 공지해요. 또 온라인 상품에 대한 정보도 블로그를 통해 알리고 카톡에 블로그를 링크시켜서 고객들이 접속할 수 있도록 하죠(D).’

한편 멀티채널 패션 유통환경에서 샵마스터들은 온라인을 통해 패션 제품을 구매하는 고객관리에서는 Q&A를 관리하는 것이 가장 중요한 것으로 나타났다. 많은 온라인쇼핑몰에서는 고객이 관심을 갖는 페이지, 방문횟수, 방문시간 등을 수집하고 있으나, 최근 온라인에서 수집되는 개인정보 관리의 중요성이 높아지면서 실제로 샵마스터들에게 제공되는 정보는 극히 제한적이다. 따라서 샵마스터들이 중요하게 여기는 온라인 고객 관리는 Q&A에 올라오는 고객의 문의에 성실 성의껏 응답해 주면서 어떤 상품이 인기가 있는지를 파악하고 있었다.

‘고객들이 온라인에서 본 상품을 문의하면 자세하고 친절하게 응대하도록 해요. 온라인에 올라가 있지 않지만 구매하고 싶은 상품에 대해서는 최대한 올려주려고 노력해요. 매일 두 번 정도 Q/A에 대한 답변을 해 주고 온라인물 검색을 해서 같은 브랜드 인기 아이템을 조사하고 인기 아이템 상품에 대해서 재고확보를 해요(A).’

따라서 멀티채널 패션유통점의 샵마스터들의 고객관계 관리의 오프라인 매장중심에서와 같이 고객이 원하는 제품과 서비스를 적시에 제공하는 개별서비스에 중점을 두고 있었다. 특히 멀티채널 유통환경에서 온라인의 경우 커뮤니케이션(Q&A)의 내용이 단순히 1회성 대화가 아닌 정보로 기록되기 때문에, 올바른 화법을 이용하여 소비자가 원하는 정보

를 제공하는지에 대한 주의를 기울이고 있었다.

### 3) 판매직원 관리 역할

멀티채널 패션유통점의 판매 직원 관리에 대한 각 샵마스터들의 방식에는 차이는 있으나, 그들은 자신들의 역할 중 직원관리를 우선순위에 두는 경우가 많았다. 왜냐하면 오프라인 매장에서는 고객 응대에 직접적으로 투입되는 판매원들이 고객을 어떤 식으로 응대하느냐에 따라 매출이 달라지기 때문이다. 실제로 많은 샵마스터들이 판매직원을 거쳐서 승진한 경우가 많으므로 본 연구에 참여한 샵마스터들은 본인의 경험과 노하우를 바탕으로 직원들을 효율적으로 관리하고 있었다.

*‘총괄이긴 하지만, 직원이 판매나 근무함에 있어서 어떻게 해야 이 친구들이 역량을 발휘할 수 있는지를 만들어 주는 거죠(D).’*

*‘매장에서 저 혼자 근무하는 게 아니니깐, 직원관리가 제일 중요한 것 같아요. 아무리 매니저가 능력 있어도 직원이 받쳐주지 못하면 업무가 잘 돌아가지 않아요... 저는 참용성이 많은 편이에요. 여러 가지 방법을 가르쳐주는 스타일이예요(E).’*

*‘직원이 판매나 근무함에 있어서 어떻게 해야 이 친구들이 역량을 발휘할 수 있는지 만들어줘요(A).’*

이러한 결과는 효율적인 매장관리와 판매원의 역량을 높이기 위해 샵마스터가 주도적으로 직원들의 공감을 이끌어내야 한다는 Lee(2014)의 연구결과와 같은 맥락이다.

### 4) 본사와 유통업체와의 관계관리 역할

멀티채널 패션 유통점의 샵마스터들은 본사와 유통업체 사이에서 적절한 관계를 유지하고 관리하는 것이 매우 중요한 역할로 나타났다. 멀티채널 유통환경에서는 오프라인과 온라인으로 유통경로가 나뉘어 있기 때문에 오프라인에서는 플래어 MD와의 관계, 온라인에서는 몰 MD와의 관계를 동시에 관리하는 것이 중요한 업무로 나타났다.

*‘온라인몰 업무에서 가장 힘든 게 온라인 담당 MD와의 갈등이죠. 노출해달라고 하는데, 우리만 해달라고 하는 게 아니겠지만, 그게 공평하게 잘 이뤄지지 않아서요, 속된 말로 잘 보여야 돼요. 본사에서 쿠폰을 좀 잘 잡아주면 그나마 나은데, 그렇지 않을 때는 노출이 너무 중요하니까 그 땐, 온라인 MD가 갑중의*

*갑이죠(C).’*

일반적으로 멀티채널 유통환경에서 오프라인 매장의 경우 샵마스터와 본사와의 관계는 양자간 요구사항이 있을 경우 서로 요구를 교환할 수 있는 구조이나, 입점해 있는 유통업체와의 관계는 매장의 매출을 높이기 위해 샵마스터가 일방적으로 유통업체와 좋은 관계를 유지하기 위해 노력할 수밖에 없는 구조였다. 그러나 온라인 매장을 동시에 운영하는 경우에는 오프라인 관리자와 온라인 관리자와의 관계를 동시에 관리해야 할 뿐만 아니라, 오프라인 관리자와는 시즌행사, 수시행사, 사은행사 지원 등의 협조를 구해야하며 온라인의 경우는 노출, 팝업, 링크, 쿠폰할인율 등의 협조를 구하는 등 이원화되어 있었다. 특히 온라인 사무실이 외부에 있어 온라인 관리자를 직접 만나는 경우가 드물기 때문에 멀티채널 패션유통에서는 온라인 매장관리가 더 어려운 것으로 나타났다.

## 2. 멀티채널 패션유통점의 샵마스터 역량

패션 멀티매장이라는 특정한 상황에서 구체적으로 샵마스터들에게 요구되는 주요한 능력은 크게 매장 장악력, 수요예측 능력, 정보네트워크 구축, 의사소통능력, 리더십으로 나타났다. Lee et al. (2008)은 멀티채널 패션유통에서의 샵마스터 역할은 주로 정보전달자, 수요창출자, 상담자, 매장 내점유 향상, 상품 구입율 향상, 객단가 향상 등으로 구분하였는데 본 연구의 결과는 이러한 역할을 뒷받침 해줄 수 있는 역량을 구체적으로 제시하고 있다.

### 1) 매장 장악 역량

멀티채널형 패션 유통점 샵마스터에게 필요한 능력은 오프라인과 온라인 매장에 대한 총괄적인 매장 장악력이었다. 즉, 멀티채널유통으로 바뀌면서 샵마스터들이 겪는 어려움 중에 하나가 온·오프라인 전체 업무에 대한 통제였다. 실제로 샵마스터가 사용할 수 있는 자원은 정해져 있는데, 오프라인 매장과 온라인몰을 동시에 운영함으로써 온라인 물량이나 재고, 갑작스런 다른 매장의 단독 기획상품 이벤트 등은 샵마스터들의 매장 통제력을 약화시키고 있었다.

*‘신경이 분산되는 거요. 하나에 몰입이 되지 않는다는 거요. 샵마스터는 저는 매장 운영 전체 그림을 그리는 사람이잖아요. 그런데 몰입이 안 될 때가 많고 오프라인 할 때에 비해 제 눈에 단 번에 들어오지 않*



는다는 느낌을 받을 때가 많아요. 온라인과 오프라인 다 재고가 남아있는지, 어떤 게 빨리 빠지는지 이런 게 통제가 되지 않는다는 생각이 들 때가 많아요(D).'

멀티채널 패션 유통점의 샵마스터들은 본사와 유통업체 간의 채널 전략 차이에 의한 갈등을 해결하는 능력이 요구되었다. 패션유통에서 패션 브랜드는 멀티채널에 의해 운영되고 있는 반면, 패션 브랜드가 입점해 있는 유통브랜드 내에서는 옴니채널 전략을 지향하고 있다. 다시 말해 옴니채널은 유통업체에서 실시하지만 실질적으로 샵마스터는 패션 브랜드에 속해 있으므로 유통업체와 본사와의 사이에서 나타나는 갈등을 완화시키고 해결하는 능력이 중요하였다.

'만약에 온라인으로 픽업 서비스 주문이 들어오면 물건이 없어도 다른 매장에서 구해서, 쿵으로 받아서라도 픽업 데스크로 보내줘야 해요. 예전에는 주문을 받으면 출고까지 3일정도 시간을 줬었는데, 지금은 픽업 서비스까지 생겨서...백화점에서는 고객만족 때문에 하라고 하니 너무 힘이 들어요. 그러다 보니 샵마스터 입장에서는 손해를 보기도 하고... 고객의 욕구, 백화점의 요구가 매장 상황하고는 맞지 않아 너무 힘이 들어요(A).'

본 연구에 참여한 샵마스터들은 멀티채널 유통환경으로 인해 전반적인 매장 업무를 총괄하고 장악해야 하며, 이를 통제할 수 있는 역량이 중요한 것으로 나타났다. 샵마스터들이 수행해야 하는 업무들이 오프라인과 온라인으로 구분됨에 따라 이들 업무를 모두 관리해야 하는 책임이 있으며, 치열한 매출 경쟁 상황에서도 통제력을 잃지 않는 것이 중요한 것으로 나타났다. 또한 유통환경이 급변함에 따라 나타나는 패션브랜드 본사와 유통업체 간의 유통전략 차이, 즉 본사는 멀티채널을 실시하고 유통업체는 옴니채널을 지향함으로써 발생하는 갈등을 해결능력이 것으로 나타났다. 이러한 갈등 해결 능력도 중요하지만 갈등을 해소하기 위한 노력도 본사와 유통업체가 함께 해결해야 할 과제일 것이다. Lee and Han(2017)의 연구는 이러한 과제를 해결하기 위한 단서를 제공하고 있는데, 이들은 판매원이 직무열의를 갖고 판매에 노력을 기울이도록 하기 위해서는 역할 모호성과 같은 스트레스 요인을 줄여야 한다고 하였다. 또한 이를 위해서는 판매원이 관계를 맺고 있는 조직과의 관계를 호의적으로 만들고 원활한 의사소통을 위한 사회적 자본을 구축하는 것이 선행되어야 한다고 하였다. 앞으로도 유통환경은 지

속적으로 변화하게 될 것이므로, 샵마스터들이 매장을 장악하기 위해 감내하는 스트레스 및 갈등 요인을 방지하기 보다는 패션브랜드 본사와 유통업체가 적극적으로 나서서 이를 해소하기 위한 방안을 마련을 제시할 필요가 있다.

## 2) 수요 예측 역량

멀티채널 패션 유통점의 샵마스터가 갖춰야 할 또 다른 중요한 능력은 온라인 히트상품에 대한 예측과 같은 수요 예측역량이었다. 이러한 예측은 샵마스터의 경험, 정보력, 소비자 동향 등 다양한 자원을 이용한 통찰력을 통해 트렌드를 읽어낼 줄 아는 능력이 바탕이 되어야 한다. 오프라인 매장에서도 예측력이 중요하지만, 온라인몰의 경우 오프라인 매장에 진열된 제품을 모두 등록할 수 없기 때문에, 한정된 품목을 한정된 물량으로 올려야 하므로 어떤 품목의 수요가 얼마나 될지를 예측하는 것은 온라인 매출과 물량을 확보하는 데에 매우 중요한 것으로 나타났다.

'온라인 하면서 오프라인만 할 때보다 어떤 품목이 잘 빠지는지 예측을 잘 해야 돼요. 그래야 물량 확보를 사전에 할 수 있거든요. 그래서 시장조사를 많이 하죠. 그리고 소비자가 똑같은 사이트를 봐도 내가 가진 제품이 어떻게 나올 때 매출이 잘 나올지에 대한 판단이 정말 중요해요(A).'

## 3) 정보습득을 위한 네트워크 구축 역량

트렌드와 신상품에 대한 이해력을 높이기 위해서 멀티채널 패션유통점의 샵마스터들은 다양한 정보를 수집할 수 있어야 하는데, 오프라인 매장 때보다도 더욱더 다양한 정보원이 중요한 것으로 나타났다. 즉, 멀티채널 패션유통의 샵마스터들은 인터넷이나 SNS뿐만 아니라, 패션잡지, 파워블로거, 일반 소비자들까지 다양한 정보 네트워크를 통해 필요한 정보를 얻고 있었다.

'저 같은 경우에 페이스북에서도 패션 정보를 지속적으로 올리는 사람들 몇 사람들을 친구로 등록해서 계속 가서 정보 보구..... 해외 잡지나 홈페이지에서 좋은 정보를 가지고 나르는 사람들 많거든요. 많은 도움이 되죠(F).'

'패션 잡지도 정기구독하고 그 쪽 업계 사람들도 자주 만나서 업계 돌아가는 얘기도 듣고 그래요. 그래야 다양한 얘길 들을 수 있어요(F).'

4) 다양한 매체를 활용한 고객과의 의사소통 역량  
 다양한 매체를 이용한 고객과의 의사소통능력 또한 멀티채널 패션유통의 샵매니저에게 필수적으로 요구되는 능력으로 나타났다. 오프라인 매장의 샵매니저에게도 의사소통능력은 중요하지만, 멀티채널하에서의 의사소통은 면대면 의사소통뿐만 아니라 다양한 매체에 대한 활용능력을 바탕으로 한 의사소통능력이라는 점에서 다르다. 즉, 멀티채널점의 샵마스터들은 웹, SNS와 같은 다양한 매체를 활용하여 고객들과 의사소통하기 위해서는 기본적으로 각 매체의 성격을 이해해야 하며, 소비자별로 각 매체를 이용하는 특성과 각 고객들이 선호하는 소통 매체에 대한 파악이 중요한 것으로 나타났다.

*‘요즘 개인정보 때문에 고객정보를 가지는 게 쉽지 않잖아요. 제 개인적으로 연락을 특히 카카오톡 통해서 신상품 정보를 주거나, 정보를 물을 경우 자세하게 답해줘요.....또 어떤 고객들은 우리가 만든 블로그에 직접 찾아오는 고객들도 있거든요. 그래서 제품에 대한 정보를 계속 업데이트해요. 저는 원래 이런 걸 잘 못하는데, 고객들 따라가려면 할 수밖에 없어요(E).’*

#### 5) 판매직원 관리를 위한 리더십 역량

본 연구에 참여한 샵마스터들이 직원관리에 더 많은 신경을 쓰는 주요한 요인 중에 하나가 패션 유통점의 판매직원들의 높은 이직률 때문이었다. 그러므로 샵마스터들은 직장상사로서 판매직원들에게 스트레스를 주지 않도록 노력하고 있었으며, 적절한 근무환경을 조성하는 리더십을 발휘하는 것이 중요하였다.

*‘우리 매장 직원이 자주 바뀌고 나이다 어리다 보니 자주 바뀌어요. 저는 마음적으로 잘해주려고 노력하고 휴무도 자주 주려고 해도 자주 바뀌고 그래서 이제는 마음이나 휴무, 쉬는 시간도 적절하게 해야겠구나. 여전히 정답은 잘 모르겠어요(E).’*

실제로 패션 점포 특성상 조직의 규모가 작고 업무가 일정하지 않으며 판매원의 이직률이 높기 때문에 샵마스터는 판매직원을 위해 금전적 보상이나 복리후생과 같은 기본적인 직원 대우를 해주는 것을 비롯하여, 적절한 근무환경을 조성하고 리더십을 발휘하는 것이 중요한 것으로 나타났다.

*‘저같은 경우는 사대보험을 꼭 다 해준다든지 자부심을 느끼도록 대우를 많이 해줘요. 제 나름의 복리후생요, 티타임에도 뭐라도 더 신경 써주고, 쉬는 시간, 하루라도 휴무를 더 주려고 하고 최대한 일을 하면서 스트레스 안 받도록 해줘요.(A)’*

지금까지 분석한 멀티채널 패션유통점에서 요구되는 샵마스터의 역할과 역량을 통합적으로 요약하면 Figure 1과 같다.

Figure 1에 따르면, 첫째, 샵마스터의 역할을 오프라인과 온라인으로 구분하여 살펴본 결과 매장관리, 고객관계 및 응대관리, 유통업체와의 관계 관리 업무는 오프라인과 온라인 점포 간의 차이가 나타난 반면, 판매직원관리, 본사와의 관계관리 업무는 공통적인 업무 범위 내에 있는 것으로 나타났다. 둘째, 샵마스터의 역할은 매장장악력, 정보습득을 위한 네트워크 구축 능력, 다양한 매체를 활용한 고객과의 의사소통 능력, 판매직원 관리를 위한 리더십은 오프라인과 온라인에서 공통적으로 발휘되어야 할 역량인 것으로 나타난 반면, 오프라인과 온라인에서 필요한 수요예측 능력에서는 차이가 있는 것으로 나타났다.

## V. 결론

본 연구는 멀티채널 유통환경에서 근무하는 영캐주얼 브랜드 샵마스터들을 대상으로 그들의 업무에 따른 역할 및 업무역량을 파악하고자 질적연구를 실시하였고, 그 결과는 다음과 같다.

첫째, 멀티채널 샵마스터의 업무특성에 따른 역할은 매장관리, 판매직원 관리, 고객관계 및 응대관리, 본사 및 유통업체 관리로 구분되었다. 이와 같은 샵마스터 업무는 판매직원 관리, 본사관계 관리와 같이 오프라인과 온라인 영역에서 공통적인 속성이 있는 한편, 매장관리, 고객관계, 유통업체 관리에서는 오프라인과 온라인에서 뚜렷하게 구분되는 업무가 존재하였다.

둘째, 온라인과 오프라인에서 공통적인 속성이 나타나는 업무는 해당 브랜드 내부적인 업무로써 조직관리적인 업무가 이에 해당한다고 볼 수 있다. 비록 오프라인과 온라인 점포의 속성과 이에 따른 업무는 상이하지만, 현장에서 판매하는 직원과 브랜드와의 관계를 우호적이고 발전적으로 관리하는 것은 멀티채널 유통환경을 넘어서 개별 매장 및 브

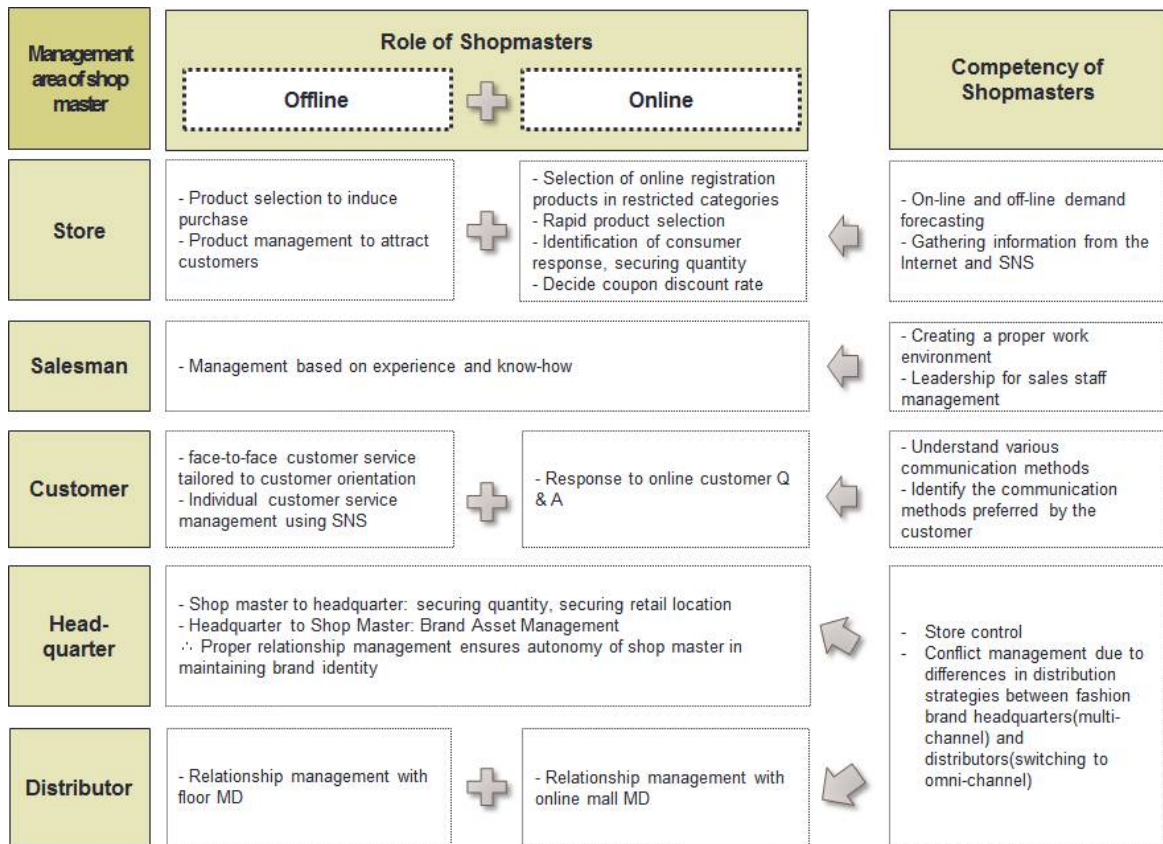


Figure 1. Shop master's Role and Job Competency in Multi-channel Fashion Retail Store

랜드 관리 차원에서 이루어진다고 볼 수 있다.

셋째, 매장관리, 고객 관계 및 응대관리, 유통업체와의 관리와 관련된 업무의 속성은 확연한 차이를 보이고 있다. 이는 오프라인과 온라인 점포의 속성 차이를 그대로 반영한 것으로 두 점포의 물리적 속성과 소비자 선호도가 확실하게 차이가 나타나기 때문이다. 유통업체와의 관계도 마찬가지로 오프라인과 온라인의 관리자가 서로 다르기 때문에 샵마스터들은 동일한 유통업체지만 2중으로 관리해야 한다는 현실에 직면하고 있다. 따라서 샵마스터는 브랜드와 점포를 위한 업무에 관해서는 일관되고 통합적인 관리 스킬이 필요하며, 매장관리, 고객관리, 유통업체 관계관리 등의 업무에서는 오프라인과 온라인 업무 속성의 차이와 중요성을 확실히 인식할 필요가 있다.

마지막으로, 샵마스터의 역량에 관해서는 샵마스터의 업무와는 달리 오프라인과 온라인 점포에서 공통적으로 발휘해야 하는 역량들이 대부분이었다. 왜냐하면 멀티채널 유통환

경은 기존의 오프라인 점포에서 온라인 점포로 확대되었을 뿐 패션 제품 취급하고 판매한다는 점에서는 변화가 없기 때문에 사료된다. 즉, 오프라인과 온라인을 동시에 관리해야 하는 특성을 반영하여 매장 전체 업무를 장악할 수 있는 역량, 정보습득을 위한 네트워크 구축 능력, 다양한 매체를 활용한 고객과의 의사소통 능력, 판매직원 관리를 위한 리더십을 발휘하는 것이 중요하였다. 샵마스터들은 오프라인과 온라인에서 동일하게 정확한 수요를 예측해야 하나 오프라인과 온라인 점포 소비자의 특성 및 선호도에 차이가 있어 쉽지 않다. 특히 온라인에서는 판매할 수 있는 품목과 물량이 한정적이기 멀티채널 오프라인 점포형 샵마스터들은 오프라인과 온라인 점포의 수요를 구분하여 예측하는 역량이 필수적인 것으로 나타났다.

이상의 연구결과를 통해 얻을 수 있는 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 멀티채널 환경에서의 샵마스터의 업무특성에 따른 역할 및 업무역량을 심층적으로 파악하였

다. 그 결과 멀티채널 패션유통점포를 효율적으로 관리하기 위한 샵마스터의 역할을 구분할 수 있었다. 둘째, 본 연구의 결과는 멀티채널 유통환경이 요구하는 패션 전문 판매원과 샵마스터의 실무 차원에서 효율적인 업무수행의 체크리스트로 활용할 수 있을 것이다.

한편 본 연구가 갖는 한계점과 후속연구를 위한 제언은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 샵마스터의 역할 및 업무역량을 파악하기 위해 질적 연구방법을 채택하였다. 후속연구에서는 본 연구의 결과를 토대로 멀티채널 패션 유통점의 샵마스터나 패션 전문 판매사원의 역할 및 역량에 관한 설문지를 만들어 멀티채널 유통환경 하에서 샵마스터의 역할과 역량을 실증적으로 규명할 필요가 있을 것이다. 둘째, 본 연구는 멀티채널 유통브랜드의 샵마스터의 역할 및 역량에 관해 연구를 진행하였는데, 최근 유통의 흐름은 멀티채널에서 옴니채널 전략으로 진화하고 있다. 따라서 후속 연구에서는 온라인과 오프라인의 멀티채널 유통의 차별적 특성을 통합하는 옴니채널로의 유통전략 변화를 중심으로 한 후속연구가 진행되어야 할 것이다. 또한 본 연구는 샵마스터를 중심으로 진행된 연구이지만, 샵마스터와 함께 같은 업무영역에서 근무하는 일반 판매원에 대한 연구를 보완하는 것도 필요할 것이다. 따라서 후속연구에서 샵마스터와 일반 판매원의 업무특성, 역량 등을 비교하는 연구가 진행된다면, 패션 상품 판매에 대한 전문 판매인력 교육에 대한 가이드라인을 제시해 주는 실무적 자료로 유용하게 활용될 수 있을 것이다.

## References

- Ahn, H., Kim, C., & Lee, J. (2016). A study on multichannel selection according to consumer's price sensitivity -Focusing on fashion products as experience goods and digital appliances as search goods. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 40(6), 967-978.
- Ahn, K., Hwang, S., & Jung, C. (2018). *Fashion marketing* (4th ed.). Seoul: Suhaksa.
- Chang, Y. & Jung, J. (2012). Salesperson Competency Research : Focusing on Shopmaster. *Journal of Industrial Economics and Business*, 25(5), 3451-3480.
- Choi, J., Lee, K., & Hwang, S. (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.
- Glesne, C. & Peshkin, A. (1992). *Becoming qualitative researchers*. New York, NY: White Plains.
- Goo, J. (2017). The emergence of omni Channel and domestic and international applications. *KIET Industrial Economic Review*, Jun, 21-28.
- Han, S. & Lee, J. (2013). The impact of leader-member exchange between department store managers and in-Store salespersons working for small-and medium-sized enterprises on salespersons' job satisfaction and turnover intention: Centered around the mediating effect of organizational identification. *Asian Pacific Journal of Small Business*, 35(3), 181-206.
- Han, Y. & Lee, W. (2017). The influence of competitive strategy, task competence on firm performance: The moderating role of employee training. *Journal of Business Education Research*, 32(3), 229-248.
- Jang, H., Yang, K., & Chae, Y. (2016). Linear and non-linear relationship between emotional labor and job stress of service employees. *Korean Management Review*, 45(1), 151-176.
- Jang, N. (2018). Fashion designer competency modeling. *Fashion & Textile Research Journal*, 20(4), 369-378.
- Ju, S. & Chung, M. (2016). The effects of salesperson's self-determination, shared value, and communication satisfaction on job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in fashion companies. *The Research Journal of the Costume Culture*, 24(6), 825-838.
- Ju, W. & Kim, M. (2017). Nursing competency, self-esteem, and job stress between floating nurses and clinical nurses. *The Journal of Clinical Nursing Research*, 23(2), 248-257.
- Kang, M. & Cho, H. (2017). An analysis of the educational needs of middle managers' job competencies in kindergartens and childcare centers. *Journal of Learner-Centered Curriculum and Instruction*, 17, 81-99.
- Kim, H. & Choo, H. (2017). Workplace clothing norms and aesthetic labor of fashion store's salesperson,

- Journal of the Korean Society of Design Culture*, 23(4), 247-259.
- Kim, J., Lee, J., & Han, D. (1999). The effect of perceived salesperson's effort on performance variables. *Journal of Channel and Retailing*, 4(1), 1-16.
- Kim, J., Kim, J., & Johnson, K. K. (2010). The customer-salesperson relationship and sales effectiveness in luxury fashion stores: the role of self monitoring. *Journal of Global Fashion Marketing*, 1(4), 230-239.
- Kim, Y., Lee, Y., & Kim, B. (2014). Impact of salespersons and other customers in a fashion store: Focus on physical attractiveness and self-image congruence. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 38(6), 783-795.
- Ko, E. & Cho, H. (2017). An analysis of current job training curriculum for childcare center directors depending on their educational needs job competency. *Journal of Early Childhood Education*, 37(3), 157-181.
- Ko, J. & Ko, E. (2016). The effects of multi-channel attributes of dongdaemun-based fashion brands on customer equity. *Fashion & Textile Research Journal*, 18(6), 800-811.
- Ko, Y. (2004). A study on VMD manual of casual clothing store: Focused on brand J. *Proceeding of Korean Academy of Marketing Science Conference* (pp. 645-672). Jeonju: Korean Academy of Marketing Science.
- Lee, C. (2014). *Fashion brand shopmaster core job competency analysis* (Unpublished master's thesis). Chung-ang University, Seoul, Korea.
- Lee, E., Kim, Y., Kim, J. & Kim, H (2008). *Shopmaster*. Seoul: Kyohakyungusa.
- Lee, J., Jun, B. & Park, K. (2009). Transactions : Visual merchandising management of shop masters in fashion brands. *Journal of Korean Society of Clothing and Textiles*, 33(1), 104-114.
- Lee, K. & Kim, H. (2017). *Fashion product and shopmaster*, Seoul: Soohaksa.
- Lee, M. & Han, S. (2017). Effects of salesperson's social capital and human capital investment on role stresses, work engagement and sales efforts, *Journal of Marketing Management Research*, 22(2), 97-117.
- Lee, S., Kim, J., & Lee, J. (2006). Analysis on shopmasters' knowledge of apparel merchandise and textile recognition. *Journal of Korean Living Science Association*, 15(5), 783-790.
- Levy, M. & Weitz, B. A. (2011). *Retailing management*, New York, NY: McGraw Hill.
- Park, K., Lee M., & Yeo, E. (2015). *Fashion retail management*. Seoul: Kyomoonsa.
- Reynolds, K. E., & Arnold, M. J. (2000). Customer loyalty to the salesperson and the store: examining relationship customers in an upscale retail context. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(2), 89-98.
- Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A., & Gutman, E. G. (1985). A role theory perspective on dyadic interactions: The service encounter. *Journal of Marketing*, 49(1), 99-111.
- Tang, F. & Xing, X. (2001). Will the growth of multichannel retailing diminish the pricing efficiency of the web?. *Journal of Retailing*, 77(3), 319-333.
- 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.

---

Received (August 27, 2018)

Revised (October 5, 2018; October 29, 2018)

Accepted (November 13, 2018)