

패션브랜드 판매원의 판매 중심 업무가 판매서비스에 미치는 영향 -조직구성원 관계의 매개 효과를 중심으로-

오 현 정[†]

광주대학교 패션·주얼리디자인학부

The Influence of Core Sales Task on the Sales Service of Fashion Brand Salesperson -Focusing on the Mediating Effect of Organizational Member Relationship-

Hyun-Jeong Oh[†]

Division of Fashion and Jewelry Design, Gwangju University

Received August 5, 2023; Revised (October 6, 2023; November 6, 2023); Accepted November 14, 2023

Abstract

This study confirmed the relationship between variables developed by qualitative ground theory through quantitative research. The purpose of the study is to explain the effect of core sales tasks on sales services and the mediating effect of organizational member relationships on sales services. The data were collected through a survey of fashion brand salespeople in Gwangju from September to October 2020 with data from 235 responses analyzed using SPSS 27.0 and AMOS 26.0. The validity of the research model verified the confirmatory factor analysis and the research hypothesis was verified through path analysis and multi-mediated analysis of the structural model. The research results were as follows. First, sales management did not directly affect sales services, and customer management affected sales services. Second, a meaningful causal relationship was shown to exist between organizational member relationships and sales management, but organizational member relationships and customer management did not have a significant relationship. Third, the total and individual indirect effects of headquarters relations, colleague relations, and customer management were all statistically significant.

Key words: Fashion brand, Sales management, Customer management, Sales services, Qualitative research; 패션브랜드, 판매관리, 고객관리, 판매서비스, 질적연구

I. 서 론

최근 급속하게 변하는 유통 환경에서 수익을 창출해야 하는 패션기업들은 이전과 다른 판매서비스를 기대하는 소비자들의 감성과 요구를 충족시키기 위해

차별화된 전략이 더욱 필요한 상황이다(Kim, 2021). 판매원은 고객 접점 판매 과정에서 고객의 경험 가치를 높여주고(Woo & Lee, 2021) 브랜드의 차별적인 가치를 전달해 주므로 패션브랜드 입장에서 판매원은 고객을 만족시켜서 안정적인 매출 성과를 내주는 중요한 내부 자원으로 간주된다(Choi, 2018; Choi & Park, 2012; Michel et al., 2015).

[†]Corresponding author

E-mail: ohhj@gwangju.ac.kr

패션브랜드 판매원은 대면 고객의 필요와 요구를 충족시키기 위한 판매서비스를 제공하는 패션 제품 제안자이며, 기업과 고객을 연결시키는 의사전달자로서 장기적인 고객 관계 관리를 통해 기업의 영업 실적을 달성시키는 역할을 한다(Ahn et al., 2018). 패션 매장의 영업 목표를 책임지는 판매원은 지속적인 신규 고객 확장이나 기존 고객 관계 유지 같은 고객관리와 매출관리를 가장 중요한 판매 업무로 인지하고 있다(Kim & Choi, 2003; Kim & Oh, 2019). 이들은 고객 응대나 고객과의 친밀한 관계를 통해서 매출을 향상시키고, 고객과의 소통을 높이기 위해 고객 편의나 상품 정보, 매장 정리 정돈 등의 판매서비스를 제공하며, 판매 직원, 본사 및 유통업체 종업원 등 조직구성원 관계를 활용해서 매출 증대 업무를 수행한다(Lee, 2014; Lee & Hwang, 2018).

패션브랜드 판매원은 본사와 협력업체라는 이중구조의 복잡한 환경 속에서 일한다(Jo et al., 2015). 또한 취급 상품의 심리적, 사회적, 경제적 위험성이 커서 내재적 어려움이 큰 패션 상품을 매개로 고객을 응대해서 영업 성과를 올리려면 좀 더 차별성 있는 전문적인 서비스가 요구될 것이다. 판매원이 수행하는 역할이나 이를 위해 필요한 역량은 매장에서 접객을 위한 판매원 자신의 외모나 예절 관리 등의 기본적인 판매서비스와 함께 상품 관리, 판매 관리, 매장의 VMD 관리, 본사나 동료 직원 관계 관리 같은 전문적인 판매서비스가 포함된다(Oh & Kim, 2019; Kim, et al., 2008). 판매서비스는 판매원이 매출 목표를 달성하기 위해 행하는 모든 역할이 포함되기 때문에 업무 범위가 넓고 복잡하게 나열되므로 업무의 체계성이나 전문성이 부족해 보인다. 그러므로 패션브랜드가 제공하는 포괄적인 판매서비스의 개념을 분리하고 구분 짓는 연구가 필요한 상황이다.

이처럼 패션업체의 복잡한 업무 환경이나 까다로운 상품의 특성은 판매원의 역할이나 직무 수행에 작용함으로써 일반적인 상품을 취급하는 판매원 연구보다 깊이나 넓이에서 다양한 요인으로 드러나게 될 것이다. 패션브랜드 판매원의 연구에서 드러난 직무요인들의 섬세한 개념 차이를 설명하거나 다양한 범주요인 간의 체계적인 인과 구조를 설명한다면 차별화된 의의를 가질 것이다. Kim and Oh(2019)는 패션브랜드의 전문 판매원으로 성장하는 과정에서 그들의 중심 업무, 상호작용 전략 그리고 중재적 조건이라는 체

계적인 관련성을 질적 연구 방법론 중 하나인 근거이론으로 개발한 바 있다. 즉 성공한 판매원은 중심 업무인 매출관리와 고객관리 업무를 높이기 위한 대응 전략으로 다양한 판매서비스를 활용하며, 판매서비스의 효과나 중심 업무를 자극하기 위해 조직구성원 관계를 사용할 줄 아는 유능한 직원이라고 설명하였다. 이는 패션브랜드 판매원의 다양한 직무 활동에서 매출관리와 고객관리를 중심 업무로 분리하고, 조직구성원 관계 관리를 매개 요인으로 구별한 범주간의 인과 관계성으로 설명한 결과라고 하겠다. 이런 직무 역할의 인과성에서 판매서비스는 매출관리와 고객관리 같은 중심 업무를 잘 수행하기 위한 일상적인 반응이며 구체적인 실천 기법이라고 할 수 있다(Kim & Oh, 2019). 또한 판매서비스는 조직구성원 관계 관리에서 얻은 정보를 매개로 매출 실적을 올리려는 판매원에게 중요한(Choi & Chung, 2008) 전략적 도구라고 이해된다. 이처럼 질적인 연구 방법에 따라 이론적으로 제시된 판매서비스, 매출관리, 고객관리, 그리고 조직구성원 관계의 체계적인 관련성을 양적 연구 방법으로 밝히는 연구가 필요하다고 하겠다.

따라서 본 연구의 목적은 귀납적인 방법에 따라 개발된 근거이론을 연역적인 방법에 따른 구조 방정식 모형으로 판매원의 직무 역할 간 인과 관계성을 밝히고자 한다. 이는 통시적 관점에서 개발된 근거이론의 인과 관련성을 양적인 일반화 과정에서 조정되거나 보완되는 과정을 거치면서 이론적 완성에 다가간다는 점에서 연구 의의가 높아질 것이다. 이와 같은 목적에 도달하기 위해 첫째, 판매원의 중심 업무가 판매서비스에 미치는 영향을 설명하고자 한다. 이를 통해 중심 업무인 매출관리와 고객관리의 개념 관계를 조정하거나 보완하는 등 그 관련성을 다시 확인하게 될 것이다. 둘째로 판매서비스에 미치는 조직구성원 관계의 매개 효과를 설명하고자 한다. 이를 통해 판매원의 중심 업무가 조직구성원 관계에 미치는 영향력을 설명하게 될 것이고, 판매서비스에 영향 미치는 매개성을 확인하고 그 효과를 비교하게 될 것이다.

이로써 질적 연구 방법으로 개발된 근거이론을 양적인 구조 방정식 모형으로 검증하는 학문적 의의를 얻게 될 것이다. 또한 판매원의 직무와 역할로 나열되던 요인들을 인과 관계와 매개 효과 등의 체계적인 관계 구조로 설명할 수 있는 이론적 기초 수립에 기여할 것이며, 나아가 패션 유통업체의 판매원 교육과 훈련

에 근거가 되는 실무적 논리를 제공하게 될 것이다.

II. 이론적 배경

1. 판매원의 중심 업무와 판매서비스

판매원은 고객과의 대면 접촉을 통해 고객의 요구를 충족시켜서 매출을 발생시키고, 매출 확대를 위해 단골 고객을 확보하는 순환 과정 속에서 일한다(Kim & Choi, 2003). 패션브랜드 판매원의 직무 역할은 고객 응대, 고객 관리, 매장 관리, 매출 관리, 본사 및 유통업체 관리, 상품 관리, 정보 관리, 직원 관리, 자기 관리 등으로 알려졌다(Kim et al., 2008). Kim and Oh(2019)의 연구에서 경력이 많은 전문 판매원은 고객과 장기적인 관계를 유지하기 위해 고객에게 맞춤 응대 판매 서비스를 제공하는 과정을 거쳐 고객에게 인정받은 것이고, 지속적인 매출 목표를 달성해서 패션업체에게 인정받은 직원이다. 매출관리는 기업이 판매원을 인정하기 위한 중요한 평가 요인이고, 고객관리는 고객의 신뢰를 얻기 위해 판매원에게 가장 중요한 업무이다(Oh, 2021). 포괄적인 판매원의 역할과 업무에서 매출관리와 고객관리를 상위 개념인 판매 중심 업무로 분리하는 것은 판매원 역할과 직무 연구에 체계를 만드는 시작 단계라 하겠다.

판매원의 매출관리는 매출을 발생시키거나 향상시킴으로써 매출 목표를 달성하려는 매출 관련 업무이다. 특히 매출액은 기업이 판매원을 평가하는 중요한 성과 지표이며 판매원 자신에게 이력으로 남는 기록물이기 때문에 매출관리는 기업과 판매원 모두에게 가장 중요한 업무이다(Lee, 2014; Kim & Oh, 2019). 고객관리의 핵심 활동은 고객에게 판매할 기회를 새롭게 생성하거나 끊임없이 새로운 매출을 유도하는 것과 연계되므로 고객관리는 매출관리 만큼 중요한 업무이다. 판매원의 고객관리는 특별한 고객에게 특별히 행사를 먼저 알려주거나 가족 관계나 기념일 등을 기억하고 축하하는 등 남다른 친분 관계를 만드는 고객 지향 활동이다(Choi, 2010). 고객관리는 고객과의 신뢰 관계 형성과 단골 고객 확보로 장기적인 관계를 유지하기 위한 다방면의 노력과 활동이라 하겠다(Han, 2010). 판매원은 매장 관리도 단골 고객의 취향을 반영해서 디스플레이를 진행하고, 정보 관리도 단골 고객에 맞추어 차별화된 정보를 제공하는 등의 서비스를

제공함으로써 매출을 관리한다(Lee, 2014). 이렇게 매출관리와 고객관리는 가장 중요한 판매원의 중심 업무로 분류된다.

판매 실무 현장에서 가장 중요하게 요구되는 판매원의 직무 역량은 공감 능력이나 경청 능력, 배려심 등의 대인 친밀성이고, 이는 대면 고객들에게 판매원에 대한 신뢰와 만족을 높이는 기본적인 응대 예절이다(Aggarwal et al., 2005; Kim, 2021). 패션브랜드 판매원의 성실성, 친절함, 인사뿐 아니라 용모는 고객의 구매 만족을 높이고(Oh & Kim, 2006), 전문가적 외모는 고객의 제품 품질 평가에 영향을 미치며(Seo & Jun, 2018), 패션 유통업체 판매원의 용모와 이미지는 고객의 재구매에 영향을 미친다(Lee & Hur, 2008). 더 많은 신규 고객을 창출하고 단골 고객으로 친밀해져서 더 높은 매출을 올리려는 판매원에게 자신의 외모와 친절, 배려 등은 판매서비스의 기본 요인이라 하겠다.

판매원들은 대인 친밀성을 기반으로 고객 특성에 맞는 상품 설명이나 정보를 알려주고, 고객의 마음을 움직이는 매장 분위기를 만들거나 고객 맞춤 코디 제안 등의 전문 지식과 기술을 사용해서 문제를 해결하고 매출을 높인다(Choi, 2010; Choi et al., 2014; Choi & Park, 2012). 판매원의 상품 지식은 고객의 충성 의도에 의미 있는 영향을 미쳤고(Darian et al., 2001), 패션 유통업체 판매원의 전문 지식과 코디 능력은 고객의 재구매와 만족도에 영향을 미치는 서비스이다(Lee & Hur, 2008). 또한 스타일 코디를 중심으로 한 매장 디스플레이에서 쇼핑한 고객은 소비 욕구에 의미 있게 더 영향을 받았고, 컬러를 중심으로 한 매장 디스플레이에서 쇼핑한 고객은 충성 의도가 유의미하게 높았다(Wu et al., 2013). Jang(2007)은 패션 점포의 매장 진열을 구성하는 조화성과 적합성, 유행성과 매력성, 기능성 같은 모든 요인에 대하여 만족도가 높을수록 제품에 대한 만족도가 높다고 하였다. 이처럼 패션 상품에 대한 지식이나 코디 능력, 매장 진열 등의 전문 지식과 기술과 관련된 판매서비스는 고객 충성과 고객 만족, 재구매를 높이는데 중요한 업무 능력이다.

이와 같은 판매서비스는 판매원의 배려심, 친절함과 외모 같은 기본서비스 요인들과 패션 상품 지식과 코디네이션 능력, 전문가로서의 자기 관리 등의 전문 서비스 요인들로 구성된다(Kim & Oh, 2022). 실무 현장에서 제공되는 판매서비스는 판매원이 매출 목표를 달성하거나 영업을 촉진하도록 자극하고, 기본적인

판매 예절이나 전문 패션 지식과 기술로써 단골 고객을 만들고 유지하는 직무를 수행하도록 업무 매뉴얼로 규정된다. 판매서비스와 중심 업무와의 영향 관계를 밝힌다면 판매서비스가 판매원의 중심 업무인 매출관리와 고객관리를 수행하기 위한 구체적인 판매 기법임을 이해하게 될 것이다.

판매원의 역할에서 매출관리와 고객관리는 판매원이 기업의 판매 전략을 전달하는 동시에 고객이 구매할 마음을 먹도록 서비스를 제공하는 것으로 서로 다른 관점의 양면적인 역할 수행을 하는 것이다(Ahmad et al., 2021). 매출관리 업무는 기업 중심의 매출 증가를 위한 판매 지향 활동이고 고객관리 업무는 고객의 개인 욕구를 이해하고 해결하는 고객 지향 활동이다(Jaramillo et al., 2007). 백화점 판매원의 판매 지향 활동과 고객 지향 활동은 고객 만족도와 충성도, 판매원 직무 활동 등에서 엇갈리는 결과를 보였다(Jung & Noh, 2018; Yi, 2020). 기업이 판매 성과를 높이려면 판매원의 매출관리 통제가 효과적인 것에 비해 고객관리 통제는 판매원의 직무 소진만 촉진할 뿐 효과가 없었다(Yi & Yu, 2019). 이처럼 매출관리 활동과 고객관리 활동은 관점이 서로 다른 업무이고, 판매원이 가장 중요하게 생각하는 업무이다. 영업 철학이 다른 매출관리와 고객관리 각각의 역할이 판매서비스에 미치는 영향의 차이, 인과 관계를 설명하거나 개념의 차이를 설명하는 연구가 필요한 상황이다. 그러므로 매출관리와 고객관리의 영향 관계를 밝히고, 매출관리가 판매서비스에 미치는 영향 그리고 고객관리가 판매서비스에 미치는 영향 관계 경로를 밝히는 과정에서 매출관리와 고객관리의 개념 차이를 확인하고 설명하게 될 것이다.

2. 조직구성원 관계의 매개성

패션브랜드 판매원은 본사와 협력업체의 이중 구조 환경에서 일하기 때문에 판매할 상품을 공급받는 본사와의 관계, 판매 실무에서 유통업체 내 동료 직원들과의 관계, 판매 장소와 여건을 촉진하는 유통업체나 협력업체 직원 등 조직구성원과의 관계는 판매원의 직무 활동에 중요하게 영향을 미친다(Jo, 2015). 패션업의 복잡한 관계 구조에 고객과의 상호작용이 더해지는 환경에서 일하는 판매원의 업무는 다양한 구성원들의 각기 다른 기준과 기대로 인해 갈등과 과부

하 같은 스트레스가 내재된 구조이기 때문에(Lee & Kim, 2012), 패션브랜드 판매원들은 일정 수준의 스트레스나 감정노동을 자기 관리의 한 부분으로 수용하고 있다(Yoh, 2009). 이런 다중 구조의 업무 환경에서 판매원들은 고객에게 더 높은 상품 가치를 제공하기 위해 기본적인 응대 예절뿐 아니라 전문적인 상품 정보, 전문가로서의 자기 관리 등 판매서비스를 제공해서 기업의 성과를 높이는 매출관리와 고객관리 업무를 수행하고 있다(Lee et al., 2010).

조직구성원 관계의 중요성은 직무 만족이나 스트레스 관련 연구에서 살펴볼 수 있다. 본사 관계는 본사와의 업무 협조 관계 관리를 중심으로 한 개념이며, 이 관계에 대한 압박감이나 불합리성 등은 직무 갈등의 큰 요인이다(Ahn, 2005). 동료 관계는 조직 내 상사가 제공하는 직무 관련한 정보와의 상호작용이나 동료와의 인간적인 관계 관리를 중심으로 한 개념이다. 동료 관계에서 발생하는 갈등과 스트레스는 판매원의 업무 효율 저하, 직무 만족 감소와 조직 몰입 등에 부정적인 영향을 미치는 것으로 알려졌다(Han & Kang, 2018; Lee & Kim, 2012). 판매원의 감정노동은 기업이 일방적으로 강요하는 고객 응대 지침이나 평가로 인해 발생하고, 누적된 감정 부조화나 스트레스는 이직이나 이탈의 중요한 요인이기도 하다(Hwang et al., 2007). 이렇게 조직구성원 관계의 신뢰나 만족은 업무의 효율성을 높이고, 고객지향적인 판매서비스, 매출 및 목표 달성에 긍정적인 영향 관계를 갖게 될 것이다(Choi, 2010; Jo et al., 2015; Lee et al., 2011). 그러므로 조직구성원 관계는 판매원의 중심 업무인 매출관리나 고객관리와 일상적인 판매서비스 직무 역할 수행에 영향을 미치는 요인이다.

Kim and Oh(2019)는 패션브랜드 스태니저들의 경험과 경력에서 드러난 직무들의 상호관련성을 근거이론 분석 방법에 따라 패러다임 모형으로 보여준 바 있다. 패러다임 모형은 아래 <Fig. 1>과 같으며, 고객관리와 매출관리를 책임지는 것이 판매원 업무의 중심 현상이고, 판매서비스는 중심 현상을 극복하거나 대처하기 위한 상호작용 전략으로써 베테랑 판매원의 판매 기법을 실천하는 것이라 설명한다. 조직구성원의 관계를 잘 조율하는 판매원의 리더십은 중심 현상과 상호작용 전략 사이에서 중심 현상을 극복하거나 대처하는 역할이나 상호작용 전략에 영향을 미치는 매개적 역할을 하는 중재적 조건이었다. 중재적 범주

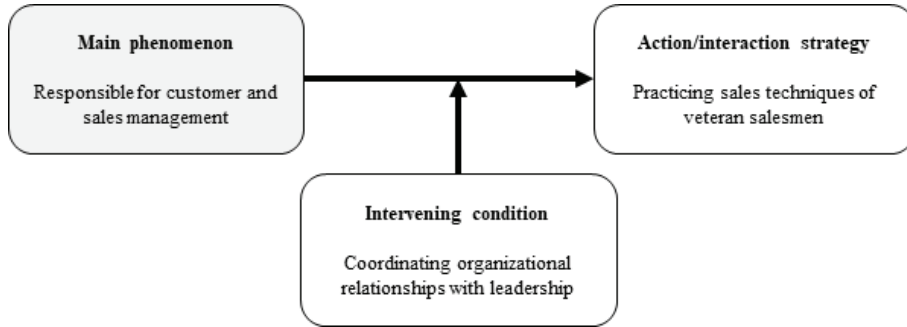


Fig. 1. Paradigm model of main phenomenon, interaction strategy, and intervening condition.
Adapted from Kim and Oh (2019). p. 661.

에 해당하는 조직구성원 관계는 판매원이 본사와의 네트워킹 관리를 통해 배려와 특혜를 확보하는 본사 관계 관리나 직장 상사나 동료와의 관계 관리, 악성, 불만 고객, 취소, 반품, 환불, 교환 정책에 따른 감정노동을 해소할 수 있는 자기 관리 역량이 포함된다고 하겠다(Choi, 2010; Kim, 2015). 패션업계의 복잡한 관계 구조 속에서 조직구성원 관계의 매개 효과는 먼저 조직구성원 관계가 판매원의 중심 업무인 매출관리와 고객관리를 극복하거나 대처하기 위한 영향력을 갖는지 밝히고, 판매서비스 실천에 영향을 미치는지 밝힘으로써 확인할 수 있을 것이다. 즉 판매 중심 업무와 판매서비스 사이에서 조직구성원 관계의 매개 효과를 확인하기 위해 판매 중심 업무가 조직구성원 관계에 영향을 미치는지 밝히고, 조직구성원 관계가 판매서비스에 영향을 미치는지 밝히고자 한다.

III. 연구방법 및 연구절차

1. 연구 문제

본 연구는 판매원의 중심 업무가 판매서비스 행동에 미치는 영향을 밝히고, 조직구성원 관계를 매개로 판매서비스에 영향을 미치는지 밝히는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 아래와 같은 연구 문제를 설정했다.

연구 목적1. 판매원의 중심 업무가 판매서비스에 미치는 영향을 설명하고자 한다.

연구 문제1. 판매 중심 업무가 판매서비스에 미치는 영향을 밝힌다.

연구 목적2. 조직구성원 관계의 매개 효과를 밝히고자 한다.

연구 문제2. 판매 중심 업무가 조직구성원 관계에 미치는 영향을 밝힌다.

연구 문제3. 조직구성원 관계가 판매서비스에 미치는 영향을 밝힌다.

2. 측정 도구 및 자료 수집과 분석

측정 도구는 선행연구에서 확인된 문항을 중심으로 판매 중심 업무와 조직구성원 관계 문항과 판매서비스 문항으로 구성되었다. 판매 중심 업무는 매출 목표와 매출액 달성, 매출 향상에 기여하는 정도를 측정하는 매출관리 업무 4문항과 단골 고객에게 각종 행사와 혜택 알림 등 고객관리 업무 4문항으로 측정했고, Choi(2010), Han(2010), Lee(2014) 등이 사용했던 문항을 활용했다. 조직구성원 관계는 본사와 협력업체와의 관계를 묻는 4문항과 매장 내 동료와의 관계를 묻는 3문항, 감정노동의 정도를 묻는 3문항으로 측정했고, Choi(2010), Jo(2015), Kim(2015) 등이 사용했던 문항을 활용했다. 판매서비스는接客 예절이라 할 수 있는 단정한 외모나 친절함, 배려 등의 판매서비스를 측정하는 12문항과 패션 상품 관련 전문 지식과 코디 기술, 전문가로의 자기 관리를 묻는 13문항으로 측정하였다. 판매서비스 문항은 Choi and Park(2012), Han(2010), Jang(2007), Lee and Hur(2008) 등의 문항을 활용하였다. 문항 수가 많은 판매서비스는 구조 방정식 모형 분석을 위한 측정 변수로 묶음 문항(Item parceling)을 사용하였다. 묶음 문항은 잠재 변수를 측정하

는 관측 변수들이 많을 경우, 이들을 합산하거나 평균을 구해서 만든 꾸러미를 지표로 이용하는 것으로서 탐색적 요인분석을 통해 문항의 단일 차원성을 확인하고 사용했다(Bae, 2017).

자료 수집은 설문지를 사용하였다. 예비 조사를 거쳐 본 조사는 2020년 9월 8일부터 10월 20일까지 광주광역시 패션브랜드 판매원을 대상으로 245부를 수집하였고, 불성실한 응답을 제외하고 최종 235부를 분석하였다. 자료 분석은 SPSS 27.0 프로그램과 AMOS 26.0을 사용하였다. 먼저 기초통계 및 요인분석과 신뢰도, 상관관계를 실시하였다. 측정 모형의 타당성 검증에 위한 확인적 요인분석과 구조 모형의 경로 분석을 통해 연구 가설을 검증하고 구조 모형의 매개 효과를 분석하였다.

연구 대상의 인구 통계적인 특성은 <Table 1>과 같다. 응답자는 전문 판매원(51.5%)과 일반 판매원(48.5%)으로 구성되었고, 연령은 20대(25.5%), 30대(24.3%), 40대(23.8%), 50대 이상(26.4%)으로 연령대별 비교적 유사한 분포를 보였다. 성별은 여성(57.9%)이 남성(42.1%)보다 많았고, 학력은 고등학교 졸업(56.6%)이 가장 많았고, 다음으로 전문대학교 졸업(25.1%), 대학교 졸업 이상(18.3%) 순으로 나타났다.

IV. 연구결과

1. 측정 모형의 확인적 요인분석

측정 모형의 타당성 평가를 위해 확인적 요인분석을 하였고, 측정 변수들의 요인적재량, *t*값, *p*-value, AVE(평균분산 추출값), CR, Cronbach's α 및 적합도 지수를 확인하였다. 분석을 위한 잠재 변수는 표준화 요인적재량이 통계적으로 유의하지 않은 문항을 제거하

고 최종 6개를 사용하였다(Table 2).

잠재 변수는 매출관리 4문항, 고객관리 2문항, 본사 관계 2문항, 동료 관계 2문항, 감정노동 2문항으로 측정되었다. 측정 변수가 많았던 판매서비스는 탐색적 요인분석으로 문항의 단일성과 신뢰도를 확보한 요인의 문항을 묶어서 측정 변수로 사용하였고, 묶음 문항(item parceling)은 6개 요인 꾸러미로 구성하였다. 즉 예의 관련 묶음은 친절함, 미소, 인사 등 3문항, 외모 관련 묶음은 옷차림, 상품 이미지와 어울림 등 3문항, 배려 관련 묶음은 여유 있게 고르도록 편의를 제공하는 등의 3문항, 매장 관리 관련 묶음은 상품 배치 변화, 매장 이미지와 디스플레이 등을 묻는 4문항, 상품 지식 관련 묶음은 패션 전문 용어나 소재 특성이나 취급법 등에 관한 4문항, 그리고 자기 관리 관련 묶음은 스트레스 해소나 판매 업무를 즐기는 등의 3문항을 측정할 평균값을 사용하였다.

측정 변수의 하위 항목 요인적재량은 .6이상이고, Cronbach's α 는 .7이상, AVE값은 .6이상, CR값은 .8이상으로 집중 타당도는 수용 가능하다고 해석할 수 있었다(Table 2). 구성 개념들의 수렴 타당성을 검증하는 측정 모형의 적합도 지수들도 $\chi^2=184.32(df=120, p=.000)$, GFI=.920, AGFI=.886, TLI=.959, CFI=.967, RMSEA=.048로 수용 범위 기준 안에 있는 것으로 나타났다. 측정 변수 간 상관 관계 제공 값이 AVE값보다 작은 것이 확인되어 판별 타당성이 있음을 확인하였다(Table 3). 확인적 요인분석을 통해 얻은 잠재 변수들로 구성된 연구모형은 <Fig. 2>와 같다.

2. 구조 방정식 모형을 통한 경로 분석

측정 모형의 확인적 요인분석을 통해 신뢰도와 타당도를 확보한 6개 잠재 변수로 구조 방정식 모형을 분

Table 1. Demographics of respondents

Category		N	%	Category		N	%
Age	20s	60	25.5%	Gender	Female	136	57.9%
	30s	57	24.3%		Male	99	42.1%
	40s	56	23.8%	Educational level	High school graduation	133	56.6%
	over 50s	62	26.4%		College graduation	59	25.1%
Job position	Professional salesperson	121	51.5%		University graduation	43	18.3%
	General salesperson	114	48.5%				

패션브랜드 판매원의 판매 중심 업무가 판매서비스에 미치는 영향
-조직구성원 관계의 매개 효과를 중심으로-

Table 2. Confirmatory factor analysis

Variables	Items	St. Estimate	<i>t</i>	Cronbach's α	AVE	CR
Sales management	I am achieving the company's goal every year.	.608	-	.894	.765	.927
	I play an important role in improving sales.	.895	10.298***			
	I am helping to achieve my sales goal.	.857	10.056***			
	I contribute a lot to achieving sales compared to other employees.	.830	9.855***			
Customer management	I enjoy building personal relationships with customers.	.700	-	.683	.639	.780
	I always pay attention to regular customers, and customers trust me.	.741	9.238***			
Headquarters relations	I am fully communicating the customer's opinion about the product to the head office.	.896	-	.836	.806	.892
	I am actively cooperating with various investigations conducted by the head office.	.803	10.851***			
Colleague relations	My colleagues listen to my stories and give me advice.	.914	-	.816	.842	.913
	My staff and colleagues are responsible.	.754	9.463***			
Emotional labor	I often force myself to express feelings that I don't really feel to customers.	.712	-	.801	.753	.857
	I hide my actual feelings and express them by making up feelings that are required for work.	.926	2.367*			
Sales services	Manners-related parceling such as kind, smiling, and greeting	.666	-	.840	.704	.904
	Appearance-related parceling such as clothes, product image, and suit	.652	8.811***			
	Consideration-related parceling that provides convenience to choose freely	.766	10.106***			
	Store management-related parceling such as product change, store image, and display	.603	8.226***			
	Product knowledge-related parceling, such as fashion terms, material characteristics, or handling	.746	9.898***			
Self-management-related parceling that relieves stress and enjoys sales	.679	9.134***				

* $p < .05$, *** $p < .001$

Table 3. Discriminant validity

	Sales management	Customer management	Headquarters relations	Colleague relations	Emotional labor	Sales services
Sales management	.765 ^a					
Customer management	.551 ^b	.639				
Headquarters relations	.285	.255	.806			
Colleague relations	.128	.083	.219	.842		
Emotional labor	.010	.001	.001	.001	.753	
Sales services	.465	.634	.387	.373	.002	.704

a: AVE value as a number on the diagonal.

b: Numbers below diagonal are squared correlation estimates of two variables.

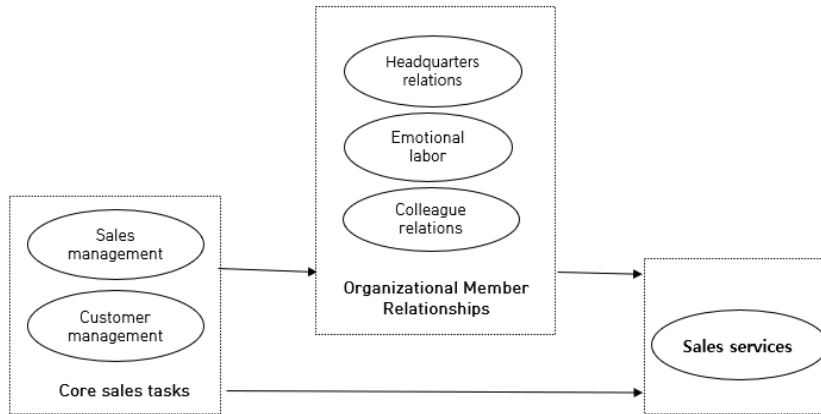


Fig. 2. Research model.

석하였다. 잠재 변수 간의 인과적 관계를 경로 분석으로 확인하는 구조 모형의 적합도를 높이기 위해 조직구성원 관계 중 감정노동 변수는 제거되었고, 최종 5개 잠재 변수로 구조 모형을 분석했다. 판매원의 판매 중심 업무인 매출관리와 고객관리가 본사 관계와 동료 관계 같은 조직구성원 관계를 매개로 판매서비스에 미치는 영향력을 확인하기 위해 구조 모형을 분석한 결과는 <Fig. 3>과 같다. 측정 모형의 적합도 지수는 $\chi^2=181.24(df=95, p=.000)$, GFI=.913, AGFI=.875, TLI=.941, CFI=.953, RMSEA=.062로 수용 범위 기준 안에 있는 것으로 나타났다(Table 4).

구조 모형 분석을 통해 판매 중심 업무가 판매서비스에 미치는 영향을 살펴본 결과는 다음과 같다. 첫째, 매출관리가 판매서비스에 미치는 경로는 직접 영향력이 없었고(estimate=.019, $p=n.s.$), 고객관리가 판매서비스에 미치는 경로는 유의한 영향력을 보였으며(estimate=.438, $p=.001$) 매출관리가 고객관리에 미치는 경로는 강력한 영향력을 보였다(estimate=.611, $p=.001$). 매출관리와 고객관리가 판매원의 중심 업무이면서 판매 전략 실행에 서로 다르게 영향력을 보인 결과나 두 업무 간의 인과 관계성이 드러낸 결과는 두개 업무 활동이 판매원에게 대등한 개념이 아닐 수 있다는 의미를 내포하는 것으로 해석할 수 있겠다. 이는 판매원의 매출 지향과 고객 지향 활동은 영업 관점이 달라서 서로 다른 영향 관계를 보인다고 설명했던 Ahmad et al.(2021), Jung and Noh(2018), Yi(2020) 등의 연구를 지지하는 결과라 하겠다.

둘째, 판매 중심 업무가 조직구성원 관계에 미치는 영향을 밝힌 결과는 다음과 같다. 매출관리가 본사 관계에 미치는 경로는 유의했고(estimate=.325, $p=.01$), 동료 관계에 미치는 경로도 유의한 영향력을 보였다(estimate=.269, $p=.05$). 반면 고객관리가 본사 관계에 미치는 경로(estimate=.287, $p=n.s.$)와 동료 관계에 미치는 경로에 직접 영향력이 없었다(estimate=.127, $p=n.s.$). 매출관리와 고객관리가 조직구성원 관계 관리 활동에 미치는 영향이 서로 다른 결과를 보였다. 조직구성원 관계와 인과성이 밝혀진 매출관리는 기업의 판매 목표와 촉진 전략 전달을 중심으로 하는 평가이고, 유의한 관련성이 없었던 고객관리는 고객과의 친분이나 신뢰를 중심으로 하는 평가라는 점에서 서로 관점이 다른 활동이라고 해석할 수 있겠다. 이는 Ahmad et al.(2021), Jaramillo et al.(2007), Jung and Noh(2018), Yi(2020) 등이 판매서비스의 양면성을 설명하거나 매출 지향성과 고객 지향성의 개념 차이를 주장한 연구와 맥을 같이하는 결과라 하겠다.

셋째, 판매원의 조직구성원 관계가 판매서비스에 미치는 영향을 밝힌 결과, 본사 관계가 판매서비스에 미치는 경로(estimate=.095, $p=.05$)와 동료 관계가 판매서비스에 미치는 경로는 중요한 영향력을 보였다(estimate=.234, $p=.001$). 이로써 판매원의 조직구성원 관계는 판매서비스와 유의한 인과 관계를 확인할 수 있었고, 동료 관계가 좀 더 중요한 영향력을 갖고 있음을 알 수 있었다. 조직구성원 관계는 본사와 소통이 원활하고 업무에 협조적이며, 동료를 신뢰하고 좋은 유

패션브랜드 판매원의 판매 중심 업무가 판매서비스에 미치는 영향
-조직구성원 관계의 매개 효과를 중심으로-

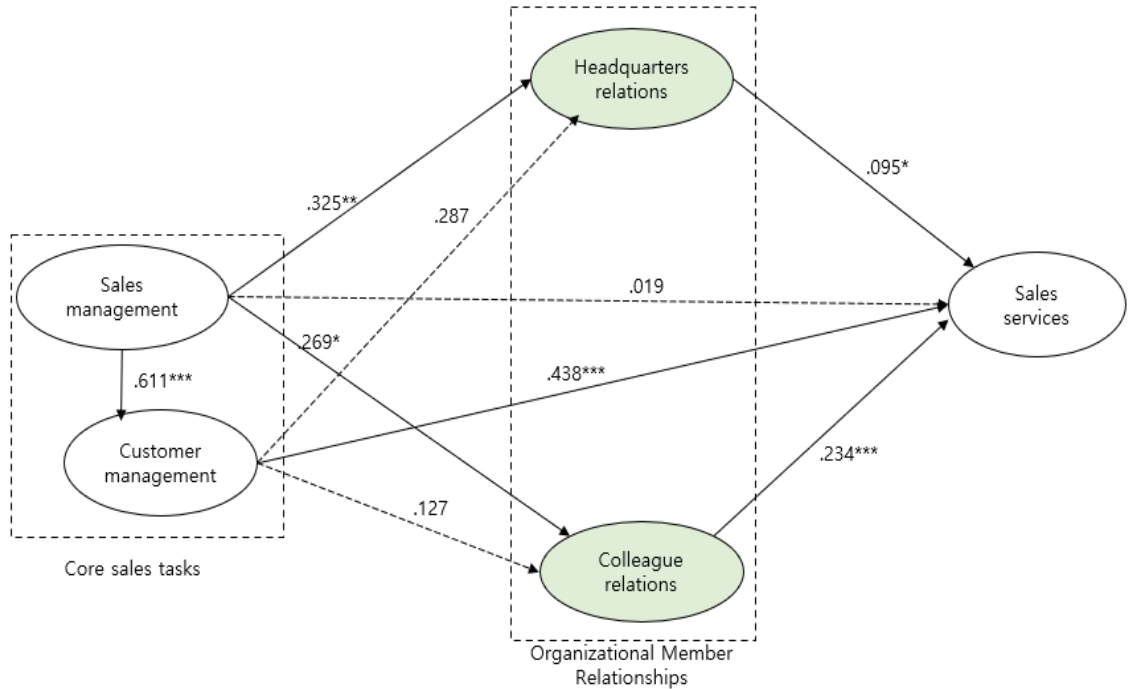


Fig. 3. Path analysis using structural equation model.

Table 4. Model estimation for path analysis

Paths	Estimate		S.E.	t	Test
	Non st.	St.			
Sales management → sales services	.019	.032	.068	.277	reject
Customer management → sales services	.438	.599	.107	4.100***	accept
Sales management → customer management	.611	.744	.068	8.972***	accept
Sales management → headquarters relations	.325	.348	.119	2.728**	accept
Sales management → colleague relations	.269	.295	.125	2.159*	accept
Customer management → headquarters relations	.287	.253	.158	1.816	reject
Customer management → colleague relations	.127	.115	.165	.773	reject
Headquarters relations → sales services	.095	.149	.045	2.120*	accept
Colleague relations → sales services	.234	.355	.047	5.022***	accept

$\chi^2=181.24$ ($df=95, p=.000$), GFI=.913, AGFI=.875, TLI=.941, CFI=.953, RMSEA=.062

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

대 관계를 갖는 것으로서 판매서비스에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다.

3. 구조 방정식 모형의 매개 효과 분석

구조 모형의 경로 분석을 통해 매출관리는 고객관리와 강한 인과 관계를 갖고, 고객관리를 매개로 판매서비스에 영향을 미쳤고, 또한 동료 관계와 본사 관계를 매개로 판매서비스에 영향을 미치는 다중 매개 효과를 관찰할 수 있었다. 이와 같은 간접 매개 효과가 통계적으로 유의미한 것인지를 확인하기 위해 부트스트래핑을 사용했고, 특정 경로의 간접 효과를 추정하기 위해 유령(phantom) 변수를 사용한 다중 매개 모형 분석을 실시하였다.

매출관리가 고객관리, 본사 관계, 동료 관계를 매개로 판매서비스에 미치는 영향을 분석한 결과는 <Table 5>와 같다. 모형의 적합도 지수는 $\chi^2=184.34$, $df=97$, $p=.000$, GFI=.911, AGFI=.875, TLI=.941, CFI=.953, RMSEA=.062로 수용 범위 기준 안에 있는 것으로 나타났다. 매출관리가 판매서비스에 미치는 직접 효과(estimate=.000, $p=n.s.$)는 없었고, 총 간접 효과(estimate=.420, $p=.001$)는 유의하게 나타났다. 고객관리를 매개로 한 간접 효과(estimate=.270, $p=.001$), 본사 관계를 매개로 한 간접 효과(estimate=.063, $p=.001$), 그리고 동료 관계를 매개로 한 간접 효과(estimate=.087, $p=.005$)는 모두 유의한 값을 보였다. 간접효과는 고객관리가 가장 큰 영향력을 보였고(estimate=.450), 다음은 동료 관계(estimate=.148), 본사 관계(estimate=.105) 순으로 나타났다.

이로써 조직구성원 관계 본사 관계와 동료 관계는

매출관리 업무가 판매서비스에 미치는 영향에 매개되어 있음을 밝혔으나 고객관리 업무와 판매서비스 사이의 매개성은 밝히지 못했다. 이는 판매원이 매출관리와 고객관리에 잘 대응하기 위해 판매서비스로 집약된 전략적인 판매 기법을 활용하며, 판매 중심 업무와 판매서비스 사이에서 조직구성원 관계가 중재적 조건으로 영향을 미친다고 제안했던 Kim and Oh(2019)의 근거이론 모형을 부분적으로 지지한다. 단골 고객관리 업무는 매출관리와 아주 중요한 인과 관계를 보였고, 매출관리와 판매서비스 사이에서 완전 매개로 판매서비스에 영향력을 미쳤다. 이런 결과에서 매출관리를 위한 고객관리 업무의 중요성을 확인할 수 있었다. 이는 판매원에게 가장 중요한 능력이 대인 관계 역량이라던 Lee(2014)의 연구나 판매원의 고객 지향성을 강조했던 Choi(2010), Choi and Park(2012), Han(2010) 등의 연구와 맥락이 유사한 결과라고 하겠다.

V. 결론 및 시사점

본 연구는 질적 연구 방법 중 하나인 근거이론 분석에 따라 개발된 변인들의 관련성을 양적 연구로 확인하고자 시작했으며, 구조 방정식 모형으로 판매원의 직무 요인들 간의 인과 관계성을 설명함으로써 근거이론의 일반화 과정을 확인하고자 했다. 이를 위해 판매원의 중심 업무가 판매서비스에 미치는 영향을 설명하고, 판매서비스에 미치는 조직구성원 관계의 매개 효과를 설명하고자 하였다. 연구 결과는 판매원의 중심 업무인 매출관리와 고객관리가 판매서비스에 미치는 영향이 다른 차이를 보여서 고객관리만 유의한

Table 5. Model estimation for mediation effect analysis

	Non st. co.	St.co.	S.E.	p
Total effect	.420***	.705	.058	.001
Direct effect	.000	.000	.101	.984
Indirect effect	.420***	.705	.109	.001
-Sales management → Customer management → Sales services	.270***	.450	.097	.001
-Sales management → Headquarters relations → Sales services	.063**	.105	.028	.001
-Sales management → Colleague relations → Sales services	.087**	.148	.028	.005

$\chi^2=184.34$ ($df=97$, $p=.000$), GFI=.911, AGFI=.875, TLI=.941, CFI=.953, RMSEA=.062

** $p<.01$, *** $p<.001$

영향을 미쳤다. 둘째는 매출관리만 조직구성원 관계와 의미 있는 인과 관계를 보였고, 조직구성원 관계는 매출관리와 판매서비스 사이에서 매개 효과의 유의성이 검증되었다.

이와 같은 연구 결과에서 다음과 같은 결론을 제안한다. 첫째, 양적인 구조 모형 분석을 통해서 조직구성원 관계의 매개성은 확인되었으나 고객관리와 다르게 매출관리를 위한 판매서비스의 영향력이 확인하지 못했으므로 Kim and Oh(2019)가 귀납적인 방법으로 개발했던 근거이론이 부분적으로 검증되었다. 이런 양적 일반화 과정을 거치면서 드러난 판매 중심 업무 요인의 영향력 차이는 근거이론의 체계를 보완하도록 개념 차이를 설명하는 경험적 자료가 될 것이다.

둘째, 판매원의 매출관리와 고객관리는 동시에 수행되는 중심 업무이지만 매출관리는 기업 관점, 고객관리는 소비자 관점에서 접근하는 양면적인 업무임을 확인하였다. 이는 판매원의 매출 지향성이 고객 지향적인 판매 행동과 부정적인 영향 관계라고 설명했던 Jung and Noh(2018)의 연구처럼 매출관리와 고객관리는 관점이 다른 개념임을 밝힌 결과라 하겠다. 판매원은 언제나 매출관리와 고객관리를 동시에 구현하는 상황에서 직무를 수행하고 성과를 이루어야 한다. 판매원의 직무 성과를 높이려면 단기적인 매출 향상이나 판매 압박 같은 매출 지향 행동은 피하고, 고객과의 장기적인 관계에서 고객 만족을 높이려는 고객 지향 행동을 독려하는 것이 필요하다는 Jaramillo et al.(2007)의 연구나 고객관리 활동이 매출관리 활동보다 더 중요한 영향력을 가진다는 Yi(2020)의 연구는 고객관리의 중요성을 매출관리보다 더 강조한 결과이다. 본 연구도 판매원의 직무 성과 지표로 알려진 기업의 매출 목표 달성이나 촉진 전략은 고객과의 신뢰 관계가 형성된 단골 고객관리를 매개로 판매서비스로 실현되고 있음을 확인하였다. 그러므로 판매원들이 매출관리와 고객관리의 양면성을 통합하는 판매 행동은 고객 지향적인 판매서비스라는 점에서(Ahmad et al., 2021), 본 연구는 판매원의 고객관리나 고객 지향성의 중요성을 드러내는 결과라고 하겠다.

셋째, 판매원의 고객 지향성이 가장 중요한 핵심 직무 역량임을 재확인하게 되었다. 연구에서 예의, 외모, 배려, 매장 관리, 상품 지식, 자기 관리 등의 판매서비스는 고객 만족을 높여서 매출 목표를 달성하기 위해 판매원이 제공하는 서비스이다. 매출관리가 단골

고객관리를 매개로 판매서비스에 미치는 영향력이 밝혀짐에 따라 판매원의 고객 중심적인 사고나 고객 지향 서비스의 중요성이 더욱 커지는 결과를 얻었다. 따라서 기업이 원하는 매출 향상은 판매원과 고객과의 긍정적인 상호작용 결과이므로 기업이 판매원의 고객관리를 촉진하는 지원으로 달성하게 될 것이다. 고객관리는 영업 실적을 향상해야 하는 판매원에게 가장 중요한 자극 요인이므로 기업은 고객관리에 대한 다양하고 구체적인 노하우나 사례에 대한 판매원 교육과 직무 훈련이 필요하고, 기업은 판매원의 고객관리를 더욱 차별화된 서비스 전략으로 활용해야 할 것이다.

넷째, 판매서비스에 미치는 매개 효과를 검증하는 분석에서 감정노동은 제외되었다. 판매원의 감정노동은 발생 원인, 현상, 결과 등 다양한 차원에서 다양하게 발생하는 감정인데 본 연구에서는 판매원의 내면과 다른 감정을 숨기거나 억지로 표현하는 감정소진 관련 문항으로 측정했고 이는 판매원이 조직구성원 관계에서 받는 스트레스를 담기에 적절하거나 충분하지 못했던 것으로 해석된다. 본 연구는 조직구성원 관계의 구성 요인으로 본사 관계나 동료 관계와 함께 고객 관계에서 받는 감정노동을 포함했다. 조직구성원 관계 요인으로 고객 관계에 대한 만족이나 중요도 등으로 고객 관계를 측정했다면 고객 관계의 부정적인 면을 측정한 것보다 좀 더 타당성을 확보했을 것으로 보인다. 이와 같은 문제는 단골 고객관리 업무가 조직구성원 관계와 함께 판매서비스에 매개 효과를 보였던 결과를 해석하는 근거라고 할 수 있겠다.

본 연구 결과는 질적 연구에서 개발된 이론을 양적 연구로 확인했고, 연구 과정에서 드러난 인과 관계로 이론이 일부 수정되고 보완됐다는 점에서 학문적 의의가 있다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 광주지역에서 수집된 자료라는 점에서 일반화의 한계를 가지며, 감정노동 변수처럼 구조 방정식 모형 분석에 적절하지 않은 변수로 제거되었기에 문항 타당성에 대한 한계가 있고, 근거이론 연구 모형의 일부만 확인하게 된 아쉬움도 크다. 후속 연구로 감정노동에 대한 깊이 있는 연구나 중심 현상을 야기시키는 인과적 조건과 이를 자극하는 맥락적 조건, 그리고 상호작용의 결과 요인이 포함되는 전체 모형을 구조 방정식 모형으로 확인하는 연구를 기대한다.

-
1. **사사**
해당사항 없음.
 2. **연구윤리**
해당사항 없음.
 3. **데이터 및 자료 가용성**
해당사항 없음.
 4. **이해관계 상충**
해당사항 없음.
 5. **연구비 지원**
본 연구는 2024년도 광주대학교에서 지원된 연구비로 수행되었음.
 6. **저자의 기여**
저자가 연구의 설계 및 결과, 최종 원고를 읽고 승인하였음.
 7. **저자 정보**
오현정 광주대학교 패션·주얼리디자인학부, 교수
-

References

- Aggarwal, P., Castleberry, S. B., Ridnour, R., & Shepherd, C. D. (2005). Salesperson empathy and listening: Impact on relationship outcomes. *Journal of Marketing Theory and Practice, 13*(3), 16–31. <https://doi-org-ssl.libproxy.snu.ac.kr/10.1080/10696679.2005.11658547>
- Ahmad, B., Da, L., Asif, M. H., Irfan, M., Ali, S., & Akbar, M. I. U. D. (2021). Understanding the antecedents and consequences of service-sales ambidexterity: A motivation-opportunity-ability (MOA) framework. *Sustainability, 13*(17), 9675. <https://doi.org/10.3390/su13179675>
- Ahn, H. (2005). *A study on job satisfaction and job stress of fashion shop manager* [Unpublished master's thesis]. Sookmyung Women's University.
- Ahn, K. H., Hwang, S.-J., & Jung, C. J. (2018). *Fashion marketing* (4th ed.). Soohaksa.
- Bae, B.-R. (2017). *Structural equation modeling with Amos 24*. Cheongrambook.
- 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. <http://dx.doi.org/10.7741/rjcc.2014.22.1.028>
- Choi, K. W., & Park, K. H. (2012). The effects of the personality traits and customer orientation on job satisfaction and job performance: Focused on female apparel salespeople in department stores. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles, 36*(9), 979–990. <https://doi.org/10.5850/JKSCT.2012.36.9.979>
- Choi, K. (2010). *Effects of internal marketing factors of fashion retailers on salespersons' job satisfaction, customer orientations, and job performance* [Unpublished doctoral dissertation]. Dongduk Women's University.
- Choi, K., & Chung, S. J. (2008). Roles of apparel shop managers. *Design Forum 21, 11*, 1–15.
- Choi, S. (2018). A study on salesperson brand relationships, customer orientation, and customer store loyalty. *Journal of Distribution Science, 16*(11), 57–64. <https://doi.org/10.15722/jds.16.11.201811.57>
- Darian, J. C., Tucci, L. A., & Wiman, A. R. (2001). Perceived salesperson service attributes and retail patronage intentions. *International Journal of Retail & Distribution Management, 29*(5), 205–213. <https://doi.org/10.1108/09590550110390986>
- Han, S. (2010). *Development and validity verification of a customer orientation scale for fashion products salespeople* [Unpublished doctoral dissertation]. Sungkyunkwan University.
- Han, S.-J., & Kang, S.-R. (2018). Emotional labor's surface acting and emotional exhaustion in public institution-the moderating effect on perceived organizational support and leader support. *Korea Open Access Journals, 37*(4), 109–123. <http://dx.doi.org/10.29214/damis.2018.37.4.007>
- Hwang, S. J., Jung, M. Y., & Song, K. E. (2007). The effect of apparel product salesperson's role ambiguity and role conflict on job-satisfaction and customer orientation. *Journal of Human Life Sciences, 10*, 63–78.
- Jang, J. W. (2007). *Effects of consumers' VMD recognition and composition element evaluation the process of purchasing clothes: Comparing the departments to Dongdaemun large scale shopping centers* [Unpublished master's thesis]. Hanyang University.
- Jaramillo, F., Ladik, D. M., Marshall, G. W., & Mulki, J. P. (2007). A meta-analysis of the relationship between sales orientation-customer orientation (SOCO) and salesperson job performance. *Journal of Business & Industrial Marketing, 22*(5), 302–310. <https://doi.org/10.1108/08858620710773431>
- Jo, Y. J. (2015). *The effects of stress factors of fashion shopmasters on job satisfaction and customer orientations* [Unpublished master's thesis]. Wonkwang University.
- Jo, Y.-J., Lee, W.-S., & Kim, S.-A. (2015). The effects of stress factors of fashion shopmasters on job satisfaction. *Journal of the Korean Fashion & Costume Design Association, 17*(3), 149–158.

- Jung, Y., & Noh, W. (2018). Differential effect of SOCO behaviors of salesperson toward the customer satisfaction and customer loyalty. *Journal of Product Research*, 36(6), 111–118. <https://doi.org/10.36345/kacst.2018.36.6.012>
- Kim, E. J., Ahn, H. S., & Jang, S. Y. (2008). *Shopmaster*. Shinhan M&B.
- Kim, H. J., & Choi, S. (2003). The effects of market orientation of apparel firms and salesperson's job performance on the job satisfaction. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 27(1), 1–8.
- Kim, J. H. (2015). *The effects of a salesperson's affectivity, job autonomy, and customer incivility on the performance and consequences of emotional labor* [Unpublished doctoral dissertation]. Sookmyung Women's University.
- Kim, J. Y. (2021). Job competencies required for a sales training program in fashion shop. *The Research Journal of the Costume Culture*, 29(6), 865–880. <https://doi.org/10.29049/rjcc.2021.29.6.865>
- Kim, J.-Y., & Oh, H. J. (2019). A grounded theory study on the growth process as a fashion brand manager. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 43(5), 649–665. <https://doi.org/10.5850/JKSCT.2019.43.5.649>
- Kim, J.-Y., & Oh, H. J. (2022). The effects of sales services and organizational member relationships of fashion brand salesperson on job performance and job satisfaction. *Human Ecology Research*, 60(1), 131–145. <http://dx.doi.org/10.6115/fer.2022.009>
- Lee, C. Y. (2014). *Fashion brand shopmaster core job competency analysis* [Unpublished master's thesis]. Chung-Ang University.
- 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, J. H., Kim, N. H., & Park, H. H. (2010). The effects of competency and service orientation of imported fashion luxury brands salespersons on the organizational commitment and service delivery level. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 34(8), 1290–1302. <https://doi.org/10.5850/JKSCT.2010.34.8.1290>
- Lee, J., & Hur, A. (2008). Comparison of the salesperson's service on fashion retailing formats: Focused on department store, discount store, and outlet store. *Journal of Korea Society Clothing Industry*, 10(3), 289–297.
- 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. <https://doi.org/10.12940/jfb.2018.22.5.83>
- Lee, S., & Kim, G. (2012). The qualitative study on the emotional labor of fashion sales personnel: Focused on fast fashion sales personnel. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 36(5), 534–548. <https://doi.org/10.5850/JKSCT.2012.36.5.534>
- Michel, G., Merk, M., & Eroglu, S. (2015). Salesperson–brand relationship: Main dimensions and impact within the context of private brand retailing. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(4), 314–333. <http://dx.doi.org/10.1080/08853134.2015.1110937>
- Oh, H. J., & Kim, E. H. (2006). The effects of relationship benefits and salesperson's service on buying satisfaction and repurchase intention. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 30(2), 245–254.
- Oh, H.-J. (2021). A study of the effects of the internal characteristics of fashion brand salespeople on core sales tasks. *Human Ecology Research*, 59(3), 311–324. <http://doi.org/10.6115/fer.2021.023>
- Oh, H.-J., & Kim, J.-Y. (2019). A study of training programs for store managers in fashion retailing. *Journal of the Korean Society of Costume*, 69(6), 95–112. <https://doi.org/10.7233/jksc.2019.69.6.095>
- 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. <https://doi.org/10.5805/SFTI.2018.20.5.509>
- Woo, J. Y., & Lee, J. H. (2021). Strategic analysis of digital native fashion Brand from storyscaping perspective. *Journal of Fashion Design*, 21(2), 37–55. <http://dx.doi.org/10.18652/2021.21.2.3>
- Wu, J., Ju, H. W., Kim, J., Damminga, C., Kim, H.-Y., & Johnson, K. K. P. (2013). Fashion product display: An experiment with mockshop investigating colour, visual texture, and style coordination. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(10), 765–789. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-08-2012-0072>
- Yi, H.-T. & Yu, J.-R. (2019). The influence of sales-force system on salesperson's job attitude and sales performance. *Journal of Distribution Science*, 17(11), 81–92. <https://doi.org/10.15722/jds.17.11.201911.81>
- Yi, H.-T. (2020). A study on the influence of sales attitudes of department store salespersons on perceived value and customer performances. *Journal of Distribution and Management Research*, 23(6), 5–18. <http://dx.doi.org/10.17961/jdmr.23.06.202012.5>
- Yoh, E. (2009). Effect of emotional labor and organizational support on job stress of department stores' clothing salespeople. *Journal of Channel and Retailing*, 14(3), 25–49.