

## 신경영학

# 점포경영관리 각론

## 8) 서비스

### 목차

1. 식생활 패턴에 따른 마케팅 컨셉의 변화
2. 점포사업의 성공전략
3. 점포 경영관리 각론
  - 1) 점포입지 선정전략과 시장조사 작성방법
  - 2) 판매 및 생산시스템의 선택과 개점준비 흐름도
  - 3) 점장의 역할과 기능
  - 4) 판매목표관리
  - 5) 손익관리
  - 6) 판매촉진 방법과 이벤트
  - 7) 리더쉽과 종업원 관리
  - 8) 서비스
4. CIP와 SIP
5. 국내 베이커리업계의 동향과 요구
6. 프랜차이즈 시스템



김계식  
(코디즌컨설팅 대표)

판매란 단지 상품을 파는데 그치는 것이 아니라 상품에다 자신의 점포에서 실시하는 서비스를 곁들여 소정의 상품대금과 교환하는 것이라고 판매에 대한 용어를 정의한 바가 있다.

물론 밴더머신(자동판매기)이나 무인판매소에서 상품을 대금과 교환하는 것도 판매라고 할 수 있지만 고객과의 커뮤니케이션은 일체 일어나지 않는다. 오직 편리성만 추구될 뿐이다.

고객을 다시오도록 하거나(재구매력), 지나가는 고객을 끌어들이거나(접객력), 고객에게 정성이나 마음을 전하거나(커뮤니케이션 가능

력), 고객에게 흥미 또는 관심을 제공하거나(전시효과력), 고객에게 믿음이나 이익을 주거나(신뢰력) 하는 등의 일련의 일들은 일어나지 않는다.

제과점을 경영하는 많은 이들은 과거와 달리 서비스가 없는 판매는 결코 성공 할수가 없다는 것을 매우 심각하게 느끼고 있을 것이다. 지난 11월호에 게재한 설문(94년도 우리들의 현주소)에서 밝힌 바가 있지만 전년에 비해 매출이 하락했거나 향후 제과점 전망이 어려운 이유중 하나로 「동종업간이 치열한 경쟁과 유사업종의 증가」를 들고 있고 특히 경쟁제과점과의 거리가 「200m이내 근거리가 전체의 573명 응답자중 77%이상」이 되어 극심한 경쟁속에 있음을 그대로 나타내주고 있다.

소비자는 다양한 선택과 기회를 충분히 갖고 있지만 판매자는 제한된 상권에서 극심한 경쟁을 물리치고 매출을 증대시켜야 하기 때문에 고객이 원하는 니즈(요구도)를 찾아내어 그것을 만족시킬 수 있는 상품과 서비스를 계속적으로 제공해 고객으로부터 그 댓가를 지불 받아 내지 않으면 살아 나가기가 어렵게 된 실정에 놓여 있는 것이 현실이다.

따라서 우리는 좀더 자세하게 서비스에 대한 연구를 하고 보다 더 적극적으로 실행에 옮길 필요가 있다.

그러면 지금부터 서비스란 무엇이며 서비스의 방법들은 어떤 것이 있고 인적서비스의 실제적 테크닉들을 살펴보기로 한다.

### 1. 서비스의 정의

서비스의 본질은 「손님을 즐겁게 만드는 것」에 있다. 영어에도 The Guest is King(고객은 왕이다)이라는 말이 있는데 고객과 판매자의 사이는 왕과 신하의 관계라는 의미다.

서비스의 어원을 살펴보면 영어의 Servant(서번트 : 하인, 종, 봉사자)라는 단어에서 파생된 것으로써 과거부터 서비스의 자세는 「고객을 위해 최대의 봉사를 아끼지 않는다」는 의미를 부여해 오고 있다. 따라서 서비스란 고객이 「원하는 분위기」와 함께 「원하는 장소」에서 제공하는 일이라고 정의할 수 있다.

### 2. 서비스의 정신

서비스는 단순히 남에게 친절을 베푸는 것으로 그치는 것이 아니라 「나의 친절과 봉사로 상대방(고객)이 즐거워함을 보고 그것이 곧 나의 기쁨이 되는 경지」에 이르지 않으면 진정한 서비스의 정신이라고 말할 수 없다.

고객이 입점할 때 고객을 쳐다보지 않고 금전등록기 조작이나 청소를

하더라도 우리는 고객이 어오는 것을 알 수 있고 그냥 대수롭지 않게 「어서오세요」라고 말 할 수 있다. 또한 들어오는 것을 보았다 하더라도 당연한 인사 정도의 생각에서 무표정한 태도로 고객을 맞아 들였다면 그것은 인사는 될지라도 고객과의 커뮤니케이션이 일어나지 않아 고객을 응대했다고도 할 수 없다.

진정한 마음, 찾아주어서 고맙습니다라는 마음의 자세에서 미소를 띄고 고객을 쳐다보며 인사를 한다면 고객은 정말로 나를 맞이해주는구나 하는 생각이 들고 기뻐하며 인사에 대한 대답과 함께 상품을 구매하는 데에 보다 적극적인 자세를 취하게 될 것이다.

### 3. 서비스의 가치요소

서비스는 서비스라고 할 수 있는 요소들 즉 가치적의미를 부여할 수 있는 요소들이 있는데 다음과 같다.

#### ①유형적 서비스 가치요소

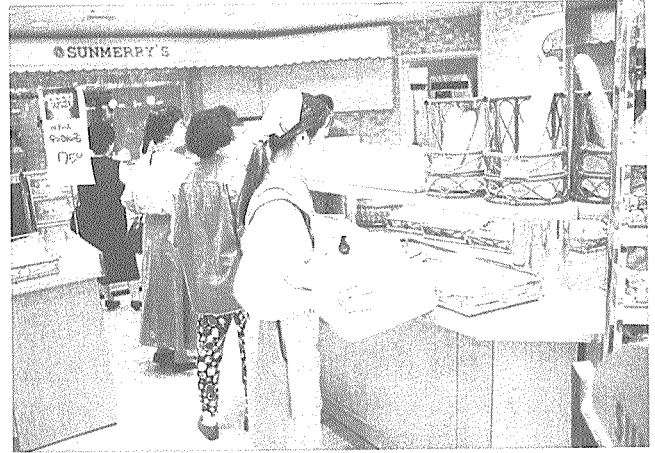
유형적 서비스는 형태가 있어서 고객이 직접 만져보거나 먹어볼 수 있는 것으로 「상품」과 「판매촉진물품」 등을 들 수 있다. 어떻게 그런 것들이 서비스인가 의아해할 수도 있지만 이는 매우 중요한 직접적인 서비스다. 상품은 제품+포장이며 적절한 가격이 붙어있어 구매의 기본이 되는 것인데 아무리 맛있는 제품이라도 포장디자인이 좋지 않다면 재질이 나쁘다면, 취급하기에 어렵게 된 포장이라면 구매력은 떨어지고 고객은 외면하게 된다. 또한 반대로 포장이 우수하다 하더라도 제품의 맛, 색상, 균일성, 기능성이 저하되거나 불량제품, 이물질이 있는 크레임제품 등이 발생한다면 고객은 매우 불쾌하게 생각하고 다시는 그 제품을 찾지 않고 그 업소마저 발길을 끊을 것이다. 또한 좋은 상품이라 할지라도 가격이 적절하지 않다면 고객에게 외면당하게 될 것이다. 물론 다른 유형의 서비스가 결합되어서 서비스의 가치가 높다고 판단될 때는 예외지만 상품은 대단히 중요한 서비스의 가치이며 특히 제과점과 같은 식품업종은 맛의 서비스 가치가 더욱 중요하다. 맛이 없는 상품은 상상할 수도 없기 때문이다. 판매촉진물품도 고객이 직접 이익을 제공받을 수 있는 것으로서 서비스의 가치를 한층 높여주는 역할을 한다. 그러나 그 물품으로 인해 고객에게 부담을 느끼게 한다면 오히려 역효과를 가져올 수도 있으므로 주의해야 한다. 케이크나 빵, 양과자, 음료등은 모두 상품이며 케이크포장 이외의 활용에 필요한 PVC칼, 성냥, 축하카드, 리본, 손잡이, 폭죽, 생일축하와관 등은 판매촉진물품으로 고객이 직접 보고 만지고 느낄 수 있는 유형의 서비스 가치요소인 것이다. 또한 판촉용 기념품들도 이에 해당된다.

#### ②무형적 서비스 가치요소

손으로 직접 만져 보거나 조작하여 볼 수 없는 즉 보이지 않는 서비스 요소들을 무형적인 서비스 가치요소라고 하며 점포의 입지나 규모 등에 대한 공간서비스, 실내장식이나 음악같은 분위기 서비스, 친절이나接客방법 등의 인적서비스 그리고 지명도 등의 신뢰서비스 등을 들 수 있다.

#### ③공간서비스(Space service)

공간서비스는 입지와 점포 규모 및 점포기능 그리고 점포설비 등이 해당된다. 입지서비스(Location)로는 고객이 쉽게 찾아 올 수 있거나



약속할 수 있는 장소에 점포가 위치함으로 고객에게 편리성을 제공하는 서비스가 있고, 주차장 또는 주차유도원을 두어 일시주차 가능토록 해주는 주차서비스도 해당된다. 점포규모(Space)서비스로는 쇼핑할 수 있는 공간과 움직일 수 있는 동선확보에 관한 것으로써 어느 정도의 규모를 갖춘 것을 말한다.

점포기능(레이아웃 : Lay out) 서비스로는 고객이 점포내에서 행하는 여러가지 행동, 즉 사고 가져나(Take out), 자리에 앉아 먹거나(Eat In), 마음대로 물건을 고르거나(Self Service)하는 고객행위기능과 공장이나 기계설비에 대한 배치, 상품군에 따라 적절한 진열 배치 등의 레이아웃(진열)기능이 고객이 편리하도록 고객 위주로 배치해주는 것들을 말한다. 점포설비기능(Equipment) 서비스로는 양손에 상품과 물건을 들고 있을때 편리하도록 해주는 자동도어시스템, 추울때의 히터, 더울때의 에어컨, 신선한 공기의 환풍시설, 깨끗한 화장실 등에 대한 설비기능, 고객편리를 위한 공중전화 등이 해당되며 항상 고객중심으로 설치되어야 한다.

설치는 되어 있어도 작동이 되지 않거나 불량으로 고객에게 누를 끼친다면 서비스는 역행하게 되므로 항상 관리와 예방이 필요하다.

#### ④분위기 서비스(Shopping mood)

과거에는 단지 상품을 구입하기 위해 입점하였지만 지금은 상품 이외의 서비스기치물들 때문에 이용한다. 왜냐하면 상품은 경쟁업소가 비슷해지기 때문에 쇼핑할때에 만족감을 얻을 수 있는 점포, 자신에게 이익을 보다 더 제공 받을 수 있는 점포, 자신의 권위의식을 인정받을 수 있는 점포로 찾아가는 것이다. 그래서 인테리어, 디스플레이, 음악 등은 제 2의 상품이라고 일컬어지고 있다. 인테리어(Interior) 서비스는 상품과 점포 스타일을 고객층에 맞추어 시공되고 매우 많은 투자를 요구하는 것으로서 항상 깨끗하고 새로운 느낌을 연출할 수 있도록 유지, 관리되어야 한다. 또한 적절한 분위기를 연출하지 않으면 고객은 쉽게 흥미를 잃게 되므로 간단히 고칠 수 있는 방법 (예:페인트작업) 으로 적정한 시기마다 개수하여 새로운 느낌이 연출 되어야 한다. 다만 경쟁을 의식한 지나친 투자는 향후 손익관리상의 문제를 가져오므로 약간 특색있는 분위기나 쇼핑의 적절한 분위기를 위한 적정한 투자가 필요하다.

디스플레이(Display) 서비스는 고객이 상품의 군을 찾아 쉽게 고를 수 있도록 기능적 디스플레이가 필요하다. 그리고 계절의 변화와 시즌 상

품을 위한 홍보적 디스플레이와 분위기 디스플레이도 요구된다. 특히 최근에는 고객을 끌어들이기 위한(점객의 극대화를 위한)방법과 고객역시 쉽게 찾거나 규모적 만족감을 얻기위한 방법으로 내부보다 외부에 대한 시설 즉 익스테리어(Exterior)에 대한 투자가 요구되고 있다. 간판이나 기둥처리 POP물부착, 디스플레이물 설치, 어닝설치 등이 고객의 편리성과 관심을 위해 설치되고 있다.

음악(Music)서비스는 매우 중요하다. 개점시부터 폐점시까지 15시간 이상 항상 흘러나와야 되는 것이 음악이다. 음악은 쇼핑을 하거나 휴식을 하는데 촉진제 역할을 한다. 따라서 점포의 음악은 내용과 볼륨(소리크기)이 고객에게 맞도록 되어야 하며, 시간에 따라 음악의 유행도 달라져야 한다. 점포주나 판매원의 성향에 따라 음악을 제공하는 경우를 종종 찾아 볼 수 있다. 특히 종교적인 색채의 라디오를 켜는 경우도 있다. 그리고 일반방송을 켜서 타상품 선전광고, 뉴스, 담화, 드라마 등을 그대로 점포내에서 고객에게 전하는 경우도 있다. TV를 켜서 연속 드라마를 점주나 판매원이 보고 있는 경우도 있다. '누구를 위한 TV이며 라디오인가?' 공동의 관심사를 위한 뉴스거리라면 TV도 가능하다. 그러나 점포를 이용하는 고객은 혼자가 아니며 시간이 없는 그리고 개성이 다른 사람들이다. 따라서 점포의 음악은 고객층에 맞추되 생체바이올리듬에 맞게 구성되는 것이 바람직 하다. 아침에는 바이올리듬이 덜 발달되나 오후로 갈수록 발달이 지나쳐 피로를 가져오게 된다. 따라서 음악도 시간대별로 유형을 달리하는 것이 좋다. 아침에는 경쾌하면서도 아침을 연상케하는 경음악이 좋고 낮에는 팝송 오후2~4시까지의 대중가요를 정화되 주고객층에 맞게 피크타임인 오후 4시부터 8시까지의 매우 빠르고 경쾌한 디스코풍이 좋다. 왜냐하면 고객이나 판매자 모두가 바이올리듬이 지쳐 있음으로 생체에 활력을 주게 되고 경쾌함 때문에 기분이 좋아져서 크림이 생겨도 서로 이해해주게 되며 판매도 더 잘된다.

특히 퇴근시간에는 서로 바쁜 가운데 음악의 속도에 따라 포장, 계산 등 동작이 빨라져서 고객의 기분을 맞추게 된다. 또한 객석에서 식사하는 고객들도 빠른 음악으로 인해 빨리 식사하게 되며 이로 인해 회전률이 높아져서 매상에 도움이 된다.

이 시간에는 음악도 가능한 크게 틀어 주는 것이 좋다. 이로 인해 시장분위기가 연출되어 「장사속의 장사」가 되고 매출에 도움을 주기도 한다. 저녁 8시이후에는 하루의 일과를 마감하는 시간들이므로 고객역시 바쁘지 않는 템포로 찾아오고 특히 객석에서 식사하는 고객들도 시간이 다소 있는 담화중심의 고객들이므로 음악은 영화음악이나 클래식 등 밤의 분위기에 맞는 음악이 좋다. 점포에 음악이 없으면 고객은 오래 머물지 못한다. 특히 혼자 쇼핑할 때 주위의 판매원이나 다른 사람들이 자기만 쳐다보고 있지 않나 하는 부담감을 가지며 재구매 필요시 다시 그 점포에 갈 것인가 하는 생각마저 갖게 되므로 항상 음악을 제공하는 서비스가 필요하다.

조명(Light)서비스도 매우 중요하다. 상품은 조명의 빛깔에 따라 상품색이 달라진다. 하얀 형광등 밑에서 빵을 바라보면 다소 퇴색된 브라운색으로 보이게 된다. 빵은 더욱 신선하고 금방 구운 것처럼 보이기 위해 또한 식감을 느끼게 하기위해 붉은 빛(태양빛)의 백열조명이 필요

하다. 그러나 버터 케이크, 생크림케이크 등은 깨끗하고 위생적이고 신선한 느낌을 느끼게 하기 위해 오히려 백색의 형광등 같은 조명이 필요하다. 그리고 쇼핑의 편리를 위한 상품조명이 조도를 충분히 맞출 수 있게 설치되어야 하며 객석에는 식사나 담화를 위한 적절한 조도가 필요하고, 공장에는 작업의 능률을 위한 조도가 이루어져야 한다. 점포 외부의 조명도 필요하다. 안전과 식별의 용이를 위한 점포 입구조명은 밝아야하며 개점유도와 분위기를 위한 외부기둥 등도 필요하다. 비가 오는 날, 흐린날, 눈오는 날, 추운겨울 초저녁에 이 외등은 고객을 점객하는데 매우 효과적인 것이다. 이렇듯 조명은 고객의 쇼핑의 편리성, 점객을 위해 필요한 것이다.

색깔(Color)서비스도 분위기 서비스의 중요한 부분이다. 특색있는 연출을 위하여 제과점의 분위기를 벗어난 색깔은 피하는 것이 바람직하다. 다소 차별화를 기하되 쇼핑의 즐거움을 줄 수 있는 칼라 선택이 필요하다.

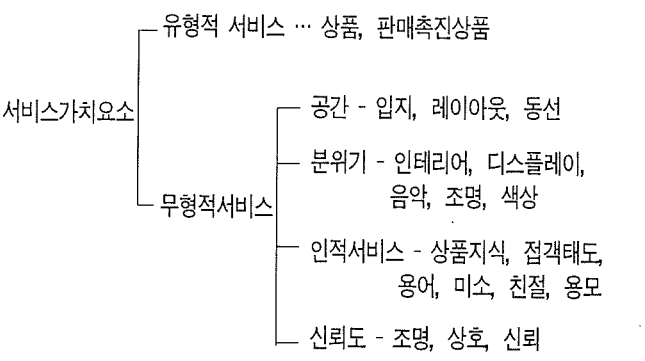
④인적 서비스(Man's Service)  
서비스라고 하면 인적서비스를 말하는 것처럼 인적서비스는 전체서비스 비중의 70%를 차지한다. 고객과 직접 상대하여 커뮤니케이션이 직접 이루어지기 때문에 구매에 많은 영향을 끼치게 되는 것이다. 판매원 자신의 용모, 태도, 복장, 인사, 전화응대, 용어, 억양, 상품지식, 점객태크닉, 미소, 청결, 친절 등이 이에 해당된다. 이에 대한 자세한 설명은 「서비스의 실제」에서 다시 논하기로 한다.

⑤신뢰 서비스(Credit Service)  
점포가 갖고 있는 상표나 상호 그리고 친절의 이미지, 상품의 유명도, 점주나 판매원에 대한 신뢰도, 조직력 등이 이에 해당한다.

지명도가 높아야 자신의 입지를 높여가며 쇼핑의 즐거움을 갖게되고 값어치있는 선물이 될 것이라 기대하게 된다. 따라서 지명도 획득을 위한 상품력 개발나 기업이미지 개발, 그리고 점포 운영개발이 필요한 것이다.

이상과 같이 서비스의 가치는 상품에서 점객에 이르기까지 다양하므로 어느하나 소홀히 해서는 안되는 것이다.

4. 고객의 평가기준



서비스 가치 > 가격 : 싸다  
 서비스 가치 = 가격 : 당연하다  
 서비스 가치 < 가격 : 비싸다

서비스의 가치는 고객이 지급하는 가격과 비교하여 평가하게 된다. 서비스의 가치가 가격보다 높거나 많다고 느껴질 때는 조금싸다라는 인식이 들게되며, 서비스의 가치가 가격과 비슷하면 당연하다라고 생각한다. 그러나 서비스의 가치가 가격에 비해 좀 뒤떨어진다고 느끼면 매우 비싸다, 아깝다라는 인식을 하는 것이 소비자들의 평가 기준이 된다. 따라서 서비스의 가치를 높이도록 노력하며 고객은 항상 판매자가 제공한 것 만큼 금액으로 계산한다는 생각을 하여야 한다.

## 5. 인적서비스의 실제

판매원이 갖추어야 할 기본적인 조건과 화법 등을 구체적으로 알아보도록 한다.

### ①복장과 용모

#### ㉠유니폼

「유니폼을 입지 않고서는 절대로 판매대에 들어가서는 안된다」 또한 「유니폼을 입지 않고서는 절대로 제조장에 들어가서는 안된다」라는 생각을 기본적으로 해야한다. 유니폼은 첫째 고객에게 조직력을 보여주고 둘째 그로인한 상품 신뢰성을 인식시켜주며 셋째 판매원이나 제조기사 자신 스스로가 그 조직에 대한 충성심과 행동 및 정신의 통일성을 갖게 되는 중요한 역할을 하는 수단이기 때문이다.

또한 유니폼착용은 위생적이고 청결하게 보여주는 것은 물론 복장에 별도의 신경과 투자를 하지 않아도 되며 왕(고객)과 신하(판매자)의 관계에 있어서도 왕에게 부담을 주지 않는 부드러운 분위기를 자아내게 되는 것이다. 특히 점주라고해서 앞치마 마저 하지 않고 판매하는 경우가 많은데 고객은 점주 또는 사장이라고 느껴질 때 많은 부담감을 갖게 되며 점주자신도 「나도 주인인데…」라는 인식때문에 옷에 신경을 쓰게되고 자신도 모르게 행동에 또는 언어에 자연스럽게 나타나는 표현을 하게된다.

우리나라 제과점은 10평에서 20평 정도의 규모가 전체의 70%이상을 차지하는 소형 점포들이다. 따라서 판매장과 제조장은 붙어있고, 고객은 한눈에 다 바라볼 수 있게 되어 있다. 그런데 제조장에서 모자도 쓰지 않고 깨끗하지도 못한 유니폼을 입은채 제조를 한다면 고객은 반드시 불쾌감을 느낄 것이다.

제조기사에게 모자, 유니폼을 지원하지 못하거나 착용치 않을 경우 제조장은 완전히 판매장과 분리하여 고객에게 보여지지 않도록 하는 것이 바람직하다. 또한 아르바이트 판매원이라 할지라도 반드시 유니폼을 입히는 것이 필요하다.

고객은 점주, 정식판매사원, 아르바이트를 각각 분리해서 인식하거나 대해 주지 않는다. 판매대에 있으면 모두가 판매원이라고 여기고 왕과 신하의 관계에서 왕으로 대접 받기를 원하기 때문이다. 아르바이트의 경우 최소한 앞치마라도 착용하고 반드시 큰명찰(고객이 잘 볼 수 있게)에 「실습생」 또는 「아르바이트」라고 써서 패용하도록 해 주는 것이 좋다.

그리고 유니폼은 1인당 2~3벌씩 해 두는 것이 좋다. 1벌은 착용하고 1벌은 세탁하고 1벌은 비상용으로 준비하여 청결치 못하면 수시로 갈아 입는 것이 좋기 때문이다.

동복과 하복을 구분하여, 디자인은 점포의 정해진 칼라에 맞추어 디자인하되 활동에 편리하도록 되어야 하며, 머리띠 또는 모자는 인사할 때 또는 머리를 고정시킬때 용이하도록 하여 정하는 것이 필요하다. 유니폼의 스커트 길이에 따라 스타킹의 색상이나 종류도 정해야 한다. 특히 스커트가 짧은 경우 스타킹은 판타롱이나 양말은 금물이며 밴드스타킹 이상이 좋다. 신발(구두)도 굽이 높지 않은 것이 오래 설 수 있어 좋으며 (높이5cm미만) 색깔도 유니폼에 맞게 정하여야 한다(단색). 특히 뒷측은 눌러 슬리퍼식으로 신어서는 안되며 샌들이나 슬리퍼 스타일, 농구화 스타일은 더더욱 좋지 않다. 특히 제조장에 근무하는 제조기사의 경우 위생적으로 보일 수 있는 운동화가 좋으며 슬리퍼를 착용하지 않는 것이 필요하다.

#### ㉢머리모양

판매원의 머리는 짧은 것이 원칙이며 길더라도 어깨너머로 머리카락이 내려와서는 안된다. 특히 고객에게 정중한 인사를 하거나 허리를 굽히고 제품을 다룰때 긴머리는 무척 곤란한 사태를 유발하기 때문이다. 따라서 긴머리의 경우 유니폼을 입고 판매하는 시간 만큼은 리본이나 핀 등으로 머리를 고정시키는 것이 필요하다. 비듬 등이 생기지 않도록 자주 감고 브러싱한다.

#### ㉣화장

화장은 진하지 않게 한다. 특히 눈화장은 두껍지 않게하고, 입술화장은 진하지 않게 한다. 연한 빨간립스틱외의 다른 칼라는 되도록 사용하지 않는 것이 좋다. 지나친 화장으로 인하여 왕(고객)의 마음을 상하게 하거나 질투심을 느끼게 하지 않아야 되기 때문이다.

#### ㉤액세서리

유니폼을 입고 있으면 액세서리는 사실상 필요하지 않게 된다. 그러나 착용하는 경우가 많으므로 몇가지만 주의하여 착용한다. 귀거리는 착용하지 않는 것을 원칙으로 하되 착용하였는지 모를 정도면 가능하다. 목걸이도 매우 가는 것으로 하여 고객이 느끼지 못할 정도의 것이 좋다. 특히 여자고객은 판매원이나 점주가 착용한 액세서리에 민감한 반응을 보이기 때문이다. 반지는 1개이상은 좋지 않다. 특히 위생장갑을 착용하거나 컵 등을 세척해야 하기 때문에 불필요한 경우가 더 많게 된다.

#### ㉥명찰

명찰은 간단한 직책과 성을 기록하여 반드시 패용한다. 신입사원의 경우 아르바이트와 같이 숙련될때까지 실습생 또는 아르바이트라고 명찰을 패용하여 고객에게 이해심을 요구하는 것도 한 방법이 될 수 있다.

#### ㉦손톱과 매니큐어

위생적인 식품을 취급하기 때문에 손톱은 짧고 청결해야 하며 포장, 세척, 운반, 진열하기 때문에 손톱 보호를 위해 매니큐어를 바르는 것이 필요하다. 그러나 색깔이 없는 무색의 매니큐어만을 발라야 한다.

이상과 같이 복장이나 용모에 대하여 살펴보았는데 결론적으로 고객에게 보여지는 판매원의 모습은 「청결하고 순박한 그리고 조직적인 분위기」가 가장 이상적이라고 말할 수 있다. [41]