

매출 활성화를 위한 점포 진단

입지 · 상품 · 서비스 등 10가지 진단법

IMF 한파는 제과점에도 예외없이 불황을 몰고 왔다. 특히 지금같은 극심한 불황의 시대를 극복하기 위해서는 매출 향상을 위한 노력을 기울여야 할 필요성이 있다. 이에 자신의 점포가 무엇이 문제인지 원인을 찾아내고 해결책을 모색하기 위해 컨설팅 전문가로부터 점포 진단 계획 10가지를 들어본다. □편집자주



필자 / 김규태

- 미국 인디애나대 수학과 졸업
- 미국 워싱턴대 국제경영대학원 M.B.A 졸업
- 미국 N&Z 그룹 경영시스템 분석사
- 글로벌 매니지먼트 대표

점포들의 매출이 절반 가까이 떨어진 곳이 허다하고 폐점이거나 전업을 하는 곳도 많아졌다. 하지만 대부분의 점포들이 구체적인 전략이나 전술없이 주먹구구식으로 운영해오던 터라 불황에 대한 대비책을 갖고 있지 못하다. 그렇다면 앞으로 3~4년 정도는 지속될 것으로 보이는 IMF 불경기에 슬기롭게 대처해 점포를 성공적으로 운영해 나가기 위해서는 어떻게 해야 하는가. 그것에 대한 해답을 '매출 활성화를 위한 점포진단계획'으로 찾고자 한다.

1. 매출 우량점의 기본 구성 요소

먼저 매출활성화 계획을 이해하기 위해서는 매출 우량점의 기본 구성요소를 알아야 한다. 여기에는 우수한 입지, 우수한 상품, 고객서비스, 점포 마케팅력의 4가지 요소가 있다.

(1) 우수한 입지

점포사업 성공요인 중에서 약 70~80%는 우수한 점포를 개점

하는 것이라고 할 수 있다. 물론 개점 초기에는 점포의 배후세력, 접근성, 경쟁세력, 향후 발전여부를 다각적으로 검토한 후 점포를 계약하고 사업을 시작하게 된다. 그러나 점포의 입지조건은 고정되어 있는 것이 아니고 변화하는 것이기 때문에 점포개설 2,3년 후에도 여전히 같은 영업방식으로 운영하는 것은 잘못된 생각이다.

초기에는 매출도 좋고 고객도 많았으나 2,3년후 영업을 어려워져 고전을 하고 있는 점포를 보면 심증팔구는 변화하는 입지조건에 발빠르게 대응하지 못하는 곳들이다. 입지는 고객층의 변화, 교통수단의 변화, 경쟁점의 출현 등으로 변화하는데 이러한 입지조건을 정확히 파악하여 점포운영에 반영하는 것이 매출을 안정시키고, 더 나아가 매출과 이익을 증대시킬 수 있다.

(2) 우수한 상품

점포의 핵심은 상품이다. 아무리 서비스가 좋다고 하더라도 고객이 원하는 적절한 품질과 가격의 상품이 없다면 판매가 부진할 수밖에 없을 것이다. 그러면 상품력의 체크포인트는 무엇일까. 물론 상품자체의 품질이 우수해야 하지만 그 상품이 훌륭하다는 평가를 받기 위해서는 첫째, 진열이 우수해야 하며 둘째, 상품 포장이 적절해야 하며 셋째, 가격이 적정해야 하고 넷째, 종업원의 친절한 서비스가 곁들여져야 하는 것이다. 따라서 점포경영주는 자기점포의 기준을 설정하여 그 기준을 틀림없이 행하는지를 항상 체크하고 개선해야만 경쟁점에 뒤지지 않는 상품력을 확보할 수 있는 것이다.

(3) 고객서비스

서비스가 좋은 점포라는 평가를 받기 위해서는 다음과 같은 점이 준수되어야 한다. 첫째, 깨끗한 매장이다. 점포 내부가 더럽고 불결하다면 고객이 이러한 점포를 다시는 찾지 않을 것이다. 둘째, 종업원이 친절해야 한다. 종업원은 좋은 품질 이상으로 고객을 점포로 유인하는 요소이다. 셋째, 빠른 서비스를 제공해야 한다. 절도가 있고 정확하며 빠르게 고객을 응대하는 태도는 현재 소매업계에 있어서 공통적으로 시행하려고 노력하는 항목이다. 넷째, 종업원의 복장이나 용모이다. 아무리 종업원의

태도가 공손하더라도 입고 있는 복장이나 용모상태가 불량하면 고객을 진심으로 기쁘게 할 수 없다.

(4) 점포 마케팅력

현재의 시장상황은 동업종간이 경쟁이 치열하고, 하루가 다르게 경쟁점이 출현하고 있는 상태이다. 이러한 상황에서는 점포에서의 적극적인 고객유치를 위한 마케팅력이 필요하다. 점포를 지역사회에 적절한 방법을 사용하여 선전함으로써 점포의 존재를 알리는 것이 중요하며, 한번 온 고객을 2번, 3번 계속해서 올 수 있게 하는 판촉방법의 도입이 필요한 것이다.

2. 매출활성과 실행방법

(1) 점포의 입지조사를 다시 하라

상권분석을 다시 하라는 말이다. 물론 처음 점포를 개점할 때 상권분석을 했겠지만 그동안 영업환경은 많이 변해 있을 것이다. 자기 점포의 입지조건을 다시 한번 철저히 분석한 후 입지에 적합한 영업방향을 새롭게 세워야 한다. 점포의 객관적인 입지상황을 파악하기 위해서는 각종 통계자료를 수집해야 한다. 눈 대증으로 주변의 동업종의 숫자나 거주세대의 숫자를 파악하는 것은 점포 상권 입지에 대해 정확한 파악을 하지 못하는 것이다.

■ 입지 분석 요인

구 분	체크포인트	목 적
배 후 세 력	-동별 세대수, 인구수 -공공기관의 소재와 신설계획 -업종별 점포수와 판매실적	시장규모의 변동요인
통 행 량 조 사	-업종별, 성별, 시간대별 통행량 -통행방향 -이용 교통수단	유동인구량의 증감
이 용 고 객 조 사	-회 구매액 -주당 구매횟수 -점포에 대한 만족도	고객구매형태 및 만족도
경 쟁 점 조 사	-매출실적 -인기제품 -고객수 -판매가격	점포의 경쟁력 조사

(2) 자기 점포의 고객이 누구인지를 파악하라

나의 고객이 누구이고 무엇을 원하는지를 파악하는 것이 매출활성의 첫 단계라고 할 수 있다. 고객층을 조사할 때에는 가급적이면 오전, 오후, 저녁, 심야시간대로 나누어 남녀 성별을 기본으로 연령별로 세분화하여 조사한다. 이와 마찬가지로 각 시간대별의 매출액을 기록하여 각 시간대별로의 매출액의 비중을 분류하여 조사한다. 이 조사를 통하여 각 시간대별의 인력의 공급사항을 조정할 수 있으며, 상품 재고관리에도 참고할 수 있다.

(3) 점포에 대한 고객의 만족도를 조사하라

고객들에 직접 물어보는 것이 가장 좋다. 일일이 대면해서 조사하는 방법과 설문지를 이용해서 조사하는 방법이 있다. 조

사내용은 상품에 대한 만족도, 가격에 대한 만족도, 고객서비스에 대한 만족도, 이용형태에 대한 만족도를 들 수 있다. 이를 통해 점포의 강점과 약점을 파악할 수 있다는 것이다.

또한 점포를 이용하는 고객이 상권내에 어떻게 분포를 하고 있는지 알 수 있다. 즉 설문지의 주소를 참고하여 지번도에 고객의 거주 주소대로 점을 찍은 후 제일 외곽에 거주하는 고객을 선으로 이으면 점포의 상권범위가 어디까지인지를 알 수 있다. 이 자료를 기초로 차후 신규고객을 증대시킬 경우, 어떠한 지역에 집중적으로 홍보를 해야 하는지 알 수 있다.

(4) 점포의 강·약점을 진단하고 개선 행동계획을 수립하라

강·약점 진단 결과 나오면 점포의 문제점들에 대해서 개선 방향을 세우고 여기에 따른 행동계획을 수립하여야 한다. 행동계획을 수립할 때에는 점포경영주 혼자 단독적으로 결정하지 말고 가급적 직원들과 합의를 통해 정하는 것이 진행을 원활하게 할 것이다. 이러한 행동계획은 일별, 주별, 월별로 자세하게 세우도록 해야 한다.

■ 내부 환경요인 조사서 양식

항 목	활용해야 할 장점	보강해야 할 단점
내 용		

점포 내부환경의 장점 및 단점을 파악할 때에는 다음사항을 중점적으로 검토해야 한다.

- 고객에 대한 서비스는 우수한가 ● 점포는 청결한가 ● 상품의 품질은 우수한가 ● 가격은 적정한가 ● 진열은 우수한가 ● 광고는 적절하게 하고 있는가 ● 종업원에 대한 급여는 적정한가 ● 점포의 영업시간대는 적절한가

■ 매출증진을 위한 행동계획표 양식

항 목	일 정				담당자
	월	월	월	월	
1. 점포의 장점 및 단점 정리					
2. 개점시점의 입지현황과 현재 현황과의 변동 사항 도출					
3. 입지분석과 주력 상품군을 대비분석					
4. 고객분석과 주력상품군을 대비분석					
5. 고객 설문 요구사항 분석 정리					
6. 종합 개선방향(안) 도출					
-주력상품군 재조정					
-신상품 도입 기획					
-판촉계획 수립					
-목 적					
-판촉방법					
-예 산					
-고객서비스 개선방안 수립					
-체크리스트 보완					
-종업원 교육					
-인센티브제 도입					
-점포 청결 개선방안 수립					
-점포 인테리어/간판 보완					
-체크리스트 보완					
-종업원별 직무 발달					

(5) 상품의 판매동향을 조사하라

상품에도 수명이 있다. 신상품은 4가지 단계를 거치게 된다. 도입기, 성장기, 성숙기, 쇠퇴기가 그것이다. 따라서 점포경영주는 자신이 취급하는 상품이 현재 어느 단계에 있는지를 정확하게 파악하는 것이 매우 중요하다. 따라서 점포경영주는 주력상품에 한해서는 판매결과를 신규 입점시부터 기록 유지하여 상품의 판매가 상승세인지, 최고의 절정에 있는지, 하향세인지를 파악하여 여기에 맞는 적절한 판매대책을 강구하여야 한다.

상품분류체계에 ABC분석이라는 것이 있다. 보통 A등급은 매출구성비가 75%를 점하는 품목군이며, B등급은 판매가 잘 되지도, 안되지도 않는 품목으로 이 상품군 중에 이익률이 적거나, 상품관리에 많은 비용이 들어가는 품목은 과감히 삭제하는 것을 검토해야 한다. C등급의 상품은 전체적으로 판매량 추세를 검토하여 하향추세에 있거나, 계절이 지난 상품이라면 과감히 삭제하고 신상품으로 교체하는 것이 바람직하다.

(6) 적극적인 판촉활동으로 고객을 끌어들여라

작게는 점포의 P.O.P나 간판을 통하여, 크게는 적극적인 판촉행사의 시행으로 고객을 유인해야 한다. 어떤 경우에는 점포의 영업시간을 연장하여 판매시간을 늘리는 지혜도 필요하다.

그러나 이러한 모든 것이 점포의 체질과 능력에 맞는 것이어야 한다. 판촉행사는 많이 할수록 좋다. 그러나 소규모 점포에서 많은 비용을 들여서 판촉행사를 할 수는 없다. 따라서 내 몸에 맞는 판촉방법을 연구하고 찾아내야 한다.

첫째, 판매타깃은 누구인가?

고객층에 따라서 행사의 연출 방법이나 판촉물의 종류가 크게 달라질 수 있다. 그러므로 판매타깃을 정하는 일은 매우 중요하다.

둘째, 어떠한 방법을 사용할 것인가?

판촉행사의 진행방식이다. 가격할인 방법으로 할 것인가, 판촉물 제공방법으로 할 것인가 등을 결정해야 한다.

셋째, 판촉 기간은 어느 정도로 할 것인가?

요즘 연중 세일이 너무 많아 고객은 판촉에 대한 반응이 약해지고 있다. 따라서 어느 시점에 어느 기간 동안 판촉행사를 진행할지를 결정하는 것은 무척 중요하다. 가급적이면 지역의 행사 기간과 연계하여 일정을 잡으면 효과적인 판촉행사가 될 수 있을 것이다.

넷째, 행사예산은 적정하게 수립되었는가?

매출목표와 대비하여 판촉비용을 커버할 수 있는지 판단해야 한다. 이 때 비용은 최대한 계산해야 하며, 매출이익은 최소 발생액을 기준으로 해야 한다.

(7) 상품의 진열상태를 점검하라

종업원의 이동, 신상품의 입점, 상품의 판매와 보충 진열로 점포내의 진열상태는 수시로 바뀌고 있다. 따라서 점포에서는 진열상태, 선입선출에 의한 진열, 가격비교가 가능한 진열, 색상, 크기가 조화된 진열, 엔드진열 상태, 쇼윈도 진열상태, 진열상태의 청결 등에 대하여 점검서를 작성하여 주기별로 진열상태를 점검해야 한다.

■ 진열점검서

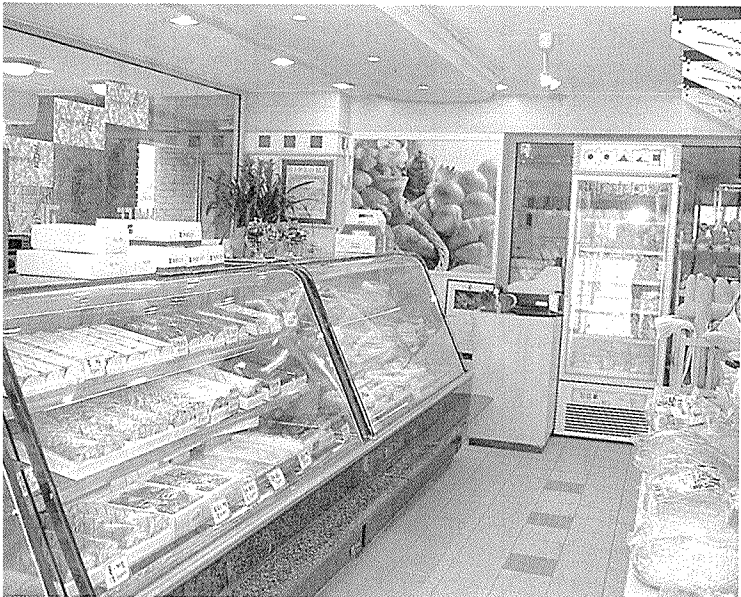
항 목	현황평가	평 가	개선사항
-관련상품과의 진열상태			
-선입선출에 의한 진열			
-가격비교가 가능한 진열			
-색상, 크기가 조화된 진열			
-엔드진열의 상태는			
-쇼윈도 진열의 상태는			
-진열의 상태가 깨끗한가			
* 평가기준 : 우수●, 보통▲, 불량×			

(8) 점포의 청결상태를 점검하라

청결의 중요성을 깨닫고 꾸준히 노력하며 체계적인 점검서를 통하여 수시로 체크한다면 쉽게 청결한 점포를 유지할 수 있다. 또한 점포경영주는 수시로 점포의 청결상태를 확인하며 솔선수범하여 점포를 깨끗이 청소하는 자세가 필요하다.

점포 청결 점검서

1. 간판 : ● 간판은 깨끗하게 유지되어 있는가 ● 간판의 전등은 고장난 것이 없는가 ● 거미줄이 끼어있지 않은가 ● 전면 유리창은 깨끗한가 ● 창틀에는 먼지가 끼어 있지 않은가
2. 현관 : ● 매트는 깨끗한가 현관 천정은 깨끗한가 ● 거미줄은 없는가 ● 쓰레기통은 깨끗한가, 악취는 나지 않은가
3. 점포내부 : ● 계산대 주변은 정리가 잘되어 있는가 ● 진열대의 상품들은 먼지가 없으며 깨끗한가 ● 바닥에는 흙 또는 얼룩이 있지 않은가 ● 고장난 전등은 없는가 ● 테이블과 의자는 깨끗한가 ● 테이블 밑은 청결한가



4. 화장실: ●악취가 나지 않으며 청결한가 ●환기는 잘 되는가 ●휴지 및 비누는 준비되어 있는가 ●수건은 깨끗한가 ●변기내에 오물이 묻어 있지 않은가 ●휴지통은 깨끗한가

5. 주방: ●싱크대 배수구는 청결한가 ●환기는 잘 되는가 ●천정은 깨끗한가 ●음식물 찌꺼기가 묻어 있지 않은가 ●배수구로 물은 잘 빠지는가 ●조명상태는 문제가 없는가 ●바퀴벌레 등 해충은 없는가

6. 장비: ●점포내 에어컨의 필터는 청소되어 깨끗한가 ●냉동고에 성애가 끼어 있지 않은가 ●냉장고에 오래된 음식물이 있지 않은가 ●싱크대 밑부분, 뒷부분은 깨끗한가

7. 창고: ●창고의 잠금장치는 잘 되어 있는가 ●환기는 잘 되고 있는가 ●쥐 등 해충류는 없는가 ●바닥이 청결한가 ●불필요한 폐품이 놓여 있지 않은가

(9) 시장조사를 철저히 하라

첫째, 상권의 변화에 민감하라.

점포의 1차상권을 중심으로 건물의 신축, 증축의 계획, 사무실의 이동사항, 관공서의 신설, 병원의 건립, 아파트 재건축 사업의 시행 등의 사항을 평소 탐문조사를 통하여 파악하고 있어야 한다.

둘째, 경쟁점의 출현에 민감하라

신규 경쟁점포 출현의 정보를 신속히 파악하여 이에 대비를 해야 한다. 점포 공사가 어느 정도 진행되었을 때 경쟁점의 개점을 파악하는 것은 시간이 너무 늦다. 경쟁점이 개점하기 전에 이에 따른 영업방침 및 판촉행사 등을 기획해 놓아야 하기 때문이다.

셋째, 주변의 업종변화를 파악하라

상권내 개·폐업을 잘 관찰한다면 상권에서 새로이 부상되는 업종이 무엇이며, 어떤 업종이 잘되고 어떤 업종이 쇠퇴하여 사라지는가를 판단할 수 있다. 따라서 자신의 업종이 과연 장기적으로 볼 때 발전 가능성이 있는가 하는 점도 이러한 주변업종의 변화를 관찰함으로써 판단을 할 수 있다.

넷째, 주변경기의 흐름을 파악하라

주변의 경기의 흐름이 하락하는 추세라면 이에 대비한 긴축 운영태세를 갖추어야 한다. 이러한 흐름을 파악치 못하고 방만하게 운영을 한다면 점포의 손익은 점점 악화될 게 뻔한 이치다. 위기상황을 빨리 파악하여 점포의 영업방향의 전환 및 체질개선으로 활용한다면 이러한 위기상황은 점포의 또 다른 도약을 위한 기회요인이 된다는 것을 점포 경영주는 명심해야 할 것이다.

(10) 경쟁점을 조사하라

장사를 잘하고 있는 곳을 찾아가서 그 점포의 장점을 배워야 한다. 왜 고객들이 경쟁점을 선호하는냐를 파악할 필요가 있는 것이다. 보통 장사가 잘 되는 점포는 첫째, 가격이 저렴하다. 둘



째, 상품의 품질이 우수하다. 셋째, 점포가 청결하다. 넷째, 종업원이 친절하다 등 많은 이유가 있다. 따라서 경쟁점 조사에 있어서 왜 고객이 경쟁점을 선호하는냐를 파악할 필요가 있다. 경쟁점의 조사는 적절한 시점에 진행해야 효과를 볼 수 있다. 그러면 어느 시점에서 조사를 시행해야 하는가.

●원인없이 매출이 하락할 경우 ●정기적인 시점(월별, 분기별) ●가격을 인상시키고자 할 때 ●지역에 행사가 있을 경우 등이 적당한 조사시점이다.

■ 경쟁점 조사의 순서

단계	주 제	점검사항
1단계	조사의 포인트 결정	점포의 문제점이 무엇인가(상품력, 가격, 서비스) 조사포인트는 가급적 세분화하여 진행한다. 막연한 조사는 시간과 인력만 낭비할 뿐이다.
2단계	조사의 목적 수립	-새로운 판촉방법을 도입 -고객을 점책하는 방법
3단계	점포의 현상 요약	-먼저 자신의 점포의 문제점 정리
4단계	세부 조사항목 결정	-개선대 점검요령, 인사방법 -관측아이템, 방법
5단계	현장 조사 실시	-사실에 근거한 조사 실시
6단계	조사 결과 정리	-각 항목별 기록유지 및 사진자료 첨부
7단계	자신의 점포와의 대비 분석	-자신 점포와의 비교점을 통해 개선점 파악
8단계	교육 후 현장에 반영	-개선점을 명문화한 후 현장에 반영함
9단계	시행결과 피드백	-점포에 반영 후 결과에 대한 평가

이제까지 매출활성화를 위한 점포진단 실행계획 10가지를 설명하였는데, 각 항목은 분리된 것이 아니고 상호유기적인 연관성하에 이루어지는 것이다. 지금 자신의 점포를 활성화하고자 한다면 각 단계를 모두 실행에 보아야 할 것이다. 10가지 내용중에서 자신의 점포가 (1), (5), (9)항의 조사 결과 전망이 없다고 판단되면, 즉 상권이 쇠퇴기에 접어들었다거나, 주변시장환경이 불리하게 작용하면서 개선의 조짐이 보이지 않거나, 매출이 지속적으로 하향곡선을 그리고 있다면 과감하게 전업이나 폐업을 고려하는 것이 생존의 방법인 수도 있다는 점을 고려해야 할 것이다. [6]