

신경영학

점포경영관리 각론

- 2) 판매 및 생산시스템의 선택과 개점준비 흐름도 ②
- 3) 점장의 역할과 기능



목 차

- 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) 상권관리와 정보관리
 - 9) 서비스
 - ㉠ 서비스의 가치요소 / ㉡ 서비스의 실재
 - ㉢ 판매회법 / ㉣ 크레임 처리방법
 - ㉤ 포장방법 / ㉥ 진열방법 / ㉦ POP 사용방법
- 4 CIP와 SIP
- 5 국내 베이커리업계의 동향과 요구
- 6 프랜차이즈 시스템



김계식
〈코디즌컨설팅 대표〉

3) 점장의 역할과 기능

1. 점장의 역할

점포 판매란 양질의 상품(Q) 가장 신선하고(F) 깨끗한 방법(C)으로 진열하여 고객이 원하는 서비스(S)와 함께 점포에서 판매하는 행위를 말한다.

이런 점포 판매에 있어 점장의 역할은 가장 효과적인 Q.F.C.S의 사이클을 조정하고 움직여 점포의 영업과 운영을 극대화 해 나가는 것이 그 역할이다. 또한 그것은 점장의 임무이기도 하다. (그림 8)

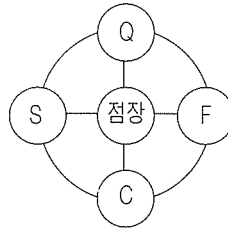


그림 8) 점장의 사이클 조정

구체적으로 말하면 양질의 상품(Q)은 팔기위해 점포를 운영해야 하며 효과적인 운영을 위해 점장은 다음과 같이 일을 해야 한다.

- ① 점포 인원 통솔과 교육
- ② 판매 목표수립 및 달성
- ③ 서비스 개발 및 고객관리
- ④ 금전관리 및 손익관리
- ⑤ 상품관리 및 크레임처리
- ⑥ Supervisor(수퍼바이저) 지시이행
- ⑦ S.P(판매촉진) 실행 및 결과보고
- ⑧ 정보수집 및 관리
- ⑨ 점포의 거래처 판촉
- ⑩ 점포시설 및 장비관리
- ⑪ 제품 및 생산관리
- ⑫ 출퇴근 관리 및 인원모집 관리
- ⑬ 지역주민 및 행정업무 처리
- ⑭ 점포일지 및 보고일지 작성
- ⑮ 판매일보 및 재고조사서 확인
- ⑯ 각종 체크리스트작성 관리 등

따라서 훌륭한 점장이 되려면 자기자신의 가치를 높여야 하며 그러기 위해선 우선 프로가 되어야 한다. 또한 프로가 되기 위해서는

첫째, 생각(Thinking)하는 사고방식이 적극적 사고방식(Positive Thought)이어야 한다. 항상 모든 사물이나 움직임을 긍정적으로 바라보고 무엇이든 할 수 있다(Can do)라는 가능성(Possibility)을 항상 마음속에 지니고 있지 않으면 안된다. 앞에서 밝힌 많은 점장의 임무가 적극적이지 않은 소극적 자세이거나 긍정적이지 않은 부정적인 생각에서 이뤄 진다면 그 임무 수행률은 극히 저조해지기 때문이다. 또한 판매나 점포관리도 매우 어렵게 된다. 그리고 중요한 것은 의욕 즉 해보겠다는, 하겠다는 의욕이 앞서지 않으면 모든 일은 생각 그 자체에 머무르고 만다. 좋은 생각은 의욕으로 인해 행동으로 옮겨지고, 그 행동은 많은 일들을 낳고 일들은 좋은 결과를 낳기 때문이다. 따라서 의욕이 있어야 한다.

둘째로 프로가 되기 위해선 지식(Knowledge)을 쌓아야 한다. 지식을 쌓기 위해 적어도 다음과 같은 3p와 3c에 대해서 공부하는 것이 좋다. 3p는 product(제품에 대한 지식), process(생산공정, 판매절차에 대한 지식), people(관련된 사람들에 대한 지식)이며 3c는 company(회사에 대한 지식), customer(고객에 대한 지식), competition(경쟁상에 대한 지식)이므로 많은 공부를 해야 한다.

셋째로 프로가 되기 위해선 판매 기술(sales skill)이 있어야 한다. 판매 기술에는 서비스 기술(service skill) 오퍼레이팅 기술(Operating skill)이 있다. 서비스 기술이라는 것은 점장 자신이 인적 서비스를 위한 용모, 태도, 미소, 인사법, 화법, 접객방법 등 개인적 기술이며, 오퍼레이팅 기술은 포장방법, 취급방법, 금전등록기 사용방법, 각종장비 조작 및 관리방법 등을 말한다. 따라서 점장은 이 두가지 기술이 다 갖추어져야 판매기술이 있다고 인정되는 것이다.

넷째로 프로가 되기 위해선 노력(effort) 그 자체이다. 아무리 좋은 생각과 지식과 기술이 있어도 자기 자신을 위해 공부하고 실행하는 노력을 하지 않으면 아무것도 이루어지지 않는 것이다. 즉 자기 개발을 위한 공부(Study)가 곧 노력이며 가장 중요한 것이라고 판단된다. 또한 훌륭한 점장이 되려면 다음 단계로 만능인(Many side man)이 되어야 한다. 만능인이 되기 위해선 다음을 잘할줄 알아야 한다.

- ①목표관리(100% 달성) ②정보관리(타사, 고객)
- ③조직관리(인원통솔, 교육) ④고객관리(단골고객, 크레임)
- ⑤손익관리(표준원가, 이익) ⑥점포관리(장비, 설비, 청결)
- ⑦상품관리(신선도, 진열, 취급) ⑧S.P 실행(이벤트)

프로인(Professional man)	+	만능인(Many side man)
적극적사고방식+의욕		100% 목표관리
지식	훌륭한	조직관리
판매기술	점장	고객관리
노력	(Famous store manager)	정보관리
		손익관리
		상권관리
		상품관리
		이벤트실행

그림 9) 훌륭한 점장

2. 점장의 기능

점장은 조직의 임원이면서 담당관할의 조직(그림 9)을 이끌어 나가야 하기 때문에 여러가지 기능이 갖춰져 있어야 한다.

첫째, 커뮤니케이션 기능(communicator: 전달자 기능)이다. 즉 수퍼바이저(supervisor: 지역소장 또는 사장)와 판매사원간에 있어 수퍼바이저의 지시전달을 판매사원에게 전해주고 또한 판매사원들의 건의나 요청사항을 수퍼바이저에게 전달해 주는 전달자로서의 기능인 것이다. 또한 수퍼바이저에게 타점 경쟁 점포의 매출상황, 소비동향 등 정보를 전달해야 한다.

둘째, 컨설터트기능(consultant: 조언자 기능)이다. 자신이 담당하고 있는 점포의 업무내용을 정확히 파악해 판매사원에게 전달하고 지도하며 때로는 교육을 시켜야 하는 조언자로서의 기능인 것이다.

셋째 카운셀링 기능(counselor: 상담자 기능)이다. 판매원의 인간적인 문제나 고민을 상담해 주고 해결해주는 상담자 기능인 것이다.

또한 점장은 판매의 참다운 뜻과 점장의 역할을 올바르게 이해하는 철학이 있어야 하며, 자기자신을 조정할 수 있는 능력과 다른 사람을 움직일 수 있는 힘이 있어야 하며, 고객의 상품구매를 도와주는 상담자로서의 역할과 단골고객을 확보하기 위한 사후관리자로서의 역할이 필요하며, 좋은 판매전략을 항상 연구하고 실행해야 한다.

- 그러나 조직을 리드함에 있어 몇가지 명심해야 할 사항이 있다.
- ①업무를 정확히 파악하고 판단해야 한다.
 - ②업무지시 내용은 간략하고 명확해야 한다.
 - ③약속사항을 철저히 이행하고, 자기능력으로 불가능하거나 애매한 약속은 금물이다.
 - ④또한 부하의 상사이기 이전에 선배로서 부하의 개인적인 고충, 생일 등 경축일 등에도 세심한 배려가 있어야 한다.

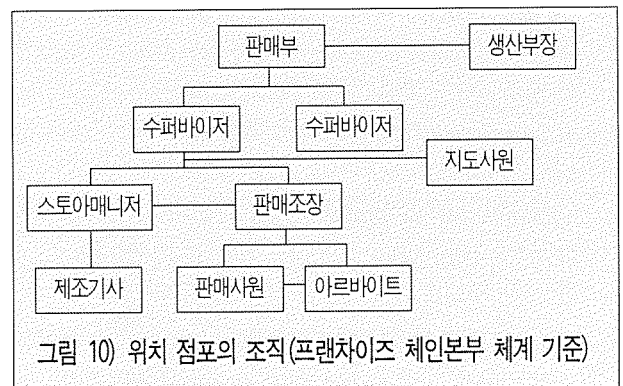


그림 10) 위치 점포의 조직(프랜차이즈 체인본부 체계 기준)

3. 점장의 업무진행 순서와 체크리스트

1) 업무진행계획과 작성자료
업무를 효과적이고 과학적으로 추진하기 위해 다음과 같은 자료를 작성해야 한다.

- ①월간 및 주간업무 진행계획목표의 작성
- ②일일점포일지, 일일정산서, 일일비용분석자료서 작성
- ③본부의 판촉지시서 및 안내서 작성
- ④교육계획 및 실행표의 작성
- ⑤체크리스트(check list)에 의한 점포내 일반사항 체크 (매장, 제조장, 창고, 화장실 등 청결상태 및 각종 장비관리 등)

- ⑥ 판매일보 및 재고조사서 체크
- ⑦ 점포회의록 체크
- ⑧ 판매사원등의 이력서, 환경조사서 체크
- ⑨ 기타 본부가 지시한 각종업무통보서 등을 작성해야 한다.

2) 점장 및 판매사원 일일 근무 시간표

표 28) 일일근무시간표

시간	점장	판매원
07:00		*출근 *근무복 착용 *개점준비(제품, 청소, 장비, 비품, 소모품) *상품확인(미출, 추가, 반품)
08:00	*출근 *개점 확인(진열, 청소, 장비, 비품, 소모품, 점검 및 확인) *준비금 확인 준비 *인원 및 복장 검사, 조회, 교육 *상품 확인 관리(미출, 추가, 반품) *즉석 생산 제품 수량 협의	개점 *미출, 추가, 기타 장비 상태 유무를 점장에게 보고 *미비 사항 보완
09:00	*수퍼바이저에 전화 보고 (전일매출 금일상품상태 및 미출, 전일지시 사항내용)	*판매일보 작성(조장) *상품지식 습득(신제품) 및 금일특선품목 선정 판매
10:00	*점포일지 작성 *전일 매출금 입금 또는 잔돈 교환	
11:00	*제품진열 교정 및 청소점검 *판매 일보 확인	
12:00	*시간대별 매출 확인	*시간대별 매출 확인(조장)
13:30	*오후조 판매사원 인원 및 복장점검 *지시사항 전달(5분) *중식	*오후조는 오전조 중식 지원
14:30	*매장 진열 및 청소점검 *전일 판매분석 및 주문장 확인	*주문장 작성 및 주문
15:00	*시간대별 매출 확인 *2차 생산 지시서 작성 *인근업소 시장조사(DATA작성)	*추가 생산 협의
16:00	*이벤트 상품판매 준비	*이벤트 상품 판매 준비
17:00	*이벤트 상품 판매	*이벤트 상품 판매 *오후조 석식 지원
18:00	*시간대 매출 확인 *오전조 석회 *금전 확인 *점포 생산일보 인수 *간판/외등 확인	*간판/외등 확인 *오전조는 오후조에 금전인수인계
19:00	*매장 진열상태 교정 및 청소 점검	*재고 우려 상품 파악
20:00	석식	*재고 우려 상품 집중 판매
21:00	*시간대 매출 확인 *전략품목 추가, 최소 지시	*시간대 매출 확인(조장) *소진되는 상품 파악 및 작성
22:00	*재고조사 및 반품장 작성 확인 *당일지출 및 현금확인후 판매기록 *원부재료 보관, 점검 *석회 실시(오후조) *각종 장비 및 설비 체크	*재고조사 *반품대상제품 분리 및 반품장 작성 *원부재료, 장비 점검 *간식, 비매, 판촉분 기록 정리 *청소

	*청소 점검	
23:00	퇴근	퇴근
*조1회 대청소 및 월2회 방역 실시		

4. 고객이 바라보는 좋은 점포 체크 리스트

고객은 편리성, 구입용이성, 신뢰성, 즐거움이 있는 점포를 좋은 점포로 여긴다. 다음표(표 29)와 같다.

표 29) 좋은 점포 체크 리스트

구분	고객의 관점내용	체크(o, x)
가) 편리성	①소핑이나 나들이를 통해서 들리기 쉬운 점포이다. ②점포외장이 찾기 쉬운 표시로 돼 있다. ③점포구조가 출입이 쉽게 돼 있다. ④상품을 고르기가 쉽다. ⑤광고를 잘하고 있다. ⑥영업시간이 적당하다. ⑦고객에게 적합한 서비스를 하고 있다. ⑧애프터서비스가 좋다. ⑨청결한 점포다. ⑩상품구색에 신경을 쓰고 있다.	
나) 구입용이성	①특별한 행사나 이벤트를 잘하고 있다. ②가격 서비스를 잘하고 있다. ③상품은 눈에 잘 띄게 진열돼 있다. ④판매원의 제품설명이 좋다. ⑤상품에 풍부함이 있다. ⑥특징있는 상품이 구성돼 있다. ⑦원스톱소핑(일괄구매)에 편리한 점포다. ⑧고객에게 어필하는 상품이 많다. ⑨단골이 많다. ⑩신제품이 있다.	
다) 신뢰성	①편리한 상품의 사용법을 손님에게 가르쳐 준다. ②사는 사람의 기본을 살피고 있다. ③아무것도 사지 않고 가도 싫은 얼굴은 하지 않는다. ④기다리지 않고 재빨리 응대한다. ⑤품명과 가격표가 명확히 붙어 있다. ⑥품질이 좋고 안심하고 살수가 있다. ⑦상품지식을 충분히 인식하고 있다. ⑧금전등록기 사용시 오타 및 문제점이 없다.	
라) 즐거움	①충분한 상품이 있다. ②진열이나 포장에 활기가 있다. ③밝은 점포라고 느낀다. ④점포내 디스플레이(연출)가 잘돼 있다. ⑤pop를 잘 이용하고 있다. ⑥정리 정돈을 잘하는 점포다. ⑦즐겁게 쇼핑할 수 있는 점포다. ⑧자녀와 함께 봐도 안심하고 들어갈 수 있는 점포다. ⑨젊은 고객이 많다. ⑩특별한 판매행사를 정기적으로 하고 있다. ⑪음악이 있어 쇼핑분위기를 돋우는 점포다.	

이상과 같은 리스트(list)를 만들 수 있으며 점포마다 항목을 추가 또는 삭제해 점포에 맞게 체크 리스트를 만드는 것이 좋다.

