KHIS
말산업 표준화 매뉴얼
시리즈 - 12

Korea Horse Industry Standard

승마시설 서비스



한국마사회

승마시설 서비스 표준화 매뉴얼

승마시설 서비스 표준화 매뉴얼

초판 2쇄 발행 / 2018년 12월 20일

저작권자 / 한국마사회
발행인 / 한국마사회
편집 · 디자인 · 제작 / 대한미디어

ISBN 978-89-5654-488-5 03490
비매품

Copyright © Korea Racing Authority. All Rights Reserved.

※ 이 책은 저작권법에 의하여 보호받는 저작물이므로 무단으로 전재하거나 복제하여 사용할 수 없습니다.

승마시설 서비스 표준화 매뉴얼

KHIS

Korea Horse Industry Standard

한국마사회

발간사

2011년「말산업육성법」이 제정 · 시행된 이래로 우리나라 말산업은 생산에서 육성 · 유통 · 이용 등 제 분야의 체계 정립, 전문인력 양성 및 자격검정, 승마시설 운영 기준 마련과 관련 보험제도 도입 추진 등 다각적인 성장을 도모해 왔습니다.

그러나 말산업의 건전한 발전 기반을 조성하고 경쟁력을 강화하여 농어촌의 경제 활성화와 국민의 삶의 질 향상에 이바지하기 위해서는 무엇보다도 지속 성장과 효율적인 발전을 공고히 할 체계 구축이 중요합니다.

이를 위해 말산업육성전담기관인 한국마사회를 주축으로 말산업의 건전 발전 생태계 조성을 위한 표준화 플랫폼 구축사업이 추진되고 있습니다. 이의 일환으로 말의 라이프사이클 단계별로 필요한 표준 정보를 제공하고 각 분야별로 산재되어 있는 지식을 통합하여 말산업의 기준을 정립, 보급하고자 표준화된 매뉴얼을 개발하게 되었습니다.

매뉴얼을 통해 말산업에 대한 정확한 정보를 누구나 손쉽게 이용할 수 있도록 하여 국내 말산업의 효율적 발전을 뒷받침하고자 하였으며, 말산업 표준 매뉴얼 개발을 위해 각 분야 전문가분들이 취지에 공감하고 적극 참여해 주셨기에 이 기회를 빌려 진심으로 감사드립니다.

더불어 매뉴얼의 지속적인 보완을 통해 우리나라 말산업을 견인할 최고의 지침서가 될 수 있도록 많은 말산업 관계자 여러분의 관심과 참여를 당부드리며, 매뉴얼을 비롯한 말산업 표준화 플랫폼 구축으로 말산업이 지속 발전 가능한 산업으로서 성장해 나갈 수 있는 기반 마련에 조금이나마 보탬이 되었으면 하는 바람입니다.

한국마사회장 김낙순



목차

Ⅰ부. 승마시설 서비스 관리

1장. 서비스 일반론과 말산업 _ 10

1. 서비스와 승마시설업 _ 10
2. 승마시설 서비스 관리 _ 12

Ⅱ부. 고객접점별 서비스 관리

1장. 방문 전 단계 _ 24

1. 일반정보 탐색 _ 24
2. 상품정보 탐색 _ 26
3. 예약 _ 28

2장. 도착 단계 _ 31

1. 진입 및 안내시설 _ 31
2. 주차 _ 33
3. 이동과 접수 _ 35

3장. 기승 전 단계 _ 37

1. 장구 착용 _ 37
2. 사전 교육 및 안전지도 _ 38
3. 말 배정 _ 39

4장. 기승 단계 _ 40

1. 기승지도 _ 40

5장. 기승 후 단계 _ 42

1. 사후 안전지도 _ 42

6장. 떠남 단계 _ 43

1. 결제 _ 43
2. 재방문 상담 _ 43
3. 떠남과 환송 _ 43
4. 평가 _ 44



7장. 일반사항 _ 45

1. 고객관리 및 응대 _ 45
2. 고객정보 보호 _ 49

Ⅲ부. 시설별 서비스 관리

1. 클럽하우스 _ 52
2. 주차장 _ 53
3. 화장실, 탈의실, 샤워실 _ 53
4. 강의실(교육장) _ 55
5. 관람시설 및 휴게시설 _ 56

Ⅳ부. 서비스 마케팅 관리

1장. 서비스 마케팅 주요 수단 _ 58

1. 상품(Product) _ 58
2. 가격 책정(Price) _ 68
3. 고객 이해 및 종사자 관리(People/Person) _ 74

2장. 서비스 마케팅 보조수단 _ 89

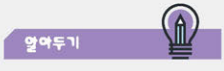
1. 촉진(Promotion) _ 90
2. 서비스 채널 개발(Place) _ 98
3. 서비스 전달과정 구축(Process) _ 103
4. 서비스 증거 만들기(Physical Evidence) _ 106

양식

2017 지역서비스 개발사업 분류체계 _ 108
사회서비스 제공자 등록신청서 _ 109
기승동의서 사례 _ 112
일본 크레인승마클럽 상품 내역 _ 113
방과후학교(승마, 유소년승마) 입찰공고
과업내용서 사례 _ 114

[일러두기]

말산업 발전을 위한 승마시설의 서비스 능력 제고는 필수적이며, 이를 위한 관련 분야의 지식 함양과 벤치마킹은 가장 중요한 요소입니다. 이 매뉴얼에서는 승마시설의 서비스 관련 구성 요소별 기초지식을 현장에서 어려움 없이 적용할 수 있도록 정리하였습니다.



꼭 알아야 할 주의사항 및 팁

승마시설
서비스
표준화 매뉴얼

I 부. 승마시설 서비스 관리

승마시설 서비스의 특징을 이해한다.



1. 서비스와 승마시설업

1) 제품생산과 서비스 운영 · 관리

제조업에서 제품을 만들어내는 것을 '생산'이라고 하는 데 비해 서비스업에서 서비스를 창출하는 것은 '운영'이라고 표현한다. 제조업은 제품을 제조하여 고객에게 제공하며 고객이 제품의 사용을 통해 직접적인 효용을 얻게 되는 데 반해, 서비스업은 제품의 사용 장소, 시간을 확장하는 부가적 효용을 주거나(교통, 통신, 유통, 창고 등) 고객에게 경험 또는 지식의 효용을 제공한다(정보통신서비스업, 전문서비스업, 대인서비스업 등). 제조업에서 제품을 생산하고 서비스업에서 서비스를 운영하는 것은 가장 핵심적인 기업 활동이고, 이와 같이 제품과 서비스의 창출을 관리하는 것은 기업경영의 중심적 활동이다.

정보통신, 금융, 유통, 물류 등 서비스업의 비중이 제조업 이상으로 성장한 현대 경영학에서는 경영학의 전통적인 생산관리 분야가 '생산·운영 관리(production & operations management)'라는 이름으로 대체되고 있다.

복합 산업인 말산업은 1차 산업으로서 가축의 생산·육성 분야와 3차 산업으로서 승마시설운영이 대부분이나 연관 산업분야에서는 제조업(말 장구제조업, 부산물활용 향장품 제조업 등)과도 밀접한 관계가 있다. 이에 따라 말산업은 생산과 운영 측면에서의 관리활동이 모두 요구된다고 볼 수 있다.

2) 생산 · 운영 관리의 정의

일정 수준의 품질과 수량의 재화나 용역을 소정의 기일까지 생산하기 위해 기업의 자원을 효율적으로 운용하고, 생산·운영 과정에서 발생하는 다양한 위험 요인에 효과적으로 대응하는 것을 말한다.



3) 생산 · 운영 조직과 말산업

생산·운영 조직별 생산·관리 과정을 살펴보면 병원 조직의 경우 '환자'(투입)–'치료'(운영시스템)–'건강해진 환자'(산출)의 프로세스를 거치고 있으며, 서비스 운영·관리의 효율성을 추구하기 위한 운영조직이 병원이다.

한편 말산업에서는 말 목장의 경우 '씨암말'(투입)–'생산·육성시스템'(운영시스템)–'새끼 말'(산출)의 과정으로, 승마장의 경우 '기승 희망 고객'(투입)–'교관, 승용마, 마장 등'(운영시스템)–'만족한 기승 고객'(산출)의 과정으로 설명할 수 있다.

[생산 · 운영 조직의 예]

생산/운영 조직	투입	생산·운영 시스템	산출
병원	환자	치료	건강해진 환자
식당	배고픈 고객	음식과 서비스	배부른 고객
자동차 공장	원재료와 부품	조립과 제작	완성된 자동차
대학	신입생	교육	졸업생
말 목장	씨암말	생산·육성시스템	새끼 말
승마장	기승 희망 고객	교관, 승용마 등	만족한 기승 고객

4) 서비스업에서의 승마시설업 위상

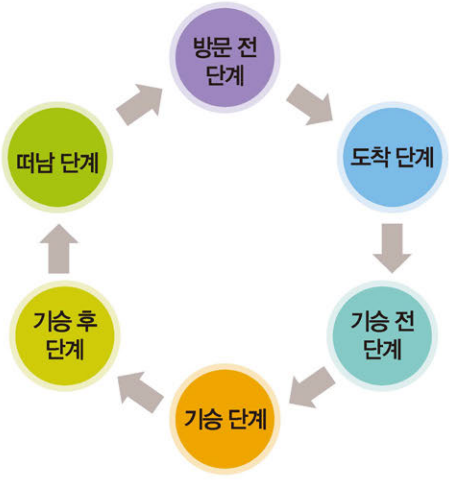
서비스업은 ① 생산된 제조물을 유통, 수송, 창고 등을 통해 고객에게 전달·유통하는 산업, ② 통신, IT 서비스 등 정보통신서비스산업, ③ 금융업, 의료, 교육, 법률 등 전문서비스산업, ④ 요식업, 관광, 엔터테인먼트 등 대인서비스산업, ⑤ 전력, 수도, 가스 제공 및 유통 등의 유틸리티산업으로 구분할 수 있다.

승마시설업의 체험승마는 승용마 지도자와 고객과의 상호작용이 높고 체험승마 참여 이후 정기회원이 되는 비중이 적더라도 동 고객의 서비스 충성도가 높아 고객과의 상호작용과 고객화의 정도 측면에서 '서비스 숍(service shop)' 유형으로, 승마레슨은 교관과 고객 간의 상호작용이 높아 '전문서비스(professional service)' 유형으로 분류할 수 있다.

2. 승마시설 서비스 관리

1) 승마시설 서비스 관리의 범위

고객의 입장에서 보면, 승마시설의 서비스 관리는 고객이 승마시설에 도착해서부터 떠나기까지의 모든 과정을 그 범위로 한다. 즉, 이러한 모든 과정에 대해 서비스 관리 활동이 이뤄져야 하는 것이다.



2) 서비스 특징과 승마시설 서비스 관리

(1) 서비스의 특징과 승마시설 서비스

승마시설업은 전형적인 서비스업으로, 서비스에 내재되어 있는 고유한 특성을 모두 보유하고 있다. 서비스의 물리적 형태가 없고, 비경험자는 서비스 내용을 상상하기 어려운 '무형성(Intangibility)'이 존재하며, 서비스 생산과 소비가 동시에 일어나는 '비분리성(Inserparability)'이 강하다.

또한 승마 서비스의 생산과 인도 과정에서 불가피하게 서비스 품질이 상이해지는 '이질성(Heterogeneity)'이 발생하며, 생산된 서비스를 재고로 보관하는 것이 불가능하고 일회성 이용으로 그치는 '소멸성(Perishbility)'이 내재되어 있다.

가. 무형성 극복과 소멸성의 완화

승마 서비스의 무형성은 서비스 실체에 대한 간접적인 보증방법으로 종사자의 능력이나 승마시설의 인증 내역, 과거 활동상황이나 수상경력 등을 외부적으로 드러내어 서비스의 무형성을 완화시킬 수 있다.

완화방법으로는 사무용 공간에 자격증, 표창장, 인증서 등을 게시하거나 승마시설 소개서에 게재하여 고객에게 인지되도록 한다.

이외에도 무형의 다양한 요소를 다양한 형태로 유형화하여 온·오프라인을 활용하여 적극적으로 안내함으로써 고객에게 승마시설의 보이지 않는 요소들을 알릴 수 있다.

충북 J 체험장



[서비스 능력을 표상하는 수상, 수료증서 활동 보도자료]

[무형성의 특성과 대응전략]

특성	대응전략
서비스 수준과 품질이 보이지 않음	– 서비스 인증과 활동상황, 역량 등 적극 홍보 – 구전활동(만족한 고객의 평가 등) 적극 활용 – 사진, 동영상 등 가시적 결과물의 적극 활용 – 고객과의 적극적인 소통

나. 비분리성 완화

승마시설업에도 소비자가 서비스 생산과정에 참여하기 때문에 비분리성이 발생한다. 비분리성은 고객과 공급자가 직접적인 접촉을 해야 서비스가 이뤄진다는 것을 말하는 것으로, 승마시설의 경우 기승자와 교관이 직접 만남을 통해 서비스가 이뤄지게 된다. 따라서 교관의 역량이 매우 중요해지며, 고객의 특성에 대한 고려가 필요하다.

특성	대응전략
기승자와 교관의 만남을 통해 서비스가 제공됨	– 교관의 지도역량 및 서비스 마인드 – 직원의 접객태도 및 서비스 마인드 – 기승활동에 대한 사전 안내활동 – 기승 전 충분한 사전 교육

다. 이질성의 양면성

타 서비스업에 비해 승마시설업은 핵심 서비스 창출수단이 동물인 '승용마'와 사람인 '지도자'가 개입되기에 서비스의 이질성이 강하며, 이용고객의 수준에 따라 서비스의 이질성이 다양하다. 즉, 감정을 가진 사람과 말이라는 수단을 통해 서비스가 제공되므로 그때그때 다른 품질수준의 서비스가 제공될 가능성이 크며, 결국 서비스 품질의 일관화와 표준화가 어렵다.

이러한 이질성이 발생하는 원인이 교관이나 승용마에서 기인된다면 교습방안의 표준화나 승용마의 순치에 주력해야 하며, 고객의 수준에서 발생하면 기승능력별로 프로그램을 구성하고, 고객의 태도가 원인이 될 때는 고객의 니즈에 따른 개별화를 시도해야 한다.

특성	대응전략
서비스 품질의 통제와 표준화가 어려움	– 서비스표준화 도입(강습활동의 표준화 등) – 고객의 개별화 서비스 제공

라. 소멸성의 완화

일반 상품에 비해 재고로서 저장이 불가능하고 체계적인 시장생산을 어렵게 만든다. 이러한 소멸성을 완화하기 위해서는 무엇보다 수요와 공급능력의 불일치 현상을 줄이기 위한 예약 제도의 정착이 필요하다.

특성	대응전략
재고로서 보관이 불가능	– 수요와 공급능력의 조화 추구 – 파트타임 고용을 통한 고용 유연화 – 예약 및 대기제도 운영



[일반적인 예약시스템(충남 S 레저)]

(2) 승마시설 서비스의 구성

승마시설 서비스는 핵심서비스와 보조서비스로 구분할 수 있으며, 보조서비스는 다시 촉진 보조서비스와 가치증대 보조서비스로 구분할 수 있다.

승마시설의 핵심서비스인 '기승활동' 촉진 보조서비스는 서비스의 전달에 필요하거나 핵심서비스의 사용을 도와주는 활동으로 정보제공, 예약, 결제서비스 등이 해당한다. 가치증대 보조서비스는 고객에게 추가적인 가치를 제공하는 활동으로 상담, 편의(음식, 화장실 등 편의시설, 교통 등), 응대(환대) 등이 해당한다.

핵심서비스		기승(승마)활동
보조 서비스	촉진	정보제공, 예약, 결제서비스 등
	가치증대	상담, 편의(음식, 화장실 등 편의시설과 교통), 응대(환대) 등

현재 기승활동에 대해서는 대체적으로 우수하게 관리되고 있다. 그러나 현재 승마시설들은 보조서비스에 대한 관리가 미흡한 편으로, 승마시설 운영자들은 기존의 핵심서비스에 대한 관리활동을 수행하며 보조서비스에 대한 관심과 관리노력이 필요하다.

한편, 서비스는 꽃에 비유될 수 있다. 다음은 일반적인 서비스를 꽃에 비유한 '서비스 플라워' 그림으로, 핵심상품(서비스)과 보조서비스가 조화를 이뤄야 예쁜 꽃이 완성될 수 있으며 이를 통해 나비와 벌을 의미하는 고객을 유인할 수 있다는 것을 비유한 것이다. 승마시설 운영자들은 이를 고려하여 서비스 관리활동을 수행해야 한다.



[서비스 플라워: 일반서비스]



[서비스 플라워: 승마시설]

3) 승마시설 서비스 관리 요소

승마시설의 고객 접점별 서비스 관리 기준(서비스 실패요소)은 다음과 같다. 서비스 기준은 해당 단계 또는 상황에서 제공해야 하는 서비스의 이상적인 모습을 의미하며, 이를 실현하지 못할 경우 고객의 불만족으로 이어져 결국 서비스가 실패하게 되는 요소가 된다.

단계	세부 단계	서비스 기준
방문 전 단계	일반정보탐색	
	상품정보탐색	– 승마활동(프로그램)에 대한 구체적인 정보제공 – 지속적인 정보의 수정 및 최신화
	예약	– 신뢰감을 주는 친절한 응대 – 전문적 지식을 이용한 상담
	예약 취소	– 환불규정의 안내 및 친절한 응대
	사전 안내	– 방문 전 예약 내역의 재확인
도착 단계	진입	– 진입 편의를 위한 안내표지 제공(식별 가능)
	주차	– 편리한 주차
	이동	– 쾌적하고 깨끗한 경관 관리 – 신속한 예약 확인 및 안내 – 쾌적한 시설 관리
	접수	
	준비	
기승 전 단계	장구 착용	– 청결한 개인장구 관리 및 편리한 착용
	사전 안전지도	– 보호장구에 대한 점검 – 당일 활동에 대한 명확한 안내 – 주의사항 등 안전지도 및 교육
기승 단계	기승	– 친절하고 명확하며 전문적인 지도
기승 후 단계	사후 안전지도	– 기승활동에 대한 피드백 및 상담
		– 기승활동 기록화(고객별 기승일지)
	탈의, 샤워	– 쾌적한 시설관리
	휴식	
떠남 단계	결제	– 신속하고 정확한 결제 및 응대
	재방문 예약	– 명확한 안내
	떠남	– 작별인사
	평가	– 만족도 등 조사 – 홈페이지 등 고객의견에 대한 피드백
일반사항	고객응대	– 철저한 고객관리 및 서비스마인드에 기반을 둔 응대
	고객정보 보호	– 고객 개인정보에 대한 보안과 보호

(1) 방문 전 단계

'정보탐색'은 고객이 승마시설 및 승마활동에 대한 정보를 수집하는 과정을 의미하며, 이를 통해 해당 승마시설에 대한 기대감을 형성하고 방문 여부를 결정하게 된다. 정보탐색 과정에서 고객은 승마시설과 승마활동에 대해 알아가고 학습하게 되므로 이 과정에서 어떻게 정보를 제공하는지가 중요하다. 이 단계에서의 서비스 기준은 다음과 같다.

- 승마시설에 대한 일반정보에서는 정확하고 명확하며 구체적인 정보가 제공되어야 한다. 이러한 정보가 구체적이고 명확할수록 고객은 승마시설의 서비스 품질에 대해 높게 평가하게 된다.
- 특히 승마활동(프로그램)에 대한 정보는 구체적이며 명확해야 한다. 승마활동은 승마시설 서비스의 핵심이며 고접촉이 요구되는 서비스이므로 관련 전문성, 안전, 활동내용 등이 명확히 제시되어야 한다.
- 정보들은 항상 최신 내용으로 관리되어야 한다.

'예약', '예약 취소', '사전 안내'는 고객과 승마시설이 직접적으로 만나게 되는 첫 과정이며, 이때 승마시설의 서비스 품질에 대해 경험하게 된다. 특히, 대부분의 승마시설이 예약제로 운영되는 만큼 이러한 과정에서 어떻게 고객과 접촉하느냐가 중요하게 작용한다. 이 단계에서의 서비스 기준은 다음과 같다.

- 예약 시 승마시설에서는 신뢰감을 주는 친절한 태도로 응대해야 하며, 고객의 질의에 대해 전문적인 지식을 이용하여 적극적으로 상담해야 한다.
- 예약 취소 및 이에 따른 환불 관련 사항의 경우 반드시 안내되어야 한다. 이러한 상황에서 불만이 발생할 경우 부정적인 구전이 빠르게 확산되며, 아직 승마인구 규모가 크지 않은 현 시점에서 이는 승마시설에 대한 평판과 이미지에 불리하게 작용하게 된다.
- 방문 전 문자서비스 등을 이용하여 고객에게 방문예약을 환기시켜줌으로써 노쇼(예약 후 연락 없이 방문하지 않는 행위)를 방지하고 승마시설에 대한 서비스 만족도를 높일 수 있다.

(2) 도착 단계

'진입'은 고객이 고속도로나 국도 등 주요 도로에서 벗어나 승마장에 들어가는 과정을 의미한다. 이 과정을 통해 고객은 승마장에 대한 첫인상을 가지게 되며, 승마장의 서비스 품질에 대한 현장에서의 첫 경험을 하게 된다. 이는 고객의 서비스에 대한 기대감을 형성하는 데 중요하다. 이 단계에서의 서비스 기준은 다음과 같다.

- 진입로는 쾌적하고 깨끗한 상태로 유지·관리되어야 하며 진입 과정에서 위험한 요소가 없어야 한다. 위험요소에 대한 관리가 어렵다면 적절한 안내활동이 요구된다.
- 대부분의 승마시설이 농어촌지역에 위치하고 있으며 때로는 마을과 떨어진 곳에 위치하고 있다. 따라서 주요 지점에서 적절한 안내표지판과 이정표 등이 제시되어야 하며, 승마시설 입구에는 간판 등을 통해 도착했음을 인식할 수 있도록 해야 한다. 이들 시설은 시각적으로 식별 가능해야 한다.

'주차'는 고객이 시설에 진입하여 차량을 주차장에 세우는 과정을 의미한다. 일반적으로 승마시설은 도심지 등에서 떨어진 농어촌지역에 위치하므로 대중교통을 통한 이동이 어렵다. 따라서 개인차량을 이용하게 되는 경우가 많으므로 적절한 크기의 주차시설을 확보해야 한다. 이 단계에서의 서비스 기준은 다음과 같다.

- 주차장의 위치가 명확하게 안내되어야 하며, 주차구획 등을 통해 불편이 없도록 해야 한다. 또한 위험요소가 없어야 하며, 바닥상태가 양호해야 한다.

'이동, 접수, 준비' 단계는 고객이 주차 후 클럽하우스 등 주요 시설로 이동하며, 화장실, 라커룸 등 편의시설을 이용하고 예약을 확인하는 과정을 말한다. 클럽하우스 등의 시설은 고객을 맞이하는 최접점의 시설로서 최소한의 시설을 갖추어야 한다. 이 단계에서의 서비스 기준은 다음과 같다.

- 고객의 동선은 안전하며 쾌적하게 관리되어야 한다.
- 사무실, 탈의실, 샤워실, 화장실 등의 시설은 안전해야 하며 쾌적하고 청결하게 관리되어야 한다.

- 사무실 등에서는 고객의 예약 상황을 신속히 확인하며 관련 준비사항 등을 안내해야 한다.

(3) 기승 전 단계

'장구 착용' 단계는 고객이 기승 전 헬멧 등 장구를 착용하는 단계를 의미한다. 개인 장구를 착용하는 고객도 있으나 승마시설에서 장구류를 제공하는 경우가 많기 때문에 보유 장구류의 관리가 필요하다. 이 단계에서의 서비스 기준은 다음과 같다.

- 장구류는 별도의 공간에서 끼끗하게 보관할 수 있도록 해야 하며, 고객의 안전과 밀접한 관련이 있으므로 관리상태가 우수해야 하며 정기적으로 관리되어야 한다.

'사전 안전지도 및 교육' 단계는 기승 전 고객에게 안전 관련 사항을 안내하고 교육하는 단계를 말한다. 기승 전 고객에게 관련 안전사항(안전수칙 등)을 반드시 교육하고 안내해야 하며, 장구류(개인 장구류 및 마구)의 상태를 확인해야 한다. 이 단계에서의 서비스 기준은 다음과 같다.

- 사전 안전지도와 교육을 반드시 시행해야 하며 이 과정에서 주의사항과 안전수칙 등이 안내되어야 한다.
- 마구와 장구의 상태, 착용 상태를 사전에 확인해야 한다. 또한 당일 수행하게 되는 기승활동에 대해 명확히 안내해야 한다.

(4) 기승 단계

이 단계에서 고객은 기승활동을 수행하게 된다. 기승활동은 승마시설이 제공하는 가장 핵심적인 상품이므로 가장 중요한 단계라 할 수 있다. 이 단계에서의 서비스 기준은 다음과 같다.

- 기승활동은 친절하고 명확하며 전문적인 지도를 통해 진행되어야 한다. 특히 기승자의 경험과 신체적인 발달, 역량 등을 고려하여 맞춤형으로 진행하는 것이 바람직하다.
- 특히 학생승마의 경우 학생들의 눈높이에 맞는 활동지도가 필요하다.

(5) 기승 후 단계

'사후 안전지도 및 교육' 단계에서 고객은 기승활동에 대한 사후 지도를 받는다. 기승 후 사후 교육 및 안전지도 활동을 통해 기승활동에 대해 교관과 고객이 함께 논의하는 과정은 기승활동에 대한 만족도를 높일 수 있다. 또한 이 과정에서 안전과 관련한 사항을 다시 안내하여 사고의 가능성을 낮출 수 있다. 이 단계에서의 서비스 기준은 다음과 같다.

- 기승활동에 대해 피드백과 상담을 실시하여 기승활동에 대한 만족도를 높여야 하며 교관은 전문적인 지식과 친절한 안내로 이를 수행해야 한다.
- 기승활동에 대한 기록화가 필요하다.

기승활동 종료 후 고객은 탈의 및 휴식 등을 취하게 된다. 이에 쾌적한 환경에서 고객이 휴식을 취할 수 있도록 안전하고 쾌적한 시설관리활동이 요구된다. 이 단계에서의 서비스 기준은 다음과 같다.

- 고객이 이용하는 탈의실, 화장실, 휴게실 등은 늘 쾌적하고 청결한 상태로 유지·관리해야 하며 시설의 안전과 상태에 대해 늘 점검하고 관리해야 한다.

(6) 떠남 단계

고객은 승마활동에 대한 비용결제와 함께 재방문을 예약하고 승마시설을 떠나게 된다. 고객이 승마시설을 떠나는 단계도 고객에게 승마시설의 서비스를 알릴 수 있는 중요한 과정이다. 환송 과정에서의 친절한 응대는 고객의 재방문과 타인에 대한 추천으로 이어질 수 있다. 이 단계에서의 서비스 기준은 다음과 같다.

- 비용결제는 고객의 유형에 따라 그 방법이 상이하나, 현장에서 결제해야 하는 경우 정확하게 결제금액을 안내하며 신속하게 결제가 이루어져야 한다. 또한 다음 방문에 대해 예약할 수 있도록 안내함으로써 지속적인 방문을 유도할 필요가 있다.

평가 단계는 고객의 승마시설 이용에 대한 만족도 등을 다양한 방법을 통해 확인하는 단계다. 고객의 반응과 평가를 확인하여 서비스 개선을 위해 노력할 필요가 있으

며, 필요한 경우 고객의 평가에 대한 피드백 활동을 통해 고객과 소통하는 것이 바람직하다. 이 단계에서의 서비스 기준은 다음과 같다.

- 설문지, 구두 인터뷰 등 다양한 방법을 이용하여 고객의 반응(만족도 등)을 평가할 필요가 있으며, 관련 자료를 축적하여 분석함으로써 지속적으로 서비스 개선을 위한 노력을 기울여야 한다.
- 온·오프라인에 나타난 고객의 다양한 의견을 수렴하며, 필요 시 적극적인 소통(피드백 등)을 수행해야 한다.

(7) 일반사항

승마시설은 높은 수준의 인적 서비스가 요구되는 서비스산업이므로 고객과의 접점에서는 늘 친절하게 응대해야 한다. 고객에 대한 친절한 응대는 승마시설에 대한 이미지와 평판, 고객만족도에 중요한 영향을 미치는 요소이므로 지속적인 관리가 필요하다. 이 단계에서의 서비스 기준은 다음과 같다.

- 정중하고 친절하며 상냥한 태도로 고객을 응대하며, 고객의 요구사항에 신속히 대처하고 고객과의 상담일지를 작성해야 한다.
- 직원들을 대상으로 정기적인 서비스 교육을 실시하여 서비스마인드가 함양될 수 있도록 해야 한다.

개인정보의 유출은 개인의 권리와 이익의 침해가 발생할 수 있는 문제이므로 고객정보를 관리하고 보호하기 위한 대처방안을 마련해야 한다. 개인정보(성명, 전화번호, 성별, 연령, 이메일 주소 등)를 철저히 관리하며 유출되지 않도록 해야 한다. 이 단계에서의 서비스 기준은 다음과 같다.

- 개인정보를 전산화하여 관리하는 경우 해킹 위험에 대비해야 하며, 서류로 관리하는 경우에는 잠금장치를 이용하는 것이 바람직하다.
- 고객정보 수집 시 반드시 고객으로부터 동의를 받아야 한다.

승마시설
서비스
표준화 매뉴얼

Ⅱ부. 고객접점별 서비스 관리

고객이 승마시설과 만나게 되는 각 접점에서의 서비스 관리 활동을 이해한다.



고객은 승마시설을 방문하기 전에 다양한 정보를 탐색하게 되며, 이 과정에서 관련 정보를 수집하게 된다. 이를 통해 승마시설에 대한 기대감을 형성하게 되며, 방문 여부를 결정하게 된다. 승마시설 운영자는 고객의 방문 전 정보탐색 과정에서 승마시설과 승마활동을 적극 안내해야 한다.

1. 일반정보 탐색

온라인, 오프라인 등 다양한 매체와 수단을 활용하여 승마시설에 대한 안내 및 홍보 등 정보제공 시 안전과 관련하여 다음과 같은 사항을 안내하는 것이 바람직하다.

승마시설 홍보활동 수단으로 인쇄홍보물 및 시청각자료 비치를 비롯하여 플랜카드, SNS, 홈페이지, 신문이 포함될 수 있다. 각 홍보수단에는 다음과 같은 내용이 포함되어야 한다.

- 승마시설의 기본 정보(위치, 규모, 주차장 안내 등), 전화번호, 개장시간, 이용 프로그램 및 가격, 시설·말·지도자 현황, 회원가입 안내 등의 일반정보
- 승마시설 주변의 지역 정보

리플렛이나 브로슈어와 같은 홍보자료에 승마장이 운영하고 있는 프로그램이 명확하게 드러나도록 제작해야 한다.

- 리플렛이나 브로슈어는 컬러나 재질이 좋은 인쇄물로 제작되지 않아도 되지만, 고객이 필요한 정보를 제공할 수 있도록 해야 한다.

온라인 홍보수단으로 블로그, 홈페이지 등을 개설하여 운영할 수 있으며, 개설 여부보다는 콘텐츠 관리가 제대로 이뤄지고 있는가가 중요하다.

- 온라인 콘텐츠에는 승마장의 위치, 연락처, 이용방법에 대한 기본정보가 포함되어야 하며, 승마장 운영 프로그램에 대한 자세한 안내가 필요하다.
- 온라인 콘텐츠에는 단순한 소개에 그치지 말고 홍보 내용을 꾸준히 추가할 수 있도록 하며, 운영 내용과 다른 부분은 수시로 점검하여 수정·보완할 수 있도록 관리가 필요하다.

- 운영자의 콘텐츠 외 지역의 명소, 이벤트 등을 함께 안내함으로써 고객에게 흥미를 불러일으킬 수 있도록 하는 것이 좋다.

승마장 내 홍보물을 비치할 경우 고객이 쉽게 꺼낼 수 있는 위치에 비치하며 홍보물의 양을 수시로 점검하도록 한다.

- 수요가 많은 정보의 경우 소책자 형태로 인쇄하여 배포하는 것이 가장 효율적이며, 빈번히 문의하는 간단한 정보는 안내데스크에서 직접 한두 장 작성하여 유인물로 제공할 수도 있다.

청소년 대상의 체험활동을 운영할 경우 교육부 점검사항에 맞추어 정보를 제공할 수 있도록 안내한다.

대표자 또는 운영자가 가지고 있는 강점(과거의 지도 경력, 현재의 자격, 지도 능력 등) 등을 활용하여 소개 자료를 만들고 일반정보와 관련된 모든 정보의 내용은 항상 최신으로 제공할 수 있도록 노력해야 한다.



[리플렛을 통한 홍보 사례]



[홈페이지와 블로그를 이용한 홍보 사례]

2. 상품정보 탐색

1) 상품(프로그램)정보 제공

승마교육 프로그램은 승마시설의 특성, 기승자의 기승 능력 및 수준, 승마교육 경험 등에 따라 구성할 수 있으며, 일반적으로 초급·중급·고급과정으로 분류한다. 기승 수준별 프로그램, 하루 또는 반나절용 '추천 프로그램', 연속성(다회차) 프로그램, 체험 프로그램, 우천 시를 대비한 실내 프로그램 등 프로그램의 특성을 기준으로 구분할 수도 있다. 또는 평지운동, 개인운동, 단체운동, 마장마술, 장애물비월 등 승마시설의 특성에 맞는 맞춤형 승마교육 프로그램을 차시별로 다양하게 구성하여 안내할 수도 있다.

체계화되고 공통된 승마교육 프로그램을 구성하여 비치함으로써 지도자의 주관적인 교수법에 의존하지 않고 객관적인 교육을 실시하고 있음을 안내하고, 기승 전 교육 대상자들이나 방문하는 고객에게 승마 프로그램에 대한 정보를 상세히 설명함으로써 승마 실시 여부에 대한 의사결정에 도움을 줄 수 있도록 한다. 프로그램 안내 시 복장, 장비 등 사전 준비물과 개략적인 요금 등 관련 정보를 함께 제공할 수 있으면 좋다.

또한 고객의 요청 시 일정상의 간략한 프로그램 내용을 넘어 체계적이고 구체적인 강습계획서를 제시할 수 있어야 한다. 강습계획서의 주요 내용으로는 기승 전 단계의 활동 안내, 기승 단계 활동 내용(세부 시간 단위의 교육활동 내용), 기승 후 단계의 마무리 활동, 교육 강도, 교육 장소, 특이사항 등이 있다.

구성된 승마교육 프로그램은 고객응접실과 마장에서 고객이 쉽게 확인할 수 있도록 비치해야 하며, 온라인이나 오프라인 홍보에도 반영될 수 있도록 하는 것이 필요하다.

청소년 대상의 청소년활동진흥원 등의 '인증' 프로그램 또는 교육지원청의 진로교육 등을 보유하고 있다면 안내하도록 한다.

- **청소년활동진흥원의 '인증'을 필히 받아야 하는 대상**: 150명 이상이 참여하는 활동, 위험도가 높은 활동(수상, 산악, 장기도보, 위험기구 사용, 사고 대비 물질 사용, 항공활동)

- **청소년활동진흥원의 '인증' 신청 제외 대상**: 청소년 대상의 일회성 단순 체험(견학)활동, 단순 기능습득을 위한 훈련 또는 강좌, 운영시간 최소 기준 미충족 활동, 불특정 다수를 대상으로 하는 행사나 축제 등
- 초·중·고 학생의 발달단계를 고려하고 학습 효과를 낼 수 있는 프로그램을 안내하도록 한다.



[리플렛, 게시판 등을 이용한 상품 관련 정보 제공]

2) 부대서비스 안내

기승활동 이외에 고객이 즐길 수 있는 서비스 제공내용이 있다면 함께 안내한다. 관련 서비스로는 식음료, 글램핑, 말 관련 체험 프로그램 등이 있을 수 있으며, 관련 시설(산책로, 놀이터 등)도 안내한다.

3) 사전답사

승마활동에 대해 정확한 안내를 받고 싶어 하는 고객을 위해 실제 활동하고 있는 시기나 시간대를 편성하여 답사 계획을 수립할 수 있다.

청소년 대상의 교육기관에서 현장답사 시 사전 점검 항목으로 건물, 건물의 내부시

설, 안전, 생활지도, 위생, 식당, 일정 및 코스 등의 항목을 점검하고 있다. 특히, 건물 항목에서 학생 단체를 받을 수 있는 규모인지, 학생 단체가 활동을 할 수 있는 시설을 갖추고 있는지 등을 확인하고 있다. 일정 및 코스 항목에서는 학생의 발달 단계에 맞는 일정인지, 코스 선정이 교육과정과 연계해 교육적 효과가 있는지, 안전교육 등 자체 교육활동을 계획하고 있는지 등을 점검하고 있음에 유의해야 한다.

답사를 희망할 경우 활동의 전문가 혹은 승마장에 대해 잘 알고 있는 지도자가 안내할 수 있도록 계획을 수립하도록 한다.

학생들을 주요 대상으로 하는 승마시설의 경우, 관련 교사 등을 대상으로 팸투어를 실시할 수 있다. 팸투어를 통해 관련 교사 등을 초청하여 승마시설에 대해 안내하고 승마 프로그램에 대해 설명하며, 직접 관련 활동을 체험해보도록 함으로써 시설에 대한 신뢰성을 높일 수 있다는 장점이 있다.

3. 예약

1) 예약

승마시설에서의 예약제는 승마시설이 보유한 마장공간과 말, 지도자의 적정 배분을 통해 기승자의 만족도를 제고하고 서비스의 품질을 높이는 데 중요한 역할을 한다. 회원예약체계가 유무선 전화와 인터넷을 통해 가능하도록 구축되어 있어야 하며, 예약이 신속하고 절차가 간편해야 한다. 가능하다면 예약 시스템을 갖추는 것이 좋고, 모든 예약 기록을 유지하도록 해야 한다.

예약 시 고객의 개인정보를 최소한으로 수집해야 하며, 수집된 고객정보를 보호할 수 있는 방안이 마련되어야 한다.

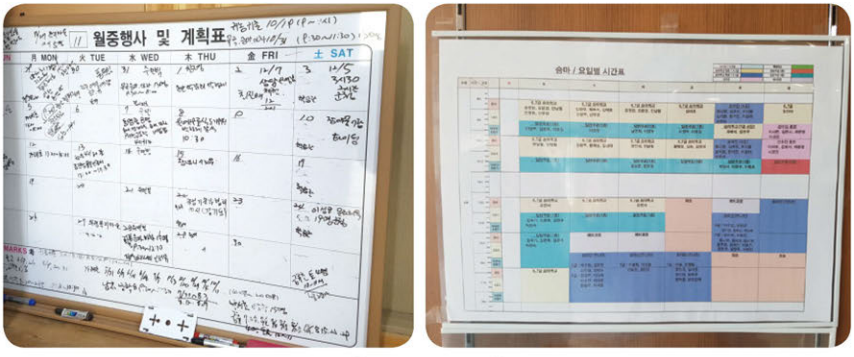
▪ 고객의 이름, 연락처, 동승 인원, 연령 등을 수집해야 한다.

예약 시 제공한 정보와 예약 정보를 재확인한다. 고객에게 명확하게 설명하고 고객이 빠뜨린 사항이나 추가 문의사항이 있는지 확인해야 하며, 프로그램 예약 시 복장, 장비 등 사전 준비물과 요금 지급 방법, 요청 서비스 등 관련 정보를 함께 안내하도록 한다. 카드 결제가 불가능한 경우 반드시 사전에 안내하도록 해야 하며 동반객 중 유아나 어린이, 노인이나 장애인이 있는지를 확인하고 추가 요청 서비스를 확인할 수

있도록 한다.

예약금이 있을 경우 "예약금을 안 내시면 예약이 안 돼요"라며 강요하는 듯한 느낌이 들게 말하는 것을 지양하도록 한다.

예약 후 고객이 원하는 시간대에 원하는 승마교육을 받을 수 있도록 적정 공간과 말, 지도자가 배치되어 있어야 한다.



[예약 및 일정관리]

2) 예약 변경 및 취소

예약 변경과 취소가 있을 경우 처리 절차가 안내되어야 하며, 변경 및 취소 과정이 간편해야 한다. 변경과 취소 규정에 대해 사전에 안내함으로써 고객이 변경 및 취소를 간편하게 할 수 있도록 하는 한편, 변경과 취소로 인해 타 고객이나 승마장의 피해가 발생하지 않도록 해야 한다.

예약 취소 시 위약금 및 환불 규정에 대해 설명하고, 이때 말투에 유의하여 이해를 구하는 말을 적극적으로 표현할 수 있도록 노력해야 한다. 만약 위약금이 없을 경우 다음 기회에 다시 뵐 수 있기를 바란다는 인사를 함으로써 기분 좋은 기억을 남길 수 있도록 한다.

예약 취소에 의해 위약금이 발생할 수 있다는 환불 규정을 설명해야 할 경우 혹시 있을 수 있는 오해를 방지하기 위해 사전에 내용을 전달하여 양해를 구하도록 해야 한다.

3) 사전 안내

예약 확인, 예약 변경, 예약 취소 등으로 인해 고객에게 전화로 안내가 필요한 경우 매너를 지킬 수 있도록 한다. 회원의 동의에 의해 수집된 연락처로 연락할 수 있도록 하며, 연락 시 "○○○승마장의 ○○○입니다"라고 자신을 먼저 소개하고 당사자가 받으면 "지금 통화 가능하십니까?"라고 양해를 구한 후 내용을 안내할 수 있도록 한다. 고객이 학교나 기업인 경우는 담당자의 근무시간 내에 전화할 수 있도록 하며, 개인의 경우에도 밤 9시 이후에는 원칙적으로 전화를 걸지 않도록 한다.

일반적으로는 휴대폰 문자서비스를 통해 예약을 확인하는 방법이 이용되고 있다. 문자서비스를 통해 예약 일시, 시간 등을 안내하고 고객의 방문을 기대한다는 내용과 함께 발송한다.

1. 진입 및 안내시설

1) 진입로

진입로는 고객에게 승마시설에 대한 첫인상을 결정케 하는 중요한 요소이므로 다음과 같이 관리되어야 한다.

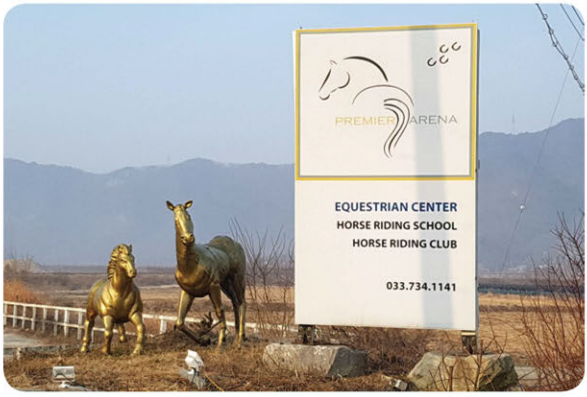
- 진입로는 기본적으로 깨끗하고 안전해야 한다.
- 승마장 진입로는 자동차로 운행하기에 불편함이 없을 정도로 도로포장이 이루어질 필요가 있고, 도로 폭 또한 넓어야 한다.
- 승마시설의 첫 이미지를 결정짓는 만큼 꽃길을 조성하거나 첫 만남 및 안내 장소 주변을 아늑하고 차분한 공간으로 관리하여 긍정적인 첫인상을 형성할 수 있도록 해야 한다.
- 승마장다운 이미지와 안식의 느낌을 느낄 수 없다면, 첫인상 형성에 실패한 것으로 볼 수 있다.

2) 안내시설

처음 승마시설을 접하는 고객의 경우 승마시설의 입지적 특성상 위치 찾기에 어려움이 많기 때문에 인접 도로에서부터 승마시설에 대한 상호명, 위치, 남은 거리 등을 표시하여 안내해야 한다. 안내표지판은 주요 지점에 위치하여 승마시설을 좀 더 쉽고 용이하게 찾아올 수 있도록 안내해야 한다. 고객이 승마시설까지 쉽게 찾아올 수 있도록 안내시설을 잘 갖추어야 한다(크기, 가독성 등이 우수해야 함).

간판을 통해 승마시설에 도착했음을 인식할 수 있도록 해야 하며, 시각적으로 식별 가능해야 한다. 간판 등은 가급적 환경 친화적이거나 농촌적인 소재를 사용하는 것을 권장하며, 로고 등을 활용할 경우 승마시설임을 상징적으로 알릴 수 있도록 제작되는 것이 바람직하다.

또한 인근 주요 도로를 이용하는 통행객에게 승마시설에 대해 인지할 수 있도록 승마체험, 외승, 학생체험, 성인체험 등 세부적인 상품에 대해 안내하는 형태로 제작할 수도 있으며, 일부 승마시설의 경우 승마활동 모습을 배경으로 활용하기도 한다.



[안내표지판]



[갈림길에 위치한 동선 안내판]

2. 주차

고객이 시설에 진입하여 차량을 주차장에 세우는 과정을 말하며, 일반적으로 승마시설은 도심지 등에서 떨어진 농어촌지역에 위치하므로 대중교통을 통한 이동이 어렵다. 따라서 개인차량을 이용하게 되는 경우가 많으므로 적절한 크기의 주차시설을 확보해야 한다.

1) 동선 안내

진입로를 통해 입구를 지날 때 고객이 주차시설에 대한 안내정보를 쉽게 확인할 수 있어야 한다. 공간적으로 주차장이 입구 주변에 위치하는 등 동선 안내가 필요 없는 경우도 있으나, 그렇지 않은 경우에는 화살표 등을 통해 주차장의 위치를 명확히 안내해야 한다.

주차 이후 고객의 동선이 이어질 수 있도록 안내표지판 설치도 필요하다. 특히 규모가 큰 승마시설의 경우 이러한 조치를 통해 고객의 동선을 관리할 수 있다. 이때 승마장 모습을 한눈에 확인할 수 있는 안내도가 있으면 좋으며, 주요 시설이나 동선 등이 표시되어 있어 고객에게 승마장 시설 안내가 이루어질 수 있도록 하는 것이 좋다.



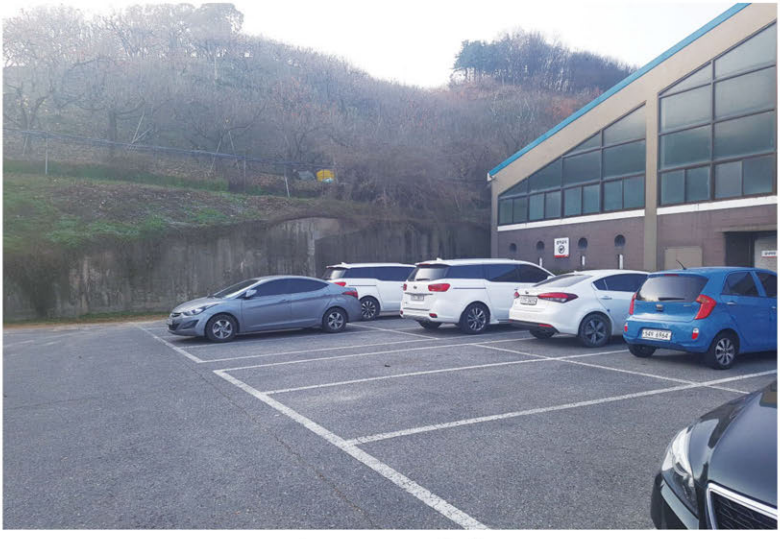
[직접 그린 안내지도]

2) 주차 공간

안전(말과 주변 차량 등으로부터)하고 편리(쓰레기통, 야간 조명 등)하며, 승마시설의 규모에 적합한 주차시설을 보유해야 한다.

주차 공간은 주차구획선이 정리되어 있어야 하며, 대형버스 1대가 주차할 수 있는 공간이 확보되어야 한다. 주차구획선은 시각적으로 확연히 구분이 될 수 있도록 정리되어 있어야 하며, 학생이 단체로 이동할 시 대형버스로 이동함에 따라 대형버스 1대가 돌릴 수 있는 공간과 주차할 수 있는 공간이 있어야 한다. 대형버스 진입 시 승마장 관계자는 대형버스 주차를 안내할 수 있도록 사전에 안내 및 준비가 이루어져야 한다.

주차 공간은 반드시 승마장 내부에 있어야 할 필요는 없으나, 거리가 500m를 넘지 않는 것이 바람직하다. 부족한 주차 공간 또는 주차 이후 긴 도보 이동은 고객의 만족감을 떨어뜨릴 수 있기 때문이다. 또한 외부에서 도보로 승마장으로 이동 시 안전에 대한 문제가 발생할 수 있다. 외부 주차장의 경우는 안전관리계획이 필요하다.



[주차장 내 주차구획선]

3) 승하차 공간

승하차 공간은 고객이 차량에 안전하게 타고 내릴 수 있도록 위치와 공간이 확보되어 있어야 한다. 또한 외부에 주차 공간이 있는 경우는 승하차에 대한 안전지도가 이루어질 수 있도록 해야 하며, 승하차 안전지도가 잘 이루어지더라도 국도변에서 위험하게 승하차를 하는 경우는 지양해야 한다.

3. 이동과 접수

고객이 주차 후 클럽하우스 등 주요 시설로 이동하거나 화장실, 라커룸 등 편의시설을 이용하고 예약을 확인하는 과정을 말한다. 따라서 클럽하우스 등의 시설은 고객을 맞이하는 최접점의 시설로서 최소한의 시설을 갖추어야 한다. 그리고 고객의 이동 동선 상에 보여지는 경관 등 주변환경이 쾌적하고 청결하게 관리되어야 한다.

1) 법적 시설 안내

신고확인증, 손해보험 가입 증서 등을 비치하여 법적으로 안전한 시설임을 인지할 수 있도록 환경을 구성한다. 승마시설은 신고체육시설로, 체육시설 승마장과 농어촌형 승마시설은 고객이 잘 알아볼 수 있도록 신고확인증을 벽면에 액자 형태로 비치해야 한다.

2) 안내 및 예약 확인

고객과의 첫 만남이므로 예의 바르게 고객을 맞이하는 것이 가장 필요하다.

다른 활동과 배타적으로 운영되는 안내소 또는 안내 공간이 있어야 하며, 고객을 환대하기 위한 쾌적한 환경으로 관리되어야 한다. 모든 직원이 친절하고 밝은 태도로 고객을 맞이하며, 명확하고 구체적으로 정보를 정확히 안내해야 한다.

안내 공간 또는 접수처에서는 프로그램의 대상, 일정, 시간 등 예약 상황을 확인하여 고객과 사전에 합의된 내용에 문제가 없는지 체크하고, 변경된 상황이 있다면 어떤 부분인지 안내한다. 배치된 지도자의 인원수와 전문성, 활동 내용을 함께 안내함으로써 활동의 전문성을 나타내도록 하면 좋다. 또한 고객카드를 작성할 수 있도록 안내한다.

3) 편의시설

클럽하우스의 공간은 승마장의 주요 활동내용 등을 고려하여 아름다움 및 자연 친화성을 갖추고 학생 등을 위한 교육적 공간으로서의 느낌도 갖출 수 있으면 좋다.

클럽하우스의 접객 공간은 항상 청결을 유지하고 편의시설의 관리(청소) 상태, 식수대 청결 관리 등을 수시로 점검하여 고객이 불편함을 느끼지 않도록 해야 한다. 대기하는 동안 고객이 확인할 수 있도록 프로그램을 소개하는 내용을 눈에 잘 띄는 곳에 배치하고 귀중품 보관 방법, 고객의 에티켓(무분별한 행위, 공공장소에서의 정숙 등)을 안내하는 내용을 제공할 수 있도록 한다. 편의용품으로 생수, 차, 음료 등을 비치하여 이용 고객에게 제공될 수 있도록 하면 좋고, 사용에 불편함이 없도록 적합한 품질을 확보해야 한다.

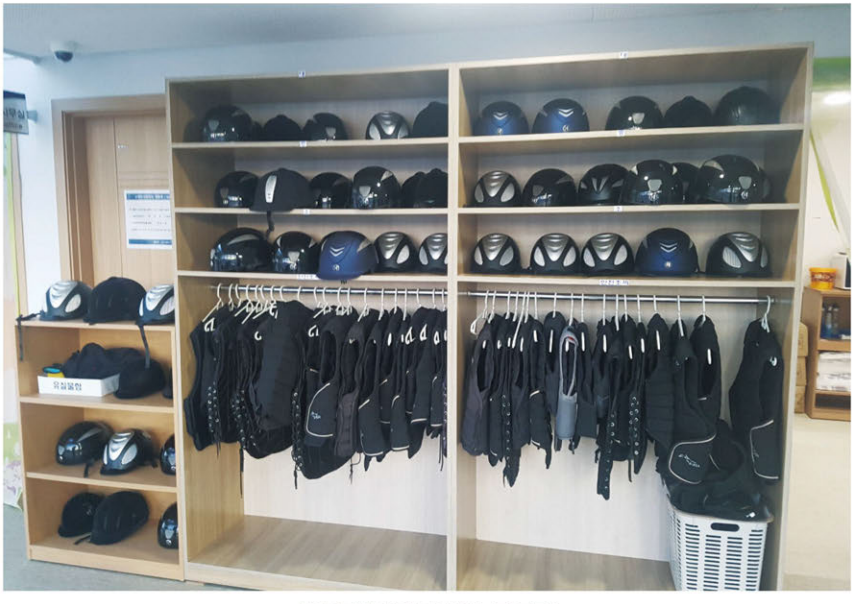
샤워실 및 탈의실은 거울, 의류보관함 등의 시설을 갖추고 배수 및 환기가 잘되어야 하며 욕실 바닥, 벽면, 천장, 고무매트, 비누 받침대, 샤워기, 조명 등의 시설이 파손 및 고장 없이 항상 청결하게 유지될 수 있도록 해야 한다.

화장실은 승마장을 찾은 고객의 위생과 생리적 욕구를 해결할 기본 시설로 남녀가 구분된 화장실과 세면대가 갖춰져 있는 것이 바람직하다. 화장실의 휴지통이 비었는지 반드시 확인하고 휴지통에 이물질이 묻지는 않았는지 확인한 후 물로 세척하여 건조시키도록 한다. 특히 화장실 안에 여분의 휴지를 비치해두어야 한다. 세면대는 비누를 준비하고, 손 씻기 안내자료(질병관리본부 배포자료)를 비치하도록 한다.

1. 장구 착용

승마시설의 청소상태를 양호하게 관리하며, 장구류의 정리정돈과 청결함이 유지될 수 있도록 하여 방문한 고객이 위생적으로 안정감을 얻을 수 있도록 해야 한다. 선반이나 정리대를 비치하여 장구류를 안전하고 위생적으로 관리할 수 있도록 해야 하며, 관리표를 작성하여 장구류의 정리정돈과 위생상태를 수시로 확인하여 점검할 수 있도록 하는 것이 바람직하다. 관리표를 고객이 확인할 수 있도록 비치하여 신뢰감을 향상시킬 수 있는 방안도 있다.

장구류를 승마시설에서 제공하는 경우 관련 시설이나 공간은 고객의 이동에 불편함이 없도록 해야 한다. 회원 중심의 승마시설의 경우 개인 사물함을 구비하고 관련 공간을 쾌적하게 관리해야 한다.



[정리정돈이 잘되어 있는 장구류]

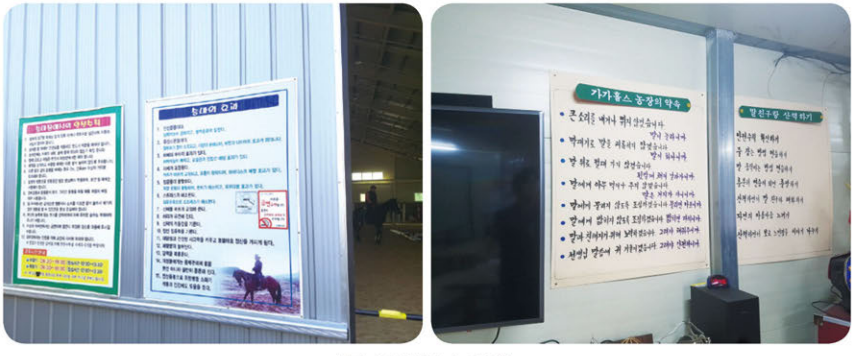
2. 사전 교육 및 안전지도

승마시설 안전수칙은 말의 행동학적 이론과 말의 복지에 기초하여 고객이 취해야 할 행동요령을 담은 것으로, 말이 놀라거나 갑작스러운 행동으로 인해 기승자와 말이 부상을 입거나 그 정도를 최소화하기 위해 고객 입장에서 실천해야 할 내용이 무엇인지를 파악해야 한다.

예를 들어 "말은 겁이 많은 동물이므로 과격한 행동과 동작으로 말을 긴장시키지 않도록 합니다", "말은 피부를 통하여 기승자의 긴장감을 느낄 수 있어 기승자의 침착함이 필요합니다", "낙마 시에도 고삐를 잡고 있으면 머리와 팔의 부상을 예방할 수 있습니다", "다른 말과 동행 시에는 안전거리를 유지하도록 합니다" 등이 있다.

기승 전후 안전사고 예방을 위해 초급자의 경우 기승 전에 안전사고 대처에 대한 설명을 반드시 해야 하며, 안전수칙의 반복적인 숙지가 이루어지도록 한다. 기승 중의 정확한 기승 자세, 승·하마법, 고삐 잡기 요령, 부조 등을 이용한 정확한 이행·정지 교육을 수행하도록 한다.

또한 기승 전 안전사고에 대한 법적인 동의서를 받는다.



[안전수칙(실외, 실내)]

승마시설의 외부 공간에 각종 게시물을 부착하여 이를 이용한 교육활동을 수행할 수 있다. 기승 전에 승마시설을 함께 둘러보며 관련 게시물을 보면서 말에 대한 이해도를 높이고, 다양한 정보를 제공해줄 수 있다.



[마사 외벽에 부착한 게시물]

3. 말 배정

예약한 인원, 조건과 실제로 참여한 고객의 차이는 없는지 확인한 후 고객의 기승 수준을 파악하여 수준별로 적합한 말을 배정해야 한다. 특히 초보자나 어린이를 위한 말은 평온하고 친절한 기질이어야 하며, 말을 이끌어주는 사람이 있어야 한다. 초보 기승자에게 훈련되지 않은 말을 배정하는 것을 매우 위험하다. 또한 시설과 프로그램에서 활동하는 말의 활동량은 말의 나이, 신체상태 등에 따라 제한해야 한다.

평소 얌전한 말은 따로 준비운동을 시키지 않고 기승에 투입할 수 있지만, 얌전하지 않은 말은 코치가 미리 기승 후에 컨디션을 조절한 후 고객에게 배정할 수 있도록 해야 한다. 되도록 오전에 말의 건강상태를 체크하고, 기승에 투입하기 전에 반드시 조마삭을 하거나 코치가 직접 기승을 통해 말의 상태를 체크하도록 해야 한다.

고객에게 맞는 말을 선정하기 위한 기본은 기승자의 연령, 능력 및 경험을 파악하는 것이다. 또한 말의 다양한 장점과 약점을 요약하여 파악해야 한다. 이후 이들 정보를 활용하여 말을 선정하는 것이 바람직하다. 또한 이러한 이력은 기록하여 관리되어야 한다. 기승 시 기승자에게는 말의 특성에 대해 안내하고 조언해야 하며, 이러한 모든 평가와 파악은 숙련된 직원에 의해 수행되어야 한다.

1. 기승지도

1) 지도자의 언어, 태도, 행동

승마 지도자는 고객에 대해 언제나 스포츠를 대상으로 한 업무를 담당하고 있다는 마음가짐으로 승마 지도자에 어울리는 언어를 사용하도록 해야 한다. 스포츠맨십을 가진 정중한 태도와 언어로 인사와 대화, 지도를 할 수 있도록 한다. 고객과 직원 상호 간에는 애칭이나 닉네임 등으로 부르지 않도록 하며, 모든 고객에게는 친구에게 하듯 반말을 사용하지 않도록 해야 한다. 특히 학생들을 지도하는 경우 명령이나 지시의 말투로 지도하지 않도록 주의해야 한다.

승마지도자는 교양 있는 지도자로서의 신뢰감을 줄 수 있는 태도로 고객을 대하고 지도를 할 수 있도록 하며, 다음과 같은 행동은 지양하도록 한다.

- 업무상의 불만을 표현하거나 귀찮아하는 태도를 취하지 말아야 하며, 이와 같은 언행으로 고객에게 불쾌감을 주지 않도록 해야 한다.
- 동료끼리 또는 고객과 장난하거나 특정인에게만 호의를 베푸는 태도를 취해서는 안 된다.
- 정해진 장소에서의 흡연은 허용되지만, 화재 방지와 서비스 측면에서 산책 중이거나 접객 중 또는 지도 강습 중에는 흡연을 해서는 절대 안 된다.

강습 중인 승마 지도자는 항상 자세를 바르게 하고 지도해야 한다.

- 목책에 다리를 걸치거나, 팔짱을 끼거나, 주머니에 손을 넣고 강습을 하지 않도록 주의한다.
- 항상 상대방과 눈을 마주치면서 강습을 하고, 적절한 긴장감을 주며, 고객의 얼굴 표정을 읽으면서 세심한 주의를 기울여 강습을 진행할 수 있도록 한다.
- 강습 종료까지 항상 정중하고 상냥하게 강습을 진행하며, 다른 생각을 하거나 의욕이 없는 듯한 태도는 절대로 취해서는 안 된다.

2) 교수법

고객의 눈높이에 맞춰 설명해줄 수 있는 능력, 어린아이 또는 학생과 동반한 부모에게 구체적이고 설득력 있게 설명하고 가이드라인을 제시할 수 있는 능력을 보유해야 한다.

특히 고객의 눈높이에 맞는 언어와 표현을 구사해야 한다. 예를 들어 유소년 승마 교육 시 고삐를 잡을 때는 "신발주머니 무게만큼 잡으세요"라는 언어를 구사할 수 있다.

말뿐 아니라 동물에 대한 두려움이 있는 아이들도 즐겁게 체험하고 교감할 수 있도록 안내한다.

기승자에게 안전하고 만족도 높은 승마 서비스를 제공하기 위해서는 마장을 구분하여 지도하는 것이 바람직하며 기승 횟수와 코치의 테스트, 말의 선택폭을 정해주도록 한다. 혼자 평보가 불가능한 기승자에 대해서는 기승자 1명당 코치 1명을 배정하고, 혼자 평보가 가능한 기승자에 대해서는 기승자 3명당 코치 1명을 배정함으로써 안전한 승마 환경을 구축할 수 있도록 해야 한다.

또한 기승 수준에 따른 프로그램을 명확히 구성함으로써 고객의 만족도를 높일 수 있다. 예를 들어 기승 30~100회까지를 중급으로 간주하고 이 경우 실내마장에서 기승하도록 하며, 기승 100회부터는 고급으로 간주하여 실외마장에서 기승할 수 있도록 지도한다. 말을 초급, 중급, 고급으로 배정하면 고객 역시 초급, 중급, 고급 말이라는 인식을 가질 수 있어 서로 신뢰하며 기승할 수 있게 된다.

3) 기승자세 지도

모든 운동은 올바른 자세에서 수행할 때 긍정적인 효과를 볼 수 있다. 올바른 승마 자세는 기승자의 안전사고를 예방하고 말의 움직임을 방해하지 않으므로 올바른 자세를 익혀 즐겁고 안전한 승마를 하도록 지도해야 한다.

입문 기승자의 경우는 균형을 유지하기 위해 고삐에 체중을 의지하는 경우가 있는데, 이러면 고삐가 당겨져 말이 일정한 리듬을 유지할 수 없게 된다. 기승자가 어깨의 힘을 빼고 고삐를 당기지 않으면서 바른 자세를 유지할 수 있도록 입문 기승자의 긴장감을 풀어줄 수 있는 언어로 지도를 해야 한다.

1. 사후 안전지도

1) 사후 지도

기승 후 동영상 등을 활용하여 함께 보며 기승활동에 대해 사후 지도활동을 수행하는 것이 바람직하다. 어떠한 점이 우수했는지, 어떠한 점을 개선해야 할지 안내함으로써 기승에 대한 자신감이 생기며, 지도자의 코칭에 대해 더욱 만족할 수 있다. 또한 이 과정에서 다음 기승활동에 대해 상담하거나 이야기를 나눌 수 있다.

또한 안전상 유의해야 할 점이 있다면 반드시 안내해야 한다.

2) 기록관리

승마일지는 즐겁고 안전하게 승마를 숙달하기 위한 것으로 기승할 때마다 그날의 승마 활동을 기록하도록 한다. 기승자의 활동 기록 사항으로는 기승 능력과 강습 횟수, 기승마필, 기승목표, 평가 등을 비롯하여 개인의 취향(성격) 등을 기록할 수 있다. 이러한 기록 관리는 회원으로서 지속적으로 유지시켜나갈 것인지에 대한 판단기준으로도 활용될 수 있으며 다음 기승 시 미리 교관에게 제시하여 강습 내용 확인용으로 활용할 수도 있다.

또한 활동 종료 후 프로그램에 관련한 참여자의 의견을 청취하고, 다음 프로그램을 위한 개선사항으로 기록할 수 있도록 한다.

1. 결제

1) 행정서류 발급

행정서류는 견적서, 세금계산서, 영수증 등을 말한다. 승마장을 이용하는 다양한 고객층이 요청하는 행정서류에 대응하여 적합한 행정서류를 발급할 수 있도록 해야 한다. 결제 전 결제금액을 확인해야 하며, 현금 결제 시 현금영수증 발행 여부를 확인해야 한다.

특히 학교 등 공공기관의 경우 관련 행정문서에 대한 요구가 있으므로 반드시 이를 확인해야 한다.

2. 재방문 상담

재방문 예약 및 상담 시 오늘의 기승 활동 내용을 안내하고 다음 활동 내용을 선택할 수 있도록 하며, 예약 일자, 시간, 희망 활동 내용을 정확히 기록하도록 한다.

주변 행사나 즐길거리, 볼거리가 있다면 함께 안내하고, 재방문을 위해 필요하다면 할인 이벤트 등을 만들어 알려줌으로써 재방문을 유도할 수 있다.

3. 떠남과 환송

고객에게 짐이 있다면 짐을 옮기는 것을 돕고, 마지막으로 아쉬운 마음과 감사인사를 전하도록 한다. 예를 들어 "방문해 주셔서 감사합니다. 먼 길 편안히 가시기 바랍니다." 등의 표현을 구사할 수 있다. 또한 참여자의 소지품 중 분실물이나 파손품은 없는지 확인한다.

주차한 차량의 출차가 어려울 경우 출차를 도와주고, 고객이 시야에서 사라질 때까지 배웅한다. 고객이 출발한 후 또는 귀가할 무렵, 안부 문자를 보내는 것은 승마 활동에 대한 긍정적 이미지를 높일 수 있다.

4. 평가

1) 만족도 조사

고객 대상 만족도 조사를 실시할 수 있으며 조사 결과는 승마시설과 프로그램 운영의 미흡한 점을 보완하고 향후 발전 방안을 모색하는 데 활용할 수 있다.

만족도 조사 방법으로는 현장에서 기승자 또는 방문자가 직접 설문지를 작성하거나 문자, 메일 등을 활용하여 설문사항을 온라인으로 작성할 수 있도록 할 수 있다.

2) 고객평가 대응

홈페이지나 블로그, SNS 등을 운영하는 경우, 고객이 승마시설과 관련하여 작성하거나 업로드한 의견 등을 확인하며 부정적인 내용에 대해서는 적절히 대응해야 하고 긍정적인 내용에 대해서는 감사의 표현과 함께 다시 뵙기를 바란다는 안내를 하는 것이 필요하다.

부정적인 의견에 대해서는 핑계나 변명을 하지 말아야 하며, 관련하여 어떠한 조치를 취했는지 또는 취할 것인지 안내해야 한다.

1. 고객관리 및 응대

1) 고객관리

고객과 상생 관계를 형성하기 위해서는 승마장에 대한 고객평가가 반영될 수 있도록 노력을 기울여야 한다. 또한 승마활동의 운영에 대해 고객과의 사전협의가 중시되어야 한다.

고객 리스트를 작성하여 주기적으로 관리계획을 수립하는 것이 바람직하다.

2) 고객을 대하는 자세

승마장 방문을 희망하는 고객에게 승마장에 대한 안내와 더불어 지역의 대표자라는 마인드를 갖추고 투철한 서비스 정신과 적극적인 자세로 열정을 담아 응대해야 한다. 이를 위해서는 다양한 능력이 보유되어야 한다.

- **투철한 서비스 정신**: 서비스 품질을 높이기 위해 고객의 요구를 뛰어넘는 서비스를 제공한다는 마음가짐을 가져야 한다. 고객의 필요에 관심을 기울여 사전에 준비를 완료하고, 고객의 입장에서 생각하고 행동하며 도와주려는 적극적인 서비스 정신이 필요하다.
- **적극적인 자세**: "제 업무가 아닙니다, 모릅니다, 없습니다" 등의 부정적인 표현을 지양하고 해결방법에 대한 정보가 없다 하더라도 정보원(Know Where)을 연결해주는 적극적인 자세가 중요하다.
- **커뮤니케이션 능력**: 바른 언어 사용, 정확한 발음, 어휘력, 외국어 구사능력 등이 필요하며 언어적 능력 외에 적절한 표정, 자연스러운 제스처, 밝고 깨끗한 음성 등 비언어적 능력도 요구된다.
- **정보 활용 능력**: 폭넓은 주제에 대해 해박한 지식체계를 갖추고 효과적인 안내를 위해 업무에 필요한 정보를 체계적으로 수집·정리·가공하고 동료 등과 공유할 수 있어야 한다.

특히 언어 표현은 마음의 표현과도 같으므로 센스 있는 말 한마디가 상대방의 마음을 사로잡고 경영체의 가치를 한껏 높일 수 있다. 이에 정중한 언어로 대화하여 상대방을 존중하는 마음을 전달하도록 해야 한다.

3) 용모

유니폼, 승마바지 등 지도자 및 관계자의 용모는 고객에게 첫인상이자 승마시설의 이미지를 대변하는 것으로 서비스에서 매우 중요한 요소이다.

- 유니폼, 승마바지 등은 세탁하여 항상 청결하고 단정하게 착용하도록 한다. 특히 단추는 떨어진 곳이 없는지, 유니폼의 실밥이 터진 곳은 없는지 항상 주의해야 한다.
- 남성 지도자는 두발을 단정히 하고, 수염은 기르지 않는 것이 좋다.
- 여성 지도자는 엷은 화장(밝고 깔끔한 느낌이 들도록)을 하고 지나친 액세서리 착용을 지양한다. 또한 화려한 머리장식과 요란한 머리스타일은 피하도록 한다.
- 손톱은 청결하고 단정히 정리하며, 안내가 용이하게 되도록 시계를 착용한다.

유니폼 착용은 고객에게 안정적이며 신뢰감을 주는 이미지를 제공할 수 있으므로 가급적 전 직원이 동일한 유니폼을 착용하는 것이 좋다.

4) 표정

얼굴에는 항상 가벼운 미소를 띠고 입술 양끝에 살며시 힘을 주어 약간 위로 올림으로써 밝은 표정을 보일 수 있도록 한다. 목소리는 밝은 느낌이 묻어날 수 있도록 말하며, 불확실하고 자신감 없는 표정은 지양한다.

5) 상황별 응대요령

(1) 일반 상황

고객과 관계자 및 지도자가 서 있는 경우 시선은 정면을 향하도록 하고, 발끝을 V자 모양으로 뒤끝은 주먹 하나 들어갈 정도로 조금 벌리며, 미소를 짓는 것이 좋다. 관계자 및 지도자가 앉아 있는 경우 허리를 곧게 펴서 바른 자세로 앉고, 시선은 상대를 바라보며 밝은 표정을 유지하도록 한다. 또한 정중하게 경어("~습니다", "~습니까?")를 사용한다.

(2) 전화 응대

전화 응대는 경영체의 이미지를 결정하는 요소이므로 한 번도 가본 적이 없는 곳일지라도 직원의 전화 응대가 시원스럽고 밝고 친절하다면 그 경영체에 대한 이미지도 좋아지게 된다. 이에 고객과의 지속적인 관계를 유지하기 위해 아래와 같은 언어 사용법을 참고할 수 있다.

- 메모지와 필기도구를 항상 준비하고 첫 인사말은 통일된 멘트로 승마장의 이미지를 대변할 수 있도록 한다.
- 고객을 기다리게 할 경우 반드시 사과의 말을 하고, 전화를 끊지 않은 상황에서 공백시간이 있거나 얼마 동안 수화기를 들고 있어야 할 경우 그사이에 무슨 일을 하고 있는지를 고객에게 알려주도록 한다.
- 안내 내용이 불확실하거나 정보 검색시간이 오래 걸릴 경우에는 양해를 구하고 고객의 연락처를 받아 정보를 취득한 후 다시 전화해 안내하도록 한다.
- 안내 종료 시 문의 내용을 다시 한 번 요약해 빠뜨린 질문이 없는지 확인하고 더 궁금한 사항이 없다면 마무리 인사를 한다.
- 상대방이 먼저 끊는 것을 확인하고 조용히 수화기를 내려놓도록 한다.

(3) 이메일 응대

당일 회신을 원칙으로 하며, 불가피할 경우 "언제까지 회신하겠다"는 메일을 보내도록 한다. 문맥상의 오류, 오타 등을 최소화하기 위해 작성 후 꼭 검토하며 특히 일시, 프로그램 내용 등을 쓸 때 주의하여 정확하게 쓰도록 하고 함축적 표현을 지양한다. 또한 인사와 감사표현을 잊지 않도록 한다.

6) 불만상황 응대 요령

고객의 불평 응대 시 불만이 전달되기보다 불만의 내용에 초점을 맞추어 응대할 수 있도록 하며, 다음의 불만 처리 단계를 참고할 수 있다.

- **1단계(불편에 대한 사과)**: 불편 사항에 대해 사과하지만 무조건 잘못을 인정하는 것은 아니다.

- **2단계(불만 내용 경청—고객의 불만 내용 파악, 진지한 경청은 불만을 감소시킴)**: 선입관을 갖지 말고 관심을 가지고 경청하며, 자기의 의견을 개입시키기보다 전체적인 사항을 듣도록 한다.
- **3단계(공감 표현)**: "예, 그러셨어요, 많이 불편하셨겠네요"라고 공감 표현을 사용하고 불만의 원인을 분석하여 고객을 만족시킬 수 있는 방안을 검토한 후 신속한 해결 일정을 찾아보도록 한다.
- **4단계(대안 제시)**: 해결책을 알기 쉽게 설명하고 해결 과정을 충분히 설명하여 양해를 구하도록 한다.
- **5단계(신속한 조치)**: "바로 처리해드리겠습니다"라는 표현을 통해 신속한 조치를 취하도록 한다.
- **6단계(결과 확인)**: 전화나 방문으로 조치 결과에 만족하는지 확인하고 고객의 반응을 살펴본다. 또한 클레임이 재차 발생하지 않도록 미연에 방지하도록 해야 한다.

잘못 제공된 안내 정보에 대하여 항의할 경우 응대 요령으로 아래를 참고할 수 있다.

- 먼저 제공된 정보가 오류가 있었는지를 확인하고 오류가 확인된 경우 방문객에게 사과한다.
- 잘못 제공된 안내 정보에 대해 다시 안내하고 마무리 인사를 하도록 한다.

예약이 잘못된 건에 대해 항의할 경우 응대 요령으로 아래를 참고할 수 있다.

- 먼저 예약한 사항이 오류가 있었는지 확인하고 안내원의 실수에 의한 오류인 경우 사과하도록 한다. 재예약 또는 대안을 희망하는지 확인하도록 한다.

무리한 요구를 할 경우 응대 요령으로 아래를 참고할 수 있다.

- 수용 가능한 고객 요구의 선을 정한 후 과잉 서비스를 제공하지 않도록 한다.
- 수용이 불가능한 요구를 하는 경우 "고객님, 죄송합니다만 문의하신 내용은 안타깝게도 수용이(처리가) 어렵습니다"라고 응대하고 대안을 제시하며 방문객의 동의를 구할 수 있다.

고객에게 불만에 대한 다른 대안이나 아이디어를 물어봄으로써 해결 과정 또는 의사결정 과정에 고객을 참여시킬 수 있다. 이는 고객이 직접 참여해서 만들어낸 해결책에 더욱 만족감을 느끼므로 더 나은 결과를 만들어내기도 한다.

7) 승마용품 안내

승마용품에 대해 고객의 문의가 있을 것에 대비하여 승마용품에 대한 충분한 예비지식을 가지고 응대할 수 있도록 하며, 정보를 알지 못할 때에는 확실히 모른다고 하여 다른 사람에게 도움을 요청할 수 있도록 한다.

승마용품에 대해 응답을 할 때에는 시간과 장소를 고려하고 자신이 해야 할 최우선 업무가 있는지의 여부, 상사에게 연락 또는 허가, 상대방의 형편, 주변의 시선 등을 고려한 후에 응대할 수 있도록 한다.

상대방이 불쾌감을 느끼도록 강제로 밀어붙이는 방식을 피하고, 조언 또는 허락을 구하여 행동해야 한다. 거짓말이나 무책임한 대답, 경솔한 행동 등은 절대 하지 않도록 유의해야 한다.

2. 고객정보 보호

1) 개인정보 수집 및 활용

고객정보 보호에 대한 지침이 내부적으로 마련되고 실천되어야 한다. 고객정보 활용(예약, 긴급사항 등에 한함)에 대해서는 사전에 고객으로부터 동의서를 받은 후 실시되어야 하며, 승마시설에서 개인정보로 수집 가능한 항목은 성명, 전화번호, 이메일 주소, 성별, 연령, 비상시 별도의 전화번호(성명 포함) 등이 있다.

2) 고객카드 작성

처음 고객과 면담 시에는 프라이버시가 침해되지 않도록 고객의 구두 동의("제가 성함과 연락처 등을 여쭈어봐도 될까요?")를 받아 최소한의 사항만 묻고, 듣고, 대화할 수 있도록 한다.

고객이 승마활동을 하고자 하는 의지를 표명할 때 고객의 승마에 대한 경험, 능력, 신체 상태 등을 파악하여 이후에 행해지는 승마활동에 적극적으로 반영할 수 있도록

한다. 승마활동을 위한 면담 시 알아두어야 할 사항은 다음과 같다.

- 성명, 나이, 성별, 전화번호, 주소, 직업 등
- 승마 경험, 승마 실력, 승마 목적(취미, 건강, 대회, 자격 등)
- 신체 정보, 건강 상태 및 복용 약 등 최소한의 건강 정보
- 기승 예정기간(1개월, 6개월, 1년, 1년 이상 등)
- 기승 일자 또는 요일(매일, 주 3일, 주말, 틈틈이 등)
- 기승 시간(아침, 오전, 오후 등)
- 레슨과 교관에 대한 별도의 요구사항

면담을 마치면 고객에 관한 사항을 「개인정보보호법」에 위반되지 않도록 유의하여 최소한의 사항만 카드에 요약 정리한다. 또한 카드에는 승마 지도자가 기승지도에 참고할 수 있도록 회원의 승마 레벨을 기입해놓을 수 있도록 한다.

3) 고객정보 보호체계

고객의 개인정보가 담긴 카드는 「개인정보보호법」에 위반되지 않도록 관리해야 한다. 고객이 동의하지 않은 목적으로 개인정보를 사용하지 말아야 하며, 제3자가 고객카드를 열람하지 않도록 주의를 기울여 관리해야 한다.

승마시설에서 확보된 개인정보는 주로 인터넷 공간이나 서류상으로 보관되고 있다. 따라서 인터넷 공간 활용 시에는 해킹 위험에 대비해야 하고, 서류상으로 보관할 시에는 사물함 장금장치를 이용하여 관리되어야 한다.

승마시설
서비스
표준화 매뉴얼

Ⅲ부. 시설별 서비스 관리

승마시설 내 주요 시설에서의 서비스 관리 활동을 이해한다.

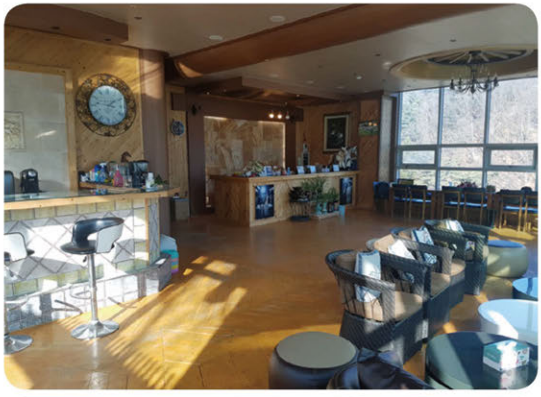


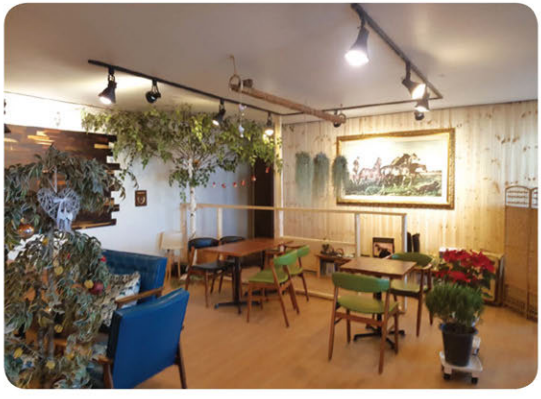
1. 클럽하우스

클럽하우스 시설은 시설의 고급스러움 정도보다는 쾌적성, 실 배치의 적정성, 구조물의 안전성이 중요하고, 클럽하우스 내부에서 실내마장이나 실외마장이 보이도록 고객 중심의 효율적인 공간배치가 이루어져야 한다.

일반적으로 클럽하우스는 사무실, 휴게실, 용품전시 및 판매실, 탈의실, 샤워실, 화장실, 식당, 라커룸, 숙직실 등으로 구성될 수 있다. 또한 초보자를 위한 승마 강의실과 친목 도모를 위한 응접실 등이 구비되어 고객의 편의를 도모한다.

클럽하우스 내부에 별도의 관리실을 두어 승마시설 내 CCTV를 통한 고객 관리, 마필 관리 등이 이루어질 수 있다. 운영방식에 따라 동시 사용 인원수가 다르므로 클럽하우스 크기를 고려하여 이용에 있어 불편함을 최소화해야 한다.





[클럽하우스]

2. 주차장

주차시설에 대한 정보를 고객이 쉽게 확인할 수 있어야 한다. 안전(말과 주변 차량 등으로부터)하고 편리(쓰레기통, 야간 조명 등)하며, 승마시설의 규모에 적합한 주차시설을 보유해야 한다.

주차 공간은 주차구획선이 정리되어 있어야 하며, 대형버스 1대가 주차할 수 있는 공간이 확보되어야 한다.

승하차 공간은 고객이 차량에 안전하게 타고 내릴 수 있도록 위치와 공간이 확보되어 있어야 한다.



[주차장]

3. 화장실, 탈의실, 샤워실

화장실은 승마장을 찾은 고객의 위생과 생리적 욕구를 해결할 기본 시설로 남녀가 구분된 화장실과 세면대가 갖춰져 있는 것이 바람직하다.

남녀가 구분된 화장실은 남녀의 출입구가 구분된 화장실을 말한다. 화장실은 구분되어 있으나 남녀 출입구가 하나일 경우는 파티션과 같은 가리개를 설치하여 구분하는 경우도 가능하다.

화장실의 휴지통은 비웠는지 반드시 확인하고 휴지통에 이물질이 묻지는 않았는지 확인 후 물로 세척하여 건조시키도록 한다. 특히 화장실 안에 여분의 휴지를 비치해두어야 한다. 세면대는 비누를 준비하고, 손 씻기 안내자료를 비치할 수 있도록 한다.

하루에도 몇 번씩 점검하여 늘 쾌적하고 청결한 상태로 유지하도록 해야 하며, 특히 바닥상태를 확인해야 한다.

샤워실 및 탈의실은 거울, 의류보관함 등의 시설을 갖추고 배수 및 환기가 잘되어야 하며 욕실 바닥, 벽면, 천장, 고무매트, 비누 받침대, 샤워기, 조명 등의 시설이 파손 및 고장 없이 항상 청결하게 유지될 수 있도록 해야 한다.

이들 시설은 관리점검표를 통해 정기적으로 점검이 이뤄질 수 있도록 관리해야 한다. 시설의 고급스러움보다 중요한 것은 고객이 청결과 위생, 쾌적함을 느낄 수 있어야 한다는 점에 유의해야 한다.



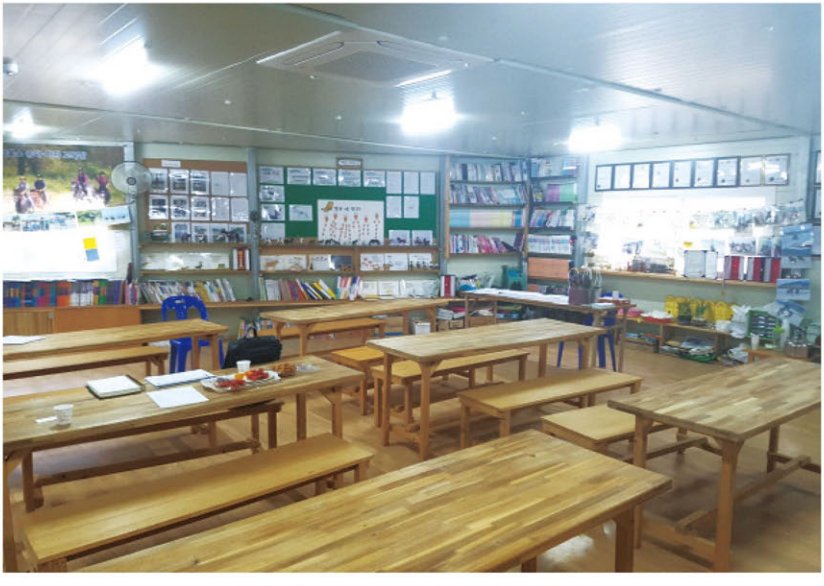
[화장실과 탈의실(라커룸), 샤워실]

4. 강의실(교육장)

교육장은 프로그램이 시작되는 공간으로서 승마활동을 운영하는 학습 공간의 분위기가 충분하게 드러나도록 조성하는 것이 필요하다. 강의실(교육장)은 건축물이기 때문에 안정성, 기능성, 질서와 조화라는 세 가지 필수항목을 구비해야 하고, 효율적으로 조성할 수 있는 형태와 공간 및 소재를 선택하는 것이 중요하다.

기존 건축물의 내부를 리모델링하거나 신축하여 만들어진 강의실(교육장)은 건축물의 종류에 따라 다양한 분위기를 연출한다. 교육공간으로 이용하기 위해 책상과 의자(5세트 이상)가 필요하며, 수납공간, 사물함 등을 갖추는 것이 좋고, PPT 및 동영상 시설이 가능한 시설을 갖추는 것이 바람직하다.

강의실(교육장)은 책상이 없는 곳도 있으며, 이동식이나 접이식의 책상과 의자 혹은 좌식 탁자를 설치하기도 한다. 벽면에는 한살이 사진, 대표교안, 안전수칙, 마인드맵 등을 부착하여 교육공간으로서의 분위기가 물씬 나도록 조성해야 한다. 내부 마감과 화려한 인테리어에 많은 투자를 하기보다는 고객의 활동사진이나 관련 정보 등을 충분하게 게시하는 것이 좋다. 따라서 실내시설 벽면은 최소 2개 이상의 게시판을 마련하는 것이 바람직하다.



[교육공간으로서의 느낌으로 조성한 교육장]




[다양한 게시물을 통해 환경을 조성한 교육장]

5. 관람시설 및 휴게시설

기승고객은 물론 일반 방문객이 마장에 들어가지 않고도 기승활동을 관찰할 수 있도록 관람시설(관람실)이나 휴게실을 별도로 구비하는 것이 좋다. 이들 시설은 청결하게 관리되어야 하며, 벽면 등을 이용하여 관련 정보나 승마시설의 서비스를 유형화하는 물리적 단서를 제공하는 것이 바람직하다.

야외 관람시설의 경우, 별도의 공간을 조성하여 관람자와 기승자가 섞이지 않도록 해야 한다.



[클럽하우스 겸 카페로 운영]



[휴게실]

승마시설
서비스
표준화 매뉴얼

Ⅳ부. 서비스 마케팅 관리

승마시설 마케팅의 구성요소를 이해하고 각 요소별 관리방법을 이해한다.



승마시설의 서비스를 구성하는 주요 3요소는 본원적 서비스 수단으로서 상품(Product)과 가격(Price), 그리고 서비스업 고객(People)과 종사자(Person)인 사람으로 볼 수 있다.

다음은 승마시설에서 발생하거나 적용되어야 할 서비스 주요 관리 수단별 고려사항이다.

1. 상품(Product)

승마 상품은 단일 활동과 복합 활동으로 분류하여 구매목적별 주 고객계층에 따라 다음과 같이 상품 유형을 나눌 수 있다.

	상품 유형	주 고객 계층	주요 구매 목적
단일	강습 승마	초보자, 유소년	체육교과 활동, 신체 발달
	회원제 승마	승마 동호인	체력 증진, 전문 오락
	자마(위탁회원) 승마	승마 동호인	전문 오락 등
	힐링(재활) 승마	심신 피로자, 장애자	정서적 회복, 장애 치료
	선수 양성/경기마 육성	승마 선수	체육적 기량 향상 수단
복합	말 생산/순치	자마 소유 희망자	수익 모델화
	리조트/체험마을(승마 콘텐츠)	방문객	오락성 추구 등

구매 목적이 복합적이거나 유사 고객인 경우에는 상품 유형의 경계가 모호할 수도 있으나 단일 활동으로서의 승마상품은 승용마와 마장 그리고 지도교관으로 구성되는 단위 승마 프로그램이다.

가. 상품 개발 일반론

국내의 승마상품은 '체험승마(강습형)' > '쿠폰제(강습형)' > '월 회원(회원형)' 순의 비중을 차지하고 있으며, 여러 상품 유형을 동시에 취급하는 백화점식 상품구조다.

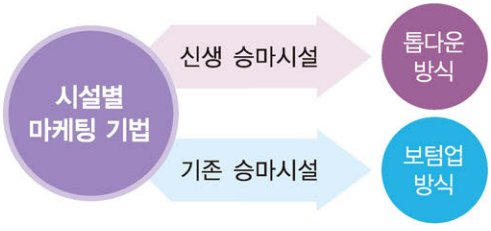
2014년 기준으로 승마시설당 1일 평균 가동시간은 평균 7시간 내외로서 승용마당 1일 평균 3회전 미만에 불과할 정도로 가동률이 저조하다. 특히 농어촌형 시설에는



주력 승마 프로그램이 없는 경우가 많으며 극심한 수요 부족 상태로 추정된다.

승마시설의 상품 개발방법은 고객 계층의 구분 ▶ 고객 계층의 선택 ▶ 승마시설의 포지셔닝 과정을 거쳐 고객욕구를 파악하여 대처하는 고객 개념 접근방식, 그리고 제공되는 서비스를 기준으로 경쟁 승마시설과 다른 승마서비스 개념을 창출하여 이를 원하는 계층을 대상으로 상품을 개발하는 서비스 차별화 방식으로 나눌 수 있다.

신생 승마시설의 경우에는 전통적인 마케팅 기법으로 고객 위주의 거시적인 측면에서 톱다운 방식으로 접근하는 것이 유리하며, 기존 승마시설의 경우에는 거래 고객의 이용행태 등의 데이터베이스와 이용 트렌드의 변화추이를 반영하여 보텀업 방식으로 개발하는 것이 바람직하다.



나. 핵심 서비스로 특화된 외승 프로그램 개발 운영

제시 사례는 종전 한우 사육(40여 두)에서 주변의 자연자원(임간도로, 간척지, 해변)을 활용하여 외승 전문승마시설로 특화한 경우로, 동 승마시설은 비교적 좁은 부지 내에 평범한 시설규모(간이 원형마장 264㎡, 실외마장 1,320㎡) 내에 마방 16칸(승용마 14두, 육성마 6두)으로서 타 시설과 차별성이 적은 것을 극복하기 위해 주력상품을 개발했다.



[상품 핵심인 외승로(충남 S 승마클럽)]



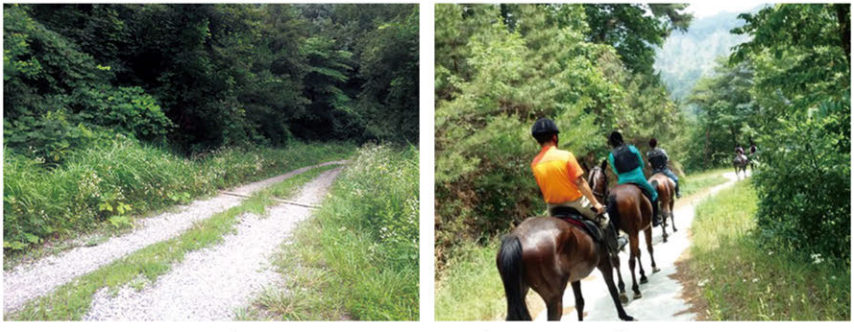
[상품 활동 모습(산악/간척지/해변 승마)]

- 서해안고속도로 해미 IC 인접지역으로 우수한 광역접근성, 통행이 적은 임도(약 10㎞), 경영자의 지도능력을 기초로 하여 상품 개발
- 외승 규모는 주말 5~10두 정도로서 회원제 승마로 정착되었으며, 요금체계는 산악·간척지 승마(10만 원)와 해변 승마(15만 원)로 이원화

  [8개월 × 4주 × 2일 × 7.5명 × 10만 원 = 4,800만 원]

이 밖에 유소년 대상의 강습 승마를 주력으로 하는 농촌형 승마시설(보유마 15두)에서 산림자원을 활용한 외승 프로그램을 부가적인 수익모델로 하는 경우도 있다.

- 동 시설은 국도(38호)와 연접되어 접근성이 양호하고, 충북과 강원도의 경계로서 임도(약 9㎞)가 산의 능선부 인근에 소재하여 비교적 평탄
- 주로 부정기적인 강습형 외승으로서 요금체계는 편도(1시간, 7만 원), 왕복(2시간, 10만 원) 체계로 구성



[외승로와 외승 상품의 운영 모습(충북 C 승마클럽)]

다. 정부 지원정책을 활용한 힐링/재활 프로그램 개발

정부 부문에서는 2011년부터 지역서비스투자사업(보건복지부)으로 재활승마를 추진하고 있으나, 스포츠 바우처사업(문화관광부) 대상으로 활용 중이며 지속적으로 확대되고 있는 추세다.

- 보건복지부의 지역서비스투자사업(서비스 유형: 지역사회서비스 제공)은 2017년 현재, 연중 일반장애인, 장애청소년, 장애아동 등을 대상으로 재활승마, 정서힐링승마라는 명칭으로 11개소에서 진행 중
- 동 프로그램의 경우 정부의 복지사업 대상평가에서도 우수한 것으로 평가되고 있는 바, 2015년 운영 프로그램 중 전북 김제시 프로그램은 '최우수', 인천 중구 사회복지관 승마 프로그램은 '양호'(현재는 중단)로 평가되어 운영은 물론 효과면에서도 호평을 받고 있음
- 보건복지부 지역서비스투자사업의 표준모델유형으로는 '아동 재활-심리지원 서비스 유형'과 '신체건강관리-장애인 계층 운동 유형'에서 활용되고, 표준모델유형 이외에는 광역자치단체별 특성에 맞게 개발하는 경우가 있음(*양식 2017 지역서비스 개발사업 분류체계 및 2016 시행 사례 참조*)

[2017 보건복지부 재활/힐링승마 진행 현황]

지원서비스명	서비스 주체	시행 시·군·구	연관기관, 승마시설
장애인 재활승마	시·도 개발	인천 남동구	인천승마장, 인천남동승마클럽
장애인 재활승마	시·도 개발	인천 서구	피닉스/드림파크/힐링위드홀스
청소년 재활승마	시·군·구 공동	전북 정읍시	힐링캠프/정읍웨스턴캠프
청소년 재활승마	시·군·구 공동	전북 김제시	길보른사회복지관/기전대 승마장
승마힐링교육	시·군·구 자체	강원 고성군	한국재활승마교육센터
아동청소년 정서힐링승마	시·군·구 자체	충남 서산시	삼원그린힐스승마장

※ 자료 출처: 보건복지부 사회서비스 전자바우처(http://www.socialservice.or.kr)

- 향후 표준모델유형으로는 '신체건강관리-노인 맞춤형 운동 유형', '비만아동 건강관리 유형' 등에서 활용 가능

- 또한 지방자치단체별로 해당 지역의 특성(농어촌형, 산간지대형 등)에 맞추어 사업개발 가능

교육부도 정서행동 위험군 및 위기학생, 특수학급 학생 등을 대상으로 힐링승마 프로젝트(2016 상주 용운고 시범사업)를 진행하는 등 공공부문에서의 수요촉진정책을 전개하고 있다.

- 말산업특구 소재 지방자치단체(용인시)는 2016년부터 장애학생 대상 사회공익형 승마체험사업(농식품부) 실시 중(지방비와 보조금으로 무료 실시)
- 한국마사회는 2011년부터 위탁 운영된 힐링승마센터(인천, 시흥, 대구의 3개소에서 현재 대구 1개소)를 2016년부터 직영으로 전환(4개소)하여 재활승마의 수요기반을 확충 중

2016 지역서비스 사업 활용 사례

경기 A 승마장

우리아이 심리지원 서비스

서비스 내용	지원 대상
언어, 인지, 놀이, 미술, 음악 프로그램, 재활승마 등	• 기준중위소득 140% 이하 • 만 18세 이하(1998년생 이상) 문제 행동 위험군 아동

서비스 기간/횟수	가격(천 원)		
	총금액	정부 지원	본인 부담
1년/주 1회(월 4회) 회당 60분	160	144 128 112	16 32 48

- 동 사업은 서비스기간(1년) 종료 후 1회 재신청이 가능하여 동일인에 대해 최장 2년 가능
- 등급별 가격(월간 16만 원) 지원율은 1등급(90%, 수급자, 차상위~중위소득 50% 이하), 2등급(80%, 중위소득 50% 초과~중위소득 120% 이하), 3등급(70%, 중위소득 120% 초과~중위소득 140% 이하)임
- **이용절차**
  상담 및 사전검사 실시(해당 승마장 방문) ▸ 거주지 동사무소 방문(사회서비스 제공 신청 및 바우처 카드 발급신청) ▸ 바우처 카드 수령 ▸ 바우처 서비스 이용

충남 S 레저

아동청소년 정서힐링 승마

서비스 내용	지원 대상
• 기승교육 (마상체조/기승활동) • 지상교육 (장안, 수장, 게임 등)	• 기준중위소득 140% 이하 • 만 6~18세(1998년생 이상) 정서힐링 승마서비스 필요자

서비스 기간/횟수	가격(천 원)		
	총금액	정부 지원	본인 부담
1년/주 1회(월 4회) 회당 60분	160	144 128 112	16 32 48

서비스 세부내용

- 기승교육(마상체조–말 위에서 체조/기승수업–평보, 속보, 구보, 횡목 넘기)
- 지상교육[장안교육–말에게 장비(안장, 굴레 등) 착용/수장교육–말 손질하기, 목욕시키기 및 말 먹이주기]
- 게임수업 집중력 및 자신감 향상을 위한 게임

[바우처(이용권) 신청자 제출유형별 발행자 및 제출서류]

제출유형	발행자	제출서류
임상심리사, 청소년상담사를 통한 자료 제출	임상심리사, 청소년상담사	소견서
심층사정평가도구 중 척도사용검사 후 자료 제출	학교장, 교육기관장 등	척도검사지, 추천서
정신보건센터를 통한 자료 제출	정신보건센터장	정신보건검사결과지, 추천서
병원을 통한 자료 제출	의사	소견서 또는 진단서

- 위 4가지 유형 중 1개 선택 가능. 추천서, 검사결과는 6개월 이내에 작성된 것만 인정
- 소견서상 검사도구 및 검사결과와 향후 치료 의견을 구체적으로 명시
- 발달재활서비스 지원 가능 유형(뇌병변, 지적, 자폐성, 청각, 언어, 시각장애)은 아동심리지원사업 불가
- 만 3세 이하 정도의 언어장애는 문제행동으로 볼 수 없으므로 비해당(소견서에 문제행동 장애내용 포함 시 가능)
- 신청접수 후 자격요건(대상기준/재판정 가능 횟수–1회) 미충족 시 부적합 결정

정부의 각종 지원정책을 활용한 승마 상품의 개발단계(힐링, 재활승마서비스 지원사업-보건복지부, 창의체험승마-교육부, 힐링 승마-문화관광부, 지자체)는 다음과 같이 사업자 선정에서 결과 보고에 이르기까지 최소 4년여(1차 연장 전제) 이상 소요되므로 중장기적인 측면에서 준비하고 수행해야 한다.

승마시설업자

- 사회서비스 제공자 등록
  신청서 작성 제출(관할 기초자치단체) ▶ 서면 및 현장조사 ▶ 등록증 발급

승마서비스 이용자

- 바우처 신청자의 이용자격 확인
  상담 및 사전검사 실시(해당 승마장 방문) ▶ 제출서류(소견서, 추천서, 진단서 등) 발급권자를 통한 발급 수령 ▶ 거주지 동사무소 방문(사회서비스 제공 신청 및 바우처 카드 발급신청) ▶ 바우처 카드 수령

승마시설업자/승마서비스 이용자

- 사회서비스 제공 단계
  주기적 방문을 통한 서비스제공사업 참여 ▶ 관리기관에 이용대금 청구 및 수령 ▶ 연말 정산보고 및 평가 …… (미결격 시) 익년에 동 사업 재수행 가능

라. 핵심 외승 프로그램에 보조서비스를 결합한 상품개발

고원의 목초지를 활용한 외승 프로그램을 핵심 콘텐츠로 하고, 최근의 여가 트렌드인 캠핑숙박을 하여 수익을 올리면서 부수적으로 자연경관자원인 일몰, 별자리 관측, 일출 체험을 보조서비스로 제공하는 상품개발의 사례다.

[기존 승마시설(강원 H 승마시설) 신규상품개발 계획서]

상품명	• 카우보이 승마캠프 / 또는 승마영어캠프(가칭)
활동 장소	• 하늘목장 부지
운영 형태	• 숙박형 캠핑 • 사전예약제
상품 구성	• 말을 타고 외승지 탐험 및 소 떼 몰이 • 일몰 및 일출 체험 • 자체 숙영 및 취사 등 캠핑 • 야간 별자리 관찰 등
활동 장비	• 말, 말 장비(안장, 고삐 등), 안전장비(헬멧, 가슴보호대, 챔, 부츠, 장갑), 캠핑장비(숙영 및 취사도구 등), 천체관측장비(망원경 등) 등
활동 시간	• 1박 2일형, 2박 3일형, 장기체류형 등
홍보 방안	• 홈페이지 게시 및 온오프라인 동호회 회원 미팅 등
사진 자료	 

마. 강습 세분화와 기승등급제로 상품 이용량 증대 사례

일본 크레인승마클럽 승용마의 평균적인 활용기간은 약 15년이며, 일평균 기승 횟수는 최대 6회이고, 2013년 승용마의 가동일 기준 일평균 기승실적은 평균 5.4회로서 한국의 3회전 미만에 비하면 상당히 높은 수준의 가동효율을 보이고 있다.

[2013년 일평균 가동 횟수]

총 기승 건수(A)	월말기준 재적 두수 합계(B)	가동 월수(C)	두당 일평균 기승 (A÷B÷C)×365/311
1,510,317건	28,228두	12개월	5.4회

높은 가동률은 승마 프로그램을 종목별로 4개 분야(강습, 장애물, 마장마술, 지구력)로 나누고, 강습 프로그램 위주로 이를 5등급 11개로 세분화하여 철저하게 등급제를 적용하는 것에 기인하고 있다(*양식 일본 크레인승마클럽 상품 내역의 승마 프로그램 체계도 참조*).

승마 프로그램 'Lesson-step up'	• 초보자(Basic C~A, Basic 마장, 장애) 평보/속보 • 초보자(Basic 구보 B~A) 구보 • 초급마장, 초급구보 • 초급장애, 중급마장, 중급장애 • 상급마장, 상급장애 • 자격취득반(4급, 3급, 3급 장애, 2급 마장, 2급 장애)
기승자격제	• 초급(5급~4급) • 5급은 기승자격을 부여하는 첫 단계, 4급은 초급구보 가능 • 중급(3급)부터는 승마경기종목상 장애물 포함 • 상급(2급 이상)
기타 프로그램	• 특별강습, 외승지도 • 승마경기대회 출전 준비 • 승마학교, 말관리사 양성

[승마초보자의 주요 강습내용]

	기본 C등급	기본 B등급	기본 A등급
대상	승마입문자	속보발진 초급	속보발진 중급
마장	원형마장(윤승)	각 마장	각 마장
내용	• 마사 진·출입 • 장안 • 기본자세 • 평보 • 경속보	• 기승자세 말 몰이 • 속보발진, 정지법 • 마간 거리 확보, 고삐조작	• 속보 조정 방법 • 평보 방향 전환 • 속보 간단한 유도

회원제시스템의 핵심은 5등급 기승자격제 운영과 수준별 강습단계 운영 및 상위단계로의 승급 프로그램 운영에 있다고 볼 수 있다. 기승자격제는 아래와 같이 각 등급의 심사요건에 숙달되었을 때만 상위등급 강습을 수강할 수 있다.

[기승자격제 심사항목]

	승마(강습)	장애물비월	마장마술	지구력
5급	말 추진, 승마/하마, 고삐 사용, 마상체조	–	–	–
4급	말 추진, 방향선회, 도형운동, 보법 전환(정지, 평보, 속보, 중지), 구보발진 유지	–	–	–
3급	구보발진, 보법 신축, 감아타기, 지상 빗장 통과	일반장애물 6~8개, 장애물 2개(높이 90㎝) 완주	–	20㎞ 트레일 완주
2급	–	일반장애물 8~10개, 장애물 1개(높이 100㎝) 완주	승마연맹 2과목	40㎞ 트레일 완주
1급	–	일반장애물 8~10개, 더블장애물(높이 110㎝) 완주	승마연맹 4과목	80㎞ 트레일 2회 완주

특정한 사업소(도쿄사업소: 지도교관 22명, 회원 2,000여 명의 대형 사업소)의 특정연도 4월 중 목요일(3일, 10일, 17일, 24일) 프로그램을 예로 들어보면 오전 10

[크레인 도쿄사업소의 사례]

2014년 4월

	운용마장 수	1일 운용 횟수
평일(월)	11개소	7
주말(토, 일)	11개소	8

시부터 오후 19:30까지 7회에 걸쳐 각 마장별로 10개의 프로그램이 동시에 진행되고 있다. 각 프로그램의 소요시간은 1시간 단위(지도, 강습 45분, 휴식정리 15분 소요)이며, 18:15 이후의 프로그램은 야간영업 개념이다.

운영시간은 평일 10:00 개장, 야간강습은 19:30까지 실시, 주말은 09:00 개장, 18:00까지 실시

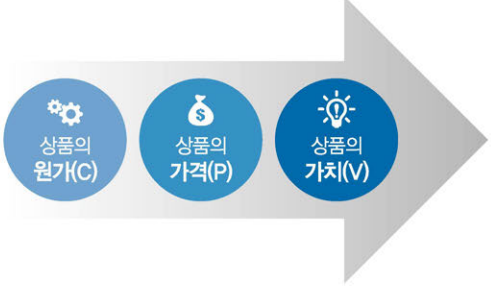
평일과 주말 각각의 운용마장별 운용 프로그램 내역(*양식 일본 크레인승마클럽 상품 내역의 평일과 주말 프로그램 참조*)

2. 가격 책정(Price)

서비스가격은 시장에서의 서비스 교환가치로 볼 수 있으며, 서비스 이용자가 특정 서비스를 구매함으로써 얻게 되는 효용에 부여된 가치라고 할 수 있다. 서비스는 소멸성을 갖고 있기에 수요와 공급의 균형이 매우 중요한 바, 가격설정을 통해 수요량을 조절하는 역할을 하기도 한다.

승마서비스 제공자의 사업목적은 당연히 지속적으로 성장하고 유지되는 데 있으며, 수요 부족에 시달리는 농촌지역 일부 사업자의 경우에는 사업의 존폐 여부까지 거론되고 있다.

서비스 제공자의 손익구조상 가격(매출액)보다 비용(투입원가의 합)이 적으면 이익이 발생하여 성장과 유지에 직결되지만, 이러한 매출(가격) 상태가 지속되려면 서비스 제공자의 가격보다 소비자가 느끼는 가치(효용)가 높아야 보장될 수 있다.



[승마시설의 생존 부등식]

가. 가격책정 방법

수요에 따라 구성되는 상품의 이면에는 투입원가에 적정이윤이 포함되는 가격이 고려되나 소비자의 준거가격이나 효용가치보다는 낮게 책정한다.

가격책정의 원칙은 상품속성(교습, 자율승마, 외승, 패키지서비스 등)에 따라 산출되는 기본적인 원가에 가격책정요소(이용 시기, 이용시간, 제공 장소, 이용 정원 등)를 감안하여 차별적으로 책정한다. 가격책정 시 일반적으로 고려해야 할 사항은 다음과 같다.

- 이용시간에 비례하고, 단체에게는 할인정책 구사
- 서비스 제공의 크기와 질에 따라 비례적으로 책정
- 프리미엄 서비스에는 고가정책 구사
- 수요의 크기가 다른 주말과 주중요금은 차별가격 제시
- 수요 시기적 분산을 위해 비수기에는 촉진을 위한 저가정책, 성수기에는 수요이동을 위한 억제가격정책 적용
- 유통채널별 가격은 가급적이면 동일 가격정책을 고수해야 하지만, 특정계층 창출을 위해서는 유인가격정책 구사
- 수요 촉진이나 신상품 출시 등의 이벤트 시에는 할인정책 시행
- 인기 있는 상품과 결합된 패키지상품은 묶음가격(Bundling price) 정책으로 고객의 수혜편익 보장
- 가격조정은 비가격 촉진수단(사은품 증정, 이용권리 확대부여 등)과 함께 구사하여 가격조정 의도의 극대화 도모

나. 이용요금표 분석 사례

아래의 요금표는 미니어처만을 보유하며 브리딩(그루밍 포함), 승마를 주력 상품요소로 하는 승마시설의 요금표로서 동사의 가격책정 내용이 의도한 바를 분석해보면 다음과 같다.

우선 동 승마시설은 가격에 영향을 미치는 상품구성의 전제로 당일 체험승마와 브리딩 등 주력 프로그램의 이용연령은 공통적으로 20개월령 이상인 자로 하며, 기간체험상품은 3개월 기간 내 1일 1회 이용하는 것으로 했다.

[상품별 요금표]

경기 J 학교

상품명	금액 (천 원)	소요시간	이용연령	정원	비고
체험승마 A	20	대마장 한 바퀴	20개월 이상	5명	실내외 승마
체험승마 B	10	실내마장 한 바퀴	20개월 이상	5명	실내 승마
승마쿠폰(주중)	500	50분	20개월 이상	3명	3개월 기한 1일 1회
승마쿠폰(주말)	550	50분	20개월 이상	3명	3개월 기한 1일 1회
승마레슨	700	50분	4세 이상	1명	주말 80만
미니호스클럽(ESL)	800	50분	4세 이상	1명	영어 승마 프로그램
작은말체험 패키지	60	50분	20개월 이상	4명	8가지 프로그램
아빠와 함께하는 패키지	80	50분	20개월 이상	4명	야외 트레킹
프리미엄 패키지	100	70분	20개월 이상	4명	수료증 수여식
단체승마교실(주말)	33	50분	20개월 이상	10명	최소인원 4명
브리딩 체험(주말)	90	월 8회 방문	20개월 이상	1명	작은 말 기르기
유치원/어린이집 단체	18	1시간 30분	4세 이상	60명	60명 이하는 문의
방문체험	400	50분	20개월 이상	20명	주중가격
행사대여요금	700	4시간	전 연령	제한無	생일잔치, 외부행사용

이는 주력 상품수단인 미니어처를 고려한 당연한 구성으로 소비자가 특정연령대로 제약되는 한계를 이용시기의 분산과 이용기간이 비교적 긴 프로그램, 그리고 다양한 패키지프로그램으로 보완했다.

동 승마시설의 상품요소 및 속성별 가격책정 요소는 다음과 같다.

[상품요소 및 속성별 가격책정 요소]

상품요소		상품 속성	상품명	가격책정 기본요소				
				시행 장소	이용 시기	이용 정원	연령 하한	부가 서비스
단일상품	1일 체험	승마	체험승마 A	실내·외				
			체험승마 B	실외				
			단일단체체험		주중	60명	4세 이상	
			단체승마교실		주말	4~10명		
		브리딩	브리딩체험		주말	1명		
	기간 체험	승마	주중승마쿠폰		주중			
			주말승마쿠폰		주말			
			방문체험		주중			
	레슨	승마	주중레슨		주중	1명	4세 이상	
			주말레슨		주말	1명		
패키지상품	영어 교습	승마 + 영어회화	미니호스클럽 (ESL)			1명		
	이벤트	승마	프리미엄 패키지			4명		수료식
	묶음	승마 + 7 P/G	작은말체험 패키지					
	묶음	외승 + 부모사랑	아빠와 함께 하는 패키지	실외				
	장소	대여	행사대여			무제한	전 연령	생일잔치

동 승마시설에서는 승마, 브리딩 부가서비스를 상품속성으로 하여 이용 시기(주중/주말), 시행장소(실내, 실외, 실내·외), 단체와 개인, 그 밖에 부가서비스로 영어교습, 수료식 행사 등을 가격책정 요소로 삼았다.

책정 가격에 나타난 상품의 성숙 단계는 ① 당일체험 ▶ ② 기간체험 ▶ ③ 레슨 ▶

④ 패키지(미니호스클럽)로서 초보 체험 단계에서 성숙하여 상위단계(정기이용, 레슨)로 이동하는 고객발전 단계에 맞춘 수요비례 가격체제로 볼 수 있다.

- 이를 세부적으로 분석해보면 당일체험상품의 가격도 고객의 구매행위가 ① 브리딩 ▶ ② 승마(단체체험 ▶ 체험승마 B, A)의 순서대로 주말에서 주중으로 전이될 수 있도록 차별화 및 유인가격으로 형성
- 기간체험상품도 일시적인 방문단계에서 주기적으로 이용하는 ① 방문체험 ▶ ② 주말·주중 승마쿠폰으로 유도되도록 가격과 상품내용이 형성되어 있음. 다만 주말이용자(55만 원)와 주중이용자(50만 원) 간의 가격차별화 효과가 작으므로 주중으로 유도할 요인이 없는 것으로 판단됨
- 동 승마시설의 상위등급 서비스인 미니호스클럽(ESL)이나 개인승마 레슨은 1인을 대상으로 한 결합서비스로 영어교습이나 상위기량으로 육성하는 서비스이기에 프리미엄가격정책이 반영(70만 원/80만 원)되어 있음
- 이 밖에 부족한 상품속성을 극복하기 위해 부모의 사랑을 표현할 수 있는 계기와 보완 프로그램(8가지), 장소 대여를 패키지로 개발하여 묶음가격으로 책정

다. 높은 서비스 회전율과 낮은 서비스가격 사례

일본의 대표적인 승마시설인 ㈜크레인의 요금기조는 전반적으로 저가를 유지하고 있다. 이는 승마시장의 지배력이 큰 원인도 있지만 승마의 대중화를 경영철학으로 삼고 있기 때문이며, 특히 평일이나 학생의 경우에는 입회금과 월간회비를 감안하더라도 우리나라보다 저렴한 수준이라고 할 수 있다.

		정회원	평일 회원	학생 회원	한정 회원
입회금(엔)		150,000	75,000	60,000	90,000
회비(1개월, 엔)		15,000	15,000	10,000	8,000
승마비용(엔)	평일	1,500	1,500	1,000	3,000
	토·일·공휴일	2,000	–	2,500	3,500

이러한 저가정책에도 불구하고 프로그램의 회전율 제고를 통해 영업이익률 25%의 높은 경영성과를 보이고 있다.

라. 할인가격 적용 사례

국내 승마시설에서는 전형적으로 자마회원에서부터 정기이용회원, 체험승마까지 상품계열을 구성하여 기간별, 레슨 포함 여부 등으로 구분하여 요금을 책정하고 있다.

[충남 N 승마클럽 요금 사례]

구분	요금(원)	횟수	단위당 시간	비고
자마회원	600,000	1개월	40분	레슨비, 편자비 별도 부담
월 회원	290,000 500,000	주 2회 주 4회	40분	레슨 포함
월 셀프 쿠폰회원	190,000	10회	40분	레슨 없음(상급자만 이용 가능)
체험승마	30,000	1회당	20분	레슨 포함

- 서비스 가격에 민감한 고객에게는 기존가격을 인하하되 할인쿠폰(20% 할인)의 소지자로 한정하나, 개장기념 이벤트 행사로서 특별가격으로 제공



[경기 M 승마장]



[충남 N 승마클럽]

마. 외승 프로그램 가격책정 사례

'외승'이라는 상품라인은 거리와 무관하게 단일하게 책정(통상 3시간 기준 7~10만 원)되는 경향이 있는데, 최근에는 가격책정요소에 운영시간과 사용되는 승용마를 감안하여 사용보법을 고려한 요금을 책정하는 추세다.

[강원 H 승마시설 외승코스별 요금 사례]

코스명	요금(원)	운영 시간(분)	주 사용보법
하	150,000	90	평보~속보
늘-A, B	200,000	120	평보~단축 구보
목	240,000	150	평보~구보
장	270,000	180	평보~구보
와~우!	330,000	240	평보~구보

3. 고객 이해 및 종사자 관리(People/Person)

1) 승마 고객(People) 이해 및 창출

일본 승마계는 잠재고객을 성인과 학생으로 구분하고, 성인의 경우 3종(정회원, 평일 회원, 한정 회원)과 학생회원 등 4종으로 분류하는 회원제도로 운영 중이다.

잠재고객의 추정되는 승마서비스 니즈를 세분화하여 승마 마니아(정회원), 주말근무자·주부·은퇴자(평일 회원), 기타 불규칙근무자(한정 회원)로 포지셔닝했으며 이 밖에도 자마회원, 찬조회원, 준회원 제도가 있으나 1%대의 미미한 수준이다.

[고객 분류 내용 및 비중]

분류명	내용	비중(%)
정회원	개장일 모두 기승 가능	34.3
평일 회원	평일만 가능(주말, 공휴일 제외)	16.5
학생 회원	초등 4학년~고등 3학년	14.0
한정 회원	1개월 4회 기승	32.9

가. 학생 승마고객의 창출 기회 활용

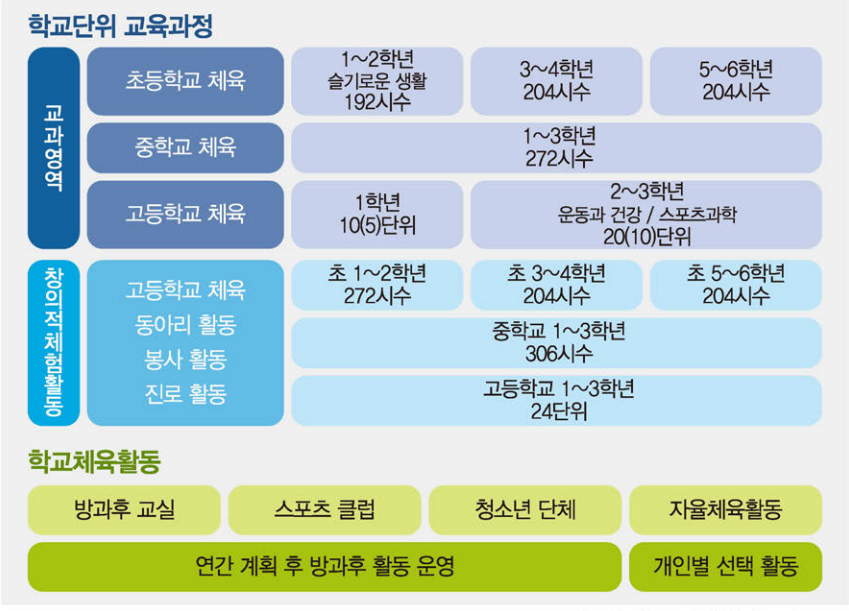
먼저 개편된 교과과정에 따른 비교과 창의적 체험활동으로서 승마분야에 관심이 있는 학교(학생)의 수요를 개발할 수 있고, 교과과정으로 특히 육상활동, 체조활동, 게임활동, 표현활동, 체력활동, 보건 등 6개 영역으로 구성된 초등체육과 교육과정에서는 '방과후 교실'과 '스포츠 클럽' 형식으로 운용이 가능하다.

창의적 체험활동의 영역별 주요 활동

자율활동	적응활동	• 입학, 진급, 전학 등에 따른 적응활동 • 예절, 질서 등의 기본생활습관 형성 활동, 축하, 친목, 사제동행 등 • 학습, 건강, 성격, 교우 등의 상담활동 등
	자치활동	• 1인 1역 학급회 및 학급 부서활동 • 학생회 협의 활동, 운영위원 활동, 토론회 등
	행사활동	• 시업식, 입학식, 졸업식, 종업식, 기념식, 경축일 등 • 전시회, 발표회, 학예회, 모의 의회, 토론회 등 • 학생건강체력평가, 체격 및 체질 검사, 체육대회, 친선경기대회, 안전 생활 훈련 등 • 수련활동, 현장학습, 수학여행, 학술조사, 문화재 답사, 국토 순례, 해외문화체험 등
	창의적 특색활동	• 학생 특색 활동, 학교 특색 활동 • 학교 전통 수립 활동, 학교 전통 계승 활동

※ 자료 출처: 교육과학기술부, 2010

[창의적 체험활동의 영역별 세부활동]



※ 자료 출처: 교육과학기술부, 2010

[학교체육의 개관]

교육당국의 교과과정 개편과 더불어 농정당국에서도 기존의 일회성 성격의 농촌체험농장 프로그램을 교과과정과 연계된 교육 프로그램 전반에 정기적으로 제공하는 교육의 장으로서 교육농장육성사업을 전개하고 있다.

[농촌체험농장과 농촌교육농장의 비교]

	농촌체험농장	농촌교육농장
사업 횟수	일회성(체험활동)	연속성(교육활동)
학교 교육과정과의 연계성	광의적	긴밀하고 높음
주요 활동	설명 및 안내	자기주도 학습 및 능동적 발견과정
교재 여부	체험일정표	교육활동계획안
활동 특성	개별적 접근	주제중심 통합접근
교과적 특성	단일 교과적 접근	통합 교과적 접근

나. 방과후학교(승마) 프로그램 운영을 통한 고객 창출 사례

학생 계층의 승마고객 창출유형에는 2010년도 이후 서울과 부산 등 대도시 초·중등교육기관에서 학기제 개념으로 장기적인 방과후학교 승마와 단기 또는 일회성 스포츠 승마교실 수요가 있다. 서비스 제공자의 결정방법은 수의계약 형태로 운영되어 왔으며, 최근에는 경쟁 입찰체제로 전환 중이다.

사례로 인용된 입찰공고는 2017년에 실시된 충남 농촌지역의 사례[*양식 방과후학교(승마, 유소년승마) 입찰공고 과업내용서 참조*]로서 방학기간을 포함하여 약 7개월간에 걸쳐 승마서비스를 제공하며, 동 승마서비스 제공 입찰공고 외에도 인근 지역 3개교에서 동일 용역에 대한 수요가 있어 2017년 현재 4개교의 학생들이 체험승마 고객으로 창출 중이다.

또한 수요기관의 성격상 제공 요일이 수업요일(주말 미시행)에 해당함으로써 승마시설의 통상 피크타임인 주말을 피하여 공급하기에 제공자의 승마시설 가동률 제고에도 커다란 도움이 되고 있다.

- 시행일시 및 인원
  매주 수요일, 방과 후 4시간 1개교당 60명(1~6학년)
- 시행장소
  해당 학교 운동장
- 총 횟수 및 대가
  7개월(2017. 5~2018. 2) 동안 17회, 1개교당 2,300만 원

더불어 동 공공기관에서 제시한 공고의 제안요청서에 따르면 프로그램 운영계획에 다음 사항을 포함토록 되어 있는 바, 공공 서비스조달 응찰 시에는 대동소이하게 적용되는 내용으로 사업계획서 작성능력이 요구된다.

- 프로그램별 세부일정 및 내용
- 과업에 참여하는 강사와 보조인력에 대한 현황 및 투입·운용방법 등
- 안전지도 및 안전관리 계획 등
- 프로그램별 활동 공개 계획 등
- 기타 발주기관이 필요로 하여 요구하는 사항

'방과후학교(승마, 유소년승마) 프로그램' 운영 용역 입찰공고문

용 역 명	2017학년도 연산초등학교 방과후학교(승마, 유소년승마) 프로그램 운영 용역(재공고)
용 역 내 용	과업내용서 참조
낙 찰 자 결 정 방 법	2단계(규격·가격 동시) 입찰
공 고 기 간	2017. 4. 28(금) ~ 2017. 5. 08(월)
계 약 이 행 기 간	2017. 5~2018. 2. 28(수) ※ 학교 사정에 따라 변동 가능
기 초 금 액	금 14,000원(부가가치세 0원) ※ 용역(과업)내용에 변동이 발생한 경우 추후 변경 계약을 통해 계약금액이 조정됨 ※ 프로그램별 기초 단가 및 세부 내역
제 안 서 제 출 기 간	2017. 4. 28(금) ~ 2017. 5. 08(월) 10:00(기간 및 시간 엄수) ※ 우편 및 FAX 접수 불가. 대리인 접수 시 신분증을 지참하고 재직증명서 및 위임장 첨부. 서류 미비 시 접수하지 않음 ※ 토·일·공휴일 접수 불가. 평일 접수 가능시간(09:00 ~ 16:30)
가 격 입 찰 서 제 출 기 간	2017. 4. 28(금) ~ 2017. 5. 08(월) 10:00(G2B 전자접수)
제 안 서 평 가	2017. 5. 08(월) 14:00 ~ , 연산초등학교 교장실
개 찰 일 시 및 장 소	2017. 5. 08(월) 15:00, 연산초등학교 입찰집행관 PC

	프로그램	학생 1인당 강사료 기초단가	예상 인원	운영 횟수	총 강사료 (원)	비고
1	승마	1회 기승 14,000원	60	17	14,280,000	
2	유소년승마	1회 기승 14,000원	60	11	9,240,000	
기초금액(천 원 미만 절사)					23,520,000	

'학교로 찾아가는 승마교실' 제안서 작성 사례

충남 N 승마클럽

2017 학교와 마을이 함께 만들어가는 교육과정

〈프로그램 번호 기입〉 학교로 찾아가는 승마교실

기관명		연락처	
주소			
제안분야	V 교과교육 V 진로직업교육 □ 인성교육 □ 문화예술 □ 기타 ( )		
목적 및 기대효과	승마라는 이색 스포츠를 통해 아이들의 흥미와 학교 홍보효과, 동물을 교감하고 사랑하는 마음을 배우며 기사도 정신과 자신감을 길러줍니다.		
교육대상	V 초등 (해당학년: 1 ~ 6 학년)	적정교육인원	1회기준(하루) 30 ~ 140 명

교육 세부 계획

회기	차시	주제	학습내용	교육장소
1	학교와 협의	승마안전교육 (이론수업)	ppt 강의를 통한 승마안전교육 * 수업 30분	학교 강의실
		승마 - (실습)	1. 말과 친해지기 2. 초급승마 연습하기 (승마 1인 5분 기승)	학교 운동장
2	학교와 협의	승마 - (실습)	1. 말과 친해지기 2. 초급승마 연습하기 (승마 1인 5분 기승)	학교 운동장
3	학교와 협의	승마 - (실습)	1. 말과 친해지기 2. 초급승마 연습하기 (승마 1인 5분 기승) 3. 승마기념사진촬영 - 즉석사진증정 4. 마무리 승마교실 소감문 및 느낌점	학교 운동장

※ 프로그램 회기 및 시간, 금액 학교와 협의후 변경 가능

준비사항	□ 학교준비물 : 학교운동장	□ 개인준비물 : 긴바지, 운동화
1학급기준 (20명) 소요예산	비용(금액)	800,000원(강사2 + 조랑말 2마리 + 보험료 + 보호장비렌탈)

수행 강사 역할

구분	인원(명)	담당 역할
주 강사	2명	프로그램 진행

충남 N 승마클럽

체계적인 PPT 안전교육 강의





학교 운동장에서 이루어지는 승마교육





승마라는 이색 스포츠를 통해 아이들의 흥미와 학교 홍보효과

충남투데이
CHUNGNAM TODAY NEWSPAPER

논산 상월초, 승마체험 학부모 '호응'



삼월초등학교(교장 노종무)는 학교 운동장에서 전교생을 대상으로 승마교육을 실시하고 있다.

지난 15일 직원 알을 타기에 앞서 말의 신체구조를 관찰하고 특징 및 승마유의사항 등을 알아보는 시간을 가졌고, 19일부터 내달 17일까지 매주 월, 화요일 오후 12시40~16시10에 알과 친해진 후 말에 타서 천천히 걸기부터 조금 더 속도를 내는 등 단계별로 승마체험학습을 하고 있다.

이와 같이 삼월초등학교는 승마체험 외에도 학교텃밭가꾸기, 수영 프로그램, 농촌체험학습 등을 진행해 학부모들의 큰 호응을 얻고 있다. 앞으로도 다양한 체험활동을 통해 학생들에게 다채로운 경험을 제공할 계획이다.

현철하 기자 hch0482@hanmail

<저작권자 © 충남투데이, 무단 전재 및 재배포 금지>

제안 단계에서는 제안자의 장점을 최대한 부각하되 제안받는 교육기관의 입장을 고려한 가변적인 교육 세부계획 위주로 제안서를 작성하는 것이 중요하다.

또한 붙임자료 등을 활용하여 이해관계자인 교사와 학부모에게 제안 프로그램의 신뢰성을 높일 수 있도록 본인의 수행역량과 과거 수행 사례를 드러내는 것이 필요하다.

다. 인성교육 프로그램으로 학생 승마 개발 운영 사례

대구지역 초등학교에서는 2013년부터 인성교육 프로그램의 일환으로 단기간 스포츠 승마교실 성격의 힐링승마체험교실을 통해 학생 승마고객 창출 계기가 되고 있다.

'찾아가는 승마체험' 운영 사례

대구 S 협동조합

2013학년도 생명사랑 힐링 승마체험교실 계획

대구 도림초등학교

- **관련**: 달성군 인성교육 프로그램 지원사업 계획(대구 도림초등학교-8065, 2013. 9. 3), 2013년 인성교육 지원사업 계획 변경 승인 통보(달성군청 정책사업과-1870, 2013. 9. 13)
- **목적**: 동물과의 교감을 통해 정서적 안정감과 생명 사랑을 고취하여 생명존중의식을 함양하고자 함
- **일시**: 2013년 9월 23일(월) 08:40~10:40
- **대상**: 2학년 학생
- **장소**: 본교 3층 멀티미디어실 및 운동장

▪ **세부 일정**

시간	대상	장소	학습 내용	비고
08:40~ 08:55	2학년 학생	본교 3층 멀티미디어실	**이론 수업(시청각 교육)** • 승마 안전수칙 및 바른 승마 자세 알아보기 • 승마예의, 복장 알아보기 • 승·하마법 알아보기	–
09:00~ 09:50	2–1, 2–2	본교 운동장	**승마 체험실습** • 승·하마법, 교감하기 • 전진과 정지, 방향 전환 • 교감, 칭찬하기	※1인당 운동장 두 바퀴 정도 승마체험 • 지도강사 및 보조강사 (4명) • 말 3필, 승마기구 등
09:50~ 10:40	2–3, 2–4		**승마 체험실습** • 승·하마법, 교감하기 • 전진과 정지, 방향 전환 • 교감, 칭찬하기	

※ 위 일정은 차후 상황에 따라 다소 변경될 수 있음

- 승마 안전수칙을 지키면서 안전하게 체험하도록 지도한다.
- **기대 효과**
  - 동물과의 교감을 통해 정서적 안정감과 생명 사랑을 고취하여 생명 존중의식을 함양하게 될 것임
  - 붙임: 힐링 승마체험교실 소개자료 1부



[승마이론 및 안전교육]


백마 타면서 힐링하세요!

[찾아가는 승마교실 언론보도 자료]



[학교 운동장에서 안전하게 승마실습]



[원형마장 설치 후 안팎에서 승마체험]



[귀염둥이 친구가 아빠와 함께 승마체험]



[**승마이론**(교육복지 우선 지원사업)]

라. 성별·연령별 고객창출 사례

전 세계적으로 승마인구는 여성층이 70~80%를 차지하는 것이 일반적이며, 전통적으로 노년층에 비해 유소년이나 청장년층의 비율이 높은 것이 특징이다.

일본에서는 경제적·시간적으로 여유가 있는 노년층과 남성의 승마인구를 늘리기 위한 무료 승마체험 제공 등을 통해 2016년도에 들어서면서 전반적으로 남성 장년층의 승마인구 비중이 종전의 20%에서 30%로 증가하기도 했다.

아직 승마 발전의 초기단계인 국내에서는 고객의 생애가치를 고려하여 유소년이나 학생계층을 중심으로 한 고객창출에 주력하고 있는 바, 말 산업정책으로서 공급드라이브에 편승한 고객창출이 효과적이다.



[노년층 무료, 우대 승마 프로그램 홍보]



[유소년 승마클럽 모집 운영(경기 G 클럽)]

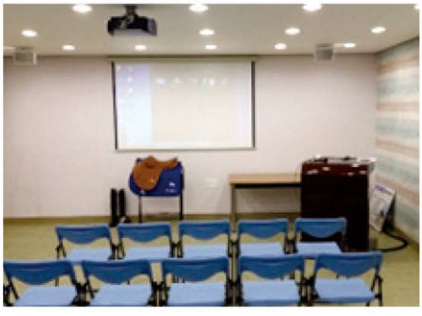
마. 특화서비스 제공을 통한 고객 유지 전략

국내의 승마장 중에서 고객관리(유지 포함) 측면에서 고객과의 직간접적인 소통수단으로 홈페이지에 수준별(기초교육, 상급기승)·종류별(마장마술, 장애물) 교육 동영상을 제공하며, 회원별 교육 동영상을 통한 개별지도 제도를 정규적인 프로세스로 운영하고 있는 사례가 있다.

또한 인터넷이 아닌 기승 직후 영상 리뷰실에서 상영을 통해 즉시성을 높이는 경우도 있다.



[홈페이지 기승 상담(충남 S 승마클럽)]



[영상 리뷰실(경북 G 승마장)]

2) 시설 종사자(Person) 노무관리의 중요성 이해하기

서비스 기업은 두 부류의 사람을 갖고 있는 바, 하나는 통상적 의미에서의 고객(People)으로 외부고객이며 다른 하나는 종사자(Person)인 내부고객이다.

승마시설업에서도 교관으로 통칭되는 지도자와 승용마를 사양관리하는 말 관리자가 서비스 제공에서 매우 중요한데, 지도자의 경우 '그들 자체가 서비스(상품)'이며, 서비스 기업 종사자는 '고객의 눈에 비치는 조직 그 자체'다.

따라서 서비스기업의 노무관리는 종사자를 최초의 고객으로 보고 그들에게 서비스 마인드나 고객지향적 사고를 심어주며, 더 좋은 성과를 낼 수 있도록 동기를 부여하는 중요한 활동이 된다.

가. 시설 종사자 일반 현황

2015년 기준으로 승마시설 종사자 2,161명 중에서 정규직 비중은 46%에 불과하며, 전체 산업 정규직 비율(76%)은 물론 말산업 정규직 비율(68%)에도 미치지 못할 정도로 현저히 낮은 실정이다.

- 서비스업의 특성상 비정규직(임시/일용직, 아르바이트) 종사비율이 높음

[종사자 위상별 현황(개소, 명)]

구분	사업체 수	경영주	가족(무급)	상용직	임시/일용직	기타	계
승마시설업	256	230	115	491	181	102	1,118
복합업 (농가+승마)	201	201	94	507	172	71	1,043
계	457	431	209	998	353	173	2,161

※ 출처: 2015년 말산업 통계 및 실태조사보고서, 2015. 12, 농식품부·한국마사회

- 노무 강도는 높은 대신 지급능력이 낮아 외국인 근로자의 비율도 높음

승마시설업이 포함된 말산업의 경영규모는 전반적으로 영세한 가족기업 형태를 이루고 있다. 고용형태는 경영주와 가족(무급)의 비중이 높은 소규모 가족형 기업 형태이나 핵심인력은 유자격자로 구성되어 있다.

- 2015년 전체 산업의 취업자 분포는 경영주(21.4%)와 가족(무급: 7.0%)이 25.5%를 차지하지만, 말산업은 경영주(31.4%)와 가족(무급: 7.0%)이 38% 수준으로 특히 오너의 종사비율이 높은 가족형 기업임
- 승마시설의 직종별 고용 현황은 승마지도자/코치(329개소)가 가장 많고, 말 관리사(274개소) > 기타(181개소) > 사무직(160개소) 순임

나. 고용자와 근로자 시각에서의 고용실태 평가 현황

2016년에 수행된 한국마사회의 「말산업 창업·고용지원 정책방안 연구」에서는 아래와 같이 승마시설업의 고용실태에 대해 경영자와 종사자 간에 일부 상반된 시각을 드러내고 있다.

[국내 말산업 고용실태 조사 요약]

	고용주 시각(응답자=15)	종사자 시각(응답자=10)
근로자의 자격 요건	• 인성 및 업무숙련도 • 유사 경력 및 경험 • 자격증	• 적성 • 자격증 및 유사경험 • 숙련도
노무관리/구직 애로사항	• 업무량 과다 • 갑작스러운 퇴직	• 경영마인드가 맞는 일자리 부족 • 자격증 시험 횟수 부족
구인/구직과정 개선 필요사항	• 구인/구직 중개기관 • 인력 교육기관	• 사업체 임금수준 개선
기타 요구사항	• 고직무역량자 공급 • 서비스교육 실시	• 정확한 구직정보 제공(승마장 현황) • 종합적·체계적인 전문교육 기회 제공

※응답자는 동 조사 시 최근 5년 이내에 구인·구직 경험이 있는 승마시설업 관계자임

- 고용주는 숙련된 인력을, 종사자는 양호한 통근환경과 적정 임금을 기대하고 있어 기대 격차가 발생하고 있음
- 고용주는 현장경험이 있는 멀티 플레이어를 요구하지만, 종사자는 열악한 근무환경과 낮은 임금으로 인해 이직이 잦아지는 형편임
- 다만 고용주나 종사자 공히 교육의 필요성을 공감하고 있음

다. 노무관리의 방향

승마시설업은 전문서비스의 일종으로 종사자의 역할이 무엇보다 중요하므로 지급능력을 고려하여 우선적으로 정규직의 비중을 제고한다. 종사자의 고용 안정성은 조직충성도를 높이고 경영성과의 제고로 나타날 것이다.

영세한 경영규모와 필수적인 단순 사양관리 보조업무를 고려할 때 외국인 고용의 불가피성이 인정되므로 합법적인 외국인 고용허가제를 활용한다.

- 고용자격: 외국인 근로 허용 쿼터(재입국 포함) 범위 내 외국인 근로자(비자: E-9)
- 고용한도: 기타 축산(말 사육)의 경우 최소 5인 이내이며 신규 고용
- 신청자격 및 절차
  - 신청자격자: 승마시설업에서는 농업 영위 입증(농업경영체 등록) 가능자

- 접수: 신청자격 입증서류(농업경영체 등록증, 사업자등록증)를 노동부 지역복지센터에 접수
- 배정기준: 외국인 고용허가 요건 충족 사업장에 한하여 점수제 배점 기준에 따라 상위 사업장부터 배정되며, 낮은 점수는 대기번호를 부여받음

외국인은 내국인과의 균형적인 근무환경을 조성하고 서비스 현장에 투입 시 역할 부여, 사전직무교육에 유의한다.

승마시설 서비스 구성요소는 상품(Product)과 가격(Price), 그리고 서비스업 고객(People)과 종사자(Person)인 사람 이외에도 서비스 촉진(Promotion), 채널(Place), 프로세스(Process), 물리적 증거(Physical Evidence) 등의 보조적 서비스 수단이 있다. 이러한 수단들은 향후 승마 서비스 시장의 성숙에 따라 경쟁시장으로 전환되는 시점에는 중요한 서비스 수단이 될 것이다. 다음은 승마시설에서 발생하거나 적용되어야 할 서비스 보조관리 수단별 고려사항이다.

서비스 관리 수단	서비스 마케팅 요소	승마시설에서의 고려사항
촉진 관리 (Promotion)	• 서비스 광고/홍보 • 판매촉진/인적판매	• 홈페이지 블로그 활용, 인터넷 광고 • 전단지, 팸플릿 제작활용
채널 관리 (Place)	• 채널 유형/중간상 • 매장 위치/채널 구축	• 소셜커머스 적극 활용 • 동호회, 영업사원 운영 • 승마시설의 입지
프로세스 관리 (Process)	• 서비스 흐름(표준화/개별화) • 서비스 제공단계(단순/복잡) • 고객참여 수준	• 개인과 단체 고객 간 차이 • 프로그램의 단순 정형화 • 고객과 승용마의 동선 관리 • 높은 고객참여도의 이해
물리적 증거 관리 (Physical Evidence)	• 시설/장비/설비/건물 • 직원 복장/명함 • 팸플릿/계산서 등	• 비교적 낮은 시설 의존성 • 승마시설 CIP

[승마시설 서비스 구성요소]



1. 촉진(Promotion)

촉진(Promotion)은 "고객에게 자사의 상품을 알리고 자사의 상품을 선택하게 하려는 마케팅 커뮤니케이션"으로 정의된다. 촉진의 목적은 정보를 제공하고 호의적인 태도를 가지도록 설득하며, 최종적으로 소비자 행동에 영향을 주어 구매를 이끌어내는 것이다.

승마 서비스는 제공지역을 기준으로 접근이 유리한 거주민이 이용하는 것이 편리하므로 촉진의 대상지역도 지리적으로 제약하는 것이 촉진수단의 사용효과를 높이게 된다. 이에 따라 촉진의 전달범위를 유효 반경 이내로 한정하고, 포괄적인 홍보보다는 전단지나 지역매체 광고가 효율적이다.

가. 촉진수단

촉진수단으로는 전통적으로 광고가 있으며, 최근에는 광고 이외의 촉진활동에 대한 중요성이 높아지는 바 판매촉진, 이벤트 기획, 홍보, 구매시점 촉진활동(POP) 등이 이에 해당한다.

- 세부적으로 광고에는 전통적인 TV, 인쇄, 인터넷, 옥외광고가, 판매촉진에는 할인, 쿠폰, 경품 등이 포함됨. 홍보, PR로는 기업광고, 스폰서십이 대표적이며 대인 커뮤니케이션에는 인적판매, 구전, 텔레마케팅 등이 속해 있음
- 다음은 승마시설업에서의 촉진수단별 홍보계획 사례임

온라인 마케팅	• 승마시설 공식 홈페이지, 공식블로그, 삼원승마클럽 카페, 카카오톡 플러스친구 운영 중 • 꾸준한 바이럴마케팅(블로그 홍보)과 네이버/다음/네이트 키워드 광고를 통한 적극적인 마케팅 • 11번가, SK초콜릿 등 온라인 쇼핑몰에 캠핑구매상품을 올려 캠핑 예약 및 홍보가 되도록 함
언론 마케팅 노력	• TV 방송, 인터넷 신문, 지역신문 등의 촬영에 적극적으로 협조해 알리는 데 주력을 두고 있음

[촉진수단별 홍보계획 사례(충남 S 레저) 1]

모바일 마케팅	• 카카오톡 플러스친구에 승마시설을 등록해 모바일로 상담 가능한 시스템 운영 중
오프라인 홍보물	• 프런트에 리플렛을 비치해 승마시설의 전반적인 소개가 가능하도록 고객에게 제공 • 전단지 시안을 제작해 공공 장소에서 배부 노력 • 행사 및 이벤트 시, 현수막을 제작해 서산, 태안 게시대에 일정 기간 동안 게시
행사유치	• 기업들의 세미나, 캠핑행사들을 적극적으로 유치해 단체고객에게 승마시설을 알릴 기회를 만드는 노력을 함
이벤트	• 캠핑객들을 위한 수시 이벤트를 공지해 관심을 유발하고 예약 유도 • 이벤트 및 혜택 제공으로 이미지 향상에 기여

[촉진수단별 홍보계획 사례(충남 S 레저) 2]

나. 촉진수단별 광고 및 홍보 사례

승마시설의 홍보 방향은 포괄적인 승마시설 소개 또는 신상품이나 할인정책에 대한 홍보가 있을 수 있다. 다음의 사례들은 각 매체별로 상이한 소구대상에게 승마시설에서 실시한 촉진 사례들이다.

- 인터넷 방송을 목적으로 CF를 제작했으며, 동영상은 모바일로도 방영되었고, 동영상 화면을 인쇄광고에도 활용한 홍보 우수사례
- 제공정보: 전반적인 기업소개, 생산 서비스 내용, 가격정책 등



[승마시설의 포괄적 소개 CF(충남 N 승마클럽)]



[승마 서비스 가격할인 CF(충남 N 승마클럽)]

- 대형 포털(네이버 블로그)에 승마체험과정을 현장 사진이나 체험 동영상으로 블로거들에게 소개하여 서비스의 우수성을 부각하여 구매욕구를 자극하는 간접 홍보
- 제공정보: 승마 서비스의 이용 과정과 느낌, 이용 권유



"오전에 승마체험을 하고 난 후 트레킹 체험을 했어요."

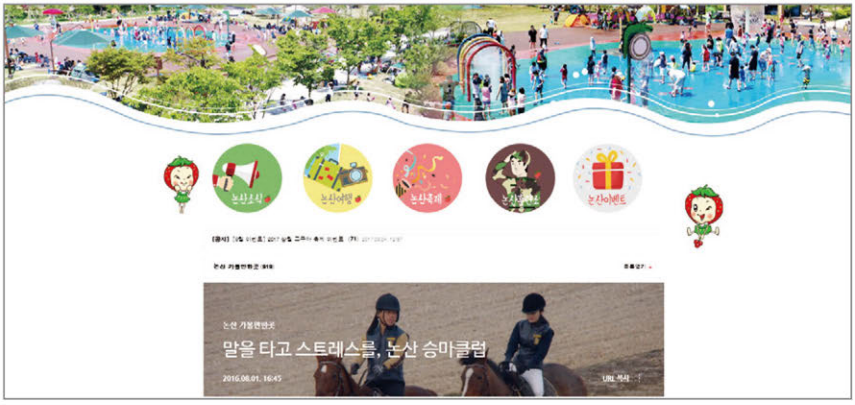


학교 아이와 함께 아이들이 좋아할 수 있는 넓은 곳이라면 어떨까요~

※ 자료 출처: http://blog.naver.com/PostPrint.nhn?blogId=mystory3579&logNo=220326283825

[블로그를 통한 홍보(경기 J 학교)]

- 1. 기초자치단체 대표 홈페이지에 방문자(군민, 관광객)를 대상으로 가볼 만한 곳의 하나로 게재하여 승마시설의 신뢰도를 높이는 홍보 / 2. 농촌여행 사이트에 방문자 대상의 추천여행지로 게재하여 승마시설의 존재를 알림
- 제공정보: 추천 관광지로서 승마시설 위치, 서비스 내용, 특색/연계된 관광시설물





※ 자료 출처: http://www.welchon.com

[공공기관 홈페이지 게재 홍보(충남 N 승마클럽)]

- 읍내 대형건물에 현수막을 걸어 통행인에게 고객 모집내용을 알리는 광고
- 제공정보: 승마시설의 회원모집 사실, 위치, 연락처



[건물 외벽 현수막 광고(전남 S 팜스)]

- 대도시 금융기관 객장 내에 설치된 PDP를 통해 금융거래자들에게 휴가기간에 많이 이용하는 레저(캠핑, 자동차 이용 + 승마) 장소와 상품내용을 전하는 광고
- 제공정보: 승마오토캠핑장의 소재지, 프로그램 소개



[대형 PDP 광고(경기 A 승마오토캠핑장)]

- 대형아파트 엘리베이터 내에 설치된 중형 점멸식 PDP 하측 우단 네 부분에 점멸 표출, 아파트 거주자나 방문객 대상으로 잠재고객에 대한 직접광고 형태
- 제공정보: 승마시설 존재 및 위치



[대형 PDP 광고(경기 B 승마클럽)]

- 대도시의 대로변에 설치되어 있으며, 승마시설 인근에 거주하는 통행객이 대상이어서 노출효과가 큰 현수막 광고
- 제공정보: 승마시설 개장 및 개인레슨/직장인 야간반 개설



[현수막 광고(경기 L 승마클럽/광주 O 승마클럽)]

- 승마시설과 연접된 대도시 스크린승마장 내에 비치되어 이용객 대상으로 유사 레저로의 확장이용을 촉진하고 있어 소구목적이 정확한 전단지 광고
- 제공정보: 할인쿠폰 지참 시 승마서비스 가격을 30% 할인 적용



[이용촉진을 위한 할인 제휴 전단지 광고(경북 S 승마장과 대구 스크린승마장)]

- 승마시설 개설을 계기로 내방객 또는 배포용으로 승마시설과 승마서비스 내용을 전달하고 있으며, 접이식의 소형(4쪽), 대형(8쪽) 팸플릿
- 제공정보: 승마시설의 차별성과 승마 서비스의 효과 설명



[접이식 팸플릿(경기 A 클럽/전남 S 팜스)]

- 승마 서비스(학교로 찾아가는 승마교실, 학생 체험학습) 개설 추진과 고객유치를 목적으로 1면 또는 앞면+뒷면 형식의 1매로 특정계층(학부모, 교육기관)을 대상으로 제작한 전형적인 홍보 전단지
- 제공정보: 개별상품의 상세내용, 승마시설의 차별성과 승마 서비스의 효과 설명

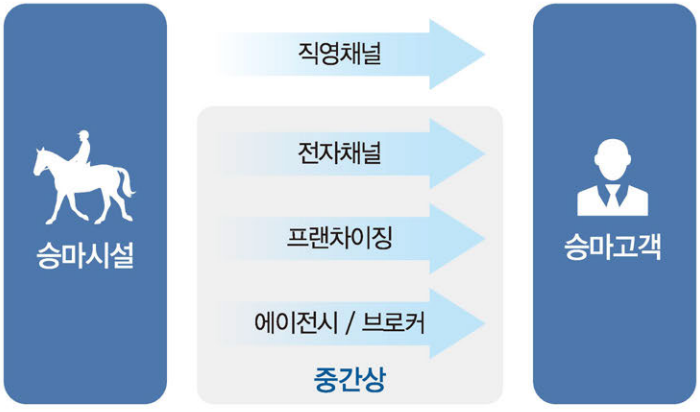


[**전단지**(충남 N 승마클럽/충북 J 체험장)]

2. 서비스 채널 개발(Place)

무형적인 서비스의 유통경로는 유형적인 일반재화와 달리 생산과 소비가 동시에 일어나는 서비스의 성격 때문에 유통채널이 서비스 제공자와 소비자로만 구성되며, 직접 소비자에게 서비스를 전달하므로 중간상이 존재하지 않는 경우가 많다.

승마시설에서도 서비스의 속성인 비분리성에 따라 계획적인 시장생산과 재고화가 어려워 통상의 유통경로는 승마시설과 승마고객 간에 바로 연결되는 직영채널이 대표적이나, IT 기반의 전자채널이나 프랜차이징 에이전트 등의 중간상 채널을 활용하여 서비스 판매 확장을 도모하는 경우가 많아지고 있다.

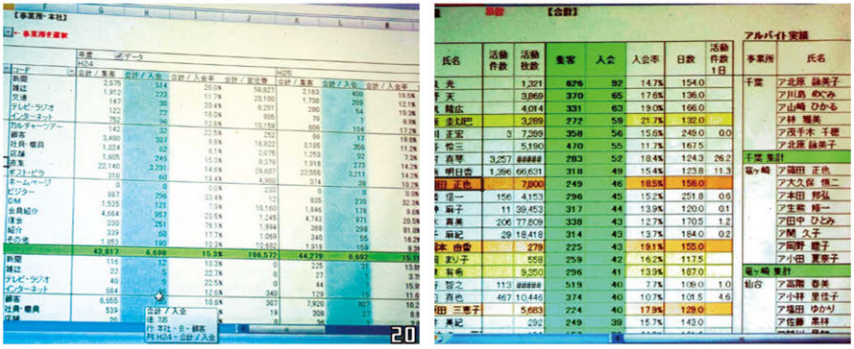


[승마 서비스 유통경로]

가. 직영채널 운영과 유통망 확충 사례

일본 크레인승마클럽은 1971년 설립 이후 일본 전역에 2017년 기준 35개소의 사업소로 지속적인 성장을 구가하고 있다. 일본의 승마 서비스 유통경로는 전통적인 서비스업 특성상 오랫동안 직영채널을 운영하고 있다.

직영채널의 영업 전담조직(본사의 영업부와 사업소의 영업사원)은 승마와 관련된 홍보활동, 초보자에 대한 체험승마를 통해 승마회원을 확보하는 직무를 담당하고 있다.



[고객모집 홍보 유형, 순위별(1~20위) 활동 상황과 성과]

- 유치활동 유형은 광고매체 활용(A형: 신문, 잡지, 교통광고, 카드 제휴)과 유치활동(B형: 영업사원 고객 유치, 직원 유치 점포개설 유치) 그리고 소개활동(C형: 회원의 소개, 회원 재가입, DM)이며, 각 유형 간에 시너지효과가 나타날 수 있게 구성
- 직영채널의 유치활동 중 영업사원의 기여율이 가입고객의 50% 이상임. 모집활동 내용은 쇼핑센터에서의 모객, 임차점포에서의 팸플릿 배포, 전철역 앞에서의 가두 설문조사를 통한 체험승마 프로그램 참여 유도 등임. 본사에서는 영업지도, 체험지도, 기승기술지도의 3분야 1팀으로 영업사원 육성 담당

이외에 일종의 중간상 조직으로 경영제휴 또는 위탁관리 등의 형태로 유통망을 확충해온 바 2014년 현재 총 32개소의 유통망 중에서 경영제휴 6개소, 공동경영 7개소, 기타 운영관리 1개소 등으로 중간상의 비중도 크다.

확충방법	사업소명(소재지 현)	개설연도	제휴 또는 파트너사
경영제휴	도부(사이타마현)	1986	도부철도㈜/일본 최대
	사야마(사이타마현)	1993	(유)사야마승마클럽(SRC)
	M&S(시가현)	1975	비와산장/산악외승
	히로시마(히로시마현)	1989	(유)마쓰야마승마클럽(MRC)
	도요사카에(히로시마현)	1996	
	마쓰야마(에히메현)	1986	

확충방법	사업소명(소재지 현)	개설연도	제휴 또는 파트너사
공동경영	류가사키(이바라키현)	1996	마루베니부동산
	가고가와(효고현)	1993	일본모직㈜(NIKKE)
	가나자와(이시카와현)	1993	V10스포츠클럽
	오카야마(오카야마현)	1992	양비버스㈜
	다카사키(군마현)	1992	(유)다카사키승마클럽(TRC)
	도카이(미에현)	1984	나고야철도㈜(名鐵)
	하마마쓰(시즈오카현)	1999	(유)하마마쓰마사공원(HAS)
운영관리	핫토리(오사카 부)	1985	(재)핫토리녹지협회

- 초기에는 재무자원의 부족으로 제휴사가 유통시설을 제공하고 필요 시 동사의 경영자원을 활용하면서 운영노하우를 발휘하는 형태로서 소위 일본식 '자매결연'이라고 일컫는 '경영제휴(제휴사와 사업이익의 분배)' 방식으로 유통망을 늘려왔으나 현재 동 방식은 더 이상 운영하지 않음
- 이후 ㈜크레인승마클럽도 공동으로 출자하고 이익의 1/2을 분배하는 '공동경영' 방식을 통해 유통망을 확충하는 방식으로 전환했음
- 이 밖에 지방자치단체의 공공영조물을 수탁하여 승마시설로 운영하는 '업무위탁' 사례도 있음

국내의 승마시설들은 아직 직영채널 위주의 유통망에 불과한 수준으로 일부 경영능력이 뛰어난 승마시설을 중심으로 프랜차이즈 도입 움직임을 보이거나, 일부 동호인(말달리자 클럽 등)을 중심으로 외승교환을 통한 유통망 확장 시도가 있으나 활발하지는 않다.

일본의 서비스 채널 확장방식인 경영제휴나 공동경영방식은 국내의 대형 승마시설 중에서 서비스 운영능력이 뛰어난 곳을 중심으로 벤치마킹이 가능할 것으로 보인다.

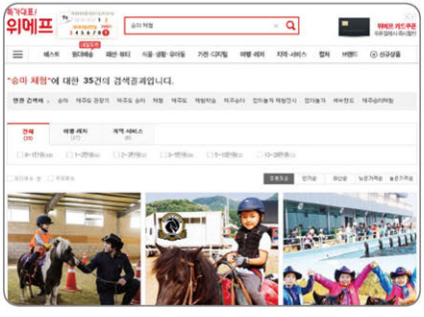
나. 전자채널을 활용한 유통채널 운영방식 도입

서비스시장에서는 IT 기반의 페이스북, 트위터 등의 소셜네트워크서비스(SNS: Social Network Service) 이용의 일반화에 따라 전자상거래 채널로서 소셜커머스의 거래비중이 높아지고 있다.

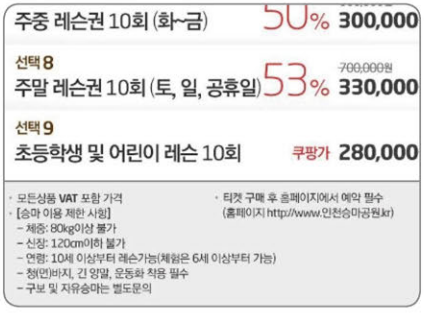
- 국내의 대표적인 소셜커머스사로는 쿠팡, 위메프, 티몬이 상위 그룹이며 이 밖에도 옥션, 11번가, G마켓 등에서 분야별로 특화 운영

이는 향후 중간상으로 전자채널의 역할이 커져나간다는 의미로서 승마 서비스시장도 예외는 아니며, 오히려 가격할인이나 통합된 서비스 콘텐츠를 저렴하게 이용할 수 있어 승마시설업 유통망으로도 도입이 활발하게 이뤄지고 있다.

- 위메프와 쿠팡에서는 승마서비스 이용권을 단일상품으로 파격적인 할인가로 판매하고 있어 가격지향적인 소비촉진을 도모하고 있음
- 승마 서비스를 단일상품으로 취급하기도 하지만 티몬에서는 여행서비스로서 교통, 숙박, 음식, 즐길 거리 등을 통합한 패키지 내에 부속 콘텐츠로 판매하기도 함



[승마체험(경기 J 말학교, 위메프)] ※ 자료 출처: http://search.wemakeprice.com/



[승마레슨권 판매(인천 | 승마시설, 쿠팡)]

"제주도 3인 가족 휴가비용, 티몬에서 57만원에 가능?"

【서울=뉴시스】 최선윤 기자 = #. 직장인 김영한(43)씨는 바쁜 회사 일정 탓에 여름 휴가를 아직도 가지 못했다. 김 씨는 바다에 가고 싶다고 노래를 부르는 10살 아들과 와이프의성화에 못이겨 8월이 지나기 전 휴가를 다녀오기로 결심하고, 아직 물놀이가 가능한 제주도로 목적지를 정했다.

이처럼 아직도 가족 여름 휴가를 떠나지 못한 사람들에게 8월 말 떠나는 제주도 여행을 추 천한다. 광복절을 기점으로 항공권과 숙박료, 렌터카 등의 기본 비용이 평시 가격대로 돌 아왔기 때문이다.

티몬에서는 항공권은 물론, 호텔에서 펜션, 게스트하우스까지 모든 형태의 숙박과 렌터카 예약을 한번에 해결할 수 있다.

먼저 월요일출발 수요일 도착일정으로 짠 티켓 값은 티웨이항공을 통해 1인당 왕복 7만 8200원이면 끊을 수 있다. 일정과 시간대를 조금씩 조정하면 더 저렴하게도 가능하다.

최근 2~3년동안 서귀포를 중심으로 많은 중급호텔들이 신축돼 숙소도 쉽게 예약이 가능하다. 주중 가격은 주말보다 저렴한 1박에 4만5000원선, 2박엔 9만원이면 충분하다.

경차를 48시간 렌트하는데 드는 비용은 3만6000원수준이다. 자차보험이 포함된 가격이다. 중형차로 업그레이드하더라도 5만원선이면 예약이 가능하다.

티몬을 통해 즐길거리도 추가할 수 있다. 요트체험은 인당비용이 3만3000원, 승마체험은 인당비용이 3500원수준이다.

맛집 역시 티켓구매를 통해 방문하면 저렴하다. 제주 KAL호텔조식뷔페를 성인 1만9000원과 소아 1만5000원에, 기존가 대비 32% 할인된 가격으로 예약할 수 있다. 제주산 흑돼지 쌈밥정식도 원래 가격보다 18% 할인된 가격 인당 1만3000원에 구매가 가능하다.

이처럼 3인가족이 2박3일 제주여행에 필요한 거의 모든 것 을 티몬에서 구입할 때 필요한 비용은 총 57만원 수준이다.

이외에도 각종 관광지입장권과 액티비티 이용권을 할인된 가격에 구입할 수 있어 가족여행은 물론 친구와 연인끼리의 여행스케줄을 정할때 많은 도움을 받을 수 있다.

※ 자료 출처: 뉴시스

[휴가패키지로 승마체험 포함(제주 G 승마체험장, 티몬)]

3. 서비스 전달과정 구축(Process)

서비스 프로세스란 "서비스가 전달되는 절차나 메커니즘 또는 활동들의 흐름"을 의미하며, 대부분의 서비스는 일련의 과정(process)이며 흐름(flow)의 형태로 전달된다.

승마시설에서의 서비스 프로세스는 상품 그 자체임과 동시에 서비스 전달과정의 유통이라는 성격을 가지고 있다. 특히 승마 서비스는 말과 교관, 그리고 마장이 고객과 떨어져서는 생각할 수 없는 서비스의 동시성과 비분리성이라는 고유의 특성이 가장 크게 나타나기에 서비스 제공의 전 과정과 거기에서 얻어지는 경험이 총체적인 서비스 품질을 형성한다.

가. 서비스 전달체계에 대한 사전 고지 실시

승마시설에서는 서비스 단계별로 전달되어야 할 내용을 적절한 장소에 게시하거나 자료로 전달하여 고객의 서비스 기대수준에 대한 과잉을 방지하고, 종사자에게는 제공수준의 최저한을 알게 한다.

대부분의 승마시설에서는 서비스의 진행과정이나 내용을 팸플릿 배포 또는 접수창구, 휴게실 등에 걸개그림으로 게시하는 형태를 취한다.



[입장 이후 하마까지의 진행과정 사례(일본 크레인승마클럽)]

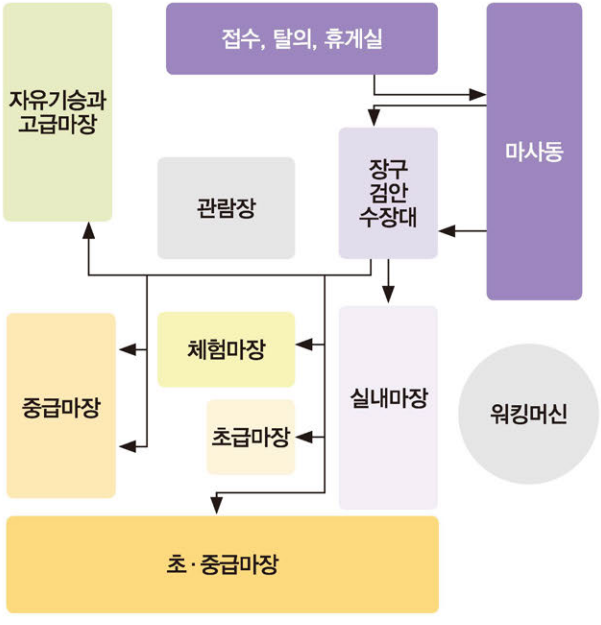
나. 고객의 편의성 제고와 승용마의 안전을 고려한 서비스 레이아웃 구축하기

일본 크레인승마클럽의 가고가와 사업소는 비교적 최근에 개설한 사업소로서 그간의 승마시설 운영경험에서 나온 서비스 프로세스 중 개선이 필요한 사항을 반영하여 시설 및 프로세스를 구축한 것으로 알려져 있다.

우선 넓지 않은 면적(20,000㎡ 승용마 110두, 승마회원 1,300명)임에도 불구하고 고객의 동선에 따라 시설배치를 한 것이 특징이다. 먼저 고객의 진입과 퇴장지역인 고객휴게실이나 관람장을 시설의 중앙 또는 부지 중앙에 배치했고, 배정된 승용마를 직접 인수하고 장안하기 위한 마사동과 검안시설을 연접 배치하여 고객의 동선을 짧게 했다.

그리고 장안소와 수장대를 중심으로 각각의 마장으로 가는 진입로를 설치하여 일시에 입장하여 기승이 가능하고 동시에 퇴장하여 수장을 한 후 마사동에 승용마를 입사시켜 승용마의 안전을 도모했다.

주요 시설로 마방과 수장대(좌측 연접 설치)의 배치, 기승능력에 따라 시계방향으로 크게 구획(그물망, 가로수 등)된 마장은 상호 충돌요소를 줄이고 초보자 마장은 가



[고객과 승용마 위주의 동선 구성 사례(크레인 가고가와 승마시설)]

깝게 배치하여 교육효율을 높일 수 있으며, 세부용도별로 4개 마장[전면 3구획(초·중급), 우측(자유기승 등)]으로 구획되었다.

크게 구획된 마장은 내부를 재차 단위과정별(10여 명 이내) 플라스틱 펜스로 원형이나 각마장(角馬場)화하여 공간효율을 높였으며, 고객과 상관없는 워킹머신이나 퇴비장은 마사동과 연접된 구석으로 배치하여 종사자의 업무효율도 고려했다.

다. 가변성과 고객선호도를 고려한 시설물 구조 변경하기

일본에서는 1990년대 초반까지 폐쇄형 실내마장이 주를 이뤘으나 사양관리와 소규모 강습을 선호함에 따라 공간 구획이 자유로운 개방형 구조로 바뀌어왔으며, 최근에 신축된 가고가와 승마장의 실내마장은 천장과 측면을 개폐식의 저렴한 시설로 전환했다.


유후인(1990)


가나자와(1993)


류가사키(1996)


에나(1998)

[실내마장 구조 및 용도의 변천 내용]

이는 고객의 동선 구조와 선호 프로그램의 변화에 부응하여 기승프로세스의 개선을 위한 조치였으며, 부수적으로 투자 및 유지비용 규모도 줄이는 효과를 거뒀다. 국내의 경우에는 대부분 폐쇄형을 선호하나 일부 개방형으로 바뀌어가거나 경제적인 이유로 아직도 간이 개방형 마장 형태가 대부분이다.





[가변형 개방형 실내마장(크레인 가고가와 승마시설)]




[**개방형 실내마장**(경북 W 승마시설)**과 지붕형 원형마장**(충남 C 승마시설)]

4. 서비스 증거 만들기(Physical Evidence)

서비스의 물리적 증거는 서비스가 전달되고, 서비스 제공자와 고객의 상호작용이 이뤄지는 환경으로서 무형적인 서비스를 전달하는 데 동원되는 모든 유형적 요소를 포함한다.

이러한 물리적 증거는 고객의 구매 의사결정에 영향을 미치고, 서비스 품질에 대한 단서로서 고객의 기대와 평가에 영향을 주는 것은 물론 서비스를 제공하는 종사자의 태도와 생산성에도 영향을 주는 유형의 요소다.

물리적 증거로는 시설의 외형, 간판, 안내표지판 등의 외부환경과 내부 장식, 표지판, 벽의 색상, 가구 등의 내부환경이 있다. 기타 유니폼, 입장티켓, 웹사이트 등도 물리적 증거로서의 역할을 하고 있다.

가. 홍보물 등에 적용되는 로고 및 기업이미지통합프로그램(CIP) 제작

RIDING CLUB
CRANE



[승마클럽 로고 적용 사례]

나. 고유공간의 서비스 분위기 형성

시설적 측면에서 승마시설의 고유공간은 마장, 접수대, 관람 및 휴게 공간 그리고 승마용품 판매 공간 등을 들 수 있다. 일본 크레인승마클럽의 경우 신설 또는 개보수의 경우 각 공간의 레이아웃을 동일하게 꾸며 어느 사업소를 방문하더라도 크레인승마클럽이라는 이미지를 각인시키고 있다.



[접수대/고객휴게실, 관람 장소/승마용품 매점]

2017 지역서비스 개발사업 분류체계

분류	서비스 유형	가이드라인
아동 재활	• 영유아발달지원 • 아동·청소년 심리지원 • 아동·청소년 정서발달 • 인터넷 과몰입 아동청소년 치유 등	• 전문가 의뢰나 사정평가도구 활용, 이용자 선정 • 발달상태, ADHD 척도 등 전문적 진단 실시 • 발달 지연 또는 문제가 나타나는 분야에 대한 개별 재활계획 수립(상담 및 놀이·언어·미술·인지 분야 중 검증된 프로그램 사용) • 사후 진단평가 및 주기적인 부모상담 실시
아동 역량 개발	• 아동·청소년 비전형성지원 등	• 아동의 잠재력인 역량개발 및 자기주도력 향상을 위한 통합서비스 제공(라이프코칭, 리더십, 자기표현활동 등) ※ 단순 학습, 단순 체험만 제공하는 사업 배제 • 역량 강화 진단지표 설정 및 사전·사후 아동의 자존감·사회성 검사 실시 • 주기적인 부모상담 실시
노인·장애인 사회 참여 지원	• 노인·장애인을 위한 돌봄 여행	• 표준모델에 따라 실시
신체 건강 관리	• 시각장애인 안마	• 표준모델에 따라 실시
	• 노인 맞춤형 운동 • 장애인·산모 등 건강취약계층 운동 • 비만아동 건강관리 등	• 예방적 성과가 뚜렷한 프로그램으로 설계 • 분기별 건강진단 실시 • 이용자의 질환을 고려한 맞춤형 프로그램 설계 • 생활습관 개선 등 지속 가능성 확보
	• 장애인 보조기기 렌털	• 표준모델에 따라 실시
정신 건강 관리	• 정신건강 토털케어 • 자살위험군 예방서비스	• 치료적 서비스를 제외한 상담 및 일상생활 지원, 통원 지원, 사회적응 지원 실시
가족 역량 강화	• 다문화가정 아동발달 지원 등	• 단순 학습·체험·여가활동 배제 • 개별적 상황을 반영한 상담 포함 • 타 사업 사각지대에 한해 지원

※ 자료 출처: 2017 지역사회서비스 투자사업 안내, 보건복지부

■사회서비스 이용 및 이용권 관리에 관한 법률 시행규칙[별지 제1호 서식]〈개정 2015. 8. 31〉

사회서비스 제공자 등록신청서

※ 제2쪽의 작성방법을 참고하시기 바라며, [ ]에는 해당되는 곳에 "√" 표시를 합니다. (3쪽 중 제1쪽)

접수번호		접수일	처리기간	30일
① 서비스 종류				

사회서비스 제공자			
② 신청인 (대표자)	성명(법인·단체는 대표자)		주민등록번호
	법인·단체명		법인등록번호
	주소		전화번호
③ 기관명			사업자등록번호(고유번호)
④ 소재지	주소		
	전화번호	팩스번호	전자우편주소
⑤ 설립구분	[ ] 국가 [ ] 지방자치단체 [ ] 법인( ) [ ] 개인 [ ] 기타( )		
⑥ 시설기준	시설면적 ㎡		설비·비품
⑦ 인력기준	기관장 및 관리책임자 총 명		제공인력 총 명
⑧ 기관장	성명	자격	경력
⑨ 관리책임자	성명	자격	경력
⑩ 지급계좌	예금주	은행명	계좌번호

「사회서비스 이용 및 이용권 관리에 관한 법률」 제16조제1항 전단 및 같은 법 시행규칙 제7조제1항에 따라 위와 같이 사회서비스 제공자 등록을 신청합니다.

년 월 일

신청인 (서명 또는 인)

시장·군수·구청장 귀하

신청인 제출서류	1. 「사회서비스 이용 및 이용권 관리에 관한 법률 시행규칙」 제7조제2항 각 호에 따른 서류(외국인인 경우에만 해당합니다) 2. 「사회서비스 이용 및 이용권 관리에 관한 법률 시행규칙」 제9조에 따른 등록기준을 충족하는지를 확인할 수 있는 서류(인력의 자격증 사본, 근로계약서 등) 각 1부	수수료 없음
담당 공무원 확인사항	1. 법인 등기사항증명서(법인만 해당합니다) 2. 건물등기부등본	

210㎜×297㎜[백상지(80g/㎡) 또는 중질지(80g/㎡)]

양식

사회서비스 제공자 등록신청서

동의서

본인은 사회서비스 제공자로 등록한 후 「사회서비스 이용 및 이용권 관리에 관한 법률」 제19조제1항 및 같은 법 시행규칙 제13조제1항에 따라 제공하는 사회서비스의 종류 · 내용, 인력, 시설 · 장비 등의 현황 정보 등을 성실히 제출하고, 「사회복지사업법」 제6조의3에 따른 전담기구(이하 "전담기구"라 한다)에서 운영하는 홈페이지에 제공기관 회원으로 가입하여 그 정보 등을 게시할 것을 서약하며, 전담기구에서 운영하는 홈페이지에 본인이 게시한 정보가 변경되었거나 사실과 다를 경우에는 전담기구에서 이를 확인하여 직접 수정하는 것에 동의합니다.

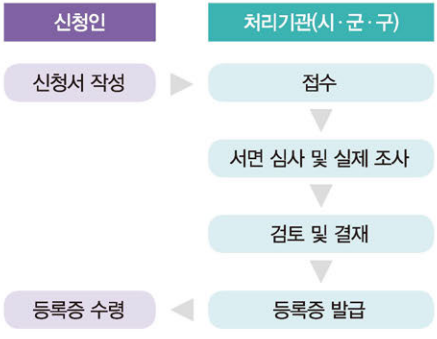
신청인(대표자) (서명 또는 인)

작성방법

① 기관에서 제공하려는 사회서비스의 유형 및 사업명을 적습니다.
※ 「사회서비스 이용 및 이용권 관리에 관한 법률 시행규칙」 별표 1을 참조하여 작성하고, 지역사회서비스의 경우에는 세부 사업명도 적습니다.
② 법인인 경우에는 법인명, 법인 대표자 성명, 법인등록번호, 주소, 전화번호를 적습니다.
법인이 아닌 경우에는 신청인(대표자)의 성명, 주민등록번호, 주소 및 전화번호를 적고, 단체인 경우에는 단체명을 적습니다.
③ 등록하려는 제공기관의 명칭, 사업자등록번호 또는 고유번호를 적습니다.
④ 등록하려는 제공기관의 주소, 전화번호, 팩스번호, 전자우편주소를 적습니다.
⑤ 등록하려는 제공기관의 형태를 표기합니다.
※ 법인의 경우 ( )에 재단법인, 사단법인, 의료법인, 사회복지법인, 종교법인, 학교법인 등 구체적으로 적습니다. 단체인 경우 비영리민간단체, 종교단체, 법인이 아닌 사단, 재단 등 구체적으로 적습니다.
⑥ 등록하려는 제공기관의 시설면적과 통신설비, 집기 등 사업 수행에 필요한 설비와 비품을 적습니다.
⑦ 등록하려는 제공기관의 기관장, 관리책임자, 제공인력의 수를 적습니다.
⑧·⑨ 기관장 및 관리책임자의 성명, 자격, 경력을 적습니다.
⑩ 기관장 명의(법인인 경우 법인 명의)의 계좌번호 등을 적습니다.

처리절차

이 신청서는 아래와 같이 처리됩니다.



(3쪽 중 제3쪽)

지역사회서비스(세부사업명:) 개요서

※ [ ]에는 해당되는 곳에 "√" 표시를 합니다.
※ 이 개요서는 지역사회서비스 투자사업의 경우에만 작성합니다.

<table>
<tr><td>작성기준</td><td colspan="3">[ ] 1회당 [ ] 1인당 [ ] 그 밖의 기준 ( )</td></tr>
<tr><td rowspan="2">서비스
제공내용</td><td>기본서비스</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>부가서비스</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td rowspan="3">서비스 단가 및
산출근거</td><td>구분</td><td>단가</td><td>산출근거</td></tr>
<tr><td>기본서비스</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>부가서비스</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>서비스
제공주기 및 시간</td><td colspan="2">[ ] 월 ( )회, 회당 ( )분
[ ] 주 ( )회, 회당 ( )분</td><td>서비스
제공기간</td><td></td></tr>
</table>

승마트레킹 안전사항 안내 및 동의서

※ 기재착오 및 누락 등에 의한 불이익은 작성자에게 있으며, 아래 내용을 반드시 읽어보시고, 모든 내용을 작성해 주시기 바랍니다.

□ 체험자 일반사항

성 명	생년월일	성별	연락처	주 소 (~동 까지만 기재)	서명
		남		대구 달서 [illegible]	
신청일		입금일		이용 코스	
2021. 10. 29				장	

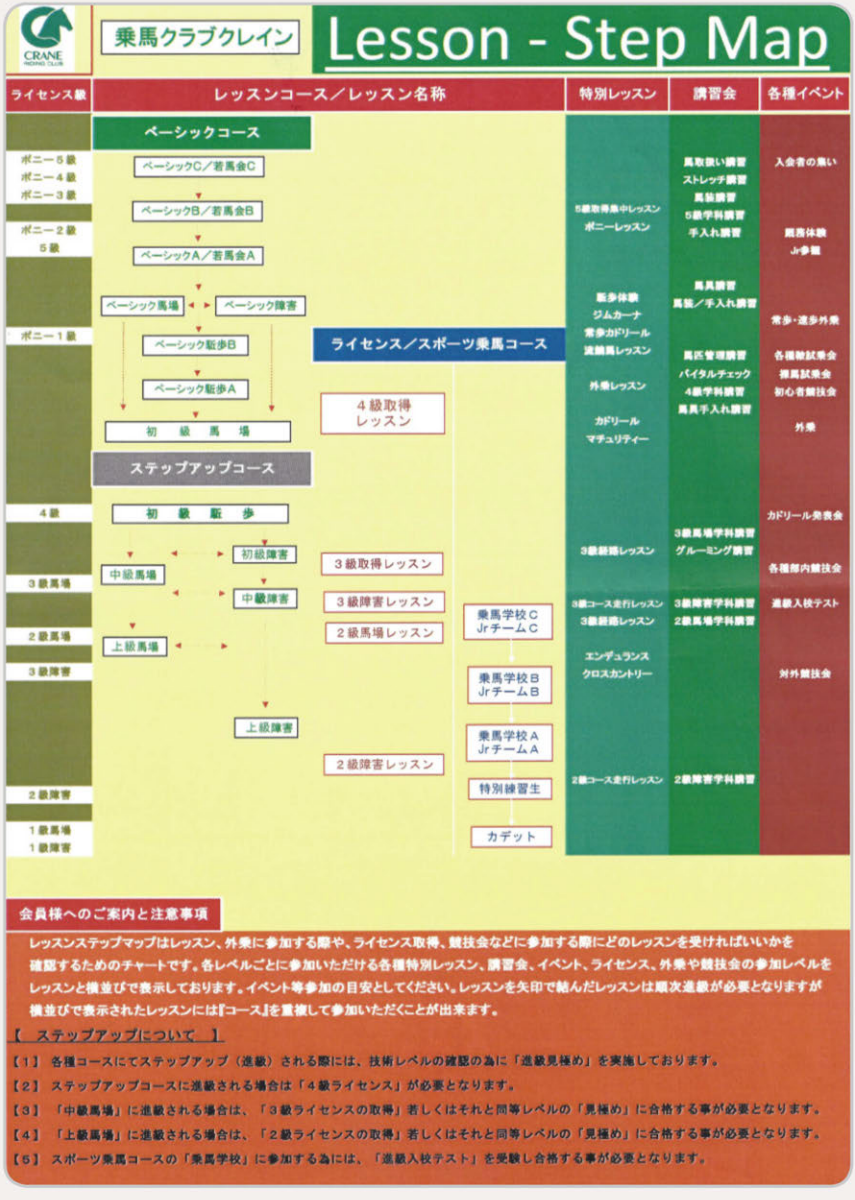
1. 상기 본인은 전문적인 승마경험(경력 2 년)이 있으며, 하늘목장의 승마트레킹 체험을 희망합니다. (승마트레킹 경험 회)
2. 상기 본인은 에서 【승마 및 일련의 과정】을 행함에 있어서 전적으로 본인의 요구와 요청에 의하여 진행되었습니다.
   또한, 운영책임자를 통하여 **【승마를 위한 필수 안전장구(헬멧, 가슴보호대, 장갑, 부츠 등)의 착용, 마필별 특성, 복장 내·외 승마 환경, 사고발생 가능성 등 승마를 위한 모든 경우에 해당하는 주의사항】**을 안내받거나 또는 '질의응답' 하는 등 **제반사항을 완벽하게 이해**한 후 본인의 판단과 선택에 따라 【승마 및 일련의 과정】이 이루어졌습니다.
   따라서, 승마장 운영자의 과실이 분명한 범위 외의 【승마 및 일련의 과정】 속에서 체험자의 과실에 의해서 발생할 수 있는 사고에 있어서는 『하늘목장』 및 관계자에게 민·형사상 책임을 묻지 않을 것과 본 『동의서』가 법적 효력을 갖는 것을 인지하였으며, 기술된 모든 내용을 체험자 본인(또는 보호자)이 직접 확인 및 동의하여 서명합니다.
3. 아울러 본인이 작성한 내용을 기반으로 의 알림내용(무료 및 특별행사 등) 등의 정보수신에 동의하고, 활동 중 촬영사진 및 영상은 홍보용으로 사용될 수 있음에 동의하며, 본 사업과 관련하여 본인이 작성한 개인정보 내용의 전체 또는 일부가 유관기관(행정군 등)에 제공되는 것에 동의합니다.

20 1 년 10 월 29 일

※체험자가 미성년자인 경우 작성

보호자 또는 법정대리인	성 명	(서명)
	연락처	

승마 프로그램 체계도


乗馬クラブクレイン
Lesson - Step Map
ライセンス級
レッスンコース／レッスン名称
特別レッスン
講習会
各種イベント
ベーシックコース
ポニー5級
ポニー4級
ポニー3級
ポニー2級
5級
ベーシックC／若馬会C
ベーシックB／若馬会B
ベーシックA／若馬会A
ベーシック馬場
ベーシック障害
ポニー1級
ベーシック駈歩B
ベーシック駈歩A
初級馬場
ライセンス／スポーツ乗馬コース
4級取得
レッスン
ステップアップコース
4級
初級駈歩
初級障害
3級馬場
中級馬場
中級障害
3級取得レッスン
3級障害レッスン
2級馬場レッスン
乗馬学校C
Jrチームc
2級馬場
上級馬場
3級障害
乗馬学校B
Jrチームb
上級障害
乗馬学校A
Jrチームa
2級障害レッスン
特別練習生
2級障害
カデット
1級馬場
1級障害
5級取得集中レッスン
ポニーレッスン
騎乗体験
ジムカーナ
常歩カドリール
流鏑馬レッスン
外乗レッスン
カドリール
マチュリティー
3級騎座レッスン
3級コース走行レッスン
3級騎座レッスン
エンデュランス
クロスカントリー
2級コース走行レッスン
馬取扱い講習
ストレッチ講習
馬装講習
5級学科講習
手入れ講習
馬具講習
馬装／手入れ講習
馬匹管理講習
バイタルチェック
4級学科講習
馬具手入れ講習
3級馬場学科講習
グルーミング講習
3級障害学科講習
2級馬場学科講習
2級障害学科講習
入会者の集い
騎乗体験
Jr参観
常歩・速歩外乗
各種騎試乗会
裸馬試乗会
初心者競技会
外乗
カドリール発表会
各種部内競技会
進級入校テスト
対外競技会
会員様へのご案内と注意事項
レッスンステップマップはレッスン、外乗に参加する際や、ライセンス取得、競技会などに参加する際にどのレッスンを受ければいいかを確認するためのチャートです。各レベルごとに参加いただける各種特別レッスン、講習会、イベント、ライセンス、外乗や競技会の参加レベルをレッスンと横並びで表示しております。イベント等参加の目安としてください。レッスンを矢印で結んだレッスンは順次進級が必要となりますが横並びで表示されたレッスンには『コース』を重複して参加いただくことが出来ます。
【 ステップアップについて 】
【1】 各種コースにてステップアップ（進級）される際には、技術レベルの確認の為に「進級見極め」を実施しております。
【2】 ステップアップコースに進級される場合は「4級ライセンス」が必要となります。
【3】 「中級馬場」に進級される場合は、「3級ライセンスの取得」若しくはそれと同等レベルの「見極め」に合格する事が必要となります。
【4】 「上級馬場」に進級される場合は、「2級ライセンスの取得」若しくはそれと同等レベルの「見極め」に合格する事が必要となります。
【5】 スポーツ乗馬コースの「乗馬学校」に参加する為には、「進級入校テスト」を受験し合格する事が必要となります。

과 업 내 용 서

용 역 명	방과후학교(승마, 유소년승마) 프로그램 운영 용역
주관기관	연산초등학교

2017. 5.

구 분	소 속	담당자	전화번호
용역내용	연산초등학교	이 석	733-0657
입 찰	연산초등학교	최평진	734-2578

1. 과업개요

가. 과 업 명: 2017학년도 연산초등학교 방과후학교(승마, 유소년승마) 프로그램 운영 용역
나. 과업기간: 2017. 5~ 2018. 2. 28
다. 사업예산: 금 23,520,000원(참여 인원수에 따라 가감될 수 있음)
라. 사업결과물: 방과후학교 프로그램 운영, 운영결과보고서, 프로그램 활동 공개

2. 과업의 목적

가. 창의적인 교육경험의 제공을 통해 창의융합형 인재 육성
나. 학생·학부모의 요구에 부합하는 다양한 방과후학교 프로그램 운영

3. 과업의 내용: 방과후학교(승마, 유소년승마) 프로그램 운영

방과후학교 승마 및 유소년승마 프로그램 운영은 아래 사항에 따라 운영한다. 다만, 그 세부일정과 내용은 발주기관과 협의를 통해 확정하고, 확정된 세부 계획을 발주기관에 제출해야 한다.

연번	프로그램명	예상인원 (학년)	운영기간	운영시간	운영 횟수
1	승마	60명 (1~6학년)	2017. 5 ~2018. 2. 28	수 (격주 1회, 4시간)	7개월 17회
2	유소년승마	60명 (1~6학년)	2017. 5 ~2018. 2. 28	수 (격주 1회, 4시간)	7개월 11회

세부계획에 포함되어야 할 내용

- 프로그램별 세부일정 및 내용(교육과정계획, 운영계획 등)
- 과업에 참여하는 강사와 지원인력에 대한 현황 및 투입·운용방법 등
- 안전지도 및 안전관리 계획 등(학생 안전사고 보험가입 필수)
- 기타 발주기관이 필요로 하여 요구하는 사항

4. 과업의 추진일정

구분	추진 내용	시기
계약체결 및 협의 진행	• 프로그램별 세부일정과 내용에 대해 발주기관과 협의 진행	착수신고서 제출 전
세부 운영계획 제출	• 협의 완료된 세부 운영계획서 제출	2017. 5 (착수신고서 제출 시)
프로그램 운영	• 방과후학교 프로그램 운영	2017. 5~2018. 2
프로그램 활동 공개	• 프로그램 활동 공개 실시(연 2회)	2017. 6 / 2017. 10
운영 결과보고서 제출	• 운영 결과보고서 제출 • 최종 정산서 제출	2018. 2

5. 과업수행 시 준수사항

가. 강사관리

1) 계약상대자는 과업수행에 참여하는 강사 및 지원인력에 대해 신규·교체 등 변경에 관한 모든 경우에 반드시 발주기관에 사전보고를 해야 하고, 발주기관의 동의를 받은 후 참여시켜야 한다.

2) 계약상대자는 착수신고서 제출 전까지 진행하는 발주기관과의 프로그램별 세부 운영계획 협의 시 과업수행에 참여 가능한 강사 및 지원인력에 대한 자료를 발주기관에 제공하여 협의를 진행해야 하고, 착수신고서 제출 시 과업수행 참여가 최종 확정된 강사 및 지원인력에 대한 자료를 포함한 세부계획을 발주기관에 제출해야 한다.

3) 계약상대자는 성범죄 경력, 아동학대 전력 등으로 자격이 없는 강사 및 지원인력을 과업수행에 참여시켜서는 아니 된다. 또한, 발주기관이 시행하는 과업수행 전 강사 및 지원인력에 대한 성범죄 경력 및 아동학대 전력 조회에 적극 협조해야 한다.

4) 계약상대자는 발주기관이 과업수행에 참여하는 강사 및 지원인력의 해태, 현저한 프로그램 운영 능력 부족, 각종 민원 등을 이유로 교체를 요구할 경우에는 이를 수용해야 한다.

5) 계약상대자는 과업수행에 참여하는 강사 및 지원인력 등이 수강생을 체벌하거나 인격을 모독하는 행위를 하지 않도록 해야 한다.

6) 계약상대자는 과업의 효율성 증대를 위해 지속적으로 과업수행에 참여하는 강사 및 지원인력에 대한 교육 및 연수 등을 실시해야 한다.

7) 계약상대자는 강사 및 지원인력과의 계약에 일방적으로 불리한 사항을 넣지 않도록 하고, 제출한 인건비 지급확약서의 기초금액(공고금액) 대비 인건비 지급비율을 준수한다.

나. 과업수행

1) 계약상대자는 프로그램 운영을 총괄하며, 강사 및 지원인력 관리, 방과후학교 행정 지원업무 등을 수행한다.
2) 계약상대자는 강사 및 지원인력 등의 구체적인 활동내용을 발주기관과 합의하여 정한 후 수행토록 한다.
3) 계약상대자는 발주기관과 월 1회 이상 업무협의회를 개최하는 등 방과후학교 프로그램 운영 개선을 위해 노력해야 한다.
4) 계약상대자는 특별한 사유에 의해 대체인력을 참여시켜야 하는 경우, 대체인력은 성범죄 경력, 아동학대 전력 등으로 과업수행에 지장이 없는 자 중 발주기관의 동의를 받은 자로 한다.
5) 계약상대자는 근로기준법 등 과업수행과 관련한 관계 법령 및 지침을 준수해야 하고, 제안서 제출 시 근로조건 이행 확약서에 동의한 경우에는 동의한 사항을 준수해야 한다.
6) 계약상대자는 발주기관이 방과후학교 운영 및 프로그램 활동에 대한 평가를 실시할 경우에 적극 협조해야 한다.
7) 계약상대자는 프로그램 운영에 대한 설명 및 보고의무가 있으며, 발주기관에서 프로그램 운영 개선을 요구할 경우 최대한 수용하되, 불합리한 요구라고 판단될 경우에는 그 사유를 문서를 통해 제출하여 발주기관과 협의해야 한다.
8) 계약상대자는 발주기관이 방과후학교 프로그램 활동 참관 또는 공개를 요청할 경우 수용해야 한다. 다만, 일정과 방법 등 세부사항에 대해서는 발주기관과 협의를 통해 진행할 수 있다.
9) 계약상대자는 불가피한 사정에 의해 별도의 보강이 필요한 경우 발주기관과 협의하여 보강할 수 있다.
10) 계약상대자는 발주기관의 공식일정 등으로 인해 프로그램 운영이 불가능할 경우를 대비하여 발주기관에 공식일정 등을 사전에 요청해야 하며, 이 경우에는 학교일정을 반영하여 프로그램을 운영해야 한다.
11) 계약상대자는 수요인원 변경 등으로 프로그램의 추가 및 폐강을 하고자 할 경우에는 발주기관의 동의를 받아야 한다.
12) 계약상대자는 발주기관이 정한 양식에 따라 사업 운영결과보고서를 작성하여 계약 만료 14일 전까지 제출해야 한다(인쇄본 1부 및 한글 파일).

다. 안전관리

1) 계약상대자는 방과후학교 프로그램 운영 시 안전사고가 발생하지 않도록 최선의 노력을 다해야 하며, 안전사고 발생 시 즉시 응급조치 및 유관기관에 상황을 전달하고, 추후 발주기관과 협의한다.

2) 계약상대자는 특별활동에 대한 방과후학교 프로그램을 운영하고자 하는 경우, 사전에 프로그램별 안전계획을 수립하여 발주기관의 승인을 받아야 한다.

3) 프로그램별 안전계획에는 보험가입 현황 및 영업 배상 책임보험증권 사본(유효기간, 사고당 보험금액, 보상범위 등이 목적에 적합해야 함), 관련차량 학교출입 이용 시 차량보험 증권 사본 등을 첨부하고, 학생인솔 및 관리 내용, 안전요원 배치계획, 안전사고 대책, 사전안전교육 등을 포함해야 한다.

라. 대가지급

1) 계약상대자는 제안서 제출 시 인건비 지출이행 확약서에 제출한 사항에 대해 이를 준수해야 한다.

2) 계약상대자는 매월 1회 발주기관에 기성대가 지급을 요청할 수 있다. 다만, 인건비와 경비는 발주기관이 요구하는 지출증빙자료를 제출해야 하며, 발주기관은 지출증빙자료를 검토 후 확인된 사항에 대해서만 대가를 지급한다.

3) 계약상대자는 매월 1회 강사 및 지원인력에 대한 인건비를 지급해야 한다. 만일 계약상대자가 전월 강사 및 지원인력에 대한 인건비를 미지급하거나 지출증빙자료를 제출하지 못할 경우에는 기성대가 요청 시 당월 일반관리비와 이윤을 요구할 수 없고 발주기관은 지급하지 아니한다.

4) 계약상대자는 발주기관이 대가지급과 관련해 자료를 요청할 경우에는 즉시 이에 응해야 하며, 자료 제출 거부로 인해 불이익을 있을 경우 이에 대한 책임을 물을 수 없다.

마. 보안사항

1) 계약상대자는 보안각서(업체대표)와 보안서약서(프로그램 강사, 지원인력)를 제출해야 한다.

2) 계약상대자와 프로그램 강사 및 지원인력은 과업을 수행하면서 취득한 모든 기록 및 정보(학생 개인정보 등)를 발주기관의 동의 없이 외부에 누설하거나 제공할 수 없다.

3) 계약상대자와 프로그램 강사 및 지원인력 등이 발주기관의 동의 없이 외부에 보안사항의 누설 또는 제공으로 사회적인 물의를 야기했을 때 발주기관은 계약상대자에게 민·형사상의 책임을 물을 수 있다.

4) 계약상대자는 기타 사항에 대해서는 보안업무 규정에 따라야 한다.

6. 기타 사항

가. 본 과업내용서 외의 사항은 발주기관과 계약상대자의 합의에 의해 결정하되, 관계법령 및 각종 지침이 있을 경우 이를 우선 따라야 하며, 합의가 이뤄지지 않을 경우에는 일반 상관례를 따른다.

나. 계약상대자가 본 과업내용서상의 사항을 이행하지 않을 경우에는 발주기관은 계약을 해제·해지할 수 있다.

KHIS 말산업 표준화 매뉴얼 제작에
참여하신 분들께 깊은 감사를 드립니다.

강지영, 견윤미, 공경희, 김지혜, 나성안, 문윤영, 박태묵, 박한솔, 송완구, 유근창, 유병돈,
이경주, 이명래, 이용우, 이진우, 장중길, 정광섭, 정외옥, 최종필, 최현주



KHIS

Korea Horse Industry Standard

매뉴얼 오류나 첨삭하고 싶은 내용이 있다면
아래 연락처로 의견을 보내 주세요.

매뉴얼 제목 :

건의 내용 :

문의: 한국마사회 승마진흥부

E. kra1053@kra.co.kr

KHIS
말산업 표준화 매뉴얼
시리즈 - 12

Korea Horse Industry Standard

승마시설 서비스

비매품

03490
9 788956 544885
ISBN 978-89-5654-488-5

한국마사회