

해외경영 성공사례

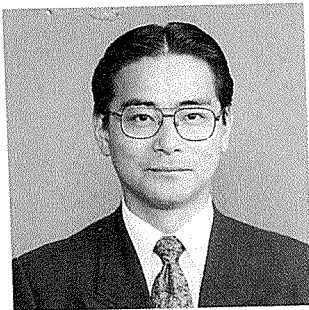
日本 맥도날드 2,000억엔 달성의 비결

2. 시장규모가 대상의 크기를 결정한다 ①

- 목 차 -

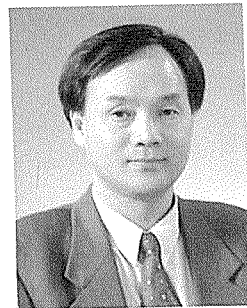
1. 일본 맥도날드 2천억엔 달성의 비결은 초고정도 대상 예측 시스템에 있다.
2. 시장규모가 대상의 크기를 결정한다.
3. 점포의 시계성으로 인한 대상 결정
4. 대형시장의 출점 전략
5. 동선이 잘못되면 실패한다.
6. 상권인구 10만명의 의미는 (현장 실측 중심)
7. 오피스성향이 강하면 매출이 올라가지 않는다.
8. 입지전략에 있어 건물평가의 의미
9. 대상예측에 관한 통행량의 바른 분포
10. 경쟁회사의 영향과 출점전략
11. 영업력을 대상 예측요소에 선정하는 방법
12. 현장을 실사하는 기준

● 필자 및 번역자 소개 ●



필자 / 하야시하라 야스노리 (林原安徳)

하야시하라 야스노리(林原安徳)는 1956년 우리나라에서 태어났다. 후에 동경대를 졸업하고 일본 맥도날드사에 입사, 점점과 수퍼바이저를 거쳐 출점조사부장이 됐다. 그는 이곳에서 상권조사, 출점전략 등을 배웠다. 그후 고정도 대상 예측 시스템을 완성하고 D.I.C (Development Intelligence Consultants)를 설립했다. 또 한사람인 오오토모 쓰네토(大友恒生)는 웨디스의 점장 등을 거치면서 표준점 구축 프로젝트를 만들었다.



번역 / 김종수

이 프로그램을 번역한 베가울산(주)의 김종수 사장은 1973년 서울대 공대를 졸업하고 럭키금성 Japan(주)의 사장을 역임했다. 그는 일본 D.I.C와 공동으로 국내 실정에 적합한 '고정도 대상 예측 시스템' 프로그램을 만들고 있는 중이다.

I. 연간 1,200km의 상권 실사가 고정도 시스템을 이룬다.

출점을 하는데 있어 많은 패스트푸드 기업은 매상예측수법의 하나로 자사전용의 과학적 방법을 가지고 있는 것처럼 보인다.

패스트푸드의 컨셉은 철저히 합리화된 근대적 경영수법을 도입함으로써 '음식업'에서 '외식산업'으로 전환을 모색하고 있다. 인재육성 및 사내조직 구축에 있어서 메뉴얼화는 그와 같은 요청에 따른 것이다. 또한 체인의 근간이 되는 '출점전략'에도 합리성과 과학성을 추구하려 하고 있다. '출점기준' 및 '매상예측방정식'이 기업 발전의 관건이기 때문이다. 그러면 이와같은 매상예측 시스템은 실제로 어느정도의 의미가 있는 것일까? 어느 기업도 이 점은 언급하지 않고 확실하게 말하지 않는다.

그러나 필자가 추측컨대 그들의 매상예측시스템은 좋아야 80%나 평균 75%정도일 것이다. 일본은 경제 대국이랄 수 있을 정도로 여러가지 통계를 완벽하고 있다. 특히 5년에 1회 실시되는 국세조사 및 3년에 한번 조사하는 상업통계는 아주 정확도가 높아 이 통계를 구사하면 좋은 예측이 될 것이라고 생각할 수 있다. 또한 정보처리에 있어서도 일본은 세계의 상위그룹이다. 따라서 매상예측시스템의 정확도가 높다고 생각할 수 있을 것이다.

그러나 이것은 잘못이다.

첫째, 입지는 아주 정밀한 범위를 요구한다. 때로는 10m나 20m의 차이가 매상의 큰 차이로 나타난다. 앞에서 언급한 국세조사나 상업통계 정보로는 잘해봐야 수백 m 떨어진 거리에 대해 그것도 인구와 취업자수와 같이 아주 한정된 정보 밖에는 알 수가 없다. 통계를 아무리 간추려 보아도 정확도를 높일 수는 없는 것이다.

둘째, 정보처리 기술이 발전해도 수집된 정보에 의미가 없으면 도움이 되지 않는다. 특히 상기 조사에는 체인점의 입지 조건에 대한 경우 점포수 정도의 정보만 있다해도 과언이 아니다. 이것을 일정한 기준으로 제대로 평가해야 할 필요가 있다. 만약 이 평가 기준이 너무 많았거나 복잡해지면 기준의 의미가 없다. 그러나 이런 점들을 개선한다해도 정확도를 높일 수는 없다.

그러면 일본 맥도날드는 어떻게 해서 이 과제를 정리해서 고정도 매상예측시스템을 구축했는가.

한마디로 조사부 전 스태프의 철저한 '상권 실사'에 의한 것이다. 맥도날드 점포 점장은 1년에 최저 2회 자사 점포 주변의 상권을 걸어 다닌다. 걸어다니는 시간과 범위, 방법, 관찰해야 할 모든 것이 메뉴얼화 돼 있기도 하다.

이와같이 자사 점포의 강점과 약점을 정확히 파악해 LSM (LOCAL STORE MARKETING: 점포를 주체로 하는 판촉 활동을 효율적으로 실시할 수 있다. 이 '현장의 원리'를 고정도 매상예측 시스템의 구축에 응용한 것이다. 조사부의 경우 평일과 휴일 주 2회 하루 20km에서 30km를 실시한다. 그러므로 1년에 1,200km정도 걸어다녔다는 계산이 된다.

지난 20년간 고정도 매상예측시스템 구축에 맞는 여러가지 가설이 검증돼 왔다. 그중에는 당연하다는 생각이 드는 것도 많다. 그러나 누구나 상식적으로 당연하다고 생각되는 것을 수치화해 고정도 매상예측시스템 구축에 연결했을 때 이것은 당연하지 않게 된다.

그러면 실례를 들어 이것을 검증하겠다.

먼저 매상 추측치에 대하여 설명한다. 맥도날드 출신이라면 대개 그 점포를 5분 정도만 관찰해도 아주 정확하게 그 점포의 매상을 맞출 수 있다. 이것은 점포 운영상 필요한 기술의 하나로 이것이 안되면 점포판리는 물론 점장으로는 절대 승진되지 않는다.

이 매상 예측의 정확도는 높다. 기본이 되는 것은 1. 파트타임 아르바이트 숫자와 생산성 2. 입점자 수 3. 저장 케이스 수 4. 금전등록기 대수 5. 피크 시간대 판매 6. 매니저 수 등이 관찰에 필요하다.

이 방법은 다음 기회에 설명하겠으나 훈련하면 누구도 쉽게 할 수 있다. 여기서는 이 매상 추정치를 순위별로 정리해 봤다. (표1)

A-1에서 C-4까지 10등급이 있으므로 이와같이 하면 어느누가 해도 오차가 없을 것이다.

표1) 일본 맥도날드의 매상 추정액 순위표 (단위: 엔)

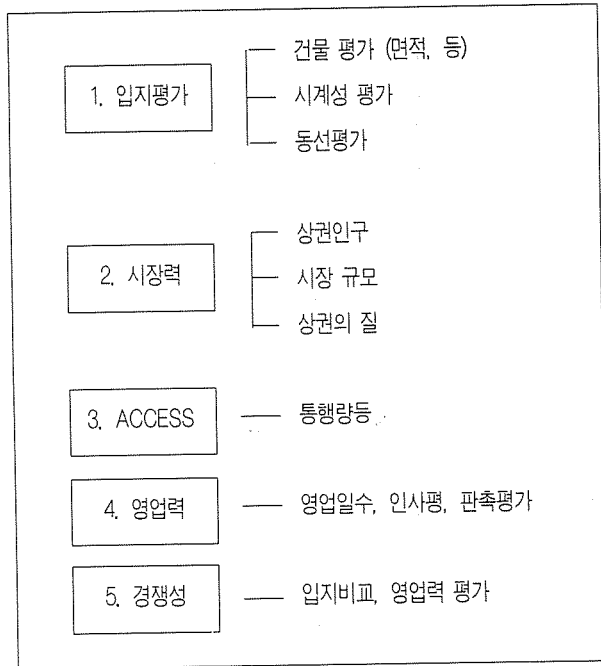
		평균 월 매상
A 순위	A-1	3,400만엔 이상
	A-2	3,100만 ~ 3,400만
	A-3	2,800만 ~ 3,100만
B 순위	B-1	2,500만 ~ 2,800만
	B-2	2,200만 ~ 2,500만
	B-3	1,900만 ~ 2,200만
C 순위	C-1	1,600만 ~ 1,900만
	C-2	1,300만 ~ 1,600만
	C-3	1,000만 ~ 1,300만
	C-4	1,000만 미만
		전점 평균 월 매상 2,110만엔 (B-3)

월평균 매상 계산방법

〈1992년 매상 합계〉	
	2,077 억 3,100만엔 ㉔
	연말 점포수 865점
	연간 증가수 89점
〈실질 점포수〉	
	$865 - 89 \times \frac{6\text{개월}}{12\text{개월}} = 820.5$ ㉕
	평균 월 매상: ㉔ / ㉕ / 12개월 = 2,110만엔

다음에는 DIC식 고정도 매상 예측 시스템에 의한 예측 산출 방법이다. 먼저 매상을 결정하는 요소를 다섯가지로 분류한다. 매상을 구성하는 요소는 아주 많다. 그러나 거의 고객숫자라 할 수 있다. 이것을 크게 다섯가지로 분류해 모델화했다. (표2)

표2) 고정도 대상 예측 시스템의 5요소



이 다섯가지로 대상의 99.27%를 설명할 수 있다.

1. 입지 평가에는 건물 평가와 시계성 평가, 동선 평가가 포함된 다.
2. 시장력에는 상권과 관련된 요소로 상권인구와 상권의 질, 시장 규모가 포함된다.
3. 어세스(ACCESS)는 간단히 말하면 점포앞 통행량이다.
4. 영업력은 그 체인점이 갖고 있는 영업력으로 시장에 대한 침투 도이다.
5. 경쟁성은 특히 동일 입지 경쟁점의 영향이 문제가 된다.

II. 시장이란 무엇인가

여기서 말하는 시장이란 '거리'의 구매력이라 할 수 있다. 즉 각 각의 거리가 가지고 있는 잠재적인 힘(POTENTIAL)이라고 할 수 있다. 시장이 크면 어떤 장사건 아주 유리하다. 반대로 시장이 작으면 아무리 노력해도 장사가 어렵다. 팔리지 않는 이유는 이 시장이 작기 때문이다. 즉 시장 크기가 장사나 대상의 상한을 결정한다. 이것은 아주 냉엄한 법칙이다. 어느 누구도 사람이 살지 않는 들판에 점포를 내려하지 않는다.

그러나 이와같은 상식을 가지고 있는 사람도 거리에 있어서 판단을 흐리는 경우가 많다. 거리안에는 상점가도 있고 백화점과 슈퍼마켓도 있다. 사무소, 사업소, 공장도 있으며 은행, 보행자 도로, 이벤트, 전람회, 레저시설 등 실로 복잡한 많은 시설이 있다. 그러므로 잘못 판단하기 쉽다.

그러나 이같은 사람들도 진좌, 신주쿠, 시부야, 이케부쿠로와 같은 동경의 변화가에는 특별한 인상을 가지고 있다. 실제거리 이상으로 크게 느끼기도 한다. 실제 이상으로 의식하는 것이다.

그중 하나가 맥도날드는 초변화가에 출점하고 있다는 것을 너무 의식해 이들이 출점한 거리는 어디든지 장사가 된다고 생각하는 사

람이다. 시장 크기가 대상을 크게 좌우하는 것은 맥도날드도 예외는 아니다. 그러면 거리의 구매력(시장의 크기)은 수치화 할 수 있는가?

간단히 수치화 할 수 있다. 통산성과 도부현이 내는 통계 자료 중에 상업통계가 있다. 이것을 이용하면 소매판매액과 음식판매액의 도움을 받을 수 있다. 이것이 아주 좁은 구획에서 집계된 통계라면 훌륭한 자료가 된다. 이 소매액과 음식액을 점포주위 300m나 500m 단위로 집계한 수치를 기준으로 시장의 크기를 결정할 수 있다.

이번에 예로 드는 점포의 시장규모는 구니다찌점 판매액 162억엔, 기찌조지점 1,670억엔, 고엔지점 191억엔이다(동양경제, 수도권 상업지 지도에서). 이 세점포 모두 역 가까이에 있다. 전형적인 맥도날드점포이다. 대상 순위는 구니다찌점 B-2(2,200-2,500만엔), 고엔지점 B-1(2,500만-2,800만엔)이다. 그리고 기찌조지점은 A-1(3,400만엔 이상)으로 훨씬 높다. 이 대상의 차가 지금까지 말한 시장의 차이이다.

시장의 크기는 소매와 음식의 판매액만으로 결정되는 것은 아니다. 역 승객과 주변인구, 유입되는 인구의 계층 등에 의해 미묘하게 변한다. 그러나 이해를 돕기위해 주변의 소매 판매액을 중심으로 시장을 분류해 보았다. 연간 소매판매액 200억엔 미만까지를 'little market' 200-800억엔을 'middle market' 800-2,000억엔까지를 'big market' 2,000억엔 이상이면 'supper big market'이라 부른다.

이 분류에 의하면 구니다찌점은 little market이며 고엔지점은 간신히 middle market이고 기찌조지점은 big market로 분류될 수 있다.

1. 구니다찌점: little market 같은 어려운 입지에서 표준대상 이상은 무리

신주쿠에서 서쪽으로 뻗어있는 JR 중앙선을 따라 세점포를 관찰해보자.

먼저 구니다찌점. 구니다찌역 승객수는 1일 10만 6,998명이다. 지역의 승객수는 듣기만 해도 커다란 거리를 상상하게 되는데 사실 그 정도는 아니다.

수도권이면 어떤 역이나 2-3만은 된다. 다른 철도, 버스, 택시 등의 이용객을 포함하면 곧 10만명 정도의 승객수가 된다. 그러나 역 승객수로 시장크기를 바로 알 수 없다. 중요한 것은 어떤 목적으로 이 역을 이용하는가이다.

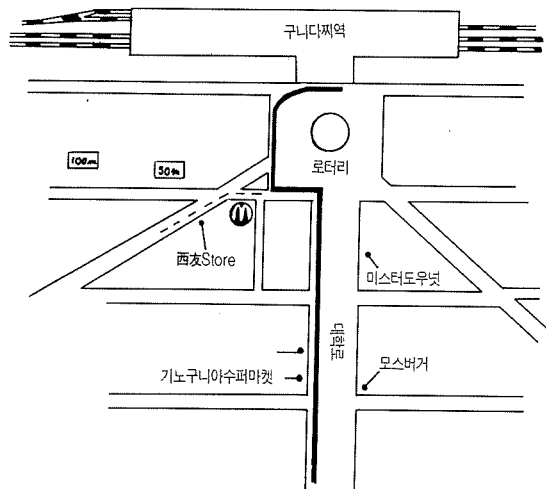
구니다찌역 앞은 로타리로 돼 있으나 그 주변은 잘 정비돼 있다. 특히 가로수가 많아 실제 동서좌우로 뻗어 있는 상점가와 중앙으로 남하하는 도로(대학거리)와 가까이에 상점가가 있으나 이 마을은 시끄러움이 전혀 느껴지지 않는 '조용한' 상점가이다.

그러나 거리 전체가 상점가로 구성돼 있는 것도 'little market'의 특징으로 이런 상점가는 전체의 상업 집적력이 작다.

이와같은 'little market'에서의 출점 전략은 최고의 입지를 얻는 것이다. 시장의 잠재적인 힘을 가장 효율적으로 흡인하는 요지를 장악하는 것이다.

그러면 구니다찌의 맥도날드 출점 입지를 보자(지도 1. 참조)

지도 1. 구니다찌점의 입지



역의 로터리를 돌면 가로수 사이로 우측에 맥도날드의 붉은 간판을 발견할 수 있다. 만약 이 간판이 녹색계통 간판이라면 보이지 않았을 것이다. 이런 의미에서 역에서 보는 시계성은 결코 좋은 편은 아니다(시계성 평가 = 1.5, 찾아야 보이는 정도이므로).

역을 나서면 즉시 알 수 있듯이 사람의 흐름은 7:3 비율로 오른쪽(맥도날드가 위치한쪽)으로 향하고 있다. 즉 강한 동선과 약한 동선이 있다는 것을 알 수 있다. 그 이유를 살펴보자. 구니다찌에는 히도쓰바시 대학(2,337명)이 있으며 역을 향해 볼 때 좌측에 있다. 또한 기노구니아수퍼마켓, 西友스토어가 역시 좌측에 있다. 따라서 필연적으로 이 대학로는 좌측에 통행자의 동선이 많아진다.

이 강한쪽 동선을 '주동선'이라고 부른다. 또한 수퍼마켓이나 백화점과 같이 사람이 집중적으로 다수 모이는 곳을 상업성 유도시설(이하 유도시설로 부름)이라 한다.

어느 동선상에 위치하는가에 따라 매상에 커다란 차이가 난다. 2년전 일이긴 하지만 역 로터리 우측(주동선이 아닌쪽)에 출점했던 대형 패스트푸드점이 철수했던 이유도 이것과 관계가 깊다. 맥도날드는 반드시라 할 정도로 주동선쪽에 위치한다.

그러므로 이 주동선을 이용하는 사람은 싫어도 점포의 존재가 눈에 띄게 된다. 점포가 주동선쪽에 있는가 아닌가가 새로운 고객을 획득하는가, 못하는가를 결정하는 중요한 요소의 하나이다.

또한 구니다찌점의 경우 이 동선을 따라 걸어보면 이 주동선이 맥도날드 앞을 지나 횡단보도쪽 왼쪽으로 향하고 있다는 것을 알 수 있다. 그러므로 단지 20m밖에 차이가 나지 않아도 점포 방향으로 가는데는 '의지력'을 필요로 한다. 즉 가볍게 점포에 들어가기 어려운 위치에 있다. 그런 의미에서 주동선에서 조금 떨어진 입지에 있다는 의미가 된다(동선평가 = 2, 약간 떨어짐)

점포입구는 정면에서 7.5m다(입구 평가 = 2, 약간 어려움).

역시 1층에는 객석이 없고 2, 3층 합쳐서 122석 확보되어 있다(면적 평가 = 2.5). 다른 패스트푸드점과 비교해 보자. (표 3)

표3) 구니다찌 패스트푸드

	객석수	영업시간	입지종합비교
맥도날드	2, 3F 122석	7:30 ~22:30	★★★★
도투루 커피	2F 18석	8:00 ~21:00	★★★
KFC	2F 38석	10:20 ~22:00	★★★
모스버거	1F 69석	24시간	★★
미스터도너츠	1F 38석	8:00 ~22:00	★

맥도날드가 있는 주 동선측에는 기노구니아수퍼의 옆에 도투루커피, KFC 그 반대측에 모스버거, 미스터도너츠가 출점하고 있다. 모두 객석수가 18석에서 38석으로 맥도날드와 비교가 되지 않는다.

시장이 작은 구니다찌에서 이런 경우 상호영향이 크다(맥도날드는 이와같은 경쟁상태에서 19%의 영향을 받고 있다고 계산할 수 있다.). 또한 모스버거는 역에서 직접 보이지 않으나 기노구니아에서는 잘 보인다. 입지로서 가장 어려운 곳이 미스터도너츠이다.

<구니다찌에 있어 출점 전략>

전술한 바와 같이 구니다찌는 little market이다. 거리도 깨끗하고 학생이 많으며 역 승객수가 많다해도 시장규모는 연간 200억엔 미만 밖에는 안된다.

역 승객수 크기는 유동인구가 많다는 것을 의미하지 유입 인구가 많다는 것을 의미하는 것은 아니다.

따라서 출점하고 있는 체인점은 앞으로 대폭적인 매상 증가를 기대하기는 어렵다. 반대로 동업타사 출현으로 커다란 매상 감소가 발생하리라 예상된다. 구니다찌에는 차별화되지 않는 음식점 출점은 안하는 것이 좋다.

그러면 다른 업종업태라면 어떤가?

구니다찌의 주동선과 크게 떨어지지 않는 출점 배치라면 충분히 체인의 진가를 발휘할 수 있다.

그러나 맥도날드와 같이 표준 이상의 매상을 기대하기는 어려울 것이다. [2]

가짜저지, 고엔저점에 대한 내용과

Ⅲ. 매상예측 부분은 지면상의 관계로 다음호에 계속하기로 한다.