

자판기 오퍼레이팅 에

대해 알고 싶은 몇 가지

과거의 오퍼레이팅업이 일단 깔고 보자는 식의 물량위주로 전개가 되었다면 현대는 무분별한 양적인 확대보다는 얼마나 운영효율을 살릴 수 있느냐 하는 질적인 부분이 더욱 중시된다. 따라서 이를 높이기 위한 운영전략의 수립과 노하우 구축은 운영업의 성패를 좌우하는 핵심요인으로 작용한다.

본란에서는 이러한 운영효율 향상에 도움이 되고자 일본 전문서적을 참조, 자판기 오퍼레이팅에 관련된 몇가지 전문 정보를 게재했다.

1. 오퍼레이팅업 분류

◆ 전업오퍼레이터

전업오퍼레이터는 대체로 오피스, 공장, 관공소, 학교, 병원 등 직장 로케이션을 중심으로 자판기 전개를 행하는 형태로 발전되어 왔다. 취급상품은 컵식음료나 컵면 등의 식품이 주류가 되었고, 많은 음료메이커로부터 내용상품을 받아 로케이션 제공자의 니즈에 부합하는 상품을 취급하고 있다.

전업오퍼레이터는 상품의 배송, 보충, 매상금의 회수, 거스름돈의 보충, 빈용기의 회수 및 처리, 기계의 청소, 멘테넌스 등 보통 자판기의 관리 및 운영업무 외에 로케이션 제공자와의 사이에서 체결된 설치계약에 기초하여, 로케이션 제공자에 대해서 내용상품의 매상고에 합당한 수수료(로케이션 피)를 지불한다.

직장로케이션은 전술한 것처럼 자판기의 이용대상인구가 미리 파악 가능하기 때문에, 매상고의 예측을 쉽게 할 수 있다. 또 인도어에 있기 때문에 계절이나 기후에 좌우되지 않으므로, 안정적인 매상을 확보할 수 있다. 이 때문에 아웃도어 로케이션을 중심으로 자판기 전개를 행하고 있는 오퍼레이터에 비해서는 거의 매상고 측면에 있어서 안정적인 것이 특징이다. 게다가 전업오퍼레이터의 주력상품인 컵식커피(인스턴트커피나 레귤러커피)는 캔음료에 비해서 이익율이 높아 전업오퍼레이터의 안정적인 수익원이 되고 있다.

◆ 겸업오퍼레이터

겸업오퍼레이터라는 것은 음료메이커 등 내용상품메이커가 오퍼레이터를 겸업하여 자판기의 관리, 운영업무를 행하는 것이다. 자사상품을 취급하고 있기 때문에, 로케이션 제공자에게 지불하는 로케이션 피율을 전업오퍼레이터와 비교하여 우위에서 설정할 수 있으므로, 로케이션 획득경쟁에서는 힘을 발휘한다. 인도어 로케이션을 전업오퍼레이터에

게 맡기고 있는 케이스가 많고, 이제까지는 아웃도어 로케이션을 중심으로 자판기 전개를 행해왔지만, 최근에는 인도어의 로케이션에 대한 캔음료자판기에의 전개를 강화하고 있다.

◆ 오너 오퍼레이터

오너 오퍼레이터라는 것은, 주류판매점이나 쌀가게, 담배가게 등 자판기 설치장소 로케이션의 소유자인 로케이션 오너가 스스로 내용상품을 구입하여, 자신이 보유하는 자판기로 판매를 행하고 있는 케이스이다. 자판기를 점포의 일부 혹은 상품선반 일부로 생각하는 것으로 이해하면 된다. 자판기의 관리, 운영은 로케이션 오너 자신이 행한다. 상점의 앞에 설치되는 것 외에, 최근에는 소매점 등이 학교나 호텔, 혹은 아웃도어의 자판기 코너를 관리하는 자판기 사업을 전개하고 있는 예도 증가하고 있다.

자판기는 메이커로부터 구입하던지, 리스계약을 체결하여 설치하든지 하고 또 내용상품에 대해서는 도매상이나 특약점을 통해서 구입하는 것이 일반적이다. 담배자판기는 오너 오퍼레이터가 주류이다.

2. 내용상품 루트의 대표적인 사례

다음으로 자판기에 상품이 적체되기까지의 루트를 보여주는 것이다. 이것은 내용상품 메이커의 기업전략에 의해서 여러 가지로 분류되고 있다. 청량음료자판기의 경우 대표적인 루트는 다음과 같다.

- (1) 내용상품메이커 → 로케이션 오너(풀오퍼레이션)
- (2) 내용상품메이커 → 로케이션 오너(세미오퍼레이션)
- (3) 내용상품메이커 → 오퍼레이터 → 로케이션 오너(풀오퍼레이션)
- (4) 내용상품메이커 → 도매상이나 특약점(딜러) → 로케이션 오너(세미오퍼레이션)

(1), (2)는 말하자면 직판루트이고, 내용상품메이커=겸업오퍼레이터이다.

(1)의 케이스는 내용상품메이커가 자사에서 자판기를 구입하여, 직판 루트를 담당하는 사원이 상품의 배송 및 보충을 시작하여, 매상금의 회수 및 거스름돈의 보충, 빈용기의 회수 및 처리, 기계의 청소 및メンテナンス 등을 행한다. 이것은 풀오퍼레이션 서비스라고 한다. 이 경우 로케이션 오너에게는 상품의 매상에 대한 「로케이션 피」라고 불리는 마진을 지불한다. 바꿔 말하면 메이커가 로케이션 오너에게 장소대금을 지불하고 건물의 임차인으로서 자판기라고 하는 무인의 상점을 경영하고 있는 형태를 말한다.

(2)의 케이스는 로케이션 오너가 메이커를 대신해서 자판기를 관리 및 운영하는 형태이다. 메이커는 상품의 배송을 맡는다. 이것은 세미오퍼레이션 서비스라고 한다. 이 경우 자판기는 로케이션 오너에게 무상대여 혹은 매각 및 리스계약, 렌탈된다. 메이커는 상품의 매상에 대하여 도매하는 것이 된다. 상점의 앞 등에 자판기가 설치되는 것은 세미오퍼레이션이 일반적이라 할 수 있다.

* 이외에 로케이션 오너가 자판기 메이커로부터 자판기를 구입하여, 도매상 등으로 부터 상품을 받아 오퍼레이팅사업을 행하는 오너 오퍼레이터가 있다.

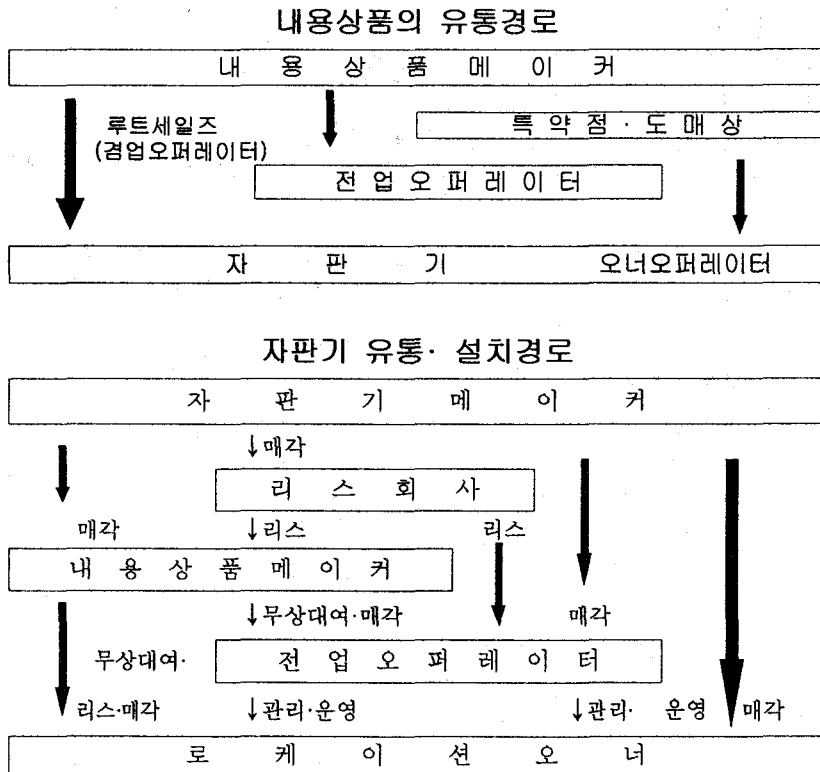
(3)의 케이스는 전업오퍼레이터가 내용상품메이커의 위탁 오퍼레이터로서, 혹은 독자적인 전개로 자판기의 관리 및 운영을 행하는 형태이다. 보통 위탁오퍼레이터는 내용상품메이커로부터 자판기를 무상으로 대여 받아, 로케이션 오너에게 로케이션 피를 지불하는 자판기의 전개를 도모한다. 메이커는 오퍼레이터에게 상품을 도매할 뿐, 자판기의 운영 및 관리는 위탁 오퍼레이터에게 일임시키기 때문에, 메이커의 기업전략이 현장에 다이렉트로 전해지지 않는 경우도 있다.

이 경우 내용상품메이커와 위탁오퍼레이터는 대부분의 경우, 전속계약이 아니다. 전업 오퍼레이터는 복수의 내용상품메이커와 동시에 계약을 맺는다.

(4)의 케이스는 도매상 혹은 특약점(딜러)을 중재시켜 전개하는 방식이다. 이 경우, 도매상 등이 스스로 세미오퍼레이션으로 로케이션 오너에게 상품을 제공하는 케이스와, 도매상으로부터 전업오퍼레이터를 통해서 로케이션 오너에게 상품을 공급하는 케이스로 나뉘어진다. 어느 케이스든 도매상이 메이커 대신 상품의 재고관리, 배급기능의 조정을 행하고 있다.

* 여기서 풀오퍼레이션과 세미오퍼레이션이라고 하는 말의 의미를 조정하고자 한다. 음료메이커나 오퍼레이터가 스스로 자판기를 관리 및 운영하는 형태가 풀오퍼레이션. 로케이션 오너 스스로가 자판기를 관리 및 운영하는 형태가 세미오퍼레이션이다. 직장 등 인도어에 설치되어 있는 자판기의 대부분은 풀오퍼레이션으로 운영되고 있고, 역으로 소매점의 앞 등 아웃도어에 설치된 자판기는 세미오퍼레이션의 비율이 높다.

그림 2-1



벤처비즈니스로서의 전업오퍼레이터

현재 전업오퍼레이터업이 성립은, 음료분야뿐이라고 해도 과언이 아니다. 앞으로는 대량생산, 대량소비를 전제로 하지 않으면 안되는 다양한 내용상품 및 서비스의 전개에 있어서 새로운 벤처 비즈니스가 이 업계에서도 생겨날 것으로 기대된다. 여기서는 음료자판기의 오퍼레이팅사업으로 설명해 보자.

음료의 오퍼레이팅사업을 생각하는 경우에는, 이미 다음과 같은 점을 검토하는 것이 필요하다.

- (1) 인도어 로케이션과 아웃도어 로케이션 어느 쪽을 중심으로 전개하는가
- (2) 컵식자판기와 캔음료자판기 어느 쪽을 중심으로 전개하는가(브릭 팩등 그외의 형태도 있다)
- (3) 독자적인 오퍼레이션과 위탁 오퍼레이션 어느 쪽을 중심으로 전개하는가
- (4) 풀오퍼레이션인가 세미오퍼레이션인가

이상으로 어떠한 전략을 가지고 있는가를 검토하는 것이 중요하다. 요컨대, 어느 정도의 대수관리를 목표로 하며, 인력을 어느 정도의 규모를 상정하는가를 검토한다.

현재의 업계 구조에서는 전업오퍼레이터의 성공은 대규모 전개와 소규모전개의 양극 외에는 생각할 수 없다. 소규모전개라는 것은 1인 혹은 몇 명으로 행하는 규모이고, 그것도 한정된 장소에서 작업효율과 매상의 채산성이 포함된 작업을 생각할 필요가 있다. 전업오퍼레이터의 경우, 풀오퍼레이션이 일반적이므로, 작업효율은 지극히 중요한 경영수치가 된다. 인도어이든 아웃도어이든, 매상의 견지에서 보아 로케이션에 집중전개하는 방법이 좋을 것이다. 다음의 「오퍼레이팅업의 채산성 분석」을 참고로 하고 싶다.

한편 오퍼레이터에게는 3가지의 불가결한 요소가 있다. 자판기, 내용상품, 그리고 로케이션이다.

◆ 자판기

자판기는 자판기메이커로부터 구입하던가, 내용상품메이커로부터 대여를 받는 것이 일반적이다. 후자의 경우는 위탁오퍼레이터가 된다.

자판기에도 다양한 종류가 있다. 대형의 것, 소형의 것. 그리고 차별화를 고려한다면, 상품취출구가 허리를 굽히지 않아도 될 만큼 높이 있는 자판기를 중심으로 하고 있는가, 일정의 분할로 바리어 후리형의 자판기도 취급하는가 등도 이제부터는 중요한 포인트가 된다.

◆ 내용상품

내용상품은 내용상품메이커가 아닌 도매상 및 특약점으로부터 받는다. 위탁 오퍼레이터의 경우는 특정의 내용상품메이커와 계약을 맺는다.

내용상품의 선정 및 루트선정에 있어서는 특히 상품 자체가 잘 팔리는가, 취급상품이 유행에 부합하고 있는가, 이윤 폭은 나쁘지 않은가 등을 검토할 필요가 있다.

전업오퍼레이터에 있어서도 자판기로 내용상품을 판매하여 상거래를 하는 입장이기 때문에, 내용상품 메이커 전략에 좌우되는 부분이 크다고 하는 점은 차이가 없다. 예를 들면 내용상품메이커의 중점상품이 팔리지 않거나, 히트 상품의 수명이 끝나는 경우 등에 있어선 오퍼레이터의 매상도 크게 좌우되게 된다. 그때마다 가장 히트하는 상품을 확보

하는 것이 매상을 올리는 지름길이 된다. 그 때문에 가능한한 취급상품에 대해서 계약으로 묶어 놓지 않는다는 것이 오퍼레이터의 입장이지만, 판매전략으로 묶어 두려는 내용 상품메이커와의 싸움에서 주도권을 확보하는 일은 쉽지만은 않다.

특히 캔 음료의 경우 많은 오퍼레이터들은 비즈니스의 대부분을 내용상품 메이커의 전용기로 행하고 있다. 이 경우는, 확실하게 스스로 설비투자를 할 필요가 없고 자금조달도 필요치 않다. 메이커의 전략에 따라서 자판기를 설치하고, 출하량을 증가시키면 오퍼레이터의 주요 업무는 완료된다. 다만 그때마다의 판매상품을 많이 갖고 있는 메이커라면 좋겠지만, 그렇지 않은 경우는 오퍼레이터 자신의 매상도 신장되지 않게 된다.

◆ 로케이션

자판기를 설치하는 로케이션을 선정, 로케이션 오너와 계약을 맺는다.

오늘날 주의할 점으로는 로케이션 피(커미션 즉, 장소임대료)가 오르고 있다는 점이다. 로케이션 오너에게 지불하는 로케이션 피의 수준이 과도해지면 박리다매가 되고, 건전한 상거래가 곤란하게 된다. 로케이션의 획득은 기계로 경쟁하는 것이 아니라, 서비스 차별화로 경쟁하는 것이라는 사실을 인식하지 않으면 안된다.

오퍼레이팅업의 재산성 분석

이제, 자판기를 새롭게 설치하는 경우 그 재산성에는 로케이션과의 마이크로판단지표가 필요하다. 예를들면 인도어인가 아웃도어인가, 주변지역에 커다란 오피스나 공장, 혹은 학교 등이 있는가, 주택가인가 상점가인가, 통근 및 통학루트등으로 지나다니는 사람이 많은가 적은가, 역이나 버스정류장에서 가까운가 아닌가, 음료자판기의 주요 사용자인 젊은층이 그 지역에 많은가 적은가 등 다양한 요인에 의해서 자판기의 매상도 크게 달라지게 된다. 따라서 로케이션 분석을 정확히 행하는 것으로, 어느정도의 매상예측병수(잔수)가 나오게 된다.

여기서 전업오퍼레이터가 청량음료자판기의 경우에 매상으로부터 순이익을 산정하는 계산식과 산정항목을, 전업오퍼레이터 몇개 회사를 취재한 결과로 정리해 보았다.

$$1. \text{순매상} = \text{매상단가} \times \text{예측 병수(잔수)} \times \text{가동일수} - \text{로케이션 피}$$

* 로케이션 피

커미션, 마진, 장소대금이다. 보통의 경우 직장이라면 매상의 10~15%. 한편 불특정다수를 상대하는 공공장소의 경우는, 영리목적이라면 로케이션 피도 높아 20~35%. 최근에는 그 이상이라고 하는 케이스도 나오고 있다.

$$2. \text{조리(粗利)} = \text{순매상} - \text{원가}$$

* 원가

상품구입비 = 원재료비. 이것은 컵식인가 캔인가에 따라 다르다. 컵식자판기의 경우에서도 커피 등의 파우더 음료를 중심으로 하는 핫기와, 시럽 관계를 중심

으로 하는 풀드기에서의 원가율은 상당히 다르게 된다.

$$3. \text{순이익} = \text{조리(粗利)} - \text{경비(-상각비)}$$

* 경비(오퍼레이션 코스트)

오퍼레이터의 인건비, 상품운반을 위한 자동차의 상각비, 가솔린요금 등의 자동차 유지비, 영업개척비 등이 여기에 해당된다.