해외경영 성공사례

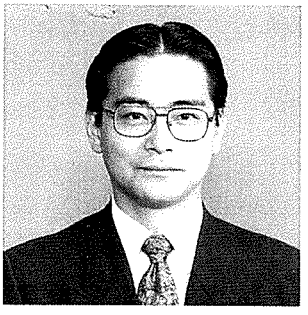
日本맥도날드 2,000억엔 달성의 비결

5. 동선이 잘못되면 실패한다

— 목차 —

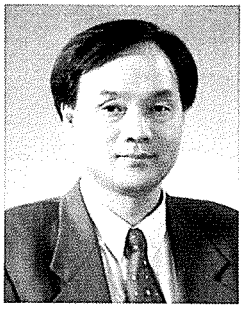
1. 일본 맥도날드 2천억엔 달성의 비결은 최고정도 매상 예측 시스템에 있다.
2. 시장규모가 매상의 크기를 결정한다.
3. 점포의 시계성으로 인한 매상 결정
4. 대형시장으 출점 전략
5. 동선이 잘못되면 실패한다.
6. 상권인구 10만명의 의미는 (현장 실측 중심)
7. 오피스성향이 강하면 매출이 올라가지 않는다.
8. 입지전략에 있어 건물평가의 의미
9. 매상예측에 관한 통행량의 바른 분포
10. 경쟁회상의 영향과 출점전략
11. 영업력을 매상 예측요소에 선정하는 방법
12. 현장을 실사하는 기준

필자 및 번역자 소개



필자 / 하야시하라 야스노리(林原安德)

하야시하라 야스노리(林原安德)는 1956년 우라와시에서 태어났다. 후에 동경대를 졸업하고 일본 맥도날드사에 입사, 점장과 수퍼바이저를 거쳐 출점조사부장이 됐다. 그는 이곳에서 상권조사, 출점전략 등을 배웠다. 그후 고정도 매상 예측 시스템을 완성하고 D. I. C(Development inteligence Consultants)를 설립했다. 또 한사람인 오오또모 쯔네오(大友恒生)는 웬디스의 점장 등을 거치면서 표준점 구축 프로젝트를 만들었다.



번역 / 김종수

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

실사지역 : 동경, 아사쿠사, 아오야마, 이께부꾸로 서쪽 출구

동선은 유도시설을 연결한 선

입지 개발에 있어서 동선은 애매한 부분이 많다. '사람들이 걸어다니는 발자취', 또는 '통행인이 있는 장소'라고 정의 하기도 한다. 이러한 표현이 동선의 실태를 설명해 주고 있으나 입지 전략의 관점에서 정확하게 정의 할 필요가 있다.

시계성의 편에서 설명한 '유도 시설'이 여기에서도 중요한 요소가 되고 있다. 유도 시설은 원칙적으로 다음의 4종류에 한한다.

① 역, 큰역의 경우 역개찰구 부근

② 백화점, SUPER, DS(할인매장)등 대형 상업 시설 (좁은 의미로는 입구 부근)

기본적으로는 특히 BIG MARKET의 경우 이상의 두가지가 유도 시설이나 이것을 보충하기 위하여

③ 상점가로 집중도가 높은 상업 집적 시설

④ 대형 교차점으로 집중도가 높은 곳

이것들을 표현하기 위하여 '유도 시설'은 '사람들이 집중적으로 유도 흡인, 출입하는 시설 또는 장소'라고 할 수 있다. 그러나 사실 이것은 표면적인 정의로 본질적이지 않다. 예를 들면

⑤ 고층의 오피스빌딩 입구 등도 위에 포함되며

⑥ 지역의 축제 장소나 지역의 이벤트, 대회장도 포함된다.

그러나 ⑤, ⑥은 유도시설이라고 할 수 없다. 왜 그러한가. 유도 시설에는 아주 깊은 의미가 있다. 쉬운 말로 표현하면 '돈을 쓰려고 하는 사람들이 그것도 매일 다른 사람들이 많이 모이는 장소'이다.

⑤의 오피스 빌딩의 경우는 돈을 쓰려고 하는 의사 때문이 아니라 일하기 위해서 오기 때문에 이런 의미에서 유도 시설이라고 할 수 없다.

⑥의 경우도 매일 열리는 것이 아니므로 유도시설에서 벗어난다. 이것은 ③ ④에도 해당된다고 볼수 있다. 외부에서 유입되는 손님은 거의 없고 그 지역의 특정인이 매일 같이 이용하고 있는 상점가는 유도 시설로서 인정하기 어렵다. 또한 오피스가의 대형 교차점이라도 일요일이면 사람들이 왕래하지

않는 곳은 유도 시설이라고 할 수 없다.
유도 시설이란 뜻은 '돈을 떨어뜨리는 장소' 또는 '그러한 사람이 있는 곳'이다. 이런점에서 ⑦ 대학 및 고교 ⑧ 아파트, 맨션 단지 ⑨ 관공서 및 도서관도 유도 시설에 해당되지 않는다. 여기에서 오해하지 않기 바라는 바는 이러한 시설이나 장소에 모이는 사람들이 전혀 돈을 쓰지 않거나 쓰는 경향이 없다고 하는 것은 아니다. 입지 전략의 입장에서 고객 대상으로서 '적합한' 사람들이 모이는지 어떤지를 문제화하고 있는 것으로 이러한 사람들이 지나가는 장소야 말로 장사의 최고입지라고 할 수 있다.
이 이론은 너무나도 당연하다. 단순히 '사람들이 모이므로 팔린다'고 할 수 없다. '역에 가까우므로 팔린다'고도 할 수 없다. '사람들이 모이는 곳은 반드시 팔린다'고 한다면 오피스가에서도 팔린다고 할 수 있으나 이런 장소는 거의 예외 없이 팔리지 않으며 또는 역 근처라고 해도 동,서,남,북 출입구에 따라 번영도가 전혀 달라지는 것을 설명할 수 없다.
입지 전략에서 말하는 '동선'이란 상기 네 종류의 유도 시설을 잇는 선이다. 기본은 1 역과 2 대형 상업 시설을 잇는 선이다.

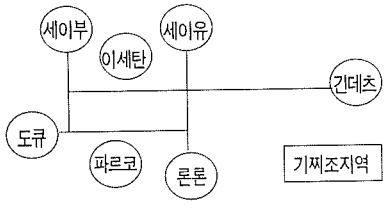
동선의 우열을 어떻게 판단할 것인가

1. 가장 좋은 동선은 회유동선이다.
〈그림1〉은 전회의 이께부꾸로 동쪽 출구에서 설명한 바 있는 '1차 경계선' 및 '2차 경계선'의 안쪽에 존재하는 회유 동선의 예이다. 또한 기찌조지에서 본 '사각 회유 지대'를 말한다. 회유 동선은 문자대로 복수의 유도 시설 사이를 여유있게 회유하는 것을 말한다. 또한 이 사이를 돈을 쓰기 위해서 돌아다니고 있는 것이다.
그림2를 보자. 만약 똑같은 임대료 조건이라면 〈물건A〉-유도 시설 사이에 있으나 사람의 통행이 적은 곳(회유성이 있는 곳), 〈물건 B〉-유도 시설 사이는 아니나 사람의 왕래가 많은곳(회유성이 보이지 않음)이 나왔다면 〈물건A〉가 유리한 것이 확실하다. 왜냐하면 〈물건B〉는 주택지로 향하는 장소이다. 매일 거의 같은 사람들이 걸어다닌다면, 만약 10,000명이 걸어다닌다고 해도 1년 동안 같은 목적으로 같은 사람들이 걸어다니고 있으므로 장사가 매일 변하지 않으나 〈물건A〉의 경우는 하루 5,000명이 걸어다닌다 해도 매일 다른 사람들이 여러가지 목적으로 걸어다니고 있다. 즉 1년에 365배의 장사 기회가 있다고 할 수 있으니 이것이 중요하다.
2. 다음의 좋은 동선은 주동선이다.
〈그림3〉은 한 쪽에 역이라고 하는 유도 시설과 반대쪽에 대형 상업 시설을 가진 동선이다. 〈그림3〉 회유 동선이 면적 확대의 성격을 띄는데 비하여 이것은 선으로 확실히 연결되어 있다. PATTERN Ⅰ과 PATTERN Ⅱ가 이에 해당하여 이 경우의 출점도 아주 유리하다.
3. 보조 동선 및 부동선
주동선이 유도 시설을 연결하는 최단 코스인데 비해 보조 동선 및 부동선은 그 밖의 코스이다. 〈그림4〉의 경우 주동선에 비하면 확실히 통행인의 수가 적다. 가는 방향이 같다고 해도 이와 같이 코스가 다른 것은 이유가 있다. 사람은 단순히 최단 코스만을 선택하지 않는다. 예를 들면 거리의 불빛이 어둡거나 환락가가 있으므로 돌아가는 수도 있다. 보조동선은 실사를 통해서 간단히 알 수 있다.
4. 동선이 없는 상태
이미 설명한 바와 같이 돈을 쓰려고 하는 목적으로 걸어다니지 않는 사람들이 아무리 걸어다닌다고 해도 입지상 유리한 동선으로 인정할 수 없다.

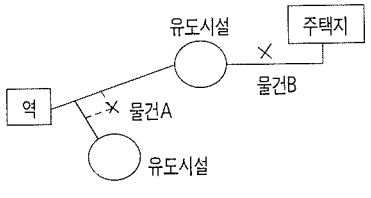
아사쿠사와 아오야마의 패스트푸드점을 실사

동경에서 옛날부터 번화가로 알려진 아사쿠사와 비교적 새로운 거리인 아오야마를 실사해 보자. 먼저 마켓의 크기부터 살피기 위해 전회에서 본 이께부꾸로와 비교해 본다.〈표 1〉 아사쿠사의 소매판매액은 연간 445억엔으로 이께부꾸로의 4986억엔에 비하면 약 1/10이하이다. 역 승객수에서도 이께부꾸로의 298만명에 대하여 아사쿠사는 252,000명으로 역시 이야기가 달라진다. 그러나 음식 판매액은 이께부꾸로의 393억엔에 대하여 아사꾸사는 223억엔으로 반 이상된다.
이 원인은 아사쿠사의 특수성으로 설명할 수 있다. 즉 아사쿠사는 아주 관광성이 높다. 그러므로 휴일은 물론 평일에도 사람이 많이 온다. 모두 돈을 쓰기 위해서 오는 것이다. 아사쿠사절을 방문해 보면 알겠지만 이곳은 선물집밖에 없다. 아사쿠사에서 판매하고 있는 상품은 단가가 낮고 고가는 거의 없어 대량으로 관광객이 와도 소매 판매액은 낮다. 사람이 먹는 양과 금액은 그렇게 차이가 나지 않을 것이다. 음식액의 차이가 거리의 잠재력을 대표한다고 해도 좋을 것이다. 그렇게 본다면 이께부꾸로와 아사쿠사의 차이는 2배 정도 밖에 차이가 없다고 고려해도 좋을 것이다. 관광객의 경우 아사쿠사에는 관광

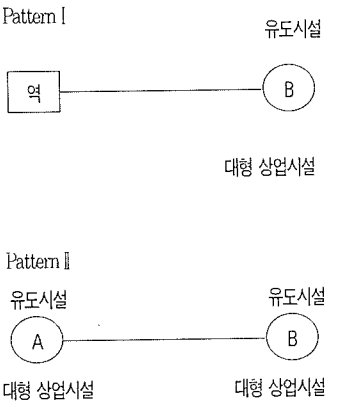
〈그림1〉



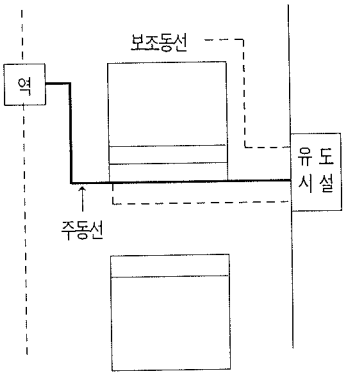
〈그림2-1〉



〈그림3〉



〈그림4〉



버스로 오게 되므로 역 승객수만으로 유입의 대소를 비교할 수 없다. 즉 아사쿠사는 거대한 잠재력을 가진 마켓이라고 할 수 있다.
이것은 아오야마에서도 같다. 아오야마의 소매 판매액은 391억엔으로 아사쿠사와 비슷하고 음식 판매액도 128억엔으로 이께부꾸로의 약 1/3이다. 따라서 새로운 마켓의 분류 정의가 필요하다는 것을 알 수 있을 것이다. 즉 주변(엄밀하게 반경 500m)의 연간 음식 판매액이
① 50억엔 미만의 경우에는 LITTLE MARKET
② 50억엔-100억엔 까지는 MIDDLE MARKET
③ 100억엔-300억엔 까지 BIG MARKET
④ 300억 엔 이 상 은 SUPER BIG MARKET이다.
이와 같이 소매 판매액과 음식 판매액으로 마켓트의 규모(시장력)를 판단함으로 거리의 구별을 보다 정확히 할 수 있다. 이 분류 정의에 의하면 아사쿠사와 아오야마는 BIG MARKET이라 할 수 있다.

비즈니스 기회가 높은 아사쿠사의 MARKET

예에 따라 실사는 역에서 시작한다. 아사꾸사는 우에노에서 지하철 긴자선이, 히가시긴좌에서 도에이 아사쿠사선이 달리고 있으며 이 아사쿠사를 기점으로 사철 도부선이 뻗어 있다. 아사쿠사역은 환승역으로서의 기능을 가지고 있다. 또한 이 도부 아사쿠사역에는 마쓰야 백화점이 있다. 이 역 빌딩에서 밖을 보면 똑바로 눈에 들어오는 곳이 남쪽의 KFC와 LOTTERIA이다.
양 점포 모두 자연스럽게 시계에 들어오므로 시계성 평가는 만점인 3.0을 줄 수 있다. 맥도날드는 횡단보도의 앞, 역출구를 나온 지

〈표1〉 마켓 비교표

지역	소매 판매액	음식 판매액	역승객수
이께부꾸로	4,986억엔/연	383억엔/연	2980,000명/일
아사쿠사	445억엔/연	223억엔/연	252,000명/일
아오야마	391억엔/연	126억엔/연	174,000명/일

〈표2〉 마켓의 분류

	소매판매액	음식판매액	예
SUPER BIG MARKET	2,000억엔 이상/연	300억엔 이상/연	이께부꾸로, 신주꾸, 시부야 긴자
BIG MARKET	800억엔 이상/연	100억엔 이상/연	기찌조지, 다찌가와, 마찌다 하조지, 아사쿠사, 아오야마
MIDDLE MARKET	200억엔 이상/연	50억엔 이상/연	고엔지, 지유가오까
LITTLE MARKET	200억엔 미만/연	50억엔 미만/연	시모다까이도, 가꾸에다이, 구니다찌

〈표5〉 아사쿠사 패스트푸드점의 입지 평가 비교 수사

	시계성 평가	동선 평가	면적 평가	폭 평가	종합 입지 지수
MCDONALD	2.0	3.0	3.0	3.0	611
LOTTERIA	3.0	3.0	1.0	2.5	326
KFC	3.0	2.5	2.5	1.0	479

〈표6〉 아오야마 패스트푸드점의 입지 평가 비교 수치

	시계성 평가	동선 평가	면적 평가	폭 평가	종합 입지 지수
FIRST KITCHEN	2.5	1.0	2.25	1.5	238
MCDONALD	1.5	1.0	2.75	2.5	255
WENDY'S	1.0	1.0	2.25	3.0	104
KFC	1.0	1.0	1.0	1.0	

〈표7〉 아오야마의 패스트푸드점 영업 상황

CHAIN 기업명	객석수	영업시간	종합입지 비교
FIRST KITCHEN 매상(1,600만-1,900만/월)	1층 6석 2층 80석	7:00~22:30 (일, 휴7:30~21:30)	★★
MCDONALD	1층 : 136석 9m	7:00~22:00	★★
WENDY'S	1층 21석 2층 84석, 폭13.5m	8:00~22:00	★
KFC	20석 폭3.5m	10:00~22:00 (일, 휴일10:30~22:30)	★

〈표4〉 아사쿠사 패스트푸드점 영업상황

CHAIN기업명	객석수	영업시간	
MCDONALD	1층 40석 2층 138석 계 178석	7:00~22:30 (일, 휴일 7:00~22:00)	2층은 전좌석 금연 폭 13m
LOTTERIA	2층 64석 (1층 없음)	7:00~22:00	폭 9.1m
K.F.C	1층, 2층 합계 128석	9:00~22:00	폭 4m
DUNKINDONUTS	1층 29석	6:00~익일2:00	
MOS BURGER	1층, 2층 계36석	7:00~2:00 (일, 휴일9:00~21:00)	
MR DONUTS	1층 36석	7:00~익일1:00	폭 12.5m
요시노야A점 (6구)	1층, 2층 합계 42석	8:00~22:00	폭 4.5m
요시노야B점 (가미나리몬)	31석	24시간	폭 2.5m

〈표3〉 아사쿠사 패스트푸드점의 입지 특성
아사쿠사:소매판매액 445억엔/연, 음식판매액 223억엔/연

CHAIN 기업명	기회점(장점)	문제점	종합평가(관찰, 추정월 매상)
MCDONALD	역에서 간판을 볼 수 있다. 역 아사쿠사테라의 회유동선상에 있다. 충분한 객석수가 있고 입구가 넓다		★★★★★ (A-3RANK) (2,800만엔-3,100만엔)
LOTTERIA	역에서 시계성이 좋다 회유동선상에 있다	객석수가 적다. (1층에 객실이 없다)	★★★★ (B-2RANK)2,200만-2,500만엔
KFC	역에서 시계성이 좋다 충분한 객석수가 있다	회유동선에서 떨어져 있다. 입구가 좁다.	★★★★ (B-2RANK) (")
DUNKIN 도너츠	회유동선내에 있다	역에서 확인 안된다. 객석수가 적다.	★★(C-3RANK) (1,000만-1,300만엔)
MOS-BURGER (국제 거리)		아사쿠사 주동선에서 완전히 떨어져 있다.	★(C-4RANK) (1,000만엔 미만)
MR. DONUTS (국제 거리)		"	"
요시노야 A점, 6구	JRA에서 시계성이 좋다	"	★★
요시노야 B점 (가미나리몬)		시계성이 좋지 않고 입구가 좁다.	★★★★

점에서 50m떨어진 지점에서 보인다. 따라서 시계성 평가는 2.0이다. 그러나 맥도날드는 동선평가에서 3.0으로 타 점포를 압도하고 있다.

말할 필요도 없이 아사쿠사역 이외의 유도시설은 아사쿠사절 또는 가미나리몬이다. 동선은 가장 유리한 회유동선으로 돈을 쓰기 위해서 매일 다른 사람들이 찾아오고 간다. 걸어다니는 발걸음도 서서히 하고 있어 비즈니스 기회가 아주 높은 고객층이다.

동선 평가 면에서는 롯데리아도 같은 3.0을 줄 수 있다. KFC는 유감스럽게도 이 동선에서 떨어져 있어 2.0이다. 문제는 점포의 규모이다. 맥도날드는 폭이 13m로 충분하고 객석수도 1층 40석 2층 138석 합계 178석으로 아사쿠사의 패스트푸드 중에서 제일 크다. 폭 평가, 면적 평가 모두 3.0을 줄 수 있다.

다음으로 객석수가 많은 곳은 KFC의 128석이다. 그러나 KFC의 경우 폭이 약 4m밖에 없어 충분한 넓이가 아니다. 면적 평가 2.5, 폭 평가 1.0이다. 롯데리아는 거꾸로 폭이 약간 넓으나 (9.1m)객석수가 2층 64석으로 적다. 따라서 폭 평가는 2.5, 면적 평가는 1.0이다.

각각의 입지 평가를 종합적으로 수치화 하면 맥도날드가 611, 롯데리아가 326, KFC가 479가 되어 압도적으로 맥도날드가 출점 입지에 있어서 유리하다. 사실 맥도날드와 롯데리아의 관찰 매상고를 비교하여 보면 맥도날드가 A-3(2,800만-3,100만엔), 롯데리아는 B-2(2,200만-2,500만엔)이다. 이 등급의 차이는 입지 지수의 차 (611-326=285)에 DIC식 계수 1.67을 곱한 486만엔과 거의 같다. 다른 패스트푸드는 어떻게 출점 하고 있는가?

먼저 아사쿠사가에 요시노야와 DUNKLN DONUTS가 출점하고 있다. 양쪽 다 '가미나라몬'에서 50m이내에 있고 아사쿠사 회유동선의 영향을 받는 범위이다. 그러나 요시노야의 경우는 폭이 2.5m로 좁고 가미나리몬에서의 시계성이 아주 어렵다. 이 때문에 크게 점수를 줄 수 없다. 던킨 도너츠도 객수 29석으로 작고 주변의 잠재력을 충분히 흡인할 만한 정도는 아니다. 양쪽다 CHAIN 전체의 표준 월 매상에 가까운 매상일 것이다. 아사쿠사의 회유동선은 아사쿠사역에서 시작되어 아사쿠사 절로 가는 길이 가장 크다. 여기에는 관광용 선물집이 즐비하나 구태의연하여 아무리 관광 명소라고 하나 편리성이 없는 판매 방법, 고객을 소비자로서 느끼지 않는 장사 수법으로 언제까지 지켜나갈지 의문이다.

나까미세 거리의 회유 동선은 이길을 지나면 즉시 양상이 달라진다. 통행인이 고령자만 눈에 띄고 젊은 층이나 가족 동반이 거의 없다. 또한 아사쿠사 공화당에서 남하하는 오렌지길을 지나면 동선은 완전히 없어진다. 이 앞이 옛날의 번화가 아사쿠사 6구로 전성시대의 그림자도 느낄 수 없을 정도로 쓸쓸하다. 만약 ROX빌딩이 없다면 폐허와 같을 것이다. 이 아사쿠사 6구에 출점하여 성공한 예외적인 CHAIN기업이 있다. 요시노야이다. 폭이 4.5m로 좁으면서도 성공하는 이유는 JRA(장외 마권 매장)가 있기 때문이다.

아사쿠사 역에서 국제거리까지 약 500m로 이 길에 MOS BURGER와 MR. DONUTS가 출점하고 있다. MOS BURGER는 ROX에서 보이고 있으나 동선상도 아니고 객석수도 충분하지 않으나 관찰 매상은 994만엔이다. 이 점포는 직영점으로 MOS BURGER는 직영점의 매상을 공개하는 유일한 기업이며 공개에 의하면 이 점포의 평균 매상은 984만엔/월이다. 관찰 매상고와 거의 일치하고 잇다. MOS BURGER가 최근까지 즐겨 출점한 전형적인 3등 입지임에는 틀림없으나 그렇다고 해도 이곳에서 약 1,000만엔/월의 매상을 확보한 것은 훌륭하다. MR. DONUTS의 입지 조건은 더욱 어렵다. 이 점포도 CHAIN 기업의 평균 매상보다 훨씬 작을 것으로 예상된다. (표 3,4,5참조)

동선이 존재하지 않는 아오야마의 출점입지

아오야마도 아사쿠사와 같이 BIG MARKET으로 분류되나 그 질은 아사쿠사와 다르다. 지하철 긴자선의 가이엔마에역에서 오모데 산도역까지의 약 500m정도의 구간을 지칭하고 있다. 거의 중간에 도큐스토아가 있어 얼른 보면 유도 시설이 일직선에 있고 주동선 타이프가 있는 것처럼 생각된다. 도큐스토아는 연 매상 15억엔. 도심에서는 낮은 편이다. 주변 주민의 생활에 필요한 시설이지 이곳을 동선형성에 필요한 상업 시설이라고 할 수 없다. 따라서 아오야마에는 입지 전략상의 '동선'은 존재하지 않는다. 그러므로 아오야마길을 따라서 어디에 출점해도 동선평가는 최저의 1.0이 된다. 시계성 평가의 면에서는 휴일에도 약간의 통행인이 있는 가이엔 서쪽 길에서 아오야마거리의 교차점을 하나의 유도 시설로 볼 수 있다. 그러면 가이엔 서쪽역에서 순서대로 실사해 보자.

역을 나서면 즉시 3차로에는 FIRST KITCHEN이 있다. 역에서의 시계성을 고려해 볼때 역 출구에서 반대 방향으로 향하는 사람들이 인지하기는 어려우나 앞의 교차점에서 시계성은 아주 좋다. 그러므로 시계성 평가는 2.5를 줄 수 있다. 동선 평가는 1.0이다. 여기에서 아오야마거리로 나가면 앞의 교차점까지 온 곳에 맥도날드가 식별 가능하다. 맥도날드의 시계성 평가는 1.5에 지나지 않는다. 객석도 비교적 넓어 1층만 136석을 확보하고 있다. 면적 평가는 2.25, 폭은 표준적으로 9.5m로 평가는 2.5. 더욱 나아가면 웬디스에 이른다. 여기까지 인지하기가 어렵다. 결론 부터 이야기 하면 이런 장소에는 출점을 피하는 것이 좋다. '아오야마'라고 하는 이름에 개발 담당자가 아니라고 해도 끌리게 되어있다. 점포 앞의 통행량은 하루 14,000명 정도로 추산된다. 대부분이 OFFICE에 근무하는 직장인이다. 강력한 유도 시설이 없는 이상 시계성과 편리성 등의 Point를 최우선으로 염두에 둘 필요가 있다. 웬디스는 건물 평가로서 폭 13.5m로 넓고 객석수도 105석으로 많다. 폭 평가 3.0, 면적 평가 2.25를 줄 수 있다. 이 점포의 경우 입지상의 어려움을 점포 규모의 크기로 보완 할려고 하는 전략이 잘 나타나고 있다. 그러나 일반적으로는 이와 같은 대규모 점포 전략은 월세, 내장, 외장등에 투자의 비중이 너무 들어 중요한 QSC+V및 인재의 육성에 필요한 투자가 줄어들 위험성을 항상 가지고 있다. CHAIN기업의 본질적인 경쟁력을 저해하는 커다란 요인이 된다.

아오야마도리를 끼고 반대쪽에 KFC가 출점하고 있다. KFC의 경우 객석수는 20석 밖에 되지 않아 웬디스와는 대조적으로 점포에 걸리는 투자를 최대한 억제하여 수익력을 높이는 전략이다. 이 소규모 점포 전략도 합리적인 전략이기는 하나 이 입지를 고수하는 한 매상의 상한성을 스스로 결정해 버린 것과 같아 매상 확대가 되지 않는 전략이다. 따라서 고정비의 증대에 따라서 이익의 확보가 매년 어려워 지게 된다. 동선을 주시하면 대규모 점포 전략이나 소규모 전략이나 아주 어려운 전략이라고 할수 있다. 아오야마 맥

표8. 매상예측

	아사쿠사의 패스트푸드점			아오야마의 패스트푸드점		
	맥도날드	롯데리아	K.F.C	F.Kitchen	맥도날드	웬디스
입지평가 (종합 입지지수: 표5, 6참조)	□×1.67 = □ ①	□×1.67 = □ ①	□×1.67 = □ ①	□/1.67 = □ ①	□×1.67 = □ ①	□×1.67 = □ ①
마켓 규모 평가	주변 소매 445억엔 대수화 → 4.65 × 166.7 = 775 ②			주변 소매 391억엔 대수화 → 4.59 × 166.7 = 765 ②		
상권의 질 평가	관광 유입성, 휴일 유입성 높음 3.0 × 72.7 = 654 ③			마켓 표준 2.0 오피스 성향 -0.5 → 1.5 × 72.7 = 164 ③		
점포앞 통행량 (평일 12~13 직전)	2488 × 4.54 ÷ 100 = 113 ④	3215 × 4.54 ÷ 100 = 146 ④	852 × 4.54 ÷ 100 = 39 ④	1635 × 4.54 ÷ 100 = 74 ④	1548 × 4.54 ÷ 100 = 70 ④	1127 × 4.54 ÷ 100 = 51 ④
기타평가 상업인구 영업력 종합성	임팩트 10% 599 ⑤	임팩트 22% 157 ⑤	임팩트 14% 452 ⑤	임팩트 18% 59 ⑤	임팩트 14% 206 ⑤	임팩트 22% 86 ⑤

표9. 맥도날드 이께부꾸로 서쪽 출구점의 관찰 매상

방문 일시: 1993년 2월17일(수)
관찰 시간: 12:15~12:30

영업상황

① 종업원수
- 매장 담당자: 여성 5명+남성 1명 = 계 6명
- BACK UP MANAGER 1명
- FLOOR MANGER 2명
- CLEANLINESS 담당자: 2층 담당 1명+지하 담당 1명 = 계 2명

(직접 응대 종업원9명 (A-1))

② 빈망성지수 1.0 (거의 여유없이 접객하고 있다) (A-2)

영업지수 「A」=(A-1)×(A-2)×0.85+0.23=9×1.0×0.85+0.23=7.9

점포 규모

객석수 1층 0석, 2층 90석, 3층 120석, 계 210석
규모 지수 「B」 = 1.07(객석 150석 이상)

점포환경

점포의 주변에는 도부 백화점, 동경 예술극장, 마루이 등이 있고
평일과 휴일에도 거의 같은 통행량이 있다.
환경지수 「C」 = 1.21
이상에서 관찰 매상 = 500 × 7.9 × 1.07 × 1.21 = 5,100만엔/월

도날드의 관찰 매상은 C-1(월 1,600만-1,900만엔)이다. 아오야마란 1등지에 100평의 면적을 빌린 경우 이 매상으로 유지비가 어렵다고 할 수 있다. 맥도날드의 종합 입지지수는 256로 4점포중 훨씬 높다. 다음이 FIRST KITCHEN 238, 웬디스 104로 아주 낮다. 각사의 매상과 이익구조는 상상할 수 있다. 동선을 무시하면 아오야마라고 하는 초유명 지역에서도 실패한다.

매상예측

맥도날드 이께부꾸로 서쪽출구점의 매상 검증

① 관찰 매상 = 5,100만/월

② 실질 매상 = 6억 2,823만엔(연)/12 = 5,234만엔/월

전회에 관찰 매상에 대하여 소개 했으니 그 정확도가 어느 정도인지 알아보자. 이번호의 아사쿠사에서도 아주 정확하게 매상을 관찰할 수가 있었다. 이께부꾸로 서쪽출구점에 대하여 검증을 해 보자.

1) 먼저 직접 응대하는 종업원수로 영업상황을 본다. Cash Register를 담당하는 인원은 여성5명, 남성1명의 합계 6명이다. 그리고 그들은 back-up해 주고 있는 메니저가 1명, 또한 counter의 앞에도 여성 manager가 있다. 고객의 주문을 듣거나 맥도날드의 선물카드를 소개하는 등 적극적인 영업을 하고 있다. 합계 9명이다. 객석을 깨끗이 유지하기 위하여 2명의 종업원이 있으나 직접 영업하고 있지 않으므로 포함시키지 않았다. 특별히 바쁘거나 손을 놓고 있지 않아 빈망성 지수는 1.0이다. 여기에서 영업지수를 구하면 7.9이다.

2) 다음은 점포 규모이다.

이 점포를 1층에 객석을 가지고 있지 않으나 지하석이 120석, 2층석이 90석으로 합계 210석으로 아주 대규모이다. 이께부꾸로 역앞의 초1등지로 이정도의 규모를 확보한 맥도날드의 저력이 느껴진다. 점포 규모지수는 1.07이다.

3) 점포 환경은 어떠한가

점포의 주변에는 도부 백화점, 동경 예술 극장, 마루이등이 있어 평일이나 휴일이나 많은 사람이 모여 걷고 있다. 따라서 환경지수는 1.21이다. 이상에서 관찰 매상을 계산하면 5,100만엔으로 나온다. 1992년 맥도날드가 공표한 동점의 매상을 월로 계산하면 5,235만엔이 된다. 매상 추정 공식을 사용한 관찰 매상과 실제의 매상이 아주 근사하여 매상이 공개되지 않는 점포의 매상 추정에 도움이 된다.

4)기타의 매상 추정 방법

매상 추정 방법에는 이외 여러가지 방법이 있다. 다소 정도가 떨어지나 빈 빵case를 가지고도 알 수 있다. 매일 같은 시간에 점포 밖에 나온 빈 빵 case를 세어 보는 방법으로 1case당 3만엔으로 보면 31case의 경우 3만엔×31case×30일=2,790만엔/월이 된다. 또한 쓰레기 비닐 포대수로도 시산해 볼 수 있다. 이 경우에는 1포대 5만으로 매일 20포대이면 5만엔×20포대×30일=3,000만엔이 된다. 다음 회는 상권인구에 대하여 고려해 보자.