

한국 커피산업구조분석과 개인 커피전문점 발전전략에 대한 연구

오대영*, 이민정^o

*세종사이버대학원 MBA학과,

^o세종사이버대학원 MBA학과

e-mail: tmxpsm131313@gmail.com*, mjlee@sjcu.ac.kr(교신저자)^o

A Study on the Analysis of the Structure of the Korean Coffee Industry and the Development Strategy for Individual Coffee Shops

Dae Young Oh*, Min Jung Lee^o

*Sejong Cyber Graduate School MBA,

^oSejong Cyber Graduate School MBA

● 요약 ●

국내 커피산업에 있어서 2020년 기준으로 개인 커피전문점 점포수는 7만 5520곳으로 전체 커피전문점 점포수의 90%를 차지하였으나, 국내 3대 대형 커피프랜차이즈(스타벅스, 투썸플레이스, 이디야)의 매출액 비중은 60%으로 대형 커피프랜차이즈의 매출비중이 매우 높다[1]. 개인 커피전문점의 경우 대형프랜차이즈에 비해 자본력과 브랜드 파워 부족으로 어려움을 겪고 있는데, 본 연구에서는 마이클포터의 Five-Forces Model을 커피산업에 적용하여 한국 커피산업 외부환경을 분석하고, VRIO 분석을 통해 개인 커피전문점 내부자원을 분석하여 개인 커피전문점의 발전을 위한 경영전략을 도출하고자 한다.

키워드: 산업구조분석(Industrial Structural Analysis), 경쟁분석(Competitive Analysis), 개인 커피전문점(The Individual Coffee Shop), VRIO(Value, Rarity, Imitability, Organization)

I. Introduction

한국 커피산업을 이끌어 가고 있는 대형 프랜차이즈 커피전문점은 거대한 자본력을 앞세워 거점 지역을 중심으로 마케팅을 펼치면서 브랜드 파워를 앞세워 지방 중소도시까지 그 영역을 넓혀가고 있다[2]. 이에 비해 상대적으로 자본력과 브랜드 파워가 약한 개인 커피전문점은 대형 프랜차이즈 커피전문점과의 양극화가 가속화 될 것으로 전문가들은 판단하고 있다. 상대적으로 소자본으로 시작할 수 있는 개인 커피전문점은 자본력, 브랜드 파워, 우수 R&D인력이 부족하다. 코비드, 우크라이나 전쟁과 같이 예측하기 어려운 글로벌 위기에 개인 커피전문점이 성공하기 위한 다양한 방안, 대형 커피프랜차이즈에 비해 경쟁우위를 확보할 수 있는 방안에 대한 연구는 무엇보다 중요한 시점이다[1].

본 연구에서는 커피산업구조분석을 통해 외부 환경을 파악하고 개인 커피전문점의 내부자원을 진단함으로써 개인 커피전문점의 역량을 개선시킬 수 있는 전략들을 수립하고자 한다.

II. Literature Review

외부환경과 내부환경을 분석하는 대표적인 도구로 마이클포터의 Five-Forces Model과 VRIO 분석이 있다. Five-Forces Model을 통해 산업내 경쟁, 잠재적 진입, 대체제 위협, 공급자의 힘, 수요자의 힘 측면의 경쟁자 분석을 통한 산업의 구조와 매력도를 파악하여 산업의 경쟁우위를 파악할 수 있다[3]. 산업의 내부환경을 분석하는 도구 중에 하나인 VRIO Analysis는 기업 내부의 자원들 중 경쟁자와 비교해 경쟁우위, 경쟁열위, 등위 역량을 파악함으로써 산업 내 내부자원을 진단하는 도구이다[4].

본 연구에서는 Five-Forces Model을 이용하여 한국 커피산업의 외부환경을 분석하고, VRIO 분석을 통해 개인 커피전문점의 내부자원을 분석하여 개인 커피전문점의 경쟁력 제고 전략을 도출하고자 한다.

III. The Proposed Scheme

3.1 The Five-Force Model of the Coffee Industry

<Table 1>은 한국 커피산업의 Five-Forces Model을 정리한 결과이다. 커피 산업내 경쟁에서 산업의 집중도는 특정 산업에서 상위 기업들의 시장 집중 정도를 보여주는 지표로 독과점 판단기준의 지표로 사용된다. 상위 3개 업체의 시장점유율 합계가 75%를 넘으면 과점으로 해석하는데 2020년 기준 커피전문점 상위 3개 업체의 시장점유율은 약 60% 추정되며 이는 과점의 기준은 아니나 40%이하를 경쟁적 시장으로 볼 때 산업의 집중도가 높은 편이다[1]. 하지만 커피전문점의 창업진입장벽이 낮아 커피전문점 수는 매년 크게 늘고 있고, 제품 차별화는 낮은 수준이다. 급속한 커피산업의 성장은 하고 있으나 타 산업대비 법률 규제가 미비한 실정이며 이것은 경쟁 기업의 진입을 쉽게 만들어 준다. 또한 커피전문점 시장이 확장됨에 따라 공급업체의 경쟁으로 설비, 교육 등의 투자소요액이 낮아져 잠재적 진입자가 증가한다. 커피전문점의 다양한 물리적 특성 중 심미성과 공간성과 같은 시각적 요소 및 문화적 감각은 고객의 재방문율에 크게 기여하는데[5] 아이스크림 및 홍차 전문점 같은 커피산업 대체제들이 고객의 니즈에 부합한 인테리어 및 마케팅을 통해 시장에 진입하고 있다. 커피전문점 시장에서 제품의 다양성이 부족하고 차별화가 적어지면서 구매자가 제품 가격에 민감해짐으로 구매자 교섭력은 커진다.

Table 1. Five-Forces Model of The Coffee Industry

항목	경쟁 정도	내용	시장 매력
산업 내 경쟁	치열	-커피전문점의 산업 집중도 높음 -제품 차별화 낮은 수준	하
잠재적 진입자	치열	-컨설팅 시장의 증가로 투자소요액 낮아짐 -타 산업대비 법률 규제가 현저히 낮음	하
대체제 위협	치열	-홍차, 건강음료 등이 경쟁 -공간의 소비 개념이 커짐에 대형매장 등장	하
공급자 힘	약함	-공급체인 개발도상국의 전방통합가능성 낮음 -커피원두 가격이 차지하는 비중이 작음	상
수요자 힘	치열	-제품의 차별화가 없어 가격에 민감 -학습비용이 소요되지 않아 전환비용이 없음	하

3.2 VRIO Analysis of Individual Coffee Shops

<Table 2>는 개인 커피전문점의 내부자원을 VRIO 분석 결과이다. 개인 커피전문점은 창업 경영사의 취향과 목적에 맞게 만든 공간이며 프랜차이즈 커피전문점에 비해 브랜드 인지도는 떨어지는 반면 메뉴 및 인테리어 같은 운영적인 면에서 자율성을 가질 수 있다는 장점이 있다. 프랜차이즈 커피전문점에서는 원재료 구매시 정해진 품목을 발주해야 하지만 개인 커피전문점은 온-오프라인 통한 공동구매나 소규모 조합을 통해 품질 좋고 다양한 종류의 생두를 직접 로스팅하여 차별화할 수 있으며 전문 바리스타의 제품 설명으로 고객의 신뢰 및 장기지향성에 긍정적인 영향을 준다[6]. 하지만, 프랜차이즈 커피전문점의 마케팅 능력 및 인적적 물류 유통망, 인사 시스템 등과 같은 조직의 실현성 부분에서는 개인 커피전문점이 많이 부족한 실정이다.

Table 2. VRIO Analysis of the Individual Coffee Shop

구분	내부자원	V	R	I	O	경쟁상태	경쟁 전략
구매	다양한 원재료 수급	0	0	0	X	경쟁우위	다양한 원재료
	공동구매	0	0	0	0	경쟁우위	
생산	로스팅 시설 운영	0	0	0	X	경쟁우위	차별화
	차별화된 제품 생산	0	0	0	0	경쟁우위	제품생산
판매 서비스	바리스타 서비스	0	0	X	0	경쟁우위	전문인력
	온라인 쇼핑몰	X	X	X	X	경쟁열위	배치
마케팅	전통적 배너 광고	X	X	X	X	경쟁열위	인위적
	SNS마케팅	X	X	X	0	경쟁열위	광고 배제,
	문화공간 이미지	0	X	0	0	경쟁우위	공간미
제품 개발	시그니처 음료 개발	0	0	0	0	경쟁우위	음료의
	트렌디한 음료 개발	0	0	X	0	경쟁우위	브랜드화
인적 관리	전문 인력관리	0	X	X	0	경쟁등위	전문인력
	매장관리 메뉴얼	0	X	X	0	경쟁등위	고급화

IV. Results

본 연구에서는 한국 커피산업의 외부환경분석 및 개인커피전문점의 내부환경분석을 통해 개인 커피전문점의 발전전략을 도출하였다. 개인 커피전문점은 자율성을 기반으로 구매 및 생산, 제품 개발에 우위가 있으며 이는 고객만족도를 높이는 요소다.

반면 다양한 부서의 유기적인 결합과 자본력을 통한 대형 프랜차이즈의 판매 서비스 및 마케팅, 인력 관리 부분에서는 개인 커피전문점이 여전히 열세에 있으며 향후 이를 해결하기 위한 방안들을 연구하고자 한다.

REFERENCES

- [1] <http://newslab.hankyung.com/article/202007099677G>
- [2] A study on the impacts of Coffee franchise brand personality, self-image concurrence and its impact on reliability, satisfaction and royalty .2009. Lee Jung-Hyen
- [3] PORTER, Michael E. How competitive forces shape strategy. In: Readings in strategic management. Palgrave, London, 1989. p. 133~143.
- [4] BARNEY, J. B., HESTERLY, W. S. VRIO Framework Strategic Management and Competitive Advantage. 2010
- [5] A Study on the Influence of the Characteristics of a cultural space coffee shop on customer satisfaction and revisit intention 2020. 163~174. Choi, Eun-Ji, Kim, Chul-Jung.
- [6] A Relationships among Choice Attributes, Trust and Long-term orientation, Satisfaction and Revisit intention Associated with Coffee-Drinking Behavior. 2018. p. 7~19. Kim, Ju-Yeon