

2019 국민대학교 경영정보학부 기업 연계 학술제

카페베네 경쟁력 강화 방안

CAFFE BENE

20192840 원재연
20192846 이창열
20192859 한강민
20192861 한준희
20192864 황정희

CONTENTS

- 01 원하는 모습(To-Be)
- 02 현재 모습(As-Is)
- 03 '원하는 모습' 과 '현재 모습' 의 차이점 및 원인
- 04 해결 방안
- 05 기대 효과

01 원하는 모습(To-Be)

본사가 희망하는 카페베네 모습

Hello Again

기억 속에서 잊혀진 카페 브랜드인 카페베네가
여전히 편안하고 카페의 본질 중 하나인 사회성을 부각하여 돌아왔다.

4차원적 접근

카페의 2차원적 정의 ‘커피 구매’
스타벅스가 제시한 카페의 3차원적 정의 ‘공간 임대’
여기에 이어 이제 카페베네는 카페의 4차원적 정의를 제시한다.
‘시간 투자’

많은 브랜드 중 카페베네를 선택한 고객은 자신의 소중한 시간을 카페베네에 투자한 것이다.
카페베네는 고객의 소중한 시간이 더 가치 있고 아름다운 시간이 될 수 있도록
무엇을 제공할 것인가?

새롭지만 편안하게, 고객의 시간을 아름답게.

5 Force Model

기업의 경영전략을 수립하기 위해,
다섯 가지 경쟁요인을 통해 특정 산업분야의 현황과 미래를 분석하는 기법

5 Force Model 분석을 통한 카페베네의 원하는 모습 분석

01 원하는 모습(To-Be)

5 Force Model 분석을 통한 카페베네의 원하는 모습 분석

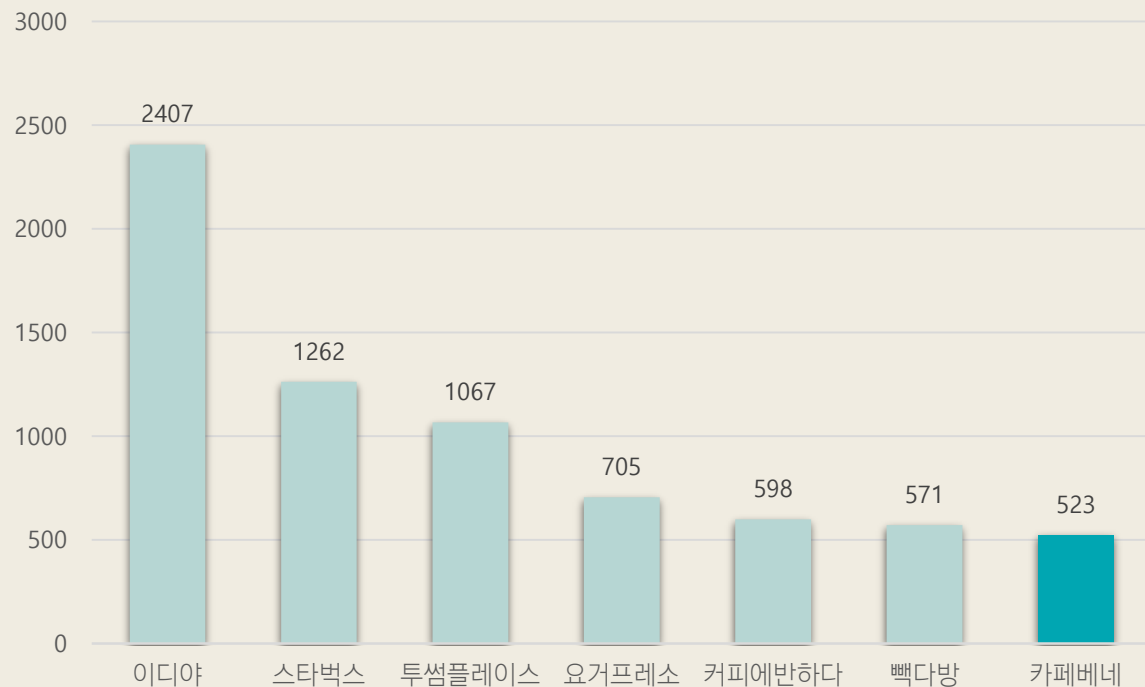


01 원하는 모습(To-Be)

5 Force Model 분석을 통한 카페베네의 원하는 모습 분석

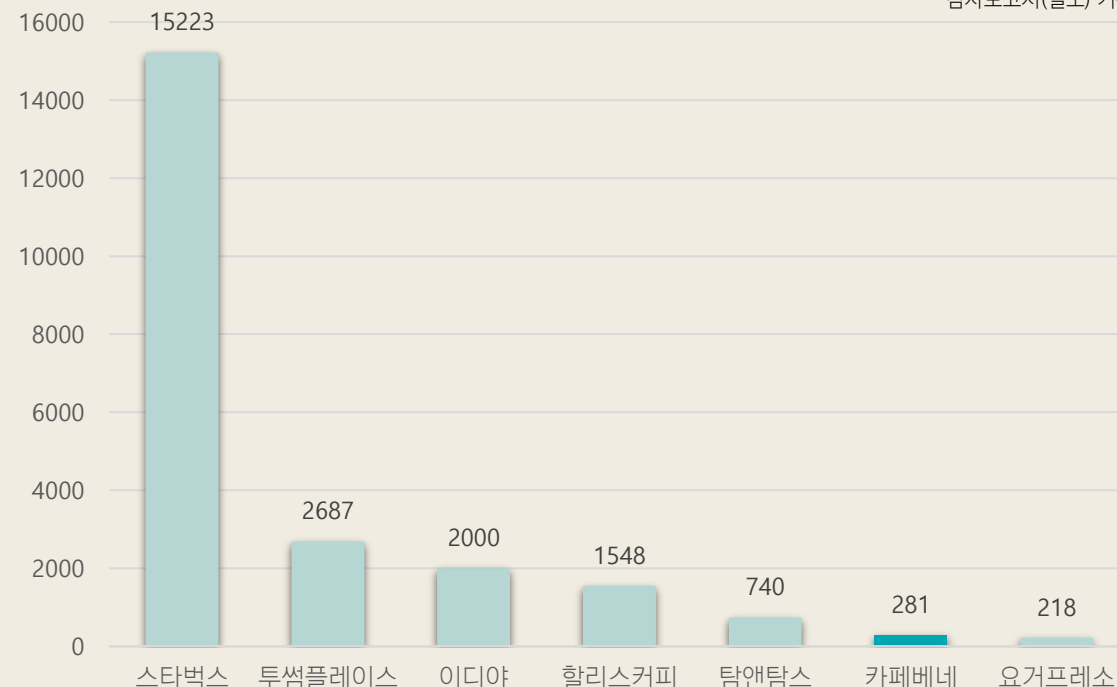
프랜차이즈 커피 브랜드 점포 수

주요 9개사
2018년



프랜차이즈 커피 브랜드 매출액 비교

주요 7개사
DART 2018년
감사보고서(별도) 기준



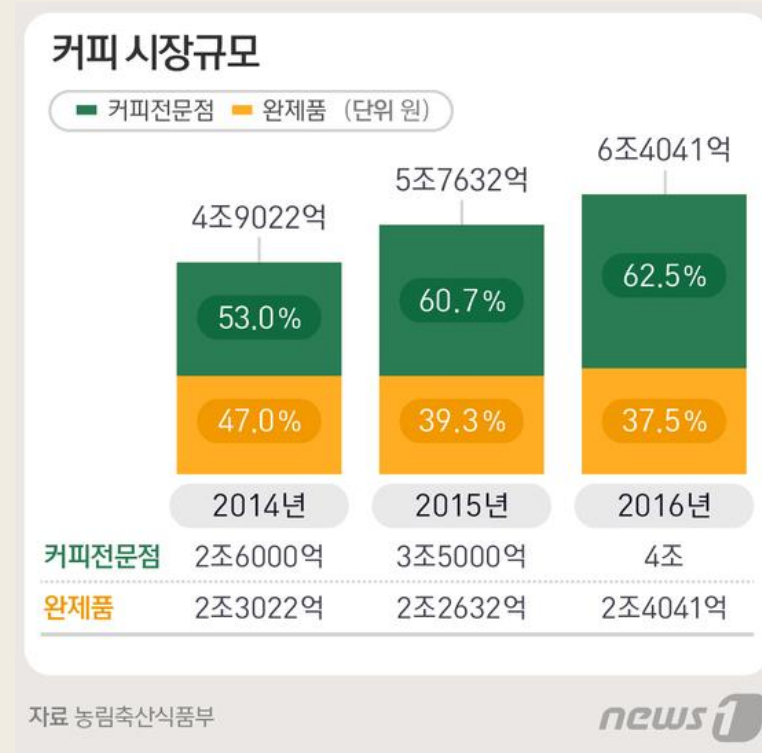
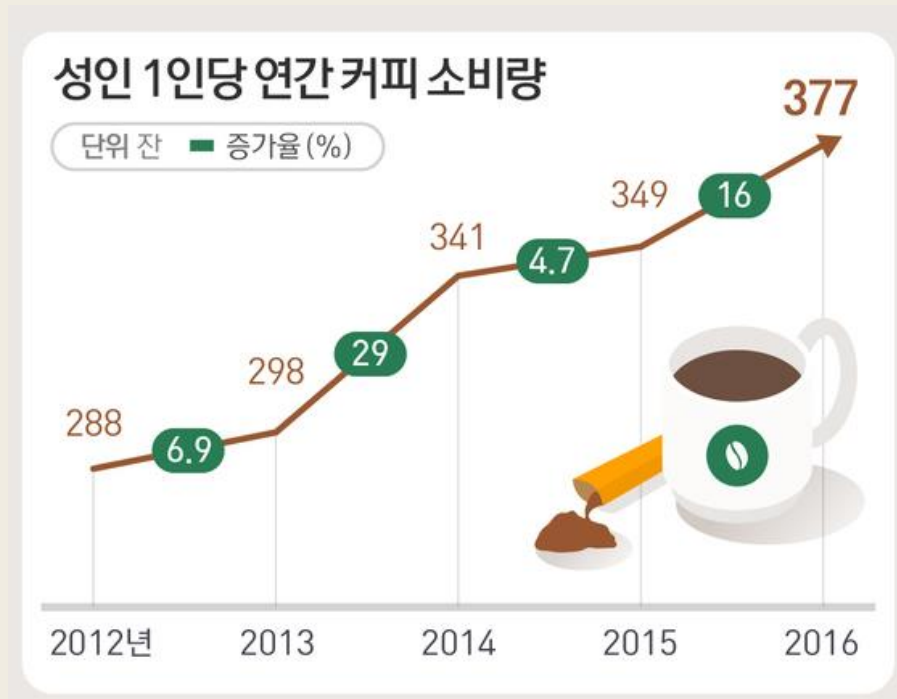
산업 내 경쟁
Intensity of Rivalry

현재 카페 시장은 현재 포화 상태이며

대형 프랜차이즈 브랜드 카페가 업계 점유율 대부분을 차지합니다.

01 원하는 모습(To-Be)

5 Force Model 분석을 통한 카페베네의 원하는 모습 분석

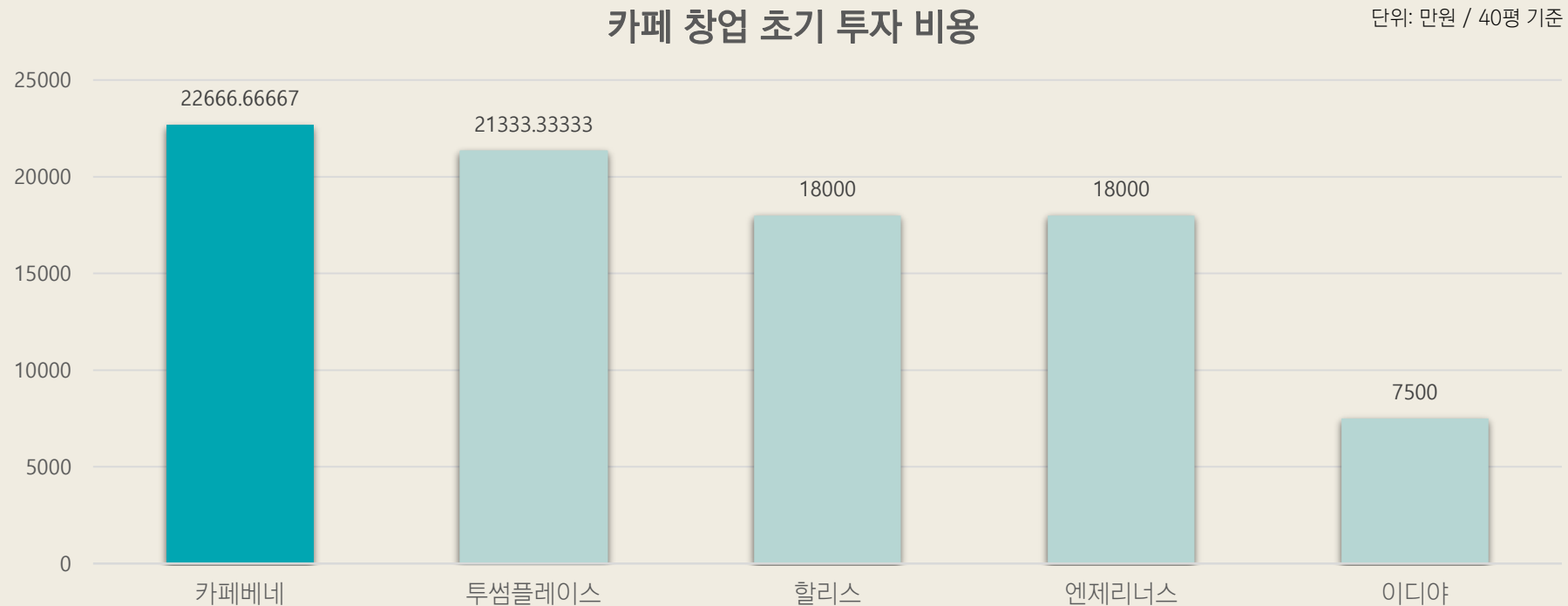


산업 내 경쟁
Intensity of Rivalry

그럼에도 국내 커피 산업이 꾸준히 성장할 것으로 예상되기 때문에 경쟁 강도가 **현상 유지, 혹은 높아질 가능성**이 있습니다.

01 원하는 모습(To-Be)

5 Force Model 분석을 통한 카페베네의 원하는 모습 분석



신규 진입자의 위협 Threat of Market Entry

창업 비용 측면에서 봤을 때, 다른 업계 대비 비용이 높은 편으로써
산업 **진입 장벽은 높은 편**입니다. 더불어, 기존 프랜차이즈 브랜드에 대한
고객의 충성도가 높기 때문에, 역시 진입 장벽이 높은 편입니다.

01 원하는 모습(To-Be)

5 Force Model 분석을 통한 카페베네의 원하는 모습 분석

대체재의 위험

Threat from Substitutes

카페는 시간 및 비용 투자의 대가로 '만남'이라는 효용을 얻는 곳입니다. 이러한 가치를 제공하는 공간의 대체재로 북카페, 스터디카페 등이 있으며, 관점을 식음료로 넓혀보면, 파리바게트와 공차 등의 디저트 카페 등도 존재하기 때문에 **대체재의 위험이 높은 편**입니다.

공급자의 교섭력

Power of Suppliers

브라질 원두 농장과 원두 직거래 계약을 통해 F2T(Farm to Table) 시스템을 구축하고 양주 소재 공장에서 로스팅 하기 때문에 회사에 유의미한 영향을 끼칠만한 공급자가 존재하지 않습니다. 따라서, **공급자의 교섭력이 낮은 편**입니다.

구매자의 교섭력

Power of Customers

대량 구매 고객의 비중이 적다는 점은 고객의 교섭력을 낮추는 요소입니다. 그러나 경쟁사가 많아 고객의 전환 비용이 매우 낮고, 고객의 소비 트렌드 변화에 민감한 업계이기 때문에, **고객의 교섭력은 높은 편**입니다.

01 원하는 모습(To-Be)

5 Force Model 분석을 통한 카페베네의 원하는 모습 분석 결과



신규 진입자의 진입이 어렵다는 점 / 공급자의 교섭력이 낮은 편



경쟁률이 강하다는 점 / 대체재의 위협이 높다는 점 / 고객의 교섭력 높은 편

결론적으로, 포터의 5가지 도구를 분석한 결과
현재 외부환경은 신규 진입자의 진입이 어렵고,
공급자의 교섭력이 낮지만
현재 전통적 다른 업계의 경쟁률이 강하고,
공간적 관점과 식음료 관점에서의 대체재의 위협이 높고,
고객의 교섭력이 높습니다.

SWOT

기업의 내부환경과 외부환경을 분석하여 강점(strength), 약점(weakness), 기회(opportunity), 위협(threat) 요인을 규정하고 이를 토대로 경영전략을 수립하는 기법

SWOT 분석을 통한 카페베네의 현재모습 분석

02 현재 모습(As-Is)

SWOT 분석을 통한 카페베네 현재 모습 분석

Strength 강점

- 특허 로스팅 기술 ‘에어로스팅’을 통해 일정한 원두 품질 보장
- 원두 생산지와 직거래를 통해 유통 단계 간소화 및 공급 원가 절감
- 베이글, 젤라또, 와플 등 타 브랜드와 차별화 포인트가 될 수 있는 디저트 메뉴 존재
- 브랜드 인지도 높아 브랜드 인지도 향상을 위한 마케팅 불필요

Weakness 약점

- 부정적인 브랜드 이미지 (실패, 무리한 사업 확장 등)
- 확고하지 못한 브랜드 아이덴티티
- 가맹점 매장마다 분위기, SI(Space Identity)가 상이함.
- 점포 수가 적어 접근성이 낮음.

Opportunity 기회

- 소비자의 소비 트렌드 변화 (가심비, 가치 소비 추구)
- 브랜드 인지도는 상대적으로 높은 편(Semi-Premium)이지만, 제품 가격은 상대적으로 낮은 편(Mid-range)

Threat 위협

- 업계가 레드오션(Red Ocean)
- 기존 커피전문점 형태의 카페(의 기능)를 대체할 수 있는 스터디 카페(카공족 겨냥), 만화 카페(독서족 겨냥), 보드게임 카페 등이 새로 등장, 성장하고 있어 대체재의 위협이 크게 증가함.

03 '원하는 모습' 과 '현재 모습' 의 차이와 그 이유

브랜드 이미지와 가치소비의 개념 소개

가치소비

Consumption for Value

자신이 지향하는 가치를 포기하지 않는 대신
가격이나 만족도 등을 세밀히 따져 소비하는 성향

가치소비의 결여 때문에 '원하는 모습' 과 '현재 모습' 의 차이가 발생

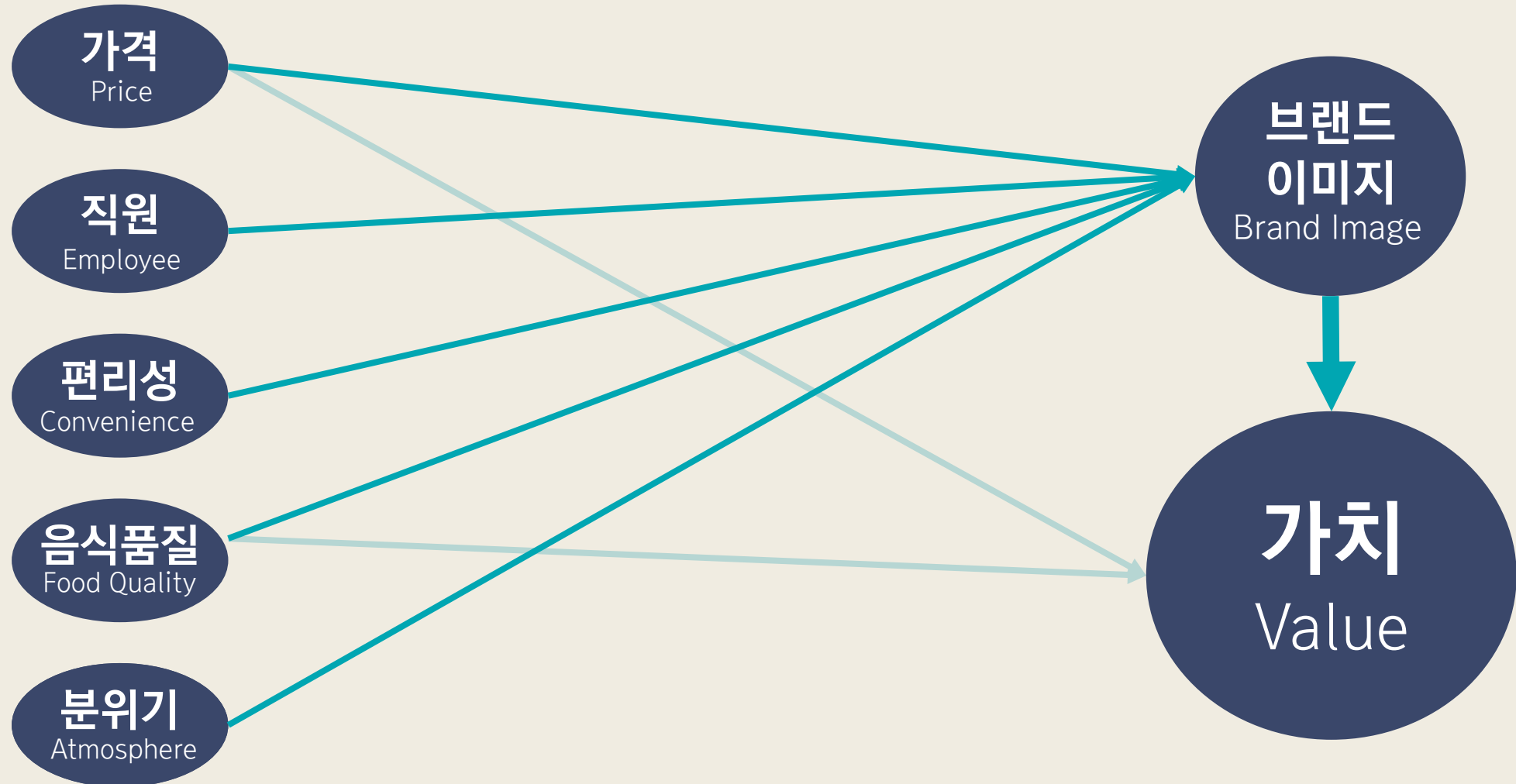
03 '원하는 모습' 과 '현재 모습' 의 차이와 그 이유

브랜드 이미지와 가치소비의 개념 소개



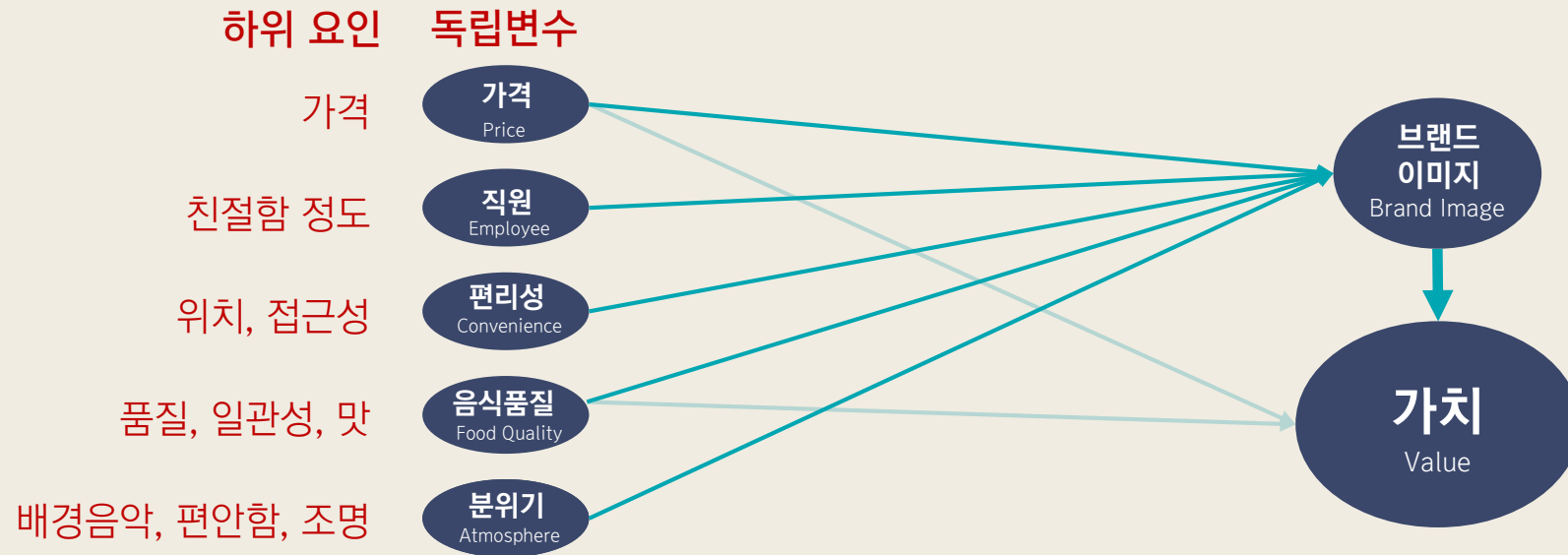
03 '원하는 모습' 과 '현재 모습' 의 차이와 그 이유

가치소비의 개념



03 '원하는 모습' 과 '현재 모습' 의 차이와 그 이유

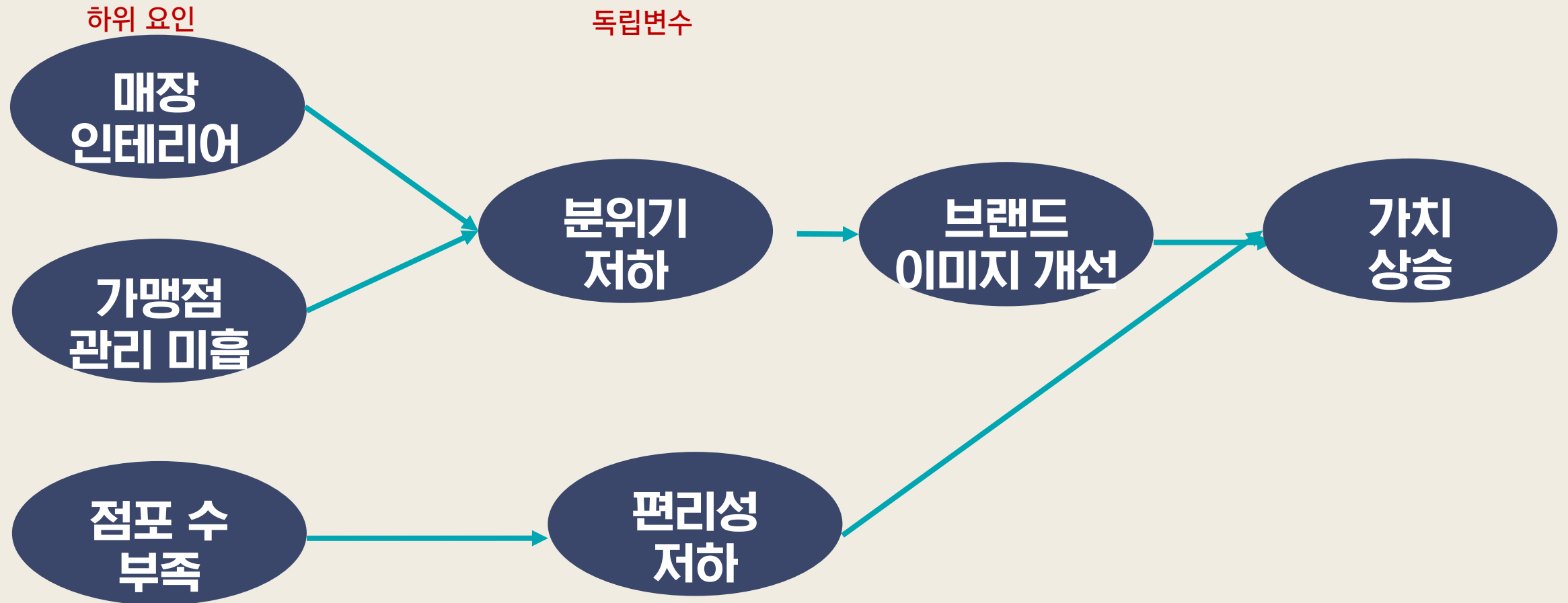
가치소비



가치는 결정을 내리는 상황에 작용되는 판단의 기준으로써
개인의 행동을 이끌어 내는 중요수단
재방문 or 소비

03 '원하는 모습' 과 '현재 모습' 의 차이와 그 이유

차이가 나는 이유



04 해결 방안

독립변수 분위기 - 매장 인테리어

브랜드 컬러

1. 소비자에게 강력한 브랜드 이미지 제공

-> 이를 위해선 브랜드 디자인을 활용

2. 브랜드 디자인 중 브랜드 컬러 활용

-> 특정 컬러로 기업의 이미지를 각인, 컬러 그 자체 만으로도 기업과 브랜드를 연상시키는 작용을 기대

3. 카페베네 브랜드 컬러를 적극 활용

-> 강력한 브랜드 이미지 제공 가능

04 해결 방안

독립변수 분위기 - 매장 인테리어

VMD

VMD의 속성

- > 기능성, 연출성/심미성, 정보성
- > 그 중 연출성과 심미성에 주목

연출성, 심미성의 효과

- > 브랜드에 호감도, 만족도, 신뢰도를 증폭

베네켓 브랜드 MD 제작

- > 카페베네 브랜드 이미지에 대해 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상

04 해결 방안

독립변수 분위기 - 매장 인테리어

테이블, 의자, 콘센트

최근 유행

- > 최근 스타벅스를 비롯한 대형 프랜차이즈 카페들
- > 고객 회전율을 목표
- > 콘센트 제거, 장시간 착석이 불편한 의자와 테이블 배치

최근 유행과 반대되는 제안

- > “우리동네”, “편안함”
- > 매장 회전율은 손해를 고려
- > 고객이 장시간 앉아 있을 수 있는 편안한 의자와 테이블 배치

콘센트 유무가 매장회전율에 미치는 영향

- > 최근 IT 제품들은 콘센트 없이 하루 종일 사용가능
- > 콘센트 배치가 매장 회전율에 미치는 영향이 생각보다 미미할 가능성이 높음
- > 고객들의 편리함을 위해 콘센트 배치

04 해결 방안

독립변수 분위기 - 가맹점 관리 미흡

가맹점 간 인테리어 차이

상봉역 카페베네

- 리뉴얼 된 첫번째 가맹점
- 기존의 카페베네와 다른 인테리어를 선보임

미아사거리 카페베네

- 이전의 카페베네 인테리어와 동일

한 가맹점 내에서 차이

마포도화점(매장 직접 방문)

- 매장 입구, 머그컵 : 이전의 카페베네 엠블럼과 로고
- 캘린더 등의 굿즈 : 리뉴얼된 카페베네 엠블럼과 로고
- 카페베네 identity가 비통일성

결론 : 가맹점마다의 인테리어와 한 가맹점 내에서 카페베네 identity 통일성을 가지는 방향으로 본사가 가맹점 관리

04 해결 방안

독립변수 분위기 - 매장 인테리어

브랜드컬러 활용

베네켓 MD 설치

편안한 테이블과 의자
콘센트 설치



분위기 개선



이미지 개선



가치 상승!

가맹점 간 통일성

가맹점 내 통일성

04 해결 방안

독립변수 편리성 - 점포 수 부족

점포 수 부족

서울특별시 주간인구지수

은평구 74.6%
도봉구 77.4%
중랑구 78.3%
관악구 78.4%
양천구 79.3%

브랜드 비전과 점포 수 간의 관계

- 타 브랜드 대비 점포 수가 현저히 적음
- 고객의 브랜드 접근성 낮음
- 브랜드 비전 '우리동네 카페베네' 실현 어려움
- 신규 매장 출점 시 상주인구가 많은 지역에 중심으로 출점하여 '우리동네' 비전 실현

매장 수 비교

	카페베네	투썸플레이스
은평구	1개	4개
도봉구	0개	6개
중랑구	2개	6개
관악구	4개	9개
양천구	1개	5개

	카페베네	투썸플레이스
중구	2개	35개
강남구	2개	49개
서초구	1개	15개

기대되는 효과

- 편리성을 개선을 통해 브랜드 이미지가 개선되고 가치 또한 개선 될 것으로 기대

제휴 체인

카페베네 원두와 커피맛은 상당히 우수한 편

- > 브라질 농장에서 직거래하는 F2T방식, 에어 로스팅 기술
- > 브랜드 이미지와 낮은 접근성으로 인해 고객에게 제대로 인식되지 못하고 있는 현황

소규모 자영업자 카페와 제휴

- > 소규모 카페는 원두의 품질이 우수하지 못한 상황
- > 카페베네의 고급진 원두 제공

기대되는 효과

- > 소규모 카페 : 본인들의 취약점인 원두 측면 보완 가능
- > 카페베네 : 자사의 우수한 원두를 보다 많은 사람들이 접할 수 있도록 만들 수 있음
- > 가동률 20% 대의 양주 원두 로스팅 공장의 가동률을 크게 향상시켜 수익성 개선 가능

카페베네 원두 홍보

- > 제휴된 매장 내외부 : 카페베네 로고, “with CAFFE BENE” 등의 문구와 아이덴티티 삽입 및 부착

기존에 부정적으로 형성된 "분위기"와 "편리성"을 다양한 방식으로 개선하여
브랜드 이미지의 긍정적 변화를 도모합니다.
고객이 카페베네 안에서 "가치"를 느낀다면,
고객은 발걸음은 "가치"를 느끼기 위해 다시 카페베네로 향하게 될 것입니다.
더 나아가 이는 카페베네의 차별점이 되어 경쟁력을 향상시킬 것이며,
국내 카페 산업 내에서 확고한 입지를 다질 수 있게 할 것입니다.

**카페베네가 고객들에게 “Hello Again”으로 다시 한번,
새롭지만 친근하게, 익숙하고 편안한 브랜드로 다가갈 것입니다.**

참고 문헌

김현철(2015. 04. 09), 「카페베네, 질 좋은 원두 · 에어로스팅 · 미디엄 로스팅까지 완벽한 '삼박자'」, 아주경제,
<https://www.ajunews.com/view/20150408085014619>(2019. 10. 28)

성현(2019. 10. 13), 「카페베네 '가맹점 인테리어 강요' 파기환송심 판결 임박」, 현대경제신문,
<http://www.finomy.com/news/articleView.html?idxno=70347>(2019. 10. 28)

강진규(2016. 03. 30), 「카페베네의 통렬한 반성문 "매장 수만 늘리다 커피 맛을 놓쳤다"」, 한국경제신문,
<https://news.moyiza.kr/424234/%EC%B9%B4%ED%8E%98%EB%B2%A0%EB%84%A4%EC%9D%98%20%ED%86%B5%EB%A0%AC%ED%95%9C%20%EB%B0%98%EC%84%B1%EB%AC%B8%20-quot-%EB%A7%A4%EC%9E%A5%20%EC%88%98%EB%A7%8C%20%EB%8A%98%EB%A6%AC%EB%8B%A4%20%EC%BB%A4%ED%94%BC%20%EB%A7%9B%EC%9D%84%20%EB%86%93%EC%B3%A4%EB%8B%A4-quot->(2019. 10. 29)

트렌드모니터(2017. 11. 14) 「커피에 대한 취향이 생긴 소비자들, 고급 커피를 찾고, 홈 카페를 원해」, 트렌드모니터,
<http://www.openads.co.kr/nTrend/article/2085/%EC%BB%A4%ED%94%BC%EC%97%90-%EB%8C%80%ED%95%9C-%EC%B7%A8%ED%96%A5%EC%9D%B4-%EC%83%9D%EA%B8%B4-%EC%86%8C%EB%B9%84%EC%9E%90%EB%93%A4-%EA%B3%A0%EA%B8%89-%EC%BB%A4%ED%94%BC%EB%A5%BC-%EC%B0%BE%EA%B3%A0-%ED%99%88-%EC%B9%B4%ED%8E%98%EB%A5%BC-%EC%9B%90%ED%95%B4>(2019. 10. 29)

염지현(2019. 11. 06), 「하루에 새로 생기는 커피숍 38개 '치킨집 2배' · · · 11%가 적자」, 중앙일보,
<https://n.news.naver.com/article/025/0002950674>(2019. 11. 06)

참고 문헌

김정(2011), 「공유공간에서 개인적 공간 보호를 위한 파티션 디자인 연구」, 조선대 석사학위 논문, p.63(2019. 10. 22)

정양식(2019), 「디저트 카페의 감성적 소비가치가 심리적 행복감과 재방문의도에 미치는 영향」, Culinary Science & Hospitality Research 25(7)(2019. 10. 22)

김정우 · 김일(2011), 「플래그십 스토어의 VMD와 매장 내 체험요소가 브랜드 태도와 구매의도에 미치는 영향」, 한국패션디자인학회지 제11권4호(2019. 11. 03)

조희남 · 김유진 · 양동휘(2019), 「디저트 카페의 서비스 품질과 브랜드 이미지, 그리고 지각된 가치 간의 영향 관계 검증」, Culinary Science & Hospitality Research 25(5)(2019. 11. 03)

한백진 · 남지아(2010), 「기업의 브랜드 디자인 컬러와 이미지에 관한 연구 : 인터브랜드 선정 2009 세계 100대 기업을 중심으로 = A Study on Color and Image of Brand Design : Inter-brand selected 100 companies around the world in 2009」, 브랜드디자인학연구(2019. 11. 05)



**CAFFE
BENE**

Hello Again