

코로나 장기화로 인한 서울권 스타벅스 매각점포 선정

1.STARBUCKS 분석

1-1) 스타벅스 前 CEO 하워드 쉘츠

스타벅스의 모습을 갖추게 된 건 쉘츠가 밀라노 에스프레소 바에서 경험한 한 사건에서 시작된다. 친구들끼리 이야기를 나누며 매장 안에 오페라 음악과 어우러진 활기찬 모습은 커피를 중심으로 형성되는 새로운 문화였다. 쉘츠는 스타벅스 또한 사람들이 서로 교류할 수 있는 따뜻한 장소가 되길 원했고 지금의 스타벅스로 성장할 수 있었다.¹ 고객 및 지역사회와 교감하는 것까지, 스타벅스는 모든 일에 있어서 고객과의 관계를 존중할 수 있도록 노력한다.

1-2) 스타벅스 - SWOT 분석

STRENGTH	WEAKNESS
<ul style="list-style-type: none">• take out 커피 전문점 시장의 선도기업• 커피 Quality• 선진화된 유통망	<ul style="list-style-type: none">• 경쟁사에 비해 높은 가격• 무리한 사업 확장• 경쟁사들의 저가 프리미엄 커피
OPPORTUNITY	THREAT
<ul style="list-style-type: none">• 커피 시장의 분할• 고급 커피 시장의 성장 가능성	<ul style="list-style-type: none">• 낮은 진입장벽• 다수의 경쟁자와 대체재• 커피 시장 성장의 둔화

1-3) 스타벅스 - 드라이빙스루

스타벅스 드라이빙 스루 매장에서는 국내 업계뿐만 아니라 전 세계 스타벅스 최초로 설치된 화상 주문 시스템을 경험할 수 있다. 드라이빙 스루 매장을 방문한 고객은 대형 스마트 패널을 통해 바리스타와 직접 소통한다. 이는 고객과 눈을 맞추고, 경청하며, 정을 나누는 스타벅스만의 철학과 한국적 정서를 모두 담아낸 시스템이다.²

스타벅스 코리아 관계자는 "DT 매장의 경우 유동인구가 거의 없는 상권에 열어도 자동차를 이용해 방문하는 고객이 찾으면서 신규 수요가 창출되고 있다"면서 "DT 매장은 일반 매장처럼 체류 공간도 갖추면서 차량에서 내리지 않고 음료를 주문할 수 있어 일반 매장보다 매출이 20% 정도 많다"고 말했다.³ 드라이빙 스루는 take out 의 요지가 되었다. 또한 코로나로 인해 take out 고객층이 늘어났을 확률이 높을 것이므로 드라이빙 스루 점포를 고려해야 할 것이다.

¹ 지식을 말하다(2020) 「스타벅스 CEO가 말하는 인생에서 가장 중요한 것」 https://www.youtube.com/watch?v=0Wf_NR-eVp4

² 스타벅스 드라이빙스루 https://www.starbucks.co.kr/store/store_drive.do

³ 이재은(2019.01.17), 「<스타벅스 경영> 강남구 73개·도봉구, <<조선비즈>>」 https://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2019/01/16/2019011602609.html

1-4) 스타벅스 CEO 케빈 존슨

케빈 존슨이 스타벅스 CEO로 취임하면서 과감히 스타벅스 전자상거래 사이트를 폐쇄하고 주문과 선불식 충전 및 결제, 리워드 프로그램을 하나의 모바일 앱으로 통합하였다. 현재 스타벅스 매장에서 이루어지는 결제의 30% 이상이 이 앱을 통해 이루어지고 있다.⁴ 한국갤럽의 조사에 의하면 20대 스마트폰 사용률이 100%로 전 연령층에서 가장 높다.⁵ 모바일 앱을 가장 손쉽게 편리하게 사용할 수 있는 연령층이 20대일 확률이 높을 것이고 따라서 20대 고객층을 고려할 필요가 있을 것이다.

1-5) 중심상권, 교통의 요지

도심의 중심상권을 보면 스타벅스 매장이 블록마다, 건물마다 위치한 것을 볼 수 있다. 또 딱히 중심상권이 아니더라도 유동인구가 많은 역세권에도 여러 매장이 오픈하는 경우를 볼 수 있다. 환승역세권이나 교통의 요지에도 집중 출점을 하는데 일례로 서울 당산역의 경우 인근에 딱히 업무지구나 중심상권이 형성되지 않고 주거지역이 대부분이지만 지하철과 버스 환승을 위한 유동인구가 많아 당산역 인근에만 스타벅스 매장이 3개가 위치하고 있다.⁶ 따라서 중심상권, 교통의 요지, 역세권 등을 고려할 필요가 있을 것이다.

2.매각지역 선정 조건

조건 2-1). 드라이빙스루 운영지역

1-2)의 분석 결과에 따르면 스타벅스의 매장 중 take out 이 활발한 지역을 고려하여 선정해야 한다. 그중 하나인 1-3)의 드라이빙 스루를 함께 고려한다면 다음과 같다.

코로나 장기화로 스타벅스 매장을 줄여야 한다면 스타벅스의 강점, 운영방식을 고려하여야 한다. 스타벅스가 중요하게 생각하고 커피 전문점 시장에서의 강점 중 하나인 take out, 그 예 중 하나인 드라이빙 스루 운영지역에서는 일반 매장보다 매출이 20%가 높게 측정된다. 따라서 드라이빙 스루 운영점포 16곳(강서구 2, 관악구 2, 광진구, 노원구, 서대문구, 성북구, 송파구 3, 양천구 2, 영등포구, 강동구 2)은 매각 후보지에서 제외할 것이다.

조건 2-2). 20대 유동인구 수가 많은 곳

1-2)의 분석 결과에 따라 스타벅스가 선진화된 유통망이 강점이라는 것을 고려하고 1-4)에 케빈 존슨의 취임으로 인한 변화에 따르면 20대 유동인구 수를 고려하여야 한다. 그 근거는 다음과 같다.

스타벅스는 선진화된 유통망이 강점이다. 이는 스타벅스 CEO가 케빈 존슨으로 바뀐 후 더욱 뚜렷하게 드러났다. 그는 여러 프로그램을 하나의 모바일 앱으로 통합하였고 이는 스타벅스의 가장 큰 변화이자 성공이다. 한국갤럽의 조사에 의하면,⁷ 20대의 스타벅스 선호도가 51%로 가장 높다. 따라서 20대 고객이 많이 분포된 곳을 파악하여 매각 후보지에서 제외할 것이다.

⁴ 박윤주, 윤현종(2019), 「'IT 맨'으로만 반평생 산 케빈 존슨, 왜 '스타벅스' CEO가 됐나」, <인터비즈>

⁵ 한국갤럽조사연구

⁶ 스타벅스/한국 <나무위키> <https://namu.wiki/w/%EC%8A%A4%ED%83%80%EB%B2%85%EC%8A%A4/%ED%95%9C%EA%B5%AD>

⁷ 한국갤럽조사연구

조건 2-3). 중심상권 및 교통요지

1-5)의 분석에 따르면 유동인구가 많은 중심상권뿐만 아니라 교통의 요지, 역세권 등 중심상권이 아니지만 유동인구가 많은 곳도 고려해야 한다.

커피 전문점의 입점 전략에 대한 논문을 보면 다음과 같은 결과가 있다.⁸ 첫째, 유동인구가 많고 상권이 발달한 지역엔 더 많은 매장이 있다. 둘째, 33%의 스타벅스 매장으로부터 반경 300m 이내의 지역에서 다른 스타벅스의 매장을 발견할 수 있으며, 이는 중심 상권에 다수의 매장을 배치하는 스타벅스의 집중적 초토화 전략을 잘 반영한다. 따라서 중심상권이면서 교통요지 & 역세권 지역을 매각 후보지에서 제외할 것이다.

조건 2-4). 화이트칼라 직종(회사)

1-5)분석에서 또 하나의 중심상권인 회사 그중 화이트칼라 직종의 고객들을 고려해야 한다. 그 근거는 다음과 같다.

도시공간 정보에 대한 논문을 보면 다음과 같은 연구 결과가 있다. 테헤란 로는 스타벅스가 가장 관심을 둔 구매력 있는 30~40 대 사무 전문직이 밀집해 있다. 그들은 고학력자이며, 상대적으로 여유로운 경제력을 가졌기 때문이다.⁹ 또한 한국갤럽의 조사에 의하면,¹⁰ 직업별 스타벅스 커피 선호도에서 화이트칼라 직종이 45%로 높은 수치를 보인다. 따라서 스타벅스가 관심을 두고 있는, 경제력과 구매력이 있는 화이트칼라 직종의 고객들을 고려하여 매각 후보지에서 제외할 것이다.

조건 2-5). 경쟁사인 이디야

1-2)의 분석 결과에 따르면 다수의 경쟁자와 대체재가 위험요소이기에 고려해야 한다.

첫 번째, 스타벅스는 다수의 경쟁자와 대체재가 위험요소이다. 스타벅스의 성공적인 커피 전문점 도약으로 인해 많은 커피 전문점 경쟁자들이 발생하고 있다. 그중 이디야가 있다.

두 번째, 스타벅스는 경쟁사에 비해 높은 가격, 경쟁사들의 저가 프리미엄 커피가 약점이다. 이디야는 저렴한 가격의 커피를 앞세워 많은 인기를 몰고 있는 커피 전문점이다. 이는 스타벅스의 약점을 잘 공략했다고 볼 수 있다. 한국갤럽의 조사에 의하면,¹¹ 2014 년 선호 커피전문점 5 위였던 이디야가 2019 년 기준 2 위로 3 단계 상승하였다. 위의 조건들을 고려한 후 매각대상 지역이 다수라면, 이디야 밀집 지역의 매장을 우선순위로 매각할 것이다.

• 조건 정리

조건 2-1)	드라이빙스루 운영지역 매각 X
조건 2-2)	20 대 유동인구 많은 곳 매각 X
조건 2-3)	중심상권 및 교통요지 매각 X
조건 2-4)	화이트칼라 직종(회사) 매각 X
조건 2-5)	경쟁사인 이디야 쪽을 우선순위로 매각 O

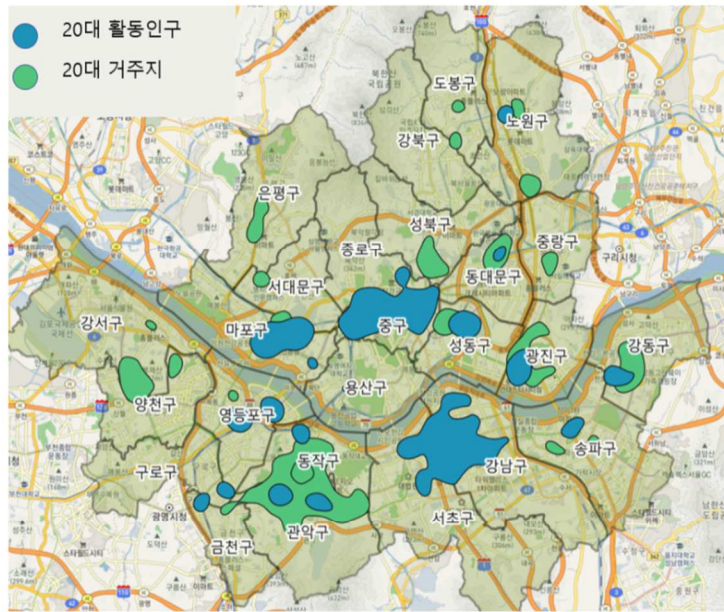
⁸ 이동엽, 윤영태(2016), 「 위치정보를 활용한 커피 전문점의 입점 분석 」, 한국 IT 서비스학회지, 215 쪽

⁹ 송규봉(2009). 「GIS, 스타벅스, 예술의 전당 그리고 도시공간 정보. 」, 건축과사회, 53-62

¹⁰ 한국갤럽조사연구

¹¹ 한국갤럽조사연구

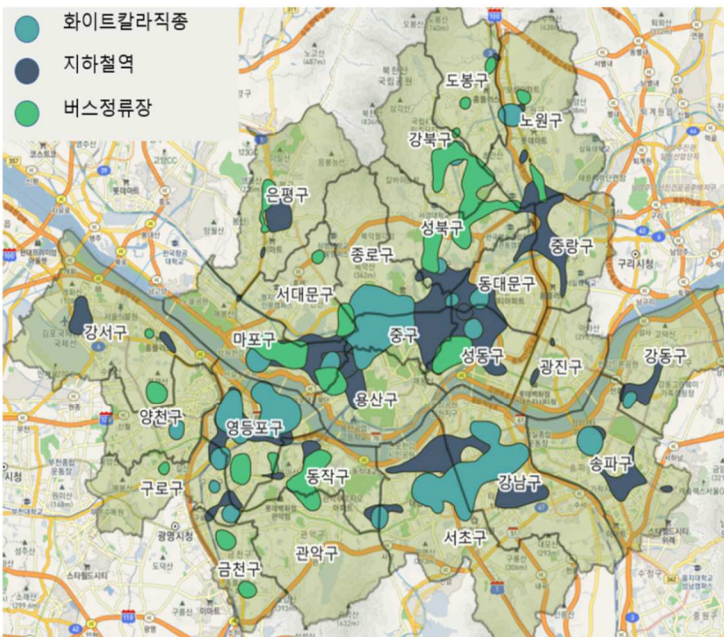
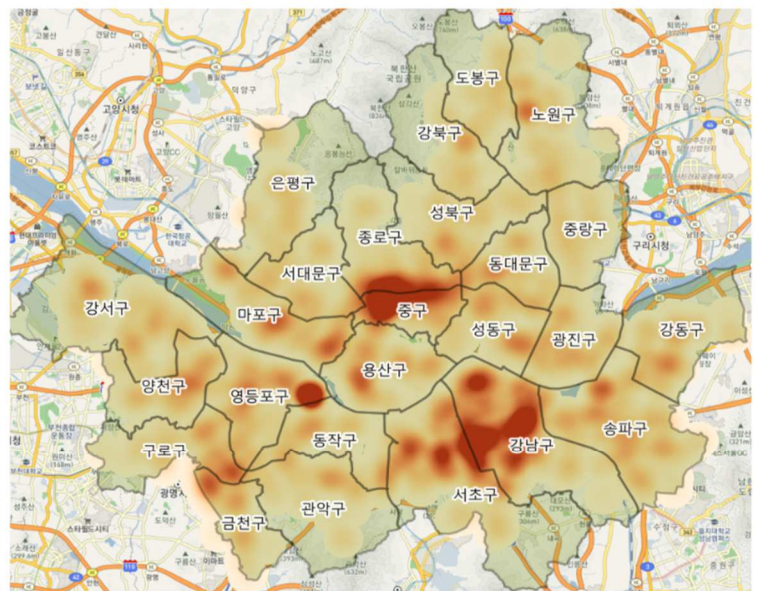
3.매각지역 선정



3-2) [조건 2-3] 고려

<중심상권인 가게 & 은행 수>

조건 2-3 에 의해 중심상권인 가게와 은행이 밀집해 있는 지역을 알아보기 위해 bank_2018 data 와 Seoul_Store data 를 합치고 이를 활용해 시각화해 보았다. 가게와 은행이 밀집해 있는 지역(중심상권)은 중구, 강남구, 서초구 방면으로 보인다. 이 지역(폴리곤)들은 매각지역 선정에서 제외할 것이다.



3-1) [조건 2-2] 고려

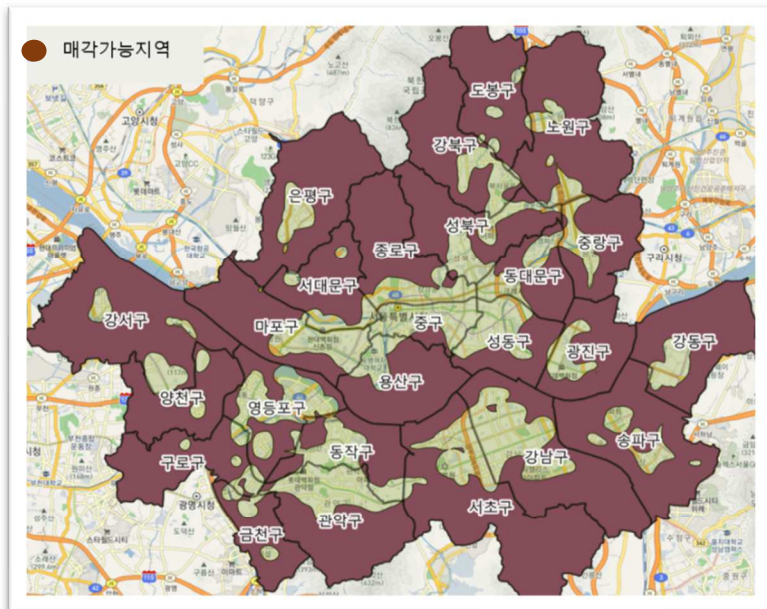
<20 대 유동인구 수가 많은 곳>

조건 2-2 에 의해 20 대 밀집 장소를 구하기 위해 Seoul_Census_2017 data 를 활용해 20 대 거주지를 시각화하였다. 그리고 20 대 활동인구가 많은 지역을 구하기 위해 Subway_Telecom_Flow data 를 활용해 이를 시각화하였다. 두 가지를 만족하는 지역은 중구, 강남구, 동작구, 관악구, 마포구, 광진구, 성동구, 동대문구 등으로 보인다. 이 지역(폴리곤)들은 매각지역 선정에서 제외할 것이다.

3-3) [조건 2-4 & 2-3] 고려

<화이트칼라 직종 밀집 & 교통 요지>

조건 2-3 에 의해 교통요지를 구하기 위해 Seoul_subway data 를 활용해 사용자가 많은 지하철역을, Seoul_bus data 를 활용해 사용자가 많은 버스정류장을 시각화하였다. 그리고 Seoul_Census_2017 data 를 활용해 bun_11, bun15, bem_11, bem15 을 더해 새로운 feature 를 만들어 조건 2-4 의 화이트칼라 직종 종사자가 밀집된 곳을 살펴보았다. 중구, 성동구, 영등포구, 강남구 등 이 지역(폴리곤)들은 매각지역 선정에서 제외할 것이다.

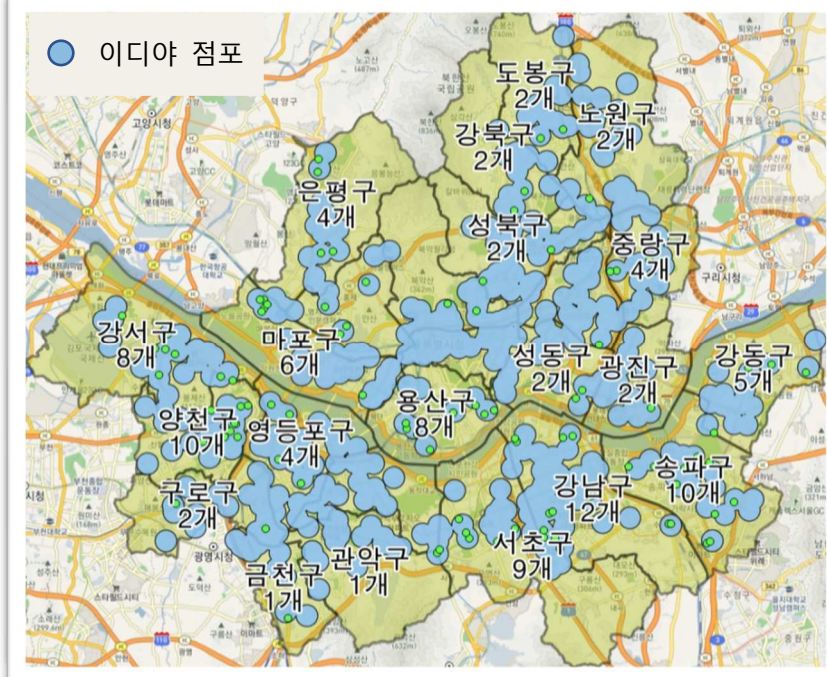


이 그림은 Seoul_25_Gu data 와 위 세 조건에 부합하는 지역(폴리곤)들의 '차이'를 이용하여 만든 매각 가능지역 data 이다. 분석해보면 중구, 강남구, 관악구, 영등포구, 성동구의 많은 부분이 매각 가능지역에서 제외된 것을 볼 수 있다. 구체적으로 분석해보면 매각 가능지역 data 위의 스타벅스 점포의 개수는 147 개가 도출되었다. 총 스타벅스 점포의 개수가 494 개, 그중 매각해야 하는 점포 수는 20%인 98 개 정도이다. 이보다 더 많은 점포가 도출되었기 때문에 이어서 조건 3-4 를 고려해보자.

3-4) [조건 2-5] 고려

<이디야 점포와 가까운 곳>

조건 2-5 에 의해 Seoul_Eidya data 를 활용하여 이디야 점포에서 거리 500m 반경의 버퍼를 생성하여 살펴보았다. 그림의 라벨은 이디야 점포와 가까운 스타벅스 점포의 개수를 구별로 나타낸 것이다. 매각 가능 지역 data 내의 스타벅스 점포 147 개 중 이디야 반경 500m (이디야 점포와 가까운 점포)안에 있는 스타벅스 점포 수는 103 개가 도출되었다. 그중 강남구 12 개, 송파구와 양천구가 10 개로 가장 많다.



4. 결론

스타벅스에 대해 분석한 결과는 다음과 같다. 술츠는 고객을 먼저 생각하고 서로 교감할 수 있는 스타벅스가 되길 원했고 이는 현재 편안한 분위기의 스타벅스를 만들 수 있었다. 스타벅스는 사람들을 잘 끌어당기기 위해 소통이 잦은 곳, 유동인구가 많은 곳 등을 공략하는 전략을 잘 활용하였다. 또한 손쉽게 커피를 마실 수 있게 드라이브 스루 점포도 이용하고 있다. 매각점포를 선정하기 위해서 스타벅스의 전략을 잘 살리지 못한 점포들을 고려하였다.

스타벅스 선진화로 인한 모바일 앱 이용에 능통한 20 대 거주지 & 유동인구가 많은 곳, 커피전문점들의 공통적인 전략인 중심상권과 교통의 요지 & 역세권 지역, 저렴하지 않은 커피값으로 경제력과 구매력이 강하고 소통이 잦은 화이트칼라 직종이 밀집한 장소 등을 분석하여 매각이 가능한 점포에서 제외했다. 남은 매각 가능 점포 중 스타벅스의 약점을 잘 공략한 경쟁사 이디야 점포와의 거리를 고려하여 매각이 가능한 점포를 파악해보니 103 개의 점포가 선정되었다. 최종적으로 매각 가능한 103 개의 점포 안에 드라이브 스루 점포 16 개 중 5 개(강동구 1, 강서구 1, 서대문구 1, 양천구 1, 영등포구 1)가 포함되어 있었고 이 점포들을 제외한다면 98 개의 점포가 선정되게 된다. 따라서 강남구가 12 개, 송파구가 10 개로 가장 많이 매각될 것이고, 중구와 종로구의 매각 가능점포는 0 개로 매각되지 않는다. 최종적으로 모든 조건에 부합한 점포 98 개를 매각하여야 한다.