

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717
<http://dx.doi.org/10.15722/jds.15.6.201706.47>

Imitation as a Viable Strategy: The Case of Ediya in Korean Coffee Franchise Industry

모방전략의 유용성에 관한 연구: 이디야 사례

Jin-Ah Choi(최진아)*

Received: April 16, 2017. Revised: May 19, 2017. Accepted: June 15, 2017.

Abstract

Purpose - The purpose of this study is to examine the viability of imitation strategy. Imitation strategy is one of the strategic options that a late mover can choose, and by selecting the strategy, the company imitates key elements of the business model of first movers, and modifies them to suit its conditions. The author attempted to explain how the elements of first mover's business models were creatively adapted to suit the conditions of late movers so that they can secure market position face-to-face market leaders.

Research design, data, and methodology - For the purpose of the study, Korean coffee franchise industry was selected to compare the strategies of first and late movers and to discuss imitation strategy in detail. The author conducted in-depth case study of first mover and business model innovator Starbucks and Ediya Coffee, one of their imitators. The paper examines how Ediya has imitated and modified the business model of Starbucks to secure its unique competitive position in domestic market by using value chain and generic strategy analysis.

Results - Starbucks and Ediya were compared in terms of their interior design, the price level of beverages, the variety of side dishes, and shop locations. Starbucks have invested interior design heavily to shops, offered diverse beverages and side dishes with relatively high price, the shops are located in central areas, whereas Ediya has concentrated on achieving cost leadership in all value activities as maintaining the quality of key products. Ediya succeeded in achieving best-provider strategy, in which it enjoys both cost leadership and differentiation advantages, largely by the strategic alliance with the biggest coffee manufacturer, Dongsuh Foods in Korea.

Conclusions - Though Ediya is the imitator of Starbucks, it has modified Starbucks business models and succeeded in providing the 'third place' experience for budget-minded customers. Ediya has also succeeded in benefiting its franchisees by lowering costs and simplifying the various tasks of coffee shop management. Due to these factors, Ediya could become one of the largest number shops as the coffee franchise in Korea.

Keywords: Imitation, First Mover, Late Mover, Business Model Innovation, Creative Adaptation.

JEL Classifications: F23, L81, M31.

1. 서론

보통 선발기업(first mover)들이 시장을 장악하고 시장 1위가 되는 경향이 크기 때문에, 기업들은 가능하면 시장에 일찍 진입하는 것이 유리하다고 알려져 있다. 시장에서 선발기업이 되면 제한된 시장 공간(market space)에서 유리한 위치를 선

점할 수 있다(Lieberman & Montgomery, 1988). 이러한 위치는 Porter(1996)가 말하는 경쟁력 있고 독특한 시장 지위(market position)로 연결된다. 즉 선발기업은 백지 상태의 시장에서 가장 유리한 위치를 차지하며, 이를 통해 궁극적으로 해당 산업이나 제품 범주의 원형(prototype)으로 인정받을 수 있다. 원형이란 해당 제품범주의 대명사격으로 인정받는 브랜드로, 오리온 초코파이, 동서식품의 커피믹스 등이 그 예이다. 원형이 되면 해당 브랜드를 보유한 기업은 절대적인 지위를 확보하여 소비자 충성도를 지속적으로 누릴 수 있게 된다. 그러나 한 산업에서 어떤 기업이 선발기업이 될 수 있는 기회는

* Associate Professor, Department of International Business and Trade, Myongji University, Korea.
 Tel: +82-2-300-0789, E-mail: jachoi@mju.ac.kr

원천적으로 제한되기 때문에, 대부분의 기업들은 후발기업(late mover)이라는 위치를 숙명으로 받아들이 수밖에 없다. 이들 후발기업들은 소위 후발기업의 불리점(late mover disadvantage) 때문에 계속해서 시장에서 어려움을 겪게 된다고 알려져 있었다(Carpenter & Nakamoto, 1987; Cho et al., 1997; Lieberman & Montgomery, 1988; Kerin et al., 1992; Robinson, 1988; Schnaars, 1986; Urban et al., 1986).

그러나 선발기업이라고 해서 유리점만 가지는 것은 아니며, 불리점 또한 존재한다. 선발기업의 불리점으로는 선발기업의 투자에 대한 후발기업의 무임승차 효과(free-rider effect), 시간이 지남에 따라 일어나는 기술적인 불확실성이나 시장의 불확실성의 해소, 기술적 혹은 기타 요인으로 인해 시장에서 불연속성이 발생하여 새로운 시장으로의 진입이 가능해지는 것, 그리고 기존기업의 관성(incumbent inertia)으로 인해 선발기업들이 환경 변화에 대해 원활한 대응을 할 수 없는 것 등을 들 수 있다(Lieberman & Montgomery, 1998). 즉, 후발기업도 태생적으로 불리한 점만 있는 것은 아니기 때문에, 시장에서 적절한 경쟁적 위치를 차지하고 계속 성장할 수 있는 가능성이 충분하다. 다만 이때 후발기업은 항상 강력한 선발기업의 존재와 선발기업이 차지하고 있는 시장 위치를 고려하여, 선발기업과 구분되는 위치를 설정하고 이러한 위치를 지킬 수 있도록 적절한 전략을 수립하고 실행해야 한다(Porter, 1997).

최근 산업마다 혁신기업이 새로운 비즈니스 모델을 가지고 등장하여 이 모델이 시장의 지배적 모델, 즉 원형이 되는 경우가 늘어나고 있다. 비즈니스 모델 혁신자(business model innovator)의 모델이 해당 산업에서 표준으로 자리 잡게 되면, 이후 진입하는 후발기업들의 입장에서선 선발기업을 적절히 모방하는 전략을 선택하는 것이 유용한 대안이 될 수 있다.

이 논문에서는 이러한 모방전략의 유용성에 대해 논하고, 이때 후발기업이 어떠한 방향으로 모방전략을 전개하는 것이 적절한가를 알아보고자 하였다. 실제 경영에서는 모방기업도 비즈니스 모델 혁신기업 못지않게 성공하는 경우가 존재하는데, 이 논문에서는 후발기업이 선발기업의 사업 모델 중 어떤 요소는 모방하고 어떤 요소는 변형하는가, 그리고 모방자가 가진 경영상의 특징이나 시스템 중 어떤 측면이 이 기업이 시장 선도기업에 대해 밀리지 않는 지위를 확보할 수 있게 만드는가를 알아보고자 하였다. 특히 시장에서 대다수를 차지할 수밖에 없는 후발기업들의 입장에서 이들이 어떻게 비즈니스 모델 혁신자의 전략을 효과적으로 모방하고 변형해야 하는가를 알아봄으로써, 이들이 효과적인 시장 위치를 찾아 생존 가능성을 높이고 나름대로의 경쟁우위를 발전시킬 수 있는 방법을 찾는 데 기여하고자 했다.

이를 위해 사례연구 방법을 택하여, 한국 커피전문점 산업에서 비즈니스 모델 혁신자인 선발기업 스타벅스(Starbucks)와 이를 모방해 온 후발경쟁자인 이디야 커피(Ediya Coffee) 두 기업의 사례를 비교함으로써 이디야가 스타벅스의 비즈니스 모델을 어떻게 창조적으로 변형(creative adaptation) 시켰는가를 알아보았다. 구체적인 방법으로는 두 기업의 비즈니스 모델과, 이 두 기업의 본원적 전략 혹은 경쟁우위가 차이가 발생하는 이유를 가치활동(value activities)과 가치사슬(value chain)의 개념을 사용해 분석하였다. 또한 경쟁전략을 분석하는 틀 중 하나인 유도 전략(Judo strategy)을 두 기업의 관계에 적용해, 자원과 역량에서 열세인 이디야가 절대 강자인 스타벅스에 대한 대응전략을 어떻게 수립하고 실행하고 있는가를 살펴보았다.

2. 선행연구 고찰

2.1. 모방 전략의 유용성에 대한 연구들

모방은 혁신보다 더 일반적이고 유용하게 활용될 수 있는 전략이다. 기업의 진입순서 효과(order-of-entry effect)에 대한 여러 연구들에서는 주로 선발기업의 이점들을 언급해 왔으며, 후발기업들이 모방을 행할 경우 단순히 1위 기업을 그대로 베끼거나 답습하는 전략(me-too strategy)으로 간주되어, 별다른 학문적 관심의 대상이 되지 못했다. 그런데 1990년대 중반 이후 후발기업에게 초점을 맞춘 일련의 연구들이 발표되면서, 후발기업은 선발기업이 부담해야 하는 시장개척 및 제품개발에 관련된 위험과 비용을 회피할 수 있기 때문에 경쟁에서 승리하는데 유리하다는 주장이 제기되었다(Cho et al., 1997; Markides & Geroski, 2002; Schnaars, 1994; Shankar et al., 1998; Tellis & Golder, 2002; Zhang & Markman, 1998). 이는 주로 앞에서 살펴본 선발기업에 대한 무임승차 효과를 의미하는데, 우선 후발기업은 기술 개발에 드는 비용을 일부 혹은 상당 부분 절감할 수 있으며, 새로운 시장을 개척할 때 선발기업이 부담해야 하는 소비자에 대한 교육비용과 사업 기반 구축에 필요한 비용을 지불하지 않아도 된다(Lieberman & Montgomery, 1988; Kerin et al., 1992). 또 후발기업은 시장의 불확실성이 해소된 뒤 진입하므로 선발기업보다 더 효과적이고 집중적인 마케팅이 가능하며, 마케팅비 지출이 감소하는 경향이 있다(Porter, 1985). 이러한 효과 때문에 후발기업은 비교적 낮은 비용으로 모방 제품을 시장에 출시할 수 있다(Golder & Tellis, 1994).

이러한 용이성과 비용절감 효과 때문에 모방은 후발기업이 고려할 수 있는 주요한 전략적 대안이 되며, 중요한 의미를 갖게 된다. 우선 후발기업의 입장에서 모방은 학습과 위험 회피에 유리한 대안이며, 이를 통해 궁극적으로 선발기업을 추격(catch-up)하는 것도 가능하다. 즉 후발기업이 적극적으로 선발기업의 제품이나 사업모델을 모방하며, 나아가 이를 자사의 내, 외부 여건에 맞게 적절히 변형하여 기존의 기업들과 구분되는 새 비즈니스 모델을 만들며, 이를 지속적인 경쟁우위로 이용하고 발전시킬 수 있다. 그리고 이를 통해 시장에서 선발기업과 구분되는 자사만의 경쟁적 지위를 확보할 수 있다.

특정 기업이 적절한 모방전략을 수립한다는 것은 창조적 변형(creative adaptation)을 하는 것을 의미한다. 창조적 변형은 소위 '혁신적인 모방'으로, 모방자인 후발기업이 선발기업의 제품이나 서비스의 품질을 업그레이드시키거나 새로운 경쟁영역에 적용하는 것이다(Schnaars, 1994). 우선 모방을 할 때 신기술을 이용하게 되면, 선발기업보다 차별화 정도가 더 높은 제품을 개발하여 더 높은 가격으로 제품을 판매할 수 있다. 혹은 모방기업이 저원가나 차별화 면에서 적절한 수준을 유지하는 전략을 택할 수도 있다. 이러한 방법들을 이용해 후발기업은 제품 공간(product space)에서 적절한 위치를 잡고 제품을 개발한 후, 저가격이나 광고 및 유통능력 등 적절한 마케팅전략을 써서 선발기업을 추격할 수 있다(Shankar et al., 1998). 결국 선발기업을 모방하는 후발기업이 선택할 수 있는 대안에는 첫째, 선발기업이 점유한 제품 공간이나 시장 위치를 피한 곳에 위치를 잡은 뒤, 해당 위치에서 자신만의 경쟁우위를 확보하는 전략을 펼치는 방법과, 둘째 선발기업과 비슷한 위치를 잡되 선발기업의 제품이나 서비스를 잘 파악한 후 이를 기술적 우위나 적절한 마케팅 전략을 이용해 차별화하는 방안 두

가지가 있다. 이 두 가지 중 어떤 방법을 택하는가는 기업의 자원과 역량, 그리고 경영자의 선택에 달려 있다.

2.2. 비즈니스 모델 혁신과 후발기업의 모방에 관한 연구들

한편 현대의 모방 전략은 과거와 같이 단순히 제품을 모방하는 것이 아니라 비즈니스 모델을 모방하는 경우가 대부분이다. 많은 산업에서 기업들이 더 이상 기존의 방식으로 경쟁하는 것이 아니라 비즈니스 모델 혁신을 달성하여 경쟁의 법칙을 바꾸어 놓았으며, 이들이 시장에서 절대적인 위치를 차지하고 높은 수익을 올리고 있기 때문이다. Hamel(2000)에 의하면 비즈니스 모델 혁신은 지금까지와 다른 비즈니스 개념을 제시하거나 또는 기존의 비즈니스 개념을 완전히 다른 방식으로 차별화하는 것이다. 즉 고객 니즈의 변화에 따라 업계에서 기존 비즈니스 모델의 유효성이 줄어들 때, 혁신적인 기업이 나타나 비즈니스 모델 혁신을 이룸으로써 새로운 가치 명제(value proposition)를 제시하여 고객가치를 획기적으로 증진시키게 된다(Kim & Mauborgne, 2005b). 보통 한 산업 내의 기업들은 시간이 지날수록 자사의 전략과 경쟁자의 전략이 유사해지는 전략 수렴화(convergence) 현상을 겪는데, 이 때 혁신자들이 등장해 새로운 비즈니스 모델을 제시함으로써 산업의 판도를 바꾸게 된다. 수요자 측면에서의 고객의 니즈가 변화하기 때문에 이러한 변화하는 니즈를 먼저 파악해 업계를 선도하는 새로운 제품과 기술, 서비스, 비즈니스 모델을 내놓는 기업이 새로운 강자로 부상하게 된다.

비즈니스 모델 혁신자들은 기본적으로 다른 회사들에 비해 우월한 자원과 역량을 가지고 있으며, 혁신에 필요한 역량들을 이용하거나 새로이 개발하면서 이를 혁신적인 아이디어 혹은 IT기술들과 결합하여 새로운 사업모델을 만든다. 이러한 사업 모델 상의 혁신은 제품이나 기술, 서비스의 상의 혁신보다 모방하기 어렵기 때문에 그 위력이 훨씬 크다(Song, 2011). 월마트가 자신의 교섭력을 이용해 최저가로 물건을 파는 하이퍼마켓(hypermarket)이라는 새로운 비즈니스 개념을 창출한 것, 화장품 쇼핑에 럭셔리와 재미의 개념을 도입한 소매체인인 세포라(Sephora), 델 컴퓨터(Dell Computer)의 맞춤형 주문 시스템 등을 비즈니스 모델 혁신의 예로 들 수 있다. 이때 혁신의 기반이 되는 것은 경쟁자와 구분되는 제품 및 시장 범위, 다양한 차별화의 기반, 즉 기업의 핵심역량, 기반시설, 기술표준, 고객 데이터 등의 전략적 자산, 핵심 프로세스 등이 있다.

새로운 비즈니스 모델이 업계 표준이 되면, 그 후 시장에 진입하는 후발기업들은 주로 이를 모방하는 현상이 발생한다. 혁신된 비즈니스 모델은 소비자 니즈를 충족시킴으로써 큰 가치를 갖기 때문이다. 비즈니스 모델 혁신이 고객에게 가치를 인정받으면 산업 내에서 발생하는 이익은 혁신자의 의도에 따라 분배되게 되며, 혁신자 외의 모방자들은 특별한 우위를 갖지 못하기 때문에 혁신자가 차지하고 남은 시장과 이익을 나눠가지게 된다.

2.3. 유도 전략과 후발기업 전략

절대강자인 선발기업과 상대적으로 입지가 약한 후발기업간의 경쟁관계와 경쟁전략을 분석하는 개념적 틀로 유도 전략이 유용하게 사용될 수 있다. Gleman and Salop(1983)은 유도

경제학(Judo economics)이라는 개념을 제시하면서 산업조직론을 이용, 자원과 역량이 부족한 후발기업이 우월한 선발기업을 상대할 때의 상황을 분석했다. Yoffie and Kwak(2001)은 이를 원용하여 유도 전략의 틀을 제시했는데, 그 내용은 경쟁상황에서 약자가 강자에 대항할 수 있는 행동원칙을 유도 시합에 빗대어 설명한 것이다. 후발기업들은 유도전략의 행동원칙들을 이용해 선발기업에 성공적으로 대응할 수 있다.

이 기본 원칙은 '힘에는 힘으로 대항하지 않는다'는 것으로, 다음 세 단계로 이루어져 있다. 첫 번째인 움직임(movement) 단계에서는 경쟁자의 공격을 방지하고 약점을 공략할 수 있도록 준비하는데, 이때 가장 자신 있고 승률이 높은 기술을 쓸 수 있도록 포지션을 취하면 된다. 두 번째 균형(balance) 단계는 본격적인 공격을 위해 안정된 자세를 확보하고 상대의 자세를 불안정하게 만드는 단계로, 상대의 움직임을 불리한 쪽으로 유도하여 불안정한 포지션으로 가게 한다. 세 번째 지렛대(leverage) 단계는 앞의 두 단계를 통해 얻은 자신의 이점과, 경쟁자가 가진 약점을 바탕으로 본격적인 공격에 나서는 단계이다(Brandenburger & Nalebuff, 1996).

각 단계별 세부 원칙을 보면, 우선 움직임 단계에서 첫 번째 원칙은 상대의 공격을 유도하지 않는 것이다. 후발기업은 이를 통해 시간을 확보할 수 있다. 반도체 회사인 트랜스메타(Transmeta)는 노트북 컴퓨터용 반도체를 개발하면서 출시 때까지 보안을 유지함으로써 인텔(Intel)의 공격을 피했다. 두 번째 원칙은 자신의 경쟁 공간을 정의하고 이를 선발기업의 영역과 차별화하여 필요한 공간을 확보하는 것이다. 그 예로 시스코(Cisco)가 선점하고 있었던 라우터 시장에서 쥘니퍼 네트웍스(Juniper Networks)는 시스코가 상대적으로 취약한 부분인 고급 라우터 시장을 공략해 높은 시장점유율을 달성했다. 세 번째 원칙은 신속한 전략실행이다. 이는 특히 후발기업의 입장에서 더 중요하다. 두 번째 균형 단계의 첫 번째 원칙은 경쟁사와의 협력을 통해 자신을 보호하는 것이다. 인터넷 경매 방식으로 항공권을 판매하던 프라이스라인(priceline.com)은 동일한 서비스를 구상하던 델타(Delta) 항공사의 자본 투자를 유치하여 대결을 피할 수 있었다. 두 번째 원칙은 치고받기 싸움(Tit-for-Tat)은 피하는 것이다. 이베이(eBay)는 야후(Yahoo)가 무료 경매 서비스에 진출하자, 수수료를 없애는 대신 이를 유지하면서 경매되는 상품의 질을 유지하여 이에 대응했다. 세 번째 지렛대 단계의 원칙 중 첫 번째는 경쟁자의 자산을 역으로 이용하는 것이다. 미국 8비트 게임기 시장을 선점했던 닌텐도(Nintendo)는 16비트 게임기 시장이 열리기 시작했을 때, 시장 성공 여부의 불확실성과, 과거 시장에서 자신이 구축한 자산을 잃을 것이라는 불안 때문에 진입을 늦추었다. 이를 이용해 세가(Seга)는 이 시장에 선발 진입하여 1위 기업이 되었다. 두 번째의 원칙은 제휴 파트너를 활용하는 것이다. 1990년 중반 게임기 시장에서 닌텐도는 소수의 게임 개발기업만을 허가한 반면, 소니(Sony)는 자사의 플레이스테이션(Playstation) 게임 개발 틀을 개방하여 많은 게임 개발사들과 파트너 관계를 형성하는 방법으로 다양한 게임을 시장에 출시했다. 이 단계의 세 번째 원칙은 경쟁자의 경쟁자를 이용하는 것이다. 1970년대 VTR 시장에서 JVC는 소니가 베타(B) 방식으로 선점하던 시장에 VHS방식으로 진출하면서 소니의 경쟁사들에게 라이선스를 주는 방법으로 표준 전쟁에서 승리를 거두었다(Yoffie & Kwak, 2001). 이 원칙들을 이용하여 후발기업은 자사보다 규모가 크고 역량이 월등한 선발기업을 효과적으로 상대할 수 있다.

3. 연구 방법론

본 연구에서는 선발 혹은 선도기업, 그 중에서도 비즈니스 모델 혁신자의 전략을 모방하는 모방자 기업이 어떻게 효과적인 모방전략을 수립하고 수행할 수 있는가를 알아보고자 하였다. 아직 이 분야의 연구는 많지 않으므로 본 논문은 탐색적 연구의 성격을 가진다. 그러므로 본 논문에서는 통계적 방법론보다 질적 방법론, 그 중에서도 사례연구 방법론(case study method)을 선택하는 것이 보다 적절하다고 판단하였다. 심층적 사례연구 방법을 택하게 되면, 연구결과를 일반화하는 데는 다소의 한계가 있을 수 있다. 그러나 1, 2차 자료 수집 등 다양한 자료수집 방법이 이용되고, 이를 종합으로 분석할 수 있다면 기업의 전략을 연구하는 데 사례연구는 상당히 적절한 방법이다(Harrigan, 1983). 특히 사례연구는 Raff(2001)의 예에서 볼 수 있듯이 비교적 장기간에 걸쳐 기업과 산업이 발전하는 과정을 다루는 데에 유용하다.

사례연구의 대상으로는 비교적 최근에 비즈니스 모델 혁신이 일어나서 선발기업의 비즈니스 모델이 업계 표준으로 자리 잡은 산업이 적합하다고 판단되어, 한국의 커피전문점 산업을 선택하였다. 커피전문점 산업은 선발기업이자 사업모델 혁신자인 스타벅스와 이를 추종하는 후발기업들이 확연히 구분되는 산업이다. 이 논문에서는 후발기업들의 대표적인 예로 이디야를 선정하여, 1999년경부터 현재까지의 기간 동안 한국의 커피전문점 산업 내에서 스타벅스와 이디야가 전개해 온 전략을 비교하고 분석하였다. 사례 작성을 위해 2차 자료가 광범위하게 수집되었으며, 스타벅스와 이디야의 설립자 혹은 경영자의 저서와 기타 커피전문점 운영 및 커피산업에 대한 전문서적들도 활용하였다(Moon, 2008, 2017; Pendergrast, 2011; Schultz, 1999; Schultz & Gordon, 2011).

사례에서 선발기업과 후발기업 전략을 심층적으로 분석하기 위한 도구로 Porter(1980)가 제시한 본원적 전략(generic strategies)과 가치사슬의 개념을 도입해 두 기업의 비즈니스 모델을 분석하였다. 혁신된 비즈니스 모델은 본원적 전략, 즉 차별화(differentiation)나 저원가(cost leadership) 우위를 가지기 때문에 의미가 있는데, 이러한 차별화나 저원가 우위의 원천은 기업의 가치 활동 혹은 가치사슬이다(Hill & Jones, 2012; Porter, 1985). 그러므로 표본 기업들의 비즈니스 모델을 가치 활동 단위로 분석하면 그 기업이 가지는 본원적 우위가 어느 활동에서 발생하는지 설명할 수 있으며, 선발기업과 후발기업의 가치 활동을 종류별로 비교하여 후발기업이 선발기업의 어떤 점을 모방하고 어떤 점은 변형하는지 알 수 있다.

4. 실증연구

4.1. 커피전문점 산업의 개요

커피는 대표적인 소비재 품목 중 하나로 현대사회에서는 생활필수품이나 마찬가지의 지위를 확보하고 있는 상품이다. 커피는 유럽에 1500년대에 전래된 후 1600년대에 상류층을 중심으로 유행하기 시작했으며, 1700년대에 이르러서는 주요 도시마다 커피하우스가 크게 번성했다. 미국에도 이 시기에 보급되어 19세기 말부터는 커피산업이 본격적인 근대적 산업으로 발달했다. 유럽에서는 20세기 초중반까지 많은 커피하우스들이 존재했는데, 각 나라마다 특유의 커피 문화에 따라 소규모 카페들이 다수 존재하는, 분절적인(fragmented) 시장이었다.

1900년대 중반 이탈리아에서 현대적인 에스프레소 머신이 개발되어 커피바가 빠른 속도로 확대되었으며, 이는 1950년대 말 런던, 파리, 빈, 암스테르담 등 유럽 각지에 자리를 잡았다. 1800년대의 미국의 커피하우스는 숙박업과 겸업하는 형태로 마을의 모임 중심지 역할을 하면서 발달되어 왔다. 20세기 들어서도 유럽과 달리 미국의 커피하우스는 주로 에스프레소가 아닌 커피메이커를 사용해 커피를 추출해 왔으며, 에스프레소는 뉴욕의 일부 이탈리아식 커피하우스에서 판매되는 정도였다(Pendergrast, 2011). 이런 상황에서 1980년대 시애틀에서 시작된 스타벅스는 유럽식 에스프레소 음료와 함께 새로운 커피하우스 문화를 도입하여 큰 성공을 거두었으며, 1990년대 후반 이후 글로벌 시장으로 빠르게 진출했다.

아시아에서는 커피가 일본에 17세기 처음 전해졌으며, 서구적인 문물을 선호하는 취미 때문에 20세기 들어 커피숍 산업이 급성장하였다. 한국에는 커피가 1895년 왕실을 통해 처음 전해졌으며, 일제 강점기까지는 주로 엘리트층이 즐기는 기호품으로 인식되었다. 일반 대중이 커피를 소비하기 시작한 것은 해방과 미군 주둔 후이며, 한국전쟁을 계기로 커피문화는 한국 사회에 확고히 자리를 잡았다. 1950년대에서 1970년대까지는 주로 다방에서 커피가 소비되었는데, 1959년 다방 수는 3,000여 개에 달했으며, 연간 커피 판매량은 4,000만 잔에 이르렀다. 이후 1960년 이후 생활수준이 점점 향상되면서 다방 문화도 발전하여 1970~80년대에는 음악다방 등이 대학가에서 유행했다. 이어 1990년대에는 프랜차이즈 형태의 새로운 커피전문점들이 등장하기 시작했는데, 그 시초는 1988년 처음 문을 연 커피전문점 체인인 자딩(Jardin)이었으며, 도토루(Doutor), 미스터커피, 난다랑 등이 인기를 얻었다. 이들 전문점들은 특히 대도시의 주요 지역을 중심으로 확산되었으며, 세련된 인테리어로 신세대들에게 어필했다(Dongsuh Foods, 2008).

1999년에는 이러한 커피전문점 시장의 확대에 힘입어 스타벅스가 국내에 진출했다. 스타벅스는 에스프레소 음료를 판매하는 최초의 외국계 커피전문점으로, 이대 앞을 시작으로 대학로, 명동 등으로 빠르게 점포를 늘려갔다. 스타벅스의 인기는 본격적인 커피전문점 문화의 확산을 의미하며, 커피빈(Coffee Bean & Tea Leaf) 등 외국계 브랜드들이 진출하는 계기가 되었다. 국내 브랜드들도 뒤따라 시장에 활발히 진출함으로써 커피전문점 시장은 크게 확대되었다. 이들 한국계 전문점들은 대부분 프랜차이즈 형태로 운영되고 있다. 한국의 전체 커피전문점 수는 2007년 2,305개에서 2012년 15,000개로 급증했으며, 현재도 커피전문점 시장에 참여하는 기업의 수는 계속 증가하고 있다(<http://shindonga.donga.com/3/all/13/112727/1>). 2015년 말 회사 별 점포수는 <Table 1>과 같다.

<Table 1> The Numbers of Korea's Major Coffee Franchise Companies's Shops(2015)

	Total Number	Growth rate(%)
Ediya Coffee	1,577	27.0
Caffe Bene	821	-7.3
Angel-in-Us	813	-2.4
Yoger Presso	768	22.3
Twosome Place	633	17.9
Coffee Bay	415	33.0
Paik's Coffee	412	1,616.7
Hollys	316	5.9
Tom & Toms	357	-0.3

source: <https://www.kofair.or.kr/hp/bor/copyView.do?searchId=1424>

매출액을 기준으로 할 때 커피전문점 시장의 1위 기업은 스타벅스이다. 2016년 스타벅스의 매출은 1조 28억 원이며, 이는 전년 대비 29.6% 증가한 수치이다. 그러나 매장 수를 기준으로 하면 2015년 말 기준 이디야가 스타벅스 코리아에 비해 훨씬 많은 1,577개 점포를 보유하고, 한국 최대의 커피전문점이라 할 수 있다. 그러므로 한국 커피전문점 산업에서 선도기업은 스타벅스이며, 이디야는 점포 수 면에서 스타벅스의 최대 경쟁자라 할 수 있다. 그러나 사실 이 두 기업은 서로 상당히 다른 전략을 사용하고 있기 때문에 직접적인 경쟁자라고 보기는 어렵다는 견해가 지배적이다(Kim et al., 2016). 아래에서는 우선 스타벅스의 비즈니스 모델을 살펴보고, 스타벅스의 차별화를 가능하게 하는 요소들을 가치사슬 분석을 통해 알아본다. 그리고 이를 이디야가 모방하면서도 어떻게 스타벅스와 시장 내에서 확연히 구분되는 시장 위치를 달성할 수 있는지를 살펴보고, 이디야가 원가우위를 달성하면서도 나름대로의 차별화를 이루고 있음을 알아보도록 하겠다.

4.2. 스타벅스의 비즈니스 모델과 가치사슬 분석

스타벅스는 전 세계적으로 커피전문점의 개념을 완전히 바꾸어 놓은 비즈니스 모델 혁신자이다. 창업자인 슈츠(Schultz)는 1983년 이탈리아 여행에서 본 에스프레소 바 문화에 힌트를 얻어 스타벅스의 비즈니스 모델을 만들어냈다(Duggan, 2015). 녹색의 로고와 특유의 인테리어, 효율성을 강조한 주문 방식, 발생지인 미국 북서부의 분위기를 느끼게 하는 음악, 다양한 음료와 차별화된 서비스 등을 특징으로 하는 스타벅스의 비즈니스 모델은 고객들이 커피와 더불어 안락한 휴식 공간에서 즐거운 시간을 보내는 체험, 즉 커피를 멋있게 소비하는 체험을 하도록 하는 것이 목적이다(Yi & Huh, 2011). 이 때문에 스타벅스는 체험 마케팅(experiential marketing)의 대표적인 예로 꼽힌다(Pine & Gilmore, 1998; Schmitt, 1999). 즉 고객은 단순히 커피만이 아니라, 커피전문점의 인테리어와 음악 등 환경, 바리스타 등 서비스 제공자와의 상호 작용, 그리고 구매 후의 소비와 이 과정을 SNS에 올리는 행위 등 종합적인 구매 경험(customer experience)을 하게 된다(Feng, 2016; Kim et al., 2013). 스타벅스는 이러한 요소를 모두 고려하여 소비자가 소위 스타벅스 경험을 하게 함으로써 일상에서 벗어나 '제3의 공간'을 즐길 수 있는 기회를 제공하고 있다(Lemon & Verhoef, 2016; Michelli, 2006).

스타벅스의 1차적인 목표시장은 20대의 고소득 직장인, 특히 여성층이다. 이들은 유행과 새로운 맛에 민감하며, 쇼핑에 관심이 많다. 회사는 이들의 취향을 고려하여 새로운 음료 및 사이드디시 메뉴와 MD를 개발하고, 이들이 매장에서 편안한 시간을 보낼 수 있도록 이들의 취향에 맞는 음악을 준비하며 이들의 관심사에 맞는 잡지를 비치했다. 스타벅스 코리아의 주 고객층인 이들 여성들은 취향에 맞는 텀블러 등 MD 구매에도 적극적이며, 특히 연말에 스타벅스가 마일리지를 쌓은 고객에게 제공하는 다이어리는 목표고객층에게 큰 인기를 얻은 것으로 나타났다.

스타벅스는 고품질의 서비스를 가능하게 하는 교육훈련 및 인적자원 개발 시스템을 보유하고 있으며, 지속적인 신 메뉴 출시, MD 판매 확대, 식사와 주류 메뉴 도입을 이용한 사업영역 확대 등을 추진하며 전 세계로 사업을 확대해 왔다(Schultz, 1999). 1995년 스타벅스의 매장은 676개였으나 1996년부터 일본, 이후 싱가포르, 필리핀, 대만, 한국, 중국, 프랑스, 인도

등에 적극적으로 진출한 결과, 2017년 3월 현재 세계 75개국에 약 23,000여 개의 지점을 보유하고 있다. 이 회사는 고품질의 커피 및 사이드 메뉴 제공과 고품질의 서비스를 차별화된 분위기에서 제공하는 차별화 전략을 사용한다. 그리고 전 세계적으로 표준화된 사업모델인 글로벌 브랜드 센트럴 모델(global brand central model)을 적용해 세계 어디서나 동일한 맛의 커피와 동일한 성격의 친절한 서비스와 특유의 분위기를 누릴 수 있다는 점을 내세운다(Schultz, 1999, 2011; Keller, 2015). 스타벅스의 고객들은 충성도가 높아 한 달에 평균 18번 스타벅스를 방문하며, 이들 중 10%는 하루 2번 점포를 방문하는 것으로 나타났다.

스타벅스의 사업모델을 설명하기 위해 커피전문점 산업의 가치사슬을 분석해 보자. 일단 커피전문점의 주 활동들(primary activities)은 원두 로스팅 혹은 로스팅한 원두의 구입, 매장 내에서 에스프레소 머신 등을 이용한 커피 제조, 서빙 활동으로 구성된다. 스타벅스는 이러한 주 활동들에서 확실한 차별화를 이루었다. 구매물류(inbound logistics)와 생산 면에서는 고품질의 원두를 사들여 커피 로스터이었던 스타벅스의 특성을 살려 자사만의 독특한 블렌드(blend)들을 개발했다. 이때 에스프레소 추출에 적합하도록 특유의 다크 로스팅(dark roasting: 커피를 많이 볶아 씹쓸한 맛을 내는 것) 방법을 사용하며, 다양한 블렌드들을 제공하여 소비자가 원하는 커피원두를 구매할 수 있게 했다. 커피 추출은 바리스타가 맡았으며, 고가의 설비를 이용해 커피의 맛과 질을 유지하도록 했다. 서빙은 철저히 셀프로 하되, 고객들이 직원에게 인간적인 느낌을 받을 수 있도록 친절하고 친근한 서비스를 제공했다. 점포의 위치는 시내의 중심가에 잡아 목표 고객층인 도시의 고소득 근로자들이 자주 들릴 수 있게 했으며, 중대형 매장을 설치하면서 스타벅스의 로고와 간판이 눈에 띄도록 하여 광고와 유사한 효과를 얻었다. 또한 커피를 즐길 수 있는 분위기 조성을 위해 인테리어, 음악 등을 차별화하는 데 주력했다.

스타벅스의 보조 활동들(support activities)을 분석해 보면, 우선 차별화된 서비스 제공을 위해 철저한 직원 교육 및 훈련, 특유의 보상 및 승진 제도 등 특유의 인적자원관리 시스템을 개발하여 실행하고 있다. 미국에서는 흔히 없는 의료보험 제공 등 스타벅스의 독특한 교육훈련, 보상, 승진 제도가 스타벅스의 서비스 품질과 성과에 미친 영향은 상당히 큰 것으로 알려졌다(Schultz, 1999). 제품 개발이나 디자인 면에서도 지속적인 투자를 통해 차별화를 지속적으로 추구한다. 전 세계적인 연구개발 활동에서 커피 원두나 음료 관련 연구개발은 스타벅스 본사가 주로 담당하며, 식재료나 주류 메뉴를 개발하여 이를 확산시키기도 한다. 스타벅스는 IT기술을 매장 운영에 적용, 모바일 주문만으로 운영되는 매장을 오픈하는 등 새로운 기법을 시험하기도 했다.

한편 R&D가 현지자회사 수준에서 이루어지기도 한다. 스타벅스 코리아의 경우 현지화된 시즌별 메뉴를 독자적으로 개발하기도 하며, 사이드 디시도 공급선인 신세계 푸드와의 제휴 하에 계속 신제품을 출시하고 있다(http://health.chosun.com/news/dailynews_view.jsp?mn_idx=182039). 그 외에도 스타벅스 코리아는 한국 고객의 취향에 맞는 MD들을 출시하기 위해 디자인팀을 두고 있는데 이는 미국 외의 국가에는 유일한 경우이다. 그리고 스타벅스 코리아는 한국의 발전된 IT 기술을 이용해 '마이 스타벅스 리워드' 앱을 독자적으로 개발했는데, 이를 이용하는 회원도 계속 증가하고 있다. 앱에 별명을 등록하게 해서 음료가 나왔을 때 불러주는 '콜마이네임'이나 모바

일로 매장에 가기 전에 주문을 하는 '사이렌 오더' 제도는 큰 호응을 얻었으며, 사이렌 오더 제도는 스타벅스 본사에 의해 채택되어 전 세계에서 사용되고 있다(<http://news.mk.co.kr/newsRead.php?year=2017&no=267306>).

스타벅스는 글로벌전략을 채택하고 있지만 사실 대부분의 국가에서 일정 정도 현지화 전략도 병행한다. 특히 이 회사가 큰 성공을 거둔 일본과 한국에서는 의사결정을 상당 부분 현지경영자에게 위임하고, 중간간부급은 현지인을 채용하는 등 자회사의 권한을 확대하고 있다(Schultz, 1999). 현지화의 예로는 한국에서 봄에는 벚꽃과 관련된 체리블러썸 음료, 여름에는 레드빈(딸) 프라푸치노 등의 메뉴를 개발하는 경우를 들 수 있다. 스타벅스 코리아는 스타벅스의 전 세계 자회사 중에서도 특히 성과가 뛰어나, 전술한 대로 2012년 매출액이 3,910억 원에서 2016년 1조 28억 원으로 증가하여 연 매출 상승률 39.1%에 이를 정도로 높은 성장률을 기록하고 있다. 스타벅스의 국내 매장은 약 1,000개로, 매일 50만 명의 고객이 이용한다. 스타벅스는 2016년 매장 당 약 10억 원의 매출을 올렸으며, 계속적으로 매장을 확대하고 있다. 충전식인 스타벅스 카드는 지금까지 280만 장이 판매되었는데, 이 카드를 이용하는 고객은 스타벅스에 대한 충성도가 높은 것으로 보인다(<http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2017011024061>).

4.3. 이디야의 비즈니스 모델 및 가치사슬 분석

이디야는 2001년 설립되었으며, 2014년부터 한국 프랜차이즈 커피전문점 중 점포 수 1위를 차지하고 있다. 이 회사의 가맹점 수는 2017년 3월에는 2,000개를 기록했는데, 이는 2위인 스타벅스의 1.8배, 3, 4위인 카페베네(Caffe Bene)와 엔젤리너스(Angel-in-Us) 점포수의 2배에 달하는 것이다. 이 회사는 후발 중소기업으로, 대규모 다국적기업으로 한국 내에서 신세제라는 대기업과 협력하고 있는 스타벅스에 비해 자원과 역량이 부족한 상태이다. 그러나 특유의 전략을 통해 자사만의 독특한 위치를 확보하고 있는 것으로 평가된다(http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2017/01/11/20170111101804.html).

이디야의 전략 목표는 소비자들이 부담 없는 가격으로 품질 좋은 커피를 마실 수 있게 하는 것이며, 이를 위해 이디야는 특유의 원가우위를 바탕으로 아메리카노 가격을 2017년 4월 현재 타사 대비 30% 정도 저렴하게 책정하는 등 저가전략을 사용하고 있다. 그러나 이디야의 커피 맛은 방송 등에서 스타벅스나 다른 고가 프랜차이즈 체인에 뒤지지 않는다는 평가를 받고 있다(Moon, 2017). 이 회사가 이렇게 가격을 낮게 책정한 이유는 목표고객이 주머니가 가벼운 직장인들과 학생층이기 때문이며, 이디야는 각 지역에서 이들에게 친근하게 접근하는 전략을 사용하고 있다. 2001년 이디야 1호점이 물가가 싸고 유동인구가 많은 중앙대 앞에 개점된 것을 보아도 이러한 점을 알 수 있다. 단 이디야가 저가전략을 실시한다고 해서 커피전문점에서 소비자가 얻고자 하는 특유의 경험이나 분위기, 즐거움 등을 맛보는 것 어려운 것은 아니며, 신선하고 맛있는 커피를 제공하는 것을 중시하며, 차별화된 분위기와 서비스를 통해 고객을 만족시키기 위해 노력하고 있다.

2004년 이 회사는 현재의 CEO인 문창기 씨에 의해 인수되었다. 그는 프랜차이즈 산업을 운영하는 데 있어 가장 중요한 과제는 1차 고객인 가맹점주를 만족시키는 것이라고 생각했다(Moon, 2011). 2000년대 중후반 이디야의 최대 경쟁자였던 카

페베네 등은 스타마케팅이나 TV PPL 등 공격적인 마케팅을 통해 인지도를 높인 후 대규모로 가맹점을 유치했다. 그러나 이런 점포들 중에는 주변 상권의 경쟁이 너무 심하거나 운영비가 너무 높아 폐점하는 경우가 많았다. 이 때문에 이디야는 신중한 검토를 통해 수익을 낼 수 있는 조건에 부합되는 경우만 점포 개설을 승인했다. 특히 최우선 목표를 가맹점주의 수익 보장으로 정하고, 가맹점의 월 수수료를 25만 원으로 책정했다. 이러한 정책의 결과로 현재 이디야의 폐업률은 1%에 불과하다. 이디야는 인테리어 비용 등 창업비가 적게 드는 구조를 가지고 있으며, 저비용 구조로 수익성이 좋은 것으로 알려져 있다. 또 잘 정비된 관리시스템 때문에 경영이 쉽다는 평가를 받고 있다(biz.chosun.com/site/data/html_dir/2017/01/11/20170111101804.html).

이디야는 기본적으로 스타벅스 비즈니스 모델의 주요 요소, 즉 다양한 에스프레소 음료 제공, 자연친화적인 인테리어와 음악 등을 그대로 모방하였다. 또 스타벅스와 마찬가지로 원두, 스타벅스의 비아(Via)와 유사한 인스턴트 원두커피 비니스트(Beanist), 커피 추출기구(드리퍼 등), 머그, 텀블러 등의 MD도 판매하고 있다. 그러나 이디야의 전략이 스타벅스를 그대로 답습하고 있는 것은 아니다. 이 회사는 가치 곡선(value curve) 분석을 통해 차별화해야 할 요소, 즉 맛과 서비스는 가능한 한 차별화하고, 수준을 낮출 수 있는 요소들(위치 및 점포 크기, 매장 인테리어, 사이드 디시 메뉴의 다양성 등)에 대해서는 일정 수준을 유지하면서 원가를 낮춰 비용우위를 확보하였다. 즉 이디야의 가치 활동들은 스타벅스의 가치 활동들을 모방하되 적은 투자로 최대의 효과를 낼 수 있도록 수정을 가하여, 생각할 수 있는 것은 생각하고 수준을 낮출 수 있는 것은 낮추었는데, 이는 Kim and Mauborgne(2005a)가 언급한 가치혁신(value innovation) 기법을 이용한 것이라 할 수 있다. 이를 통해 이디야는 가맹점의 손익분기점을 낮추어 가맹점주의 효용 증대에 기여하는 데 성공한 것으로 평가된다.

그러면 이러한 원가우위와 차별화 전략의 병행이 어떻게 가능한지를 이디야의 가치사슬 분석을 통해 알아보자. 일단 주 활동인 구매물류와 생산 활동에서 이디야는 품질 좋은 커피를 합리적인 가격에 제공하기 위해 직접 생산을 하지 않고, 국내 유수의 원재료 업체들과 전략적 제휴 관계를 맺었다. 특히 50년의 역사를 가진 국내 최대의 원두생산업체인 동서식품과 제휴하여 고품질의 원두를 공급받았다(Kim, 2014). 이러한 외주 시스템을 통해 이디야는 자체 공장을 보유하지 않고도 고품질의 원재료를 사용할 수가 있었으며, 커피 관련 노하우가 풍부한 제휴기업들의 지식을 이전 받을 수 있었다. 또한 물류비용도 상당히 절감할 수 있었다(Cho & Lee, 2011). 이디야와 같은 대규모 커피 프랜차이즈 체인은 원두 소비량이 상당히 많은데, 구매 규모가 큰 커피전문 기업에 원두 구매와 가공을 일괄 의뢰하면, 일반 프랜차이즈 체인보다 훨씬 낮은 가격으로 구매할 수 있기 때문이다. 즉 외주생산 시스템이 이디야가 원가경쟁력을 가질 수 있는 근본적인 이유라 할 수 있다. 이 때문에 가맹점들에게 공장 건설비와 운영비 등을 부담시키지 않아도 된다. 전략적 제휴는 비용절감만이 아니라 커피의 품질을 차별화하는 원천으로도 작용한다. 이디야는 동서식품에게서 엄격한 관리를 거친 고품질의 아라비카 원두만을 공급받는다. 커피전문점의 입장에서는 매일 철저한 품질관리를 거친 신선한 원두를 공급받을 수 있어 차별화의 요인이 된다. 또한 이디야는 자사의 커피연구소(이디야 커피 랩)를 통해 새로운 커피 블렌드를 지속적으로 개발하고 있다. 즉 제조활동을 내부화

(internalize)하지 않고 장기공급 계약을 이용하지만, 이때 외부 공급업체를 견제할 수 있는 내부 R&D 시스템을 도입해 품질을 유지하고 있는 것이다(Chang, 2014). 그 외에도 이디야는 매일유업, 동원푸드, 팔도테크팩 등 다른 공급업체들과도 지속적으로 협력관계를 유지하고 있다. 이디야는 품질 차별화를 위해 신선한 커피가 가장 맛있는 커피라는 점에 착안하여, 모든 매장에서 배전 후 한 달 이내의 원두를 사용하도록 관리하고 있다. 또 사이드 디시나 MD도 상품개발부터 마케팅까지 협력업체들과 협력하여 가격 대비 고품질의 상품을 제공하기 위해 노력하고 있다(Moon, 2011). MD는 스타벅스처럼 계절마다 많은 개발비를 들여 신규로 여러 제품을 출시하지 않고 몇 가지 제품만을 판매하는데, 이는 진열 공간이 적게 들고 재고 비용을 낮추는 효과가 있다.

이디야 점포의 입지와 인테리어를 살펴보면 이디야는 보통 시내 중심지에 입지하되, 임대료를 낮추기 위해 해당 지역에서도 핵심적인 위치가 아닌 약간 벗어난 곳에 매장을 개설한다. 스타벅스가 입점하여 수익성이 검증된 지역에서 좀더 임대료가 낮은 위치에 매장을 오픈하는 경우도 있다. 이디야의 인테리어는 회사의 상징인 청색을 액센트로 하여 원목을 위주로 특유의 깔끔한 분위기를 낼 수 있도록 설계되어 있다. 인테리어는 각 점포가 위치하고 있는 지역의 임대료와 주변 환경 등을 고려해 최대한 저렴하게 설치할 수 있도록 설계되며, 그 비용도 업계 평균의 70% 정도로 할 수 있게 하여 비용 대비 높은 효과를 얻을 수 있도록 했다. 이디야의 또 다른 특징은 평균 매장 크기가 작기 때문에 아르바이트생을 적게 쓰고도 매장 운영이 가능하며, 가맹점주 한 사람이 직접 운영하는 것이 가능한 경우도 많다는 것이다. 이디야의 제품 구성, 점포 구성, 인테리어, 메뉴 등은 간결하고 심플한 것이 특징인데, 이는 주로 비용 절감을 위해서이지만, 서비스 제공시 훨씬 적은 노력으로도 적절한 품질의 서비스를 제공할 수 있게 하는 효과도 있으며, 이 때문에 아르바이트생을 고용할 필요성이 줄어들어 가맹점주들에게 큰 장점으로 작용한다.

이디야의 보조 활동 부문을 분석해보면, 이 회사는 우선 소비자와 직접 접촉하는 가맹점주들의 만족과 업무효율 개선을 위해 가맹점 관리에 가장 중점을 두고 이를 위한 자사만의 인적자원관리 시스템을 구축하였다. 우선 가맹점주를 관리하는 직원들을 철저히 교육시키며, 신입사원도 교육기간이 끝나면 직접 가맹점을 관리하는 슈퍼바이저(supervisor)로 임명하는데, 이들의 업무는 점주에게 본사의 입장을 점주에게 전달하고 설득하는 동시에, 본사를 대상으로 점주의 고충을 해결하는 것이다. 슈퍼바이저의 역량에 따라 가맹점의 매출이나 점주의 만족도가 좌우되기 때문에, 이들에게 동기를 부여하기 위해 이디야에서는 업계 최고 수준의 연봉과 해외 워크숍 참여, 장학금 제공, 자기개발비, 피복비 지급 등 다양한 복지제도와 인센티브를 제공하고 있다. 또한 회사와 직원 및 가맹점주들 간의 원활한 소통을 위해 사내제안제도를 적극적으로 실시하고 있다. 여기서 나온 제안은 경영기획팀의 검토를 거쳐 필요한 경우 바로 기업운영에 반영된다(<https://jmagazine.joins.com/forbes/view/315611>). 이를 통해 이디야는 가맹점들의 만족을 이끌어내고 고품질의 서비스가 이루어질 수 있도록 유도한다. 이디야가 실시하는 인적자원관리 제도들은 스타벅스의 제도를 벤치마킹한 것이지만, 이 회사는 이 제도들도 한국적인 특성을 살려 적절히 변형했다. 책 읽는 분위기를 만들기 위해 독서를 장려하거나, 매년 해외 워크숍을 실시하는 등의 제도가 그 예이다.

R&D 활동에서 이디야는 2010년 국내 커피전문점 최초로

커피 연구소를 설립해 원두의 선별부터 로스팅, 블렌딩까지 커피가 만들어지는 과정을 연구하고, 이를 통해 새로운 블렌드나 사이드디시를 개발하는 등 활발한 활동을 하고 있다(Moon, 2017). 그 외에도 이디야는 2016년 고객 충성도와 재방문율을 높이기 위해 스타벅스 멤버십 제도와 유사한 이디야 멤버스 앱을 출시했다. 이는 스타벅스 앱과 유사한 모바일 앱으로, 음료 구매 실적에 따라 아메리카노 무료 쿠폰과 이벤트 기회가 제공된다. 구성이 복잡하고 많은 내용을 담고 있는 스타벅스의 앱에 비해, 이디야의 앱은 간단하고 사용하기 쉬우며, 제도 실시 8개월 만에 가입자 수가 200만 명을 넘어서 성공을 거둔 것으로 평가받고 있다(http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2017/01/11/20170111101804.html). 이디야는 신한카드와 제휴하여 이디야 신한카드를 발매했는데, 이디야에서는 50% 할인을 받으며, 쇼핑, 영화관람 시에도 할인을 받을 수 있다. 이것 역시 스타벅스의 시스템을 모방한 것이나, 스타벅스가 여러 카드사와 제휴하여 전월 사용 실적에 따라 결제금액이 할인되거나 메뉴가 무료 업그레이드되는 정도의 서비스를 제공하는 데 비해, 이디야는 신한카드 한 회사만을 협력 파트너로 삼아, 스타벅스보다 혜택의 대상 범위를 집중화하면서 높은 할인율을 제공한다는 점이 특징이다.

5. 연구결과와 토론 및 시사점

5.1. 연구결과와 요약 및 토론

위에서 살펴본 바와 같이 이디야의 비즈니스 모델은 스타벅스의 사업 모델을 적극적으로 모방하되, 이 중 자사와 국내시장에 적합하지 않은 부분은 간소화하고 원가 절감과 관리 단순화를 통해 가맹점주의 부담을 줄이는 데 초점을 맞춘 비즈니스 모델이다. 즉 스타벅스의 글로벌 비즈니스 모델이 한국 상황에 맞지 않는 점을 이용하여 이를 한국에 맞게 변형한 비용우위 비즈니스 모델이라 할 수 있다. 다만 이는 비용우위에만 치중하지 않고, 커피 품질이나 서비스 품질을 유지하여 시장에서 비교적 높은 평가, 특히 가격을 고려할 때 높은 평가를 받고 있다. 그러므로 이디야는 저비용과 차별화를 동시에 추구하는 '베스트 프로바이더(best provider)' 전략을 실시한다고 할 수 있다(Thomson & Strickland, 2001; Kim et al., 2016). 반면 이디야의 경쟁자인 할리스(Hollys), 탐앤탐스(Tom & Toms) 등은 화려한 인테리어, 고가격의 다양한 음료 및 사이드디시 메뉴, 중심지 위주의 출점 등 스타벅스의 모델을 거의 유사하게 모방하고 있어 스타벅스나 이디야에 비해 별다른 비용우위나 차별화 우위를 갖고 있지 못한 상태라 할 수 있다.

그러면 유도 전략에 근거하여 이디야가 실제로 경쟁 공간에서 절대 강자인 스타벅스에 어떠한 차이를 보이고 있으며, 어떻게 대응하고 있는지 분석해 보자. 이디야는 첫째, 소매영업점인 커피전문점의 특성 상 점포 입지가 매우 중요한데 이 점에서 스타벅스와 확실히 구분되며, 둘째, 저가격을 바탕으로 하여 고급 커피로 포지셔닝한 스타벅스 혹은 기타 스타벅스의 모방자들과 구분되는 고객층을 확보한다. 셋째, 스타벅스는 글로벌 표준화를 내세워 해외에서 생산된 원두를 사용하는 데 비해, 이디야는 국내에서 한국인의 취향에 맞는 커피 맛으로 생산되며, 원두의 신선함을 강조하여 건강에 좋고 한국인의 취향에 맞는 커피라는 점을 차별화의 원천으로 삼았다. 이디야는

스타벅스처럼 맛이 강하고 진한 커피가 아닌 한국인이 선호하는 맛의 커피를 제공하고 있으며, 로스팅한지 한 달이 지나지 않은 커피만을 사용하고 있다. 즉 이디야는 스타벅스를 직접 공격하지 않고 스타벅스가 충족하지 못하는 시장 공간이나 소비자 니즈에 초점을 맞추고 있다. 또한 전략적 제휴를 이용하여 부족한 역량을 보충하며 가치 활동의 초점을 비용절감에 맞추었다. 그 외에도 이디야는 자사가 프랜차이즈 형태이고 경쟁자는 직영 매장이라는 점을 이용해 적극적으로 점포 개설에 나서고 있다. 즉 이디야는 경쟁자의 힘, 무게, 기술을 승리의 견인차로 활용하고 있다. 이러한 점들로 볼 때 이디야는 스타벅스가 차지하지 않은 시장의 빈 공간에 주목하여 선발기업의 비즈니스 모델을 창조적으로 변형했다고 할 수 있다. 즉 이디야는 공급자 및 가맹점과의 협력관계를 이용하여 원가우위와 어느 정도의 차별화라는 전략적 목표를 달성함으로써 독특한 경쟁적 위치를 차지하고 있으며, 이를 통해 고객 만족을 유도하고 있다.

그러면 이러한 스타벅스와 이디야의 차이점이 소비자에게는 어떻게 인식되고 있는지 알아보자. 다차원척도법(MDS; multidimensional scaling)을 이용해 한국 커피전문점들의 이미지 포지셔닝 전략을 분석한 연구(Chun & Park, 2016)에 따르면 가격의 저렴함, 메뉴의 다양성, 종업원의 서비스, 매장 내 분위기, 시설 및 환경이라는 6가지 속성을 적용하여 7개 커피전문점 브랜드의 지각도(perceptual map)를 그려보면 스타벅스와 이디야는 가장 먼 거리에 있으며, 두 브랜드간의 거리 평균 값은 5.86으로, 두 회사는 다른 커피전문점들과 비교하여 가장 낮은 경쟁관계를 갖는 것으로 나타났다.

한국의 소비자들이 스타벅스와 이디야, 커피빈, 카페베네 등 한국 커피전문점들을 어떻게 평가하고 있는가를 연구한 한 논문(Kim et al., 2016)에서는 스타벅스와 이디야 등 4대 회사를 대상으로 소비자들이 커피전문점의 입지, 인테리어, 사이드 디시의 맛과 가격 및 다양성, 멤버십 및 제휴 혜택, 커피 가격 등의 요소들을 얼마나 중시하며, 각 커피전문점 브랜드들은 이러한 소비자들의 필요를 얼마나 충족시키고 있는가를 AHP-IPA 분석을 통해 조사했다. 그 결과 소비자들은 인테리어가 중요도나 만족도 면에서 가장 중요한 요소라고 보고 있으며, 이 때문에 스타벅스가 소비자에게 높은 평가를 받고 커피전문점 매출 1위를 달성하고 있는 것으로 분석되었다. 반면 커피 가격은 소비자들이 진정으로 개선되었으면 하는 요소로, 소비자들은 이 점에서 이디야를 매우 높이 평가했다. 입지의 경우 소비자들이 가격과 관련하여 만족도가 높아져야 하는 요소로 보고 있으며, 이디야는 다소 입지조건은 떨어지지만 낮은 가격으로 이를 보완하고 있어 소비자들은 이 브랜드에 대해 만족하고 있었다. 사이드 디시의 다양성과 질은 예상보다 중요도가 떨어지는 요소로 나타나 커피전문점들은 본질적인 커피와 관련된 다른 부분에 투자해야 한다는 결과가 나왔는데, 이디야는 이 점에서 다른 커피전문점들보다 사이드 디시 메뉴가 훨씬 적으며 본연의 커피 메뉴에 집중하고 있어 소비자의 견해에 부합되는 경우임을 알 수 있다. 마지막으로 멤버십 혜택의 경우 소비자들의 전반적인 만족도가 낮은 것으로 나타났는데, 이 논문의 실증 조사가 이루어진 2013년 이후 커피전문점들의 멤버십 프로그램은 많은 개선이 이루어진 상태이므로, 현재는 상황이 다를 것으로 예상된다.

이 논문에서 파악된 커피전문점의 주요 속성, 즉 입지, 인테

리어, 가격대, 사이드메뉴의 다양성과 맛이라는 요소들에 의거하여 이디야와 스타벅스를 비교해 보면 다음 <Table 2>와 같다.

<Table 2> The Comparison of the Characteristics of Starbucks and Ediya Coffee

	Starbucks	Ediya Coffee
Location	Shops located in key places in central parts of the city	Shops located a little
Interior design	High-cost, original Starbucks style interior	Low-cost interior design which emphasizes "Natural Ediya Style"
Variety of side dish	Very high	Low
Price	High	Low(20 to 30% lower than the price of Starbucks menus)

Source: adapted from Kim et al. (2016)

5.2. 연구의 의의와 한계점

시장에서 모든 기업이 선발기업이 될 수는 없으며, 후발기업은 선발기업에 정면으로 맞설 만한 경쟁력이나 자원을 가지지 못하는 경우가 많은데, 이때 이디야와 같이 적절한 전략을 수립하면 선발기업과 성공적으로 경쟁하는 것이 가능하다. 이 논문은 창조적 모방 전략의 유용성에 대해 살펴봄으로써 후발기업들이 선발기업에 대항할 수 있는 적절한 전략을 수립하여 시장에서의 위치를 확립할 수 있는 방법을 모색했다는 점에서 의의가 있다. 실제로 시장에서 혁신전략을 구사할 수 있는 기업의 수는 매우 한정적이므로, 이 연구는 시장에서 대다수를 차지하는 후발기업들이 취할 수 있는 전략을 보다 구체적으로 설명하고 이들에게 전략적인 대안을 제시했다는 점에서도 의미를 가진다. 오늘날 창조적 모방이란 단순히 선발기업 제품을 그대로 베끼는 것이 아니며, 기업이 내, 외부 환경에 맞게 혁신기업의 비즈니스 모델을 변형하는 것으로서, 후발기업은 변형을 통해 원가우위와 차별화우위를 보다 쉽게 강화할 수 있다. 이러한 창조적 변형은 서비스의 효율성을 증대시키고 목표 고객에게 더 적합한 제품이나 서비스를 제공할 수 있는 수단 이 되므로, 소비자 가치 또한 증대시킬 수 있다. 이러한 점에서 본 연구의 결과는 커피전문점이나 화장품전문점, 음식점 등 요식업이나 소매업 프랜차이즈를 운영하는 기업이 실제 전략을 수립할 때에도 도움이 될 수 있을 것이다.

이 논문에서는 통계 등 계량적 분석방법을 사용하지 않고 두 기업의 전략을 비교하는 정량적인 방법을 사용하였기 때문에 연구결과를 일반화 하는데 다소의 한계가 있을 수 있다. 이는 논문의 주제 자체가 기업 전략이기 때문에 어쩔 수 없이 발생하는 문제점이다(Harrigan, 1983). 향후에 모방 전략을 실시하는 기업들이 다수 존재하는 다른 산업을 대상으로 보다 많은 표본을 연구하는 사례 연구가 이루어지거나, 통계 등의 방법론을 이용한 계량적 연구가 수행된다면 이러한 문제점이 해결될 수 있을 것이다.

References

- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition: A revolutionary mindset that combines competition and co-operation: the game theory strategy that's changing the game of business*. New York, NY: Currency/Doubleday.
- Carpenter, G. S., & Nakamoto, K. (1989). Consumer preference formation and pioneering advantage. *Journal of Marketing Research*, 26(3), 285-298.
- Chang, S. (2014). *Business strategy* (8th ed.). Seoul, Korea: Parkyoungsa.
- Cho, D. S., Kim, D. J., & Rhee, D. K. (1998). Latecomer strategies: evidence from the semiconductor industry in Japan and Korea. *Organization Science*, 9(4), 489-505.
- Cho, J., & Lee, S. (2011). A study on the activation plan of domestic franchise companies third party logistics. *The International Journal of Industrial Distribution & Business*, 2(2), 15-24.
- Chosun Ilbo (2017, January 11). 2017 franchise: the strategy of number one coffee franchise. *Chosun Ilbo*, Retrieved from http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2017/01/11/2017011101804.html.
- Chun, T., & Park, N. (2016). A study on image positioning strategy of coffee shop. *Korea Logistics Review*, 26(3), 91-100.
- Duggan, W. (2015). *The seventh sense: how flashes of insight change your life*. New York, NY: Columbia Business School Publishing.
- Feng, Z. (2016). The effect of the products review on consumers' response. *The International Journal of Industrial Distribution & Business*, 7(2), 13-20.
- Forbes Korea (2017, March). Korea's good workplaces (12), Ediya Coffee. *Forbes Korea*, 136, Retrieved from <https://jmagazine.joins.com/forbes/view/315611>.
- Gelman, J. R., & Salop, S. C. (1983). Judo economics: capacity limitation and coupon competition. *Bell Journal of Economics*, 14(2), 315-325.
- Golder, P. N., & Tellis, G. J. (1993). Pioneer advantage: marketing logic or marketing legend?. *Journal of Marketing Research*, 30(2), 158-170.
- Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Cambridge, Mass: Harvard Business School Press.
- Harrigan, K. R. (1983). Research methodologies for contingency approaches to business strategy. *Academy of Management Review*, 8(3), 398-405.
- Health Chosun (2017, April 19). Shinsegae Food and Starbucks joins one trillion won club together. *Health Chosun*, Retrieved from http://health.chosun.com/news/dailynews_view.jsp?mn_idx=182039
- Hill, C. W., & Jones G. R. (2012). *Strategic management: an integrated approach* (10th ed.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Keller, K. L. (2006). *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. Boston, Mass: Pearson.
- Kerin, R. A., Varadarajan P. R., & Peterson R. A. (1992). First-mover advantages: a synthesis, conceptual framework, and research propositions. *Journal of Marketing*, 56(4), 33-52.
- Kim, C. H., Lee, S. H., & Kim, S. W. (2016). Surviving in the red ocean: measuring factors for business excellence among coffee franchises in Korea. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(7/8), 1-14.
- Kim, D. (2014). *Why are the young so enthusiastic about Ediya?*. Seoul, Korea: Maekyung Publishing.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005a). Blue ocean strategy: from theory to practice. *California Management Review*, 47(3), 105-121.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005b). Value innovation: a leap into the blue ocean. *Journal of Business Strategy*, 26(4), 22-28.
- Kim, Y., Kireyeva, A. A., & Youn, M. (2013). Effects of SNS characteristics upon consumers' awareness, purchase intention, and recommendation. *The International Journal of Industrial Distribution & Business*, 5(1), 27-37.
- Korea Economic Daily (2017, January 10). *Twosome Place and Ediya as top three*. *Korea Economic Daily*, Retrieved from <http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2017011024061>.
- Korea Fair Trade Mediation Agency (2016). *The comparison of franchises*. Retrieved from <https://www.kofair.or.kr/hp/bor/copyView.do?searchId=1424>.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(11), 69-96.
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9(5), 41-58.
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1998). First-mover (dis) advantages: retrospective and link with the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 19(12), 1111-1125.
- Maeil Economic Daily (2017, April 20). The mobile order system of Starbucks Korea is imported to the U.S.A., Japan, and China. *Maeil Economic Daily*, Retrieved from http://news.mk.co.kr/newsReadPrint_2013.php?year=2017&no=267306.
- Markides, C. C., & Geroski, P. A. (2004). *Fast second: how smart companies bypass radical innovation to*

- enter and dominate new markets. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Michelli, J. A. (2006). *The Starbucks experience: 5 principles for turning ordinary into extraordinary*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Moon, C. (2009). *Coffee the black happiness*. Seoul, Korea: Ediya.
- Moon, C. (2017). *Coffee dream*. Seoul, Korea: Korea Economic Daily.
- Moon, J. (2008). *Perfect espresso*. Seoul, Korea: Ivyline.
- Pendergrast, M. (2011). *Uncommon grounds: the history of coffee and how it transformed our world* (2nd ed.). New York, NY: Basic Books.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). *The experience economy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York, NY: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Free Press.
- Porter, M. E. (1997). *From competitive advantage to corporate strategy*. Harvard Business Review, 65(3), 234-255.
- Raff, D. M. G. (2000). Superstores and the evolution of firm capabilities in American bookselling. *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1043-1059.
- Robinson, W. T., & Fornell, C. (1985). Sources of market pioneer advantages in consumer goods industries. *Journal of Marketing Research*, 22(3), 305-317.
- Robinson, W. T. (1988). Sources of market pioneer advantages: The case of industrial goods industries. *Journal of Marketing Research*, 25(1), 87-94.
- Robinson, W. T., Fornell, C., & Sullivan, M. (1992). Are market pioneers intrinsically stronger than later entrants?. *Strategic Management Journal*, 13(8), 609-624.
- Schmitt, B. H. (1999). *Experiential marketing*. New York, NY: Free Press.
- Schnaars, S. P. (1986). When entering growth markets, are pioneers better than poachers?. *Business Horizons*, 29(2), 27-36.
- Schnaars, S. P. (2002). *Managing imitation strategies: how later entrants seize markets from pioneers*. New York, NY: Free Press.
- Schultz, H., & Gordon, J. (2011). *Onwards*. Chichester, West Sussex: Wiley.
- Schultz, H., & Yang, D. J. (1999). *Pour your heart into it: how Starbucks built a company one cup at a time*. New York, NY: Hyperion Books.
- Shankar, V., Carpenter, G. S., & Krishnamurthi, L. (1998). Late mover advantage: how innovative late entrants outsell pioneers. *Journal of Marketing Research*, 35(1), 54-70.
- Shindonga (2014, January 21). Isn't it too late to open coffee shops?. *Shindonga*, Retrieved from <http://shindonga.donga.com/3/all/13/112727/1>.
- Sohn, E. H., Chang, S. Y., & Song, J. Y. (2009). Technological catching-up and latecomer strategy: a case study of the Asian shipbuilding industry. *Seoul Journal of Business*, 15(2), 25-57.
- Song, J. (2011). *Smart management*. Seoul, Korea: 21st Century Books.
- Tellis, G. J., & Golder, P. N. (2002). *Will and vision*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2001). *Strategic management: concepts and cases*. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Urban, G. L., Carter, T., Gaskin, S., & Mucha, Z. (1986). Market share rewards to pioneering brands: an empirical analysis and strategic implications. *Management Science*, 32(6), 645-659.
- Yi, Y., & Huh, T. (2007). *Manage customer value not customer satisfaction*. Seoul, Korea: 21st Century Books.
- Yoffie, D. B., & Kwak, M. (2001). *Judo strategy: turning your competitors' strength to your advantage*. Cambridge, Mass: Harvard Business Press.
- Zhang, S., & Markman, A. B. (1999). Overcoming the early entrant advantage: the role of alignable and nonalignable differences. *Journal of Marketing Research*, 35(4), 413-426.