

The logo for WEBTOON, featuring the word "WEBTOON" in white, bold, uppercase letters inside a green speech bubble shape with a tail pointing downwards.

**네이버 웹툰**

**수익성 개선 및 흑자 전환 전략**

전략짜다정주행했조(김혜진, 윤예빈, 이지윤, 정다은)

---

01

현황 분석

02

문제 재정의

03

타깃 소비자 선정

04

타깃 소비자 분석

05

자사 경쟁사 분석

06

전략적 방향성

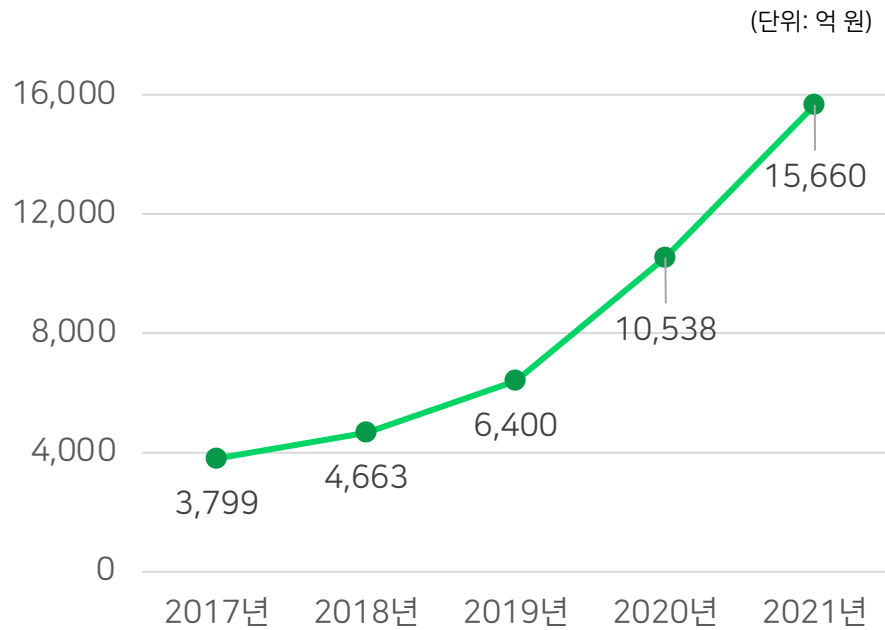
07

세부 전략

국내 웹툰 시장은 성장하고 있으며,  
자사는 해당 업계에서 압도적인 1위를 달성하고 있다.

온라인 웹툰 시장의 성장

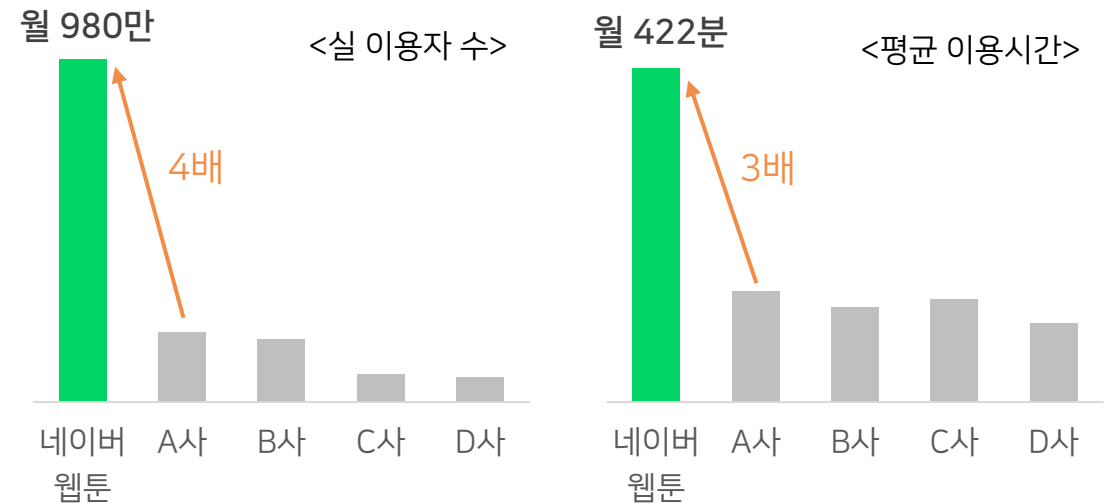
/연도별 웹툰 산업 규모\*/



웹툰 산업의 전체 규모 추정 결과,  
한국 웹툰 산업은 지속적으로 급성장하고 있음

해당 업계에서 압도적 1위인 자사

/웹툰 앱 실 이용자 수 및 평균 이용시간 비교\*\*/



자사는 타 웹툰 서비스와 비교하였을 때  
월등한 차이를 보이는 서비스임

자사는 글로벌 시장 선점을 위해 북미를 중심으로 사업을 확장했으나, 외형 증대를 위한 투자 비용이 증가함에 따라 수익성이 감소한 상황이다.

북미 중심 해외 진출 가속화

/북미, 유럽 등에서 '스낵문화'로서 웹툰 유행/

북미, 유럽 등에서 웹툰을 '스낵문화(짧은 시간에 여가시간 소비)'의 일부로 받아들이면서 산업규모도 우상향 그래프를 그리고 있다.\*

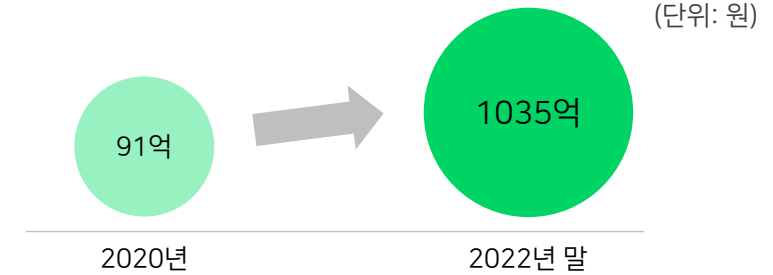
/자사의 북미 중심 해외 진출 가속화/

네이버가 미국 웹툰 서비스 계열사 '웹툰엔터테인먼트'의 유상증자에 참여하기 위해 3975억원을 출자한다. ... 미국을 중심으로 글로벌 웹툰 사업 확장에 박차를 가하겠다는 전략이다.\*\*

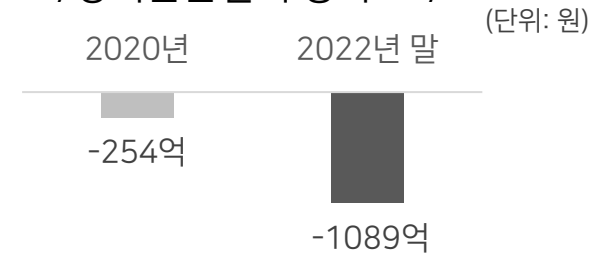
자사는 북미를 중심으로 해외 진출을 위한 대규모 투자활동을 이어가고 있음

투자 비용 증가로 인한 적자폭 확대

/영업수익의 증가\*\*\*/



/당기순손실의 증가\*\*\*/



자사는 2020년 이후 외형은 가파르게 불어났지만 동시에 적자폭도 확대됨

# 자사는 수익성 확보를 위해 안정적인 매출을 보이는 국내 시장에서 콘텐츠 구매액을 중심으로 매출을 증대해야 한다.

## 국내시장 수익성 극대화의 필요성

/국내시장 내 매출 증대의 필요성/

웹툰 해외 이용자 규모가 어느 정도 확보되고 나면 유료화 유도를 통해 대규모 수익을 낼 수 있다. 하지만 그때까지 김 대표는 안정적인 매출을 보이고 있는 국내시장에서 유료이용자수를 더욱 늘려 흑자전환의 기반을 닦을 수밖에 없는 상황이다.\*

/인당 결제 금액을 늘리고자 하는 자사/



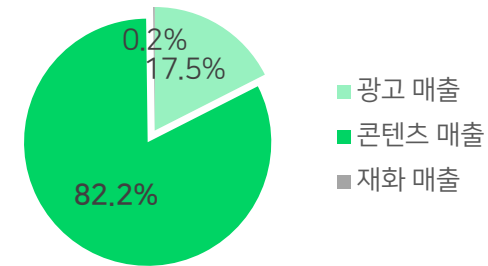
최수연 네이버 대표

국내 사업 영위를 통해 확인한 다양한 유료 이용자 전환 기제를 도입해 수익화 확대에 더욱 집중할 계획. 이제 **인당 결제 금액**을 늘려 수익성을 개선하겠다.\*\*

자사는 수익성 확보를 위해 안정적인 매출을 보이는 국내 시장의 인당 결제 금액을 늘려야 함

## 네이버 웹툰의 매출

/네이버 웹툰 영업 수익(매출) 형태\*\*\*/



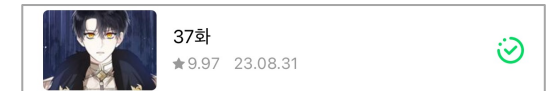
/콘텐츠 매출의 종류/

콘텐츠 매출 : 고객이 웹툰 콘텐츠를 사용하는 시점에 수익

-> 웹툰을 소장/대여하는 '쿠키' 구매 방식



요일별 연재 작품에 대해 미리보기를 결제하는 방식



매일+, 완결 작품에 대해 이용권(24시간마다 무료 제공)을 기다리지 않고 결제하는 방식

유저당 콘텐츠 구매액을 증대하기 위해서는 1) PUR(결제 유저 비율)을 높이거나  
2) ARPPU(결제 유저당 평균 결제액)를 증가시켜야 한다.

$$\text{ARPU(유저당 평균 결제액)} = \text{PUR(결제 유저 비율)} * \text{ARPPU(결제 유저당 평균 결제액)}$$

Average Revenue Per User      Paying User Rate      Average Revenue Per Paying User

1) PUR 증대

\*PUR(결제 유저 비율) =  
결제 유저의 수 / 전체 유저 수

비결제유저가 결제를 하도록 유도함

전환



Non-PU

Non-Paying User, 비결제유저

PU

Paying User, 결제 유저

2) ARPPU 증대

\*ARPPU(결제 유저당 평균 결제액) =  
총 결제액 / 결제 유저의 수

기존 결제 유저가 더 많은 결제를 하도록 유도함

결제액 증대



PU

Paying User, 결제 유저

PUR 증대는 자사 국내 PUR이 글로벌에 비해 상대적으로 높으며, Non-PU의 유료 결제로의 전환 의향이 낮다는 점을 고려할 때 효과적이지 않다.

$$\text{ARPU(유저당 평균 결제액)} = \text{PUR(결제 유저 비율)} * \text{ARPPU(결제 유저당 평균 결제액)}$$

Average Revenue Per User      Paying User Rate      Average Revenue Per Paying User

1) PUR 증대

\*PUR(결제 유저 비율) =  
결제 유저의 수 / 전체 유저 수

비결제유저가 결제를 하도록 유도함

전환



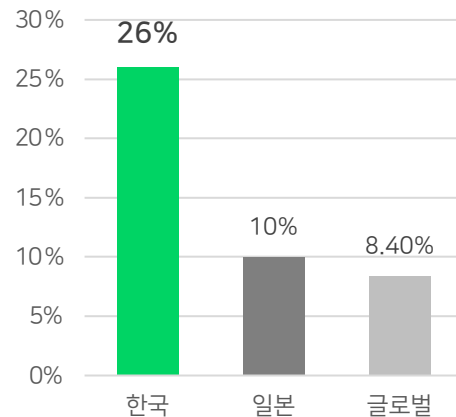
Non-PU  
Non-Paying User, 비결제유저



PU  
Paying User, 결제 유저

/2023 2분기 네이버 웹툰 PUR\*/

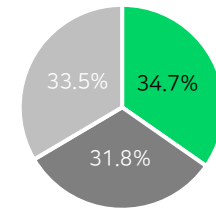
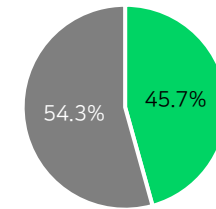
(글로벌은 한국, 일본, 북미 등 합계)



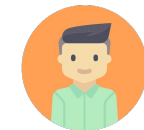
자사의 국내 PUR은  
글로벌에 비해 높은 상황임

/유료 결제 경험\*\*/      /향후 유료 결제 의향\*\*/

(Base : 웹툰 이용자, n=3,411)



/쿠키의 필요성을 못 느끼는 Non-PU/



커뮤니티 유저

쿠키를 안 쓰고, 쿠키를 쓰는  
사람들보다 계속 일주일 늦게  
무료로 보면 되는 거 아닌가요?\*\*\*

Non-PU의 유료 결제로의  
전환 의향이 낮음

ARPPU 증대는 자사 국내 ARPPU가 글로벌 및 타사에 비해 상대적으로 낮으며, 웹툰 시장 전체 이용자들의 ARPPU가 증가하고 있음을 고려할 때 효과적이다.

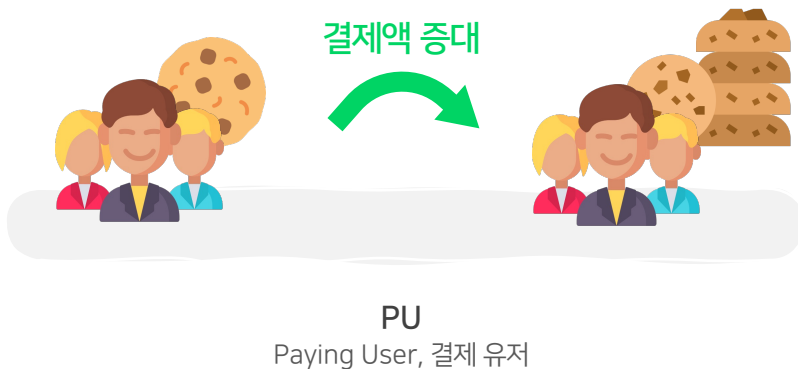
$$\text{ARPU(유저당 평균 결제액)} = \text{PUR(결제 유저 비율)} * \text{ARPPU(결제 유저당 평균 결제액)}$$

Average Revenue Per User      Paying User Rate      Average Revenue Per Paying User

2) ARPPU 증대

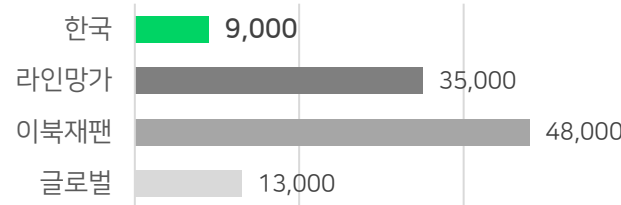
\*ARPPU(결제 유저당 평균 결제액) = 총 결제액 / 결제 유저의 수

기존 결제 유저가 더 많은 결제를 하도록 유도함



/2023 2분기 네이버 웹툰 ARPPU\*/

(글로벌은 한국, 일본, 북미 등 합계, 단위 : 원)



/플랫폼별 월 평균 지출 금액\*\*/

(n=415)

(n=117)

3,180원

11,720원

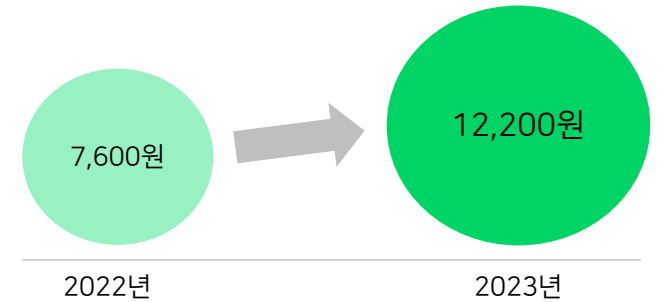
네이버 웹툰만 이용

타 서비스만 이용

자사의 국내 ARPPU는 글로벌 및 타사에 비해 낮은 상황임

/웹툰 시장 전체 이용자들의 ARPPU\*\*\*/

(n=676)



웹툰 시장 전체 이용자들의 ARPPU가 증가하고 있음



ARPPU 증대는 자사 국내 ARPPU가 글로벌 및 타사에 비해 상대적으로 낮으며, 웹툰 시장 전체 이용자들의 ARPPU가 증가하고 있음을 고려할 때 효과적이다.

$$\text{ARPU(유저당 평균 결제액)} = \text{PUR(결제 유저 비율)} * \text{ARPPU(결제 유저당 평균 결제액)}$$

Average Revenue Per User      Paying User Rate      Average Revenue Per Paying User

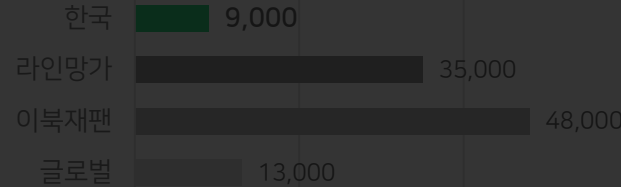
### 2) ARPPU 증대

\*ARPPU(결제 유저당 평균 결제액) = 총 결제액 / 결제 유저의 수

기존 결제 유저가 더 많은 결제를 하도록 유도함

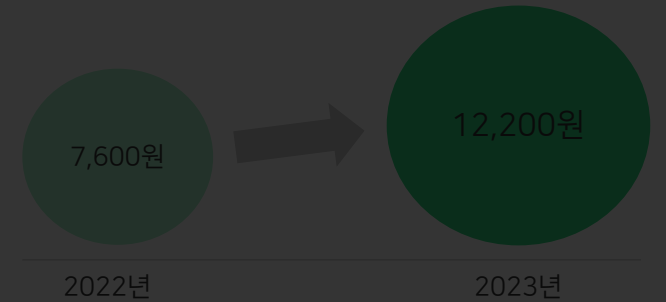
### /2023 2분기 네이버 웹툰 ARPPU\*/

(글로벌은 한국, 일본, 북미 등 합계, 단위 : 원)



### /웹툰 시장 전체 이용자의 ARPPU\*\*\*/

(n=676)



따라서 자사는 **2030 PU**를 중심으로 **ARPPU를 높여** 수익성을 확보해야 한다.

Paying User, 결제 유저

자사의 국내 ARPPU는 글로벌 및 타사에 비해 낮은 상황임

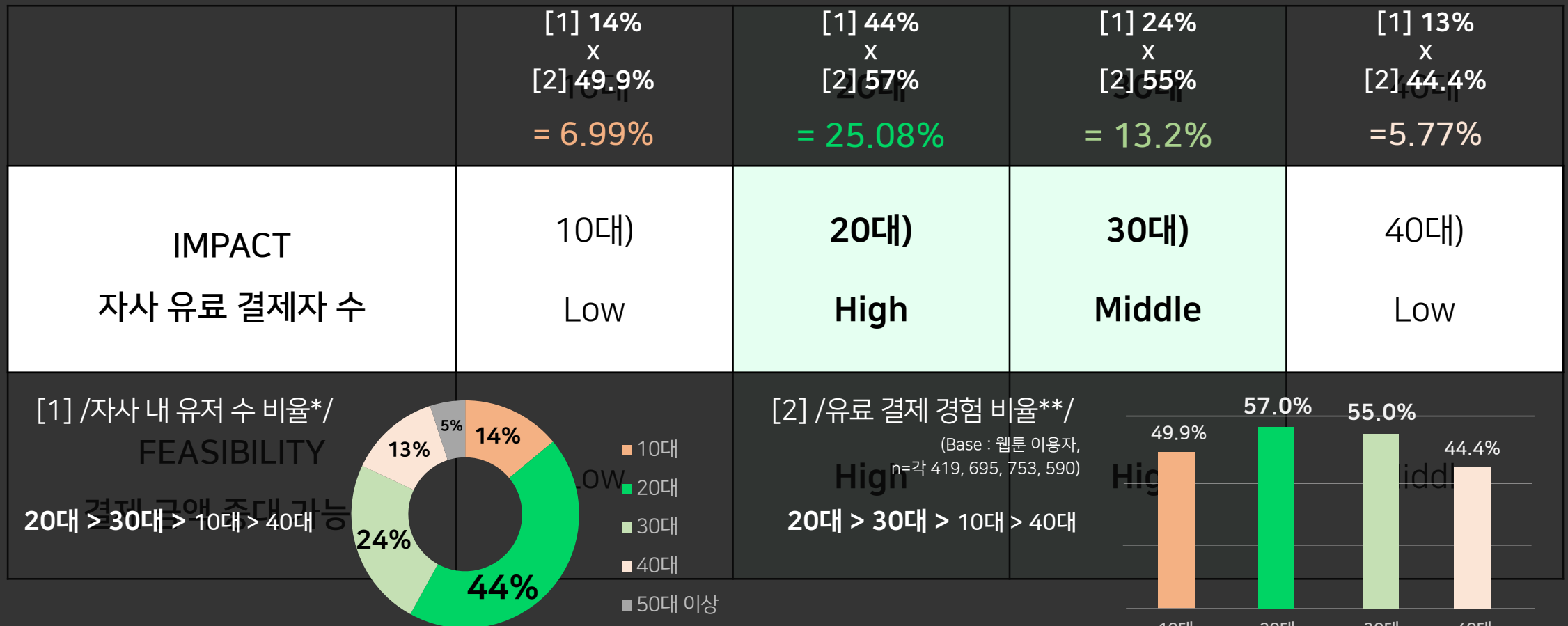
웹툰 시장 전체 이용자들의 ARPPU가 증가하고 있음

타깃 소비자 선정을 위해 PU를 연령대로 구분하여 1) **Impact** (자사 유료 결제자 수)  
2) **Feasibility** (결제 금액 증대 가능성) 측면에서 분석을 진행하였다.

	10대	20대	30대	40대
<b>IMPACT</b> 자사 유료 결제자 수	Middle	High	Middle	Low
<b>FEASIBILITY</b> 결제 금액 증대 가능성	Low	High	High	Middle

Impact 측면에서 1) 자사 내 유저 수 비율 및 2) 유료 경험 비율을 복합적으로 고려하였을 때, 20대, 30대 순으로 타깃 소비자에 적합하다.

GUESSTIMATION: 자사 내 유료 결제 유저 비율 = [1] 자사 내 유저 수 비율 x [2] 유료 결제 경험 비율



Feasibility 측면에서 웹툰 유료 결제 의향 및 향후 최대 지출 비용을 고려하였을 때, 20대와 30대가 타깃 소비자로 적합하다.

/웹툰 유료 결제 의향\*/

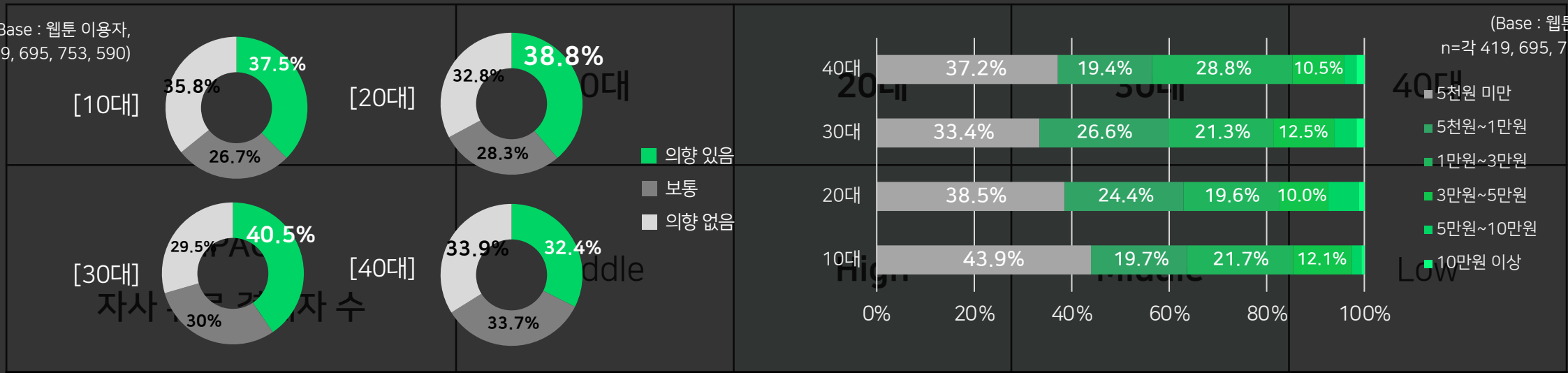
30대 > 20대 > 10대 > 40대

/향후 최대 지출 비용\*/

30대 > 20대 > 40대 > 10대

(Base : 웹툰 이용자, n=각 419, 695, 753, 590)

(Base : 웹툰 이용자, n=각 419, 695, 753, 590)



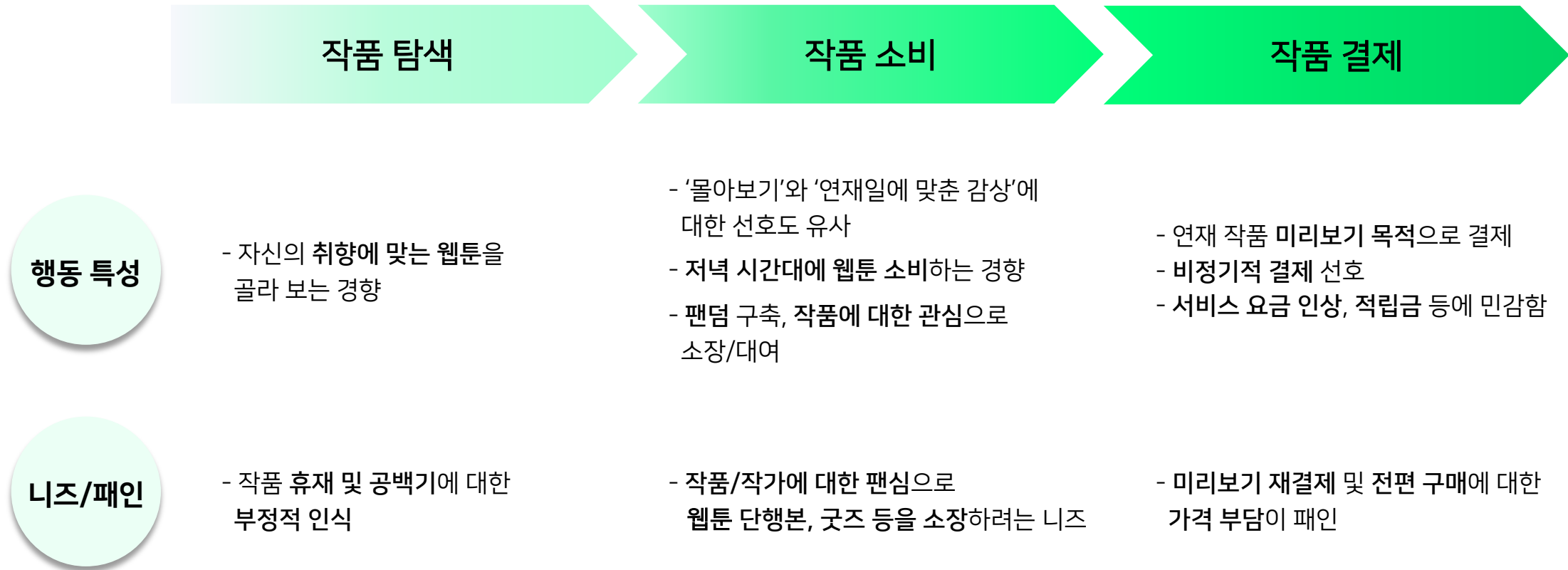
FEASIBILITY 결제 금액 증대 가능성	10대	20대	30대	40대
	Low	High	High	Middle

Feasibility 측면에서 웹툰 유료 결제 의향 및 향후 최대 지출 비용을 고려하였을 때, 20대와 30대가 타깃 소비자로 적합하다.

	10대	20대	30대	40대
IMPACT 자사 유료 결제자 수	Middle	High	Middle	Low
FEASIBILITY	Low	High	High	Middle

따라서 자사는 **2030 PU**를 중심으로 **ARPPU를 높여** 수익성을 확보해야 한다.

타깃 소비자인 2030 PU가 결제에 이르기까지의 과정을  
작품 탐색 - 작품 소비 - 작품 결제의 세 단계로 나누어 살펴보았다.



2030 PU는 좋아하는 작품과 같은 작가 혹은 유사한 작품을 선택하는 경향이 있으며, 작품의 휴재 및 작가의 공백기는 이탈 요인이 되고 있다.

작품 선택의 이유

/유저들의 작품 선택 이유/

20대 남성

추천작을 보기보다 좋아하는 작가 작품 위주로 봐요.\*

내가 좋아하는 작품, 그림체, 제목 등을 보고 주관적으로 판단하는 것 같아요.\*

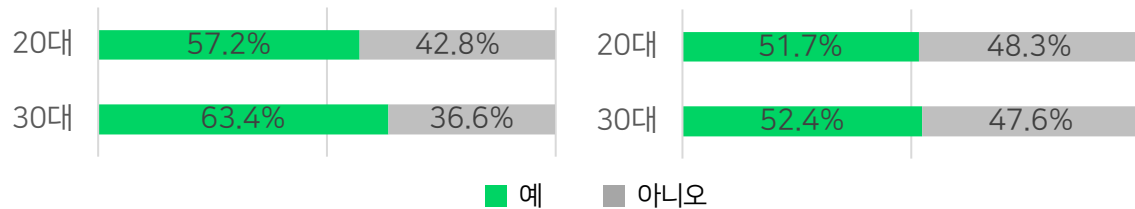
20대 여성

/웹툰 감상 후 경험해 본 행동\*\*/

(n=20대: 360, 30대: 290)

[같은 작가의 다른 웹툰을 찾아서 봄]

[비슷한 느낌의 다른 웹툰을 찾아서 봄]



2030 PU는 주로 자신의 취향에 맞는 웹툰을 골라보는 경향이 있음

2030 PU의 웹툰 이탈 요인

/공백기와 휴재에 부정적인 2030 PU/



31세 여성

독자로서는 작가의 사정으로 휴재가 뜨거나 새 시즌을 이유로 공백기가 생길 때면 이기적이게도 짜증이 나기 마련이다.\*\*

작가 휴재가 길어지면 그 후로 잘 안 보게 되는 것 같아요.\*



20대 여성

작품의 휴재나 작가의 공백기는 2030 PU에 부정적인 인식을 제공함

2030 PU는 X(트위터)를 중심으로 웹툰의 팬덤을 구축하는 모습을 보이며, 작가 및 작품에 대한 팬심으로 단행본, 굿즈 등을 소장하고자 하는 니즈가 있다.

트위터 중심의 웹툰 팬덤 구축

/팬덤 마케팅을 주도하는 X(트위터)/

네이버웹툰은 트위터 유저들의 추천과 진짜 후기를 트위터 내에서 확산하는 데 중점을 둔 마케팅을 펼쳤다. ...  
"일부 유저들은 특정 웹툰의 팬덤을 구축해 경쟁적으로 굿즈를 구입하고 주변에 적극 추천하는 등 자발적인 확산에 동참했다"고 말했다.\*



팬덤 구축 후 웹툰 소장이나 대여를 통해 작가 및 작품에 대한 관심을 표현함

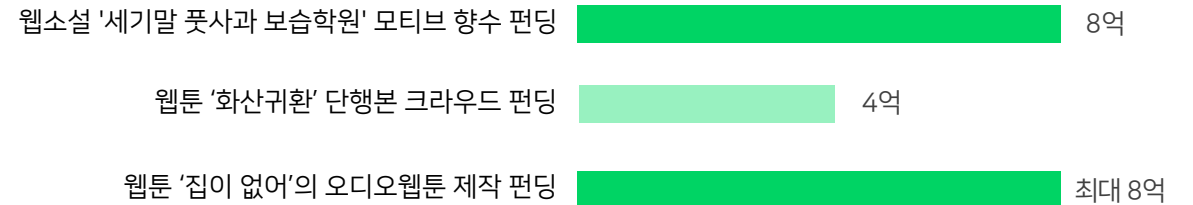
유명 웹툰의 팬층 증가

/웹툰의 재생산물을 소장하려는 문화/

최근 들어서는 웹툰 · 웹소설을 한 번 보고 마는 콘텐츠로 소비하지 않고 '팬심'을 담아 굿즈(관련 상품)나 오디오 콘텐츠 등으로 소장하려는 문화가 퍼지고 있다.\*\*\*

/다양한 종류의 펀딩 모금 현황\*\*\*/

(단위: 원)



자신이 좋아하는 작품 및 작가의 굿즈를 위해 2030 PU는 적극적으로 모금 활동에 참여함



2030 PU는 주로 연재 작품에 대해 미리보기를 위하여 결제를 하고 있으며, 미리보기 재결제 및 전 회차 구매에 대한 가격 부담을 패인으로 가진다.

결제의 주요 원인

/미리보기를 위한 결제/

20대 남성

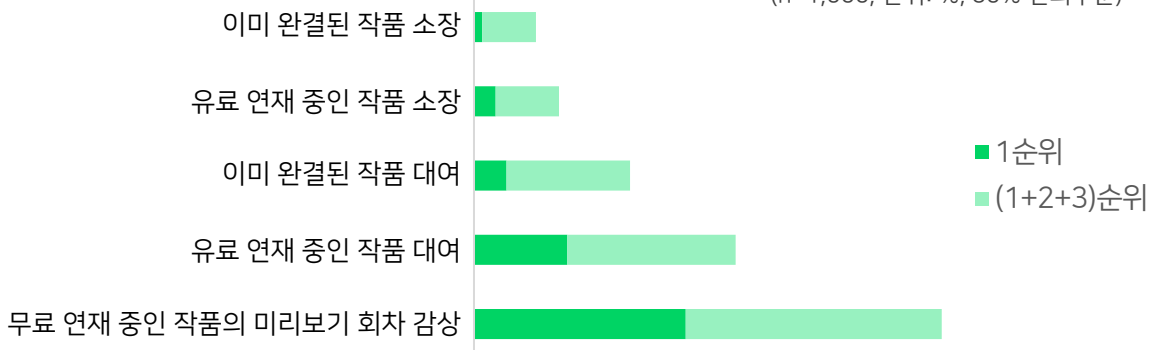
웹툰을 더 빨리 보고 싶어서 유료 결제해요.\*

유료 결제 하고 싶어서 하는 것이 아니라 내용이 궁금하고 빨리빨리 보고 싶어서 어쩔 수 없이 하는 편이에요.\*

20대 남성

/구매/획득한 쿠키/캐시/코인 사용처\*\*/

(n=1,000, 단위: %, 80% 신뢰수준)



2030 PU는 미리보기를 위해 웹툰에서 지속적으로 비용을 지출함

미리보기 재결제 및 전편 구매에 대한 가격 부담

/연재중 작품에 대한 결제 페인/



20대 유저

50회까지 정주행 했는데 48,49화 다시 보고 싶네. 근데 이미 결제했던 거라 뭔가 다시 보기 아까움.

/유료 작품에 대한 결제 페인/

아무래도 정주행 하려면 결제해야 해서 미리보기로만 쿠키로 결제하던 네이버웹툰 유저들한테 진입장벽 높게 느껴져서 어쩔 수 없긴 한 듯.



30대 유저

/완결 작품에 대한 결제 페인/



웹툰 유저

책으로 나온 거 사는 건 괜찮은데 3일 대여 이런 식이면 전편 다 보는 게 6000원이라도 아깝습니다.

각기 다른 작품의 종류에서도 2030 PU는 유료 결제에 대한 패인을 가지고 있음

# 2030 PU는 서비스 요금 인상에 민감하며, 비정기적 결제를 선호하고 적립금을 모으는 등 알뜰한 소비 성향을 보인다.

## 가격 인상에 부정적인 2030 PU

/수수료 인상에 부정적인 유저/

20대 남성

수수료가 올라가면 이용을 안 할 것 같아요.\*

수수료가 더 올라간다면  
핸드폰으로 절대로 결제 안 하고  
저렴한 PC로 미리 충전할 것 같아요.\*

20대 여성

/가격 인상의 한계/

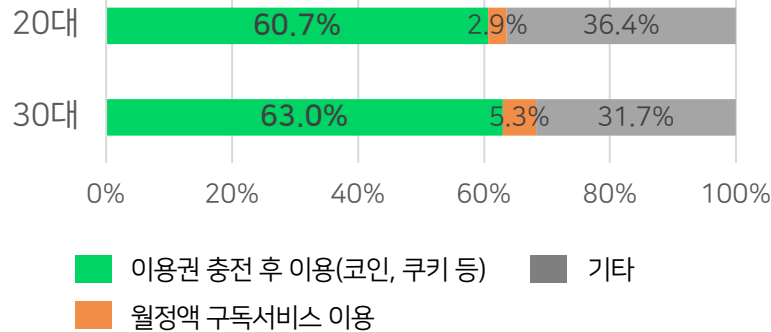
'미리보기' 가격을 쿠키 2개에서 3개로 50% 올렸던 적이 있었다. 당시 가격을 올렸던 작가는 사용자의 거센 반발에 부딪혀야 했다. ... 아예 웹툰 플랫폼을 이탈하는 사용자가 생기는 것을 우려하는 것으로 보인다.\*\*

가격 인상은 유료 유저의 이탈 원인이 될 수 있음

## 비정기적 결제 선호

/작품 유료 결제 방식에 대한 비율\*/

(n=20대:349, 30대:300)



/정기적 결제에 부담감을 느끼는 2030 PU/

자동충전은 과소비하게  
되는 느낌이 들어요.\*

20대 여성

비정기적 결제의 비율이 압도적이며  
유저들은 정기적 결제에 부담감을 느낌

## 적립금에 민감한 2030 PU

/‘앱테크’ 트렌드/

디지털 사이트에 꾸준히 방문하여 리워드 포인트를 받거나, 소비를 하여 쿠폰과 적립금을 모으는 것, 각종 설문조사나 이벤트에 참여하는 것은 기본이다. 인터넷 사용에 익숙한 현 2030 세대에게 앱테크의 접근성은 너무나 용이하다.\*\*\*

/적립금에 민감한 MZ세대/

신한카드 ... 올 상반기에 MZ세대가 전체 발급의 75%를 차지할 정도로 압도적이다. 100원의 카드포인트에도 민감한 행태를 보여준다.\*\*\*\*

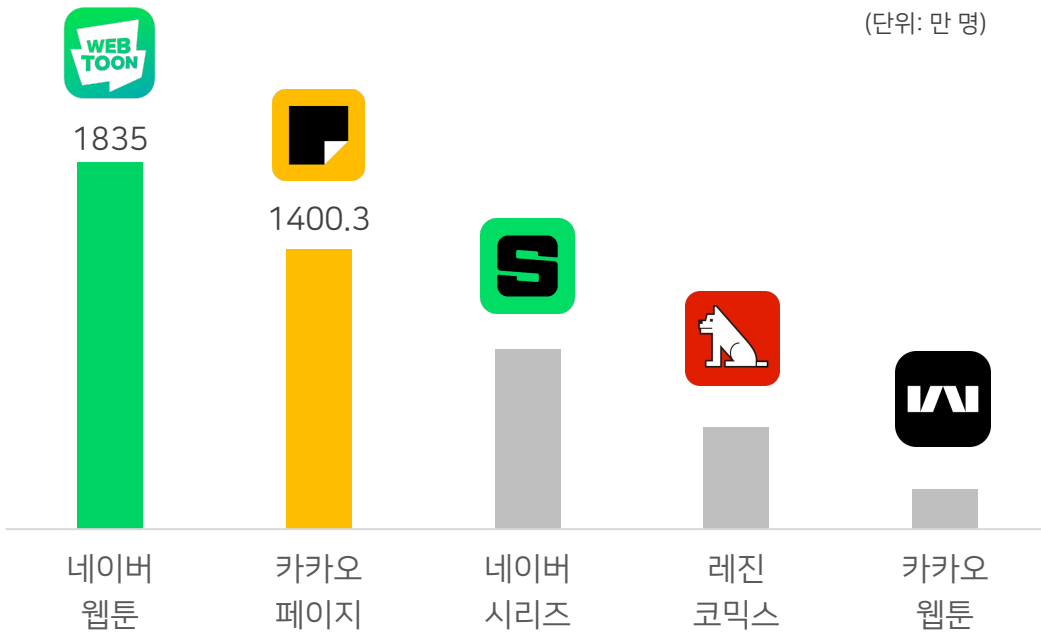
2030 PU는 적립금과 포인트를  
통한 알뜰한 소비를 지향함

웹툰 시장 내 player를 1) 이용자 수 2) 서비스 방향성을 기준으로 비교하여 '카카오페이지'를 주요 경쟁사로 선정하였다.

웹툰 시장 내 player 목록

/2023년 7월 웹툰 플랫폼 MAU\*/

(단위: 만 명)



웹툰 시장 내 네이버 웹툰 > 카카오페이지 > 네이버시리즈 > 레진코믹스 > 카카오웹툰 순으로 많은 이용자를 보유하고 있음

경쟁사 선정 과정

/이용자 수 및 방향성에 따른 경쟁사 선정/



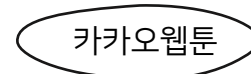
네이버시리즈

자사와 모회사가 같으며 연결 서비스라는 점에서 제외



레진코믹스

유료 웹툰 위주 서비스이며, 성인 작품을 주로 내세우고 있다는 점에서 제외



카카오웹툰

이용자 수에서 현저히 낮은 수치를 보이며, 점차 감소하는 추세인 점에서 제외



카카오엔터테인먼트가 지난해 카카오웹툰을 출시하며 네이버웹툰과 경쟁에 나섰지만, 네이버 웹툰과 이용자수 차이가 되레 벌어지고 있다.\*\*

이용자 수 및 방향성을 기준으로 네이버시리즈, 레진코믹스, 카카오웹툰을 경쟁사에서 제외하고, '카카오페이지'를 주요 경쟁사로 선정함

작품 탐색, 작품 소비, 작품 결제 세 단계로 파악된 2030 PU 특성에 대하여,  
주요 경쟁사인 카카오페이지와 비교 분석을 진행하였다.

## 작품 탐색

## 작품 소비

## 작품 결제



- 요일별 연재작품 강조
- 심플한 플랫폼 이미지 추구

- 작가 - 이용자 간 소통 페이지 보유
- 단행본 및 굿즈 판매 사이트 보유

- 결제 시스템 심리적 부담
- 결제 유인책 부족



- 기다무 작품 강조
- 다양성을 드러내는 플랫폼 이미지 추구

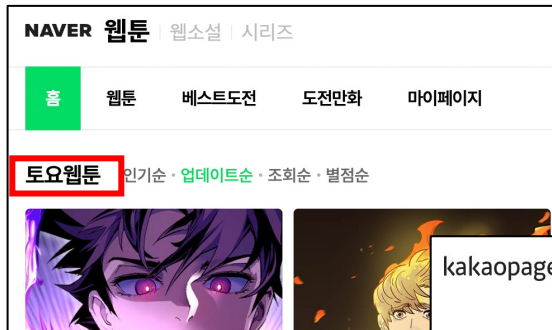
- 작가 - 이용자 간 소통 페이지 X
- 단행본 및 굿즈 판매 사이트 X

- 결제 시스템에 대해 상대적 부담
- 결제 시 다양한 혜택 제공

자사는 연재 작품을, 경쟁사는 기다무 작품을 강조한다는 점에서 차이가 있으며, 자사는 심플한 이미지를, 경쟁사는 다양성을 강조하는 이미지를 추구한다.

## 자사와 카카오페이지 강조 작품의 차이

/자사와 카카오페이지 메인 화면 비교/



자사 메인 화면



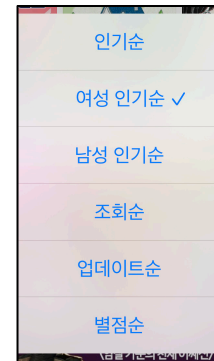
카카오페이지 메인 화면

자사는 메인 화면에 해당 요일에 연재되는 작품들을 배치한 반면, 카카오페이지는 요일과 상관없는 기다무 작품들을 전면에 배치함

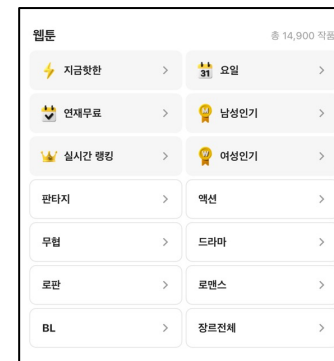
## 자사와 경쟁사의 이미지 차이

/자사와 카카오페이지의 정렬 방식 차이/

네이버웹툰 앱에 접속하면 작품을 감상하기 편리하다. 앱 내 광고가 있지만 광고 크기가 웹툰보다 작아 흐름을 방해하지 않는다. 만화를 본다는 본질에 충실한 디자인과 구성이다.\*



▲ 자사 카테고리



▲ 카카오페이지 카테고리

**자사**  
장르별 정렬 방식 X

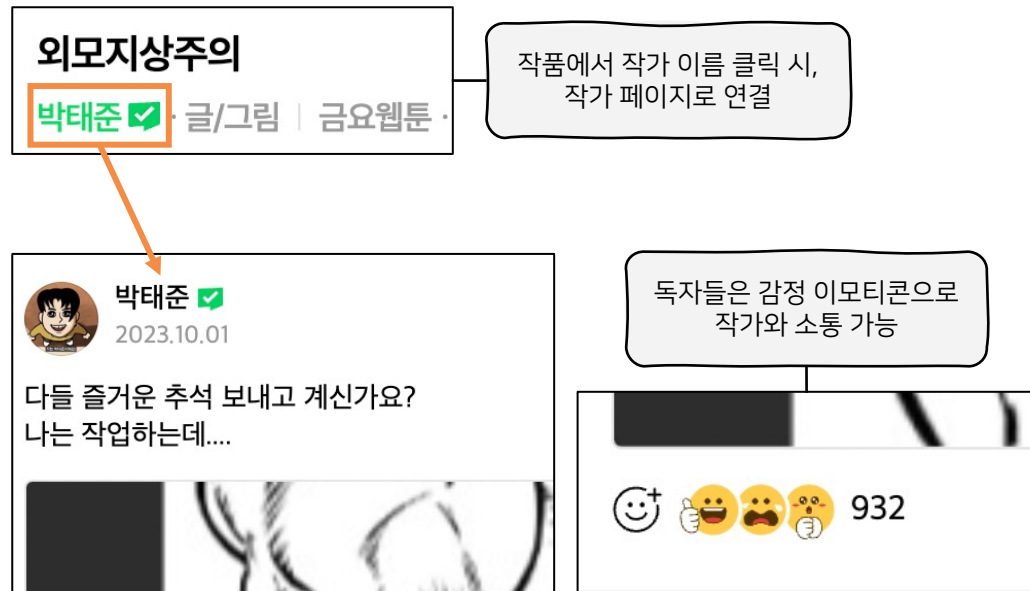
**카카오페이지**  
장르별로 작품 구분해서 탐색 가능

자사는 본질에 충실한 깔끔한 이미지를 추구하는 한편 카카오페이지는 많은 정렬 방식을 제공하며 다양성을 추구함

자사는 경쟁사 대비 작가-이용자 간 소통 기능을 가지고 있다는 점, 작품의 단행본 및 굿즈 판매 사이트를 보유하고 있다는 점에서 우위를 갖는다.

작가-이용자 간 소통에서 우위

/자사의 작가별 개인 페이지/



카카오페이지에는 작가 개인 페이지를 제공하지 않는 반면, 자사는 작가 페이지가 신설되어 작가와 소통할 수 있음

단행본 및 굿즈 판매에서 우위

/자사가 운영하는 "웹툰프렌즈"/



/원활하지 않은 웹툰 플랫폼에서 판매 페이지로의 연결/





자사의 경우, 단행본 및 굿즈 판매 사이트를 보유하고 있어 우위를 갖지만, 플랫폼에서 판매 사이트로의 연결이 원활하지 않음

자사는 경쟁사 대비 결제 시스템의 심리적 부담감이 낮아 우위를 갖지만, 결제 유인책이 부족한 점에서 열위를 갖는다.

결제 시스템에서 심리적 부담을 덜은 자사

/자사와 경쟁사 결제수단 단위 및 결제 단계 비교/

	결제수단 단위	결제 단계
	1쿠키 = 100원	쿠키 > 작품 구매
	1캐시 = 1원	캐시 > 이용권 > 작품 구매

/결제 시스템에 대한 네이버웹툰 유저의 심리적 장벽/





23세 여성

캐시보다 쿠키를 굽는다고 하니깐 덜 부담스러워요.  
실제로 쿠키를 구워서 웹툰을 미리 보면 소소하게 행복을 챙긴 것 같아 기분도 좋아요.

상대적으로 개당 단위금액이 적고, 결제 과정이 간편한 자사의 '쿠키'의 경우 유저의 심리적 장벽이 낮음

결제 유인책의 부족

/자사와 경쟁사의 결제 플랫폼 별 혜택 비교 /

 자사	 카카오페이지
---	---

네이버페이로 결제한 경우,  
쿠키 충전 시  
네이버 페이 1% 적립


카카오페이로 결제할 경우,  
스탬프 1개 기본 적립  
스탬프 4개, 7개 당 500원  
(총 1000원)

더 많은 혜택을 제공함으로써 효과적으로 결제를 유인하는 경쟁사에 비해 자사는 결제 유인책이 부족함

자사는 경쟁사 대비 결제 시스템의 심리적 부담감이 낮아 우위를 갖지만, 결제 유인책이 부족한 점에서 열위를 갖는다.

결제 시스템에서 심리적 부담을 덜은 자사

/자사와 경쟁사 결제수단 단위 및 결제 단계 비교/

	결제수단 단위	결제 단계
	1쿠키 = 100원	쿠키 > 작품 구매

결제 유인책의 부족

/자사와 경쟁사의 결제 플랫폼 별 혜택 비교 /



자사



카카오페이지

따라서 자사는 연재 작품을 중심으로, 작가 및 작품의 팬심을 충족하는 서비스의 우위를 강조하고, 결제 유인책에서의 열위를 보완하여 2030 PU의 ARPPU를 높여 수익성을 확보해야 한다.



쿠키 구워 입장하는  
나만의 2D 아지트



쿠키를 구매하면

쿠키 구워 입장하는  
나만의 2D 아지트

개인의 취향에 맞는 웹툰 세계관에  
몰입할 수 있는 환경이 조성됨을 강조함



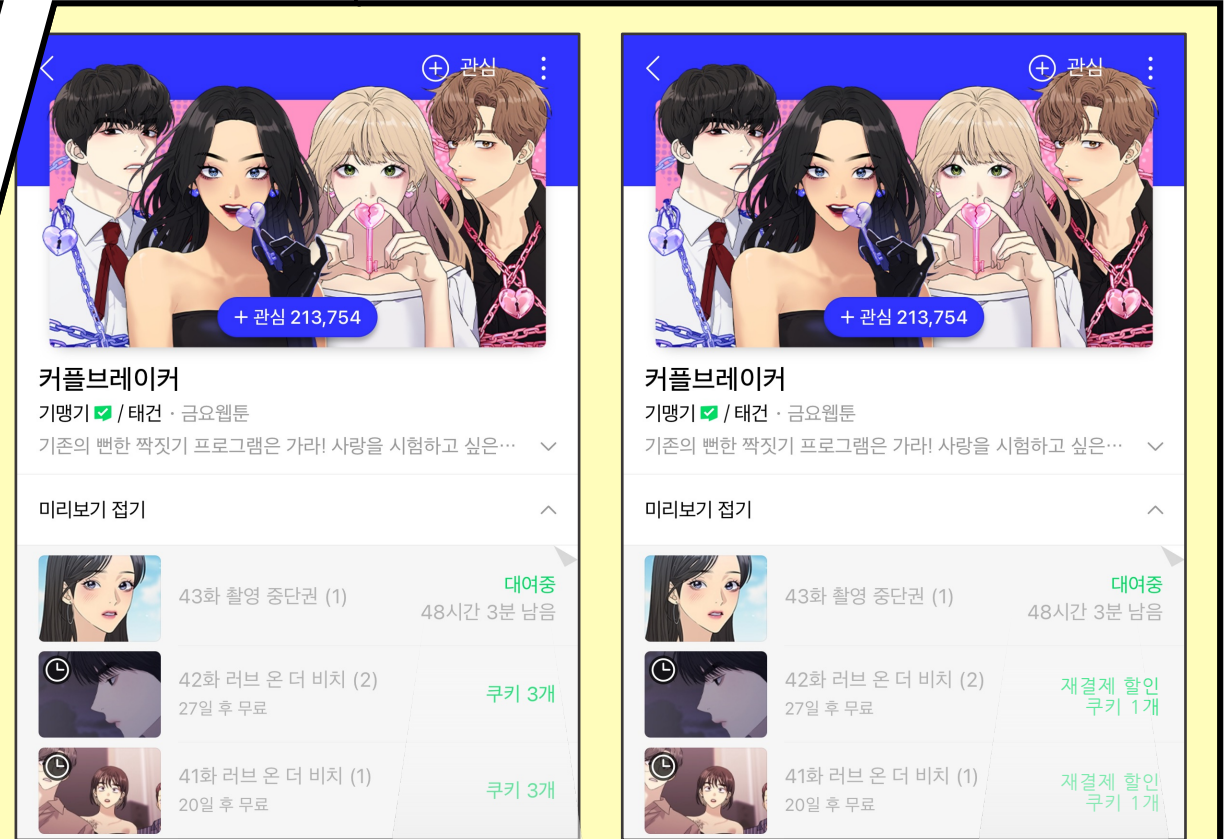
# 미리보기 재결제 할인

## 실행방안

연재 작품 중 결제 한 미리보기에 대하여,  
대여 기간이 끝난 후 재 대여하는 경우  
기존 쿠키 3개를 1개에 판매하는 등 할인을 제공한다.

## 기대효과

새 미리보기 회차가 올라올 시 직전 미리보기 회차를  
재 결제할 때 느끼는 심리적 장벽을 해소하여,  
추가적인 결제를 유도한다.



[AS-IS]

재결제도 동일한 금액을 지불

쿠키 3개

[TO-BE]

재결제에 대해  
할인을 제공

재결제 할인  
쿠키 1개

# 이 달의 쿠키왕

## 실행방안

매월 말, 해당 달에 쿠키를 가장 많이 소비한 1위 유저부터 등수를 매겨, 혜택으로 쿠키를 1위부터 차등 지급한다.

## 기대효과

혜택으로 쿠키를 제공하여 고관여 유저를 계속해서 자사 서비스를 이용하게 만들어, 쿠키 결제 양을 늘릴 수 있도록 유도한다.



# 작가 프리미엄 탭 신설

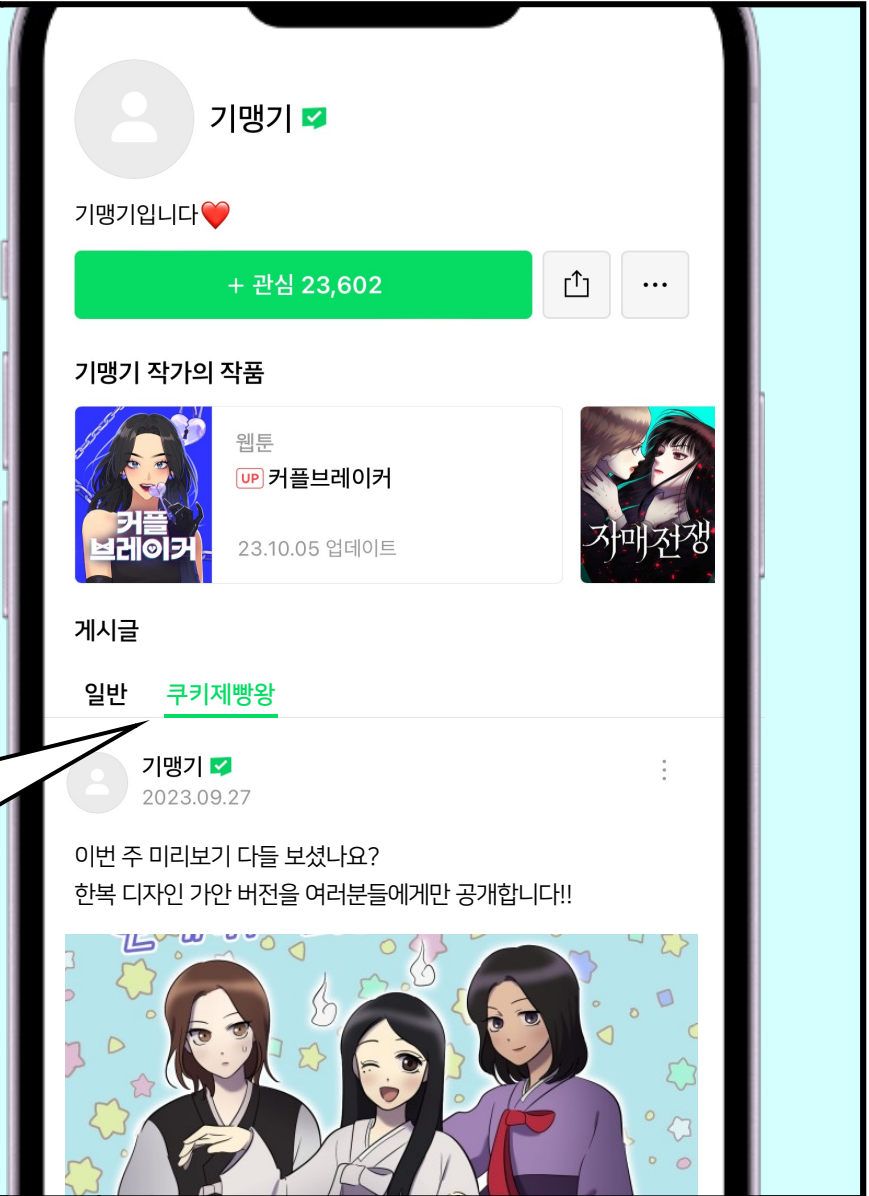
## 실행방안

해당 작가의 작품에 6개월 간 쿠키를 20개 이상 사용한 유저만 볼 수 있는 프리미엄 탭을 작가 탭 내 신설한다.  
비하인드 스토리, 스케치 등 미공개 콘텐츠를 제공한다.

## 기대효과

'미공개 콘텐츠'를 통해 팬들이 더욱 몰입할 수 있는 공간을 만들어, 미리보기 결제를 유도하고, 공백기 및 휴재 동안도 즐길 수 있도록 한다.

작가/작품의 팬들만  
볼 수 있는  
미공개 콘텐츠를 제공



# 굿즈 래플 이벤트 for 진심러

## 실행방안

미리보기를 3주 연속으로 대여한 유저를 대상으로 해당 웹툰의 굿즈를 쿠키 1개로 가질 수 있는 굿즈 래플 이벤트를 진행한다.

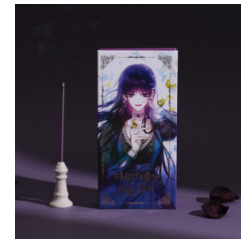
## 기대효과

좋아하는 웹툰의 굿즈를 소장할 수 있는 이벤트로 유저들이 미리보기를 지속적으로 결제할 수 있도록 유도한다.

해당 작품의 미리보기를 3주 연속 결제한 유저를 대상으로 진행

For 진심러

## 하네되 인센스 스틱의 주인공을 찾습니다



<하루만 네가 되고 싶어>  
인센스 스틱 & 홀더 세트

~~42,500원~~  
쿠키 1개

3주 미리보기 했다면, 래플 응모하기

래플을 쿠키로 응모할 수 있도록 진행함

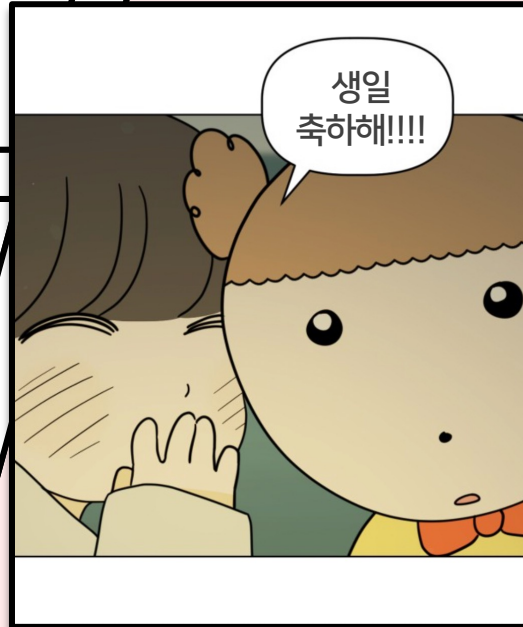
# 네이버 쿠키 선물하기

## 실행방안

네이버 쿠키 선물 탭을 신설하며, 웹툰 장면을 활용한 편지 혹은 이미지 전달 기능을 함께 제공한다.  
첫 선물에 대해 네이버페이 포인트 5%를 제공한다.

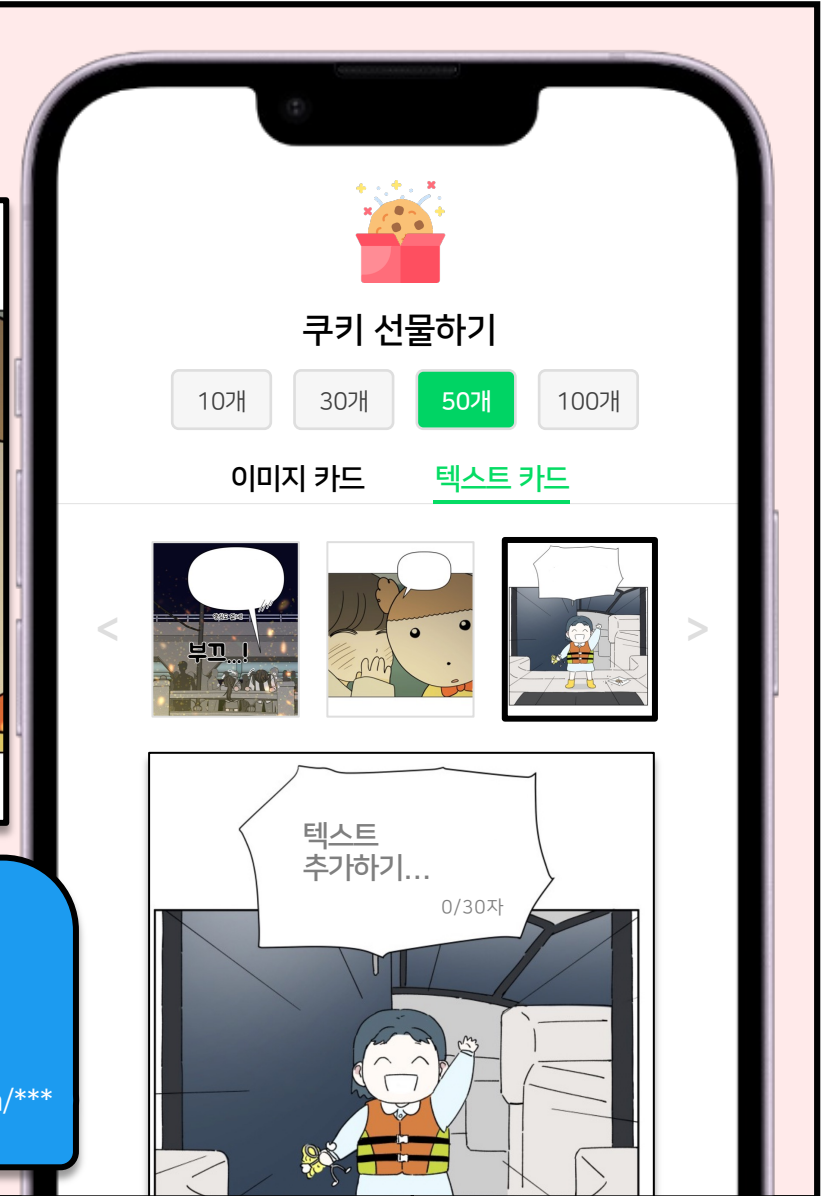
## 기대효과

활성화된 팬덤이나 친구 간 새로운 선물 문화를 만들며, 자연스럽게 콘텐츠 재생산 및 확산을 가능하게 하여 구매를 유도할 수 있다.



따끈따끈 쿠키가 도착했어요!

- 선물코드 : COO1234KIE
- 선물명 : 쿠키 50개
- 등록 URL : [https://comic.naver.com/webtoon/\\*\\*](https://comic.naver.com/webtoon/**)



# 쿠키로 굿즈를, 크라우드 펀딩

## 실행방안

웹툰 프렌즈에서 인기작 단행본 제작 크라우드 펀딩을 진행하며, 참여 시 쿠키로 펀딩에 참여할 수 있도록 한다.

## 기대효과

타겟 소비자들의 단행본 소장 욕구를 자극하여 웹툰 프렌즈에 대한 인지도를 높이고 쿠키 사용처를 늘려 쿠키 구매를 유도한다.

웹툰 프렌즈 스토어에 펀딩 탭을 신설함



크라우드 펀딩을 쿠키로 참여할 수 있도록 진행함



# EOD



# HYUNDAI

전기차 SUV 라인업  
운영 전략



또밤새버렸조  
김세은 노유찬 오수빈 정다은

01

**현황 분석**

02

**문제 재정의를**

03

**EV 추가 차급 선정**

04

**내연기관 운영방안 선정**

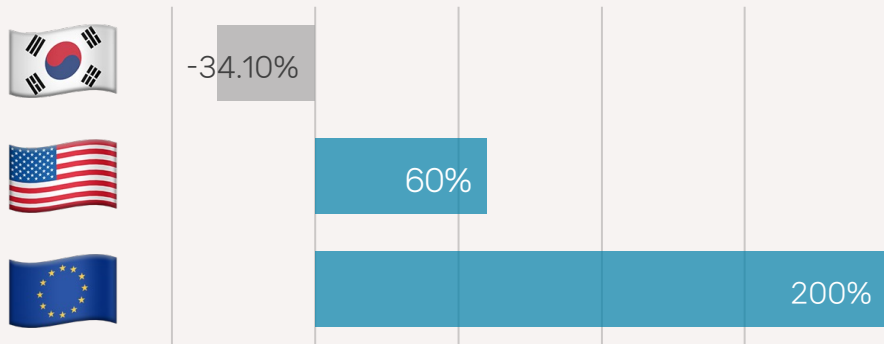
05

**최적화 운영 전략**

# 빠르게 성장하던 국내 전기차 시장은 가격 부담 및 인프라 부족으로 인해 성장이 둔화되고 있는 실정이다.

## 국내 전기차 시장 판매량 급감

/23년 8월 전년 동월 대비  
전기차 판매량 증감률\*/ (단위: %)

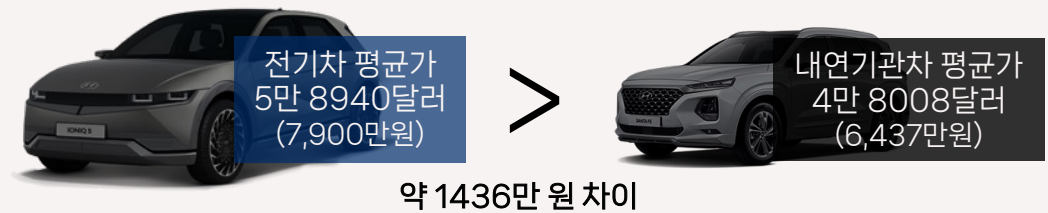


한국자동차모빌리티산업협회(KAMA) 등에 따르면 8월 국내 전기차 판매량은 9,553대로 전년 동월 대비 34.1% 급감했다. 같은 달 미국에서 전년 대비 약 60% 증가한 10만대 이상의 전기차가 팔리고, 유럽에선 2배 이상 늘어난 19만여대의 전기차가 판매된 것과 대조적이다.

전기차 보급에 속도를 내는 글로벌 전기차 시장과는  
대조적 분위기의 국내 전기차 시장

## 국내 전기차 시장 규모 축소 주요인

/고가품인 전기차에 대한 가격 저항\*\*/



현재의 전기차 판매 점유율 하락은 보조금 감소와 함께  
가격 인상에 대한 시장 저항이라고 볼 수 있다.\*\*\*

/보조금 축소 및 충전 인프라 부족\*\*\*\*/

빠르게 성장 중이었던 국내 전기차 시장이 주춤하고 있다.  
이미 살 만한 사람은 상당수가 산 가운데 비싼 가격과 줄어든 보조금,  
접근성이 떨어지는 충전 인프라 등이 원인으로 분석된다.

내연기관차 대비 비싼 가격, 보조금 축소,  
충전 인프라 부족으로 전기차 시장의 규모가 줄어들

하지만, 글로벌 탄소 규제 및 전기차 산업 육성 전략을 살펴봤을 때, 향후 각국에서 전기차를 주축으로 하는 자동차 시장이 펼쳐질 전망이다.

## 글로벌 탄소 규제 및 전기차 산업 육성 전략

/유럽 연합 자동차 CO<sub>2</sub> 배출 및 연비 규제 강화 및 미국 인플레이션 감축법(IRA)/

- 유럽 연합 : 현재 연평균 CO<sub>2</sub> 배출량 목표치 95g/km를 기준으로 초과 시마다 모든 신규 차량에 1g/km 당 95유로의 과징금을 부과, 5년 주기로 기준 강화 계획\*
- 미국 : 인플레이션 감축법 (IRA), 미국 중심의 전기차 산업 육성과 친환경 전환 가속에 방점을 둔 법\*\*

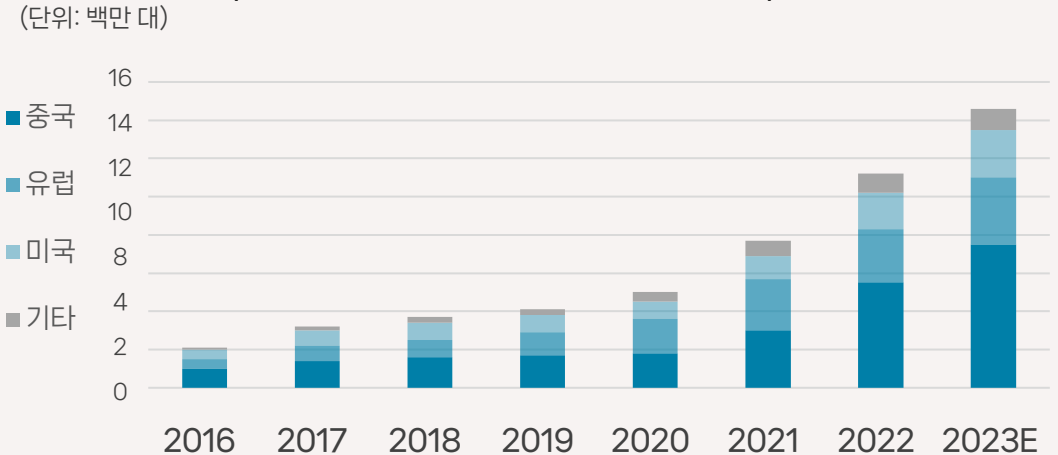
/탄소 중립, 전동화 메가 트렌드에 따른 전기차 시장 가치 상승\*/

탄소중립·전동화라는 메가 트렌드로 내연기관차의 잔존가치는 낮아지는 반면, 글로벌 탄소중립 달성에 필수 요소인 전기차는 시장 가치가 지속 상승 (중략) 전기차 시장은 구조적으로 성장할 수밖에 없는 것입니다.

글로벌 탄소 중립 관련 규제 강화 트렌드에 따른 전기차 시장의 지속적 성장이 예측됨

## 세계 주요 전기차 시장의 상승세

/세계 주요 시장 전기차 판매량\*\*\*/



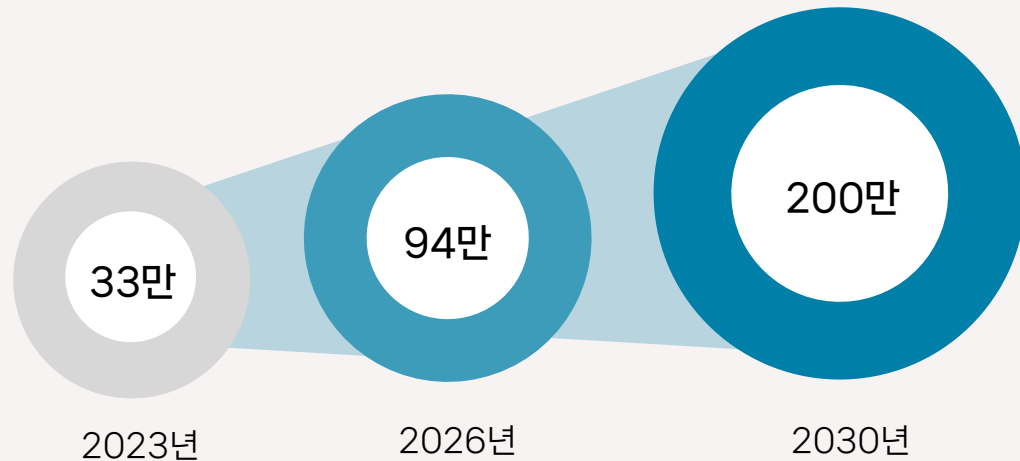
경제성의 개선, 출시 모델의 다양화, 차량 보급 정책과 더불어 중국을 중심으로 전기 트럭의 판매량이 빠르게 증가하고 있으며 2040년에는 전 세계 판매량의 약 70%가 전기차가 될 것으로 예상된다.

2040년까지 거의 모든 국가에서 전기 자동차가 신규 차량 구매의 주류가 될 것으로 전망됨

이에, 자사 또한 1) 2030년까지 전기차 200만 대 판매 2) 2040년 내연기관차 국내 판매 중단이라는 목표를 수립해 전동화라는 세계적인 흐름에 부응하고자 한다.

현대자동차의 전기차 판매 목표

/2030년까지 전기차 200만대 판매\*/ (단위: 대)



현대자동차는 글로벌 전기차 판매 규모를 3년 내 3배 수준, 7년 내 6배 이상으로 확대해 나간다는 방침

자사는 전동화로에 전환에 박차를 가하며 2030년 전기 자동차 200만대 판매를 계획함

현대자동차의 내연기관차 판매 중단 목표

/현대자동차의 중장기 자본 운영 계획\*/

- 1단계 (2023~2025년)  
내연기관과 미래기술 투자를 동등한 수준으로 진행
- 2단계 (2026~2030년)  
전기차 판매 확대 및 차세대 EV 플랫폼 본격 적용, 내연 기관 투자 점차 감소
- 3단계 (2031년 이후)  
내연기관 투자가 줄고 전동화 및 미래 모빌리티 투자 확대

/2040년 내연기관차 판매 중단 발표\*\*/

현대차는 2040년에는 주요 시장 내 전면 전동화를 이루겠다고 밝혔다. 내연기관차 종식 시점을 2040년으로 잡은 셈이다.

자사는 내연기관차 투자 축소 계획 및 내연기관 판매 종식 시점을 발표함

# 해당 목표를 달성하기 위해, 자사는 전기차 라인업 다양화 및 내연기관차 운영 효율화가 필요한 상황이다.

## 차급 다양화의 필요성

/플라인업을 통한 잠재 구매자 확보\*/

대중차 브랜드로서 완성차업체가 판매볼륨을 지키기 위해선 **경차부터 대형차** 까지 플라인업을 갖추고 잠재적 구매자를 확보하는 일이 필수적이다. 이는 마케팅이나 판매 과정에서 한 번의 홍보로 다양한 소비자를 노릴 수 있는 '범위의 경제' 확보 차원에서도 중요하다.

/종류, 크기 세분화에 따른 전기차의 대중화\*\*/

에너지 효율과 친환경을 내세워온 전기차가 종류와 크기에서 세분화하면서 판매가 폭발적으로 늘어날 것이라는 게 전문가들의 견해다. 김필수 대림대 자동차학과 교수는 "소비자들이 전기차를 내연기관차처럼 일상에서 이용하는 차로 소비하기 시작했다"고 말했다.

차급 다양화를 통해 판매 경쟁력을 확보를 통해  
전기차의 대중화를 이끌어내야함

## 세계 각국 내연기관차 판매 중단

/주요국 내연기관차 판매 금지 시점\*\*\*/

EU	2035년
노르웨이	2025년
네덜란드	2025년
영국	2030년
독일	2030년
스웨덴	2030년
덴마크	2030년
프랑스	2035년
미국(캘리포니아)	2035년

/해외 브랜드 내연기관차 판매 중단\*\*\*\*/

제네럴모터스(GM), 메르세데스-벤츠, 볼보 자동차 등이 **내연기관차 생산 중단 계획**을 발표했다. 벤츠 최고 경영자는 (중략) "2023년 출시 예정인 E클래스는 엔진용으로 개발된 마지막 모델이 될 것"이라고 밝힌 바 있다."

세계 각국이 내연기관 판매 시점을 2025~2035년 사이로 정하고,  
해외 브랜드들도 내연기관차 판매를 중단하고 있음

해당 목표를 달성하기 위해,  
자사는 전기차 라인업 다양화 및 내연기관차 운영 효율화가 필요한 상황이다.

### 차급 다양화의 필요성

/플라인업을 통한 잠재 구매자 확보\*/

대중차 브랜드로서 완성차업체가 판매볼륨을 지키기 위해선 경차부터 대형차  
까지 플라인업을 갖추고 잠재적 구매자를 확보하는 일이 필수적이다.  
이는 마케팅이나 판매 과정에서 한 번의 홍보로 다양한 소비자를 노릴 수 있는  
'범위의 경제' 확보 차원에서도 중요하다.

### 세계 각국 내연기관차 판매 중단

/주요국 내연기관차 판매 금지 시점\*\*\*/

EU	2035년
노르웨이	2025년
네덜란드	2025년
영국	2030년
독일	2030년
스웨덴	2030년
덴마크	2030년
프랑스	2035년
미국(캘리포니아)	2035년

따라서, 자사는

1) 전동화 차급 확대와 2) 내연기관 라인업 축소를 통해

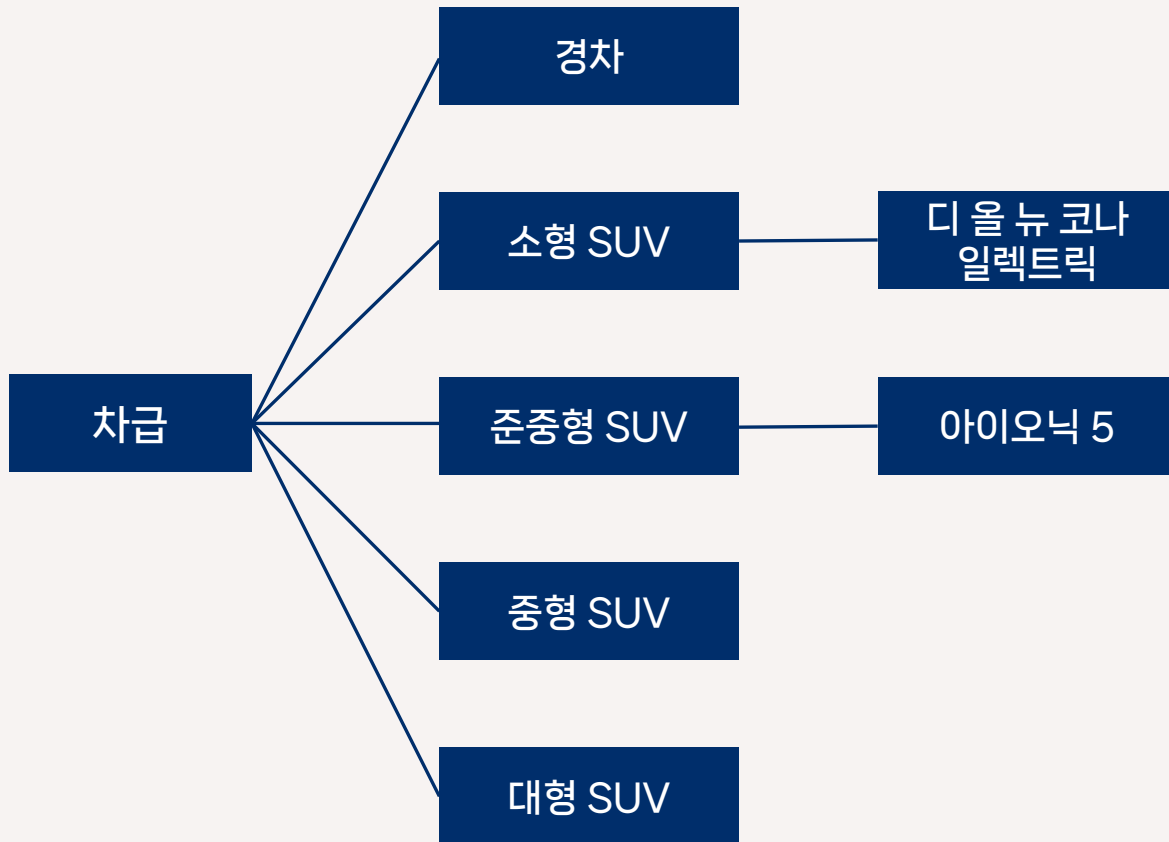
**목표 판매량을 달성하고, 전기차의 대중화를 이뤄내야 한다.**

전기차가 점차 대중화되는 흐름에 따라  
차급 다양화를 통해 판매 경쟁력을 확보할 수 있음

세계 각국이 내연기관 판매 시점을 2025~2035년 사이로 정하고,  
해외 브랜드들도 내연기관차 판매를 중단하고 있음



우선 출시 차급 선정을 위해 전기차의 1) 글로벌 수요 2) 소비자 주 고려 요인 3) 경쟁사 대비 우위를 기준으로 각 차급을 살펴보았다.



## IMPACT

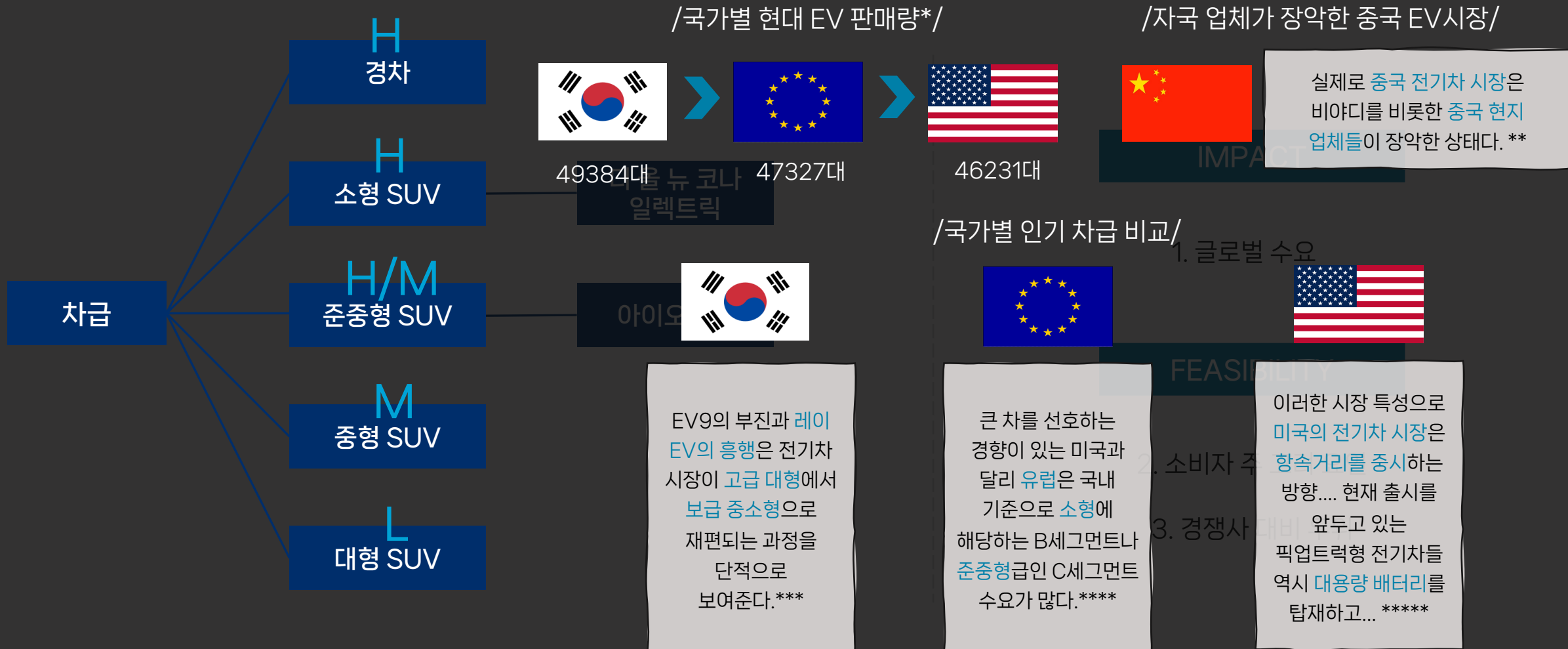
1. 글로벌 수요

## FEASIBILITY

2. 소비자 주 고려 요인

3. 경쟁사 대비 우위

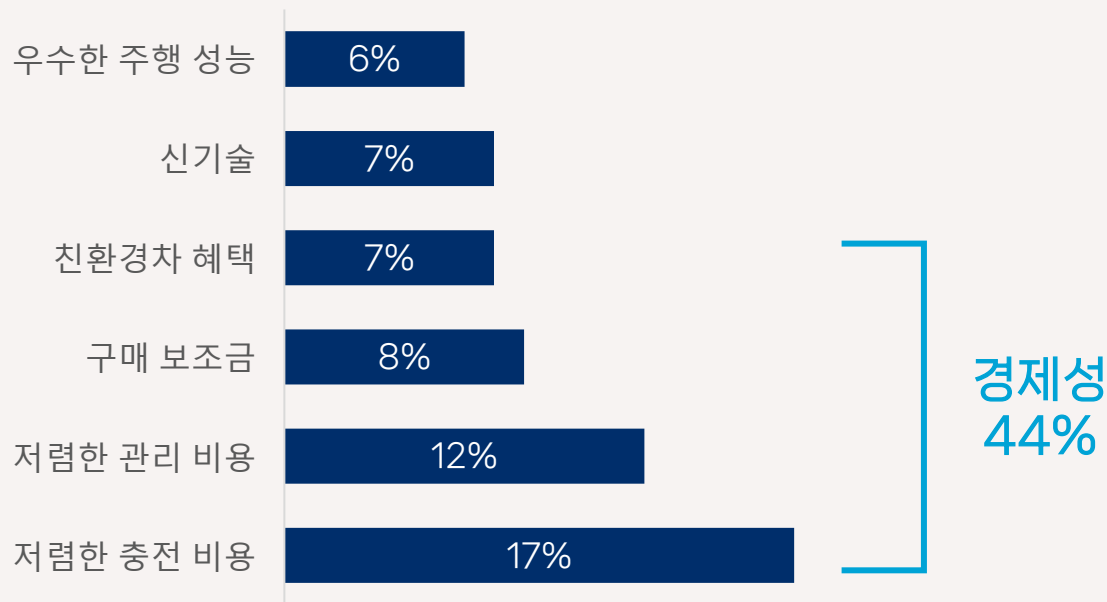
EV 시장 내 주요 4개국을 중심으로 살펴본 결과,  
전기차 시장에서 **경형 및 소형 차급의 점유율이 가장 높다.**



전기차 유저들은 '가격'을 중요 고려 요인으로 뽑고 있으며, '저가 소형 전기차'가 전기차 시장의 새로운 키워드로 떠오르고 있다.

## 전기차 유저들의 주 고려 요인

/전기차 구입 이유\*/



전기차 유저들은 전기차를 구입하는 주된 이유로 경제성을 꼽음

## 저가 소형 전기차에 대한 니즈

/전기차 시장의 변화된 트렌드/

대신 테슬라발(發) 가격 인하 경쟁에 글로벌 경기 침체가 겹치면서 저가 소형 전기차가 대세로 떠올랐다. ... 전기차 시장이 '대형→소형으로, 고가→저가로' 재편되고 있음을 상징한다. \*\*

/고가의 전기차에 대한 소비자들의 부정적 인식/



자동차융합기술연구원장

"고급차 중심으로 전기차 신차가 출시되고 보조금 축소 등으로 일반 소비자가 사기에는 부담되는 상황. 내년에 EV5 등 저가형 전기차 나오면 소비가 늘어날 수 있겠지만 현재까지는 너무 고가"\*\*\*

전기차 시장 내 '저가 소형 전기차'에 대한 니즈가 증가하고 있는 추세임

이러한 소비자의 특성에 따라 1)기존 내연기관 차급과의 가격 급간  
2)차급 별 보조금 액수를 비교해본 결과, 경형과 소형 SUV가 유의미한 차급이다.

(단위 : 만 원)		내연기관		EV	차급별 보조금 액수
		가격	→	가격	
차급	H 경차	1375	+ 1325	2700	최소 600~ 최대 1,500
	M 소형 SUV	2486	+ 1966	4452	대략 860
	M 준중형 SUV	2603	+ 2402	5005	최소 400~ 최대 800
	M 중형 SUV	3546			최소 400~ 최대 800
	L 대형 SUV	3898	+ 3439	7337	-

/EV 구매를 위해  
추가 지불해야 하는 금액/

경형 최대 추가 지불 금액  
최소 -175만원 ~  
최대 725만원

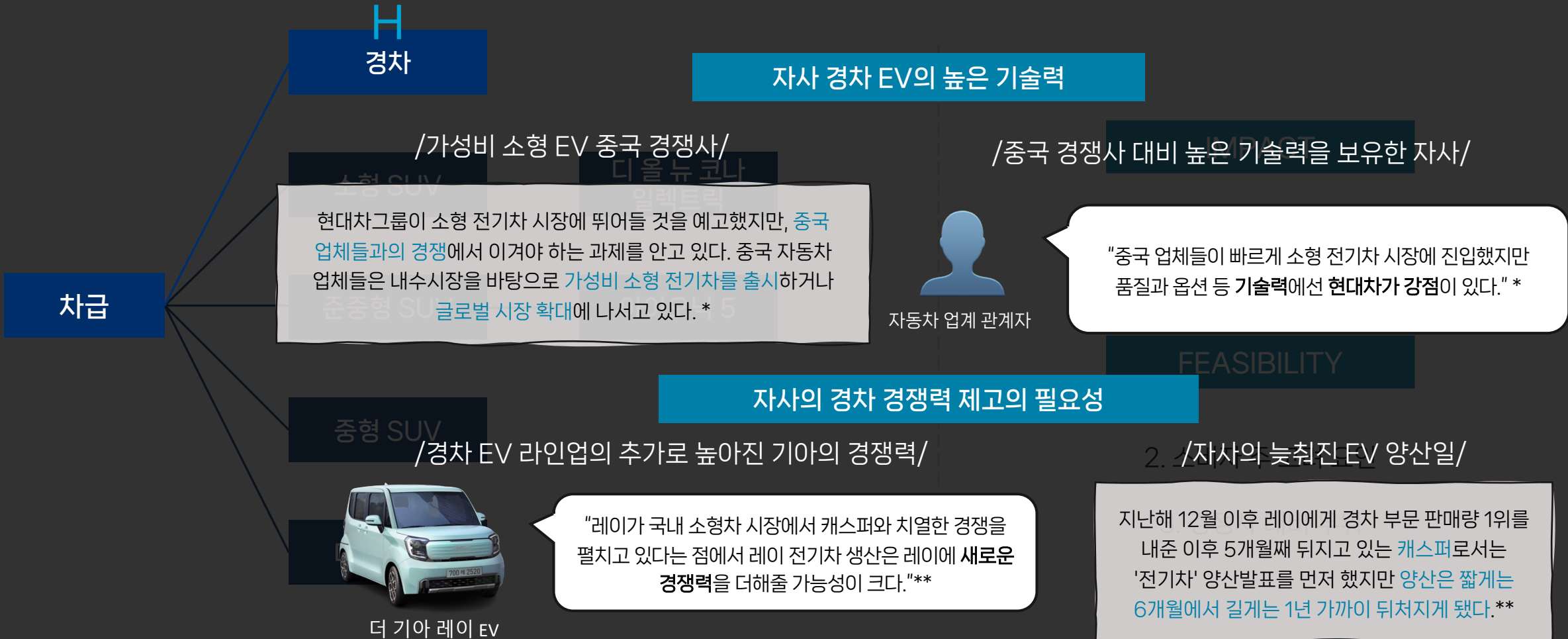
↓

소형 최대 추가 지불 금액  
약 1100만원

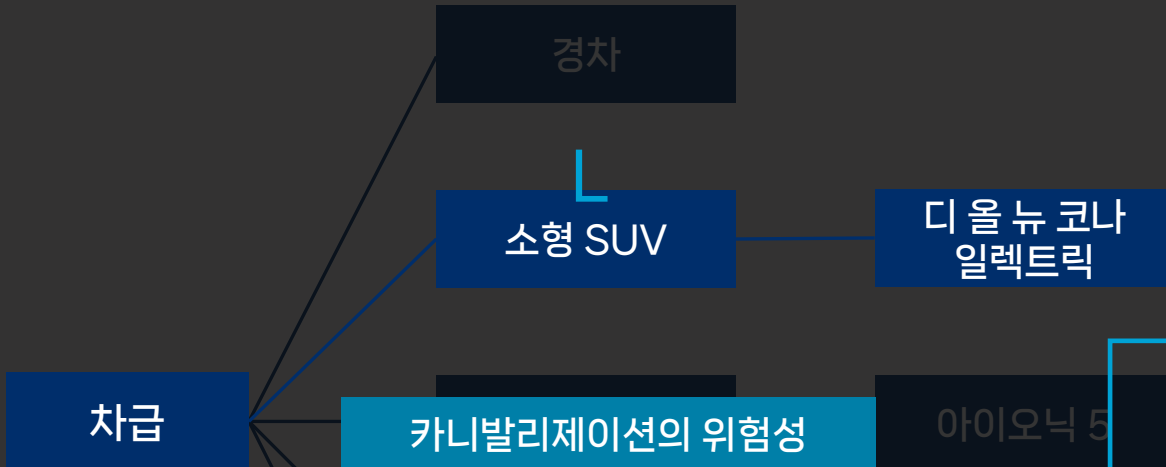
↓

준중형 최대 추가 지불 금액  
최소 1602만원 ~  
최대 2002만원

경차의 경우, 기술력 측면에서 경쟁사 대비 **우위**를 갖고 있으며  
경쟁력 제고의 필요성을 고려할 때 적합하다.



소형 SUV의 경우, 이미 경쟁력 있는 자사의 EV SUV가 존재하며 카니발리제이션의 위험을 고려할 때, 적합하지 않다.



/카니발리제이션의 사례/  
 카니발라이제이션은 한 기업 신제품이 기존 주력제품 시장을 잠식하는 현상을 뜻한다. 같은 회사 내 제품간 판매간섭은 '패자의 도태'로 이어질 수 있다. 기아가 올해 상반기 스토닉과 쏘울을 단종한 것도 셀토스에 밀려 판매량이 저조한 탓이 크다.\*

경쟁력 있는 자사의 EV SUV

/경쟁사와 자사의 모델 비교 분석\*\*/  
 1. 글로벌 수요



현대 코나 EV

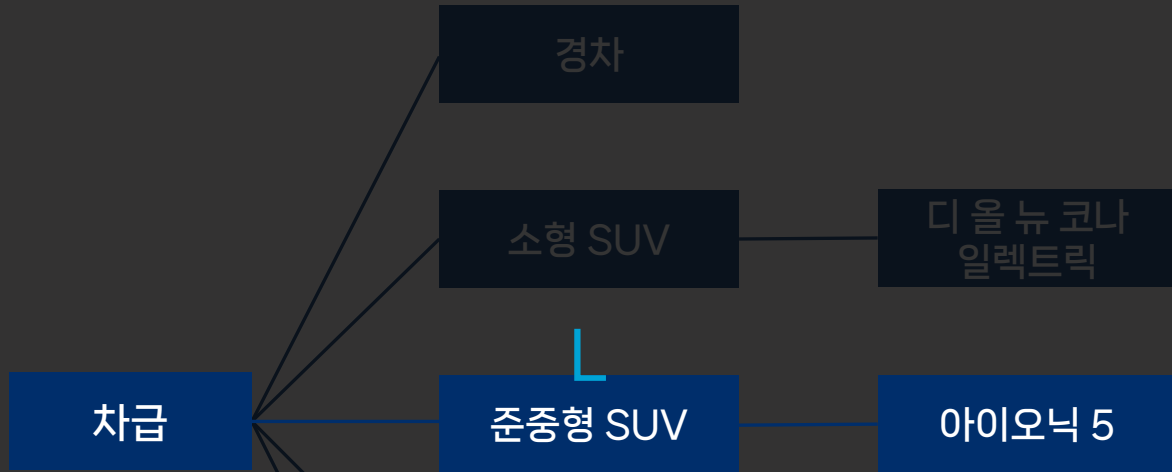


기아 니로 EV

가격	4654만원	2. 소비자 주 고려 요인	5076만원
주행거리	417km	3. 경쟁사 대비 우위	401km
연비	5.5km/kWh		5.3km/kWh

출처: 글로벌이코노믹(2021)\*, 매일경제(2023)\*\*

준중형 SUV의 경우, 해당 차급 내 다양한 수입 전기차의 선전으로 인한 자사 EV의 판매량 감소와 카니발리제이션의 위험을 고려할 때, 적합하지 않다.



수입차 선전으로 인한 자사 EV의 감소된 판매량

/국내 EV 시장 내 수입 EV의 판매량 증가/

IMPACT

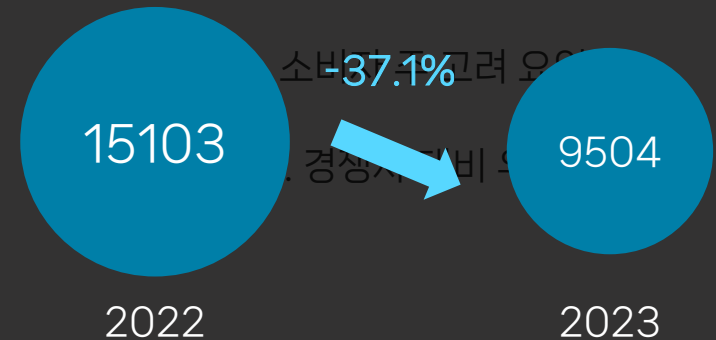
올 상반기 국내에서 국산 전기차는 3만8673대가 팔려 2022년 상반기와 비교해 5.7% 증가하는데 그친 반면 수입 전기차는 1만81대가 판매돼 60.2% 급증했다. ... 전기차 시장에서 수입차는 내연기관차와 달리 중형급 이하 차급이 인기를 끌고 있는 것이다.\*\*

카니발리제이션의 위험성

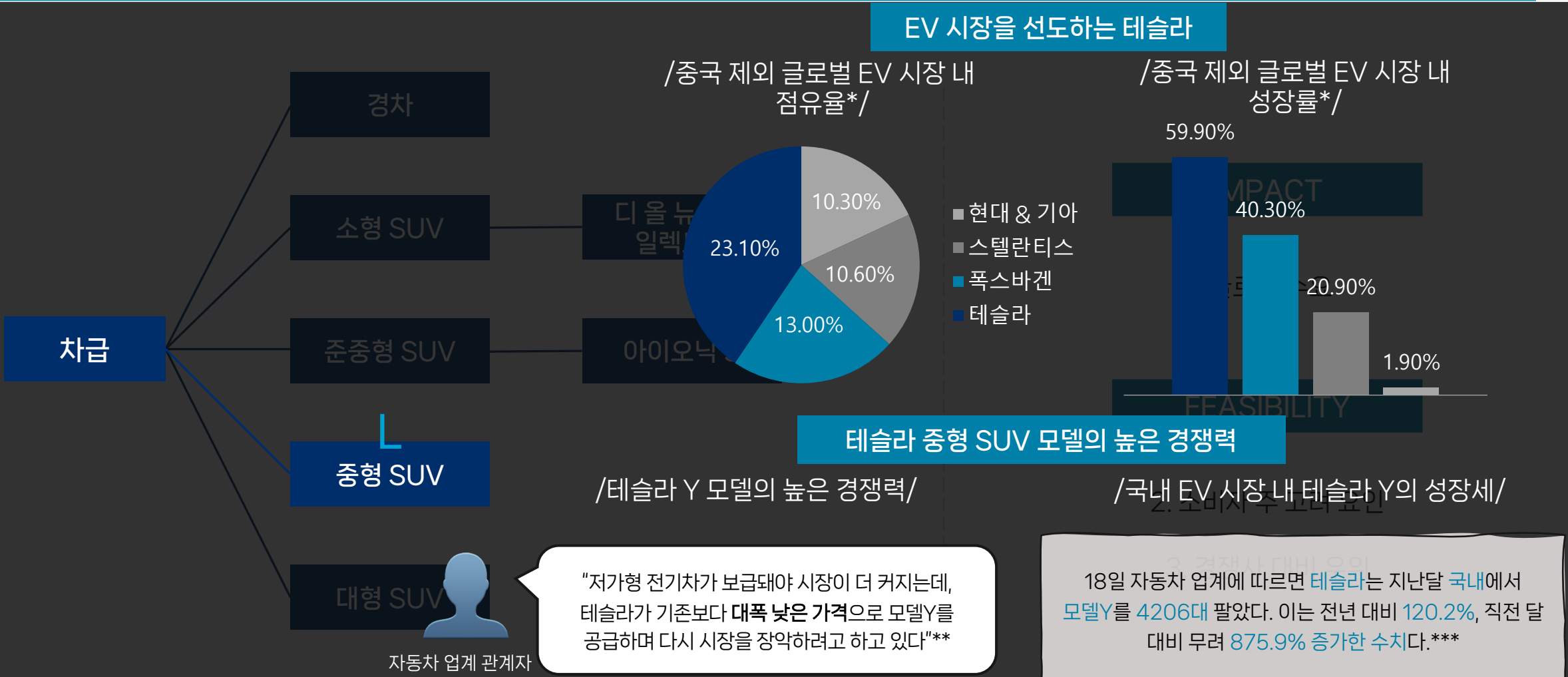
/카니발리제이션의 사례/

현대차 싼타페와 기아 쏘렌토가 거의 동시에 출시되는 것을 놓고 자동차업계에서는 상당히 이례적 일이라는 시선이 많다. 두 차종은 동급의 '형제차'로 자칫 제 살 깎아먹기 경쟁으로 이어질 가능성을 배제할 수 없다는 점이다.\*

/감소된 아이오닉 5의 판매량\*\*\*/



중형 SUV의 경우, EV 시장을 선도하는 경쟁사의 주요 모델이 포진하고 있는 차급이라는 점에서 적합하지 않다.





대형 SUV의 경우, 다양한 프리미엄 수입 브랜드의 경쟁사가 존재하는 차급이며 국내 경쟁사의 부진한 실적을 고려할 때, 적합하지 않다.

## 프리미엄 수입 브랜드가 강세인 대형 SUV

/프리미엄 브랜드의 대형 EV 라인업/



벤츠 EQS SUV



BMW iX



테슬라 Model X



아우디 Q8 e-tron

/프리미엄 브랜드 제네시스의 부진한 실적/

테슬라 등 수입차 브랜드에 밀린 제네시스 브랜드의 전기차 판매량이 올해 들어 30% 이상 줄었다. 하지만 올해 들어 메르세데스 벤츠·BMW 등이 전기차 라인업을 확장했고, 테슬라도 1억원대 고가 모델인 모델S와 모델X를 본격 투입하면서 수입차 판매량이 다시 늘고 있다.\*

차급

중형 SUV

대형 SUV

## 자사와 비슷한 포지션의 경쟁사 제품에 대한 부정적 여론

/기아 EV9의 높은 가격으로 인한 부진한 실적/

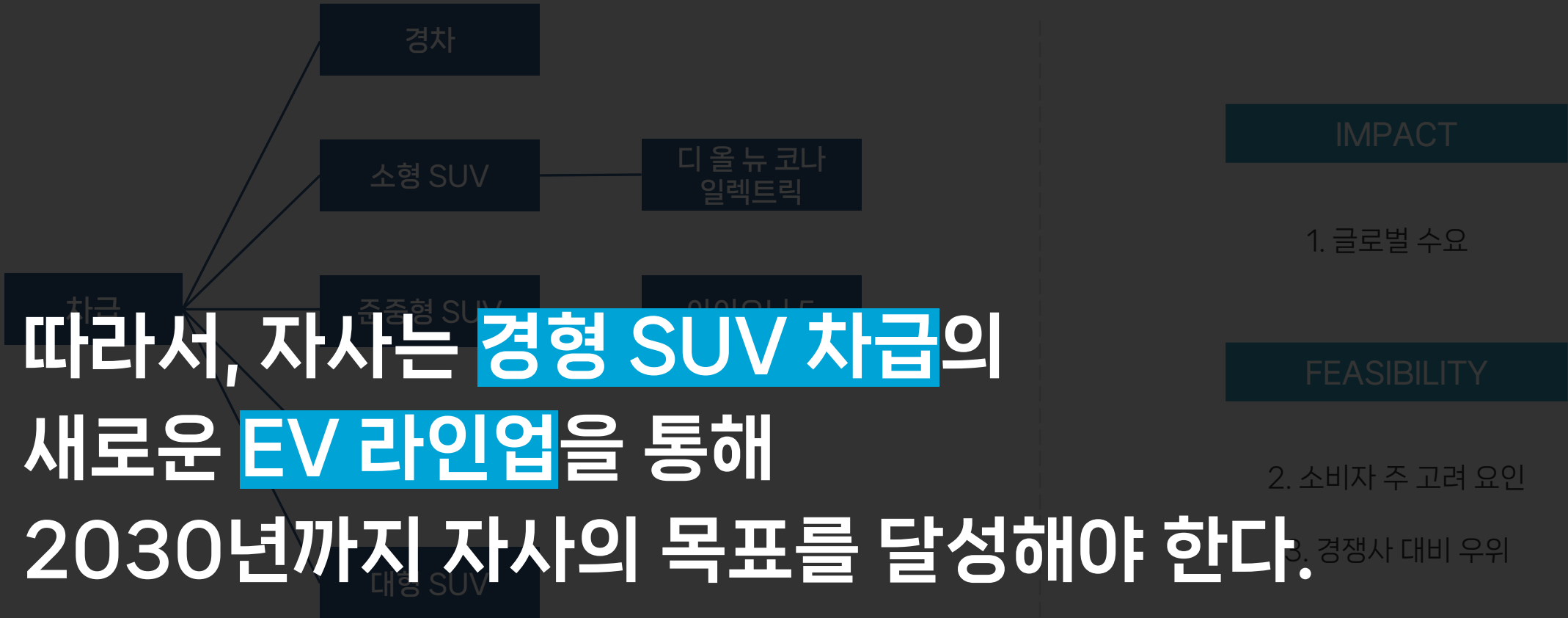
시작 가격이 7,337만 원으로 높은 편이어서 실 판매량은 예상보다 많이 부진하다. 특히 최고급 GT 라인의 풀 옵션은 1억원을 훌쩍 넘어 다른 경쟁 브랜드들이 전기차의 가격을 저렴하게 낮추고 있는 상황을 볼 때, EV9의 높은 가격은 더욱 눈에 띌 수밖에 없다.\*\*

/기아 EV9에 대한 부정적 의견\*\*/

EV9 가격이면 다른 차 살거 많다

다른게 문제가 아니라 가격이 문제다

대형 SUV의 경우, 다양한 프리미엄 수입 브랜드의 경쟁사가 존재하는 차급이며 국내 경쟁사의 부진한 실적을 고려할 때, 적합하지 않다.



따라서, 자사는 **경형 SUV 차급**의 새로운 **EV 라인업**을 통해 2030년까지 자사의 목표를 달성해야 한다.

## 경형 SUV의 경우, 경차에 대한 높은 선호도와 캐스퍼의 경쟁력을 고려하였을 때, 현재의 라인업을 그대로 유지하는 것이 적절하다.

### 경차에 대한 선호도

/전년 대비 국내 경차 수요 증가율\*/



업계 관계자

경기침체가 오면 작은 차가 많이 팔리는 경향이 있는데 지난해 후반부터는 고금리까지 겹치면서 소비자들이 경제적 부담이 적은 경차에 눈을 돌리고 있다\*

/경차의 높은 경제성/

만 26세 운전자를 기준으로 **경차의 평균 1년 보험료**는 60만원대다. 같은 조건의 소형 SUV 보험료가 연 150만원대인 것에 비해 **절반이 채 되지 않는다**. 차량 유지비용에 민감하게 반응하는 소비자들에게 여전히 **매력적인 경제성**을 제공한다.\*\*

경기침체 및 고금리와 경차의 높은 경제성으로 인해 경차에 대한 선호도가 높아지고 있는 추세임

### 캐스퍼의 경쟁력

/캐스퍼의 기술력/

캐스퍼는 **공간 활용성도 극대화** ...  
캐스퍼는 **전방충돌 방지보조, 차로이탈 방지보조**에 더해  
**경차 최초로 내비게이션 기반 스마트 크루즈 컨트롤과 차로 유지 보조**를 적용 ...  
첨단 운전자 보조기능(ADAS)이다 \*\*\*

/가격 경쟁력을 회복한 캐스퍼/



업계 관계자

그동안 레이와 경쟁에서 캐스퍼가 밀릴 수밖에 없었던 가장 큰 원인은 **비싼 가격** ... 이번 **판매량 증가**는 경차 구매 시 가장 중요하게 생각하는 **합리적인 가격 범위 내로 캐스퍼가 다시 들어왔기 때문**\*\*\*

캐스퍼는 높은 기술력으로 큰 인기를 얻고 있음

소형 SUV의 경우, 국내에서는 기존 라인업을 더 경쟁력 있는 코나로 통합하되, 해외에서는 베뉴의 높은 판매량을 고려해 기존 라인업을 유지해야 한다.

## 소형 차급에 대한 인식과 니즈

/소형 SUV에 대한 소비자의 인식/



소비자1

"크기는 애매한 것이 가격은 중형 세단 가격인데 계속 팔리겠음?"\*\*\*\*\*

"차 가격을 보라~ 그게 소형차 가격이나!"\*\*\*\*\*



소비자2

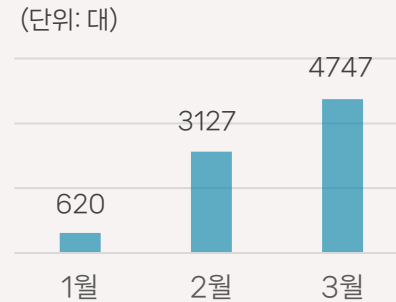
/소형 SUV 인기가 경형 SUV로 이전/

소형 SUV의 주 수요층이던 2030 첫 차 구매자가 경형 SUV인 현대차 캐스퍼로 관심을 돌렸다는 평가가 나온다... 업계에서는 경차 시장이 소형 SUV 수요를 흡수했다는 분석이 나온다. \*\*\*

소형 SUV에 대한 부정적 인식이 존재하며 포지셔닝이 애매한 소형 SUV 모델의 수요가 경형 SUV에 흡수된 사례가 있음

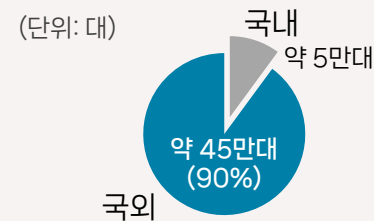
## 소형 SUV 라인업 통합 운영

/2023년 국내에서의 신형 코나 판매량\*\* 및 코나의 다양한 파워트레인 라인업/



신형 코나는 대폭 개선된 인테리어와 미래지향적 분위기의 패밀리룩 적용으로 눈길을 끌었고, 가솔린부터 하이브리드, 전기차 등 다양한 파워트레인 라인업을 선보여 호실적이 기대되는 모델이었다.. 지난달 코나는 동급 시장 1위 판매량을 기록했다. \*\*\*\*

/국내외 시장에서의 베뉴 판매량\* 및 인도 시장내 인기/



베뉴는 인도에 출시되자마자 연간 10만대 판매를 돌파한 인기 모델로, 현대차 인도 판매량의 5분의 1가량을 차지하는 주력 모델이다. \*\*\*\*\*

코나 판매량의 증가와 파워트레인의 다양성을 근거로 국내에서는 소형 SUV 라인업을 '코나'로 통합하고, 베뉴는 해외에서만 유지해야 함

## 준중형과 중형 SUV의 경우, 높은 판매량과 지속적인 인기를 고려했을 때, 현재의 라인업을 유지해야 한다.

### 준중형과 중형 SUV의 꾸준한 인기

/준중형과 중형 SUV의 판매량 증가/

패밀리 카로 불리며 국내 자동차 시장에서 높은 인기를 누려 온 국산 중형 SUV 판매량이 올 들어 25%가량 증가한 것으로 나타났다. 준중형 SUV는 친환경 모델 판매 호조에 힘입어 11월까지 차급 1위를 지켰다. 하이브리드 모델의 반응이 좋은 차종까지 두루 인기를 끌면서 연간 판매량이 전년보다 11.5% 늘었다. \*

"요즘은 대부분 고객들이 차를 살 때 SUV부터 생각한다"... "꾸준한 인기를 누리는 중형 SUV와 새로운 대세로 떠오르는 준중형 SUV의 대결이 올해에도 관심사" \*



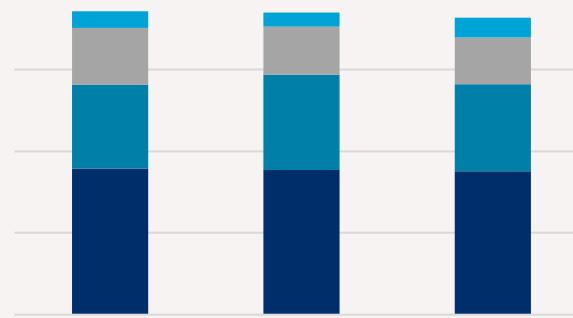
업계 관계자

준중형과 중형 SUV에 대한 소비자들의 니즈가 큼

### 투싼과 싼타페의 수요 급증

/미국 시장 내 투싼의 판매량\*\*/

(단위: 대)



■ 투싼 ■ 싼타페 ■ 팰리세이드 ■ GV70

/국내 시장 투싼 판매 순위 /

현대차의 대표적인 SUV, 투싼이 2023년 6월 국산차 판매 순위에서 10위에 이름을 올렸다. 6월 한 달 동안 투싼은 총 4,441대를 판매하였는데, 이는 지난 5월 판매량 대비 약 4.7% 증가한 수치이다. \*\*\*

/싼타페의 미국 시장 내 수요 급증/

현대차는 싼타페가, 기아는 텔루라이드가 각각 인기를 끈 대표 모델입니다. 싼타페는 올해 1~4월 미국 시장에서 3만9천479대가 판매되며, 지난해 같은 기간 판매량보다 7.7% 늘었습니다. \*\*\*\*\*

/싼타페의 국내 판매량 증가/

현대차 싼타페가 4년 4개월 만에 월간 판매량 8000대를 돌파했다. 싼타페는 지난달 국내에서 8331대 팔리며 베스트셀링 모델 3위에 올랐다. 싼타페의 월간 판매량이 8000대를 넘은 것은 2019년 6월 이후 4년 4개월 만이다. \*\*\*\*\*

투싼과 싼타페의 국내외 인기를 고려해 라인업을 유지해야 함

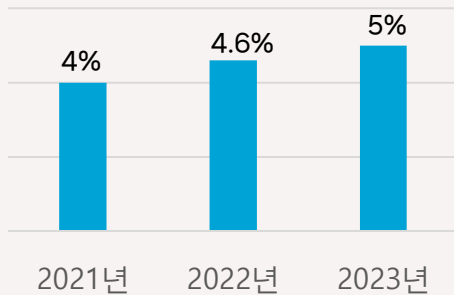
## 내연기관 라인업만 존재하는 대형 SUV는 대형 차급 및 HEV에 대한 높은 니즈와 팰리세이드의 경쟁력을 고려할 때, HEV 라인업으로의 확장이 필요하다.

### 대형 차급 및 HEV에 대한 니즈

/소비자의 대형 차급에 대한 니즈/

한국 자동차 시장에선 중형급 이상 큰 차가 세계 주요 국가 가운데서도 드물게 높은 인기를 누리고 있다. 국내 소비자들의 큰 차 선호 추세가 더욱 강화하는 가운데 중형급 이상 전기차 출시가 본격화하고 있고 중·대형 하이브리드 차종까지 가파르게 증가할 것으로 예상된다.\*

/국내 HEV 점유율\*\*/



/HEV 판매량 증가/

친환경 차량으로 주목받던 전기차 판매가 지지부진한 것과 달리 하이브리드 자동차의 판매량은 꾸준히 늘고 있다. 한국자동차모빌리티산업협회에 따르면 하이브리드차는 지난해 국내에서 1월부터 9월까지 19만 356대가, 올해 1월부터 9월까지 26만 1309대가 판매됐다.\*\*\*

소비자들은 대형 차급과 HEV에 대한 높은 니즈를 보임

### 팰리세이드의 경쟁력

/팰리세이드가 갖춘 장점 /

#### 1. 넓은 실내 공간

실내 공간도 '팰리세이드'가 포드 '익스플로러'보다 넓다. 팰리세이드의 휠베이스(앞바퀴 중심과 뒷바퀴 중심 사이 거리)는 2900mm로 포드 익스플로러(2860mm)보다 넓다.\*\*\*\*

#### 2. 수입 SUV 모델과 비교하였을 때 확실한 가성비 모델

'팰리세이드'의 기본 판매가격은 3622만~4030만원이다. ... 특히 수입 SUV와 견줘 상당한 가성비를 자랑한다. '팰리세이드'와 같은 급의 포드 '익스플로러'의 기본 판매가격은 5460만~5710만원이다.\*\*\*\*\*

팰리세이드는 다양한 장점을 지니며 HEV 추가 라인업으로서의 경쟁력을 가짐

## 대형 SUV HEV는 높은 가격으로 수익성 확보에 용이하며 우수한 연비로 판매량이 증가하는 HEV를 캐시카우로 삼아 전기차 개발비를 상쇄할 수 있다.

### HEV의 장점

/기술 보유사가 적고 개발비 상각 완료된 HEV/

하이브리드는 개발비 상각이 완료된 내연기관차 기반 기술이다. 하이브리드 기술을 보유한 업체는 전 세계적으로 현대차·기아, 토요타, 혼다, 포드 5개 뿐이다. 하이브리드는 내연기관차보다 판매 단가가 20% 높은 것으로 알려져 있다. 이에 하이브리드 차는 따라 미래차 투자비를 서포트 할 수 있는 캐시 카우이자 고수익 차종으로 분류되고 있는 실정이다.\*

/연비가 좋으며 전동화 흐름에 부합하는 HEV/

우선 연비가 좋아 휘발유 차량보다 비싼데도 잘 팔린다. 신형 그랜저만 봐도 올해 상반기 판매량에서 HEV(3만3054대)가 가솔린(2만9901대)을 앞질렀다... 브랜드별 전동화 계획과 관련 있다.\*\*

HEV는 비용 측면에서 장점을 지니며 우수한 연비로 판매량이 증가하는 추세를 보임

### HEV를 통한 전기차 개발비 상쇄

/캐시카우로 육성하기 위한 브랜드별 HEV 모델 증산/

현대차·기아는 올해 하이브리드카 생산량을 전년 대비 40% 이상 늘려 수익성을 높이고, 이를 토대로 전기차 시장 공략도 가속화할 계획

...

이에 따라 현대차·기아는 하이브리드 모델 증산에 적극 나서고 있다. 현대차·기아는 대당 판매이익이 높은 하이브리드카를 통해 현금을 확보하고, 이를 통해 전기차 시장에서 점유율을 확대하는 전략을 강화할 방침이다.\*\*\*

/대형차의 높은 수익성/

고가 차량의 주요 고객들이 고소득자들이라 경기 불황에 영향을 받지 않고 시장이 커지고 있는 상황에서, 수익성이 낮은 소형 차종 대신 수익성이 높은 중대형 차종 생산을 확대하고 있다.\*\*\*\*



업계 관계자

HEV의 높은 수익성은 경차 EV의 낮은 수익성을 보완해 줄 수 있음

대형 SUV HEV는 높은 가격으로 수익성 확보에 용이하며 우수한 연비로 판매량이 증가하는 HEV를 캐시카우로 삼아 전기차 개발비를 상쇄할 수 있다.

HEV의 장점

/기술 보유사가 적고 개발비 상각 완료된 HEV/

하이브리드는 개발비 상각이 완료된 내연기관차 기반 기술이다. 하이브리드 기술을 보유한 업체는 전 세계적으로 현대차·기아, 토요타, 혼다, 포드 5개 뿐이다. 하이브리드는 내연기관차보다 판매 단가가 20% 높은 것으로 알려져 있다. 이에 하이브리드 차는 따라 미래차 투자비를 서포트 할 수 있는 캐시 카우이자 고수익 차종으로 분류되고 있는 실정이다.\*

HEV를 통한 전기차 개발비 상쇄

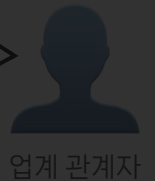
/캐시카우로 육성하기 위한 브랜드별 HEV 모델 증산/

현대차·기아는 올해 하이브리드카 생산량을 전년 대비 40% 이상 늘려 수익성을 높이고, 이를 토대로 전기차 시장 공략도 가속화할 계획  
...  
이에 따라 현대차·기아는 하이브리드 모델 증산에 적극 나서고 있다. 현대차·기아는 대당 판매이익이 높은 하이브리드카를 통해 현금을 확보하고, 이를 통해 전기차 시장에서 점유율을 확대하는 전략을 강화할 방침이다.\*\*\*

따라서, 소형 SUV의 라인업을 **통폐합**하고  
대형 SUV에 **HEV 파워트레인을 추가**함으로써  
효율적으로 내연기관을 운영해야 한다.

HEV는 비용 측면에서 장점을 지니며 우수한 연비로 판매량이 증가하는 추세를 보임

HEV의 높은 수익성은 경차 EV의 낮은 수익성을 보완해 줄 수 있음



업계 관계자



1) 경형 EV와 소형 내연기관 라인의 가격대가 유사하고 2) 캐스퍼와 코나 사이에서 베뉴의 포지셔닝이 애매하며 3) 소형에서 경형 SUV로 수요가 전환되고 있다.

## 유사한 가격대의 자기 잠식

/경형 EV와 소형 내연기관 라인의 가격 유사성/



현대 캐스퍼 일렉트릭

보조금 포함  
2천만원 초반 예상



현대 베뉴

2,146만원

/베뉴와 캐스퍼의 판매 간섭 및 자기 잠식 우려/

소형 SUV 베뉴는 캐스퍼와 자동차 시장을 놓고 충돌할 여지가 높다. 가격이 똑같으면 큰 차를 사는 게 일반적이기에, 베뉴가 캐스퍼 판매에 걸림돌이 될 수 있다. 같은 회사 내 제품 간 판매 간섭과 자기 잠식은 결국 패자의 도태로 이어질 수 있다.\*\*

캐스퍼 EV의 예상가는 소형 SUV 베뉴의 가격과 유사하고, 이러한 판매 간섭과 자기 잠식은 제 살 깎아 먹기에 해당함

## 애매한 위치와 수요 전환

/캐스퍼와 코나 사이에 낀 애매한 포지션의 베뉴/

현대차 라인업 중 가장 애매한 포지션을 가지고 있는 차량인 소형 SUV 베뉴 판매 부진이 장기화하고 있다. 올해 1~8월 5599대 판매에 그쳤다. 월 700대 수준이다. 조금 덩치가 큰 소형 SUV 코나에 밀리고, 작년 등장한 경차 캐스퍼가 치고 올라오면서다.\*\*\*

/소형 SUV에서 경형 SUV로의 수요 이탈 및 흡수/



업계 관계자

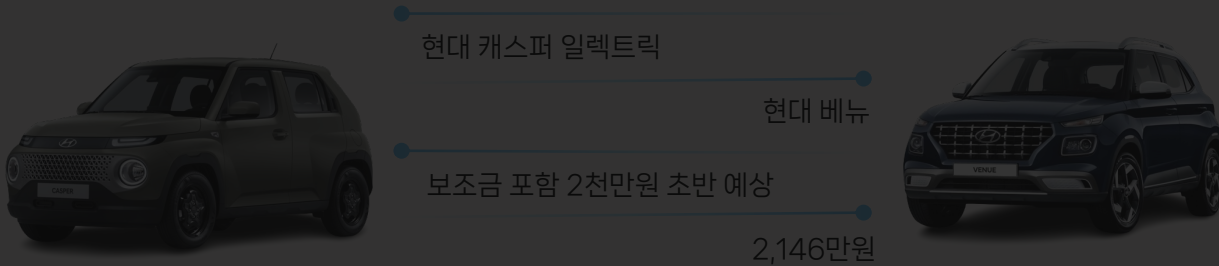
경제성을 중시하는 소비자와 같은 소형 SUV 고객 일부가 경차로 이탈하면서, 2030 세대 첫 차 구매자를 중심으로 경차 시장이 소형 SUV 수요를 흡수하기 시작했다.\*\*\*\*

캐스퍼와 코나 사이에 있는 베뉴는 포지션이 애매한 실정이며, 최근 소형에서 경형 SUV로 수요가 이동하고 있는 상황임

- 1) 경형 EV와 소형 내연기관 라인의 가격대가 유사하고, 2) 캐스퍼와 코나 사이에서 베뉴의 포지셔닝이 애매하며, 3) 소형에서 경형 SUV로 수요가 전환되고 있다.

유사한 가격대의 자기 잠식

/경형 EV와 소형 내연기관 라인의 가격 유사성/



애매한 위치와 수요 전환

/캐스퍼와 코나 사이에 낀 애매한 포지션의 베뉴/

현대차 라인업 중 가장 애매한 포지션을 가지고 있는 차량인 소형 SUV 베뉴 판매 부진이 장기화하고 있다. 올해 1~8월 5599대 판매에 그쳤다. 월 700대 수준이다. 조금 덩치가 큰 소형 SUV 코나에 밀리고, 작년 등장한 경차 캐스퍼가 치고 올라오면서다.\*\*\*

따라서 자사는 베뉴와 코나의 통합으로 발생한

SUV 중 소형 내연기관 라인의 이탈 수요를

우선 출시 예정인 경형 EV로 전환시켜야 한다.

캐스퍼 일렉트릭의 예상가는 소형 SUV 베뉴의 가격과 유사하고, 이러한 판매 간섭과 자기 잠식은 제 살 깎아 먹기에 해당함

캐스퍼와 코나 사이에 있는 베뉴는 포지션이 애매한 실정이며, 최근 소형에서 경형 SUV로 수요가 이동하고 있는 상황임

## 제조사의 단종과 정부의 규제로 디젤 판매량이 감소했고, 우수한 출력과 연비로 디젤 모델이 인기를 끌었던 대형 SUV 시장에서 HEV가 경유차를 대체하고 있다.

### 경유차의 하락세

/판매량 최하위를 기록한 디젤/

디젤차의 시대가 서서히 저물고 있다. 국내외에서 전기차와 하이브리드차 등 친환경 차량의 인기가 오르며 신차와 중고차 모두 디젤차 판매량이 급감했다. 5월까지 국내에 등록된 신차 가운데 경유는 연료별 최하위를 기록했다. 경유차는 전기차보다도 신규 등록 대수가 적은 것으로 나타났다.\*

/디젤이 사장되는 이유/



업계 관계자

제조업체가 디젤을 단종하거나 모델 라인업을 줄이고, 국가적 차원에서도 각종 규제를 통해 디젤차를 더 이상 만들기 어려운 환경을 만들면서 디젤차의 내리막길과 소비자의 외면은 더욱 심화할 전망이다.\*

경유차는 판매량이 급감해 연료별 최하위를 기록했고, 이는 제조업체의 디젤 단종과 국가의 규제 때문으로 분석됨

### HEV의 성장세

/SUV 차종의 탈경유 및 HEV화/



김필수 대림대 교수

SUV 차량은 높은 토크와 우수한 연비의 디젤 모델의 선호도가 높았지만 수요가 하이브리드로 옮겨가는 추세다. 제조사들 역시도 신차에서 디젤엔진 퇴출을 서두르면서 내연기관 중 디젤의 멸종이 가장 빨리 진행될 것이다.\*\*

/중대형 SUV의 탈경유 및 HEV화/

중대형 SUV는 전통적으로 경유 차량이 강세를 보여 왔는데, 최근에는 휘발유 엔진 기반의 하이브리드 모델이 주류로 급부상하는 모양새다. 중대형 SUV 라인에서 인기를 누렸던 경유 차량보다 소음과 진동이 적고 효율성은 뛰어난 하이브리드 차량이 나오기 시작하면서 경유 모델을 빠르게 대체하고 있다.\*\*\*

SUV 차종에서 디젤 모델의 수요가 HEV로 이동하고 있으며, 이는 전통적으로 경유차가 강세였던 중대형 SUV에서 특히 두드러짐

## 저속 단거리 주행 시 연비가 향상되는 HEV와 달리 경유차는 고장을 피하기 위해 고속 장거리 주행이 필수적인데, 안전속도 5030으로 저속 주행이 확대될 예정이다.

### 파워트레인 간 비교 분석

/HEV 파워트레인의 특징/



업계 관계자

처음 출발 당시부터 50~70km까지 저속 주행을 할 때는 전기 모터를 통해 동력을 발생시키지만 일정 속도 이상 고속 주행을 필요로 하는 경우에는 엔진과 전기 모두를 사용하게 되어 연비 향상에 영향을 주게 되는 것입니다.\*

/디젤 파워트레인의 특징/

디젤차가 시내 단거리로만 주행하면 잦은 브레이크 사용으로 연비가 떨어지고, 잦은 정체로 공회전을 유발해 엔진에 무리를 가하며, 오염물질이 DPF에 쌓여 고장의 원인이 되기에, 디젤 차량은 고속 운전이 필연적으로 반드시 필요하다. 60km/h 이상의 속도로 뱅 뚫린 고속도로를 1시간 이상 운행해야 한다.\*\*

HEV는 저속 단거리 주행 시 연비가 향상되는 반면, 디젤차는 고장을 막고자 고속 운전이 요구되는 실정임

### 엔진 별 특징과 규제 동향

/HEV와 디젤 파워트레인의 차이점/

자동차 전문가들은 하이브리드카는 시내 출퇴근과 같은 단거리 저속 주행에 적합한 반면, 디젤은 도심 외곽에서 고속도로 이용과 같은 장거리 고속 주행에 적합하다고 입을 모은다. 저속으로 운행하다가 출발과 정차가 잦은 시내 주행에서는 전기 모터가 훨씬 유리하다는 것이다.\*\*\*

/속도 제한 규제의 강화/



김필수 대림대 교수

정부가 2020년부터 교통사고 감소를 위해 이면도로 안전속도를 시속 50km와 30km로 각각 규제하고 있다. 유엔은 부상 정도를 줄이기 위해 각 나라에 5030으로의 속도 하향 정책을 주문하고 있는 상황이다.\*\*\*\*

HEV는 출발과 정차가 잦은 시내 운행에 적합하는데, 최근 정부는 안전속도를 규제하는 5030을 시행한 상황임

저속 단거리 주행 시 연비가 향상되는 HEV와 달리 경유차는 고장을 피하기 위해 고속 장거리 주행이 필수적인데, 안전속도 5030으로 저속 주행이 확대될 예정이다.

파워트레인 간 비교 분석

/HEV 파워트레인의 특징/



업계 관계자

처음 출발 당시부터 50~70km까지 저속 주행을 할 때는 전기 모터를 통해 동력을 발생시키지만 일정 속도 이상 고속 주행을 필요로 하는 경우에는 엔진과 전기 모두를 사용하게 되어 연비 향상에 영향을 주게 되는 것입니다.\*

엔진 별 특징과 규제 동향

/HEV와 디젤 파워트레인의 차이점/

자동차 전문가들은 하이브리드카는 시내 출퇴근과 같은 단거리 저속 주행에 적합한 반면, 디젤은 도심 외곽에서 고속도로 이용과 같은 장거리 고속 주행에 적합하다고 입을 모은다. 저속으로 운행하다가 출발과 정차가 잦은 시내 주행에서는 전기 모터가 훨씬 유리하다는 것이다.\*\*\*

따라서 자사는 대형 SUV 내연기관 라인업 중

업황이 가장 부정적인 디젤 모델을 감산하고

HEV 파워트레인의 비중을 늘려야 한다.

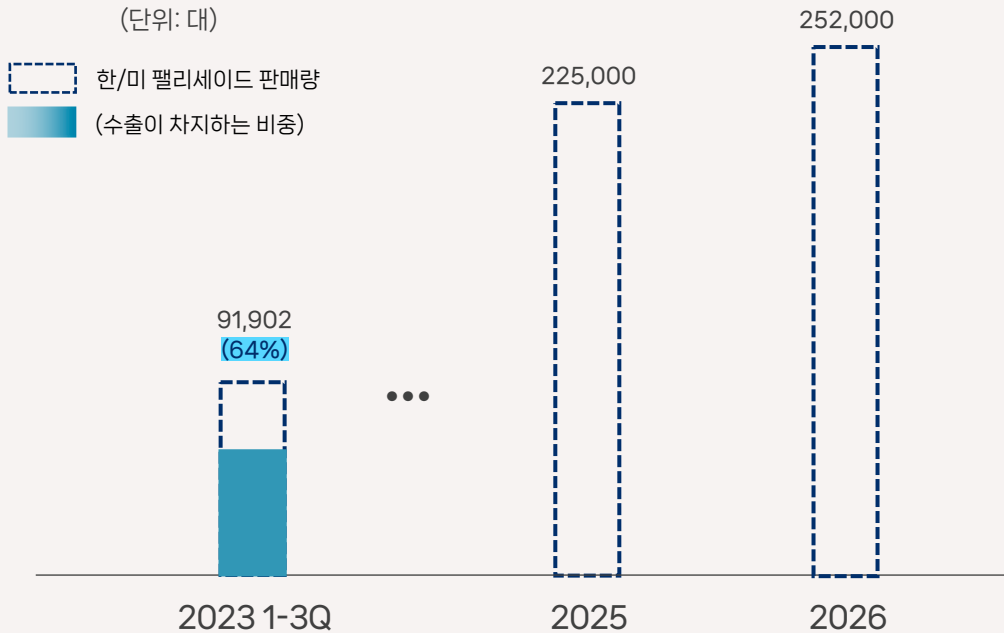
HEV는 저속 단거리 주행 시 연비가 향상되는 반면, 디젤차는 고장을 막고자 고속 운전이 요구되는 실정임

HEV는 출발과 정차가 잦은 시내 운행에 적합한데, 최근 정부는 안전속도를 규제하는 5030을 시행한 상황임

현대자동차의 대형 SUV인 팰리세이드는 북미 수출 위주 모델인데, 전동화 속도가 느린 국내와 미국의 HEV 판매 증가율이 높을 것으로 예측된다.

## 북미 수출 중심 대형 SUV

/팰리세이드 판매량 현황과 수요 증가 예측/



팰리세이드는 국내보다 미국에서 더 많이 판매되었는데, 향후 수요가 더욱 증가할 것으로 예측되어 증산할 계획을 수립함

## 높은 HEV 판매 증가율

/국내 HEV 판매량 2배 확대/



업계 관계자

올해 국내에서 하이브리드 차량이 전기차에 비해 2배나 많이 팔린 것으로 집계됐다. 전기차 가격이 워낙 비싼 데다, 올해 보조금까지 축소됐기 때문에 풀이된다. 전기차 충전 인프라도 여전히 체감하기 부족한 것도 이유로 꼽힌다.\*\*\*

/HEV 판매 증가를 견인할 북미와 아시아/

미국에서 하이브리드 차량이 전기차 판매량을 20만 대 차이로 앞서고 있는데, 세계적으로도 하이브리드 차량 판매량이 20% 증가한 것으로 나타났습니다. 하이브리드 차량 판매량을 견인하는 주요 시장은 전기차 생태계로의 전환이 더 느리다고 평가받는 북미와 아시아일 것이란 전망이 우세합니다.\*\*\*\*

국내와 미국을 중심으로 세계 HEV 판매량이 증가했는데, 전동화가 더딘 북미와 아시아가 향후 HEV 시장을 주도할 것임

## 디젤 엔진과 픽업 트럭을 선호하는 5060과 달리 팰리세이드의 주 고객인 2040은 가솔린 엔진과 SUV를 선호하며, 미국 소비자는 강력한 엔진에 대한 니즈를 보인다.

### 2040의 가솔린과 SUV 선호

/2040 세대의 가솔린 엔진 선호/



현대자동차 관계자

팰리세이드 구매층은 연령대에 따라 파워트레인이 구분된다. 5060의 고령층에서는 디젤 파워트레인을 선호하지만 현재 주요 고객층인 2040에서는 가솔린을 더 많이 구매한다.\*

/40대의 대형 SUV 선호/

카이즈유데이터연구소에 따르면, 1~4월 대형 SUV 판매량 1위인 팰리세이드를 가장 많이 구매한 연령대는 40대(23%)였다. 1~4월 60대가 가장 많이 구매한 차량 1위가 픽업트럭 렉스턴 스포츠(3334대)였다.

팰리세이드의 주 고객인 2040 세대는 국내외를 막론하고 디젤보다 가솔린 파워트레인을, 픽업 트럭보다 대형 SUV를 선호함

### 미국의 강한 엔진 선호

/카라반을 견인하는 토잉 능력의 중요성/

팰리세이드의 주력 시장은 우리나라가 아닌 북미 시장이다. 대형 픽업 트럭이나 SUV 위주로 판매가 이루어지는 특성이 크게 작용하고, 특히 카라반 등을 견인하는 '토잉(Towing)' 능력이 중요하게 작용한다.\*

/HEV와 디젤 파워트레인의 출력 비교/



업계 관계자

2.5 가솔린 터보 엔진은 304마력으로 기존 팰리세이드 디젤 엔진의 291마력에 크게 밀리지 않는다. 최근 출시되는 하이브리드 모델은 휘발유 터보 엔진을 기반으로 만들어지기 때문에 출력이 경유차 못지않다.\*\*\*

미국 시장에서는 카라반을 견인하는 토잉 능력이 중요한데, HEV에 탑재될 가솔린 터보 엔진도 디젤 엔진의 출력에 밀리지 않음

디젤 엔진과 픽업 트럭을 선호하는 5060과 달리 팰리세이드의 주 고객인 2040은 가솔린 엔진과 SUV를 선호하며, 미국 소비자는 강력한 엔진에 대한 니즈를 보인다.

2040의 가솔린과 SUV 선호

/2040 세대의 가솔린 엔진 선호/



현대자동차 관계자

팰리세이드 구매층은 연령대에 따라 파워트레인이 구분된다. 5060의 고령층에서는 디젤 파워트레인을 선호하지만 현재 주요 고객층인 2040에서는 가솔린을 더 많이 구매한다.\*

미국의 강한 엔진 선호

/카라반을 견인하는 토잉 능력의 중요성/

팰리세이드의 주력 시장은 우리나라가 아닌 북미 시장이다. 대형 픽업 트럭이나 SUV 위주로 판매가 이루어지는 특성이 크게 작용하고, 특히 카라반 등을 견인하는 '토잉(Towing)' 능력이 중요하게 작용한다.\*

자사는 팰리세이드의 주요 구매층인 2040을 겨냥한

HEV 모델에 1.6L가 아니라 2.5L 가솔린 터보 엔진을

탑재함으로써 출력을 강화해야 한다.

하이브리드 모델은 휘발유 터보 엔진을 기반으로 만들어지기 때문에 출력이 경유차 못지않다.\*\*

팰리세이드의 주 고객인 2040 세대는 국내외를 막론하고 디젤보다 가솔린 파워트레인을, 픽업 트럭보다 대형 SUV를 선호함

미국 시장에서는 카라반을 견인하는 토잉 능력이 중요한데, HEV에 탑재될 가솔린 터보 엔진도 디젤 엔진의 출력에 밀리지 않음



**E O D**

2023 Winter 동기템플 case

# EDIYA COFFEE

## 이디야커피 포지셔닝 전략

어글리코리안이조 (정선아, 조예령, 황보아, 황인호)

**01 현황 분석**

**02 자사 및 경쟁사 분석**

**03 포지셔닝 재정의**

**04 소비자 분석**

**05 전략적 방향성**

이디야는 초기 커피 시장에서 성공적으로 **가성비 이미지를 선점**했지만, 최근 **초저가 커피 프랜차이즈**의 등장으로 입지가 좁아지고 있다.

### 이디야 커피의 가성비 이미지

/창업 초기 저가 브랜드로 자리잡고자 한 이디야/

커피 시장에서도 **중저가 전략의 판을 짜보겠다**는 거였죠.

...

당시 커피 시장은 스타벅스, 투썸, 엔젤리너스 같은 기업들이 고급화 전략을 내세우던 시기였는데요.

이런 피튀기는 격전에 휘말리지 않고 **저렴한 커피로 틈새시장을 노린**거죠.\*



MBC 14F

/저가 포지셔닝을 성공적으로 지속해온 이디야/

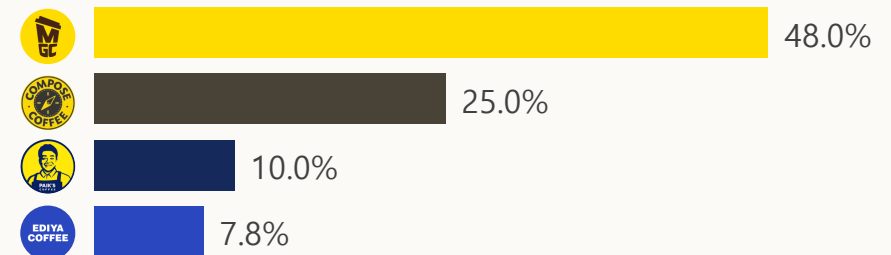
품질이 떨어지지 않되, 테이크 아웃 위주로 판매하여 **실속형 커피**라는 경쟁력을 내세워 **지금 위치까지** 오를 수 있었다.\*\*

### 초저가 브랜드들의 등장

/프랜차이즈별 아메리카노 가격/



/2021 국내 중저가 프랜차이즈 영업이익률/



이에 따라 자사의 정체성이 흔들리고 있어, 자사는 고급화 전략을 통해 새로운 포지셔닝을 시도하고 있다.

모호해진 자사의 정체성

/자사의 애매한 가격 책정 및 가격 인상/

이디야커피는 가격 인상을 마쳤다. 인상된 주요 품목을 살펴보면, 카페라떼와 카푸치노는 기존 3700원에서 4200원으로 500원이 올랐다.\*

이디야커피는 가격 인상을 놓고 진통을 겪었다. 중저가 브랜드로서 경쟁력을 우려한 가맹점주들이 반발한 것. 결국 인상 시기를 늦추고 일부 내용을 손질했지만, 이디야커피의 경쟁력이 더 낮아졌다는 평가가 나온다. ... 이디야커피를 자주 찾던 고객들이 여전히 이디야를 찾을만한 특징점이 없다는 지적이 나온다.\*

이디야의 고급화 전략

/이디야의 매장 고급화 계획/

최근 접수된 가맹 문의를 살펴보면 99㎡ 이상의 대형 매장을 열고 싶다는 점주가 대부분입니다. ... 드라이브스루 매장을 선보이는 등 매장의 대형화, 고급화에 힘쓸 것입니다.\*\*



이디야 관계자

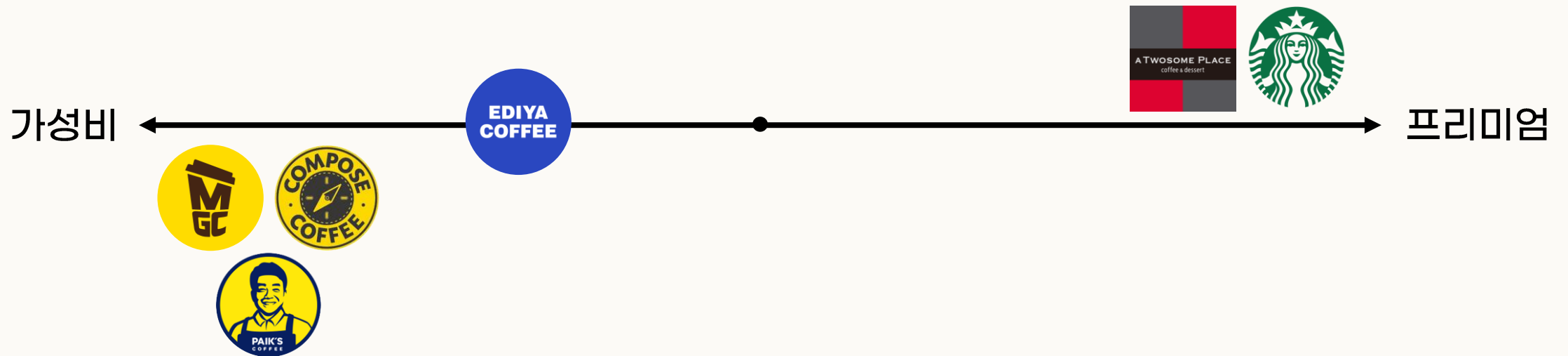
/이디야 커피랩의 프리미엄 서비스/



2016년 오픈한 이디야 커피랩은 “국내 정상급 바리스타가 선보이는 커피 연구소의 시그니처 음료”를 모토로 아메리카노 6,000원, 주스 8,000원 등 고가의 프리미엄 음료를 내세움\*

현재 이디야의 위치를 확인하기 위해 **가격 관련 브랜드 이미지**라는 기준으로 카페 시장 내 플레이어들을 다음과 같이 배열해보았다

플레이어 선정 기준 : 2022년 12월 커피전문점 브랜드 평판 지수\* 상위 6개 브랜드



자사의 **높지 않은 가격대와 브랜드 이미지** 때문에, 고가 프랜차이즈 시장 속에서 이들과 **차별화되는 프리미엄 이미지**를 형성하는 것은 **무리가 있다**

/커피 전문점 주요 품목 평균 가격대/

최저 2225원	이디야 3720원	최고 5725원
2000원대	3000원대	4000원대
		5000원대

이디야의 가격대는  
전체 카페 시장에서 **높지 않은** 편

/프리미엄과 거리가 먼 현재 이미지/

이디야 랩 방문 후 칼럼니스트의 평



칼럼니스트\*

지금까지 이디야 텀블러를 들고 다니는 사람은 본 적이 없습니다. 아무래도 **브랜드 자체가 저가라는 이미지**가 강해 사람들이 꺼려하는 게 아닐까 싶습니다.

플레이어 선정 기준: 2022년 12월 커피전문점 브랜드 평판 지수\* 상위 10개 브랜드



가성비 ←

/프리미엄 브랜드의 성립조건/

프리미엄 브랜드는 다른 제품들보다 **비싼 가격**을 받고 있지만, 소비자들은 그 비싼 가격을 **기꺼이 지불**한다는 점이다. 말하자면 **비싼 만큼의 값어치가 있다**고 인정하는 것이다.\*\*

프리미엄 이미지를 위해선  
어느 정도의 **가격 인상**이 필요함

실제로

가격을 인상한다면?

애초에 대기업 프리미엄 카페도 아닌데

이디야인데 커피 비싸지? ..

그 정도 브랜드+가 된다 생각하나 ..  
인테리어나 뭐 다 따져봐도..

이디야 뭐야  
- 스타벅스 처럼 고급화도 아니고

가성비 이미지에 소구된  
기존 고객층의 이탈률 강화



차별화된 디저트 기반의  
프리미엄 이미지



개인 맞춤형 커피 기반  
고급커피의 대명사

가성비 이미지 외에  
해당 가격대에 상응하는 브랜드 가치 부재

오히려 자사는 가격대가 낮기 때문에 **저가 프랜차이즈**처럼 **가성비 이미지**를 **유지**해 소비자들에게 어필해야 한다

플레이어 선정 기준 : 2022년 12월 커피전문점 브랜드 평판 지수\* 상위 6개 브랜드 /가성비가 좋은 이디야 아메리카노/ /NEW아메리카노의 방향성/

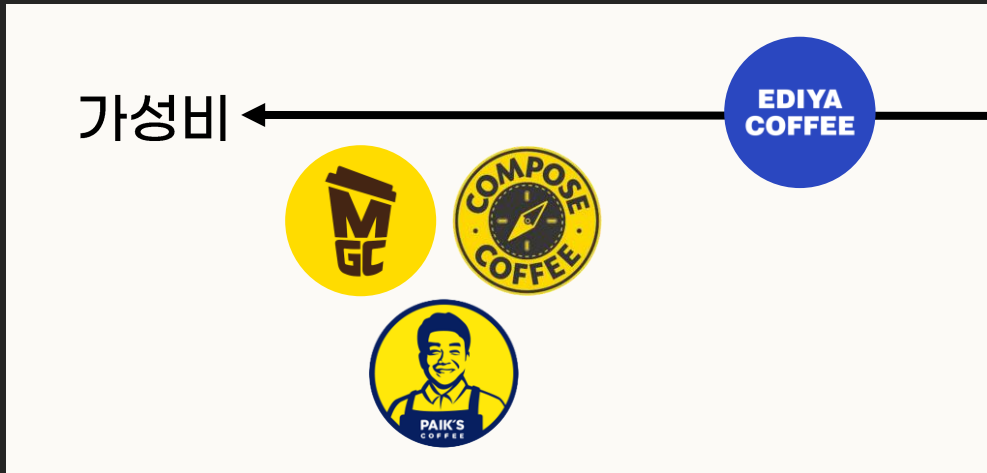


커피 전문점  
업계 관계자\*

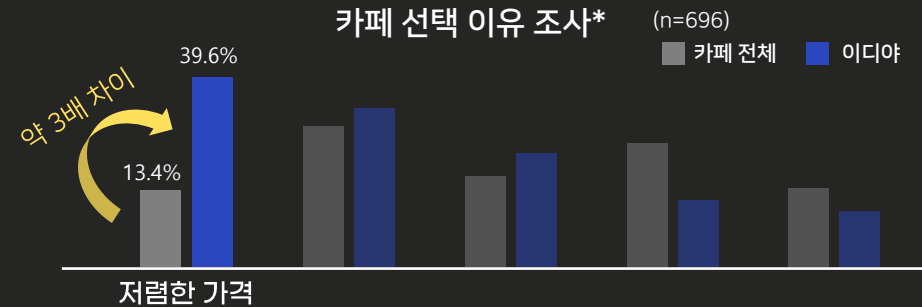
저렴한 아메리카노는 저가 프랜차이즈 카페의 '미끼상품'으로 아메리카노 가격을 유지해야 브랜드 이미지를 지킬 수 있어...

1mL당 가격이 고가 프랜차이즈에 비해 절반도 안 될 정도로 가격이 저렴함

이디야의 아메리카노 가격 동결은 가성비 이미지를 유지하는 데에 효과적임



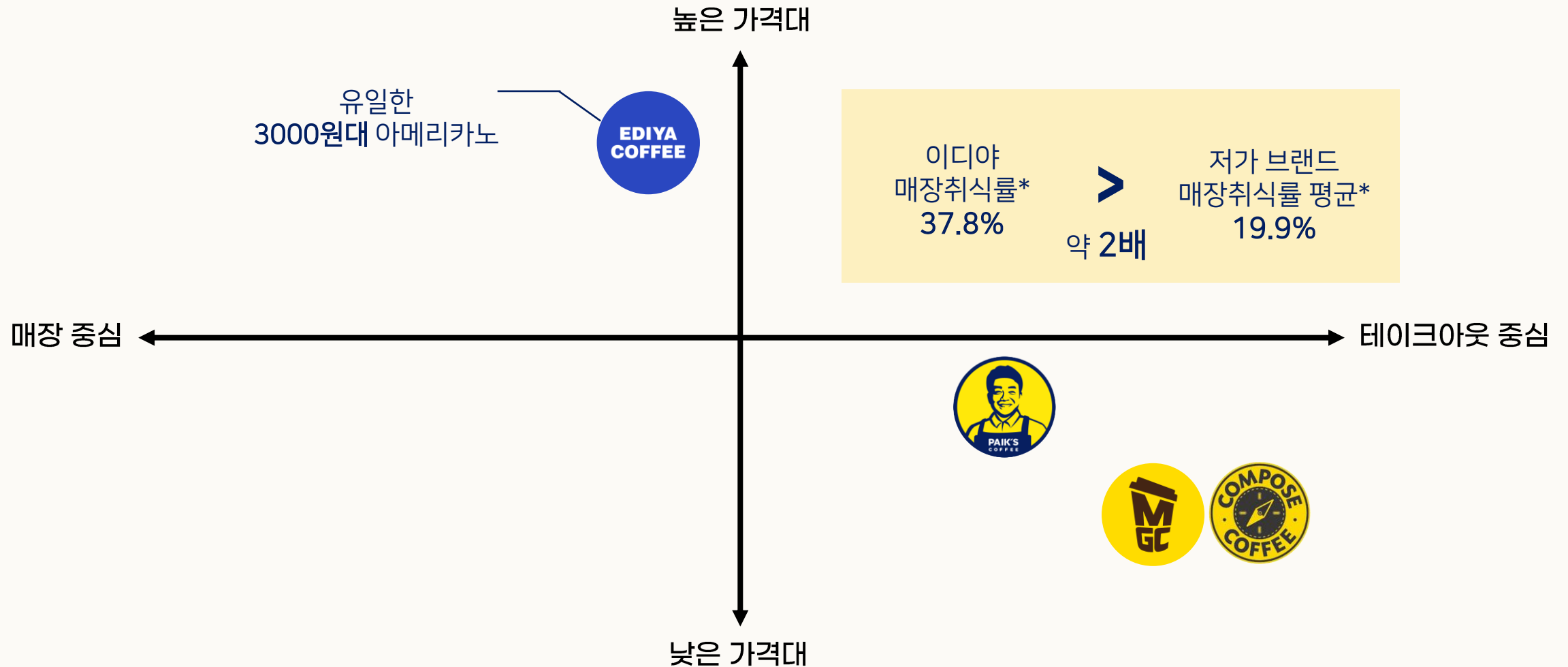
/이디야의 가장 큰 강점인 저렴한 가격 /



소비자들은 유독 저렴한 가격을 이유로 이디야를 선택하고 있었음



이때 저가 프랜차이즈들과 비교했을 때, 자사는 상대적으로  
가격대가 높게 형성되어 있으며 매장취식률이 높다



자사의 **명확한 포지셔닝 방향성**을 도출하기 위해  
SWOT 분석을 실시하였다

긍정적 요인

부정적 요인

내부  
요인

**S**trength

- 접근성
- 매장 크기
- 매장취식 비중

**W**eakness

- 상대적으로 높은 가격대
- 명확한 브랜드 이미지의 부재

외부  
요인

**O**ppportunity

- 코로나19 완화로 인한 내부 취식 증가
- 카페 이용 목적의 다양화

**T**hreat

- 국내 저가 커피 시장 포화 상태
- 국내 커피 시장 양극화 추세

자사의 **약점과 위협**을 고려하였을 때 (WT),  
 자사는 **새로운 측면의 가성비**를 제시해 포화된 카페 시장에서 **차별점**을 가져야 한다

약점: 초저가 대비 가격 경쟁력 상실

/이디야커피에 대한 소비자 인식/

원래 상급 프랜차이즈에 비해 **싼맛으로 먹었는데 메가 컴포즈 등판해서 매우 힘들다함**

맞아요 옛날엔 **저가브랜드** 이미지였는데 요즘엔 그것도 아닌거 같고

이디야 가격 오르고 메가 컴포즈 생기면서 **예전 포지션이 안나옴**

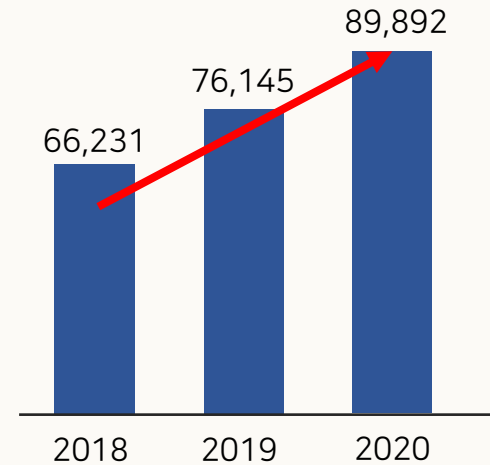
더 멀리 있는 메가커피가서 커피사왔는데 이디야 가격 오른거랑 비교하면 **천원이상 더 싸네;;**

그래서 메가커피 나오고 **지금 입지 애매해짐**

최근 **전반적인 가격 인상** 및 **저가 커피 프랜차이즈의 등장**으로  
 소비자들에게서 **기존의 가격 경쟁력 측면에서의 가성비** 이미지를 상실함

위협: 카페 시장의 포화

/커피전문점 사업체 수\*/



카페 시장 내 사업체는  
**지속적으로 증가**하는 추세

/카페 폐업 수의 증가\*\*/

최근 5년간 서울 내 **카페 폐업 수가 점차 증가** 추세를 이어가고 있는 것으로 나타났다. 특히 2021년의 경우 1969곳이 폐업하면서 **역대 최고 수치**를 기록했다. 이는 **한정된 시장 내에서의 경쟁이 늘어난 ...**

시장 포화 가속화로  
 카페 폐업도 **덩달아 증가**함

자사의 **강점과 외부적 기회**를 고려하였을 때 (SO),  
 자사는 **넓은 매장 면적을 활용**해 **고객의 다양한 카페 이용목적**을 충족시켜야 한다

## 강점: 넓은 매장 면적

/저가 프랜차이즈와의 매장 인프라 비교/



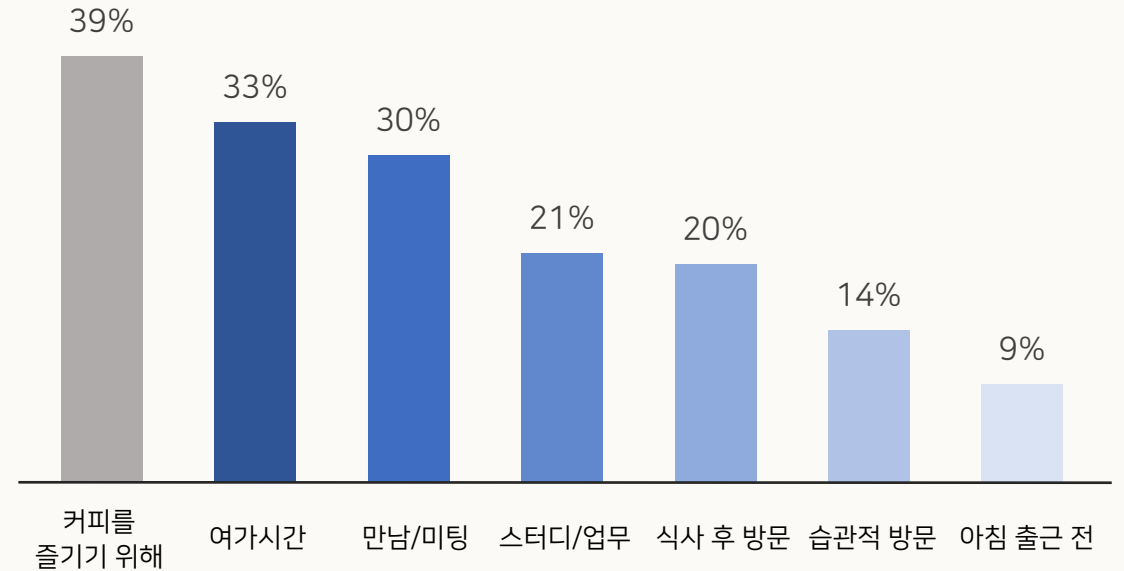
- 주로 10-20평 안팎의 매장 개점\*
- 테이크아웃 중심 인테리어  
 ex. 메가커피: 외부 키오스크, 오픈형 창

- 기본 창업 평수 20평,
- 주로 20-30평 사이의 매장 개점\*\*

테이크아웃을 중심으로 한 저가 프랜차이즈 대비  
 자사는 **평균 매장 규모가 넓어** 고객들이 **다양한 용도로 매장을 활용할 수 있음**

## 기회: 카페 이용 목적의 다양화

/커피전문점 방문 이유\*\*\*/

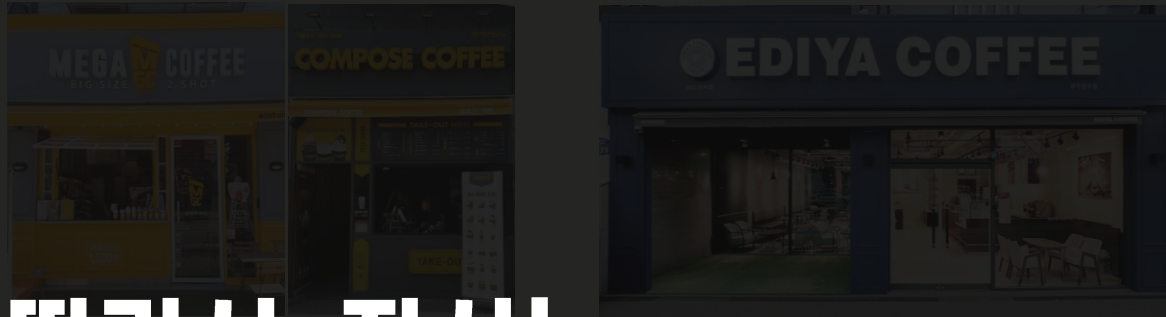


커피를 즐기기 위한 목적 외에도 개인적인 여가나 스터디/업무,  
 타인과의 만남 등 **다양한 이유로 카페를 방문하고 있음**

자사의 강점과 외부적 기회를 고려하였을 때 (SO),  
자사는 넓은 매장 면적을 활용해 고객의 다양한 카페 이용목적을 충족시켜야 한다

강점: 넓은 매장 면적

/자가 프랜차이즈와의 매장 인프라 비교/



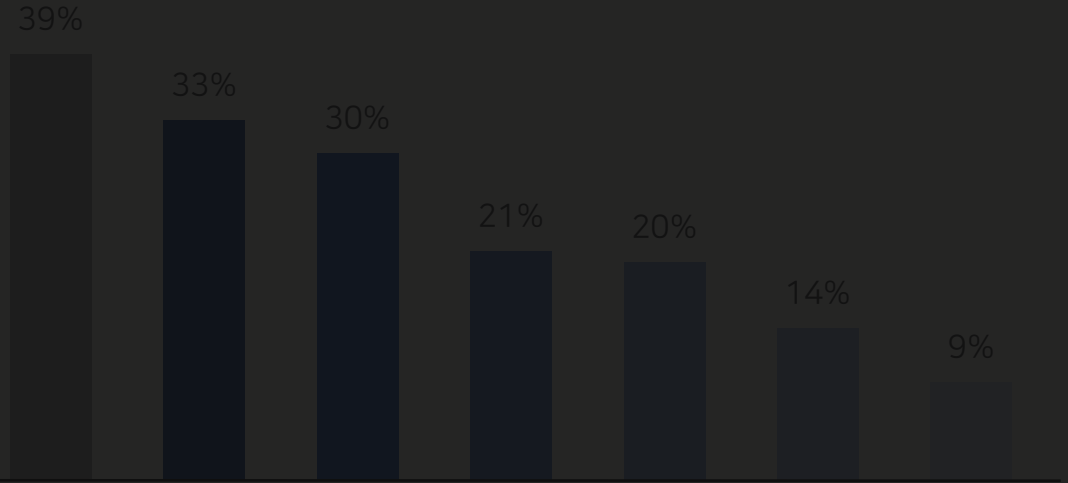
따라서, 자사는

**가격 대비 활용도가 높은 공간을 제공하는**

**새로운 가성비 전략으로 자사의 이미지를 보완해야 한다.**

기회: 카페 이용 목적의 다양화

/커피전문점 방문 이유\*\*\*/

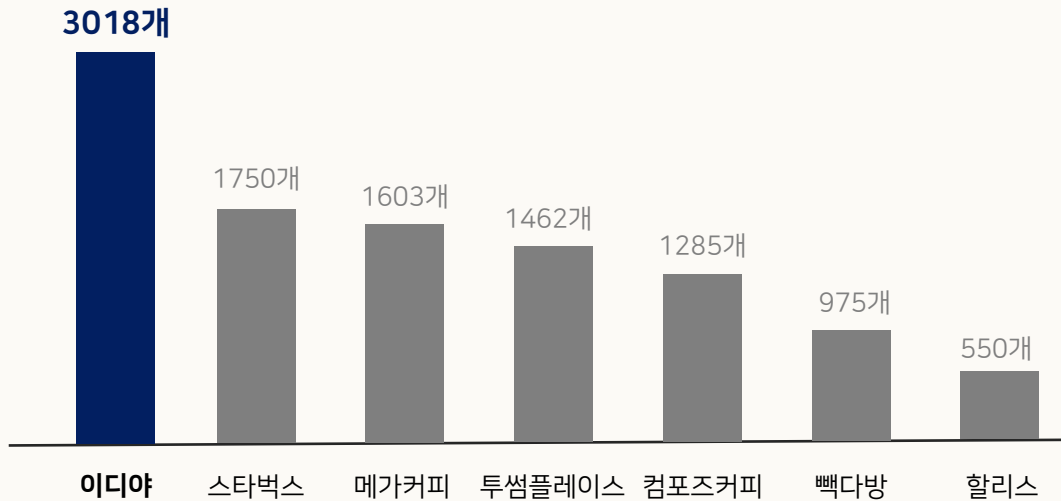


미팅 스터디/업무 식사 후 방문 습관적 방문 아침 출근 전

하지만 자사의 **매장 수가 많고 카페 이용 목적별 니즈가 서로 다르기** 때문에, 모든 매장에 동일한 니즈를 **일괄적으로 타겟팅**하는 것은 **효과적이지 못하다**

국내 매장 수 1위 이디야

/2021년 국내 커피 전문점 점포 수\* /



현재 카페 브랜드 중 **가장 많은 매장 수**를 가지고 있는 만큼 모든 매장에 공간 관련 리브랜딩을 하는 것은 **많은 비용이 필요함**

이용 목적에 따라 서로 충돌하는 이용자들

/서로 다른 목적으로 카페를 찾은 사람들/

일부 이용자들은 '카페는 대화하는 곳'이라며 카공족에 대한 시선이 곱지 않지만 카공족들은 커피 가격에 자릿값도 포함되어 있으니 카페에서 자기 할 일을 하는 것은 문제가 되지 않는다고 **맞서고 있다.** \*\*

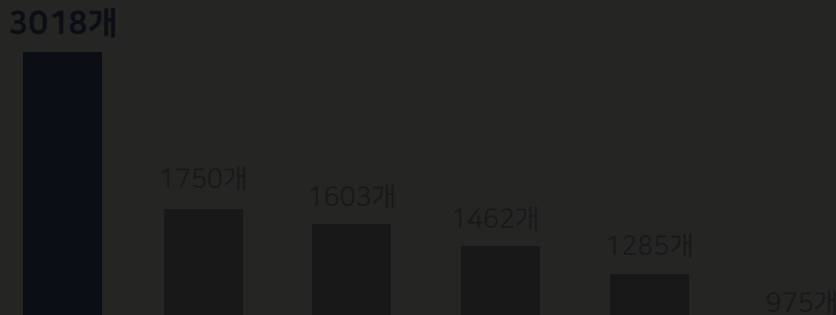
결국 카페 안에서 합리적인 선에서는 괜찮지만 지나치게 떠드는 것은 안 된다는 원론적인 얘기로 ... 하지만 **'합리적'인 선이 어디까지를 말하는 것인지는 아직도 잘 모른다.** \*\*\*

카페를 방문하는 목적에 따라 사람들의 **니즈가 서로 다르기** 때문에 선부르게 일괄적으로 리브랜딩을 하는 것은 **모두를 만족시킬 수 없음**

하지만 자사의 매장 수가 많고 카페 이용 목적별 니즈가 서로 다르기 때문에, 모든 매장에 동일한 니즈를 일괄적으로 타겟팅하는 것은 효과적이지 못하다

국내 매장 수 1위 이디야

/2021년 국내 커피 전문점 점포 수\* /



이용 목적에 따라 서로 충돌하는 이용자들

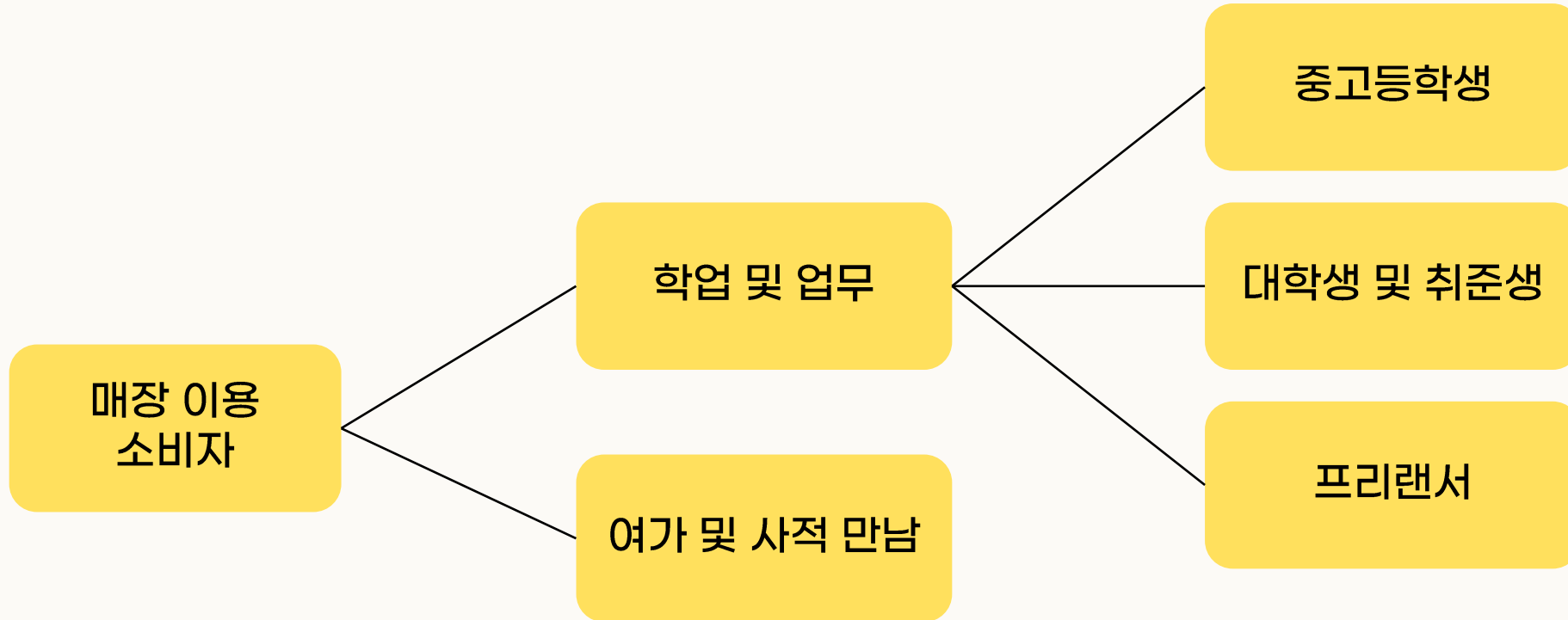
/서로 다른 목적으로 카페를 찾은 사람들/

일부 이용자들은 '카페는 대화하는 곳'이라며 카공족에 대한 시선이 곱지 않지만 카공족들은 커피 가격에 자릿값도 포함되어 있으니 카페에서 자기 할 일을 하는 것은 문제가 되지 않는다고 맞서고 있다. \*\*

만약 이 시선을 무시하고 카공족에게 떠드는 것은 안 된다는 생각으로 카공족을 타겟팅하는 것은 오히려 자사의 가치를 떨어뜨리는 것일 수 있다. 하지만 합리적인 선이 어디까지를 말하는 것인지는 아직도 잘 모른다. \*\*\*

따라서 **특정 한 니즈에 특화된 분점을 정착시킨 후**  
**분점의 영역을 점진적으로 확대해**  
**공간의 가성비라는 자사의 새로운 가치를 전달하고자 한다**

이때, 우선적으로 충족해야 할 니즈를 가진 소비자군을 선정하기 위해 다음과 같이 매장 이용 소비자를 분류해보았다.





학업 및 업무를 주 목적으로 하는 소비자는 카페 선정 시 공간적 요소에 대한 니즈가 뚜렷하기 때문에 이들을 우선 타겟해야 한다.

학업 및 업무 목적

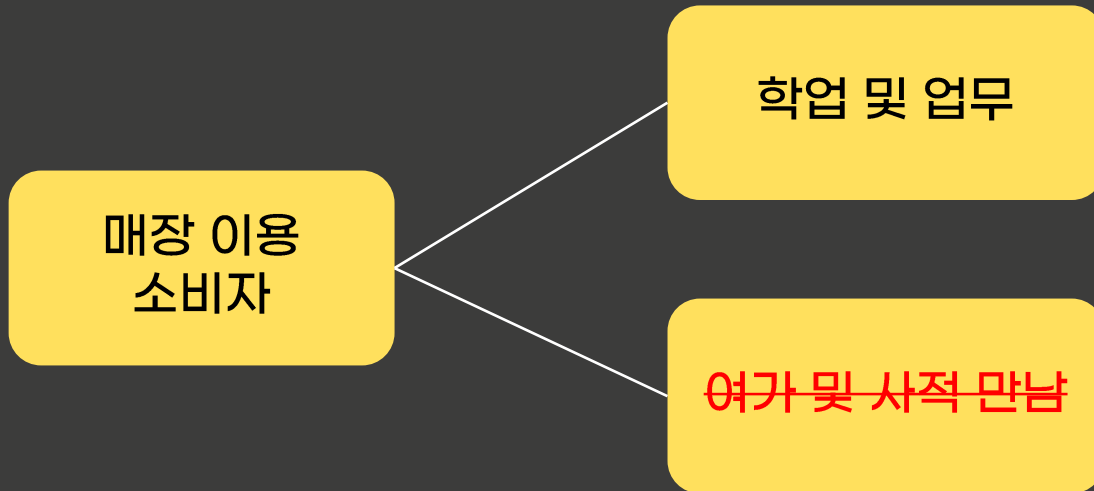


카페에 대한 니즈가 공간적 요소 (콘센트, 좌석 등 매장 인프라)로 일관됨

여가 및 사적 만남 목적



유의미한 차이 없이 일관적이지 못한 니즈 공간적 요소가 큰 영향을 끼치지 않음



/카공족의 카페 선정 시 우선 고려 요인/

“우선적으로 돌아온 공통된 답변은 ‘콘센트의 유무’였다. (중략) 또한 ‘사장님의 눈치가 안 보이는 자리’를 두 번째로 꼽았다.\*”

아니 근데 스벅에서 카공 아케함,, 카공하려고 하니깐 콘센트가 없어서 아무것도 못했습ㅋㅋㅋ보조배터리 들고 다니는 수고를 감수하고 하는거야..?

무족권 자리마다 콘센트 있는곳

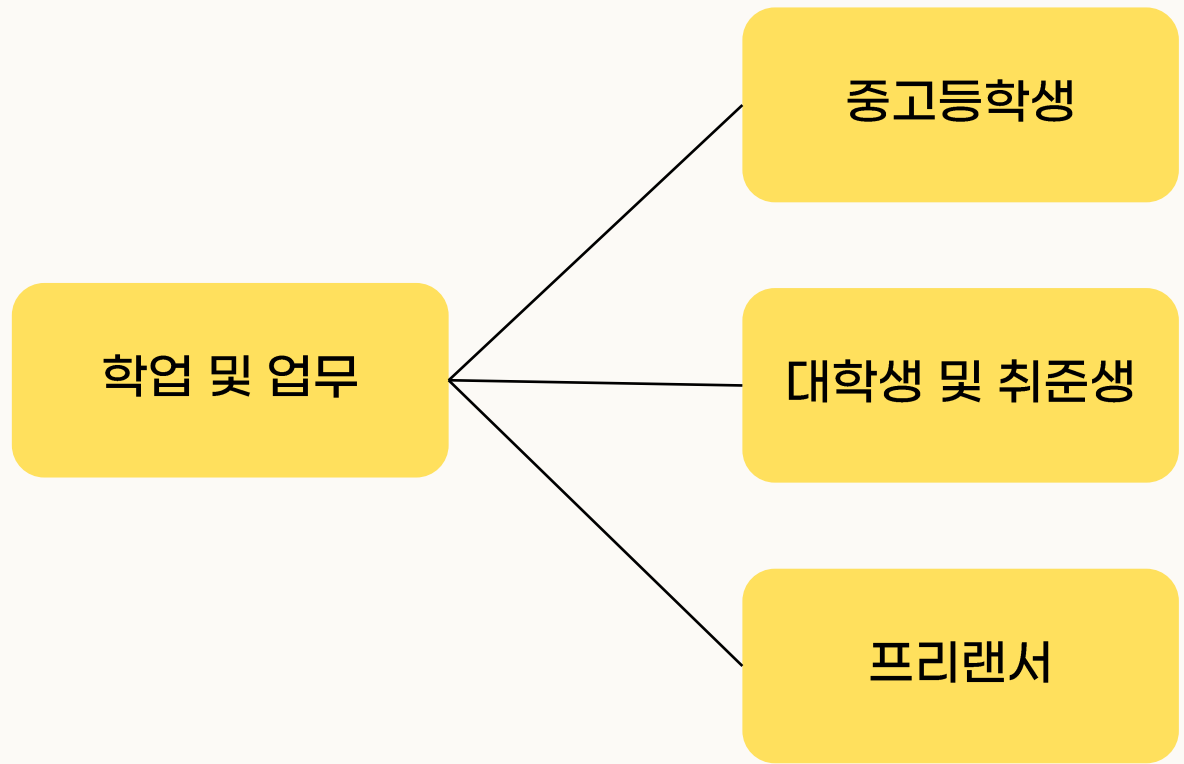
익인12

할리스가 보통 여러층으로 돼있어서 공부하기 좋더라

/커피 전문점 이용 시 주요 고려 요인\*\*/



해당 타겟군을 다음과 같이 세분화하여 1) **가격 민감도**, 2) **집단의 밀집도**를 기준으로 분석해 자사의 **포지셔닝**에 얼마나 **유효**한지 비교해보았다.



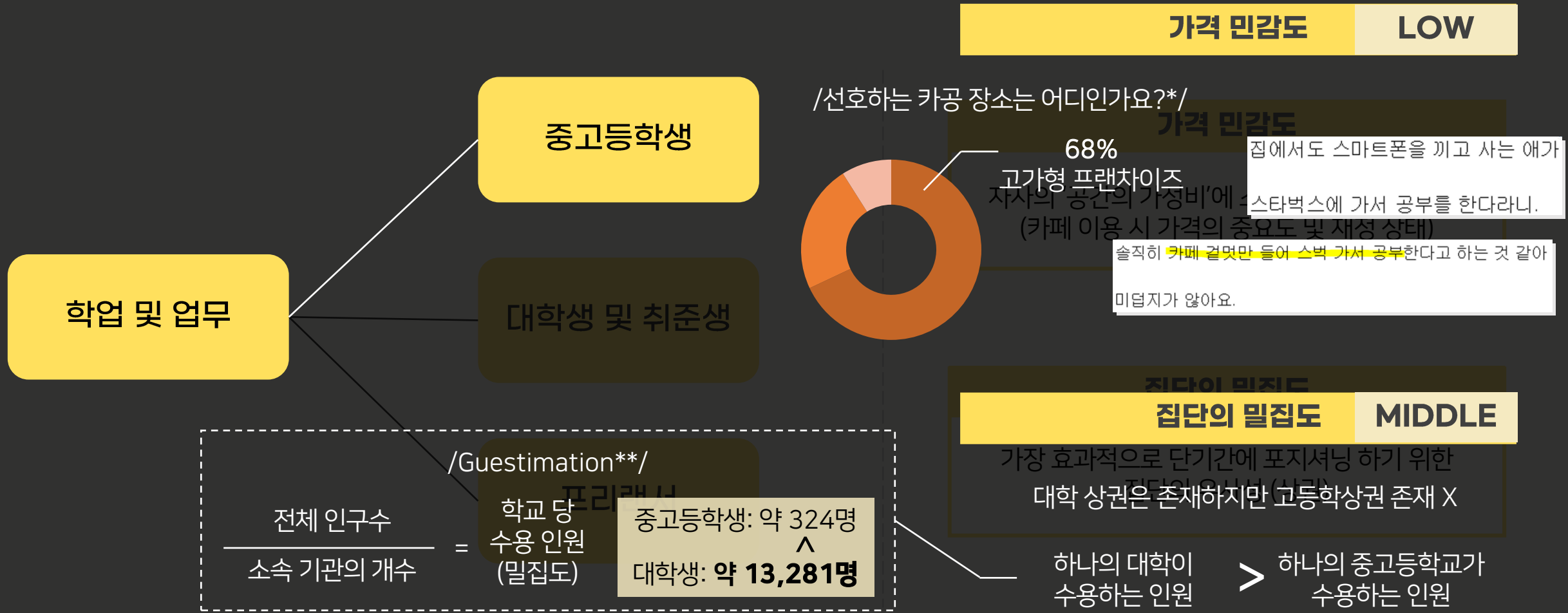
**가격 민감도**

자사의 '공간의 가성비'에 소구될 가능성이 큰가?  
(카페 이용 시 가격의 중요도 및 재정 상태)

**집단의 밀집도**

가장 효과적으로 단기간에 포지셔닝 하기 위한  
집단의 유사성 (상권)

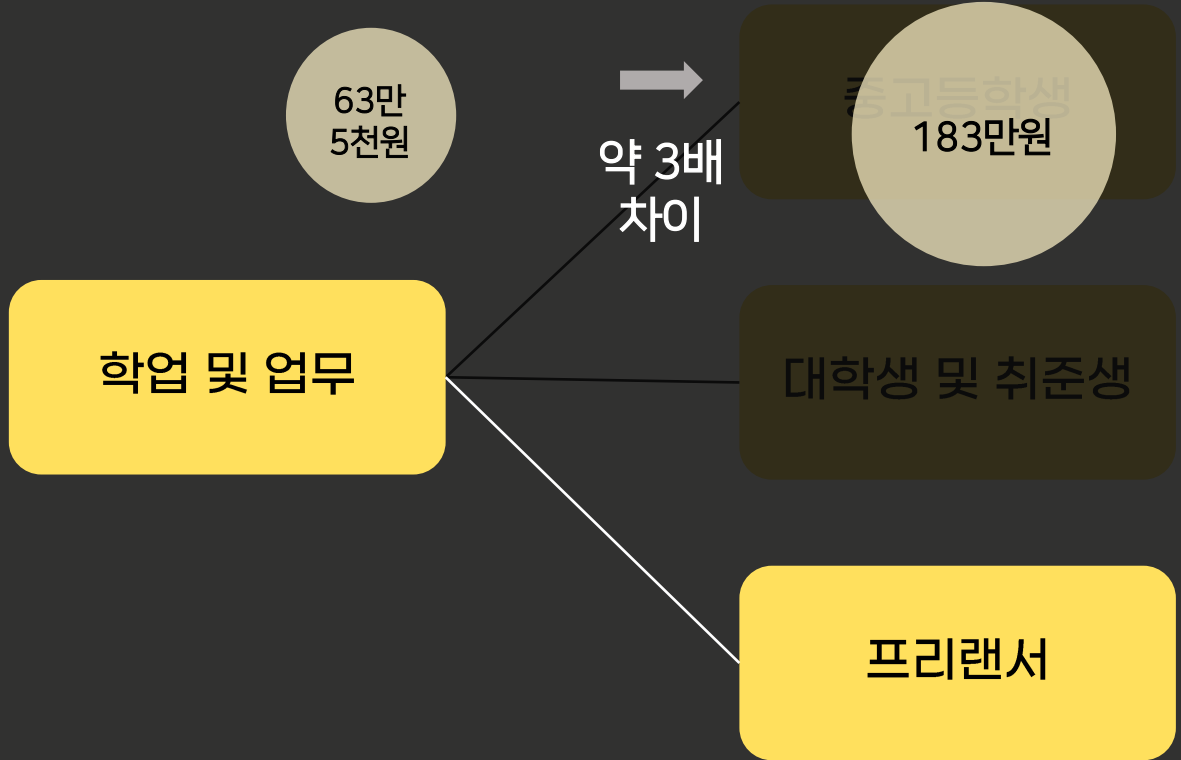
중고등학생의 경우 **가격 민감도가 낮고,**  
**집단의 밀집도가 높지 않아** 주요 타겟으로 적합하지 않다.



프리랜서의 경우 **가격 민감도가 높지 않고,**  
**집단의 밀집도가 낮아** 주요 타겟으로 적합하지 않다.

/대학생 및 취업생 월평균 수입\*/  
 2020년 (최저시급: 8,590원) 기준

/프리랜서 월평균 수입\*\*/  
 2020년 (최저시급: 8,590원) 기준



**가격 민감도** MIDDLE

수입이 있어 타 집단 대비 구매력을 갖춤  
 But, 최근 경기 불황으로 인해 자사의 '공간의 가성비'에 소구될 가능성이 큰가?  
 (커피 시장 점유율 상승 노력이 있음)

**집단의 밀집도** LOW

프리랜서 직업의 특성상 가장 효과적으로 다기가에 포지셔닝 하기 위한 어딘가에 얽매이지 않고 자신이 보유한 역량으로 원하는 장소와 시간을 활용해 자유롭게 경제활동을 함.

대학생 및 취준생의 경우 **가격 민감도가 높고,**  
**집단의 밀집도 또한 높아** 우선 타겟군으로 적합하다.

**집단의 밀집도 HIGH**

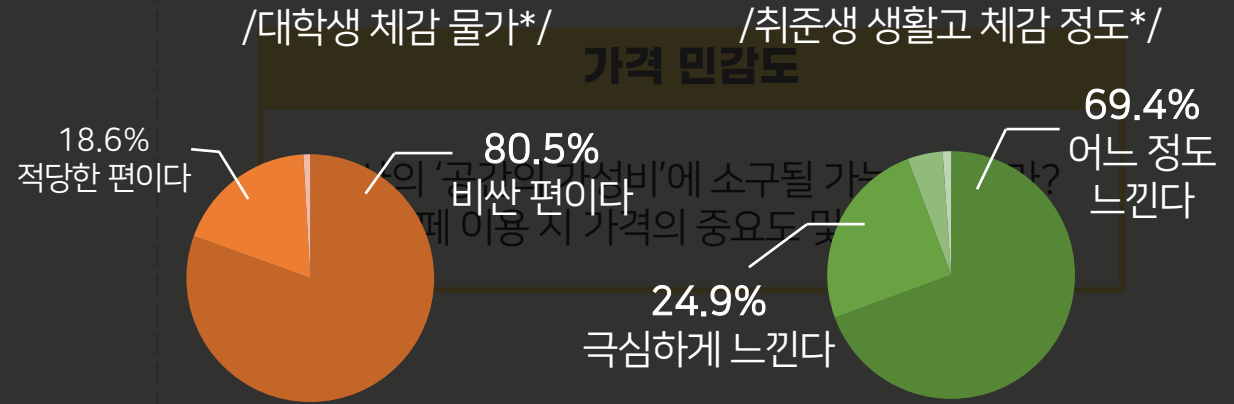
대학교 특성 상 해당 대학교를 중심으로  
주변 상권이 매우 발달되어 있어 **고등학생**  
집단의 밀집도가 높음.

학업 및 업무

대학생 및 취준생

프리랜서

**가격 민감도 HIGH**



**/카페 가격에 부담을 느끼는 대학생 및 취준생/**

“20대가 아무래도 경제적으로 넉넉한 상황에 있는 사람이 드문 만큼,  
카페를 선택할 때 **가격을 상당히 고려하고 있는 것으로 보인다.\*\***”

익인33  
카페 커피=시험기간 포션... 섬기간 아님 나도 비싸서 안가ㅠㅠ 초코우유사서 얼음 넣어먹는다ㅋㅋㅋㅋ

나도 만약 카페가려면 밥이나 카페 둘중에 하나 포기해야돼

대학생 및 취준생의 경우 **가격 민감도가 높고,**  
**집단의 밀집도 또한 높아** 우선 타겟군으로 적합하다.

중고등학생

가격 민감도

자사의 '공간의 가성비'에 소구될 가능성이 큰가?  
(카페 이용 시 가격의 중요도 및 재정 상태)

학업 및 업무

대학생 및 취준생

따라서 자사는 **학업 및 업무 목적으로**

집단의 밀집도

**매장을 이용하는 소비자들 중**

가장 효과적으로 단기간에 포지셔닝 하기 위한  
집단의 유사성 (상권)

**대학생 및 취준생**을 우선 타겟팅 해야 한다.

학업 및 업무 목적으로 매장을 이용하는  
대학생 및 취준생의 특성을 바탕으로 페르소나를 그려보았다.



**김민지** (23세, 여성)

거주지 : 신촌 (학교 앞에서 자취 중)

특징: 인스타그램을 공유함  
실 때는 유튜브를 즐겨 봄

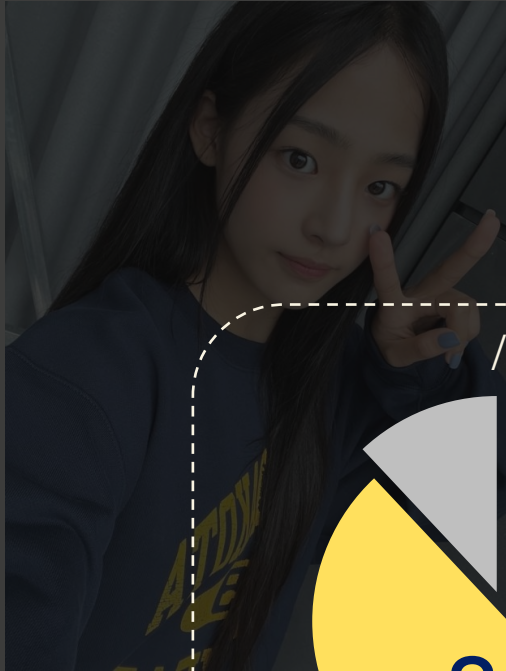
**활동**

- 주로 부모님이 주시는 용돈과 주 1회 과외비용으로 생활하지만 넉넉하지 않다.
- 카페에 자주 가다보니, 생각보다 비용이 부담스럽게 느껴져 선물받은 기프티콘이 있는 카페를 찾아 다니기도 한다.
- 집에서는 집중이 안되고, 도서관은 너무 조용해서 주로 학교 근처 카페에서 과제 및 팀플을 한다. (주 1회 이상)
- 취업을 위해 학교공부 뿐만 아니라 학회활동, 스터디 등을 하며 온오프라인 병행으로 진행한다.

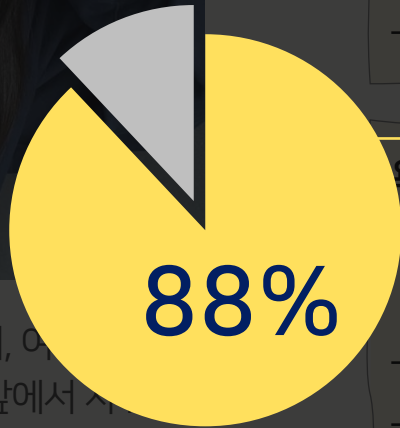
**욕구**

- 친구들과 만나 카페를 갈 때와는 달리 카공을 하기 위한 카페를 선정할 때에는 콘센트의 유무나 와이파이를 우선적으로 고려한다.
- 카페에서 밥시간이 겹치거나 출출할 때가 있는데, 그때마다 카페에서 나가기가 불편하다.
- 긴 시간 카공을 하려면 메뉴를 여러 개 시키는 게 매너라는 기사를 읽었으나, 비용에 부담을 느껴 이를 실천하지 못하고 있다.

대학생 및 취준생은 여러 여건 상 **경제적 부담**을 느끼며, 자사는 **낮은 가격**으로 해당 소비자를 소구시킬 수 있다.



/취업준비 애로사항 설문조사\*/



**김민지** (23세, 여)  
 거주지: 신촌 (학교 앞에서 자)  
 특징: 인스타그램 일상을 공유함  
 실 때는 유튜브를 즐겨 봄

활동

- 주로 부모님이 주시는 용돈과 주 1회 과외비용으로 생활하지만 넉넉하지 않다.
- 카페에 자주 가다보니, 생각보다 비용이 부담스럽게 느껴져 선물받은 기프티콘이 있는 카페를 찾아 다니기도 한다.
- 집에서 집중이 안되고, 도서관은 너무 조용해서 주로 학교 근처 카페에서 과제 및 팀플을 한다.
- 취업을 위해 학교공부 뿐만 아니라 학회활동, 스터디 등을 하며 온 **다** 병행으로 진행한다.

욕구

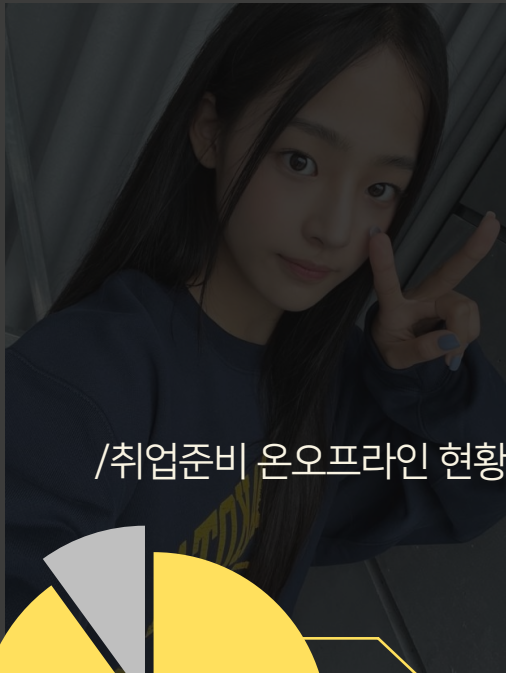
- 친구들 **“취업 준비를 하면서 경제적 부담을 느낀다”**는 달리 카와이 **“이런 부담을 느끼지 않는다”**.
- 카페에서 밥시간이 겹치거나 출출할 때가
  - 긴 시간 카공을 하려면 메뉴를 여러 개 시키는 게 매너라는 기사를 읽었으나, 비용에 부담을 느껴 이를 실천하지 못하고 있다.

※ Insight

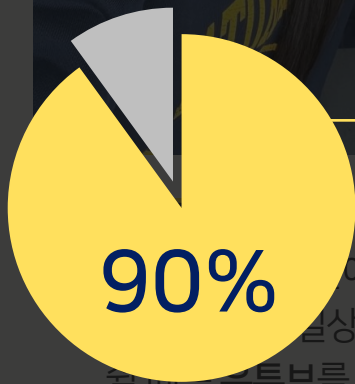
자사의 **낮은 가격**으로 해당 소비자를 소구시킬 수 있다.



대학생 및 취업준비는 **과제 및 취업준비** 등을 위해 **비교적 편한 분위기**를 이유로 카페를 찾고 있음을 확인했다.



/취업준비 온오프라인 현황조사\*/



“온라인을 활용해  
취업을 준비하고 있다”

활동

- 주로 부모님이 주시는 용돈과 주 1회 과외비용으로 생활하지만 넉넉하지 않다.
- 카페에 자주 가다보니, 생각보다 비용이 부담스럽게 느껴져 선물받은 기프티콘이 있는 카페를 찾아 다니기도 한다.
- 집에서는 집중이 안되고, 도서관은 너무 조용해서 주로 학교 근처 카페에서 과제 및 팀플을 한다. (주 1회 이상)
- 취업을 위해 학교공부 뿐만 아니라 학회활동, 스터디 등을 하며 온오프라인 병행으로 진행한다.

욕구

/ '카공'을 하는 이유는? \*\* / (복수응답)

- 친구들과 만나서 얘기하고 싶은데, 카페에서 공부할 때 친구들을 만나기 위해 와이파이를 켜고 카공을 하려면 메뉴를 읽었으나, 비용에 부담을 느껴 이를 실천하지 못하고 있다.

분위기가 편하고 좋아서 (49%)

적당한 말소리나 소음을  
내도 괜찮아서 (44%)

다양한 음료나 간식을  
먹을 수 있어서 (49%)

해당 소비자군은 **콘센트 및 와이파이 등의 인프라**에 대한 니즈가 있기에, 자사는 이를 **충족시킴**으로써 이들을 **유인 및 락인**시킬 수 있다.

할리스가 가장 공부하기 좋은 이유가 무엇인가요?



다른 커피 브랜드 매장을 선호하지 않는 이유는요?



할리스에는 개인 좌석이 많고 좌석별로 콘센트가 하나씩 있어서, 노트북이나 과제를 하기 적합해요. ...



타 커피 브랜드의 경우에는 콘센트를 찾기가 어려운 경우가 많아요. 좌석도 불편하고 ...\*



할리스커피는 카공족들의 니즈를 충족시키는 전략으로 대학생, 취준생 그룹을 충성 고객으로 락인시킴\*\*

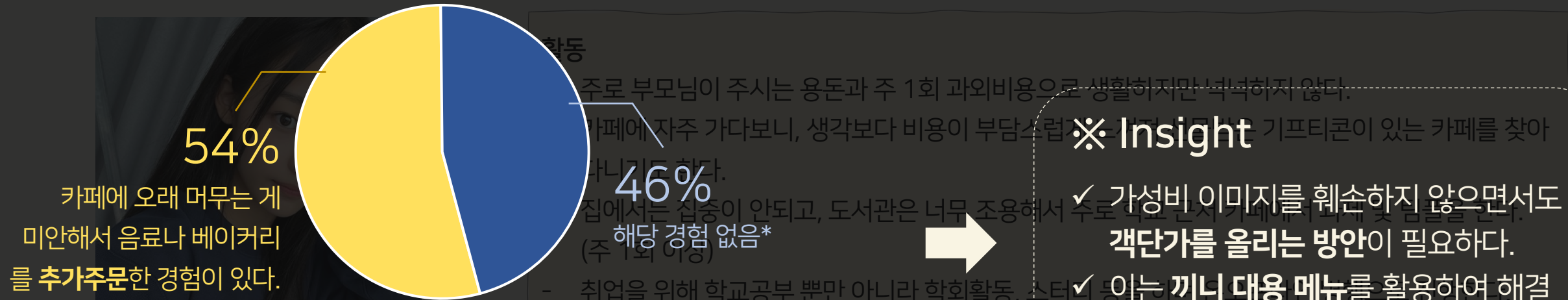
욕구

- 친구들과 만나 카페를 갈 때와는 달리 카공을 하기 위한 카페를 선정할 때에는 콘센트의 유무나 와이파이를 우선적으로 고려한다.
- 카페에서 반시각이 걸치거나 출출한 때가 있는데 그때마다 카페에서 나가지가 불편하다.

※ Insight

해당 니즈를 충족시킴으로써 자사로 전환 후 락인시킬 수 있다.

해당 소비자군의 욕구를 고려했을 때,  
**식사 대용 메뉴**를 활용하여 **객단가**를 높이는 전략을 취할 수 있다.



카공족은 충성고객이 될 시에는 매출에 긍정적으로 도움을 주지만 그렇지 못할 경우 회전율 저하 등의 악영향을 끼칠 수 있는 양면적인 존재임

**김민지** (23세, 여성)  
 거주지 : 신촌 (학교 앞에서 자취 중)  
 특징 : 인스타그램을 공유함  
 쉴 때는 유튜브를 즐겨 봄

- 카페에서 밥시간이 겹치거나 출출할 때가 있는데, 그때마다 카페에서 나가기가 불편하다.
- 긴 시간 카공을 하려면 메뉴를 여러 개 시키는 게 매너라는 기사를 읽었으나, 비용에 부담을 느껴 이를 실천하지 못하고 있다.

**카성비의 시대를 열다,  
EDIYA COFFEE**

- ‘카페’ + ‘가성비’를 합친 ‘카성비’라는 새로운 표현을 통해 가격만이 아닌 색다른 가성비를 제공하는 카페 브랜드로 거듭날 것임을 전달

# 카성비의 시대를 열다, EDIYA COFFEE

# 유튜브 '카성비' 시리즈: 대학생/취준생 공감물

토크쇼 및 예능형식의 대학생, 취준생 타겟 영상 콘텐츠



## 실행방안

기존 활성화되어 있는 유튜브를 활용하여 대학생과 취준생들에 관련된 콘텐츠를 시리즈로 업로드한다. 주요 콘텐츠는 밸런스게임, 썰풀기 등 토크형과 미니게임 등의 예능형 영상으로 한다.

대학생 및 취준생이 공감할 수 있는 지점을 바탕으로 이디야의 카공 관련 인프라와 신메뉴 등을 자연스럽게 알린다.

## 기대효과

타겟 소비자군과 직접적으로 관련된 내용을 업로드함으로써 해당 소비자군의 관심을 불러일으킨다.

매장 개편 이전에 해당 콘텐츠를 릴리즈하여 앞으로 자사가 취할 포지셔닝의 방향성을 선제적으로 예고 및 홍보한다.

# 매장 경험 개편

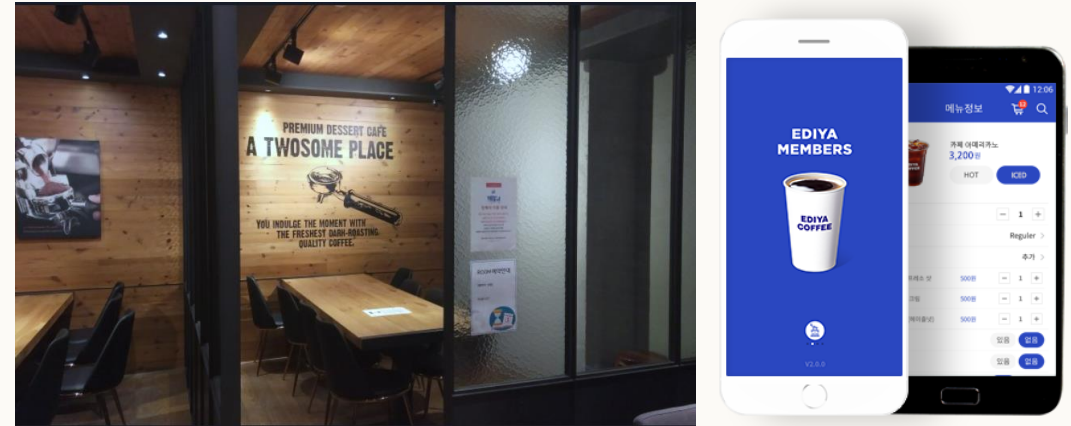
## (1) '카성비'를 담은 공간 구성 개편

### 1인용 좌석 및 편의서비스 제공



- 카페에서 공부하는 고객이 선호하는 1인용 좌석 공간 마련
- 충전기, 노트북 거치대, 담요 등 공부에 필요한 물품 대여 서비스 제공
- 대학교 상권 내 지점의 경우 시험기간 동안 24시간 운영

### 단체 스터디 공간 구성



- 학회나 스터디가 잦은 대학생/취준생을 위해 분리된 스터디 공간 제공
- 기존 '이디야 멤버스' 앱을 이용하여 2시간 단위로 예약해 사용가능

### 기대효과

- 전략의 메인타겟인 대학생/취준생이 가장 자주 방문할 주요 지점 특정한 매장 개편을 통해, 이들의 이디야커피에 대한 기존 인식을 효과적으로 변화시킬 수 있을 것으로 기대

# 매장 경험 개편

(2) '카성비'를 담은 메뉴 강화

## 세트메뉴 라인업 강화



- 푸드와 음료를 함께 할인된 가격에 판매하는 세트메뉴 라인업 강화
- 메뉴판 및 키오스크 내 세트메뉴 명시해 메인타겟 주문 유도

## 세트메뉴 요일별 할인이벤트



- 이디야커피의 주 식사메뉴 5종류를 월~금 각 평일에 각각 할인 (ex. 월요일은 피자 DAY)

### 기대효과

- 카페에서 공부하는 고객의 식사 해결의 어려움에 대한 PAIN 해소
- 세트메뉴 강화를 통해 객단가를 높여, 기존 카페에서 공부하는 고객의 낮은 회전율 문제 극복
  - 요일별 할인이벤트를 통해 자사의 다양한 식사메뉴를 효과적으로 알릴 수 있음



# SNS를 통한 고객 참여 유도

‘카성비’ 이미지 확산을 위한 인스타그램 참여형 이벤트 및 스티커 출시

## 오.공.완 챌린지 in 이디야



- 이디야 계정 언급, #카성비 #오공완 태그 후 이디야커피에서 공부한 사진/동영상/타임랩스 인스타그램 업로드
- 추첨 통해 '이디야 멤버스' 앱 내 기프트콘/스탬프 지급

## 이디야 전용 인스타 스티커 출시



- 이디야 주요메뉴 이미지를 인스타그램 스티커로 출시
- 카페에서 공부하는 고객들을 위한 공감/저격멘트 함께 출시

### 기대효과

- SNS를 활용해 자신의 일상을 자주 업로드하는 타겟고객의 행태를 반영해 자연스럽게 커뮤니케이션 메시지 및 브랜드 홍보
- 특히 공감/저격멘트의 경우 평상시에도 활용가능하도록 제작해 일상 속에서도 브랜드 상기 가능

# 오프라인 이벤트 진행

‘카성비’ 이미지 확산을 위한 시험기간 학교어택

## OO대에서 카성비의 시대를 열다



- 이디야 매장이 가까이 있는 대학교 선정해 해당 대학교 시험기간 이벤트로 이디야 컵커피 제공

(참고 레퍼런스)



지난해 6월, 레드불이 서울대학교 학생회와 함께 에너지 음료를 자유롭게 가져갈 수 있도록 한 시험기간 이벤트가 큰 호응을 얻음

### 기대효과

- 주요타겟인 대학생에게 다가가 제품을 직접 체험하고, 이디야의 브랜드 및 커뮤니케이션 메시지를 인식할 수 있는 기회를 제공
- 카성비의 시대를 ‘열다’는 표현과 열린 문에 가득 들어있는 이디야커피가 시각적으로 연결

2월 3월 4월 5월 6월 7월 8월 9월 10월 11월 12월

인지 전략

유튜브 활성화

경험 전략

매장  
개편

매장  
리오픈

세트메뉴 요일별 할인 이벤트

확산 전략

인스타  
스티커 출시

오.공.완 챌린지  
in 이디야

시험기간  
학교어택

시험기간  
학교어택

시험기간  
학교어택

시험기간  
학교어택

2023 Winter 동기팀플 case

**EOD**

# KOREAN AIR

## 영업이익 개선을 위한 전략적 방향성 도출



- 01 **현황 분석**
- 02 **문제 재정의**
- 03 **KSF 도출**
- 04 **전략적 방향성**

# 글로벌 항공업계는 코로나19의 확산 및 관련 제한조치 지속으로 인해 불확실한 시장환경에 놓여왔다.

## 코로나19 확산 및 관련 제한조치

/2020 한국발 입국 제한 국가\*/

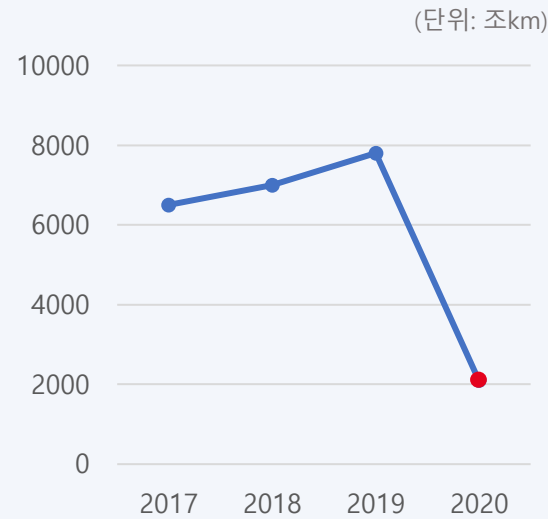
아시아	일본, 필리핀, 베트남, 대만 등 29개국
유럽	러시아, 독일, 네덜란드, 스위스 등 35개국
미주	브라질, 쿠바 등 23개국
중동	사우디, 이라크, 이스라엘 등 15개국
합계	입국금지 130개국, 입국절차 강화 45개국

2020년 3월 기준

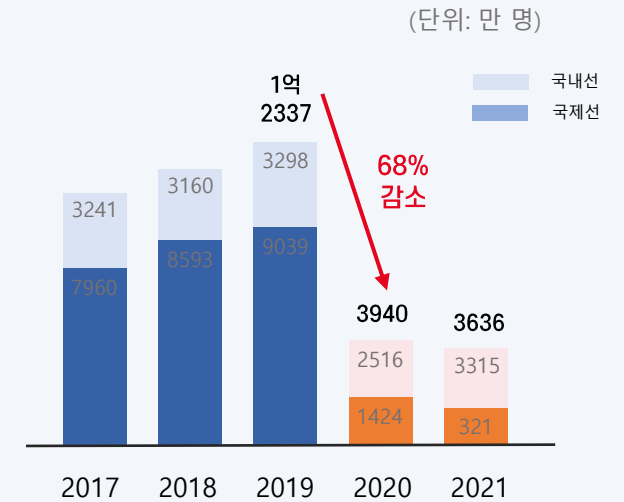
코로나19 팬데믹 발생 및 확산으로  
세계적 혼란 발생 및 입국 제한 규제조치 시행

## 전반적인 항공업계 내 여객산업 침체

/글로벌 항공여객 수요\*\*/



/국내 항공여객 추이\*\*\*/

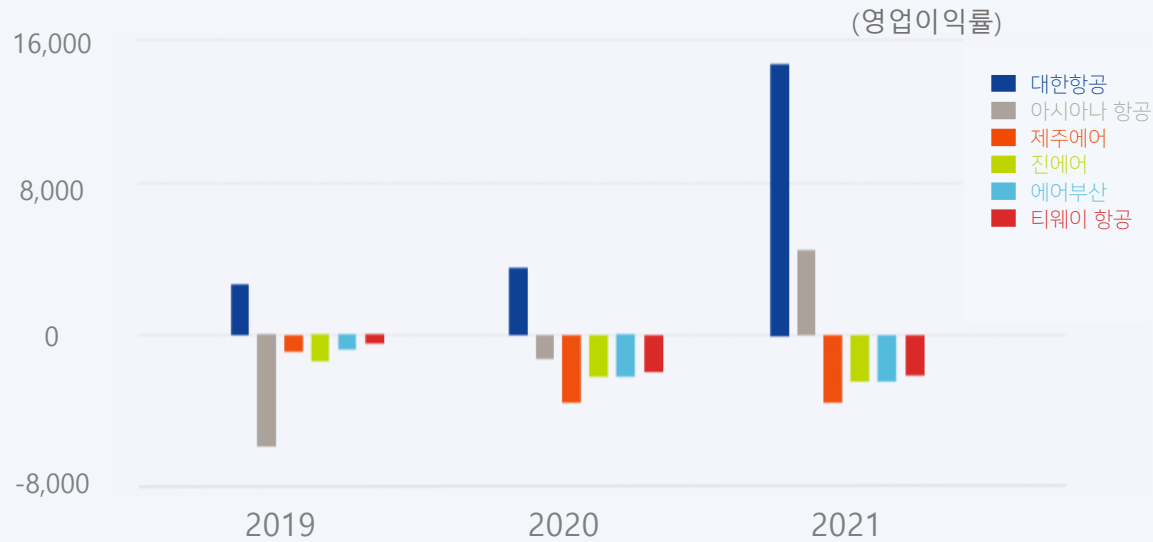


코로나19 팬데믹 기점으로  
글로벌 및 국내 항공여객 수요가 크게 감소함

# 대한항공은 이러한 열악한 상황에도 **화물 분야 집중 전략**으로 **뚜렷한 영업이익 성장세**를 보이고 있다.

## 국내 주 항공사 영업이익

/코로나19 이후 대한민국 항공사 영업이익\*/



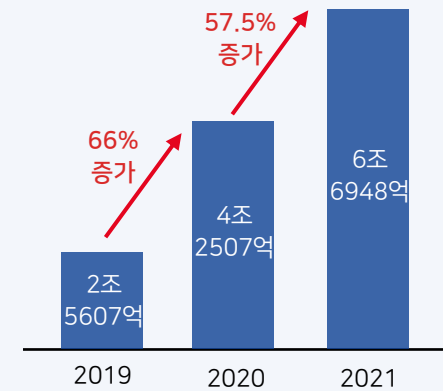
대한항공은 경기침체에도 불구하고 꾸준한 영업이익 흑자를 기록하고 있음

## 화물 부문 매출 증가

/화물운송수익 극대화 전략\*\*/

- 화물기 가동률 제고, 화물전용여객기 운영 확대 등 화물운송수익 극대화 전략
- 코로나19 팬데믹 이후, 공급망 정체 및 긴급성 수요의 증가로 항공화물 시장은 호조세
- 반도체/자동차/배터리 부품 등의 산업 기반 수요, IT/전자제품 등의 소비재 수요, 특수화물 수송.

/화물 매출 성장\*\*\*/



코로나19 확산 기간 동안 화물부문 집중전략을 채택하여 경기침체에 대응하고 영업이익 흑자를 달성함



# 하지만 자사는 1)화물 수요의 둔화와 2)외항사 및 LCC의 성장세라는 문제를 직면하여 향후 영업이익 개선을 위한 전략 마련이 필요한 상황이다.

## 화물 수요의 둔화



### /항공화물 물동량 및 수익규모 축소\*\*/



국제항공 운송협회

전 세계 항공화물 물동량이 올해 6030만톤(t)으로 지난해보다 8% 감소한 데 이어, 2023년도 4% 더 줄어 들 것이며, 전 세계 항공화물 수익규모는 ... 2023년에 22.6% 줄어 들 것이다.

화물 수요의 감소로 인해 대한항공이 주력으로 삼던 화물시장이 축소하는 추세임

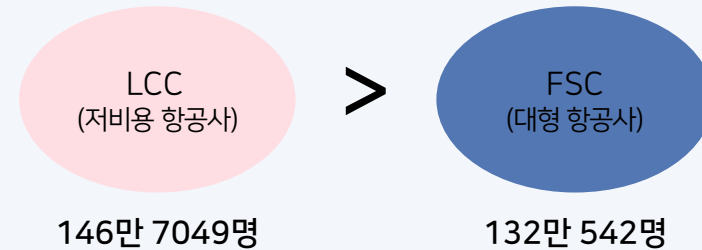
## 여객시장 경쟁 심화

### /외항사의 국제선 여객시장 공략\*\*\*/

韓 국적사 위협하는 외항사... 작년 말 여객수 20% 넘게 늘어나

가격 경쟁력이 강점인 외국 항공사(이하 외항사)의 선전이 두드러지고 있다. ... 지난달 외항사 여객 수는 72만3681명으로 집계됐다. 업계 관계자는 "아직까진 전체 시장에서 외항사 비중이 크진 않지만, 최근에는 SNS를 통한 다양한 프로모션을 제공하며 고객몰이에 노력하고 있다"고 설명했다.

### /LCC 국제선 여객 수\*\*\*\*/

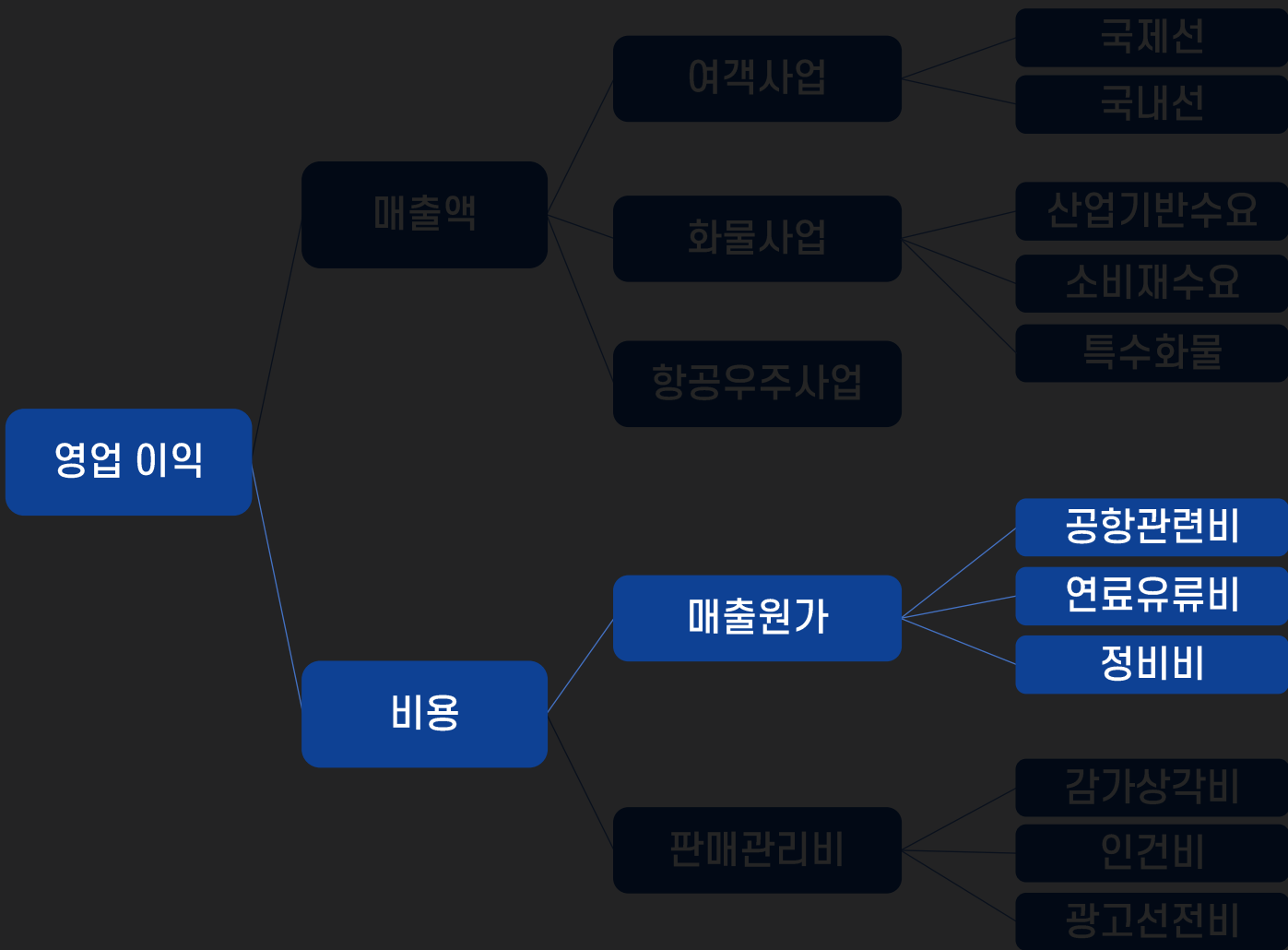


외항사의 국제선 경쟁 진입과 LCC의 성장세로 인해 여객시장 경쟁이 심화되고 있음

자사의 2년 이내 영업이익 개선 방안을 모색하기 위해 Issue-Tree를 그리고, 이를 Impact와 Feasibility를 바탕으로 비교해보았다.

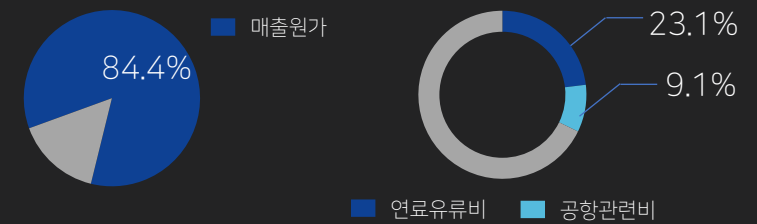


매출액 대비 매출원가의 비율이 크기에 유의미한 영향을 갖지만,  
 자사가 세부 구성 비용들을 감축 및 통제하기 어렵기에 매출원가 감소 전략은 적절하지 않다.



IMPACT: HIGH

/매출원가율\*/ (2017~2021년 평균)      /비용 대비 비율\*/ (2017~2021년 평균)



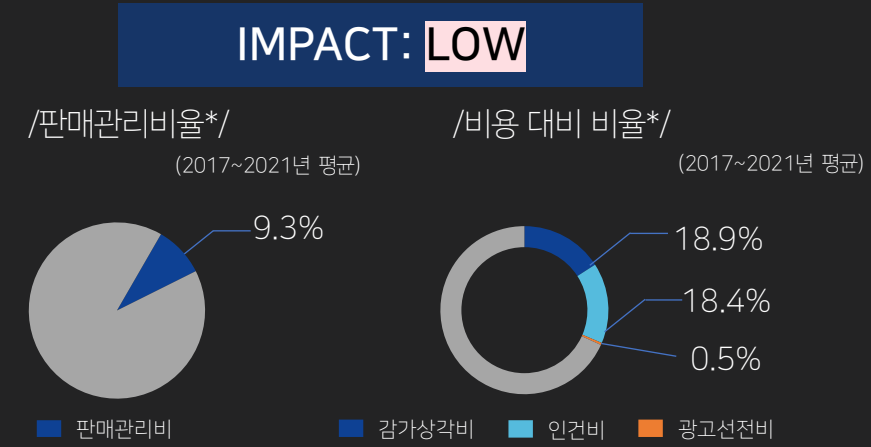
FEASIBILITY: LOW

- 공항관련비 → 감축 불가
- 연료유류비 → 통제 불가, 상승 전망

글로벌 투자은행 골드만삭스는 중국의 리오프닝(경제활동 재개)으로 국제 유가가 30% 이상 오를 것으로 내다봤다. 산업용 금속 수요 증가로 구리 가격도 급등할 것이란 예상이다.\*\*

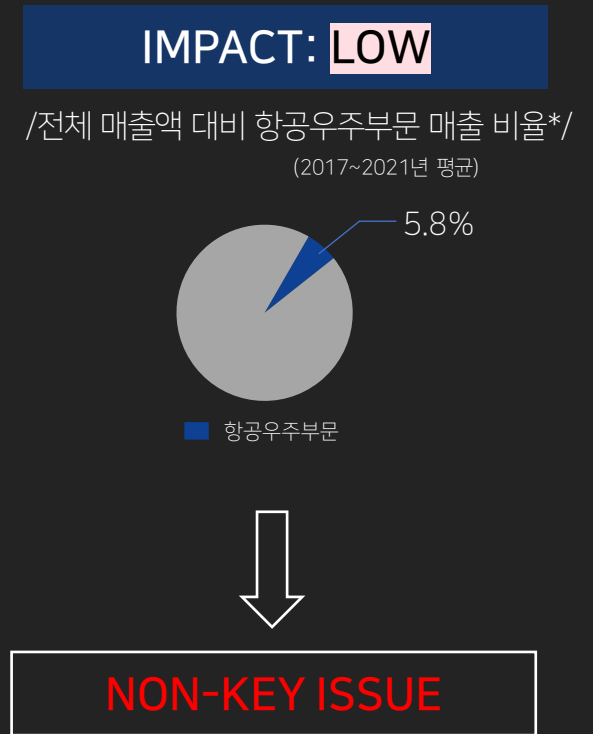
- 정비비 → 여객수요가 가파른 상승세로 인해 정비 대상 항공기의 수를 감축하기 어려울 것으로 전망됨

매출액 대비 판매관리비의 비율이 작기에 **유의미한 영향을 갖지 않고**,  
 판매관리비는 **유지 혹은 증대할 필요가 있으므로** 판관비 감소 전략은 **적절하지 않다**.



- FEASIBILITY: LOW**
- 감가상각비 → 조정 어려움
  - 인건비 → 여객 시장이 다시 살아나면서 인건비는 증대될 것으로 전망됨.
  - 광고선전비 → 1) 여객시장의 경쟁이 심화되면서 활발한 커뮤니케이션 전략을 전개할 필요가 있음  
 2) 광고선전비 감축 시 고객 이탈 우려가 있음

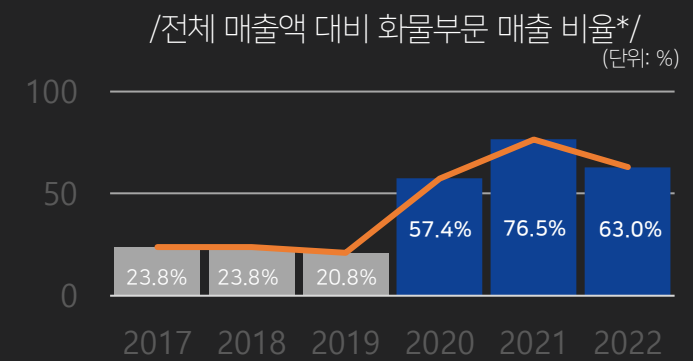
자사의 전체 매출액 중 항공우주사업의 매출이 차지하는 비중은 **매우 작으므로** 적절한 전략이 아니다.



자사의 전체 매출액에서 화물사업의 매출이 차지하는 비중은 크지만, 외부 요인의 통제가 불가하므로 적절한 전략이 아니다.



IMPACT: MIDDLE



/화물 수요 둔화 전망\*/

- 전 세계적인 금리 인상 기조 및 고유가, 고환율 상황이 지속
- 러시아-우크라이나 전쟁이 장기화되고 미·중 간 갈등이 심화

=> 대외 정세 불안정 및 경기둔화에 따른 항공화물 수요 위축 전망

FEASIBILITY: LOW

여객기 Belly 공급 회복 → 항공사간 유치 경쟁 심화  
 화물 제품의 수요에 큰 영향 받음 → 타 시장 통제 불가

/반도체 시장 하락/

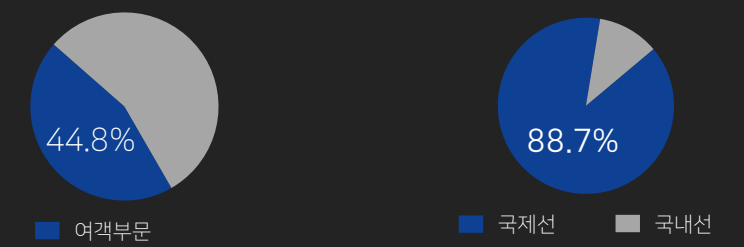
전문가들 사이에서는 현장 유지도 어려울뿐더러 역성장에도 대한 가능성도 점쳐진다. ... 올해 세계 반도체 매출이 올해 5960억 달러로 지난해 6180억 달러보다 3.6% 감소할 것으로 예상했다.

국제선 매출이 차지하는 비중이 **유의미하게 크고**,  
**자사의 역량을 바탕으로 한 국제선 매출액 증대 전략은 영업이익 개선에 효과적이다.**



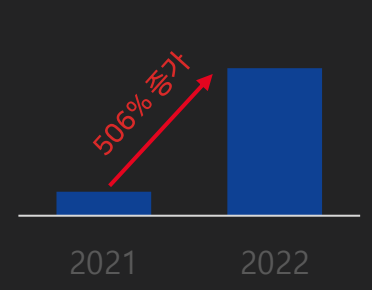
IMPACT: **HIGH**

/전체 매출액 대비 여객부문 매출 비율\*/ /여객부문 대비 국제선 매출 비율\*/  
 (2017~2021년 평균) (2017~2021년 평균)



FEASIBILITY: **HIGH**

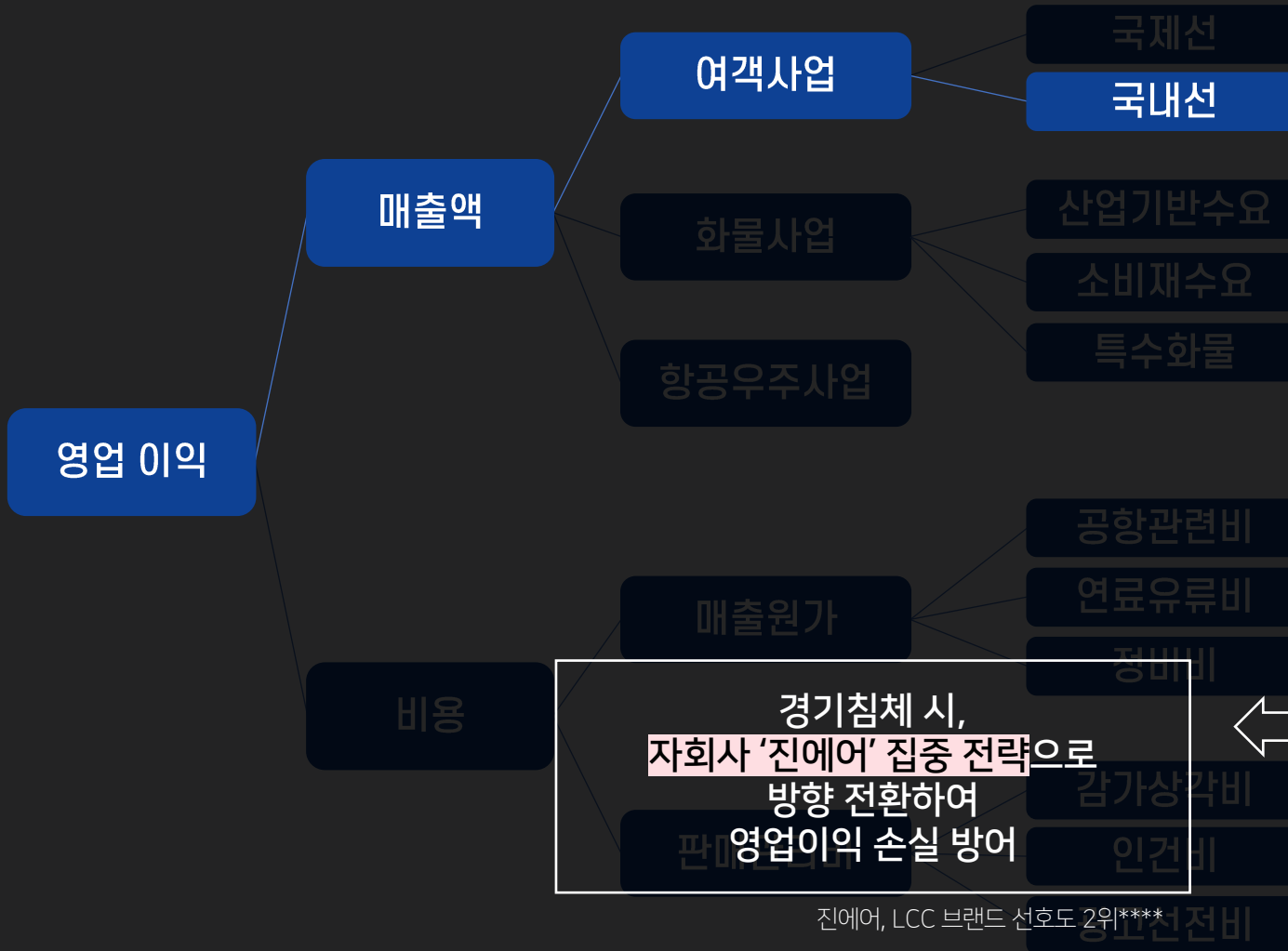
/전국 15개 공항 국제선 이용객 수\*\*/ /LCC 국제선 운항 한계점\*\*/



항공업계 관계자는 “반면 LCC들은 괌, 사이판 등 노선이 제한적이라 해외여행객의 선택을 받지 못하고 있는 것 ... 일정 수준의 기재가 확보되기 전까지는 이러한 어려움은 지속적으로 발생할 가능성이 높다”고 말했다.

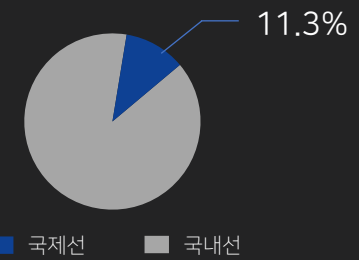
출처: \*대한항공 \*\*뉴시스(2023)

전체 매출 대비 국내선 매출의 크기는 작고, LCC의 경쟁력이 강하기 때문에 국내선 매출액 증대 전략은 영업이익 개선에 효과적이지 않다.



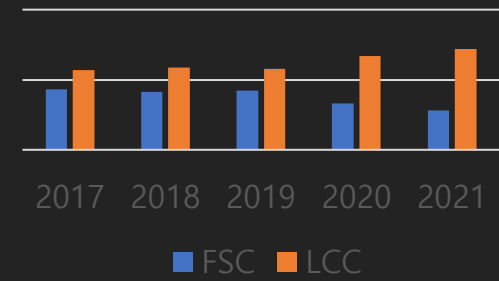
IMPACT: **LOW**

/여객부문 대비 국내선 매출 비율\*/  
(2017~2021년 평균)



FEASIBILITY: **MIDDLE**

/국내 항공사 국내선 점유율 추이\*/  
(2017~2021년 평균)



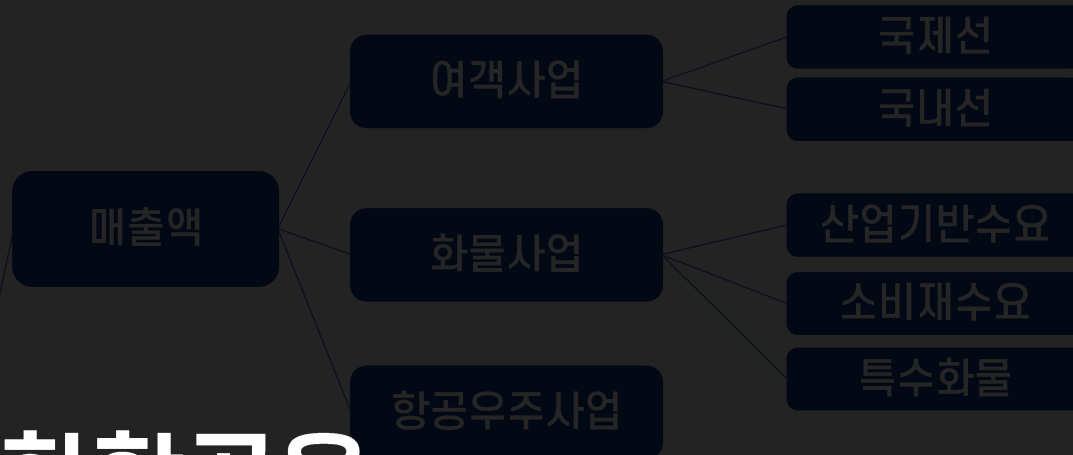
**JEJUair** 제주항공 대표이사

코로나19로 집중된 국내선 시장에서 LCC의 가격경쟁력이 소비자들의 선택을 받는다.\*\*\*

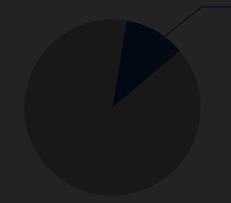
진에어, LCC 브랜드 선호도 2위\*\*\*\*



전체 매출 대비 국내선 매출의 크기는 작고, LCC의 경쟁력이 강하기 때문에 국내선 매출액 증대 전략은 영업이익 개선에 효과적이지 않다.



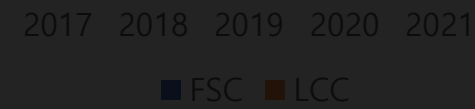
IMPACT: LOW



FEASIBILITY: MIDDLE



코로나19로 집중된 국내선 시장에서 LCC의 가격경쟁력이 소비자들의 선택을 받는다.\*\*



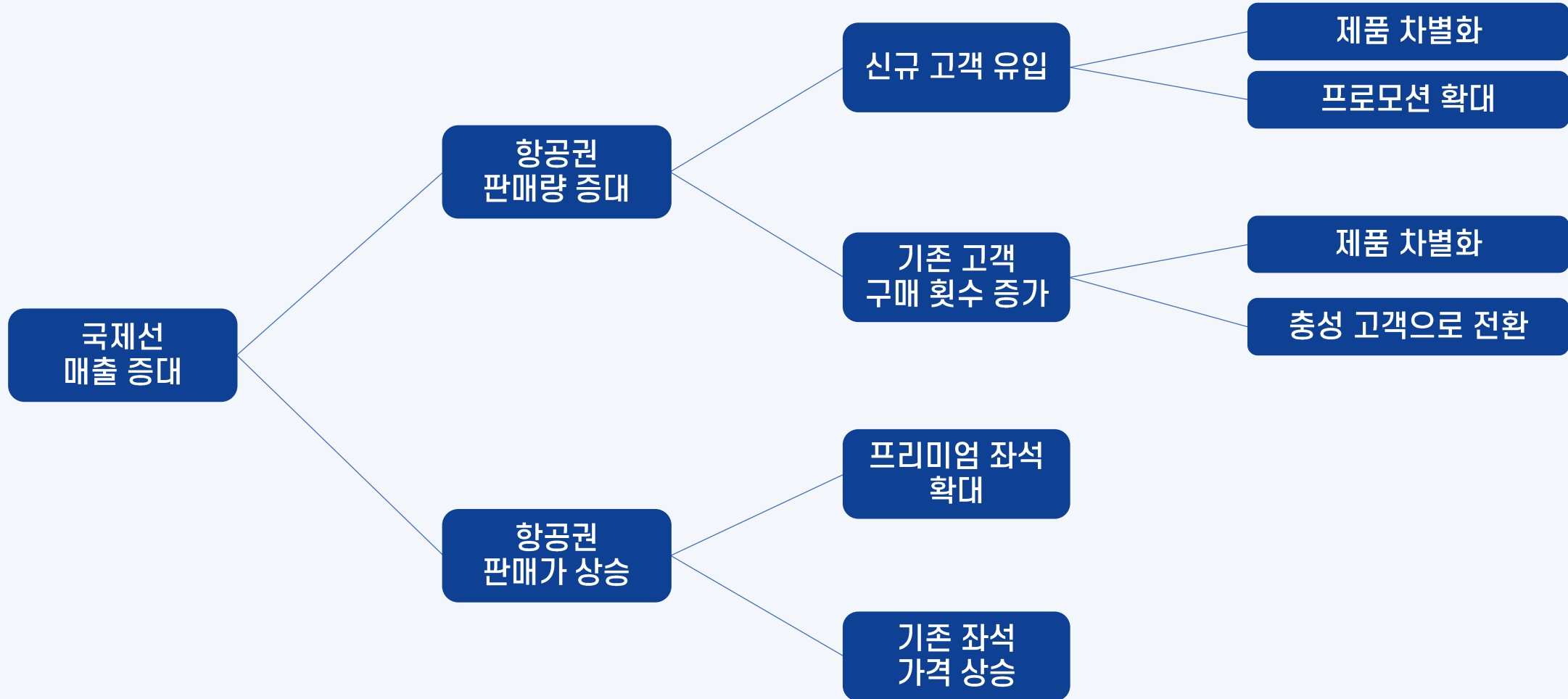
따라서 대한항공은

1) 국제선 여객부분의 매출을 확대하고

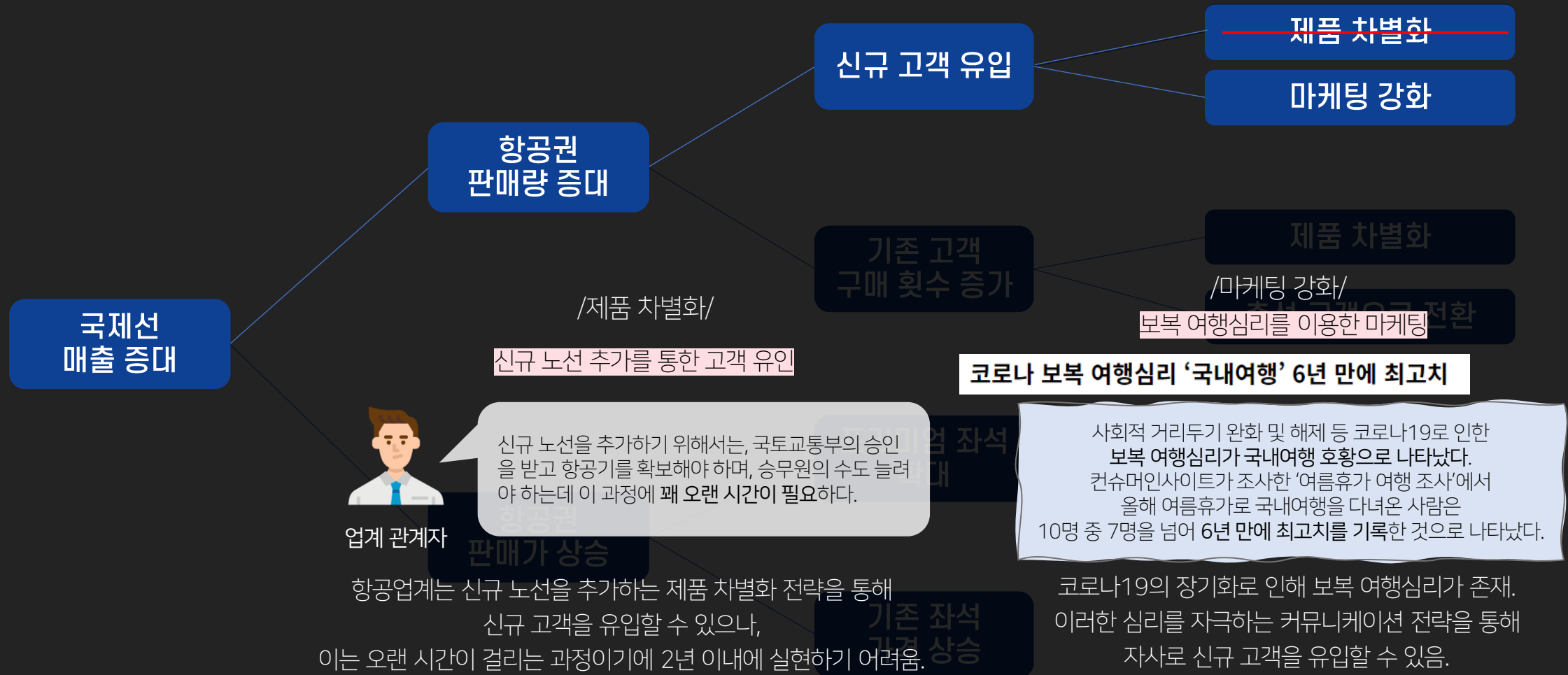
2) 경기침체 시, 국내선 진에어 집중 전략을 통해

영업 이익을 개선해야 한다.

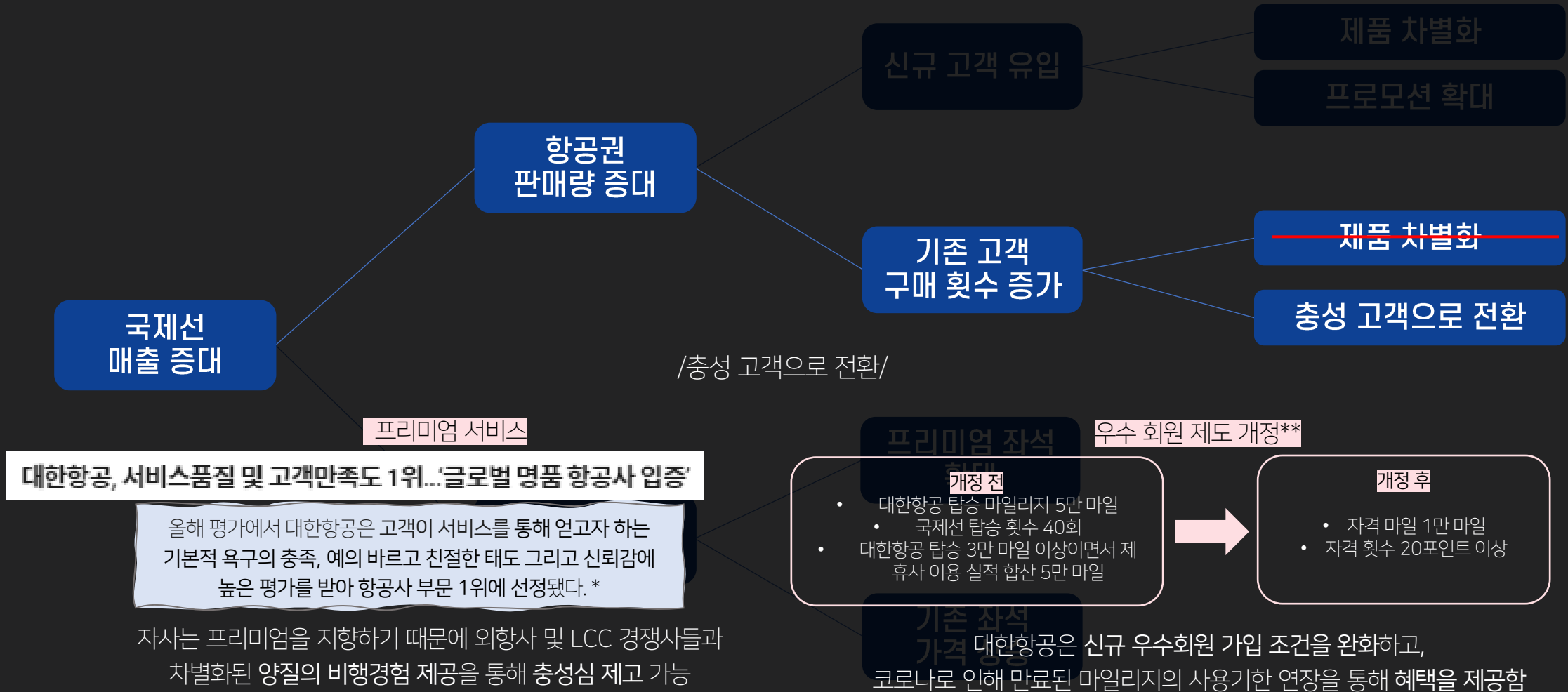
**KSF인 국제선 여객부문 매출 확대를 위한**  
**효과적인 세부 방안을 탐색하기 위해 How-Tree를 그려 분석했다.**



제품 차별화 전략은 단기간 내에 실현하기 어려우나,  
**마케팅 강화를 통한 신규 고객 유입은 항공권 판매량 증대에 효과적인 전략이 될 수 있다.**



충성 고객 전환 전략은 1)프리미엄 서비스와 2)우수 회원 제도 등  
자사의 우수한 역량을 바탕으로 하여 항공권 판매량 증대에 **효과적인 전략이 될 수 있다.**



# 항공권 판매가 상승 전략은 리스크가 크고 실현가능성이 낮아 국제선 매출 증대에 효과적인 전략이 아니다.

/항공권 판매가 상승/

/외항사와 LCC의 가격경쟁력/

외국 항공사들이 가격 경쟁력을 앞세워 한국의 국제선 여객 시장을 공략하고 있다. ... 올해 1~11월 국내 시장의 국제선 여객 수요 (1553만7177명) 중 외항사는 575만2483명으로 37.0%였다. 코로나19 사태 직전 해인 2019년 1~11월 33.0%와 비교하면 4%포인트 증가했다.\*

LCC는 정부의 코로나19 방역조치 해제 이후 국제선 운항편수를 빠르게 늘리며 실적회복의 기틀을 마련했다. \*\*

경쟁사들이 가격 경쟁력을 무기로 국제선 여객 시장을 공략하고 있기 때문에 무리한 항공권 판매가 상승은 소비자들의 반감을 살 수 있어 리스크가 큼.



업계 관계자

제품 차별화

가격 경쟁이 치열해지고 있는 가운데 저가인 외항사 경쟁력을 이기려면 서비스 질 등 다른 측면을 더욱 강화해야 할 것이다.\*\*\*

/대한항공 프리미엄 서비스/



대한항공은 기존의 방향대로 양질의 서비스 제공을 통해 긍정적인 고객경험을 쌓아야 함.

국제선  
매출 증대

~~항공권  
판매가 상승~~

프리미엄 좌석  
확대

기존 좌석  
가격 상승

항공권 판매가 상승 전략은 **리스크가 크고 실현가능성이 낮아**  
국제선 매출 증대에 **효과적인 전략이 아니다.**

/항공권 판매가 상승/

제품 차별화

가격 경쟁이 치열해지고 있는 가운데 저가인 외항사 경쟁력을 이기려면 서비스 질 등 다른 측면을 더욱 강화해야 할 것이다.\*\*\*

외국 항공사들이 가격 경쟁력을 앞세워 한국의 국제선 여객 시장을 공략하고 있다. ... 올해 1~11월 국내 시장의 국제선 여객 수요 (1553만7177명) 중 외항사는 575만2483명으로 37.0%였다. 코로나19 사태 직전 해인 2019년 1~11월 33.0%와 비교하면 4%포인트 증가했다.\*

LCC는 정부의 코로나19 방역조치 해제 이후 국제선 운항편수를 빠르게 늘리며 실적회복의 기틀을 마련했다. \*\*

경쟁력/ 신규 고객유입



프리미엄 좌석 확대

기존 좌석 가격 상승

따라서 대한항공은

- 1) **프로모션 및 제휴혜택 확대와**
  - 2) **충성 고객으로의 전환을 통해 항공권 판매량 증대를 이루어**
- 2년 이내 영업 이익을 개선할 수 있다.**

**E O D**