



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

경영학석사 학위논문

설빙의 해외진출 전략 사례연구

2020년 2월

서울대학교 대학원
경영학과 경영학 전공
이 지 은

설빙의 해외진출 전략 사례연구

지도교수 이 동 기

이 논문을 경영학석사 학위논문으로 제출함
2019년 10월

서울대학교 대학원
경영학과 경영학 전공
이 지 은

이지은의 경영학석사 학위논문을 인준함
2019년 12월

위 원 장 박철순 (인)

부위원장 이제호 (인)

위 원 이동기 (인)

국 문 초 록

한국 프랜차이즈 산업은 빠르게 성장하고 확장되고 있으며, 국내 프랜차이즈 기업들의 해외진출에 대한 관심도는 지속적으로 증가하고 있다. 본 논문은 한식 디저트 프랜차이즈 기업인 설빙의 해외진출 성공 및 실패 사례를 분석하여 향후 국내 프랜차이즈 기업의 성공적인 해외진출 전략을 알아보는데 주안점을 두고 있다. 특히 본 논문에서는 이미 포화된 것으로 평가받던 한국 카페시장에서 설빙이 1년 만에 490여개의 점포 확장이라는 성과를 달성하였지만 해외시장에서 부진하는 이유를 파악하였다. 설빙이 진출한 국가들 중 7개 국가들의 사례를 분석하여 다양한 국가로의 진출 전략과 현지화 전략에 대하여 분석하였고, 대다수 마스터 프랜차이즈 전략 및 전략적 제휴를 통해 진출하는 것을 확인하였다. 이를 통해 향후 프랜차이즈 방식을 통하여 해외 시장에 진입 할 때 유효한 전략은 무엇인지 알아보았고 실패 사례의 문제점들을 분석하여 전략을 제시하였다. 연구 결과, 현지 정보 파악의 중요성, 프랜차이즈 업체 선정의 중요성, 중국 시장 진출시 상표권 선점, 강력한 상품력의 중요성이라는 전략적 시사점을 확인하였다.

주요어 : 해외진출전략, 설빙, 프랜차이즈, 한국 외식업 시장, 현지 파트너 제휴

학 번 : 2017-27324

목 차

제1장 서론	1
제1절 연구의 배경 및 목적	1
제2절 연구의 범위와 방법	3
제2장 이론적 배경	5
제1절 해외진출 유형과 업종별 차이	5
1. 기업의 해외진출 유형	5
2. 서비스업의 특성과 해외진출에 미치는 영향	8
제2절 프랜차이즈의 정의	9
1. 프랜차이즈의 정의	9
2. 프랜차이즈의 특성	10
3. 프랜차이즈의 장단점	11
제3절 프랜차이즈의 유형	12
1. 마스터 프랜차이즈	12
2. 지역개발 프랜차이즈	13
3. 합자 프랜차이즈	14
4. 권한이양형 프랜차이즈	14
제4절 프랜차이즈 선행 연구	15

제3장 한국 프랜차이즈 현황과 해외 진출 유형	18
제1절 한국, 일본, 중국 프랜차이즈산업의 현황	18
1. 한국 프랜차이즈산업의 현황	18
2. 일본 프랜차이즈산업의 현황	19
3. 중국 프랜차이즈산업의 현황	21
제2절 한국 프랜차이즈 기업의 해외진출 현황과 특징	23
1. 외식업의 해외진출 유형	23
2. 외식업의 해외진출 현황	24
제4장 해외 진출 프랜차이즈 설빙의 사례 분석	28
제1절 설빙의 기업개요	28
제2절 설빙의 설립과 성장	28
제3절 문화마케팅	30
제4절 설빙의 해외진출 전략	31
1. 설빙의 중국시장 진출 전략	32
2. 설빙의 태국시장 진출전략	36
3. 설빙의 일본시장 진출 전략	39
4. 설빙의 기타국가 진출 전략	42
제5절 사례분석 및 시사점	47
1. 사례분석	47
2. 시사점	48

제5장 결론	50
제1절 연구의 요약	50
제2절 연구의 한계 및 향후 과제	52
참고문헌	55
Abstract	58

표 목 차

[표 1] 기업의 해외진입전략	7
[표 2] 2013~2018년 프랜차이즈 가맹본부, 브랜드, 가맹점 수 현황	19
[표 3] 2018년 일본 프랜차이즈 현황	21
[표 4] 중국 상업프랜차이즈 관리조례 주요 규정	23
[표 5] 외식업 업종별 해외진출 유형	25
[표 6] 현지매장 사업유형	26
[표 7] 설빙의 해외진출 사례 요약	48

그 립 목 차

[그림 1] 외식업 해외진출 유형	25
[그림 2] 현지매장 사업유형	26

제 1 장 서론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

한국 프랜차이즈 산업은 빠른 속도로 성장하고 있으며, 국내 프랜차이즈 기업들의 해외진출에 대한 관심은 지속적으로 커지고 있다.

한국 프랜차이즈 브랜드는 2018년 6,052개, 가맹본부는 4,882개로¹⁾ 매년 증가하고 있으며 이는 미국의 가맹 본부 약 3,000개, 일본의 1,339개와 비교하여 보면 프랜차이즈 가맹 본부의 수가 많은 것을 확인할 수 있다. 이렇게 많은 프랜차이즈 기업이 있다는 것은 국내 프랜차이즈 시장이 포화 상태에 이르렀다는 것을 확인해주며, 경쟁이 심화되었기 때문에 기업이 성장하기 위해서는 국내 시장에서 경쟁함과 동시에 프랜차이즈 기업이 가지고 있는 경쟁우위를 바탕으로 새로운 시장을 개척하기 위한 해외시장 진출의 필요성이 높아졌음을 알려준다.

한국에서 영업 중인 프랜차이즈 업종 중 커피의 경우 2017년 가맹점 수는 13,931개로 전년대비 10.0% 증가하였으며, 외식업 프랜차이즈 중 치킨, 한식, 기타 외식에 이어 4번째로 많은 가맹점이 운영되고 있는 분야이다. 이러한 커피전문점의 경쟁심화 때문에 카페들은 커피만을 주력으로 삼고 운영하기 어려워졌으며, 다양한 사이드 메뉴를 제공하는 디저트 카페 형태로 시장이 변화하고 있다.

중국의 경우 2001년 WTO에 가입한 후 자국시장에 대한 외국인 투자 제한을 없애어 외식산업 부문에 대한 외국인 투자가 증대되고 있으며, 그에 따라 외국 프랜차이즈 기업의 중국기업이 활성화되어 치열한 경쟁

1) 공정거래위원회, 보도참고자료, 2019

을 하고 있다.

일본시장의 경우 한국 프랜차이즈 기업의 선진국 시장 진입 가능성을 확인할 수 있는 시장으로서 뿐 아니라, 이질적인 기업문화 환경에서 적용할 수 있는지 알 수 있는 시장이라 할 수 있다. 또한 아시아 시장 그중에서도 중국 시장은 한국 프랜차이즈 기업의 경쟁력을 확인할 수 있는 역할과 글로벌 브랜드로 성장 가능한 역량을 가지고 있는지에 대한 시험장의 역할을 기대할 수 있다.

한류의 확산을 살펴보면 중국의 경우 2018년 현재 가장 인기 있는 한국 제품·서비스·콘텐츠 중 한국음식은 49.4%로 뷰티 제품, 드라마, 한류스타에 이어 4번째로 조사되었으며, 일본의 경우 한국음식이 46.6%로 가장 인기 있는 한류로 조사되었다. 아시아 지역에서 총 음식 이용 금액 대비 한식 소비 비중은 43.6%로 매우 높은 선호도를 나타내고 있다. 특히 한식에 대한 호감을 가진 비중은 70.1%로 한식에 대한 높은 시장성을 보여주고 있다(한국국제문화교류진흥원, 2019). 이러한 한류의 확산은 한국 기업들의 해외진출에 도움을 주고 있으며, 브랜드 인지도에 도움을 받고 있다.

설빙은 2013년은 카페 출점이 급속하게 감소하면서 시장 포화를 우려하던 시기에 사업을 개시했지만, 국내 소비자에게 ‘코리안 디저트 카페’라는 새로운 범주를 제시하며 급속한 성장을 보였다. 한국 커피전문점은 2006년 1,254개에서 2011년 말 12,381개로 급격하게 성장하였지만, 2012년을 넘어서면서 그 성장세가 급격하게 감소하고 있었다. 설빙은 이러한 시기에 프랜차이즈 사업을 시작하여 2014년 기준 449개 신규매장을 출점하면서 식음료 업체 프랜차이즈 중 가장 높은 가맹점 증가율을 기록할 만큼 급격하게 성장하였다. 이는 설빙이 기존 커피전문점과 달리 빙수를 필두로 하는 ‘코리안 디저트 카페’라는 새로운 범주를 제시하였고 소비자

또한 설빙을 기존 커피전문점과 다른 새로운 형태의 시장으로 받아들였기 때문으로 판단된다.

2015년 이후 설빙은 국내시장이 포화되었다고 판단하고 적극적으로 해외시장 진출을 시작하였으나 많은 국가에서 성공하지 못하고 있다. 설빙은 해외시장에 진출중인 국내 프랜차이즈 중 여름용 상품이라는 팔빙수의 한계에도 불구하고 한류열풍의 도움을 받아 중국, 태국, 일본, 필리핀, 캄보디아, 호주, 캐나다, 쿠웨이트 등 빠르게 해외로 진출하였다. 하라주쿠에 개장한 일본 지점의 경우 대기열이 6~7시간에 달하기도 할 만큼 인기를 끌었다. 그러나 설빙의 해외진출이 항상 성공적인 것만은 아니었다. 중국의 경우 설빙을 모방한 짝퉁 메이커가 난립하고 심지어 상표권 자체를 중국 업체에 빼앗기면서 단 두 개의 지점만을 운영하고 있을 만큼 어려움을 겪고 있다. 필리핀, 캄보디아, 호주, 캐나다에서는 전면 철수하고 나 한두개의 매장만을 겨우 운영하고 있을 뿐이다.

이처럼 설빙은 이미 포화된 것으로 평가받던 한국 카페 시장에 후발주자로 진입하여 큰 성과를 달성하였다. 하지만 해외시장 진출에서는 일본과 태국을 제외한 대부분의 나라에서는 부진을 면치 못하고 있다. 국내 시장에서 선발주자들을 물리치고 큰 성공을 거둔 프랜차이즈가 해외시장 진출에 부진한 이유를 파악하는 것은 프랜차이즈의 해외진출 전략 연구에서 유의한 시사점을 제시해 줄 것이라 생각한다.

본 연구는 프랜차이즈 기업들 중 설빙의 해외진출 전략에 대하여 살펴보고 설빙이 진출한 해외시장들의 사례를 분석함으로써 그들의 진출 및 현지화 전략에 대하여 살펴보는 데 주안점을 두고자 한다. 이를 바탕으로 프랜차이즈 시스템으로 해외시장에 진출할 때 유효한 성공전략은 무엇인지 알아보며, 또한 실패한 사례의 전략적 문제점을 분석하여 프랜차이즈 기업의 해외진출에 따른 전략을 제시하는데 본 연구의 목적을 두고자 한다.

제2절 연구의 범위와 방법

본 연구는 다양한 해외진출 방식 중 프랜차이즈를 통한 진출을 사용하였을 때 가지게 되는 전략적 이점에 관한 이론적 배경과, 한국 프랜차이즈 시장에 대한 현황 및 해외 시장에 대한 현황을 살펴보기 위해 국내외 통계자료, 참고서적, 관련 논문 등 문헌연구를 진행하였다. 다만 설빙은 비상장기업으로서 정량적인 통계자료를 구할 수 없기에 관련 논문, 한국프랜차이즈협회, 보도자료 등을 연구 자료로 활용하였다.

본 연구의 구성 체계는 다음과 같다. 제1장은 연구의 배경 및 목적 그리고 범위와 방법을 제시하여 연구의 개략적인 흐름을 제시하고자 한다. 제2장은 이론적 배경으로 프랜차이즈 산업에 관한 정의 및 관련이론 등 기존연구를 살펴보고자 한다. 제3장은 한국 프랜차이즈산업의 특징 및 일본과 중국의 프랜차이즈 현황을 살펴보며 연구대상으로 설정한 설빙의 현황에 대하여 살펴보고자 한다. 제4장에서는 한국 프랜차이즈 기업인 설빙의 성공사례 및 실패사례 분석을 통하여 프랜차이즈 기업의 해외진출에 대한 전략적 대응방안을 살펴보며, 이에 따른 시사점 및 유의점을 제시하고자 한다. 제5장은 본 연구의 결론으로 상기한 연구결과를 요약하고 본 연구에 있어서 한계점과 향후 연구과제에 대하여 제시하고자 한다.

제 2 장 이론적 배경

제1절 해외진출 유형과 업종별 차이

1. 기업의 해외진출 유형

Ricky W. Griffin, MikeW. Pustay(2017)²⁾는 일반적인 기업의 해외진출 유형을 수출, 라이선싱, 프랜차이징, 계약생산, 위탁경영계약, 턴키프로젝트 그리고 해외직접투자로 분류하였다. 수출은 상품이나 서비스를 다른 나라로 내보내는 것이다. 수출은 매우 널리 쓰이는 방법으로 2012년 기준으로 세계 상품 수출 총액은 총 경제 활동의 26%로 18조4천억 달러에 달한다. 한편 서비스 수출은 총액 4조 4천억 달러이다. 국제 라이선싱은 기술, 특허, 작업방식, 브랜드, 저작권, 상표와 같은 지적재산권의 사용을 양도하거나 임대해주는 라이선서(licensor)와 이의 사용 대가로 사용료를 지불하는 라이선시 licensee)로 구성된다. 국제 프랜차이징(franchising)은 특별한 형태의 라이선싱이다. 이는 프랜차이지(franchisee)라 불리는 사업가 혹은 기업이 프랜차이저(franchisor)에게 수수료를 지불하고 그 명의로 사업을 운영하는 것이다. 프랜차이저는 라이선서에 비해 더 많은 통제를 할 수 있는 동시에 상표권, 운영 시스템, 제품 명성, 광고, 훈련 등 더 많은 지원을 해 준다. 계약생산은 필요로 하는 생산의 전부 또는 대부분을 다른 기업에 위탁하는 것이다. 이는 생산에 필요한 금융자원이나 인적자원 등을 절감할 수 있다. 경영계약은

²⁾Ricky W. Griffin, MikeW. Pustay(2017). International Business: A Managerial Perspective (8th Edition)

금전적 보상을 대가로 약정된 기간 동안 한 회사가 다른 회사에게 경영 지원과 같은 다양한 서비스를 제공하는 것을 의미한다. 턴키 프로젝트는 설계, 시공, 장비의 설치와 같은 공사의 전 과정을 책임지고 끝낸 후 발주자에게 모두 넘겨주는 방식이다. 이상의 방식은 전부 공장이나 설비 투자 없이 해외시장에 진출하는 방법이다.

이와 달리 현지 국가에서 자산에 대한 소유권을 확보하면서 직접적으로 통제할 수 있는 진출방법이 있다. 이는 많은 기업들이 선호하는 방법이다. 많은 기업들은 해외직접투자(foreign direct investment: FDI)를 이용하여 사업 통제권을 확보하고 미래의 잠재적 이익을 기대한다. 기업 입장에서 통제권의 확보는 매우 중요하다. 해외직접투자는 신설투자, 인수전략, 합작투자 등의 3가지 방법으로 나눌 수 있다. 신설투자(greenfield)는 기업이 부지를 매입하거나 임대하여 시설을 건설하고 관리자와 직원을 고용하거나 본사에서 파견하여 운영하는 사업을 의미한다. 인수 전략은 해외 현지의 기존 기업을 인수하는 것이다. 인수 작업은 은행이나 법률가, 인수합병 전문가와 같이 수많은 사람이 관여하는 복잡한 절차를 가지고 있다. 하지만 현재 운영 중인 기업을 소유하게 됨으로써 인수자는 피인수 기업의 공장, 시설, 직원은 물론 기술과 브랜드 그리고 유통망의 통제권을 즉시 확보할 수 있다는 장점이 있다. 마지막으로 합작투자는 두 개 이상의 기업이 상호 이익을 위해 공동으로 특정기업의 운영에 참여하는 투자방식이다. 다음 <표 1>은 기업의 해외진입 방법들과 그 장단점을 정리한 것이다.

<표 3> 기업의 해외진입전략

방법	장점	단점
수출	상대적으로 낮은 재무 노출 점진적인 시장 진입 가능 현지 시장에 대한 지식 습득 외국이 투자에 대한 규제 회피	관세 및 비관세 장벽에 취약 물류의 복잡성 유통업체와 충돌 가능
라이선싱	낮은 재무 위험 시장 잠재력 평가비용 낮음 외국인 투자 규제 회피 관세 및 비관세 장벽 회피 라이선싱으로부터 현지 정보 획득	제한된 시장 기회 및 이익 라이선싱에 대한 의존성 라이선싱과의 충돌 가능성 미래의 경쟁자를 만들 가능성
프랜차이징	낮은 재무 위험 시장 잠재력 평가비용 낮음 외국인 투자 규제 회피 관세 및 비관세 장벽 회피 라이선싱보다 높은 통제권 프랜차이징으로부터 현지 정보 획득	제한된 시장 기회 및 이익 프랜차이징에 대한 의존성 프랜차이징과 충돌 가능성 미래 경쟁자를 만들 가능성
계약생산	낮은 재무 위험 생산에 필요한 자원 최소화 가치사슬상 다른 부분에 자원 집중 가능	통제의 미약 잠재적 학습효과의 감소 홍보 문제
위탁경영계약	전문영역에 회사의 자원 집중 가능 최소의 재무적 노출	제한된 잠재 수익성 독점적 지식과 기술 유출 가능성
턴키 프로젝트	전문영역에서 회사의 자원 집중 가능 장기 운영의 위험 회피	재무 위험 건설 위험
해외직접투자 -신설투자 -인수전략 -합작투자	높은 수익 잠재성 운영 통제의 유지 현지 시장에 대한 지식 습득 관세 및 비관세 장벽 회피	큰 자금 및 경영 투자 필요성 높은 정치적 위험에 노출 외국인 투자에 대한 규제에 취약 매우 큰 관리의 복잡성

출처: Ricky W. Griffin, MikeW. Pustay(2017). International Business: A Managerial Perspective (8th Edition)

2. 서비스업의 특성과 해외진출에 미치는 영향

이유재(2019)³⁾는 무형성, 비분리성, 이질성, 소멸성을 서비스의 기본적인 특징이라고 정리하였다. 무형성은 형태가 없다는 것을 의미한다. 서비스는 누구에게나 보이는 형태로 제시할 수 없으며 물체처럼 만지거나 볼 수 없기 때문에 그 가치를 파악하거나 평가하는 것이 어렵다. 비분리성은 생산과 동시에 소비가 발생하는 특징을 의미한다. 서비스는 서비스 제공자에 의해 생산되며 동시에 고객에 의해 소비되는 성격을 가진다. 제품은 생산과 소비가 분리되어 먼저 생산한 후 판매되고 나중에 소비하지만, 서비스의 경우는 생산과 동시에 소비가 발생하기 때문에 고객이 서비스 생산과정에 참여하는 경우가 많다. 따라서 고객과 직원의 상호작용이 발생한다. 그리고 다른 고객도 과정에 참여하므로 이들이 형성하는 분위기가 서비스 내용이 될 수 있다. 또한 고객들이 참여하기 때문에 집중화된 대량생산체제를 구축하기 어렵다. 이질성은 서비스의 생산 및 제공과정에 가변적 요소가 많기 때문에 한 고객에 대한 서비스가 다음 고객에 대한 서비스와 다를 가능성이 높다는 것을 의미한다. 소멸성은 제품이 판매되지 않은 경우 재고로 보관할 수 있는데 반해 판매되지 않은 서비스는 사라지는 특성을 말한다. 서비스는 재고와 저장이 불가능하기 때문에 재고 조절이 어렵다. 구매한 서비스라 하더라도 보통 1회로서 소멸하며 동시에 서비스의 편익도 사라진다. 반면 제품은 구입한 후 상품의 물리적 형태가 존재하며 반복 사용할 수 있다.

외식업 해외진출 유형과 현지매장 유형을 해외진출유형으로 고찰하면, 마스터 프랜차이즈와 국제 가맹점 진출은 프랜차이즈 유형에 해당하며,

3) 이유재(2019), 서비스 마케팅, 학현사(과주)

직접 직영점 진출은 신설투자, 기술전수 및 단순 기술이전은 라이선싱, 합작 투자 진출은 합작투자, 직접 직영점 진출은 신설투자, 기술전수(기계수출)은 수출로 볼 수 있다. 이에 의하면 외식업은 대부분 국제 프랜차이즈와 라이선싱 방식으로 해외에 진출하며, 신설투자, 합작투자, 수출 방식 채택빈도는 낮게 나타남을 확인할 수 있다.

이렇게 프랜차이즈와 라이선싱에 치중한 해외진출방식은 외식업이 서비스라는 특징에 의한 것이라고 해석할 수 있다. 서비스의 무형성, 비분리성, 소멸성이라는 특징은 제조업에서 많이 사용하는 완제품 및 반제품 등의 수출, 계약생산, 경영계약, 턴키프로젝트 유형 해외진출을 어렵게 한다. 따라서 대다수 외식업의 해외진출은 국내에서와 마찬가지로 프랜차이즈나 라이선스를 통해 간접적으로 진출하거나, 직영 및 합작투자를 통해 직접 진출하는 방법을 주로 사용하는 것으로 해석할 수 있다.

제 2 절 프랜차이즈의 정의

1. 프랜차이즈의 정의

프랜차이즈란 일반적으로 일정투자에 의해 매장이 설립된 후, 사업을 운영하도록 지원하고, 그로 인해 이익을 보장해 주는 특별한 방식을 의미한다.⁴⁾

한국에서 프랜차이즈는 가맹업 또는 가맹사업이라는 용어로 지칭하며, 가맹사업 진흥에 관한 법률에 따르면 “가맹사업이란 가맹본부가 가맹점

4) 오세조 외, 소비자지향적 유통관리(2015)

사업자로 하여금 자기의 상표, 서비스표, 상호, 휘장(徽章) 또는 그 밖의 영업표지[이하 "영업표지(營業標識)"라 한다]를 사용하여 일정한 품질기준이나 영업방식에 따라 상품(원재료 및 부재료를 포함한다) 또는 용역을 판매하도록 하면서 이에 따른 경영 및 영업활동 등에 대한 지원·교육과 통제를 하고, 가맹점사업자는 이에 대한 대가로 가맹본부에 금전을 지급하는 지속적인 거래관계를 말한다."⁵⁾고 정의하고 있다.

2. 프랜차이즈의 특성

프랜차이즈의 특성을 살펴보면 다음과 같이 설명할 수 있다. 첫째, 프랜차이즈 시스템은 시장과 권한을 제한하는 유통형태이다. 프랜차이즈 계약상에 표명된 규정에 의하면, 양방은 그들 사이에 있는 시장을 변경하거나 제한할 수 있다. 둘째, 상품 및 서비스의 동질성이다. 프랜차이즈 시스템은 독립적 경영자와 사업주체들로 구성되어 기능과 역할을 분담하지만 소비자는 시스템 전체를 동질적인 것으로 인식하고 있다. 셋째, 종합적인 시스템 관리이다. 독립사업자인 가맹점으로 구성된 전체 시스템의 유지 및 관리를 위해서는 가맹본부의 자원과 역량이 핵심적이다. 가맹본부는 환경변화에 대응할 수 있는 마케팅전략이나 교육훈련 프로그램을 개발하여 지속적인 지원, 지도 및 통제를 실시하여야 한다. 넷째, 프랜차이즈는 파트너십을 근간으로 성립된다. 프랜차이지와 프랜차이지간의 관계가 정상적으로 관리되지 않는다면 분쟁이 발생할 가능성이 높아지며 이는 프랜차이즈의 성과가 낮아지는 결과를 가져오게 된다.

5) 가맹사업 진흥에 관한 법률 제2조(정의)

3. 프랜차이즈의 장단점

1) 프랜차이즈의 장점

프랜차이즈는 자본을 달리하는 독립사업자들이 상호 유기적인 협력체계를 통해 동일 자본 하에 운영되는 직영점과 유사한 효과를 발휘할 수 있다. 즉 가맹본부는 상품, 서비스, 개발시스템 운영 및 유통을 맡고, 가맹점은 고객 판매를 맡아 기능을 분담한다. 소비자에게는 마치 하나의 회사가 운영되고 있는 것 같은 이미지를 주게 된다. 동일 자본의 기업체와 같은 수준의 경영효율을 가맹본부와 가맹점 모두 얻게 되는 것이다. 가맹본부 입장에서는 현지 시장의 정보수집과 분석에 유리한 가맹점사업자를 선정함으로써 시장정보에 대한 탐색비용을 절감할 수 있다. 또한 가맹본부가 사업 확장을 추진하는데 있어 발생할 수 있는 여러 가지 위험들이 분산 되어 리스크를 줄일 수 있다. 그리고 비교적 적은 자본과 최소의 인력으로 짧은 시간 내에 새로운 시장을 개척하거나 진입할 수 있으며, 이를 통해 규모의 경제를 획득할 수 있다. 즉 가맹점은 가맹본부가 형성한 기업 및 상표이미지를 공유할 수 있다. 그리고 경영과 마케팅 활동 전반에 걸쳐 전문적이고 체계적인 지도를 받을 수 있으며 가맹 본부는 가맹점들의 경영성과를 공유할 수 있다. 또한 직영점 신설에 소요되는 자본 조달이나 경영의 부담 없이 점포망을 빠르게 확장하여 유통량을 증대시킬 수도 있으며, 가맹점으로부터 로열티 수입과 유통수입을 얻을 수 있다.

2) 프랜차이즈의 단점

프랜차이즈는 가맹본부와 가맹점이 서로 공동의 이익을 추구하며, 상호 협력하여 수익을 극대화 할 수 있는 장점을 가지고 있다. 하지만 정

상적으로 이러한 협력이 이루어지지 않거나, 일방의 경영이 악화되었을 때 피해를 함께 입을 수 있다. 특정가맹점의 경영부진이나 실패는 가맹본부의 이미지 실추나 신용악화로 이어져 가맹본부의 경영에 악영향을 미칠 수 있다. 또한 오너리스크가 발생하거나, 가맹본부의 경영부실이나, 일방적인 판매정책 변경, 지속적인 지원 부족 등은 가맹점에게 피해를 가져오게 된다.

제 3 절 프랜차이즈의 유형

1. 마스터 프랜차이즈

마스터 프랜차이즈는 가맹본부가 가맹점사업자에게 지정 지역 내의 독점적인 프랜차이즈 경영권을 부여하는 것이다. 이 권한을 부여받은 가맹점사업자가 ‘서브 프랜차이즈’로서 다시 그 지역에서 가맹점을 모집하여 영업권을 부여하고 서비스를 제공하는 방식이다. 이 경우 ‘서브 프랜차이즈’는 가맹본부가 요구하는 판매조건, 가맹점 지원조건을 충족시켜야 한다. 일정지역 내에서의 가맹점 모집권, 계약 및 운영지원의 권한을 가진다. 마스터 프랜차이즈는 가맹본부의 자본 및 시간투입이 가장 적은 방식으로 서브 가맹본부의 권한이 크다. 따라서 제휴 협력 능력과 신뢰가 검증된 가맹점 사업자에게 주로 사용된다. 이는 현재 다국적 프랜차이즈의 주요 방식 중의 하나가 되고 있다. 마스터 프랜차이즈의 특징은 사업을 신속하게 확장할 수 있다. 가맹본부는 직접 각 가맹자를 관리, 감독할 필요가 없다. 프랜차이즈 권한을 부여받은 서브 가맹본부가 현지시장 특성에 따라 프랜차이즈 사업을 전개한다. 이 유형은 서브 가맹점사업자에

게 가맹점포 개설에 관한 권한을 포괄적으로 위임하는 일종의 ‘수권방식’이다. 통제정도는 가장 약하다고 볼 수 있다. 곧 가맹본부는 가맹점에 대한 직접 통제가 아닌 서브 가맹본부를 이용한 간접통제 형태를 취하고 있지만, 제3자는 계약관계로 직접 연결된다. 그러나 서브 가맹점사업자는 일반적으로 자기 가맹점을 운영한다. 이러한 수직적 유통 시스템은 서브 가맹본부에게 과도하게 의존하게 되어 프랜차이즈 계약의 집행을 보증할 수 없고 프랜차이즈 수익을 혼자 가질 수 없기 때문에 경영효율이 저하되는 등 여러 가지 문제들이 생길 수 있다는 단점이 있다.

2. 지역개발 프랜차이즈

지역개발 프랜차이즈는 가맹점사업자와 현지 가맹점사업자가 기본협의를 체결하고 가맹점사업자에게 특정기간, 특정지역 내에서 규정한 양의 가맹점 개설권을 부여하는 방식이다. 이 경우 권리를 부여 받은 현지 가맹점사업자는 프랜차이즈 경영권을 다시 양도할 수 없다. 특정지역에 대한 개발권을 취득하기 위해 일정한 비용을 지불해야 하며 또한 개발계획을 준수하여야 한다. 가맹점사업자는 개발수수료를 지급하고 일정지역에 대한 개발권을 매입하여 그 지역에 대한 개발소유권을 가지며 규정된 숫자의 가맹점을 운영하고 관리 직원을 고용하여 점포를 관리한다. 제한된 점포 개설권이 주어지는 것 이외 그 밖의 사항에 대해서는 가맹점사업자와 협의해야 한다. 만약 가맹점사업자가 약정대로 해당지역을 개발하지 못하면 프랜차이즈 계약을 취소하고 프랜차이즈의 권리를 박탈할 수 있다. 지역개발 프랜차이즈는 가맹점사업자가 서브 가맹본부가 되어 가맹점을 모집한다는 점에서는 마스터 프랜차이즈와 유사하지만, 점포개설수의 제한이 없는 마스터 프랜차이즈보다는 점포 개설 수가 제한되어 있

어 프랜차이즈의 자율권이 약하다고 볼 수 있다. 가맹본부 입장에서는 지역 개발자에게 그 밖의 부분에 관한 관리책임을 위탁하여 가맹점과의 충돌을 피할 수 있으며, 프랜차이즈 성장률에 비해 점포 확장 속도가 빨라 짧은 기간에 기업이 성장을 이룰 수 있어 보급이 확대되고 있다. 지역개발 프랜차이즈는 가맹본부가 빠른 기간 내에 사업의 규모를 확대하는 효과를 볼 수 있다. 단기간에 브랜드 확장의 목적을 이룰 수 있을 뿐만 아니라 프랜차이즈도 자신의 투자개발능력을 발휘할 수 있다. 그리고 가맹본부는 갈등과 감시비용을 최소화하기 위해 지역개발자에게 그 밖의 부분에 관한 관리책임을 위탁하며, 이를 통해 가맹점주와의 협조관계를 개선할 수 있다

3. 합자 프랜차이즈

합자 프랜차이즈는 법인자격을 갖춘 외식가맹본부가 진출국의 프랜차이즈와 공동출자하여 손익을 분담하는 합자기업을 설립한 후, 가맹점을 공동으로 경영하는 방식이다. 복수 또는 그 이상의 파트너가 가맹점을 공동으로 운영하는 방식이다. 파트너 간 협력으로 시너지 효과가 클 수도 있지만 쌍방 간에 이해가 충돌되거나 갈등이 생길 경우에는 일관된 가맹점 운영이 어려워지는 단점이 있다. 이 방식은 합자투자 방식을 기본으로 하고 있기 때문에 선진 경영노하우의 습득, 관련 지식과 경험축적에 유리해 중국정부가 프랜차이즈 도입 초창기에 적극 권장했던 방식이다. 중국에 진출한 외식 프랜차이즈 기업들이 많이 적용했던 방식이다.

4. 권한이양형 프랜차이즈

권한이양형 프랜차이즈는 제품 흐름을 원활하게 하는 유통활동 전반에 걸친 통제를 일관되게 유지하기 위해서, 그리고 그러한 통제의 효율화를 유지하기 위해서, 공급업체들은 도매상과 소매상에게 권한을 이양해야 한다. 권한이양형 프랜차이즈에서 초점은 취급하는 제품이 무엇이냐에 있으며 이러한 종류의 권한 이양은 제조업체는 물론 도매상 수준에서도 이루어질 수 있다.

제 4 절 프랜차이즈 선행 연구

Gatignon과 Anderson(1986, 1988)은 기업의 해외시장에 대한 진입방식의 선택은 통제능력과 관계가 있으며, 통제권은 소유구조(ownership structure)와 정(+의 상관관계가 있으며 위험(risk)과는 부(-)의 상관관계가 있다고 하였다. 이러한 통제능력의 정도에 따라 통제비용의 차이가 있고 통제 정도가 강한 기업일수록 통제비용이 적은 단독투자방식을 선호하게 된다고 하였다.

Hennart(1988)에 의하면, 기업이 중간재 시장에서의 시장불완전성에 따른 거래비용을 회피하기 위해 시장을 통하기 보다는 소유지분을 통한 방식을 추구하게 된다고 하였다. 중간재 시장의 불완전성에 기인한 시장의 실패로 기회주의적 행동의 가능성이 감소하면 다국적 기업들은 합작투자를 선택하게 된다는 것이다.

Contractor와 Kundu(1998)는 프랜차이즈를 활용한 해외시장 진출 방법은 지분을 소유하지 않는 형태의 해외시장 진출형태로서 경영계약보다 통제권이 약하며, 물적 자산에 대해서는 통제권을 가지고 있으며, 기술적 자산에 대해서는 약한 통제권을, 일상적인 경영에 대한 통제권은 가지지

못한다고 하였다.

강창동 외(2015)는 국내 프랜차이즈 기업이 해외진출하게 된 원인으로 내수시장의 성장정체 및 규제강화, 내수시장에서의 경쟁격화, 해외시장의 규모 확대와 더불어 우리산업에 대한 우호도 제고 등의 요인으로 분석하였다. 또한 해외진출 실패 요인으로 파트너의 졸속 선정 및 파트너와의 공감대 형성의 실패가 주된 요인인 것을 확인하였다.

송인걸과 이병희(2017)는 외식기업의 해외시장 진입모드 선택에 관하여 실증분석 하였는데, 직접진출 및 합작투자, 마스터 프랜차이즈, 국제가맹점 및 기술전수로 본사의 통제수준을 구분하였다. 국가의 지적재산권 보호 제도가 미흡할수록, 한류문화의 영향이 큰 국가에 진입할 경우 통제력이 큰 진입모드를 활용할 것이라는 가설을 지지하였다.

하성지와 김면(2015)은 한국 떡볶이 브랜드의 중국진출 시 소비자의 브랜드 개성 선호도 조사 분석을 실시하였으며, 기업별 브랜드 개성의 중요도에 대한 특성연구를 진행하였다. 그 결과 문화차이에 따라 소비자의 브랜드 개성에 대한 선호도가 달랐으며, 중국 시장 진출 시 브랜드 개성을 색상, 형태, 서체 등을 통해 현지화 하여 중국 사람들이 선호하는 브랜드 개성을 잘 전달해야 한다고 하였다.

엄성필과 이동일(2011)은 베트남 프랜차이즈 시장에 대하여 분석하면서 프랜차이즈 기업의 성공요인으로 각 기업들이 자신들에게 맞는 마케팅 전략을 전개하였으며, 선발 주자 이점을 최대한 활용하고, 과학적 시장조사를 통한 현지화, 철저한 위생안전관리, 선직영, 후가맹 전략이 활용되었다고 하였다.

한상호 외(2014)는 창업과 동시에 국제화를 추구하는 본 글로벌 기업의 사례를 분석하였는데 경영자는 먼저 해외 진출에 적극적이며, 이를 위해 창조적이고 실용적인 마인드가 필요하며, 창업자와 기업에 있는 직

원 모두 학습지향적이며, 기술지향적이어야 하며, 차별화된 원천기술을 보유하여야 하며, 넷째 주변의 환경을 끊임없이 살펴보고 고려하여야 한다고 제시하였다.

진성민과 강인원(2015)는 프랜차이즈 제휴 운영에 대하여 본사와 가맹원의 갈등이 가맹원의 갈등행동에 미치는 영향에 대하여 연구하였다. 관계적 갈등요인 중 목표불일치가 문제해결행동에, 운영적 갈등요인 중 투입자원의 불균형이 적극적 공격행동에 가장 많은 영향을 미쳤다고 하였다. 국내 프랜차이즈보다 글로벌 프랜차이즈에서 파트너간 갈등이 적으며, 갈등의 해결에 있어 협력적으로 해결되고 있다고 하였다.

제 3 장 한국 프랜차이즈 현황과 해외진출 유형

제 1 절 한국, 일본, 중국 프랜차이즈산업의 현황

1. 한국 프랜차이즈산업의 현황

한국의 프랜차이즈는 1977년 림스치킨이 신세계백화점 안에 1호점을 개점하면서 시작되었다. 또한 1979년 커피전문점 난다랑이 서울 동숭동 샘터빌딩에 개점하면서 프랜차이즈 태동기가 형성되었다.(매일경제, 2011) 하지만 현대적 프랜차이즈 기업이 본격적으로 시적된 것은 1979년 롯데리아가 롯데1번가 지하에 점포를 개설한 것을 시초로 현재는 다양한 업종에 폭넓게 활용되고 있다.

외국 브랜드 프랜차이즈 가맹점이 시작된 것은 1980년 홍우건설이 미국 빅보이와 제휴해 명동에 아메리카나 1호점을 열은 것을 시초로 하여 1984년 협진양행이 버거킹을, 한양식품이 KFC를 들여왔으며, 동년 웬디스 코리아가 미국 웬디스와 합작법인을 설립하여 12월 서울 을지로 2가에 1호점을 개설하였다. 1985년 피자헛 1호점이 이태원에 문을 열었으며, 맥도날드의 경우 1989년 압구정동에 1호점을 개설하여 국내 영업을 시작하였다.(매일경제, 2011)

프랜차이즈 기업 중 일상생활에서 가장 많이 접하게 되는 편의점의 경우 1989년 세븐일레븐 1호점(올림픽선수촌점)을 시작되었는데 이는 미국보다 60년, 일본보다 20년 늦게 도입된 것이다.

한국 프랜차이즈 가맹본부 수는 2013년 2,973개에서 2018년 4,882개로

년 평균 10.5%씩 증가해 왔으며, 이는 가맹점의 년 평균 증가율인 5.5%와 비교하여 가맹점수가 증가하는 수치보다 가맹본부가 증가하는 속도가 빠른 것을 확인할 수 있다.

<표 4> 2013~2018년 프랜차이즈 가맹본부, 브랜드, 가맹점 수 현황

구 분	2013	2014		2015		2016		2017		2018		총 계 (B/A)
	개수 (A)	개수	증감율	개수	증감율	개수	증감율	개수	증감율	개수 (B)	증감율	
가맹 본부	2,973	3,482	17.1%	3,910	12.3%	4,268	9.2%	4,631	8.5%	4,882	5.4%	164.2%
브랜드	3,691	4,288	16.2%	4,844	13.0%	5,273	8.9%	5,741	8.9%	6,052	5.4%	163.9%
가맹점	190,730	194,199	7.2%	208,104	5.2%	218,997	4.2%	230,955	5.5%	243,454	5.4%	127.6%

전체 프랜차이즈 가맹점 수는 243,454개로 그 중 외식업이 117,202개(48.1%), 편의점 등 도소매업이 71,230개(29.3%), 서비스업이 55,022개(22.6%)로 조사되어, 프랜차이즈를 선택한 사람 중 48.1%가 외식업에 종사하고 있는 것으로 나타났다. 또한 외식업을 선택한 가맹점들은 치킨의 가맹점 수가 가장 많았으며(24,602개), 그 뒤로 한식(18,934개), 기타 외식(15,736개), 커피(13,931개), 분식(8,495개) 순으로 조사되었으며, 증가율은 치킨(0.8%), 한식(11.0%), 기타 외식(14.0%), 커피(10.0%), 분식(12.9%)로 나타나 가맹점 비율과 다른 모습을 보였다.⁶⁾

2. 일본 프랜차이즈산업의 현황

6) 공정거래위원회, 보도참고자료, 2019

일본에서 중소기업청에서는 프랜차이즈를 ‘일반적으로 본부 사업자가 가맹에게 특정 상표, 상호 등을 사용할 수 있는 권리를 부여하며, 회원의 물품판매 서비스제공, 기타 사업 경영에 대한 통일적인 방식으로 통제, 지도, 원조를 실시하여, 이 대가로 회원들이 본부사업제에게 돈을 지불하는 사업 형태’라고 정의하고 있다.

일본시장에 세계적인 외식체인이 본격적으로 진출하기 시작한 때는 1971년부터이다. 일본 프랜차이즈 시장은 매년 10% 이상의 높은 성장률을 나타내고 있으며, 해외 유명 레스토랑체인의 출점 전략으로 프랜차이즈 시스템이 도입되면서 일본적 체인화시스템이 성장하는 발판이 되었다. 사단법인 일본프랜차이즈체인협회가 매년 발표하는 ‘JFA프랜차이즈체인통계조사’(2014)에 따르면 일본 프랜차이즈시장·규모는 24조1337억 엔, 체인 수는 1,321개, 직영점과 가맹점을 모두 합친 총점포수는 25만 9,124개다. 업종별 프랜차이즈 체인본부는 외식업이 가장 많은 562개, 서비스업이 415개, 소매업이 344개로 여기엔 편의점 브랜드 26개도 포함된다.(식품외식경제,2016), 일본의 경우 상위 5개 프랜차이즈 브랜드는 1위 맥도날드(연 매출 약 2810억 엔), 스타벅스(약 1489억 엔), Yam Brand(약 1400억 엔), 다든 레스토랑(약 628억 엔 · Darden Restaurants Inc), 오토그릴 스파(약 627억 엔) 순이다. 이 가운데 4위까지는 모두 미국 프랜차이즈 브랜드고 오토그릴 스파만 이탈리아 브랜드다. 일본 외식시장의 프랜차이즈와 개인업소의 연 매출 규모는 각각 14조3천억 엔, 3조6천억 엔으로 프랜차이즈의 매출이 약 4배 정도 많다. 이중에서도 프랜차이즈 매출의 대부분은 미국 브랜드가 가져가고 있다. 2018년의 경우 매출액은 26조 2,118억엔, 체인 수는 1,328개로 2014년과 비교하여 4개가 늘었지만 전년 대비 11개의 체인이 감소하였으며, 총점포수는 26만 4,556개로 증가하였다.(JFA, 2018)

<표 3> 2018년 일본 프랜차이즈 현황

	체인수		점포수			매출액(백만엔)		
	체인수	증감	점포수	증감	전년비	매출액	증감	전년비
총계	1,328	-11	264,556	1,066	100.4%	26,211,796	651,994	102.6%
소매업	331	-8	110,245	537	100.5%	18,582,597	397,003	102.2%
편의점	18	-4	58,340	384	100.7%	11,263,479	238,239	102.2%
외식업	568	-8	57,743	-811	98.6%	4,268,819	74,886	101.8%
서비스업	429	5	96,568	1,340	101.4%	3,360,380	180,105	105.7%

출처) JFA 2018년도 'JFA 프랜차이즈 체인 통계조사

3. 중국 프랜차이즈산업의 현황

중국은 1979년 미국과 수교한 후 점차 개혁개방정책을 실시하였으며, 중국의 프랜차이즈 사업이 시작된 것은 1984년 피에르 가르맹이 진출한 것으로 보고 있다. 1990년대 이후 호텔 음식료, 교육 등 다양한 분야에서 프랜차이즈 업체들이 생겨났으며, 중국 프랜차이즈 산업은 처음 KFC, 맥도날드 등 글로벌 업체들에서 출발한 후 유명 음식점인 쉐nju더(全聚德) 등 중국 업체들이 프랜차이즈 방식을 도입했으나 전반적으로 이해가 낮아 프랜차이즈 산업에 대한 학습과 전망이 진행됐다. 이후 중국 정부가 '프랜차이즈 관리 시범 방법'을 발표하고 중국프랜차이즈협회가 결성되면서 본격적인 성장기를 맞았으나 프랜차이즈 업체들이 난립하는 경향을 띠며 다시 정부가 나서 2007년 5월 1일 '상업프랜차이즈 관리조례'를 발표하면서 산업 구조조정이 진행됐다. '관리조례'는 중국 프랜차이즈 경

영범위, 정보노출, 법적 책임 등을 명시하고 있으며, 프랜차이즈 등록관련 ‘관리조례’에 의거하여 제정된 ‘상업프랜차이즈등록관리방법’의 개정법을 2012년 12월부터 시행하고 있다. 또한 프랜차이즈 사업자와 프랜차이즈 가맹자의 합법적 권리와 이익을 보호하기 위해 ‘관리조례’에 의거하여 ‘상업프랜차이즈사업정보공시관리방법’ 개정법을 2012년 4월부터 시행하고 있다. 외국기업이 중국에서 프랜차이즈 영업을 하기 위해서는 중국에 독자 또는 합자형태의 외국인투자기업을 설립하고 프랜차이즈 상표를 등록해야 하며, 기업 설립 후 2개 이상의 직영점을 1년 이상 운영한 실적이 있어야만 가맹점 모집이 가능하다. 중국에서는 ‘특허경영(特許經營)’이라고 불리는 프랜차이즈 산업은 2000년부터 KFC 등이 직영점을 개설하면서부터 본격적으로 시작되었으며, 중국의 경우 계약 문화가 한국과 다른 점이 사업 진출시 유의할 점으로 꼽히고 있다.

중국 상무부에 등록된 프랜차이즈 기업 수는 2016년 3,162개로 이중 중국 전체를 대상으로 영업활동을 하는 프랜차이즈 기업은 2,331개로 조사되었다. 그 중 소매업이 37%, 외식업 31%, 기타 서비스업 13% 순으로 나타났으며, 소규모 프랜차이즈가 대다수를 차지하고 있다.(KOTRA, 2016) 중국에 진출한 커피전문 프랜차이즈의 경우 유럽 및 미국계, 대만계, 한국계 브랜드가 다른 경영방식을 나타내고 있다. 유럽 및 미국계의 경우 여러 개의 재단이 공동 출자하는 방식으로 많은 자금이 유입되어 빠른 속도로 확장하며, 대만계의 경우 몇 개의 큰 구역의 대리권 분할 후 수십 개의 대리점이 계속해서 산하 분할 구역을 설치하여 가맹 구역을 유치하며, 한국계의 경우 확장 과정에서 각기 다른 경영방식을 선택하고 있다.

<표 4> 중국 상업프랜차이즈 관리조례 주요 규정

- ① 가맹점 모집 등 프랜차이즈 영업을 위해서는 중국 내 최소 두 개 이상의 직영점을 갖고 있고 중국 내 영업기간이 1년 이상이어야 함
- ② 가맹영업을 약정한 계약기간은 3년 이상이어야 함(가맹주의 동의가 있으면 예외 적용 가능)
- ③ 프랜차이즈 기업은 가맹계약 체결일로부터 30일 내 서면형식으로 가맹주에게 ‘상업프랜차이즈관리조례’ 제22조가 규정한 정보를 제공하고 가맹계약서 원본을 가맹주에게 제공해야 함
- ④ 프랜차이즈 기업이 가맹계약을 체결한 후 상무부에 이를 등록해야 함
- ⑤ 프랜차이즈 기업이 가맹계약을 처음으로 체결한 후 가맹계약 체결일로부터 15일 내 상무부 주관 부문에 이를 등록해야 함 - 성, 자치구, 직할시에서 프랜차이즈 영업을 위한 해당 지역의 상무주관 부문에 이를 등록함 - 소재지에 아닌 다른 성, 자치구, 직할시에서 프랜차이즈 영업을 할 경우 국무원 상무주관부문에 이를 등록해야 함
- ⑥ 프랜차이즈 기업이 ‘조례’ 제 8조가 규정한 상무부에 대한 보고를 이행하지 않은 경우 상무주관부문이 보고지체의 책임을 물어 1만 위안 이상 5만위안 이하의 벌금을 부과함. 이후에도 보고하지 않을 경우 5만 위안 이상 10만위안 이하 벌금 부과

제 2 절 한국 프랜차이즈 기업의 해외진출 현황과 특징

1. 외식업의 해외진출 유형

농림식품축산부(2018)⁷⁾은 외식업 해외진출 유형을 다음과 같이 정의하였다.

먼저 직접직영점 진출은 현지에 직영점이나 가맹점을 두고 본사가 직접 운영하는 형태로, 건설 및 운영에 대한 모든 비용을 본사가 부담하며 운영에 대한 책임 또한 본사가 지는 방식을 의미한다. 다음으로 국제 가맹점 진출은 한 국가의 특정 지역에 대하여 일정 기간 개인 또는 법인에게 프랜차이즈 계약을 통하여 점포를 운영하도록 하는 방식이다. 마스터 프랜차이즈 진출은 해외 파트너를 찾아 일정 국가 또는 지역 내에서 해당 영업표지와 노하우를 사용하여 독자적인 가맹사업을 할 수 있도록 권리를 부여하고, 이에 대한 대가로 가맹금을 수령하여 지속해서 경영지원 및 감독을 하는 정통적인 진출 방식이다. 단순 기술 이전(라이선스)은 현지 파트너에게 영업에 필요한 일체의 기술을 전수하고, 상호 및 운영방식을 사용토록 허가하는 방식. 오픈 후 본사는 일체의 경영 및 영업방식에 관여하지 않는 방식이다. 합자 기업 진출은 현지 회사, 기업 또는 기타 경제조직 등의 투자자와 공동으로 투자하여 진출하는 형태로 파트너와 공동으로 자본을 출자하여 공동으로 경영하고 공동으로 손익을 배분하여 투자 리스크를 부담하는 유한책임회사를 설립하여 경영하는 형태이다.

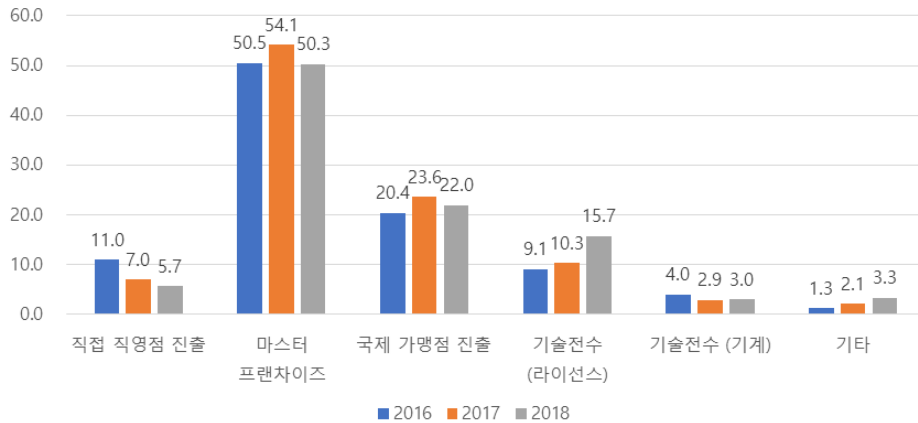
2. 외식업의 해외진출 현황

농림식품축산부(2018)에서 정리한 외식업의 해외진출 현황을 살펴보면, 2018년 해외진출이 확인된 국내 외식 기업체는 166개, 매장 수는 4,721개이다. 이들 기업의 주된 해외진출 사업방식은 ‘마스터 프랜차이즈’ 형태

7) 농림축산식품부(2018), 2018년 외식기업 해외진출 실태조사,

로 50.3%의 비중을 차지하고 있다. ‘직접 직영점 진출’ 비중은 전반적으로 감소하고 있으며, ‘기술 전수(라이선스)’ 방식은 매년 증가 추세이다.

<그림 1> 외식업 해외진출 유형



출처) 농림식품축산부(2018), 외식기업 해외진출 실태조사

<표 7> 외식업 업종별 해외진출 유형

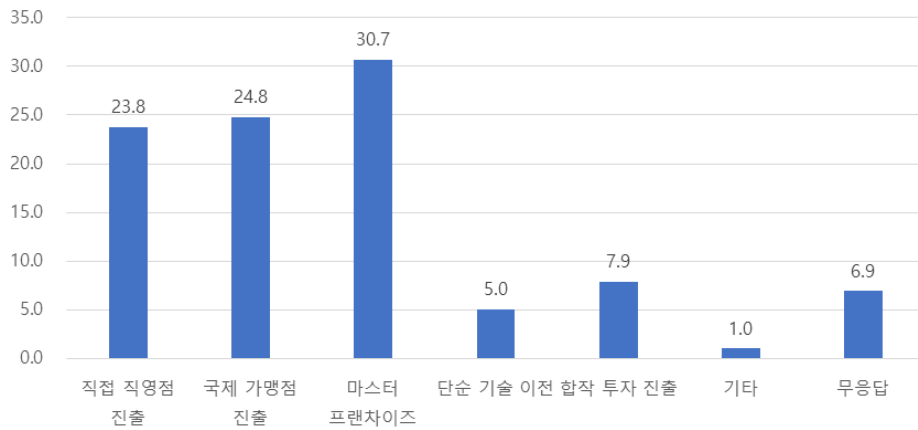
단위	전체		업종									
			한식		양식		중식		디저트		기타	
	개	%	개	%	개	%	개	%	개	%	개	%
사례수	300	100	127	42.3	119	39.7	5	1.7	3	1.0	42	14.0
직접 직영점 진출	17	5.7	7	2.3	7	2.3					2	0.7
마스터 프랜차이즈	151	50.3	70	23.3	50	16.7	2	0.7	3	1.0	26	8.7
국제 가맹점 진출	66	22.0	37	12.3	21	7.0	3	1.0			2	0.7
기술전수(라이선스)	47	15.7	3	1.0	36	12.0					8	2.7
기술전수(기계만 판매)	9	3.0			5	1.7					4	1.3
기타	10	3.3	10	3.3								

출처) 농림식품축산부(2018), 외식기업 해외진출 실태조사

외식업의 해외매장 사업유형 역시 ‘마스터 프랜차이즈 진출’이 30.7%

로 가장 높게 나타났다. 다음으로 ‘국제 가맹점 진출’이 24.8%, ‘직접 직영점 진출’이 23.8% 순으로 높게 나타났다.

<그림 2> 현지매장 사업유형



출처) 농림식품축산부(2018), 외식기업 해외진출 실태조사

<표 8> 현지매장 사업유형

단위	전체		업종											
			한식		양식		일식		중식		디저트		기타	
	개	%	개	%	개	%	개	%	개	%	개	%	개	%
사례수	101	100	46	45.5	21	20.8	2	2.0	1	1.0	28	27.7	3	3.0
직접 직영점 진출	24	23.8	15	14.9	1	1.0			1	1.0	6	5.9	1	1.0
국제 가맹점 진출	25	24.8	11	10.9	5	5.0	1	1.0			7	6.9	1	1.0
마스터 프랜차이즈	31	30.7	11	10.9	8	7.9	1	1.0			11	10.9		
단순 기술 이전	5	5.0	3	3.0	2	2.0								
합작 투자 진출	8	7.9	4	4.0	2	2.0					1	1.0	1	1.0
기타	1	1.0									1	1.0		
무응답	7	6.9	2	2.0	3	3.0					2	2.0		

외식업의 해외진출 유형을 살펴보면 마스터 프랜차이즈, 국제가맹점 진출 등 직접적인 투자 없이 진출하는 방법을 주로 사용하고 있다. 특히 직영점 진출 방법은 매년 그 숫자가 줄어들고 있는 추세이다. 현지매장 사업유형 역시 직접 직영점 진출은 마스터 프랜차이즈나 국제 가맹점에 비해서 낮은 비중을 차지하고 있다. 이러한 모습은 서비스업의 특성 때문이라고 볼 수 있다.

2018년 현재 해외 진출한 국내 외식 기업체는 166개, 매장 수는 4,721개로 조사되었으며, 전년 대비 기업체는 14%, 매장 수는 21.3% 감소한 것으로 조사되었다. 이는 외식 기업 해외 진출 비율이 2016년 12.7%에서 2018년 7.0%로 줄어든 것을 확인할 수 있으며, 중국 시장의 사드 등의 여파로 인한 철수 등의 이유로 해외 진출 매장 수가 감소하였다.⁸⁾ 해외 진출 기업 중 중국에 진출한 기업이 92개(55.4%)로 가장 많았으며, 그 뒤로 미국 61개(36.7%), 베트남 34개(20.5%) 순위였으며 일본은 20개(12.0%)의 외식업체가 진출하였다. 매장수를 살펴보면 중국 2,313개(48.99%), 미국 597개(12.65%), 베트남 360개(7.63%) 순이었으며, 일본은 78개(1.65%)로 조사되었다. 한국 기업들이 해외 진출시 현지 법 및 제도의 규제가 가장 큰 애로사항이며, 식재료 수급, 현지 네트워크 부재 순으로 해외매장 운영시 어려움 점으로 나타났다.

8) 농림축산식품부, 한국농수산식품유통공사(2018), 2018년 외식기업 해외진출 실태조사

제 4 장 해외 진출 프랜차이즈 설빙의 사례분석

제 1 절 설빙의 기업개요

설빙은 정선희씨가 2010년 퓨전 떡 카페 ‘시루’를 만들어 인절미설빙과 인절미토스트 메뉴를 제공한 것으로 시작되었다. 그 후 2013년 부산 본점을 열고 프랜차이즈 가맹기업을 시작하여 2013년 8월 21일에 설립하였다. 디저트 카페 관련 프랜차이즈 사업, 식품 도소매업을 주요사업으로 영위하고 있으며, 4인의 주주가 전체 주식을 소유하고 있는 주식회사로 운영되고 있다. 2019년 현재 해외 진출 현황을 살펴보면 중국 2개점, 일본 5개점, 태국 18개점, 캄보디아, 필리핀, 쿠웨이트 1개점을 개설하여 총 28개의 매장을 운영하고 있다. 설빙의 제품은 19개의 빙수 제품과 디저트, 음료 등으로 구성되어 있으며, 계절메뉴를 운용하여 고객들이 여름만이 아닌 사계절 이용할 수 있는 동인을 제공해주고 있다. 다른 빙수와의 차이점으로 맹물을 얼려서 갈아 만든 빙수와 달리 우유와 다른 2가지 원료를 더 넣고 얼려 갈아 만든 우유빙수를 활용하고 있으며. 우유 빙수의 경우 설빙 이전에도 있었지만 본 제품처럼 인기를 끌지 못하였다(한국낙농육우협회, 2016). 얼음 입자가 고와 입안에 넣을 때 바로 녹는점이 다른 빙수와의 차별성을 이끌어내 소비자들이 설빙에 대하여 가지는 독자적인 정체성을 형성하였다.

제 2 절 설빙의 설립과 성장

설빙은 “남녀노소 누구에게나 사랑받는 한국식 프리미엄 디저트를 만들겠다”는 설립목표를 가지고 2013년 설립되었다. 설립 이후 빙수에 팔이 있어야 한다는 고정관념을 깨면서 차별화된 메뉴를 출시하였다. 이후 1년여 만에 시장점유율 13%를 달성하며 전국 가맹점 490개의 대형 프랜차이즈로 성장하였다. 설빙은 한국식 디저트의 세계화를 표방하고 있으며 국내 시장의 입지를 바탕으로 해외시장에 진출하고 있다.

설빙이 설립하던 2013년은 디저트 및 커피 시장의 경쟁이 치열하던 시기였다. 당시 국내시장은 스타벅스, 이디야, 카페베네, 투썸플레이스와 같은 대기업이 시장을 점유하고 있는 상황이었다. 이러한 상황에서 설빙은 콩가루와 떡을 이용한 인절미 빙수로 차별화된 메뉴를 선보이며 포화된 시장 사이에서 활로를 개척하였다. 레드오션이었던 카페 시장에서 이러한 혁신적인 아이디어는 다른 카페나 디저트 전문점과 차별화된 새로운 범주를 형성하며 당시 급속도로 확산되던 SNS를 통해 소비자 사이에 널리 알려지기 시작하면서 빠르게 시장에 안착하였다. 이러한 기세에 힘입어 설빙은 수도권 내에 공격적으로 점포를 확장함으로써 빠르게 시장 점유율을 높여나갔다(이방실·김상훈, 2014)⁹⁾

출시 1년이 지난 2014년 설빙은 디저트 카페 시장에서 두각을 드러내며 빠르게 성장하였다. 국내에서 디저트 카페와 커피 시장이 성숙기에 접어들어 성장률이 떨어지는 추세임에도 설빙의 매출은 빠르게 증가하였다. (2014~2015년 설빙 실적 추가)(이방실·김상훈, 2014).

설빙이 빠르게 성장할 수 있었던 배경에는 경쟁우위 구축을 위한 차별화 전략이 있다. 설빙은 전통적인 팔빙수에서 벗어나 인절미 설빙이나 누룽지 설빙과 같은 빙수부터 시작하여 전통차까지 다양한 제품 라인업을 구축하였다. 또한 콩가루, 떡, 딸기 등에서 국내산 식재료를 사용하고 식감

9) 이방실, 김상훈(2014), “설빙: 빙수에 팔 대신 떡고물! 핫플레이스 점령한 디저트 카페,” 동아비즈니스리뷰, 2, 26-32.

을 살릴 수 있는 공정을 개발하며, 눈꽃빙수 제빙이 가능한 제빙기 제조업체와의 독점계약과 같은 혁신을 통하여 확고한 프리미엄 이미지를 구축하였다. 매장 또한 특정 고객층에 집중하지 않고 전 연령을 확보할 수 있는 힐링 컨셉의 인테리어로 많은 고객층을 흡수하였다.

이후 설빙을 벤치마크한 디저트카페가 시장에 진입하자 설빙은 중국과 태국을 필두로 글로벌 진출을 시도하였다.

제 3 절 문화마케팅

문화 마케팅은 핵심이 되는 주체에 따라 문화와 마케팅으로 나뉜다. 문화를 위한 마케팅은 문화예술산업의 개인이나 단체가 관람객을 유치하기 위해 진행하는 마케팅 활동이다. 반면 마케팅을 위한 문화는 기업이 이윤을 창출하기 위해 문화를 활용하여 마케팅 활동을 하는 것이다(간형식 외, 2012).¹⁰⁾ 또한 문화를 마케팅에 활용하는 방식에 따라 문화 판촉, 문화 스타일, 문화 연출, 문화 지원, 문화 후광의 5가지로 크게 분류할 수 있다. 문화 판촉은 문화를 광고나 판촉에 활용하는 것. 문화 스타일은 특정한 문화의 이미지를 기업에 전이하기 위해 문화와 기업을 동일시하는 것. 문화 연출은 기업의 다양한 제품을 하나의 문화적 상품으로 묶어 차별화 하는 것. 문화 지원은 문화 예술을 지원하는 활동으로써 기업의 사회적 책임 활동의 일환이다. 문화 후광은 기업이 국가의 문화적 자산과 이미지를 활용하는 것을 말한다.(간형식 외, 2012).

설빙은 이러한 문화마케팅 유형 중에 마케팅을 위한 문화로서 문화 후광을 활용하였다. “건강한 한국식 디저트 카페”를 표방하는 설빙은 한국

10) 간형식, 류정혜, 최한아(2012), “기업의 문화지원 시 새로운 문화 마케팅 브랜딩이 기업 이미지에 미치는 영향,” 상품학연구, 30(2), 9-18.

고유의 디저트임을 강조하는 문화 마케팅 전략을 사용하였다. 카페베네를 비롯한 기존 경쟁사들이 커피와 케이크 등 일반적인 상품에 집중할 때 설빙은 문화마케팅을 통해 자사의 정체성을 강화하였다(이방실·김상훈, 2014)

한국식 디저트 카페라는 브랜드 이미지를 강화하기 위하여 설빙은 다양한 분야에서 한국적인 요소를 적극 활용하였다. 인테리어로는 천연 흙마감재, 좌식 공간, 장작을 연상시키는 벽 장식 등을 사용하였다. 설날, 한글날, 개천절 등 한국 고유의 명절과 공휴일에는 각각의 특색에 맞춘 이벤트를 전개하였다. 1960년대를 다룬 만화 ‘검정고무신’ 콘텐츠를 활용한 마케팅, 한국적 이름의 B.I 캐릭터(설동이) 등을 활용하기도 하였다. 이 외에도 다양한 문화축진 프로그램과 사회공헌 활동을 전개하였다. 이처럼 설빙은 체계적인 브랜딩 작업을 바탕으로 마케팅 활동을 지속하여 문화 기업이자 한국형 디저트 카페라는 명성을 구축하는 동시에 고객의 충성도를 이끌어냈다.(이방실·김상훈, 2014). 이처럼 설빙은 문화적 요소를 이용한 마케팅을 바탕으로 1년 4계절 즐길 수 있는 보조상품을 개발함으로써 사업의 안정성을 확보하고 있다. 국내 시장에서 안정적으로 성장한 설빙은 2014년 해외진출을 준비하여 2015년 5월 중국 상해 1호점을 시작으로 2015년 11월 태국에 진출하는 등 해외 매장을 설립하기 시작하였다.

제 4 절 설빙의 해외진출 전략

설빙은 시장포화로 레드오션이 된 국내시장을 벗어나 글로벌 브랜드로 거듭나기 위해 해외진출을 가속하고 있다. 최근 한류열풍으로 아시아 시

장은 한국문화에 높은 관심을 보이는 동시에 한국 제품에 우호적인 이미지가 형성되고 있다. 설빙은 한국식 디저트 카페라는 브랜드 정체성을 유지하는 동시에 한국적인 이미지를 이용한 문화마케팅을 통해 해외시장의 니즈를 충족시키며 독자적인 입지를 구축하고 있다. 특히 해외진출 초기 현지화에 앞서 문화마케팅을 통해 한국적 이미지를 강조함으로써 프리미엄 이미지를 부여하고 있다.(장형유·강투메리헝그러줄, 2015).¹¹⁾

1. 설빙의 중국시장 진출 전략

1) 중국시장 현황

KOTRA의 2014년 중국지역 진출전략 보고서에 따르면 당시 중국은 세계경제의 주도 세력으로 부상하고 있으며 G1 등극을 위해 노력하고 있다. 중국의 교역, GDP 규모, 외환보유고 등은 세계 최고 수준으로 세계 경제에서 중국이 차지하는 비중은 14.9%에 달하여 중국의 지표에 따라 각국의 희비가 엇갈리는 양상을 보였다. 또한 포춘 글로벌 500대 기업에 포함된 중국 기업의 숫자가 2011년 69개사에서 2013년 89개사까지 증가하는 등 과거 저렴한 인건비를 바탕으로 하는 생산자에서 벗어나 높은 기술력과 강력한 자본력으로 선진국과 경쟁하는 모습을 보였다. 이처럼 중국은 성장 패러다임을 양적 성장에서 질적 성장으로 전환하면서 세계경제 패권을 장악하고자 노력하고 있다. 산업구조조정, 신도시화, 내수 집중 등의 정책으로 체질을 개선하고 있으며, 글로벌 스탠다드를 지향함으로써 세계 최고 수준의 경제대국 건설을 지향하고 있다. 당시 중국의 경제 특성을 살펴보면 중앙정부 주도의 강력한 경제운명을 바탕으로 지

11) 장형유, 강투메리헝그러줄(2015), “문화마케팅이 추천의도에 미치는 영향: 가격 프리미엄 조절효과를 중심으로,” 고객만족경영연구, 17(1), 43-65.

방 분권을 통해 균형있는 지역경제 개발을 추진하고 있다. 특히 GDP 및 국민소득의 상승으로 인해 명품고급 소비재 시장매출이 급성장 하는 등 세계의 공장에서 세계의 시장으로 급속하게 변모하고 있다.

설빙에게 있어 경제성장 패러다임의 전환으로 내수소비가 급격하게 확대되던 당시 중국시장은 큰 기회요인이 되었을 것이다. 당시 중국은 정부의 소비진작책 추진 및 보험과 의료분야와 같은 민생분야 투자 확대 등을 통해 내수소비 활성화를 강조하고 있었다. 특히 내수 촉진을 위해 서비스업 비중을 확대하고 관련 산업을 육성하여 2010년 이후 2015년까지 5년 동안 GDP에서 서비스업의 비중이 4% 증가한 57%에 달하는 상황이었다. 이는 제조업의 성장을 초월하는 것으로 빠른 도시화와 더불어 급속한 소득증대의 결과물이라 할 수 있다.¹²⁾ 또한 중국의 경우 차, 음료 브랜드 경쟁이 심화되고 있으며, 중국 로컬브랜드의 비중이 커지고 있으며, 생활의 질이 높아지면서 선택적인 소비의 비중이 많아지고 있다.

2) 중국시장 진출전략

설빙의 중국 진출은 2015년 2월 상해아빙식품유역유한공사와 마스터프랜차이즈 계약을 체결하면서 시작되었다. 동년 광둥성, 사천성, 산신성, 중경시 마스터프랜차이지 MOU를 체결하였으며, 상해 1호점을 시작으로 각 지역에서 영업을 시작하였다. 디저트 카페인 설빙의 경쟁상대인 중국의 찻집은 2007년 4만 8,842개에서 5만 984개로 증가하여 4%증가하는데 그쳤으나 커피전문점의 경우 중국의 2014년 커피 소비량은 약 600억~800억 위안, 2020년의 커피 소비량은 10배 이상 증가할 것으로 예상하고 있다. 중국 시장에 진출한 한국 커피전문점들의 경우 직영 19%, 가맹 60%, 공동경영21%의 비율로 진출방식을 정하여 가맹계약을 통한 진

12) KOTRA(2014), 2014년 중국지역 진출전략 보고서.

출방법이 가장 많은 것으로 나타났다. 중국인들의 경우 커피 전문점 선택시 브랜드 인지도를 가장 중요하게 여기는 것으로 조사되었다.(KOTRA, 2016) 국내 브랜드의 경우 중국 내에서 한국 매체를 통한 브랜드에 대한 인식이 있고, 연예인 광고의 효과가 큰 점을 활용하여야 한다. 설빙의 중국시장 진출 전략은 다음과 같다.

(1) 현지 기업과의 업무협약을 통한 해외 시장 진출

설빙은 중국의 특수성을 고려하여 현지 기업들과 전략적 제휴를 통해 중국시장으로 진출하였다. 전략적 제휴는 네트워크 효과와 규모의 경제를 기대할 수 있다. 또한 지역 특색, 유통구조, 시장 흐름에 대한 제휴사의 노하우를 활용한 시너지로 해외시장 진출의 위험을 줄일 수 있어 해외진출 기업의 필수 전략으로 간주되고 있다(Murray et al., 2005; 전용욱·여경철, 2002; 유창조·송윤화·권혁민, 2014).

중국은 사회주의 국가 특유의 시장규제와 폐쇄적인 분위기로 해외 기업의 유통망 확보나 매장 운영 측면에서 높은 진입장벽을 가지고 있는 시장이다. 설빙은 지역 로컬기업과 전략적인 제휴를 맺어 현지 기업의 유통망과 시장지식을 활용하였다.

(2) 프랜차이즈 운영상의 철저한 표준화 전략

신선한 원재료와 생산 공정의 표준화는 제품 고급화의 기본이자 핵심이다(정인식·김은미, 2012). 중국 설빙은 한국과 동일한 메뉴와 매장 분위기로 한국식 디저트 카페라는 이미지를 구축하고 있다. 제품에 사용하는 대부분의 재료는 한국에서 직접 수급하며 서비스 또한 한국과 같이

철저하게 표준화함으로써 합리적인 가격의 고품질 이미지로 브랜드를 관리하고 있다.(정인식·김은미, 2014).

(3) 문화마케팅을 키워드로 한 중국 시장 진출전략

문화마케팅은 기업의 이미지를 결정한다는 측면에서 매우 중요하다. 소비자들은 제품을 평가하기에 앞서 기업의 이미지에 기반하여 제품을 소비하는 추세이다. 이에 선도기업들은 해외시장 점유율 확장에 문화마케팅을 전략적으로 활용하고 있다.(장형유·강투메리형그러즐, 2015). 문화마케팅은 외국계 기업의 부정적인 이미지를 감소시키고 프리미엄 효과를 부여할 수 있다(정인식·초수봉·김은미, 2011). 중국 시장에서 설빙은 한국이라는 국가 이미지에 기반하는 문화 후광전략을 이용하고 있다. 한국 식료품은 중국에서 품질, 디자인, 맛과 같은 측면에서 좋은 이미지를 가지고 있다.

제품과 매장 인테리어 측면에서 설빙은 한국에 대한 우호적인 이미지를 이용하여 한국산 재료를 이용한 제품과 한국적 느낌의 인테리어 등 모든 마케팅 활동에서 한국 브랜드라는 정체성을 전달하고자 노력하고 있다. 여기에 더 나아가 브랜드명, 프로모션 활동, 매장 인테리어 요소로 한국 캘리그래피를 적극적으로 활용함으로써 코리안 디저트 카페라는 브랜드 정체성을 전달하고 있다(이방실·김상훈, 2014). 마케팅 활동 측면에서 또한 문화적 요소를 활용하고 있다. 설빙은 아시아 지역에서 인기 있는 한류스타 임시완을 모델로 기용하고 사인회나 토크콘서트를 개최하는 등 한류 문화의 효과를 극대화하고 있다. 또한 한국 애니메이션 ‘검정고무신’을 활용한 상품으로 한국의 과거 모습을 전달함으로써 독특한 재미를 전달하였다. 광고 및 판촉 측면에서 설빙은 해외수출 드라마나 영

화에 PPL광고를 활용하여 한류 열풍을 활용하고 있다. 이러한 내용은 설빙 공식 SNS 채널을 통해 홍보하고 있으며 해외에서 브랜드 인지도 형성에 도움을 주고 있다.

2. 설빙의 태국시장 진출전략

1) 태국시장 현황

설빙이 태국시장이 진출하던 2015년 당시 태국은 GDP 4,014억 달러, 1인당 GDP 5,846달러로 인도네시아 다음가는 아세안 선도국가이자 인도차이나 반도의 맹주였다. 특히 2013년 최저임금을 50% 인상하면서 중산층 저변 확대에 노력을 기울이던 시기였다. 산업구조를 살펴보면 1차 산업 8%, 2차 산업 36%, 3차 산업 54%로 3차 산업인 서비스업의 비중이 매우 높은 특징을 보이고 있다.

당시 태국은 우수한 투자환경을 갖추고 있어 외국기업의 투자진출 선호국가로 꼽히고 있었다. 항구, 도로, 공항 등 물류와 전력 그리고 용수와 같은 인프라가 잘 갖추어져 있어서 전체 투자의 70% 가까이가 외국인 투자일 정도였다. 또한 한류 드라마에서 K-pop까지 한류 인기로 화장품과 같은 소비자 수출이 급속하게 증가하고 있었다. 800억 달러에 이르는 도소매 유통시장을 갖추어 매력적인 시장이면서 한류로 인해 콘텐츠 뿐 아니라 화장품, 주방용품 등 한국산 소비재가 인기를 끌고 있었다. 2013년 태국에서 방송된 한국 드라마는 모두 45개로 2012년 28개에서 60.7% 증가한 상황이었으며 2015년 까지 비슷한 수준을 유지할 것으로 전망되고 있었다.

KOTRA(2015)¹³⁾는 이러한 태국시장에 대해 ‘경제 한류 붐 조성’이라고 평가하며 드라마, K-pop 등 문화콘텐츠의 인기로 국가브랜드가 높아

13) KOTRA(2015), 2015년 태국 진출전략 보고서.

진 틈으로 화장품, 식품, 팬시 상품 등 일반 소비재 구매로 이어지고 있다 평가하였다. 태국의 프랜차이즈 시장은 2500억 바트(78억 달러)에 달하는 것으로 추산되며, 전체 프랜차이즈 매장 숫자가 88,147곳에 이를 정도로 프랜차이즈가 널리 진출해 있었다. 한국 프랜차이즈는 2000년대 중반부터 태국에 진출하기 시작하였으며, 초기에는 더페이스샵(2004년), 스킨푸드(2005년) 등 화장품 프랜차이즈 위주로 진출하였으나, 이후 탐앤탐스(2010년), 본촌치킨(2011년), 투다리(2011년), 교촌치킨(2012년), 할리스커피(2013년) 등 식음료 프랜차이즈 또한 활발하게 진출하고 있었다.

2) 태국시장 진출전략

설빙은 동아시아 진출 거점으로 태국을 선정하였다. 기존 한국적 이미지와 제품 라인을 유지하는 기존 전략을 유지한 채 태국 시장으로 진출하였다. 태국은 외식 문화가 발달하여 전체 프랜차이즈 중 식음료 비중이 40%를 넘으며, 매년 3~5%씩 지속적으로 성장하는 거대한 식음료 시장을 보유한 국가이다. 태국은 최근 서구 문물의 유입과 생활수준의 향상으로 카페 문화가 확산되고 있으며, 커피 소비량 또한 증가하고 있다(박현성, 2015)¹⁴. 태국의 커피소비량은 2012년 6.7만톤에서 2013년 7만톤, 2014년 7.5만톤으로 급격하고 있다. 커피전문점은 최근 젊은이들을 중심으로 인기를 얻고 있으며, 해외 유명 브랜드 및 한국의 프랜차이즈를 빠르게 수용하고 있다(박현성, 2015; 한국농수산물유통공사, 2015)¹⁵ 또한 10대부터 40대까지 대부분의 연령층에서 커피와 디저트를 즐기는 카페 문화가 확대되고 있음을 감안할 때 태국의 커피시장은 성장세를 지속할 것이다. 이러한 상황으로 미루어 보아 태국의 커피 시장은 큰

14) 박현성(2015), 태국 프랜차이즈 산업 동향, KOTRA 산업(상품) 기술 트렌드, 2월

15) 한국농수산물유통공사(2015), 태국 인스턴트 커피 믹스 시장 조사, 5월

잠재력을 가지고 있음을 예측할 수 있다.

설빙은 태국이 한류의 영향으로 인해 한국문화에 긍정적이라는 특성과 고온다습한 아열대성 기후에 착안하여 한국 고유의 특성을 유지한 채 토핑과 같은 부재료는 현지 특성을 반영하는 전략을 수립하였다. 기존 글로벌 기업과 차별화하기 위해 설빙이 선택한 전략은 다음과 같다.

(1) 태국 로컬 기업과 전략적 제휴를 통한 현지화 전략

설빙은 우리 고유의 식재료인 콩, 팥, 인절미 등 한국적인 메뉴의 강점을 살리면서 현지 시장의 환경에 부합한 현지화 경영전략을 활용하여 글로벌 한국식 디저트 카페로서의 성장 발판을 성공적으로 마련하였다. 설빙은 태국 현지 기업인 이띠아(International World Ettia Thai)와의 업무협약을 통해 설빙 타일랜드(Sulbing Thailand)를 설립하고 태국 소비자들의 기호에 대응하기 위하여 노력하고 있다. 설빙은 한국과 동일한 매장 인테리어를 통하여 이미지를 통일하였으며, 한국에서 판매되고 있는 인절미 빙수, 가래떡 등을 주력 메뉴로 판매하고 있다. 이는 한국 브랜드에 대한 선호도가 높은 태국 소비자들의 취향을 반영하여 메뉴의 대부분을 한국과 동일한 제품으로 구성하여 설빙의 브랜드 이미지를 강화하였다. 반면, 태국 시장에 특화된 제품을 제공하여 현지 고객들의 기호를 반영하고자 하였다. 열대 과일에 익숙한 태국 소비자들을 위해 열대 과일 제품 라인을 강화하여 익숙한 제품을 다른 방식으로 제공하고 있다. 또한 SNS에 관심이 높은 태국 현지의 10~20대 소비자들을 위해 설빙 타일랜드의 공식 홈페이지를 운영하고 있으며, SNS를 활용하여 소비자들에게 다가가고 있다(Kissel & Buttgen, 2015; 유창조·정혜주, 2015).¹⁶⁾¹⁷⁾

(2) 문화마케팅을 키워드로 한 태국시장 진출전략

설빙이 태국시장에서 고객들에게 다가갈 수 있는 수단으로 문화 마케팅을 활용하였다. 태국에서 현재 지속되고 있는 한류 열풍으로 한국에 대한 이미지가 좋은 쪽으로 형성되고 있으며, 한국 기업이라는 점을 알리기 위하여 다양한 문화 마케팅 방법을 활용하였다.

태국인들은 대체적으로 한국 브랜드에 호감을 가지고 있으며, 한류의 영향으로 한류 프랜차이즈에 대해 높은 관심을 보이고 있다.(박영선, 2009)¹⁸⁾ 이에 따라 설빙은 한국 기업임을 보다 강하게 알리기 위하여 한국과 동일한 매장 인테리어를 적용하였으며, 인절미, 가래떡 등의 메뉴를 통하여 한국의 식음료 카페인 점을 강조하고 있다. 또한 한국 문화를 적용한 각종 마케팅 활동을 진행하고 있다. 한글을 활용한 매장 인테리어, 한류스타를 광고모델로 활용하였다. 또한 2019년 9월 태국 설빙은 매장 내에서 한 달 동안 KCON이벤트를 개최하여 KCON에 참여한 아이돌의 상품과 설빙 메뉴를 함께 제공하는 세트 메뉴를 판매하였으며, KCON 아이돌의 사진을 붙여 홍보하는 공간을 만들었다.

3. 설빙의 일본시장 진출 전략

1) 일본시장 현황

2016년 일본은 세 번째 아베내각이 출범하면서 그동안의 경제기조인

16) Kissel, Patrick, and Büttgen, Marion(2015), "Using Social Media to Communicate Employer Brand Identity: The Impact on Corporate Image and Employer Attractiveness,"

Journal of Brand Management, 22, 755-777.

17) 유창조, 정혜주(2015), "원브랜드샵 토니모리(Tonymoly)의 마케팅 차별화 전략에 관한 사례," Korea Business Review, 19(4), 49-74.

18) 박영선(2009), "태국, 한류 프리미엄을 활용한 프랜차이즈 진출 노력볼만," KOTRA 산업(상품)·기술트렌드, 3월

‘아베노믹스’의 연속성을 기대하고 있었다. 1차 아베노믹스는 목표를 달성하지는 못했다. 하지만 금융완화, 재정정책, 성장전략을 통해 디플레이션을 탈출하고 2%의 물가상승을 달성하였으며, 금융완화와 재정정책을 통한 엔고 극복으로 주가상승과 수출대기업 실적개선 그리고 취업률 확대 같은 일부 긍정적인 성과를 이뤄내는데 성공했었다.

일본의 시장특성과 전략적 상황을 살펴보면 일본은 세계 3위의 경제대국이자 세계 4위의 교역대국의 위치를 점하고 있었다. 또한 포춘 글로벌 500대 기업에 등재된 일본기업 57개 중 29개가 제조업에 해당할 정도로 제조업 분야에서도 강력한 경쟁력을 보유한 국가였다. 경제적인 측면에서 급격한 회복은 어렵지만 완만한 회복세를 지속할 전망이다.

당시 일본의 투자진출 상황을 살펴보면, 외국인 투자 유치는 증감을 반복하는 상황이었으나 2016년 당시에는 조금씩 증가하는 추세를 보였다. 일본정부 또한 적극적인 투자유치를 노력하고 있었으나 목표 달성은 난망한 상황이었다.

KOTRA(2016)은¹⁹⁾ 우리 기업의 일본시장 진출 시 디자인 및 기능이 뛰어난 프리미엄 소비재로 일본 소비재 시장에 진출할 기회가 존재한다고 분석하였다. 또한 진입 리스크를 최소화하기 위해 일본 현지의 파트너와 제휴를 통해 진출할 것을 권장하였다.

2) 일본시장 진출전략

설빙은 2016년 3월 일본 현지 기업 엠포리오(EMPORIO)와 마스터 프랜차이즈를 체결하여 일본 시장에 진출하였다.²⁰⁾ 2016년 6월 하라주쿠에

19) KOTRA(2016), 2016 해외시장 권역별 진출전략<일본>.

20) 중앙일보(2016.06), 설빙, 디저트강국 일본 진출

1호점을 열었으며 도쿄 하라주쿠역 맞은편에 위치하였다. 하라주쿠는 일본의 디저트 문화와 트렌드를 이끌어가는 도쿄의 대표적인 변화가로, 글로벌 디저트 시장에서 설빙의 성공가능성을 판단할 수 있는 테스트마켓의 역할을 수행하였다. 2017년 2월 후쿠오카 텐진 2호점, 2017년 7월 센다이 3호점을 진출하였다.

(1) 현지 기업과의 업무협약을 통한 해외 시장 진출

마스터프랜차이즈 계약을 일본에 스페인풍 라이프스타일 브랜드 무이 무초를 성공적으로 진출시킨 엠포리오와 맺음으로서 외국 브랜드를 일본 현지에 안착시킨 경험이 있는 사업파트너를 선정한 것이 도움이 되었다.

(2) 프랜차이즈 운영상의 차별화 전략

일본의 일반적인 빙수제품의 경우 중점을 두고 있는 것은 곱게 갈은 얼음에 시럽을 뿌려먹으면서 얼음의 시원한 맛에 중점을 두고 있다. 설빙제품의 경우 제품을 제조함에 있어 얼음우유를 바닥에 다진 후 얼음 위에 연유 및 부재료를 1차로 올린 후 다시 얼음우유를 담고 연유 및 부재료를 다시 한 번 더 올려 재료를 아낌없이 사용했다는 느낌을 소비자 들이 받을 수 있으며 다양한 토핑재료의 활용이 새로운 빙수의 맛을 제공해 주었기 때문에 이러한 점이 일본소비자들의 마음을 열게 만들었다 할 수 있다. 또한 한국 설빙지점의 경우 대부분의 점포를 상가 2층에 입점하여 프랜차이즈의 부담을 경감시키는 형태로 진출하였으나, 일본은 고객과의 접근성을 강화하여 상업중심지 및 쇼핑몰 등에 입점하여 한국 과 다른 시장침투 전략을 사용하였다.

(3) 문화마케팅을 키워드로 한 일본 시장 진출전략

해외 시장에 진출하여 성공하기 위해서는 브랜드 고유의 정체성을 유지하면서 현지화 하는 전략이 요구되어진다. 설빙의 경우 일본진출 점포의 경우 인절미 등 설빙 고유의 특징을 유지하기 위하여 한국산 원재료를 국내업체와 동일하게 조달하여 한국디저트 라는 정체성을 유지하였으며, 2인분의 빙수를 제공하는 전략을 유지하였다. 일본 소비자들은 한국 고객들의 소비성향과 다르게 소비자 1인이 2인분인 빙수를 개별 구매하는 모습이 나타났다. 일본 설빙의 경우 한국보다 중량을 줄여 제공하고 있다. 일본에서 인기 있는 한국 아이돌 그룹과 콜라보한 상품을 기간한정으로 판매하여 한류 팬들의 아이돌상품 구매층을 끌어오는 전략을 통하여 고객을 유인하는데 활용하고 있다. 또한 일본 빙수의 대부분이 얼음 위에 시럽, 소스가 올라가 있으며, 과일 토핑의 심플하게 장식되어 있음을 확인할 수 있다.

4. 설빙의 기타국가 진출 전략

1) 캄보디아

(1) 캄보디아시장 현황

캄보디아 시장은 2013년 이후 지속적으로 6.9%이상 GDP가 성장하고 있으며, 지속적인 소득증가와 중산층 확대로 대형 쇼핑몰 및 슈퍼마켓 등 유통시장이 확대되고 있다. 또한 30세 이하 인구가 전체 인구의 절반 이상을 차지하고 있기 때문에 빠르게 성장하는 젊은 시장이라 할 수 있다.(KOTRA, 2019) 또한 프리미엄 시장이 형성되어가는 과정 중에 있기 때문에 설빙이 진출하여 시장을 선점해 나갈 수 있는 시장으로 주변국가

인 태국에서의 성공경험을 살릴 수 있는 시장으로 볼 수 있다.

캄보디아 시장의 경우 한국 제품의 브랜드 이미지가 높으며, 기존에 가지고 있는 브랜드 이미지를 가지고 진출하기 보다는 철저한 현지화를 통한 현지화 전략이 중요하기 때문에 적격 파트너를 통한 초기 시장에 진출할 필요성이 있다.(KOTRA, 2016)

(2) 캄보디아시장 진출전략

설빙은 2016년 캄보디아 현지 기업인 진타이룽(Jin Tai Roong Co. Ltd)과의 마스터 프랜차이즈 계약을 통해 동남아시아 국가 태국시장에 이어 두 번째로 진출하였다. 현지 기업인 진타이룽은 캄보디아 최초의 5성급 호텔인 인터콘티넨털 호텔의 소유주로 호텔업 외 태양열 사업 등을 하고 있는 회사이다. 설빙은 캄보디아 매장에 한국 디저트의 전통을 살리며 설빙만의 시그니처 메뉴에 대한 현지 진입 장벽을 낮추기 위해 현지 파트너와 지속적인 의견 교환 및 메뉴 조율을 거쳐 매장을 열었으며, 한국 음식 문화에 호기심이 많은 현지인들에게 떡볶이를 넣은 퓨전 디저트 메뉴인 ‘치즈 떡볶이 피자’에 대한 관심을 나타내고 있다. 현재 캄보디아에서는 과일 빙수 중 하나인 망고빙수가 설빙 매장의 매출 상위권을 유지하고 있다. 캄보디아의 경우 뜨겁추라는 전통 빙수가 1년 중 가장 더운 3~5월 시장에서 팔리고 있으며, 시럽빙수가 시장의 주류를 차지하고 있다.

2019년 현재 초기 반응과 달리 현지 매장 수를 늘리지 못하고 1개의 매장만 유지하고 있으며, 이는 캄보디아 시장에 진출한 한국 프랜차이즈 기업들이 모두 겪고 있는 어려움이라 볼 수 있다.

2) 호주

(1) 호주시장 현황

호주 시장의 경우 2013년 이후 2.1~3.1%의 경제성장률을 나타내고 있으며, 1991년부터 27년 연속 플러스 성장률을 기록하여 세계 최장기 성장률을 기록 중이다. 이러한 장기경제성장은 고용 증진에 따른 가계소비 증가, 건전한 재정상태, 중국 경기 활성화에 따른 원자재 수요 급등이 영향을 주었다.(KOTRA, 2019)

설빙이 진출한 2017년은 호주 내 한국 제품에 대한 현지 시장 인지도는 향상되었으며, 산업구조가 전통적 제조업 및 광산업에서 문화, 교육, 관광서비스로 전환이 이루어지고 있었다.(KOTRA, 2016)

(2) 호주시장 진출전략

설빙은 2017년 9월 호주 더블나인그룹과 마스터 프랜차이즈 계약을 통해 오세아니아 국가에 진출하였다. 마스터 프랜차이즈 계약을 맺은 더블나인그룹은 레스토랑, 카페와 부동산 사업을 영위하고 있는 외식 및 부동산 전문 기업이다. 호주 역시 수라빙, 눈꽃설화 등 유사 브랜드 매장이 설빙 매장보다 먼저 빙수시장에서 영업 중이며 이에 따라 현재 매장을 운영하지 못하고 있다.

3) 필리핀

(1) 필리핀시장 현황

필리핀 시장의 경우 2013년부터 매년 6% 후반대 경제성장으로 경기호황이 지속되고 있으며, 정부의 대대적인 인프라 개발로 경기부양에 힘쓰고 있다. 식품분야 성장률이 높으며, 식음료사업을 중심으로 프랜차이즈 산업이 빠르게 성장하고 있는 시장이다. 경기 호황에 힘입어 보다 나은

삶에 대한 관심이 증대되고 있으며, 중상위 소득층을 중심으로 건강한 먹거리, 양질의 소비재 구매 의사가 확대되고 있다.(KOTRA, 2019)

설빙이 진출한 2017년 필리핀은 서비스업과 산업부문이 호황을 맞이하고 있었으며, 2016년 출범한 두테르테 정부는 마약, 부패에 대한 단속을 통하여 사회를 안정시키고, 법인세, 소득세 인하를 추진하였으며, 인프라 투자에 자금을 사용할 것을 표명하였다. 필리핀 사회는 고소득층 20%가 국민소득의 50% 이상을 차지하는 반면, 최하위층 20%가 국민소득의 5% 미만을 차지할 정도로 양극화가 심하였다.(KOTRA, 2017) 필리핀의 경우 잦은 자연재해 및 정전, 인프라 부족에 따른 운영비 증가의 리스크가 존재한다. 하지만 구매력을 가지고 있는 이천만명의 고소득계층이 있으며, 한류 효과로 인한 한국기업 및 제품에 대한 현지 소비자의 인지도와 친근감이 높아지고 있는 것이 필리핀 시장이 가지고 있는 강점이라 할 수 있다.

(2) 필리핀 진출전략

설빙은 2017년 필리핀 현지 기업인 번영 컴퍼니(Beonyeong company)와의 마스터 프랜차이즈 계약을 통해 동남아시아 국가 세 번째로 진출하였다. 필리핀의 경우 지난 2015년부터 세부에 설빙이라는 이름으로 운영되는 유사브랜드 핑수 카페가 운영 중이며, 빙수 전문점 빙풍(Bing's Fong)은 한국 설빙의 메뉴와 유사한 빙수를 필리핀에서 제공하고 있다. 이에 따라 아직 설빙은 마닐라 1개 매장만을 운영 중이며, 2017년 진출시 가지고 있던 목표인 마닐라를 중심으로 10개 매장을 오픈한 후 필리핀 시장을 공략한다는 전략은 이루어지지 못하고 있다.

4) 캐나다 시장 진출전략

(1) 캐나다 시장 현황

캐나다 시장의 경우 2013년부터 매년 1.0~3.0%대의 경제성장률을 나타내고 있으며, 밀레니얼 세대 등 젊은 계층의 가치 소비 성향이 두드러지게 나타나 웰빙음식, 키덜트, 스몰럭셔리 제품을 중심으로 소비가 증가하고 있다.(KOTRA, 2019)

설빙이 진출한 2018년은 밀레니얼 세대의 결혼 기피 현상으로 1인 가구가 전체의 30%에 육박하고 있으며 개성을 중시하는 소비 패턴이 뚜렷해지고 있었다. 또한 온라인, 모바일 기반 SNS 마케팅이 젊은 계층을 타겟으로 빠르게 발전하고 있으며, 기존 오프라인 매장과 결합하여 소비자의 관심을 끄는 이벤트가 증가하고 있다. 하지만 전반적인 시장 분위기는 실용적인 제품을 선호하는 소비가 이루어지고 있다.(KOTRA, 2017) 한류에 관심이 많은 아시아계 이민자의 유입이 증가하고 있는 것과 캐나다 시장을 테스트베드로 미국시장 진출기회를 찾아볼 수 있다는 점이 캐나다 시장이 가지고 있는 강점이라 할 수 있다.

(2) 캐나다 진출전략

설빙은 2018년 캐나다 에이스인베스트먼트 그룹과의 마스터 프랜차이즈 계약을 통해 북미시장에 진출하였다. 에이스인베스트먼트는 외식사업과 부동산사업을 영위하는 회사이다. 2018년 밴쿠버 한인타운에 1호점을 개설하였다. 현지화 전략으로 컵 설빙으로 1인분 메뉴를 제공하였다. 하지만 더 컵스, 카페 보라(Cafe Bora), 밀크카우, 스노우 라바(Snow Lava), 소울 카페(Soul Café), 베네21(Bene21), 스노타임(Snow time), 디얼프로(Dear Fro) 등 다양한 한국식 빙수 전문점들이 영업 중이며, 이러

한 시장 선점업체들과의 경쟁에 밀려 설빙의 경우 현재 매장을 운영하고 있지 못하고 있다.

제 5 절 사례분석 및 시사점

1. 사례분석

설빙은 해외에 진출함에 있어 동일한 전략을 활용하였다. 한국과 같은 분위기의 점포 인테리어를 갖추어 특히 인터넷 세대들이 셀피를 찍을 수 있는 장소를 제공하였으며, 또한 한류스타를 통한 홍보 전략을 수행하여 고객들의 관심을 높였다. 한국보다 고가전략을 시행하여 제품품질에 대한 고객들이 기대를 높이고, 핵심 원·부재료를 한국에서 조달하였다.

설빙은 해외진출시 마스터프랜차이즈 방식을 활용하였다. 마스터프랜차이즈 계약은 투자비용이 크지 않아 해외진출에 대한 재무적 리스크를 줄일 수 있다. 또한 현지 사정에 숙달된 현지 업체에 사업을 위임함으로써 본사는 운영관리의 어려움을 줄일 수 있다. 마스터프랜차이즈 전략은 이러한 특징으로 빠르게 지점을 확장하거나 현지에 적합한 사업전략을 펼칠 수 있다는 점에서 강점을 가지고 있다. 적절한 입지선정과 마케팅 전략을 통해 입점 초기부터 큰 호응을 이끌어 낸 일본이나, 성공적인 사업 운영을 통해 지점을 확장해 나가는 태국의 경우가 대표적인 사례라고 할 수 있다.

하지만 다음 표에서 볼 수 있듯이, 중국, 캄보디아, 호주, 필리핀, 캐나다 등에서는 사실상 진출에 실패했다. 특히 현지상품에 밀려난 캄보디아를 제외한 대부분의 국가에서 유사업체의 시장 선점이 큰 원인이었다. 또한 중국의 경우 유사상품에서 더 나아가 ‘설빙’이라는 상표마저 현지 업체에 선점당하여 진출실패의 큰 원인이 되었다.

<표 7> 설빙의 해외진출 사례 요약

진출국가	성공/실패	원인
중국	실패	상표권 분쟁, 유사업체의 시장 선점
태국	성공	한류 문화 마케팅, 제품 현지화
일본	성공	한류 문화 마케팅, 기존 빙수제품과의 차별성 부각
캄보디아	실패	현지 상품
호주	실패	유사업체의 시장 선점
필리핀	실패	유사업체의 시장 선점
캐나다	실패	유사업체의 시장 선점

2. 시사점

설빙은 국내시장에서 빠른 속도로 확장한 이후 국내시장이 포화되자 해외시장으로 진출하기 시작했다. 그러나 캄보디아를 제외한 모든 국가에서 유사업체의 시장선점으로 인하여 진출에 실패하였다.

성공사례를 살펴보면, 일본이나 태국의 경우 유능한 현지업체의 운영능력이 성공의 원천이라고 볼 수 있다. 특히 일본의 경우 일본 내에서도 한국에 관심있는 사람들이 많이 모이는 하라주쿠에 1호점을 내면서 많은 고객을 끌어들이는데 성공했다. 그리고 1호점의 성공이 SNS등을 통해 퍼져나가며 이후의 확장을 견인했다. 태국의 경우 설빙이 진출할 당시 이미 자생 브랜드들이 있었지만 현지사정에 맞춘 상품 전략을 통해 경쟁우위를 달성하였다.

반면 중국과 호주, 필리핀, 캐나다 등에서는 유사업체가 시장을 선점함

에 따라 진출에 실패하였다. 심지어 중국의 경우 유사업체의 시장 선점은 물론 ‘설빙’이라는 상표권마저 선점당하였다.

이러한 상황의 원인은 세계시장 니즈의 동질화 때문으로 판단된다. 인터넷 등 정보통신기술의 발달로 인하여 정보가 전 세계적으로 빠르게 확산되고 있다. 특히 최근에는 한류의 확산으로 인해 외국인들도 한국 매체를 적극적으로 탐색하고 있으며 매체에서 노출된 상품과 서비스에 대한 관심 또한 높아지고 있는 추세이다.

그 결과 설빙이 해외에 진출하지 않은 상태에서 설빙과 같은 빙수 디저트에 대한 니즈가 먼저 발생하였고, 그 니즈를 충족하기 위해 세계 각 지역에서 설빙을 벤치마킹한 유사 브랜드가 자생한 것으로 판단한다.

이러한 설빙의 사례는 프랜차이즈가 해외진출을 고려한다면 현지 유사업체의 시장선점에 대비해야 함을 시사한다. 그 대응방법으로는 크게 두 가지를 제시할 수 있다. 첫 번째 방법으로 가급적 빨리 해외시장으로 진출하여 시장을 선점하는 것이다. 설빙은 국내에서는 빠르게 사업범위를 확장하였지만, 국내시장이 포화된 이후에서야 해외시장 진출을 시작하였다. 그동안 현지에서는 유사업체들이 자생하였고 이들의 시장 선점으로 인하여 설빙은 많은 국가에서 진출에 실패하였다. 만약 국내 프랜차이즈 사업의 성공이 확신되었을 때, 그리고 드라마와 같은 매체를 통해 설빙이라는 브랜드가 해외로 전파하기 시작했을 때, 마스터프랜차이즈의 장점인 낮은 재무적 위험성과 빠른 확장 가능성을 최대한 활용하여 빠르게 해외시장 진출을 추진하였다면 결과가 달리 나타났을 수 있을 것이다.

둘째로 시장을 선점한 유사업체를 극복할 수 있는 강력한 상품력의 개발이다. 서비스는 그 특성상 특허와 같은 법적·제도적 보호를 받기 어렵기 때문에 강력한 상품력과 품질은 서비스업의 기본 경쟁전략이라고도 할 수 있다. 한국 문화의 독특함을 기반으로 현지 파트너와의 긴밀한 협

력으로 현지 소비자에게 어필해야 할 것이다.

제 5 장 결론

제 1 절 연구의 요약

프랜차이즈 기업은 독립적 소유의 장점과 체인점 조직의 장점을 결합하여 개별적인 자본을 가지고 있는 사업자들이 운영하며, 본사의 라이선스를 부여받아 동일한 운영체계를 가지고 있는 직영점과 유사한 사업방식을 영위한다. 따라서 자금 조달이 쉬우며 짧은 시간에 새로운 시장에 진출할 수 있는 장점을 가지고 있다.

국내 프랜차이즈 시장은 2013년부터 2018년까지 년 평균 10.5%씩 성장하고 있으며, 대다수가 외식프랜차이즈 사업을 영위하고 있다. 이러한 한국 프랜차이즈 기업들은 적극적으로 해외시장에 진출하여 166개 업체가 4,721개의 매장을 해외에서 영업하고 있다. 진출방식으로 마스터프랜차이즈 방식을 활용한 업체가 50.3%로 과반을 차지하여 해외진출시 가장 선호하는 방식으로 활용되고 있으며, 그 뒤로 국제 가맹점 진출, 기술전수, 직영점 진출 순으로 조사되었다.

일본 프랜차이즈 시장의 경우 1970년대부터 세계적인 외식프랜차이즈 업체들이 진출하였으며, 맥도날드, 스타벅스 등과 같은 미국 프랜차이즈 업체가 높은 시장점유율을 보이고 있다. 중국 프랜차이즈 시장은 1980년대 시작되었으나 본격적인 태동은 2000년대부터라 할 수 있다. 중국 프랜차이즈 시장은 급속도로 발전하고 있으며, 중국 경제가 발전함에 따라 외식산업도 커지고 있으며, 프랜차이즈 관련 법규가 정비되고 있어 매력적인 시장이다.

연구사례로 한식 디저트 프랜차이즈 업체인 설빙을 선정하였는데, 한

국에서 2013년에 설립하여 1년 만에 490여개의 점포로 확장한 성공한 프랜차이즈 기업이다. 2015년부터 해외진출을 시작하여 현재 6개국에서 프랜차이즈 사업을 영위하고 있으며, 그 중 중국, 일본, 태국, 캄보디아, 호주, 캐나다, 필리핀 진출 전략에 관하여 살펴보았다.

설빙은 모든 국가에서 동일한 진출 전략을 시행하였으나 중국에서는 실패하여 현재 2개의 점포만 운영 중이며, 필리핀, 캄보디아의 경우 1개 점포만 운영 중이며, 캐나다와 호주의 경우 현재 운영 중인 매장이 없다. 태국의 경우 18개 점포, 일본의 경우 성공하여 현재 6개의 점포를 운영 중이며 매년 매장수를 늘려나가고 있다.

본 연구는 프랜차이즈의 개념과 유형, 서비스업과 제조업의 해외진출 차이점 등 이론적 탐색을 바탕으로 하여, 한국과 일본 중국의 프랜차이즈 산업의 현황을 살펴보고, 한국 프랜차이즈 기업인 설빙의 일본, 중국 진출 현황과 특징을 살펴보았다. 이를 통해 다음과 같은 전략적 시사점을 얻을 수 있었다.

첫째, 외식사업은 해외진출시 프랜차이징 및 라이선스 방식을 주로 사용한다. 현지매장 개장시 직접투자 및 합작투자를 활용하기도 하지만 프랜차이징이나 라이선싱에 비해 비중이 낮은 편이다. 이는 무형성, 소멸성, 비분리성, 이질성과 같은 서비스 고유의 특징 때문으로 사료된다. 형태가 없고 전달과 동시에 소멸하는 서비스의 특징은 수출을 어렵게 하며, 생산자와 소비자가 상호작용을 통해 생산하는 서비스의 특성상 현지 정보가 부족한 상태에서 직접투자는 서비스 품질에 악영향을 미칠 수 있기 때문이다.

둘째, 일본시장의 경우 외국 프랜차이즈 도입 경험이 풍부한 기업을 선정하여 출시 초기부터 큰 반향을 불러일으켰다. 반면 중국시장은 상표권 문제부터 법정싸움 이후 상표권을 빼앗기기까지 적대적인 환경에 직

면하였고 결과적으로 프랜차이즈 사업에 어려움을 겪고 있다. 두 사례를 통해 해외진출시 현지 프랜차이즈업체 선정의 중요성을 알 수 있다.

셋째, 중국시장의 경우 상표권 보호를 위해 충분한 사전 조치가 필요하다. 중국은 모방 브랜드로 인한 피해가 속출하고 있다. 모방에 관대한 문화와 자국민에 우호적인 법적환경은 이러한 경향을 가속하고 있다. 이러한 특성을 감안하여 중국시장 진출 이전에 먼저 상표방어를 위해 전방위 업종으로 상표를 등록하는 것이 바람직하다.

넷째, 해외시장 진출시 현지업체의 선점을 고려해야 한다. 정보기술의 발달로 정보의 확산속도가 매우 빨라졌다. 세계의 소비자들은 시간과 공간적 제약 없이 동일한 정보를 받아들이고 이를 통해 유사한 니즈를 형성하게 된다. 따라서 해외시장 진출이 늦어질 경우 각 지역에서 유사한 업체들이 자생하여 자국 시장을 선점할 가능성이 있다. 해외시장 진출을 고려하는 프랜차이즈 기업은 빠르게 해외시장에 진출함으로써 시장을 선점하거나 후발업체들의 시장선점을 극복할 수 있는 상품력을 갖추어야 할 것이다.

제 2 절 연구의 한계 및 향후 과제

본 연구는 한국 프랜차이즈 기업인 설빙의 해외진출 사례를 살펴봄으로서 프랜차이즈 기업의 해외진출 전략을 살펴보았으나, 다음과 같은 연구의 한계점을 가지고 있으며, 향후 연구를 위한 과제를 제시하고자 한다.

첫째, 한국 프랜차이즈 기업의 해외진출 전략을 하나의 기업 사례를 통하여 살펴보았기 때문에 이를 일반화 할 수 없었다. 따라서 다양한 사

례를 조사·분석하여 한국 프랜차이즈 기업의 해외진출 전략의 문제점을 종합적으로 도출할 필요가 있다.

둘째, 설빙의 사례분석을 통하여 기업의 해외진출 전략을 살펴보았으나, 전략을 뒷받침 할 수 있는 경영자의 경영노하우 및 대안탐색 방안에 대한 구체적인 탐색이 이루어지지 못하였다. 따라서 기업을 직접 방문하여 해외진출 전략에 대하여 깊이 있는 조사·분석이 필요하다.

셋째, 한국 프랜차이즈 기업인 설빙의 사례는 2015년부터 이루어져 분석기간이 짧았기 때문에 지속적인 추적연구를 통하여 전략적 선택 변화와 성공 및 실패의 상관관계를 연구하는 것이 필요하다.

넷째, 외부환경이 전혀 다른 지역에 진출한 사례를 분석하였기 때문에 동일한 지역에 진출한 비슷한 업종의 사례를 모아 공통점을 도출하여 해외진출의 성공적 전략 및 실패 원인을 분석하는 연구를 진행하는 것이 필요하다.

참 고 문 헌

공정거래위원회(2019), 프랜차이즈 브랜드 6천개, 가맹점 24만개 시대 돌입, 보도참고자료

농림축산식품부, 한국농수산물유통공사(2018), 2018 외식기업 해외 진출 실태조사

한국국제문화교류진흥원(2019), 글로벌 한류 트렌드 2019

한국낙농육우협회(2016), 현장스케치-입안에 우유눈꽃이 핀다. 설빙. 낙농·육우 제36권 제9호, pp 154-159.

오세조, 박진용, 김상덕(2015), 소비자지향적 유통관리, 박영사

JFA(2018), JFA 프랜차이즈 체인 통계조사 보고

KOTRA(2013), 2014 중국 진출전략

KOTRA(2016), 2017 캄보디아 진출전략

KOTRA(2019), 2019 캄보디아 진출전략

KOTRA(2017), 2018 캐나다 진출전략

KOTRA(2019), 2019 캐나다 진출전략

KOTRA(2016), 2017 필리핀 진출전략

KOTRA(2019), 2019 필리핀 진출전략

KOTRA(2016), 2017 호주 진출전략

KOTRA(2019), 2019 호주 진출전략

KOTRA(2014), 2015 권역별 시장진출전략 중국지역

KOTRA(2016), 중국 프랜차이즈 시장현황 및 진출방안

Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International*

Business Studies , 17(3), 1-26.

Contractor, F. J., & Kundu, S. K. (1998). Modal choice in a world of alliances: Analyzing organizational forms in the international hotel sector. *Journal of International Business Studies* , 29(2), 325-356.

Gatignon, H., & Anderson, E. (1988). The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: An empirical test of a transaction cost explanation. *Journal of Law, Economics, and Organization* , 4(2), 305-336.

Hennart, J. F. (1988). A transaction costs theory of equity joint ventures. *Strategic Management Journal*, 9(4), 361-374.

강창동, 배기범, 박주영(2015), 프랜차이즈 해외진출 성공 및 실패 사례연구, 한국프랜차이즈학회, 제1권 제1호, pp. 1-32

송인걸, 이병희(2017), 국내 외식기업의 해외시장 진입모드 선택에 대한 거래비용, 제도 및 문화의 영향, 연세경영연구, 제54권 제1호, pp. 1-30

엄성필, 이동일(2011), 프랜차이즈 해외진출 성공요인 : 베트남 패스트푸드시장 진입사례, 프랜차이즈경영연구, 제2호, pp. 1-45

진성민, 강인원(2015), 글로벌 프랜차이즈 제휴관계에서 갈등행동에 관한 질적 연구, 통상정보연구, 제17권 제4호, pp. 375-398

하성지, 김면(2015), 중국 진출을 위한 떡볶이 브랜드 디자인 개성의 현지화에 관한 연구 - 한중 소비자간 문화차이를 중심으로, 한국디자인포럼, 47호, pp. 385-394

한상호, 이재한, 설승현(2014), 본 글로벌 프랜차이즈의 성공요인 분석 - 요거베리를 중심으로, 프랜차이즈경영연구, 제4권 제2호, pp. 5-25

금융감독원 전자공시시스템, 설빙 감사보고서(2018.12)

<http://dart.fss.or.kr>

설빙홈페이지, <https://sulbing.com/>

식품외식경제(2015.06), 글로벌 외식시장은 프랜차이즈의 전장,

<http://www.foodbank.co.kr>

식품외식경제(2016.02), 일본 프랜차이지와 한국 프랜차이즈산업의 차이,

<http://www.foodbank.co.kr>

중앙일보(2016.06), 설빙, 디저트강국 일본 진출... '일본 1호점' 오픈,

<https://news.joins.com/>

중앙일보(2019.02), '설림' '빙설' 중국 짝퉁에 우는 설빙, 법원 판결에

또 눈물, <https://news.joins.com/>

매일경제(2011.11), “한국 프랜차이즈 역사① 1970년대

태동... 립스치킨·롯데리아 문열어, <https://www.mk.co.kr/>

매일경제(2011.11), “한국 프랜차이즈 역사② 피자헛·KFC·맥도날드

글로벌 브랜드 상륙, <https://www.mk.co.kr/>

미디어펜(2017.06), 상표권도 해결 못한 설빙, 중국서 철수?,

<http://www.mediapen.com/>

Abstract

A Case Study of Sulbing's Overseas Expansion Strategy

Ji Eun Lee

College of Business Administration

The Graduate School of Business

Seoul National University

The Korean franchise industry is expanding rapidly, and the interest in overseas expansion continues to grow. This paper focuses on analyzing the success and failure cases of Korean-style dessert franchise company, 'Sulbing' to find out the successful overseas expansion business models and strategies of local franchise companies. In particular, in this paper, we have identified the reason how Sulbing achieved a performance of 490 stores expansion in a year in the Korean cafe industry which is already saturated, but currently sluggish in the overseas market. I analyzed the case of seven countries and analyzed the expansion strategies and localization of various countries and confirmed that the majority of the master franchise strategies and strategic alliances were carried out. Through this, the strategy was presented by examining what strategies are in effect when entering foreign markets through the franchising method and analyzed the failure cases. The results of the study confirmed

the strategic implications of the importance of identifying local information, the importance of selecting franchisers, the preoccupation of trademarks when entering the Chinese market, and the importance of strong commodity power.

Keywords : Overseas Expansion Strategy, Sulbing, Franchise, Korean Dining Industry, Partnership

Student Number : 2017-27324