

전략 케이스 스터디

글로벌 기업의 공격에서 살아남는 법

국가와 시장 사이의 장벽이 낮아지고 경제활동의 범위가 넓어진 요즘, 많은 기업들은 예전에는 생각지 못했던 위협에 직면해 있다. 글로벌 기업의 확장에 의해 이들과 경쟁해야 하는 많은 로컬기업들 역시 그렇다. 그러나 글로벌 기업에게 대규모 자본과 브랜드, 생산/서비스 체계의 강점이 있다면, 로컬 기업에게는 현지 시장에 대한 노하우가 강력한 무기가 된다. 우리나라의 기업들이 해외진출을 모색하고 있는 이 때, 많은 글로벌 기업 또한 해외 진출의 일환으로 우리 시장을 노리고 있다. 글로벌 기업의 도전에 성공한 필리핀 기업 '졸리비(Jollibee)'를 통해 성공적인 로컬 시장 방어와 이를 통한 기업의 성장전략을 살펴보자.

한국은 롯데리아, 필리핀은 Jollibee

우리나라에서 '불고기 햄버거'로 대표되는 롯데리아가 글로벌 기업 맥도날드나 버거킹보다 높은 시장점유율을 보이고 있듯, 필리핀에는 졸리비(Jollibee)라는 패스트푸드 체인이 있다. 화학기사로서의 안정된 삶을 앞둔 Tony Tan이란 젊은이가 1977년 의욕적으로 시작한 아이스크림 판매점에서 출발한 이 기업은, 처음엔 부인과 형제 등이 일하는 가족적인 규모였다. 아이스크림 판매를 시작한지 약 2년, 어린이들과 함께 오는 어른 손님들은 아이스크림만 먹는 데에 아쉬움을 느꼈고, 이 점을 간파한 Tony Tan은 이들을 위해 치킨과 햄버거를 함께 팔기 시작했다. 이후 손님들이 점점 아이스크림보다 햄버거와 치킨을 더 많이 사먹는다는 사실을 발견하고는, 가게의 주 메뉴를 아이스크림에서 햄버거와 치킨으로 바꾸는 결단을 내렸다. 디즈니 만화를 좋아하던 Tan은 즐거운 마음으로 열심히 일하는 벌의 캐릭터를 빌려 회사의 이름을 '즐거운 벌(Jolly bee)'에서 단 졸리비(Jollibee)로 등록하였고 회사는 성장을 계속했다.

그러나 1980년대 초반 패스트푸드의 거인 맥도날드가 아시아 지역에 본격적으로 진출하기 시작했고 필리핀 또한 예외일 수 없었다. 주위에서는 Tony Tan에게 맥

도날드에 회사를 팔고, 대신 필리핀 내 프랜차이즈 사업권을 따낼 것을 충고하였지만 그는 굽히지 않았다.

"비록 초대형 글로벌기업인 맥도날드가 졸리비의 점포 몇 개쯤은 얼마든지 사들일 수 있겠지만, 그들은 필리핀 사람들의 문화와 입맛에 대해서 알지 못한다. 필리핀 토착기업인 졸리비가 맥도날드와 비슷한 조건만 갖출 수 있다면 그들의 공세를 물리치고 계속 생존할 수 있다"는 생각이었다. 그는 대신 미국으로가 마스코트 캐릭터의 활용, 밝은 색 유니폼을 입은 직원들의 친절한 응대와 다양하면서도 표준화된 메뉴 등 맥도날드의 사업방식과 성공비결을 벤치마킹 하였다. 1981년 맥도날드가 필리핀에 첫 점포를 세우자, 졸리비의 대응은 신속했다. 국민들의 정서에 호소하는 대대적인 광고와 함께 필리핀 사람들의 입맛에 맞춘 메뉴를 추가로 개발하여 저렴한 가격에 판매하였다. 또 공격적인 판매망 확대를 통해 맥도날드가 들어설만한 자리를 선점하였다. 글로벌 기업의 진출에 주눅들지 않고 오히려 필리핀인들의 정서와 입맛에 호소하며 승승장구한 졸리비는 1982년 필리핀의 패스트푸드 업계를 장악하였다. 1984년엔 필리핀 국내 500대 기업에 올랐으며 몇 년 후에는 100대 기업으로 성장, 필리핀 외식시장의 70% 정도를 점유하는 위치에 올라섰다. 졸리비의 성공은

‘맥도날드의 당황(McDonalds’s embarrassment)’, ‘즐거운 꿀벌, 맥도날드를 쏘다(Jollibee stings McDonald’s)’ 등의 제목으로 언론에 소개될 만큼 많은 사람들의 주목을 받았고, 경영전략의 연구사례가 될 정도였다.

아시아의 또 다른 맥도날드로

졸리비의 성장은 여기에서 멈추지 않았다. 1993년 기업공개를 통해 회사의 규모를 키워 자본금을 확보한 후, 이를 기반으로 1994년 피자 프랜차이즈 기업 ‘그리니치 피자(Greenwich Pizza)’를, 1995년엔 프랑스식 베이커리 체인 ‘델리프랑스(Delifrance)’를 인수하였으며, 2000년에는 패스트푸드 형태의 중국음식 프랜차이즈 ‘차우킹(Chowking)’까지 인수하여 명실공히 아시아 최대의 외식기업이 되었다. 위기를 성장의 발판으로 전환시킨 졸리비는 필리핀에만 머물지 않고 다른 국가로의 진출까지 감행하게 된다. 필리핀 인들이 많이 사는 홍콩, 중동지역과 인접국가인 인도네시아, 브루나이, 베트남에 적극 진출하여 각 지역 필리핀인들의 커뮤니티를 우선 공략하였다. 저렴한 인건비와 풍부한 노동력, 영어나 스페인어 사용이 보편적인 필리핀은 많은 사람들이 미국으로 건너가 캘리포니아를 중심으로 한 서부지역에 거주하고 있었다. 졸리비는 고심 끝에 맥도날드의 본고장 미국 진출을 결정하였다. 목표고객 또한 최초 현지의 필리핀인들을 대상으로 하는 전략에서 나아가 다른 아시아계 사람들과, 경제적인 가격에 동양적 취향을 가미한 음식을 선호하는 현지인들로 확대하였다. 이는 현지 시장에서의 성공은 현지의 자국민이 아닌 현지인들에게 소구해야만 한다는, 평범하지만 실현하기 어려운 글로벌 진출의 원칙을 간파하고 행동에 옮긴 결과였다.

세계 1,600여개 매장과 연 매출규모 1조원을 훌쩍 넘긴 졸리비의 성장은 이후 중국으로 이어졌다. 2004년 이후 또 다른 중국음식 프랜차이즈 기업 Yonghe King (永和大王)과 Hong Zhuang Yuan(宏状元)을 인수하였고 대만의 차(茶) 전문점 Chun Shui Tang(春水湯)까지 인수하여 상하이에 점포를 여는 등, 사업다변화와 함께 중국지역에서의 성장에 집중하고 있다. 졸리비의 성공적인 수성과 다른 국가에서의 빠른 성장 비결은 현지화로 요약된다. 미국인과 달리 필리핀 사람들은 쇠고기가 씹히는 햄버거 패티보다 강한 양념과 향을 가미한 미트볼(Meatball) 형태의 햄버거를 선호했고, 졸리비는 이러한 취향을 만족시키는 제품을 내놓았다. 해외진출 시에도 졸리비는 스스로의 차별화된 장점을 부각시켰다. 활기차고 밝은 매장 분위기와 제품표준화 등 미국의 거대 패스트푸드 기업의 장점을 그대로 복제한 뒤, 여기에 목표고객이 선호하는 현지화된 제품의 특성으로 분명한 차별화를 이룬 것이다. 아울러 현지인의 입맛과 취향에 정통한 기업을 아예 인수하여 글로벌 진출시 과감한 현지화를 추구하는 것도 필리핀 시장의 수성 경험에서 그 중요성을 깨달은 지역적 특성(Locality) 획득을 위한 방법이었다.

〈그림 1〉 Jollibee의 홈페이지와 미국 샌프란시스코의 Jollibee 매장



지역적 특성, 글로벌 기업의 공격을 막는 방패

글로벌 기업에게도 새로운 시장은 큰 기회와 함께 많은 위험을 동반한다. 로컬시장에서 건재한 토착맹주와의 경쟁, 익숙하지 않은 사업환경 등 글로벌 진출은 기존의 게임방식과는 다른 새로운 룰을 요구하는 경우가 많

다. 그렇다면 이러한 새로운 사업환경으로의 글로벌 진출을 결정하기 위해 기업은 어떤 자산을 갖고 있어야 할까? 우선 연구개발, 생산, 배급과 유통체계, 생산요소의 조달 등 핵심적인 활동영역에 있어 규모의 경제효과를 기대할 수준에 있거나, 또는 글로벌 진출을 통해 이를 강화할 수 있어야 한다. 기업 고유의 무형자산도 중요한데 코카콜라나 P&G(Procter & Gamble)와 같은 차별화된 상품이나 강력한 브랜드, 글로벌 제약기업의 독자적인 원천기술, 유명 컨설팅사나 교육기관의 고유 노하우나 세계적 평판이 이런 예에 해당한다. 그러나 이러한 자산과 역량을 갖춘 글로벌 기업이라도 해외 시장에서 고전하거나 처음의 전망과 다른 초라한 결과를 맞이하는 경우가 많다. 그 이유는 자국시장과는 다른 해외 로컬시장의 몇 가지 특수성에 기인한다. 또 이러한 지역적 특성(Locality)은 글로벌 기업의 공격을 방어하기 위한 토착기업의 가장 강력한 무기가 된다.

첫째는 정치적인 불안정과 정부의 규제, 인프라의 부족이다. 중국이나 베트남과 같은 사회주의 국가는 물론이고 러시아나 인도, 심지어는 우리나라와 같은 자유시장 경제체제에서도 미국이나 유럽의 기업들은 투명하지 못한 규제나 사업환경의 낮은 예측가능성을 지적하곤 한다. 수십, 수백 년에 걸쳐 시장경제가 발달한 국가와 짧은 역사와 전환기에서 오는 혼란을 겪는 국가의 사업환경은 다를 수 밖에 없다. 그러므로 기업의 입장에서는 이러한 환경의 차이를 명확히 인식하고 이로 인해 예상 가능한 어려움에 충분히 대비해야 한다.

둘째, 사회적 측면에서의 특수성이다. 숙련된 노동력의 부족은 본국과 같은 수준의 제품과 생산성을 달성하기 어렵게 만든다. 또, 문화적 이질성에서 오는 소비형태의 차이는 해당 시장을 매력적으로 판단했던 기업에게 예상치 못한 어려움을 주기도 한다. 1990년대 미국의 시리얼 전문기업 '켈로그(Kellogg)'는 많은 인구와 엄청난 규모의 시장 잠재력을 가진 것으로 평가되던 인도 시장에 진출하였다. 중국과 달리, 영국의 식민통치 경험으로 비교적 서구식 생활방식에 익숙한 인도는 새로운 시장을 찾고 있던 이 식품회사에게 놓칠 수 없는 시

장이었다. 그러나 의욕적인 진출의 결과는 예상과 달랐다. 아침식사로 차가운 우유에 말아먹는 씨리얼은 동양인의 식습관과 맞지 않았던 것이다. 가전업체 '월풀(Whirlpool)' 역시 미국에서는 강력한 경쟁력과 시장 존재감(Market presence)을 가진 기업이었다. 그러나 강력한 글로벌사업 확장필요에 의해 중국시장에 진출한 월풀은 예상치 못한 상황에 직면하였다. 일부 지역에서는 세탁기를 야채 씻는 용도에 활용할 정도로 중국인의 생활습관은 미국의 그것과 너무나 달랐고, 가전제품에 공급되는 전기의 품질 역시 고르지 않아 전원장치에 잦은 고장을 일으키기도 했다.

결국 로컬시장의 특수성은 토착 기업이 글로벌 기업에게 가장 부담스러운 경쟁상대가 되도록 만든다. 중국시장에서 월풀의 가장 강력한 경쟁자는 유럽의 일렉트로룩스나 일본/한국의 가전업체가 아닌 토착 중국기업 하이얼(Haier)이었다. 해당 시장을 기반으로 성장하여 정부와의 관계와 사회규제에 능통하고 현지인의 마음 속까지 꿰뚫어 볼 수 있는 시장 통찰력과 강력한 유통망과 배급채널을 장악하고 있는 토착기업과의 경쟁은 글로벌 기업에게도 쉬운 일이 아니다. 필리핀의 패스트푸드 기업 '졸리비' 역시 글로벌 기업의 도전을 성공적으로 막아낸 토착기업에 속한다.

현지화, 글로벌 기업의 공격포인트

기업이 글로벌 진출을 하는 이유는 수익증대를 통한 성장에 있다. 그러나 이것이 전부는 아니다. 해외시장 선점을 통해 경쟁자의 진입을 막거나, 때로는 생산량 증대에 따른 규모의 경제효과와 생산성 제고를 위해서 해외시장에 진출하기도 한다. 또 중요한 생산요소의 확보, 소비자나 유관산업이 클러스터 형태로 집중되어 있는 경우 이를 위해 다른 나라로 진출하는 경우도 있다. 미국 실리콘 밸리, 인도의 벵갈로르에 정보통신 기업의 R&D 시설이 몰려드는 것이나, 풍부한 원료와 함께 거대한 시장을 형성하고 있는 중국시장에 화학, 제철 등의 중화학 산업이 활발히 진출하고 있는 것이 그 예라고 할 수 있다. 그러나 전통적으로 기업이 해외에 진출

하는 이유는 소비시장으로서 현지의 가능성에 주목하기 때문이며, 글로벌 진출의 형태 역시 이에 따라 다양해진다. 가장 소극적 단계인 직접 생산한 제품의 수출과 브랜드나 제조방법의 사용(라이선싱)에 의한 토착기업과의 제휴 또는 합작형태 진출, 더 나아가 직접적인 해외진출(Foreign Direct Investment) 이 바로 이런 다양한 진출방식들이다. 다양한 진출방식은 제각기 장점과 단점을 갖지만 <표 1>에서 볼 수 있는 것처럼 직접적인 진출형태에 가까울수록, 사업의 통제가능영역과 함께 감당해야 할 비용과 위험도 커지게 된다.

고 한다. HSBC은행을 비롯한 많은 글로벌 기업 역시 수년 이상의 이(異) 문화권 근무경험을 경영진 선발의 주요 기준으로 채택하고 있다. 반대로 독일 BMW가 영국의 로버자동차를 인수하고 기대했던 성과를 내지 못한 이유 중 하나로 영국에 대한 이해를 갖춘 경영진없이 독일식 경영마인드를 고수한 점이 지적되기도 했다.

현지화를 위해서는 기업 내에 다양성이 존중되는 문화를 갖추는 것도 중요한데, 권한위임을 통해 성과가 검증된 외국인을 임원으로 발탁하거나 조직 구성원의 인

력구성의 다양성을 높이는 것도 한 방법이다. 스위스에 위치한 식품회사 네슬레(Nestle)는 다인종주의를 추구하여 스위스 본사에 70여개국 출신의 인력 1,500여명이 근무하고 있다고 한다. 이처럼 다양한 배경을 가진 인력으로 구성된 기업이 해외 현지국가의 상황에 맞는 제품과 서비스를 개발하고 제공할 수 있는 것은 당연하다. 이는 우리나라를 포함한 많은 아시아 기업들이 단일한 인력구성과 본

<표 1> 해외진출의 형태와 장단점 비교

진출형태	장점	단점
제품/생산품 수출	규모의 경제, 경험곡선에 의한 생산효율 향상	운송비, 무역장벽, 토착영업망 부족에 따른 대리인 비용 (에이전트)
상표, 제조방법의 사용에 따른 라이선싱	낮은 현지화 비용 (제품개발 및 생산설비구축, 운송비)	- 제품품질, 마케팅 등 핵심영역에 대한 통제의 어려움 - 토착기업의 노하우 습득에 따른 잠재적 위험
합작	토착시장에 대한 정보와 노하우 습득용이, 위험과 비용의 배분	전략적 방향 조율에 어려움 합작기업 통제의 어려움
직접 진출(FDI)	핵심기술 보호, 전략적 방향성 통제가능	위험이 높음 소요 비용이 높음

그렇다면 이런 위험과 비용을 감당하면서도 해외 직접 진출을 성공시키기 위한 글로벌 기업의 전략은 무엇일까? 우선 과감한 현지화와 다양성의 제고를 들 수 있다. 해외에서 성공하려면 현지인의 시각에서 그들의 선호를 파악하고 대응해야 한다. 세계화가 진행되어 아무리 세계 시장이 단일화되었다 하더라도 나라마다 역사와 전통이 있고, 그에 따라 사람들의 사고와 생활방식도 다르다. 이러한 특징을 제대로 반영하기 위해서는 의사결정권한을 과감히 현지에 이양하고 현지인력을 대폭 선발하여 책임 있는 자리에 기용해야 한다. 또 국제경험과 언어능력, 개방적인 마인드를 갖춘 글로벌 리더를 육성하여 미래 CEO 선발을 위한 인력 풀(Pool)로 활용해야 한다. 세계적인 기업 IBM은 현지 자회사의 CEO를 가급적 현지인으로 임명한다는 원칙을 지키고 있다

사중심주의를 고수하여 세계적인 외형규모에도 불구하고 진정한 글로벌 기업으로 성장하지 못하는 이유이기도 하다.

글로벌 기업에게 해외진출 성공여부는 기업의 성패를 좌우하는 일이다. 시장을 방어하는 로컬기업 역시 안방에서 밀리며 향후 지속적인 성장을 기대하긴 어렵다. 현지화를 통한 고유의 경쟁우위 확보는 이러한 상황에 대한 모범답안 중 하나이다. 글로벌 진출을 꾀하는 많은 기업들은 오늘도 입버릇처럼 '현지화' 구호를 내건다. 그러나 다시 한번 진지하게 되물어 보자. 당신의 기업은 충분히 현지화되어 있는가? (Are you local enough?)

FSB연구소 미래전략팀 박범진 beomjin@shinhan.com