

본 글로벌 프랜차이즈(Born Global Franchise)의 성공요인 분석 : 요거베리를 중심으로 *

한상호** · 이재한*** · 설승현****

내수 시장이 포화됨에 따라 프랜차이즈 기업의 국제화를 시도하는 것은 기업에게 새로운 시장을 개척함으로써 기업의 새로운 가치를 창조하고 성장시키는데 중요한 요인이 되어가고 있다. 이에 본 연구는 국제 시장의 진출 방법인 본 글로벌 프랜차이즈에 대한 정의와 이러한 기업을 살펴보고 그 성공요인을 탐색하는데 그 목적이 있다. 이를 위해 본 연구에서는 본 글로벌 기업으로 여겨지고 있는 일반 서비스와 제조 기업 그리고 프랜차이즈 기업의 사례를 분석하였다. 그 결과 경영자는 먼저 해외 진출에 적극적이며, 이를 위해 창조적이고 실용적인 마인드가 필요하며, 둘째 창업자와 기업에 있는 직원 모두 학습지향적이며, 기술지향적이어야 한다. 셋째, 차별화된 원천기술을 보유하여야 하며, 넷째 주변의 환경을 끊임없이 살펴보고 고려하여야 한다.

주제어 : 프랜차이즈, 본 글로벌 프랜차이즈

* 본 연구는 (사)한국프랜차이즈산업협회 지원으로 연구되었음.
** 경민대학교 호텔관광경영학과 조교수 (e-mail: shan@kyungmin.ac.kr)
*** 신한대학교 외식프랜차이즈경영학과 조교수 (e-mail: moobongli@hanmail.net)
**** 가천대학교 경영학과 부교수 (교신저자, e-mail: sshsnow@gachon.ac.kr)

I. 서론

유통채널 개념에서 기업은 내수 시장에 대한 성공을 거쳐 해외시장의 진출을 시도하게 되며, 이때 사업 위험이 낮은 곳으로부터 시작하여 점진적인 국제화를 하려고 노력하게 된다. 이러한 이유는 내수 시장에서의 충분한 학습을 거치지 않고 해외의 진출 시 발생할 수 있는 사회, 문화, 정치, 경제, 법률 등의 문제에 대한 대처 능력이 떨어지게 되며, 이는 위험 부담이 그만큼 높아지기 때문이다(Juul & Walkers, 1987). 그러나 내수 시장이 포화돼가고 있으며, 교통과 정보 통신의 발달이 빠르게 발전하는 현대에 있어서 해외 진출은 매우 중요하며, 빠르게 진행되어야 한다. 즉, 중소기업의 경우 기업의 생존 가능성을 위하여 글로벌 시장에서 살아남을 수 있도록 빠르게 기업의 국제화를 위해 노력해야 한다. 이를 위해 창업과 동시에 국제화를 추구하는 기업인 본 글로벌 기업(Born-Global firms)이 주목 받고 있다.

본 글로벌 기업과 같은 형태의 기업들은 규모, 자본, 인력 그리고 무형적 자원 등의 부족함을 극복하기 위해 창업과 동시에 특정 제품에 대한 전문적 능력과 진취적인 기업가 정신을 바탕으로 적극적으로 국제화를 추구하는 기업을 말하는 것이다(Weerawardena et al., 2007; Mort & Weerawardena, 2006; McDougall et al., 2003; Mort & Weerawardena, 2006; Weerawardena et al., 2007). 이러한 특성은 내수시장의 비율은 낮추고 해외시장에서 대부분의 매출을 창출하게 된다. 즉, 본 글로벌 기업은 창업과 동시에 해외시장에 진출하거나 창업 후 5-6년 이내에 해외시장 진출을 하는 기업을 말하며, 주로 첨단기술 업종을 중심으로 이루어지고 있다(박태경, 전인, 2011). 이에 따라 IT 등을 중심으로 하는 중소기업과 벤처기업 등의 국제화 모델을 중심으로 본 글로벌 기업에 대한 연구가 가속화되고 있다. 특히, 기존의 연구를 살펴보면, 본 글로벌 기업의 동기, 성공요인 그리고 방법에 대한 연구가 진행되고 있다(Kudina et al., 2008).

프랜차이즈 산업의 경우 전체 가맹본부 중 외식업종이 70.3%로 신규 10개 사업자 중 7개가 외식 업체라는 통계를 보더라도 해외진출을 통한 본사의 다각화가 필요한 상황이다(공정거래위원회, 2013). 또한, 프랜차이즈 기업의 국제화를 시도하는 것은 기업에게 새로운 시장을 개척함으로써 기업의 새로운 가치를 창조하고 성장시키는데 커다란 기회로 다가온다(Lu & Beamish, 2001). 그러나 준비가 미흡한 상황에서 프랜차이즈 본사의 해외 진출은 실패할 수 있는 확률이 높으며, 그 결과 내수시장까지 타격을 받아 기업의 존폐에 위협을 당하는 경우를 종종 볼 수 있다. 특히 외식업체의 경우 문화와 식재료가 지니는 국가 간의 차이가 존재함으로써 해외 진출 시에 그 특수성을 반영하여 차별화된 시장 접근이 필요함에도 그렇지 못할 경우, 더 실패의 확률은 높아지게 된다(Lee, 2006). 이러한 특성을 극복하고 국제화에 성공하기 위해서는 진취적인 기업가정신, 유연한 조직, 핵심역량 등을 구축하고 제한된 자

원을 빠른 시간에 성공할 수 있도록 효율적인 관리가 필요로 한다.

특히, OLI(Ownership, Location, Internalization) 이론을 살펴보면, 프랜차이즈산업이 국제화에 성공하는 방법에 대하여 이해가 용이해진다(Dunning & Norman, 1983; Norman, 1987; Dunning, 2001). 즉, 프랜차이즈 산업의 성공적인 국제화를 위해서는 기업이 진출하려는 지역에서 다른 경쟁사보다 차별화된 것이 있을 때 시도하여야 하며(Dicken, 2003), 기업 구성원의 지식과 역량을 기초로 하는 기업이 정신이 있어야 한다. 또한, 기업이 진출하려고 하는 지역 시장에 대한 지식과 적정한 고객 서비스 등을 정확하게 알고 있어야 한다.

따라서 본 연구는 프랜차이즈 산업에서 본 글로벌 기업의 개념과 특성, 성공요인 및 성과에 대하여 선행연구를 토대로 살펴보고, 프랜차이즈 기업과 일반 중소기업 중 본 글로벌 기업으로서 성공한 사례를 분석함으로써 본 글로벌의 성공적 초기 국제화 역량을 알아보고자 한다. 이러한 사례연구는 어떠한 사건이나 현상을 이해하고 그것을 설명하는데 유용한 방법이다(Eisenhardt & Graebner, 2007). 또한, 특정한 현상을 분석하여 새로운 이론을 제시할 목적과 어떠한 현상을 비교, 해석하여 의미부여를 위하여 사례분석이 유용하게 사용되며, 이러한 이유로 프랜차이즈 기업의 본 글로벌을 통한 국제화의 성공을 위해 사례분석이 유용하다고 할 수 있다(Siggelkow, 2007; Chetty & Campbell-Hunt, 2004; Siggelkow, 2007; Sigfusson & Harris, 2013; Kalinic & Forza, 2012) 따라서 본 연구는 사례분석을 통해 프랜차이즈 기업의 국제화 성공요인을 살펴보고, 이를 통해 성공가능성을 제고할 수 있도록 전략적, 실무적 시사점을 제공하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. BGF의 개념적 이해

일반적으로 기업 간의 국제통상은 통제수준이 가장 낮은 수출단계에서부터 국내 시장 기반이 확립되고 해외투자 리스크가 가장 많으며 통제수준도 가장 높은 복잡한 국제화의 한 형태인 해외직접투자단계까지 점진적으로 이루어지는 것으로 보는, 즉, 점진적으로 진화하는 방식에 의한 국제교역이나 해외경영 활동이 전개된다고 주장하는 것을 전통적 해외진출이론이라 한다.

이런 전통적 이론의 대표 모델의 하나인 국제화과정모델(international process model)에 의하면, 기업의 국제화과정은 장시간에 걸쳐 점진적인 단계를 거쳐 달성되는 활동 프로세스 중의 하나이다. 즉, 기업들은 먼저, 국가적 관점에서 출발한 국내시장 집중(domestic focus)

단계를 거쳐 수출 전 단계(pre-export), 실험적 관여단계, 활동적 관여단계 등을 거쳐 혁신적 관여단계에 이르게 되면 비로소 다양한 해외진출방식에 의하여 다수의 해외시장으로 진출하는 목표를 설정하게 된다는 것이다.

이에 비해 비즈니스를 막 시작하는 단계 혹은 기업 활동의 초기단계서부터 글로벌 시장 전체를 단일영역으로 간주하여 해외진출을 시도하거나 목표시장으로 설정하는 사례를 자주 보게 되는데, 이러한 현상들은 단계적이고 점진적인 국제화과정모델로서는 설명에 일정한 한계가 따를 수밖에 없다 (Oviatt & McDougall, 1994; Coviello & Munro, 1995; Oviatt & McDougall, 1997). 이와 같은 형태의 기업들은 대체로 기업규모의 빈약성, 금융이나 인적 및 무형적 자원 등의 제약 등에도 불구하고 기업 활동 초기부터 모험심과 전문성을 바탕으로 하여 적극적인 국제화를 추진한다(Rennie 1993; Oviatt & Mcdougall, 1994; Knight & Cavusgil, 1996; Madsen & Servails, 1997; Aution et al., 2000; Bell et al., 2001; Moen, 2002; Rasmussen & Madsen, 2002; Mcdougall et al., 2004; Mort & Weerawardena, 2006).

이처럼 기업 활동의 시작인 창업단계서부터 해당 기업이 기반한 국가에서만이 아닌 다른 국가에서도 동시에 또는 짧은 간격을 두고 비즈니스를 전개하는 경우를 태생적 글로벌 기업(BGF : Born Global Firms)이라 한다. 이 개념은 1993년에 McKinsey Consultants에 의해 이루어진 "A Survey for The Australian Manufacturing Council"에서 호주의 중소수출기업들 중에 창업 후 5년 이내에 수출을 시작하였거나 수출액 비중이 급격히 향상된 기업에 초점을 맞춘 700개 이상의 신흥수출기업들(emerging exporters)을 확인하였으며, 이들 중에서 특히 창업 후 2년 내에 국제화를 추진하는 기업을 Born Global Firms(BGF)으로 분류하면서, 이런 기업들은 처음부터 세계시장을 대상으로 하며 내수시장은 해당기업의 국제화 활동을 지원해 주는 요인 중 하나로 정의하고 있다(McKinsey & Co., 1993). Mckinsey Consultants의 이러한 연구가 이루어진 이후에 해외투자에 있어 소규모 조직과 제한된 설립 역사 등에서 오는 불리함을 극복하기 위해 설립 초기서부터 해외시장에 상당한 자원을 투입하는 BGF 활동에 대한 연구들이 꾸준히 이어져왔다.

BGF의 개념과 관련하여 연구자 견해를 살펴보면, 먼저, Knight & Cavusgil(2004)은 "BGF는 사업초기부터 지식기반의 경영자원을 활용하여 여러 나라에 일찍 진출하여 해외시장에서 매출 성과를 올림으로써 뛰어난 국제경영 성과를 모색하는 기업"으로 보았으며, Oviatt & McDougall(2005)은 "BGF는 태생부터 국내보다는 글로벌 시장을 대상으로 하는 기업활동을 하며 점진적(gradual) 국제화보다는 도약적(leap-frogging) 국제화 패턴의 특징을 갖는 것"으로 규정하고 있다.

일부 연구자들은 신생기업들이 국제화를 추진하는 데 있어 필요한 창업자의 강한 의지와 이에 대한 몰입을 의미하는 '국제기업가정신'을 BG화에 필수적 요소라고 하였으며 (Harveston, 2000; Rasmussen et al., 2001), BGF 이론 정립의 대표적 연구자인 Oviatt는 창

업과 동시에 국제화를 선택한 기업들을 INVs (International New Ventures)라 하고, 이들 기업들은 창업하면서부터 해외시장을 대상으로 자원조달, 연구개발, 생산, 판매 등의 가치사슬 활동을 통해 경쟁우위를 확보하려는 특성을 가진다고 하였다(McDougall et al., 1994; Oviatt & McDoougall, 1994, 2005), 또한, Giamartino et al.(1993)은 BGF와 ‘국제기업가정신’의 개념적 유사성을 지적하고 BGF 특성의 이해에 앞서 국제기업가정신의 특성에 대해 우선 검토할 것을 제안하였다 (Donckels & Miettinen, 1997; McDougall & Oviatt, 2000 ; Knight, 2001).

그리고 BGF와 전통적 이론과의 차이, BGF의 동기나 전략적 특성 또는 성과측면 등에 초점을 맞춰 다수의 연구들이 이루어졌는데, BG화는 기업 설립 초기서부터 국제화 추구로 성과 향상이 가능(Bloodgood, Sapienza, & Almeida, 1996; McDougall & Oviatt, 1996; Zahra, Irel&, & Hitt, 2000; Lu & Beamish, 2001)하고, 보다 광범위하며 깊이 있고, 신속한 기술학습 달성이 가능 (Zahra et al., 2000)하며, 또한, 경쟁우위를 활용(Oviatt & McDougall, 2005)하는 것 등이라고 보았지만, 어떤 구체적인 특성들이 기업들로 하여금 설립 초기단계서부터 세계화를 시도케 만드는지, 또, 기업 전략의 하나로 설립 초기의 세계화 추구가 기업성장에 미치는 영향은 어떠한지 등에 대한 전반적인 설명은 부족한 편이다(Oviatt & McDougall, 1999).

그리고 BGF는 해외 투자에 있어 상당한 자원을 투입함으로써 소규모 조직과 제한된 역사에서 오는 불리성을 극복하게 되는데, Bloodgood et al.(1996)은 BGF의 해외활동 실행에 있어 자원의 중요성을 강조하여(Westhead, Wright, & Ucbasaran, 2001) BGF 활동에 상당한 자원이 투입되는 점에 관심을 환기시키고 있다.

한편, BGF 성과와 관련한 연구로는, 국제진출을 통해 다수의 시장에 접근함으로써 범위의 경제를 이용하여 경영 성과를 개선할 수 있다는 연구(Oviatt & Mcdougall, 1995), 국내시장에서 경쟁우위를 가진 중소기업이 국제시장에 진출하게 되면 수익성이 제고되고 규모와 범위의 경제 달성이 가능하게 됨으로써 결과적으로 장기적인 경쟁우위 창출과 경영성과 제고에 기여할 수 있다는 연구(Bonaccorsi, 1992) 등이 있다.

이상과 같이, 해외에서는 1990년 초반부터 다양한 용어와 정의로 BGF 관련 연구가 이루어지면서 내부자원이 부족한 중소기업들의 급진적인 국제화 시도 현상에 대한 다양한 논의와 검증이 이루어졌기 때문에 학문적으로는 어느 정도 기반이 잡혀가고 있지만 (Cavusgil, 1994; Oviatt & McDougall, 1994), 국내에서는 창업과 동시에 국제화를 시도하는 현상에 대한 연구가 다소 미미한 편이며(김정포, 2003; 최순권과 김정포, 2005; 홍성태, 2005; 박근호, 2007; 한정화 외 2008; 윤기창과 김영래, 2009), BGF 현상과 관련된 본격적이고 포괄적인 사례 연구도 그리 많지 않은 편이며, 프랜차이즈 관련 BGF 연구는 아직 없는 실정이다.

2. BGF 기준에 대한 고찰

BGF와 Non-BGF를 구분함에 있어 글로벌화 속도(Speed)와 관련하여 설립시기와 세계화 추구 시기 사이의 시차(time lag)와 수출 비중 (export intensity)이나 매출 비율 등을 기준으로 삼는 경우가 일반적이고, 또, 다수의 연구에서 설립 후 6년 이내를 기업의 계속적 생존 여부를 결정하는 중요한 기간으로 제시하는 연구가 많은 편이다(Brush, 1995; Shrader et al., 2000).

이와 관련하여 선행연구들은 다양한 견해를 제시하고 있는데, 우선 기업 활동에 있어 국제화 속도(speed)와 관련하여, 창업 후 3년에서 6년 이내에 국제화하는 기업을 BGF라고 정의하는 연구가 있고(Madse et al., 2000; Knight & Cavusgil, 2004; Zucchella et al., 2007), McDougall, Shane & Oviatt(1994)은 설립 후 8년 이내로 제시하고 있지만, 다수의 연구에서는 창업 후 6년 이내에 국제화가 이루어지면 BGF로 간주 (Oviatt & Mcdougall, 1997; Shrader, Oviatt, & Mcdougall, 2000; Zahra, Irel, & Hitt, 2000)하는 등 다양한 견해들이 제시되고 있으며, 또한, 해외매출 기준과 관련하여서는 Knight & Cavusgil(2004)은 해외매출 비중을 기업 전체 매출액의 25% 이상으로 제시하고 있다(Knight & Cavusgil, 1996, 2004; Madsen et al., 2000; Moen, 2002).

해외시장 진출 시기 기준과 해외매출 금액비중 기준을 동시에 고려하는 연구에서는, Madsen, Rasmussen & Servais(2000)는 설립 후 3년 이내의 해외시장 진출과 매출액 대비 수출액 25% 이상을 제시하였고, McKinsey & Co.(1993)는 설립 후 2년 이내와 해외시장 매출액 비중 75% 이상 조건을 제시하고 있으며, Harveston(2000)는 설립 후 6년 이내인 기업으로서 해외시장매출이 전체 매출에서 차지하는 비중이 25% 이상인 기업들을 BGF로 규정하고 있다. 또한, Preece et al.(1998)와 Rennie(1993), Moen & Servais(2002)는 2년 이내에 총매출 20%~6년 이내에 총매출 80% 기준을 제시하고 있고, Kuivalainen et al.(2007)은 창업으로부터 3년 이내의 기업으로 해외 매출이 총매출 25% 이상인 경우를 BGF의 조건으로 제시하고 있다.

이같이 BGF 기준으로 제시되는 국제화 속도와 해외매출 비중에 대해 다양한 의견들이 있지만, 기업설립 후 6년 이내에 글로벌화하여 해외매출 비중이 75% 이상이거나 또는 창업 후 3년 이내에 해외매출 비중 25% 이상인 경우를 BGF 기준으로 하면 전체적인 견해를 포괄할 수 있을 것 같다.

3. BGF 동인에 대한 이해

BGF는 추동하는 요인으로는 외부환경요인과 기업내부요인으로 크게 분류할 수 있는데, 먼저, 외부환경요인으로는, 기업들은 내수시장이 협소한 경우에 해외시장에서 비즈니스 기회를 찾게 되는데, McDougall et al.(1994)은 그들의 연구에서 내수시장규모를 BGF의 주요 변인으로 확인하고 있으며(McDougall et al., 1994; Madsen & Servais, 1997; Knight et al., 2004), 또, 해당산업의 글로벌 통합 수준도 BGF를 추동하는 주요 외부환경요인으로 나타났으며(McDougal & Oviatt, 2000; Oviatt & McDougall, 2005), 또한, BGF 활동을 지원하는 우수한 국제 네트워크 형성(McDougall et al., 1994)도 창업자들이 국제적 경쟁을 하계끔 유도하는 요인으로 작용하고 있다.

한편, 기업내부요인 중에는 창업 초기에 국제시장에 진입할 수 있게 하는 원동력으로 작용하는 요인으로서 기업의 차별적 역량(Knight & Cavusgil, 2004; Knight et al., 2004)을 들 수 있는데, 특히, 이 과정에서 차별적인 조직내부역량의 주요변인으로 학습지향성과 기술 지향성이 도출되어졌다 (Autio et al., 2000; Knight & Cavusgil, 2004; Oviatt & McDougall, 2005; Zahra, 2005).

BGF 추동과정에 있어 창업자의 역할도 중요한 작용을 하고 있는 것으로 나타났는데, 글로벌 사고방식을 가진 기업가 정신으로 무장한 창업자는 BGF를 추동하는 원동력 (Weerawardena et al., 2007)으로 작용한다. 그리고 국제적인 성장 기회에 대한 공격적 추구는 창업자의 국제적 경험, 비전, 국제수준에서의 성장기회 인지 능력 등에서 비롯되며(Autio et al., 2000), 장기해외체류 등 국제경험에 따른 해외시장 이해도가 높은 구성원이 많을수록 BGF 추동력도 높은 것(Madsen & Servais, 1997; Harveston, 2000; Shrader et al., 2000)으로 나타났다.

한편, BGF를 선도하는 또 다른 주요 요인으로서, 국제적 경험과 함께 창업자의 높은 위험감수 성향을 들 수 있으며(Knight & Cavusgil, 1996; Harveston, 2000), 최고경영자의 국제시장 지향성 역시 중소기업으로 하여금 급진적 국제화를 추진하는 데 크게 기여하는 변인으로 파악되고 있다(Knight & Cavusgil, 2004).

이상과 같이, BGF의 해외시장 진출에 영향을 미치는 요인들에 대한 연구 결과들을 종합해보면, 외부환경요인으로는 내수시장규모, 해당산업의 글로벌 통합수준, 시장잠재력, 심리적 거리 등이 주로 제시되고 있으며, 기업내부요인으로는 글로벌 사고방식과 위험감수 성향의 기업가정신, 해외시장 경험 및 해외지향성 등의 경영자요인과 함께, 무형자산, 네트워크 역량 등 기업의 차별적 역량요인 등이 BGF 추동 요인으로 많이 제시되고 있다.

4. 글로벌 프랜차이징과 BGF의 연관 특성

글로벌 프랜차이징은 기업이 성장에 필요한 자원과 정보를 해외시장에서 획득하는 수단이 되고 있으므로 기업 차원에서 구사 가능한 성장전략의 하나가 될 수 있으며, 또, 자국시장의 포화 및 규제 심화 현상 등에 대응 전략의 일환으로 전개될 수도 있다. 또한, 글로벌 프랜차이징은 일반제품의 해외시장 진출 형태와는 구별되는 특징을 갖는 서비스 시스템의 해외진출방식으로서, 제품 시장의 확장을 위한 해외진출의 경우는 직간접의 수출방식을 많이 채용하는 편이지만, 서비스 시스템인 프랜차이즈의 해외 확장에 있어서는 상품 자체 특성에 기인하는 별도의 방식이 강구되어야 한다.

프랜차이즈업체들의 해외진출은 다양한 방식에 의해 이루어지고 있는데, 크게 보면 직접진출과 간접진출 방식으로 나눌 수 있으며, 직접진출방식으로는 현지가맹점 직접모집과 해외직접투자 (direct-venture 및 joint-venture) 방식 등이 있고 간접진출방식으로는 마스터 프랜차이징(master-franchising), 라이선스(licensing), 지역 개발(area-developing)방식 등이 있으며, 이 가운데서 가장 일반적으로 활용되는 방식은 마스터 프랜차이징 방식이라 할 수 있다.

일부에서는 국내기업(licensor)이 로열티 등의 대가로 자신의 무형자산(특허권, 거래비밀, 노하우, 등록상표, 상호 등)을 해외기업 licensee)이 활용케 하는 계약제도로 국제 라이선싱(international licencing)을 제시하면서, 글로벌 프랜차이징을 국제 라이선싱의 한 형태로 간주하는 경우도 있다(Root, 1987). 즉, 글로벌 프랜차이징을 국내기업(가맹본부)이 해외에 소재한 독립 기업 또는 개인(가맹점)에게 자신의 비즈니스 시스템과 기타 관련 재산을 기술 공유하는 형태로 제공하는 것으로 본 것이다. 그러나 프랜차이징은 일반적으로 유형의 자산도 함께 공급하는 경우가 많이 있으며, 또, 가맹본부가 가맹점의 상품 생산과정에 필요한 투입물을 직접 제공하고 있는 점 등을 고려한다면 국제 라이선싱보다는 해외직접투자 성격이 더 강하다고 할 수 있지만(Burton & Cross, 1995), 순수 형태의 프랜차이징은 가맹본부에 의한 지분 투자를 포함하지 않는다는 측면(Boddewyn et al., 1986)을 고려한다면, 글로벌 프랜차이징은 해외직접투자(foreign direct investment)와는 본질적으로 차이가 있다고 할 수 있다. 따라서 글로벌 프랜차이징은 기업 특성, 원천국가(source country), 수혜국가(recipient country) 등의 관점에서 다른 형태의 국제경영방식과는 확연히 구분되어지므로 모든 서비스 기업의 해외진출을 위한 중요한 장기전략과 관련하여 대안의 하나로써 다루어져야 한다(Shane, 1996).

BGF와 관련된 프랜차이징 활동의 특성에 대해 살펴본다면, 프랜차이즈 비즈니스는 태생적으로 글로벌화 특징을 이미 잘 갖추고 있다고 할 수 있다. 이런 특성에 힘입어 맥도날드, 스타벅스, 서브웨이, KFC 등 패스트푸드 외식업체는 물론 Hilton, Litz Caltern, Holiday-Inn 등 호텔숙박업체, Herts, Avis, Gymboree Seven-Eleven, Family-Mart, Curves 등 서비스 및

유통업계 등의 대표적인 미국 프랜차이즈 기업들이 해외진출을 통한 비즈니스 확장 전략에서 크게 성공을 거두고 있으며, 또, 캐나다, 호주, 멕시코, 일본, 필리핀, 한국 등에 있는 다수의 후발 프랜차이즈 기업들도 글로벌 프랜차이징을 비즈니스 진행 단계의 하나로서 간주할 만큼 활발히 글로벌 프랜차이징을 전개하고 있다.

프랜차이징에서의 비즈니스 전개 속도는 프랜차이징의 주요 특성 중 하나로 들 수 있으며, 앞서 살펴본 바와 같이 BGF에 있어서도 본질적 특성의 하나로 글로벌화 속도가 제시되고 있는 측면에서 BGF와 글로벌 프랜차이징의 상호 연계적 특성의 하나로 기업의 활동 속도를 들 수 있다. 또한, BGF와 관련하여 내수시장의 협소성은 창업자들로 하여금 해외시장에서 비즈니스 기회를 찾도록 추동하는 요인이 되고 있는데, 이는 시장의 절대적 규모 자체와 시장규제에 따른 시장의 축소라는 측면에서 글로벌 프랜차이징에서도 동일하게 나타나는 현상이며, 내수에서의 한계 극복을 위해 해외시장에서의 비즈니스 기회를 추구한다는 점에서 BGF와 글로벌프랜차이징은 특성적 연계성을 가지고 있다 할 수 있다.

국제교역에 있어 최근에 관심이 집중되고 있는 BGF와 관련하여 프랜차이징에서도 비슷한 사례들이 종종 등장하고 있으며 이에 대해 프랜차이징과 BGF 개념의 상호연계성에 중점을 두고 구체적 사례를 통해 프랜차이징에 있어 BGF 현상에 대해 연구를 전개하는 것은 프랜차이즈 업계 발전에 있어 새로운 지평을 확장할 수 있을 것으로 전망된다.

III. 본 글로벌 기업(Born Global Firm) 사례

본 글로벌 기업은 기업의 설립 후 빠른 시간 내에 다수의 해외 시장에서 자원 활용과 제품 판매 등을 실시하여 현지에서 높은 성과를 창출하는 비즈니스 모델을 말한다(Oviatt & McDougall, 1995; Gabriellsson & Kirpalani, 2004; Karra et al., 2008; 김장훈 외, 2013). 이러한 본 글로벌기업은 보통 설립 후 3~6년 이내에 해외시장으로 진출하며, 매출 비중 또한 해외 매출 비중이 25% 이상을 나타내고 있다(Knight & Cavusgil, 2004; Jantunen et al., 2008). 프랜차이즈 산업에서의 본 글로벌에 대한 연구가 부족한 상황에서 중소 본 글로벌기업의 조기 국제화의 성공요인을 살펴보고 프랜차이즈 산업과의 비교를 통해 프랜차이즈 산업의 성공적인 해외 진출 요인을 살펴보고자 한다.

1. 어보브반도체(Abov Semiconductor)*

어보브반도체는 2006년 그린칩스의 최원 대표가 매그나반도체의 AP사업부를 인수하면서

* 김장훈 외 (2013) Born-Global 기업의 동태적 성공요인 분석: 성공기업 사례 중심으로, 경영학회지, 38(5), 409-436

설립되었다. 어보브반도체는 비메모리 제품군의 특화된 기술력을 기반으로 MCU 전문 설계 팹리스기업으로의 성장을 도모하고 있다. 또한, 현재 해외 매출 비중이 90%에 달할 정도로 해외시장 진출에 주력을 하고 있다. 이 기업의 본 글로벌 기업으로서 성공하게 된 요인을 살펴보면 확실한 비전제시와 창업자의 역량 그리고 기업의 역량을 더하여 빠른 경영 방식에 있다.

먼저, 어보브는 고객 지향적 제품 출시와 서비스 제공을 중시하면서 자사의 사업적 인프라를 도전과 혁신에 두는 고객 중심의 기업이 되는 것에 그 가치를 두고 있다. 이를 바탕으로 하여 2017년 매출 5,000억 원을 달성하여 이 분야에서 세계 5위의 업체로 성장하려는 장기적인 목표를 제시하고 있다(ABOV, 2014).* 이러한 목표의 제시는 사원들로 하여금 목표 지향성을 높여 높은 성과를 기대할 수 있게 한다. 또한, 목표의 달성을 위해 필요한 것들을 능동적으로 행동할 수 있도록 도와주게 된다.

다음으로 최원 대표는 비메모리 반도체 분야의 전문가이다. 그는 1987년 LG반도체에서 비메모리 반도체를 접한 후 지금까지 MCU 제품과 사업 경험을 축적하였다. 이러한 전문기술자 출신의 창업자이자 경영자인 최원 대표로 인하여 어보브는 MCU 분야에서 빠른 성장이 가능할 수 있었다.

어보브 반도체의 임직원은 최원대표를 비롯해 비메모리반도체 개발, 생산 및 마케팅에서 20년 이상 경험을 한 전문가들이다. 이로 인해 어보브는 MCU에 대한 기술역량을 충분하게 축적할 수 있었다. 또한, 총 매출액의 17%를 연구개발비로 투자를 하는 정책으로 국내 70개, 해외 21개의 특허를 보유함으로써 다른 기업과의 차별성을 확고하게 할 수 있었다.

이러한 기업의 기술력과 창업자의 역량 그리고 확실한 목표의 제시는 빠르게 변화하는 반도체 시장에서 고객의 니즈 변화에 대한 신속한 대응이 가능하게 하였다. 또한, 또한 기업이 지속적 제품 출시와 안정적인 서비스를 위해 인수합병 전략을 활용함으로써 자신들의 지적자산을 축적하고 있다. 이러한 전략은 과당경쟁 해소, 가격경쟁력 유지, 신기술 개발 및 신시장 개척에 유리하게 작용하고 있다.

2. 말랑스튜디오**

말랑스튜디오는 2011년 3월 당시 대학생이었던 김영호 대표가 창업한 벤처기업이다. 김영호 대표는 2011년 3월 대기업의 기술자 훈련프로그램에 발탁될 만큼 기본적이고 전문적인 지식을 구축하고 있었다. 그는 세상을 즐겁게 하는 서비스라는 비전을 가지고 앱 개발을

* ABOV homepage <http://abov.co.kr/>

** 김진희(2013), 잠깨우는 알람몬 혁신까지 깨우다. 노컷뉴스 <http://www.nocutnews.co.kr/news/1113673>
최준호(2014), 김영호 말랑스튜디오 대표 “스마트알람으로 아침을 바꿨다,
뉴스토마토 <http://www.newstomato.com/ReadNews.aspx?no=491276>

시작하였다. 2011년 총 6개의 앱을 출시하였으며, 그 중 당뇨병과 영양 상태를 자가진단 할 수 있는 ‘당뇨 & 영양’이라는 앱을 삼성서울병원의 의사와 영양사들과 함께 출시하였다. 스마트폰의 앱을 사용하는데 미숙한 중장년층을 겨냥한 이 앱은 생각보다 잘 나가지는 않았다. 실패한 이유를 살펴보던 김영호 대표는 하루에 한번은 사용하는 앱을 개발하기로 하고 몬스터 캐릭터를 등장시킨 알람 앱을 개발하게 되었다. 2012년 1월 출시된 알람몬은 출시 1년 만에 전 세계 140만 사용자(누적)가 사용하게 되었으며, 2013년 8월까지 내려 받은 건수는 450만 건에 이른다.

이렇게 성공한 이유는 먼저 경영자의 역량과 기업의 역량에서 살펴볼 수 있다. 김영호 대표는 앱을 개발할 수 있는 전문적인 역량을 갖추고 있었으며, 함께 시작한 구성원들도 디자인, 앱 개발 등의 전문적인 지식을 가지고 있으면서도 열정을 가지고 있는 대학생들로 구성되었다는 것이다. 경영적인 기술은 조금은 미숙할 수 있으나, 기술에 대한 전문성과 열정은 그 어느 기업에도 뒤지지 않았다는 것이다. 또한, 동남아 진출을 함에 있어 현지인을 채용하여 SNS를 통해 현지의 반응을 실시간 모니터링하고, 소비자들과의 직접적인 소통을 하려 노력하고 있다.

해외 진출에 대하여 김영호 대표는 중국·미국·대만·태국·홍콩·말레이시아·호주·일본·필리핀 등 세계 각국에서 앱을 다운받고 있었지만, 특히 중국·태국·대만 등에서 내려 받기가 꾸준히 증가하고 있다는 것을 발견하고 중국 최대 포털 사이트인 바이두를 공략하기 시작했다. 적극적인 중국 공략에 나선 말랑스튜디오는 2013년 전국 모바일 애플리케이션 경진 대회에서 2등을 수상하였으며, 외국회사로서는 유일하게 참가하여 얻은 쾌거였다.

스마트 폰의 알람 기능과 캐릭터 상품을 접목한 알람몬은 2014년 1월 일본 앱스토어에서 공식 오픈 24시간 만에 전체 4위, 라이프스타일 1위에 올리기도 하였다. 이러한 것은 캐릭터와 알람 그리고 게임을 접목시킴으로서 캐릭터 상품이 발달되어 있는 일본에서 성공할 수 있었으며, 이러한 결과의 이면에는 일본 시장과 유저들의 니즈를 분석하고 적극적으로 현지에 맞는 제품을 개발하였기 때문이다.

이러한 해외 진출에는 나름의 기준이 있다. 첫 번째 인구가 1억 명 이상이어야 하며, 둘째, 영어를 안쓰고, 셋째, 모국어를 사용하고 있어야 한다는 것이다. 이러한 조건을 검색한 결과 동남아시아(중국과 태국)와 브라질에 진출하게 되었다. 미국이나 일본 등은 가장 큰 시장임에는 확실하나 많은 비용을 투자하여야 하며, 이에 따른 리스크가 크다고 판단되었기 때문이다.

알람몬의 비즈니스 모델은 크게 3개로 구분할 수 있다. 첫 번째는 광고 플랫폼이다. 알람과 함께 상품에 대한 캐릭터를 등장시키거나 쿠폰을 제공함으로써 매출을 올리는 것이다. 실 예로 아침에 일찍 일어나는 유저에게 던킨도너츠에서 제공되는 도너츠와 커피 할인 쿠폰을 제공하였다. 그 결과로 던킨도너츠의 아침 매출이 두 배가량 증가하기도 하였다. 두 번째

는 콘텐츠의 주기적인 교체에 있다. 알라몬 자체는 무료이나 일정 주기에 따라 새로운 콘텐츠를 제공함으로써 수익을 가지고 간다는 것이다. 예를 들어 특정 스타가 알람을 하게 하는 등으로 팬을 유지하고 새로운 작품이나 음악을 홍보할 수 있게 하는 것이다. 마지막으로 캐릭터를 활용한 라이선스 비즈니스이다. 아직은 준비 중에 있으나, 다양한 산업으로 진출하기 위한 준비를 하고 있는 것이다.

이러한 말랑스튜디오는 2013년 국내 유명 투자사인 DSC Investment와 은행권 청년창업재단, SK Planet 으로부터 투자 유치에도 성공하였으며, 최근에는 옐로모바일로부터 20억 원 대의 대규모 투자를 유치하기도 하였다.

3. 시사점

일반 중소기업 또는 스타트업 기업의 본 글로벌 기업으로서의 역량들을 살펴보면 다음과 같은 시사점을 가지고 있다.

먼저, 창업자-경영자가 그 분야의 전문가라는 것이다. 이러한 전문적인 지식은 기업이 무엇을 구현할 수 있는지에 대한 정확한 판단을 할 수 있게 한다. 또한, 문제가 발생되었을 때 즉각적인 대처가 가능하도록 해준다.

둘째, 기업의 역량 즉, 종업원들도 기술 또는 현지에 대한 전문가들이라는 것이다. 이는 대표가 원하는 기술적인 부분을 정확하게 구현할 수 있으며, 문제에도 적극적인 대응이 가능하게 된다. 많은 중소기업에서 일하는 종사자들은 기업에서 발생하는 여러 가지 일들을 처리하게 된다. 특히, 기술적인 문제에 대하여 소비자 또는 거래처에서 요청하는 바를 정확하게 알지 못한다면 상대에게 높은 신뢰를 줄 수 없게 된다. 또한, 현지에 진출할 때 현지를 잘 알고, 현지인들과 소통에 문제가 없는 직원을 채용함으로써 현지의 반응과 요구에 실시간 응대를 한다는 것이다.

마지막으로, 환경적인 요인으로 자신들이 진출할 수 있는 국가를 선별함에 있어서 일정한 기준을 가지고 선별하고, 진출함에 있어서는 적극적으로 임한다는 것이다. 중소기업들이 해외진출을 함에 있어 중간에 있는 무역업자들에게 의존을 하거나, 기준이 없이 오는 수입상에 따라 결정되는 경우가 많다. 이러한 것은 사전에 준비를 하지 못함으로써 향후에 나타나는 문제를 해결하지 못하는 경우가 나타나게 되는 것이다.

이러한 세 가지 측면에서 프랜차이즈 기업 중 본 글로벌 기업으로 인정을 받고 안정적으로 해외 진출을 하고 있는 기업을 살펴보려한다.

IV. 본 글로벌 프랜차이즈(Born Global Franchise)

결정 요인 사례 분석

1. 요거베리 개요

본 글로벌 프랜차이즈 기업 중 요거베리를 대상으로 사례분석을 실시하였다. 요거베리는 2004년 브랜드를 런칭하고 가맹사업을 실시한 이후 3년 이내에 국제화를 시도하였으며, 내수 시장에서의 충분한 확장을 한 후 해외에 진출하는 점진적 국제화 과정을 거치는 일반 프랜차이즈 기업과는 확연히 다른 본 글로벌 프랜차이즈로서의 특징을 충분히 지녔다고 판단된다.

요거베리는 요구르트 아이스크림 파우더 제조를 중심으로 프랜차이즈 사업을 하는 기업으로 2000년도에 설립되었으며, 현재 국내 매장 32개 매장과 해외 11개 국가에 72개의 매장이 진출되어 있다. 프랜차이즈 브랜드 런칭 후 해외진입에 걸린 시간은 3년이며, 직원과 함께 대표이사도 직접 해외영업업무를 함께 관장하며 해외 구매자와의 미팅을 직접 수행하고 있다.

〈표 1〉 요거베리의 해외 진출 현황

국 가	매장 수	국 가	매장 수
미국	23	아랍에미리트	8
호주	20	인도	7
볼리비아	2	베트남	2
파라과이	5	파키스탄	1
나이지리아	1	말레지아	2
파나마	1	합 계	72

출처 : <http://www.yogurberry.com> 저자 재 정리

2. 요거베리의 국제화 과정

요거베리는 요구르트 원재료를 제조하고 이를 기반으로 하는 프랜차이즈 기업이다. 즉, 요구르트 아이스크림 등을 만들 수 있는 파우더를 제조하고 국내의 가맹점과 여러 프랜차이즈 본사에 원자재를 납품하고 있을 뿐만 아니라 전 세계 72개의 요거베리 매장으로 납품을

하고 있다. 특히, 요구르트 원자재는 우리나라뿐만 아니라 세계에서도 이태리 상품이 주도하고 있으나, 요구르트와 요구르트 아이스크림 시장에서 한국산 제품의 위상을 창조해 가는 기업이다.

고려대 국문과를 졸업한 김진석 사장은 제 2 금융권에서 일을 시작하여 1989년부터 유통 사업을 시작하였다. 이때 일본에서 인기 있는 상품을 들여와 홈쇼핑을 통해 판매를 하는 방식의 사업을 시작하여 월 2~3억 원을 판매하기도 하였으나, IMF를 거치면서 기업이 힘들어졌다. 1999년 우연히 롯데쇼핑의 테이크아웃 커피 전문점을 기획하게 된 김진석 사장은 외식업종에 관심을 가지게 되었다. 특히, 스타벅스 등을 통해 우리나라에 커피 산업이 들어오고, 자신이 직접 커피 전문점을 기획하면서 커피산업이 발전되는 것을 경험한 김 사장은 다음의 유행할 수 있는 것이 무엇일까 고민하게 된다. 이때 자신이 유럽 여행에서 본 요구르트 아이스크림 산업의 성장 가능성을 보고 이에 대하여 조사하던 중 막대한 로열티를 물어가며 파우터를 수입하여서는 그 수익 구조가 어렵다고 판단하고 파우터의 개발에 몰입하게 된다. 또한, 웰빙과 같이 소비자들이 건강에 대한 관심도가 올라가면서 아이스크림의 단맛을 내는데 세계최초로 결정과당을 사용하여 당 뇨병 환자들이 먹어도 되는 요구르트 아이스크림 파우터를 만들어 내는데 성공을 한다.

이후 기존의 유통방식을 기반으로 하여 서비스의 강화를 통한 매출 증대의 방법으로 프랜차이즈 방식을 선택하여 시장 진입을 시도하여 요거베리는 특별한 홍보 없이 3년 안에 국내에 48개의 매장을 개설하였다. 이와 동시에 내수 시장이 포화상태라고 판단을 내린 김진석 사장은 다양한 요구르트 맛을 내는데 사용되는 원재료를 국내의 제품이 아닌 해외의 제품을 사용함으로써 내국인의 입맛보다 외국인의 입맛에 초점을 두고 제품을 개발하여 해외 시장에서 제품의 사용이 가능하도록 하였다.

또한, 원재료의 개발로 인해 국내 카페에 제공함으로써 기업의 재무적인 환경을 좋게 만들게 하였다. 이러한 노력은 원 재료에 대한 원가절감을 이룩하게 돼 전 세계 80%의 요구르트 아이스크림 마켓을 점령하고 있는 이태리 제품들이 국내에서만 잘 팔리지 않게 되었다.

3. 요거베리의 성공 요인 분석

3.1 창업자-경영자 요인

해외의 제품으로 인해 재정적으로 많은 손해를 볼 수밖에 없었던 국내 요구르트 및 아이스크림 시장에 해외로부터 사업 기회를 식별하고, 자신과 기업의 역량을 활용하여 성과를 창출한 사람이 김진석 사장이다. 해외의 제품에 의존하고 있는 국내 시장의 현실과 그 시장의 가능성을 바라보고 2년 이상의 시간과 3억 여 원의 막대한 자금을 들여 야구르트 파우터

를 개발하였으며, 이로서 매장의 원재료 비를 낮출 수 있게 되었다. 또한, 사업을 크게 가맹 사업을 위한 카페방식과 원재료 납품을 주로 하는 재료방식으로 나누어 실시하였다.

또한, 국내시장의 포화 상태라는 위기감과 성장 가능성이 낮다고 판단한 김진석 사장은 해외 진출을 위한 노력을 처음부터 실시하였다. 그러나 미국 시장뿐만 아니라 해외 시장의 진출은 국내의 작은 프랜차이즈 기업이 진입하기에는 어려운 시장이다. 그럼에도 불구하고 방향을 내는 원재료를 세계 시장에 맞게 고민하고 미국 LA에서 실시된 LPGA의 스폰 등을 통한 해외 시장에 대한 적극적이고 도전적인 마케팅을 실시하고, 기존 시장의 원재료 가격보다 저렴한 가격으로 납품하는 추진력을 보여 주었다. 결국 미국 LA에 있는 극장 체인점에 입점하는 성과를 나타냈으며, 현재 다양한 국가들을 거점 도시로 해외 진출의 교두보를 마련하고 있다. 이러한 것은 해외에서 생산되는 원재료에 의존하여 완제품만을 만들던 시장의 모습과 국내에서 충분한 경험을 한 후에 해외에 진출해야 한다는 고정관념을 타파하는 동시에 신생기업의 불확실성에 도전하는 기업가 정신을 실천하였다. 이러한 기업가정신과 도전 정신은 고수익을 창출하고 기업의 역사에 비해 해외 진출의 높은 성과를 만들어내는 원동력으로 작용하였다.

3.2 기업 요인

BGF가 성공하기 위한 조건으로 내부적인 역량이 매우 중요하게 작용한다. 즉, 창업 초기부터 국제 시장에 진입할 수 있게 하는 원동력 중 학습지향성과 기술지향성을 갖춘 조직의 내부 역량이 중요하다는 것이다(Knight & Cavusgil, 2004; Oviatt & McDougall, 2005; Zahra, 2005). 이러한 내부 역량은 기업이 초기에 국제 시장에 진입을 할 수 있는 기업의 차별적 역량이 되기 때문이다. 이러한 관점에서 요거베리의 내부역량을 살펴볼 필요가 있다.

첫 번째가 학습지향성이다. 요거베리의 김진석 사장을 비롯한 직원들은 해외진출을 위한 시장 조사, 또는 새로운 제품이나 마케팅을 구상할 때에도 논문, 서적 등의 자료를 충분히 검토를 한다. 김진석 사장이 프랜차이즈 산업에 진출한 것, 요구르트 산업과 해외 진출을 마스터프랜차이즈 형식으로 진행하고 있는 것도 모두 기존의 논문과 서적으로부터 그 첫 아이디어를 얻은 것이다. 논문이나 서적 등은 기존의 현상들을 정리하고 논리적, 과학적으로 검증한 자료들이다. 이러한 자료들은 많은 노하우들이 담겨져 있어 실패를 줄일 수 있게 해준다는 것이다. 예를 들어, 마스터프랜차이즈의 경우, 해외진출의 성공여부는 마스터프랜차이즈를 맺은 현지 기업의 역량이 매우 중요하다고 할 수 있다. 따라서 상담과정과 계약과정에서 좋은 파트너의 성향을 올바르게 파악하는 것이 중요하다. 이러한 성향을 파악하기 위하여 BGF는 해외진출 논문과 현지의 논문들을 참고하여 상담체크리스트를 만들어 사용하고 있다.

또한, BGF 직원들도 프랜차이즈 경력보다는 해외의 경험을 가진 직원들이 많이 있다. 프

랜차이즈의 기본적인 개념과 그 방식에 대하여서는 김진석 사장 본인이 알고 있음으로, 프랜차이즈 산업에서의 경험보다 해외의 경험과 이중 언어의 불편함을 느끼지 않는 직원을 채용함으로써 현지에서 일어나는 다양한 일들을 현지 파트너와의 실시간적인 대화로 그 해답을 찾아가고 있다.

요거베리는 요구르트 시장의 90% 이상을 잠식하고 있는 독일 회사를 이기기 위하여 요구르트 개발에 많은 공을 들였다. 또한, 여러 가지 맛을 내기 위한 원재료도 국내 제품이 아닌 해외제품을 사용함으로써 제품의 초기부터 해외시장의 진출을 위한 기술개발을 진행하고 있다. 국내에서 개발되어 판매되는 향(flavor)들은 주로 우리의 입에 맞게 개발되어 외국인에게는 익숙한 맛이 아니며, 해외 진출 시 고려되어야 하는 각종 규제를 해결하는 데에도 문제의 발생이 예상되었기 때문이다.

또한, BGF는 건강한 아이스크림을 개발하였다. 건강한 아이스크림이란 단 성분을 내는 방법을 바꿔 아이스크림을 먹지 못하는 당뇨병환자도 즐길 수 있게 한 것이다. 더구나 유산균을 포함하고 있는 요거베리 아이스크림은 소화기관에도 좋은 영향을 미쳐 건강을 유지하는데 많은 도움을 줄 수 있다. 이러한 제품 개발을 기업의 제품을 홍보하고 건강에 관심이 많은 소비자의 성향에도 부합되는 것이었다.

최근 BGF는 요구르트 생성하는 기계를 개발하였다. 기존의 요구르트 생성하는 가정용 기계들은 전기를 이용한 열을 이용하는 것으로 요구르트 생성과정에서 많은 양의 유산균이 죽는 것에 착안하여, 전기를 이용하지 않고 요구르트를 생성할 수 있는 기계를 개발하여 최대한의 유산균을 보존하는데 성공하였다. 이렇게 원재료의 차별성과 함께 부가적인 기계에 대한 연구도 계속 진행함으로써 가맹점과 해외 파트너로부터 많은 신뢰를 얻고 있다.

3.3 환경적 요인

요거베리 설립 당시 국내뿐만 아니라 해외시장에서도 커피, 아이스크림 등 디저트 시장이 성장하고 있었다. 그러나 요구르트 아이스크림은 그리 많은 업체가 있지는 않았다. 또한, 요구르트와 아이스크림의 원재료는 해외 기업이 거의 독식을 하고 있었다. 김진석 사장은 디저트 시장과 요구르트 아이스크림의 시장의 확장 가능성이 있다고 확신하고 요구르트 개발을 시작하였다. 이에 높은 연구 개발비를 투자하여 개발에 성공하였으나, 이미 해외기업에게 잠식되어 있던 요구르트와 아이스크림 시장은 쉽지만은 않았다. 이러한 환경을 극복하기 위해 적극적인 마케팅과 과감한 매장의 시장 진출과 건강한 아이스크림이라는 것으로 소비자들과의 심리적 거리감을 줄이고, 원재료의 개발로 생산원가를 낮춤으로써 기업의 자생력을 키우기 위해 노력하였다. 그러나 국내시장의 경쟁의 격화와 협소한 시장규모 등으로 인하여 설립 초기부터 해외 진출을 위한 노력을 하였다.

이러한 노력은 해외 진출 초기에, LPGA를 통한 마케팅, 그리고 체인 멀티플렉스 내의 매

장에 진출 등, 적극적인 해외 마케팅과 투자 등으로 나타났으며, 이로 인해 미국 진출에 성공하였다. 이후 해외 시장의 확대를 위한 방법으로 마스터 프랜차이즈와 거점 도시 진출 방식을 선택하게 된다. 즉, 현지에 익숙한 기업과 마스터 프랜차이즈 계약을 맺고 거점 도시에 진출함으로써, 현지화를 위한 자원의 낭비를 줄이고 거점 도시를 통한 인근 도시 또는 국가로의 진출을 용의하게 하기 위함이다. 이러한 전략은 주요하게 작용하여 11개의 국가를 거점으로 하여 해외 시장의 진출을 넓혀가고 있다.

V. 요약 및 시사점

본 연구에서는 문헌 연구를 통해 본 글로벌 기업(Born Global Firm)의 기본적인 개념과 주요 요인들을 살펴보고, 이를 프랜차이즈 산업에서 어떻게 접목할 수 있는지를 살펴보았다. 즉, 본 글로벌 프랜차이즈(Born Global Franchise)란 프랜차이즈 본부 또는 새로운 브랜드의 설립 시 해외 진출을 목표로 하고 있으며, 설립 3년 이내에 해외 진출을 한 프랜차이즈 본사 또는 브랜드를 말하며, 이러한 개념들을 프랜차이즈 본부에서 이해하고 활용할 수 있다면 성공적인 해외진출을 할 수 있을 것이다.

국내의 프랜차이즈 시장은 시간이 지날수록 포화상태가 될 것이며, 따라서 프랜차이즈 본부는 해외시장에 적극적으로 도전해야 하는 것이 현실이다. 즉, 새로운 본사를 기획하거나, 새로운 브랜드를 개발할 때에는 이러한 현실을 반영하여 성공적인 해외진출을 고려하여야 한다는 것이다. 이를 위해 경영자는 먼저 해외 진출에 적극적이며, 이를 위해 창조적이고 실용적인 마인드가 필요하다. 또한, 브랜드를 개발할 때부터, 해외시장을 고려하여, 제품이나 시스템의 개발을 하여야 한다. 둘째, 창업자와 기업에 있는 직원 모두 학습지향적이며, 기술 지향적이어야 한다. 기업은 새로운 현상이나 시장에 대하여 모두 자신들의 경험만을 중시하는 것이 아니라, 해외 시장에서 살아남기 위해 새로운 시장과 현상에 대한 끊임없는 학습을 통해 이를 극복하려고 노력해야 할 것이다. 또한, 해외 시장에서 살아남는 방법은 차별화된 기술이다. 본사가 만든 제품에 대한 기술적인 자신이 없다면 새로운 시장과 끊임없는 경쟁 구도에서 살아남기 힘들다는 것이다. 마지막으로 주변의 환경을 고려하여야 한다. 즉, 단기적인 관점이 아니라 장기적인 관점에서 시장의 변화를 살펴보고, 본사와 가맹점을 둘러싼 환경적인 요인을 고려할 때 성공적인 해외진출을 할 수 있을 것이다.

- 논문접수일 : 2013.04.20.
- 게재확정일 : 2013.06.18.

❖ 참고문헌 ❖

- 김건희. (2013). 잠깨우는 알람몬 혁신까지 깨우다. 노컷뉴스. <http://www.nocutnews.co.kr/news/1113673>
- 김형준, 정덕화. (2007). ‘본글로벌 (Born Global) 전략’을 추구하는 벤처기업의 특성과 성과에 관한 연구. *Journal of Global Academy of Marketing*, 17(3), 39-59.
- 박태경, 전인. (2011). 학술연구: 본 글로벌 (Born Global) 기업의 국제화 동인에 관한 사례 연구. *기업가정신과 벤처연구 (구 벤처경영연구)*, 14(2), 71-89.
- 손요한. (2013). “이윤추구보다 더 중요한 것은 직원들의 꿈을 이루는 것!”. 말랑스튜디오 김영호 대표. 플래툰. <http://platum.kr/archives/11729>
- 최순권, 김정포. (2005). 국제신생벤처기업 (Inv) 이론 관점에서의 한국벤처기업의 국제화 현상 연구. *대한경영학회지*, 18(6), 2729-2751.
- 최준호(2014), 김영호 말랑스튜디오 대표 “스마트알람으로 아침을 바꿉니다, 뉴스토마토 <http://www.newstomato.com/ReadNews.aspx?no=491276>
- Acedo, F. J. & Jones, M. V. (2007). Speed of Internationalization and Entrepreneurial Cognition: Insights and a Comparison between International New Ventures, Exporters and Domestic Firms. *Journal of World Business*, 42(3), 236-252.
- Bell, J., McNaughton, R., & Young, S. (2001). ‘Born-Again Global’ firms: An Extension to the ‘Born Global’ phenomenon. *Journal of International Management*, 7(3), 173-189.
- Cavusgil, S. T. & Zou, S. (1994). Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1-21.
- Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. (2004). A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a “Born-Global” Approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81.
- Dicken, P. (2003). *Global Shift: Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century*: Sage.
- Dunning, J. H. (2001). The Eclectic (Oli) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173-190.
- Dunning, J. H, & Norman, G. (1983). The Theory of the Multinational Enterprise: An Application to Multinational Office Location. *Environment and Planning A*, 15(5),

675-692.

- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Evangelista, F. (2005). Qualitative Insights into the International New Venture Creation Process. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 179-198.
- Gabrielsson, M. & Manek Kirpalani, V. H. (2004). Born Globals: How to Reach New Business Space Rapidly. *International Business Review*, 13(5), 555-571.
- Harveston, P. D., Kedia, B. L., & Davis, P. S. (2000). Internationalization of Born Global and Gradual Globalizing Firms: The Impact of the Manager. *Advances in Competitiveness Research*, 8(1), 92-99.
- Jones, M. V., & Coviello, N. E. (2005). Internationalisation: Conceptualising an Entrepreneurial Process of Behaviour in Time. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 284-303.
- Juul, M. & Walters, P. G. (1987). The Internationalisation of Norwegian Firms: A Study of the UK Experience. *Management International Review*, 27(1), 58-66.
- Kalinic, I. & Forza, C. (2012). Rapid Internationalization of Traditional SMEs: Between Gradualist Models and Born Globals. *International Business Review*, 21(4), 694-707.
- Knight, G., & Cavusgil, S. (1996). The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11-26.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Kudina, A., Yip, G. S., & Barkema, H. G. (2008). Born Global. *Business Strategy Review*, 19(4), 38-44.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The Internationalization and Performance of Smes. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 565-586.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2004). International Diversification and Firm Performance: The S-Curve Hypothesis. *Academy of Management Journal*, 47(4), 598-609.
- McDougall, P. P., Oviatt, B. M., & Shrader, R. C. (2003). A Comparison of International and Domestic New Ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 59-82.
- Moen, Ø. (2002). The Born Globals: A New Generation of Small European Exporters. *International Marketing Review*, 19(2), 156-175.
- Moen, Ø., & Servais, P. (2002). Born Global or Gradual Global? Examining the Export

- Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Marketing*, 10(3), 49-72.
- Mort, G. S., & Weerawardena, J. (2006). Networking Capability and International Entrepreneurship: How Networks Function in Australian Born Global Firms. *International Marketing Review*, 23(5), 549-572.
- Norman, G. (1987). The Location Choice of Offices of International Companies. *Environment and Planning A*, 19(5), 613-631.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1997). Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures. *Management International Review*, 37(Special Issue), 85-99.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1999). A Framework for Understanding Accelerated International Entrepreneurship. *Research in Global Strategic Management*, 7, 23-40.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537-554.
- Sigfusson, T., & Harris, S. (2013). Domestic Market Context and International Entrepreneurs' Relationship Portfolios. *International Business Review*, 22(1), 243-258.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with Case Studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24.
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W, & Knight, G. (2007). Conceptualizing Accelerated Internationalization in the Born Global Firm: A Dynamic Capabilities Perspective. *Journal of World Business*, 42(3), 294-306.
- Zahra, S. A, Ireland, R D., & Hitt, M. A. (2000). International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance. *Academy of Management Journal*, 43(5), 925-950.

A Study Success Factors on the Born Global Franchise : Based on Yoguberry

Sangho Han* · Jaehan Lee** · Seunghyun Seol***

ABSTRACT

The impact of industry characteristics on born global firms' internationalization process is widely acknowledged. Even though there are studies focusing on other industries, the franchise industry's internationalization patterns have not been generally analyzed. Through a multiple case-study research focusing on a comparison between franchise and other industries, we are able to define "born-global franchise" in the internationalization pattern and specific influential factors.

Our findings show that (1) leadership and creativity of executive, (2) learning orientation and technology orientation, (3) differentiated proprietary technology (4) observation of the surrounding environment.

Key words: Franchise, Born Global Franchise, Internationalization

* Assistant Professor, Natural Sciences, Kyungmin College (e-mail: shan@kyungmin.ac.kr)

** Assistant Professor, Lifelong College, Shinhan University (e-mail: moobongli@hanmail.net)

*** Professor, College of Business & Economics Gachon University (Corresponding author, e-mail: sshsnow@gachon.ac.kr)