

## 기업성패 동태적 모형에 따른 버거킹 성장 매커니즘에 관한 연구

이충우\*

\*\*\*\*\*

인류 문명사에서 패권을 차지한 국가의 경우 지속적인 확장을 통해 문명을 발달시켜왔듯, 기업들 또한 끊임없이 소비자 마음을 차지하기 위한 ‘전쟁(Campaign)’을 치루고 있다는 점에서 동일하다. 국가나 기업이나 성공과 실패의 사례를 살펴보면 특정한 반복적인 ‘유형(Pattern)’을 찾아볼 수 있다. 본 논문은 세계적 프랜차이즈 기업인 버거킹의 성공과 실패요인을 ‘시장 동태성(dynamism)’ 관점에서 파악하고 그 시사점에 대해 논의해 보았다. 기업의 성패는 한 국가의 패턴처럼 성장과 침식 및 정체 그리고 쇠퇴를 하거나 끊임 없는 자구책으로 재활성화를 통해 지속적인 성장을 추구한다. 버거킹 또한 성장기에는 공격적이고 창의적인 마케팅 활동으로 차별화된 버거킹만의 브랜딩을 성공적으로 전개해왔다. 그러나 창업주의 경영권 매각과 이후 연이은 경영권의 교체로 인해, 일관된 기업 철학과 브랜드 관리를 소홀히 할 수밖에 없었으며, 결국 웰빙 트렌드라는 외부 위협으로 인해 증시에서 상장 폐지되는 커다란 ‘위기(공명)’를 맞이하게 된다. 최근 들어 버거킹은 과거의 영광을 되찾기 위해 국내외 시장에서 공격적인 마케팅 활동을 전개하고 있으며, 세계 최고의 레스토랑을 지향함으로써 브랜드 자산 가치를 더욱 강화하고 있다. 버거킹의 브랜드 사례는 성공을 꿈꾸는 많은 프랜차이즈 기업들에게 ‘창의적이고 혁신적인 아이디어’가 세계적인 기업이 되는 데 왜 필요한지에 대해 새로운 시사점을 제공할 것이다.

주제어 : 버거킹, 브랜드, 시장 동태성, 프랜차이즈, 사례연구

\*\*\*\*\*

## I. 서론

국가의 흥망성쇠에 있어 세계의 패권을 장악하고 있던 강대국이 비교도 되지 않는 작은 부족국가에 멸망하는 일은 왜 생기는 것일까. 또한 시장을 장악하고 있는 대기업이 시장 경쟁 탈전에서 작은 기업에게 우위를 빼앗기는 일이 왜 생기는 것일까. 어쩌면 강대국이나 대기업이 더 이상 새로운 아이디어와 혁신을 내놓지 못하는 구조적인 함정에 빠졌기 때문에 그런 결과를 낳는 것은 아닐까.

역사적으로 한 국가의 흥망성쇠에는 생명체의 탄생과 성장 및 소멸과 같은 동일한 유형(pattern)이 있음을 알 수 있다. 가령 문명발달 수준에 따라 발생하게 되는 국가의 성공과 실패 속에는 전형화된 패턴이 있을 수 있으며, 기업이나 브랜드 또한 예외가 아닐 것이다. 이런 맥락에서 『탁월한 아이디어는 어디서 오는가(Where good ideas come from)』의 스티브 존슨(Steven Johnson, 2012)은 다음과 같이 ‘패턴’을 강조한다. “생명체가 창조적이 될 때는 특정한 반복적인 패턴에 이끌리는 경향이 있다. 그리고 패턴들은 그 패턴임을 알아볼 수 있는 형태로 반복해 등장한다.”

산업계를 하나의 생태계로 볼 때, 소위 기업의 성공과 실패에는 특정한 반복적인 유형이 있으며, 이를 통해 기업의 창조적인 아이디어를 발견할 수 있고, 성공하는 기업들은 환경의 변화에 따른 창의적인 마케팅 전략으로 끊임없이 위기를 타개하고 관리하는 특성이 있음을 알 수 있다.

본 연구는 기업의 성공과 실패를 유형화한 동태적(動態的) 모형 관점에서 세계적인 패스트푸드 업체 ‘버거킹(Burger King)’을 대상으로, 기업의 ‘태동’과 ‘성장’ 그리고 ‘침식 및 정체’까지 각 시기별로 어떠한 특성이 있는지를 살펴봄으로써, 기업의 지속적인 성장 발전을 위한 창의적인 아이디어를 제공하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1. 기업 성패학 및 동태적 모형에 대한 이론적 고찰

저명한 경영이론가들은 성공 기업과 실패 기업의 사례 분석을 통해 기업의 성공 공식이라는 동일한 패턴을 도출하고자 하였다. 대표적인 학자들의 기업의 성패학에 대한 연구 결과는 다음의 표와 같다.

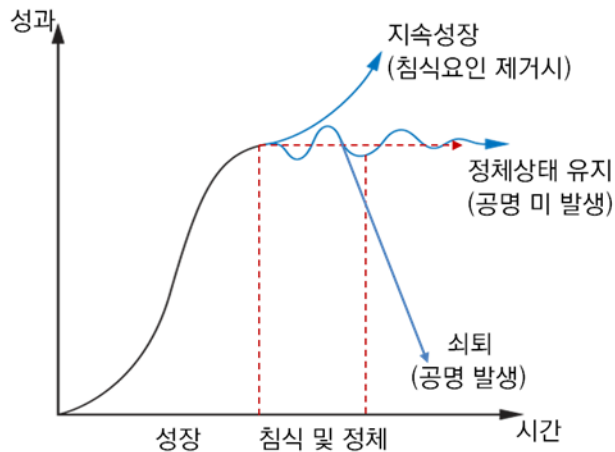
〈표 1〉 기업의 성공 및 실패에 관한 연구

구분	내용
Thomas J. Peters & Robert H., Jr. Waterman (1982)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 톰 피터스는 1982년에 43개사를 선정하여 성공요인 8가지를 추출했으나 5년 후 해당 기업 중 2/3가 몰락 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 모순관리, 고객밀착, 핵심사업 집중, 조직단순화 등 8가지를 제시</li> </ul> </li> </ul>
Jim Collins & Jerry I. Porras(1994) Jim Collins(2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 짐 콜린스도 성공기업의 8가지 속성을 제시(1994), 그러나 이후 실천적 대안이 빠져 있는 쓸모없는 것이라고 자평(2001)</li> </ul>
Clayton M. Christensen(1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 초우량기업의 실패이유를 와해성 기술이라고 제시</li> </ul>
Gary Hamel(2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 세계적인 기업들은 신생 유망기업의 출현 때문에 기존 기업이 몰락하고 있다고 밝힘 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1990년대 중반 모토로라의 침체는 1990년대 초까지 펄프 사업에서 통신사업으로 신규 진입한 노키아의 급부상에서 찾음</li> </ul> </li> </ul>

그러나 이들의 노력은 결과적으로 무위에 그치고 마는데, 이는 기업의 흥망성쇠를 단순히 성공과 실패라는 이분법적 사고로 파악하려 했기 때문이다. 성공에서 실패까지의 과정을 찬찬히 살펴보면, 기업은 외부적으로 강력한 경쟁자의 등장 또는 내부 경쟁력 저하로 ‘위기’를 맞이한다. 그리고 기업은 직면한 ‘위기’에 어떻게 대응하는가에 따라 쇠퇴에 빠지거나 재도약을 달성한다. 분명히 기업의 성공과 실패라는 현상의 이면에는 ‘위기’라는 분기점이 존재하는 것이다. 결국 대내외 ‘위기’에 대한 도전과 응전의 결과로 성공과 실패가 발생한다고 볼 수 있다.

따라서 기업 성패를 이분법이 아닌 ‘패턴(pattern)’으로 파악하려면 위기의 발생과 확산을 유기적인 ‘동태성 모형(dynamism model)’으로 파악할 필요가 있다. 2007년 삼성경제연구소의 『기업 성패의 동태적 이해』에 따르면 기업 성패는 크게 동태적 시각과 정태적 시각으로 분석할 수 있다. 정태적(情態的) 시각은 위기를 단순히 일회성 사건으로 보거나 단선적 인과관계로 이해하는 것을 의미한다. 따라서 전체적인 상황파악이 제한적이고 근본적 원인 규명과 장기적 대응책 수립 등이 불가능하다는 한계를 지닌다.

반면 동태적(動態的) 시각은 위기를 전체 시스템의 순환과정으로 이해하는 것이다. 따라서 위기의 요인들을 내부적인 것과 외부적인 것으로 구분하고 각 요인들의 상호작용 과정으로 인과관계를 이해한다. 결국 위기라는 것도 내부에 누적된 불안요인이 외부 위협요인과 상호작용 속에 연쇄반응과 악순환으로 치닫는다는 것을 고려해본다면, 기업 성패를 유기적으로 파악하기에는 정태적 시각보다 동태적 시각이 더 유효할 수밖에 없다.



[그림 1] 기업성패 동태적 모형

기업 성패 동태적 모형에서 ‘성장’은 기업의 시스템 역량이 경영성과를 높이고 높은 경영 성과가 시스템 역량을 강화시키는 선순환 구조를 뜻한다. 다음으로 ‘침식’은 성장루프가 타 성적으로 진행되어 환경 적합성을 상실해가는 단계로 성장루프와 동시에 진행된다. 쇠퇴의 선행단계인 ‘공명(共鳴)’은 내부 침식 요인과 외부 위협 요인이 상호 작용하여 성과악화 및 시스템 동요를 야기한다. 마지막 ‘쇠퇴’는 공명의 충격이 시스템의 흡수와 조절 능력을 넘어 서면서 초기 시스템의 선순환이 악순환으로 변모하는 과정을 의미한다.

## 2.2. 동태적 모형에 따른 버거킹 기업성패 매커니즘 분석

기업 비즈니스 전략에서는 확고부동한 1위가 존재할 경우 2위 기업은 1위가 하는 것을 따라가는 ‘미투 전략(me-too strategy)’만 구사해도 큰 어려움 없이 기업을 이끌어갈 수 있다. 버거킹은 맥도날드가 하는 대로 따라만 했어도 안정적 2위라는 시장지위를 확보할 수 있었을 것이다. 그러나 기업전략이 아무리 뛰어나다고 해도 이를 뒷받침 해주는 내부역량이 외부 위협요인을 극복하지 못한다면 결국 쇠퇴하기 마련이다. 일례로 로마제국의 경우, 지도층(황제 및 원로원)의 노블리스 오블리제(noblesse oblige)의 붕괴, 민주적 사고의 시민의식 쇠퇴, 군인들의 상무(尙武) 정신 해이 등의 내부적 위협요인과 게르만 민족의 이동, 기독교 유입 등의 외부적 위협요인을 극복하지 못해 몰락한 것처럼, 기업성패의 매커니즘 또한 동일한 패턴을 보일 수밖에 없다. 버거킹 역시 창업주에서 최근 사모펀드까지 경영권이 4번

이나 바뀌면서 증시에 상장폐지와 재상장을 거듭할 만큼 침식과 정체를 겪어왔다. 각 시기별 특성을 살펴보면 다음과 같다.

## 2.2.1. 성장기 - 버거킹의 시스템 역량을 중심으로

### 2.2.1.1. 도전과 패기의 기업가 정신(Entrepreneurship)

버거킹의 창업주는 맥라모어(James McLamore)로 그의 나이 28세일 때 코넬대 동문인 에저턴(David R. Edgerton)을 설득해 1954년 플로리다 주 마이애미에 있던 ‘인스타버거킹 (Insta-Burger King)’이라는 햄버거 계가를 인수한다. 인스타버거킹은 한 번에 패티(버거에 들어가는 고기) 12장을 구울 수 있는 ‘인스타 브로일러’를 사용한 식당으로 1953년 플로리다주 잭슨빌에서 시작한 프랜차이즈 기업이었다. 맥라모어는 1954년 각고의 연구 끝에 인스타 브로일러보다 패티의 육즙을 더 유지할 수 있는 ‘가스 그릴’을 고안하고 1957년에는 그 유명한 ‘와퍼(Whopper)’를 출시한다.

맥라모어는 인스타버거킹 본사가 재정적인 어려움을 겪자 1959년 사업권 전체를 인수한다. 당시 인스타버거킹의 매장은 40여 개에 불과했다. 맥라모어는 경영권을 확보하자마자 미국 전역으로 가맹점을 확장하는 데 총력을 기울였다. 그 결과 1967년에는 매장이 250개까지 늘어났다. 불과 8년 만에 매장 수를 6배로 늘린 것이다.

또한 그는 지역 단위로 사업권을 판매해 그 지역 실정에 맞춰 자유롭게 매장을 열도록 하는 ‘지역사업권 프랜차이즈’ 방식을 전개했다. 이런 방식은 큰 성공을 거둬 미국은 물론 세계 전역에서 무서운 속도로 매장을 확장하는 원동력이 되었다. 일례로 1963년엔 푸에르토리코에 매장을 열며 첫 해외 진출에 성공하기도 했다. 맥도날드보다 무려 4년이나 빠른 해외 진출이다. 이후 맥라모어는 1967년 식품업체 필스버리에 경영권을 넘긴다. 1970년까지 CEO로 활동한 뒤, 마지막으로 6년 동안 버거킹 이사회 의장을 역임한다.

이처럼 맥라모어는 청년의 패기로 28세에 창업주가 되었고 공격적인 가맹사업으로 6배나 성장시켰으며, 맥도날드의 빅맥보다 10년 먼저 앞서 와퍼를 출시하는 등 사업적인 수완이 매우 뛰어났다. 실제로 맥라모어가 재임 중이었던 시기에 버거킹은 맥도날드와 시장 싸움에서 치열한 싸움을 벌이던 시기였으며, 제품개발과 프랜차이즈 등에 있어서 공격적인 마케팅과 차별화된 브랜딩으로 버거킹의 성과가 찬란했던 시기였다.

### 2.2.1.2. 차별화된 제품 및 프랜차이즈 전략

버거킹의 와퍼가 출시되기에 가장 중요한 기여를 한 것은 무엇일까? 그것은 바로 패티의 육즙을 더 유지할 수 있는 ‘가스 그릴(1954년)’을 개발한 것이었다. 이러한 가스 그릴의 개발이 없었더라면 독특한 육즙의 풍미를 특징으로 하는 와퍼는 쉽게 세상에 나오기 어려웠을 것이다.

앞서 말한 바대로, 1957년 버거킹은 와퍼를 출시한다. 무려 맥도날드의 빅맥보다 10여년 앞서서 출시된 것이다. 와퍼는 쿼터파운드 쇠고기 패티를 쓰는 것이 특징이며 첫 출시 가격은 37센트였다. 이후 와퍼는 소비자의 입맛에 따라 점차 업그레이드가 되었다. 현재의 와퍼는 최초 출시 제품보다 3분의 1가량 용량이 증가한 것이다. 무엇보다 와퍼가 미국 소비자의 화제가 되기 시작한 것은 바로 경쟁제품인 맥도널드 빅맥과의 비교광고, 소위 ‘버거 전쟁’으로도 유명해진다.

한편 버거킹은 프랜차이즈 개설에 있어서 맥도날드와는 상반된 전략을 보인다. 버거킹은 지역사업권 프랜차이즈 방식으로, 해당지역 내 가맹점주를 우선적으로 모집한 후에 가맹점주가 자율적으로 운영을 하는 ‘개인 가맹점 위주’의 전략이다. 반면에 맥도날드는 본사가 매장을 설치하고 일정기간 운영한 뒤 점주에게 매장을 ‘장기 임대’하는 방식으로 운영된다. 가맹점주에게 안정적인 사업을 보장해주고 가맹비, 재료, 유통비뿐 아니라 임대료에서 수익이 발생하는 구조이다.

결국 사업 초기 프랜차이즈 개설에 있어서 버거킹은 맥도날드 보다 신속한 확장세를 보이지만, 해가 거듭할수록 가맹점주나 본사에 안정적인 수익성을 추구하는 맥도날드의 프랜차이즈 방식이 우위를 보이게 되었다.

〈표 2〉 버거킹 프랜차이즈 현황

구분	버거킹	맥도날드
진출국수	73개국	119개국
매장수	1만2천여개	3만3천여개
직원수	3만8천여명	40여만명
가맹점 비율	90%이상	75%이상

자료) 빅맥이나 와퍼냐... ‘버거전쟁’ 불붙인 마케팅 귀재들, 한국경제, 2012. 2. 3

### 2.2.1.3. 브랜드 아이덴티티

버거킹의 브랜드 아이덴티티는 “Have it your way-마음대로 만드는 버거이다.” 이는 매장에서 주문자가 원하는 대로 먹고 싶은 버거를 맞춤화한다는 것인데, 이는 생산방식의 변화를 통해 고객을 가치창출 과정에 참여시킴으로써, 서비스와 제품의 차별성을 획득하는 것이다. 이러한 차별성은 고객만족의 극대화로 이어지게 된다. 왜냐하면 브랜드 아이덴티티 (Brand Identity)는 기업관점에서 소비자에게 연상시키려는 브랜드에 대한 기획된 연상, 의

미의 집합임을 고려할 때, 고객이 매장에서 서비스(“Have it your way”)를 직접 체험할 수 있다면 이보다 효과적인 마케팅 커뮤니케이션은 없을 것이다.

“Have it your way”는 단순한 고객 서비스 이상의 가치를 지니고 있으며, 기업의 철학이 반영되어 있다고 할 수 있다. 버거킹이 제공하는 모든 제품, 식음료에는 고객의 의견이 최대한 반영되고 있다는 경영방침을 제시하고 있으며, 이는 결국 고객의 만족도를 높이는 경영 전략의 일환이라 하겠다.

버거킹은 1970년에는 “Have it your way”에 대한 본격적인 광고 캠페인을 전개하였고 소비자들의 커다란 반향을 얻는다. 그러나 이후 경영권이 바뀌면서 “Have it your way”에 대한 경영진의 관심은 멀어져 갔고 차츰 소비자에게 잊혀져 갔다. 그러나 2002년 TPG캐피탈이 버거킹을 인수한 후, “Have it your way”를 다시 강화하고 소비자 전면에 내세우게 된다.



[그림 2] 버거킹 “Have it your way” TV광고(1976)

## 2.2.2. 침체기 – 버거킹에 닥친 내부위기와 외부위협

### 2.2.2.1. 내부위기: 잦은 경영진의 교체

창업주 맥라모어가 1967년 식품업체 ‘필스버리’에 경영권을 넘긴 이후, 버거킹은 주류업체 ‘디아지오’에게 1989년 경영권을 매각하였고, 2002년에는 사모펀드 ‘TPG캐피탈’, 2010년에는 사모펀드 ‘3G캐피탈’에 경영권을 넘겨주게 된다. 이후 2012년 3G캐피탈은 저스티스 홀딩스에게 버거킹 지분중 일부인 29%를 매각하는 등 경영권의 빈번한 교체와 복잡한 지분 관계로 매우 혼란스런 과정을 거치게 된다. 이는 맥도날드의 창업주 크록이 20여 년간 회사를 지키며 중심을 잡고 있었던 것과는 상반되는 것으로, 버거킹은 경영권이 자주 바뀌면서 결국 맥도날드와의 경쟁에서 조금씩 뒤쳐져 갔다. 미국의 경제지 ‘포춘(Fortune)’은 버거킹이 지난 23년간 CEO를 13번이나 교체한 사례를 들며 “빈번한 CEO 교체가 버거킹을 혼란스럽게 만들었고, 그러는 사이에 경쟁사 맥도날드는 패스트푸드 업계 1위 자리를 굳혔다”고 평가했다.

2.2.2.2. 내부위기: 마케팅 마이오피아(Marketing Myopia)

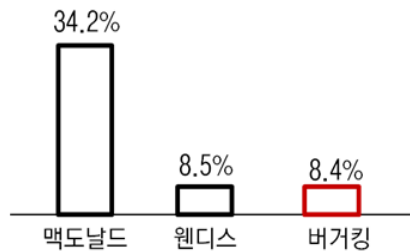
버거킹은 1982년 맥도널드와의 소위 ‘버거 전쟁(Burger War)’의 개전 이후 치열한 싸움을 벌여오고 있다. 당시 버거킹은 맥도널드의 실명을 TV광고에서 직접 언급하며, 버거킹보다 쇠고기함량이 20%이상 적다고 주장하였다. 이는 업계에서 처음으로 상대방에게 명백한 공격을 가한 비교 광고였다. 이전 패스트푸드 광고에서는 경쟁자에 대한 모호한 암시만 줬을 뿐 이름은 언급하지 않았기 때문에 버거킹의 맥도널드 비교 광고는 커다란 논란을 일으켰다. 이에 맥도널드는 즉각 고소했고 그 다음해에 비공개로 합의가 이뤄졌다.



[그림 3] 버거킹이 맥도널드 패티 함량을 실명 비교한 최초의 TV광고(1982)

2014년 10월 26일자 국내외 언론 보도에 따르면 맥도널드가 40여년 동안 사용해온 ‘하인즈 케첩’과 결별을 선언했는데, 결별 이유는 하인즈 케첩의 새로운 CEO가 버거킹의 경영권을 가진 3G캐피탈 출신이었기 때문이라고 한다. 그 만큼 양사는 구원의 끈이 깊다고 할 수 있다. 특히 버거킹은 고객만족 보다 경쟁사인 맥도널드와의 싸움에만 집중했는데 이것이 결국 버거킹의 상황을 악화시키는 주요한 패착이 되고 말았다.

1990년대 중반 이후 맥도널드가 다양한 메뉴 포트폴리오(맥카페, 맥 브런치 등)를 선보이면서 매출증대를 위해 노력을 기울인 반면, 버거킹은 오직 햄버거에만 주력하는 상반된 태도를 보였다. 특히 주력 제품인 와퍼에만 초점을 맞추고 와퍼의 메뉴 포트폴리오 다양화에 활로를 모색하는 과오를 범하였다. 결국 햄버거에만 집중해 맥도널드와의 과도한 경쟁을 펼쳤지만 매출급감이라는 결과를 초래하고 말았다.



[그림 4] 2011년도 각 사별 시장점유율

자료) 웬디스에도 밀린 ‘버거킹’ 공격 경영, 한국경제, 2012. 4. 5



### 2.2.2.3. 내부위기: 미래전략의 부재

경영권과 잦은 경영진의 교체는 버거킹을 단기 수익창출에 매몰시키는 경영전략을 낳게 하였다. 일반적으로 경영권을 신규 인수한 측에서는 매각 대금의 신속한 회수를 위해 수익 창출에 급급해 하기 마련이다. 그런 면에서 미래를 위해 투자하는 장기적인 관점의 전략 수립은 쉽지 않을 수밖에 없을지도 모른다.

우선, 버거킹은 자사의 캐시카우(cash cow)인 와퍼 메뉴에 매달릴 수밖에 없었다. 수익이라는 단기적 성과에 급급하다 보니, 소비자 트렌드를 도외시한 고지방 고열량 메뉴 ‘몬스터 와퍼(햄버거 한 개의 열량이 966Cal)’를 개발하는 등 전반적으로 제품 포트폴리오 전략에 일관성이 없게 된다. 건강을 생각하는 소비자들이 늘어나면서 점차 패스트푸드에 대한 경각심이 높아지게 되었고, 웰빙 제품에 대한 선호가 두드러지게 되었다. 결국 새롭게 다가오는 트렌드에 역행하는 버거킹의 태도는 소비자들의 외면을 사기에 충분했다.

다음으로 직면한 시장과 소비자가 처한 상황에 대해 둔감했다. 버거킹은 2002년 20대에서 30대 젊은이들을 타겟으로 제품이 1달러인 초저가 치즈버거 메뉴로 시장점유율의 확대를 꾀하고자 했다. 일자리를 잃은 20~30대 젊은 층의 얇아진 지갑을 고려해 초저가 메뉴로 공략에 나섰던 것이다. 그러나 문제는 엉뚱한 곳에서 터져 나왔다. 버거킹 프랜차이즈 매장들이 1달러짜리 햄버거로는 도저히 수익을 낼 수 없다며 들고 일어난 것이다. 법정 싸움으로까지 번지면서 버거킹의 전략은 벽에 부딪치고 말았다. 불황이라는 똑같은 상황에서 경쟁자인 맥도날드는 웰빙 메뉴(샐러드), 커피 브랜드 개발 등으로 오히려 승승장구한 반면 버거킹은 치명적인 타격을 입었다. 이는 결국 버거킹이 수행한 마케팅 전략은 시장 상황과 소비자 트렌드를 제대로 파악하지 못했기 때문이라고 할 수 있을 것이다.

### 2.2.2.4. 외부위협: 패스트푸드 보다는 슬로우푸드를 선호하는 소비자의 등장

미국 허드슨 연구소가 2013년 2월에 발표한 조사 자료에 따르면, 미국의 레스토랑 체인 업종에서 칼로리를 낮춘 기업들의 매출이 증가했다고 한다. 즉 2006부터 2011년까지 맥도날드, 웬디스, 버거킹 등 미국 내 21개 패스트푸드 체인점과 퀵서비스 레스토랑의 메뉴와 매출을 분석하였는데, 분석결과 전체적으로 매출이 감소한 반면 저칼로리 메뉴의 매출은 오히려 증가했다는 것이다. 특히 고칼로리 제품들, 맥도날드 ‘빅맥’과 버거킹 ‘와퍼’ 등 대표 제품들의 판매량이 28%나 감소하였다고 한다. 이 같은 결과가 시사하는 것은 소비자는 저칼로리 제품을 선호하며, 고칼로리의 패스트푸드에 대해 반감을 갖고 있다는 것을 의미한다.

이러한 외부 위협에 맥도날드는 프렌치프라이 대신에 선택메뉴로 샐러드나 과일 선택권을 제공해 주었지만, 버거킹은 저지방 저칼로리 프렌치프라이 제품에 고지방 고칼로리의 와퍼를 함께 출시하는 등 이해하기 어려운 행보를 보였다. 결국 이러한 마케팅 전략의 부재는 환경적 변화를 읽지 못한 경영진의 책임이 크다고 할 수 있다.

결국 소비자의 웰빙 트렌드를 외면한 버거킹은 2010년 미국계 사모펀드 3G캐피탈에 인수된 후 2006년 뉴욕증시에 상장된 지 4년 만에 상장폐지라는 최악의 상황을 맞이하게 된다.

### 2.2.3. 재활성기 - 버거킹 마케팅 전략을 중심으로

버거킹의 브랜드 전략의 핵심은 앞서 언급했던 브랜드 아이덴티티인 “Have it your way”에 담겨 있다. 즉 고객이 원하는 대로 버거킹은 맞춤화하고 고객과 상호작용하겠다는 것이다. 바로 이러한 철학이 버거킹 브랜드 마케팅 전략의 기초인 것이다.

버거킹의 글로벌 마케팅 사장 러스 클레인(Russ Klein)은 ‘복종하는 닭’ 캠페인을 전개하면서 이렇게 말했다. “게임 속에서 우리의 캐릭터와 상호작용하는 것은 소파에 비스듬히 앉아 수퍼볼 광고를 보는 것보다 훨씬 더 재미있을 뿐 더러 의미 있기도 하다. 사람들이 우리의 마케팅과 상호작용 하도록, 아니 이 경우에는 문자 그대로 우리의 브랜드와 함께 ‘놀도록’ 설득할 수 있다면, 무언가 크고 새로우며 색다른 것을 터뜨릴 수 있는 가능성은 분명히 있다.” 이처럼 버거킹의 브랜드 마케팅은 늘 새로움과 즐거움, 놀라움을 제공해 주었다.

버거킹의 성공적인 브랜드 마케팅 사례 중 온라인 인터랙티브 영역에서 커다란 반향을 불러일으킨 대표적인 2004년도의 “복종하는 닭(Subservient Chicken) 캠페인”과 페이스북 마케팅으로 유명한 2008년도의 “와퍼 새크리파이스(Whopper Sacrifice) 캠페인” 그리고 진정성 마케팅으로 찬반논란을 불러일으킨 “와퍼 버진(Whopper Virgin) 캠페인”을 통해 새로움과 즐거움, 놀라움을 살펴보도록 한다.

#### 2.2.3.1. 인터랙티브 마케팅 - 복종하는 닭(Subservient Chicken)

버거킹은 자사의 치킨샌드위치의 매출 증가를 위해 2004년 4월 8일, 웹사이트 ‘www.subservientchicken.com’을 개설하였다. 개설 직후 즉각적인 놀라운 반응 속에 자연스레 구전이 사람들 사이에 퍼져나갔다. 해당 사이트를 방문하면 글을 쓸 수 있는 곳에 ‘땅을 쪼아라’부터 ‘이집트 사람처럼 걸어라’까지 300가지가 넘는 다양한 명령어를 입력할 수 있다. 명령어를 입력한 이후, 웹캠 화면처럼 보이는 화면에서는 닭 복장을 한 남자가 명령대로 움직이는 것이다. 이 캠페인은 첫 해에만 1천400만 명 이상이 이 사이트에 다녀갔고, 그들이 사이트에 머문 시간은 평균 7분이 넘는다. 무엇보다 이 캠페인이 중요한 것은 매출을 움직였다는 것이다.



[그림 5] 복종하는 닭(Subservient Chicken) TV광고(2004)

치킨샌드위치 매출은 광고 시작 후 단 몇 주 만에 9%p 상승했고, 2004년 버거킹의 10월 매출보고서에는 9개월 연속 매출 성장을 보인 후 전년 대비 동일 점포 매출이 6.4%p, 총 점포 매출이 12.3%p 상승했다고 한다. 단지 매출성장 외에도 이 ‘복종하는 닭(subservient chicken)’ 캠페인은 버거킹이 미국인들에게 뜨거운 화제의 중심에 서게 해주는 결과를 낳았다는 점이다. 즉, 버거킹이 맥도날드에 비해 유행에 뒤처지고 영원히 맥도날드에 미치지 못하는 브랜드라고 여겼던 사람들의 인식이 달라진 것이다. 이제 소비자는 버거킹이 기발하고 유머러스하며 매우 독특한 브랜드 개성을 지니고 있다고 생각하게 되었다. 십여 년이 지난 현재까지도 ‘복종하는 닭(subservientchicken.com)’ 웹사이트는 여전히 방문객이 유입되고 있으며 소비자들은 수많은 패러디 작품을 만들고 있다.

〈표 3〉 복종하는 닭(Subservient Chicken) 캠페인

구분	요약
개요	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Have it your way!” 브랜드 아이덴티티에 아이디어 착안</li> <li>• 2004년 4월, 사람들이 닭에게 마음껏 명령을 내릴 수 있는 &lt;subservientchicken.com&gt; 개설</li> <li>• 비굴한 닭(subservient chicken)은 버거킹을 유쾌하고 재미있는 브랜드라는 이미지 창출</li> </ul>
내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ‘땅을 쪼아라’, ‘이집트 사람처럼 걸어라’ 등 300가지가 넘는 다양한 명령어 입력이 가능</li> <li>• 웹캠 화면처럼 보이는 페이지 화면을 통해 닭 복장을 한 남자가 명령대로 움직임</li> </ul>
성과	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 오픈 1주일 만에 4천600만 명 방문</li> <li>• &lt;Billboard 2004 Digital Entertainment Awards&gt;에서 ‘올해의 광고 게임(Advergame of the Year)’ 에 선정</li> <li>• 텐더그릴 치킨버거 매출은 캠페인 런칭 후 9개월 연속 매출성장</li> </ul>

## 2.2.3.2. 페이스북 마케팅 – 와퍼 새크리파이스(Whopper Sacrifice)

버거킹이 페이스북에서 실시한 ‘와퍼 새크리파이스(Whopper Sacrifice)’ 캠페인은 바이럴 마케팅 사례 중 대표적인 성공 사례라 할 수 있다. 버거킹은 2009년 1월 자사의 캐릭터인 ‘더 킹(The King)’을 활용하여 페이스북 마케팅을 전개하였다. 즉 페이스북 가입자들이 자신의 친구 10명을 삭제하면 버거킹은 와퍼 무료쿠폰을 증정하는 것이다. 캠페인 런칭 후 사람들은 다소 황당하지만 무척 흥미로운 반응을 보이며 폭발적인 유행으로 퍼져갔다.



[그림 6] 와퍼 새크리파이스(Whopper Sacrifice) 페이스북 마케팅

역발상적인 이 전무후무한 버거킹의 페이스북 캠페인은 이벤트 개시 일주일 만에 6만여 명의 이용자가 자신의 친구 23만4천명을 페이스북에서 삭제하는 엄청난 파급을 낳았다. 결국 페이스북측으로부터 엄중 경고와 법적 소송에 대한 위협에 처하자, 버거킹은 일주일 만에 이벤트를 종료하게 된다. ‘와퍼 새크리파이스’ 캠페인의 핵심은 “친구가 당신을 버리고 와퍼를 택했다.”라는 메시지를 해당 친구가 확인을 해야 무료쿠폰을 받게 된다는 점이다. 즉 ‘우정보다는 와퍼가 더 좋다’라는 사실을 친구가 받아들여야 한다는 점에서 커다란 화제를 불러일으킨 대표적인 입소문 마케팅 사례이다.

<표 3> 와퍼 새크리파이스(Whopper Sacrifice) 캠페인

구분	요약
개요	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009년 1월 캐릭터 ‘더 킹(The King)’을 활용 페이스북 마케팅 전개</li> <li>• 버거킹은 페이스북 가입자들이 자신의 친구 10명을 삭제하면 와퍼 무료쿠폰을 증정하는 행사를 진행</li> <li>• 무료쿠폰을 받기 위해서는 삭제되는 친구에게 반드시 이유를 밝히는 것이 전제조건</li> <li>• 친구는 “친구가 당신을 버리고 와퍼를 택했다”라는 메시지를 받으며 삭제된 사실을 알게 됨</li> </ul>
성과	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이벤트 개시 일주일 만에 6만여 명의 이용자가 자신의 페이스북 친구 23만4천명을 삭제</li> <li>• 결국, 페이스북 측에 경고를 받고, 마케팅은 중단 됨</li> <li>• 엄청난 화제를 불러일으킨 대표적 입소문 마케팅 사례</li> </ul>

2.2.3.3. 진정성 마케팅 – 와퍼 버진(Whopper Virgin)

버거킹은 2008년 경쟁사인 맥도날드의 ‘빅맥(Big Mac)’보다 맛있다는 점을 소비자들에게 효과적으로 알리고자 블라인드 테스트를 진행했다. 눈을 가리고 와퍼와 빅맥을 먹어보고 나서 더 맛있는 제품에 손을 들어주는 것이다. 다소 진부한 방법이긴 하지만, 대상이 낯달랐다. ‘버진(Virgin)’ 즉 햄버거를 구경조차 해보지 못한 전 세계 사람들을 상대로 테스트를 실시한 것이다.



〈그림 6〉 와퍼 버진(Whopper Virgin) TV광고(2008)

프로젝트 팀은 태국, 그린란드, 루마니아 등의 오지 부족들에 와퍼와 빅맥을 실어 날랐다. 햄버거를 먹는 방법조차 모르는 사람들에게 두 버거를 맛보게 한 뒤 하나를 고르게 하는 모습이 화려한 편집 없이 거친 화면으로 날낫이 공개됐다. ‘맛 차이를 모르겠다’고 한 사람들도 있었지만, 상당수는 와퍼 쪽에 손을 들어줬다. 이 광고는 적지 않은 사람들로부터 ‘제3세계 문화권에 대한 모독’이라는 비판을 받기는 했지만, 다큐멘터리에 필적할 만한 극단적인 사실적 묘사를 통해 ‘맛있는 햄버거’라는 메시지를 효과적으로 전달했다는 호평도 많았다.

결국 이 세상에서 맛이라는 주관적인 평가를 가장 객관화 할 수 있는 대상이 누구일까라는 아이디어를 소비자에게 꾸밈없이 있는 그대로 사실적으로 보여줬다는 점에서, 버거킹이라는 브랜드의 진정성을 충분히 공감하기에 부족함이 없다고 하겠다.

〈표 4〉 와퍼 버진(Whopper Virgin) 캠페인

구분	요약
개요	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 와퍼가 ‘빅맥’ 보다 맛있다는 점을 소비자들에게 효과적으로 알리고자 블라인드 테스트를 진행</li> <li>• 햄버거를 처음 먹어보는 태국, 그린란드, 루마니아 등의 오지 부족들을 대상</li> <li>• 와퍼와 빅맥을 맛보게 한 뒤 하나를 고르게 하는 모습이 화려한 편집 없이 거친 화면으로 날낫이 공개</li> <li>• 상당수가 버거킹의 와퍼 쪽에 손을 들어줌</li> </ul>
성과	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이 광고는 ‘제3세계 문화권에 대한 모독’이라는 비판을 제기 받았지만</li> <li>• 다큐멘터리에 필적할 만한 극단적인 사실적 묘사를 통해 ‘맛있는 햄버거’ 라는 메시지를 효과적으로 전달</li> </ul>

### Ⅲ. 결론

2010년 버거킹이 뉴욕증시(NYSE)에 상장 폐지되는 극심한 침체기를 겪은 이후, 2010년 ‘TPG캐피탈’로부터 경영권을 인수한 ‘3G캐피탈’은 2년 만인 2012년 6월 뉴욕증시에 버거킹을 재상장을 시키면서 ‘세계 제2의 햄버거 체인 레스토랑’이라는 위상 회복을 천명하였다. 또한 향후 미국 내에서도 취약했던 북미지역과 러시아 중국 등의 이머징(emerging) 국가에 적극적인 투자 계획을 밝히면서 기업가치 제고에 집중하겠다고 밝혔다.

국내의 경우, 1984년 ‘협진양행’을 통해 버거킹이 국내에 처음으로 진출한 이후, 그동안 두산그룹의 ‘SRS코리아’에서 버거킹을 직영매장 위주로 운영해 왔다. 그러나 2012년 11월 두산그룹이 국내 사모펀드업체인 ‘보고펀드’에 1천억 원에 매각을 한 이후, 경영권을 인수한 보고펀드측은 미국 본사 시스템처럼 지역사업권 프랜차이즈 가맹점운영으로 전환하겠다고 밝혔다. 또한 맥도날드와 정면승부를 위해 국내 매장 수를 2013년 146개에서 2018년에는 300개를 목표로 확장시켜서 점차 시장점유율을 확대하겠다는 계획을 세웠다.

앞서 살펴보았듯이 기업의 성패는 한 국가의 패턴처럼 성장과 침식 및 정체 그리고 쇠퇴를 하거나 끊임없는 자구책으로 재활성화를 통해 지속적인 성장을 추구한다. 버거킹 또한 성장기에는 공격적이고 창의적인 마케팅 활동으로 차별화된 버거킹만의 브랜딩을 성공적으로 전개해왔다. 그러나 창업주의 경영권 매각과 이후 빈번한 경영권의 교체로 인해 브랜드 관리의 소홀 등의 내부 위협이 증가하게 되었으며, 결국 웰빙 트렌드라는 외부 위협과의 상호작용 속에 뉴욕증시에서 상장 폐지되는 커다란 ‘위기(공명)’를 맞이하였다. 그러나 버거킹의 경영권을 새로 인수한 현재의 경영진(3G캐피탈)은 자사의 문제점을 명확히 파악하고 해결책을 강구해나가는 노력 속에 버거킹을 증시에 다시 상장시키는 등의 재활성화 단계를 성실히 수행 중에 있다. 맥도널드의 지배력이 강한 북미지역 및 전 세계 신흥 경제발전 국가들을 대상으로, 버거킹은 숙명의 경쟁자 맥도널드와 피할 수 없는 전면전의 승리를 위해 창업주 맥라모어의 초심 “Have it your way”로 와신상담(臥薪嘗膽)을 꾀하고 있다.

기업의 성공과 실패에 있어서 가장 중요한 요인은 무엇일까? 물론 여러 가지 핵심적인 가치가 있겠지만 본 연구에서 버거킹의 사례 연구를 통해 살펴보았듯이, 기업은 현재를 항상 점검하고 미래를 위한 장기 전략의 수립에 골몰하고 적극 실천해야 한다는 점이다. 비록 가정이지만 미래에 맥도날드 또한 과거의 성공과 성장이라는 미담에 구속되어 스스로 혁신을 할 수 없는 집단으로 변해버릴 수도 있다. 결국 창의성을 위해 개인이나 조직의 상태를 유기적 네트워크로 바꿔야 승산이 있지 않을까. 아이디어와 혁신의 시대인 지금, 개인이나 작은 기업이 오히려 유리할 수도 있다는 희망의 메시지가 여기에 있다.

## ❖ 참고문헌 ❖

- 김명호(2010). 기업의 사례를 통한 재미있는 경영이야기. 서울: 두남.
- 김창욱(2007). 기업성패의 동태적 이해. CEO Information. 제610호. 삼성경제연구소.
- 박영은, 이동기(2012). 글로벌화에 대한 철학을 옷에 담다 유니클로(UNIQLO). Korea Business Review, 16(4), 55-84.
- 박의범, 권종욱, 오대혁 (2011). 100가지 사례로 이해하는 글로벌경영 CASE 100. 서울: 두남.
- 서정해(2006). 시장구조의 동태성(Dynamism)과 그 시사점. 경영연구, 21(2), 179-199.
- 안광호, 이희복(2010). 좋은 기업을 넘어 위대한 기업으로: 홈플러스 브랜드 사례. 광고학연구, 21(2), 271-286.
- 조동성, 이윤철, 박재찬, 한성수(2005). 불연속적 산업진화의 동태적 접근에 관한 탐색적 연구-전용회선 사례를 중심으로. 경영교육연구, 8(1), 24-43.
- Bob Gilbreath(2010). *The Next Evolution of Marketing*. McGraw-Hill Books. 구세희 역(2011). 마케팅 가치에 집중하라. 서울: 비즈니스맵.
- Clayton M. Christensen(1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press. 이진원 역(2009). 혁신기업의 딜레마. 서울: 세종서적.
- Gary Hamel(2002). *Leading The Revolution*. Plume. 이동현 역(2007). 꼴벌과 게릴라. 서울: 세종서적.
- Jim Collins(2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...And Others Don't*. HarperBusiness. 이무열 역(2002). 좋은 기업을 넘어 위대한 기업으로. 서울: 김영사.
- Jim Collins and Jerry I. Porras(1996). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Hardcover. 워튼포럼 역(2002). 성공하는 기업들의 8가지 습관. 서울: 김영사.
- Steven Johnson(2011). *Where Good Ideas Come From*. Riverhead Books. 서영조 역(2012). 탁월한 아이디어는 어디서 오는가. 서울: 한국경제신문사
- Thomas J. Peters and Robert H., Jr. Waterman(1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies(1st. ED.)*. New York: Harper & Row. 이동현 역(2005). 초우량 기업의 조건-기업 경영을 지배하는 불변의 원칙 8가지. 서울: 더난출판
- Tory Czartowski(2004). *Die 500 Bekanntesten Marken der Welt*. Eichborn Verlag Ag. 박희

라 역(2006). 세계 500대 브랜드 사전 현대인이 꼭 알아야 할 브랜드 이야기. 서울: 더난출판.



# A Study on Burger King The Growth Mechanism: Toward The Dynamism of Corporate Success and Failure

Lee, Choong-Woo\*

## ABSTRACT

Looking at the case of countries or companies, the success and failure can be found a certain repetitive 'Pattern'. In this paper, global franchise company factors determine the success or failure of the Burger King on the market dynamism perspective, and looked to discuss its implications. The success or failure of a company in a country like pattern of the growth and erosion and stagnation and decline, and the pursuit of sustainable growth through relentless improvement reactivated. Burger King has more to strengthen brand equity oriented by the world's best restaurant through the development of aggressive marketing activities in the global market to regain its former glory.

Key words : Burger King, brand, market dynamism, franchise, case study

---

\* Doctoral Student, Dept. of Business Admin., Sejong University(choongwoo@gmail.com)