

# 프랜차이즈 해외진출 성공요인 : 베트남 패스트푸드시장 진입사례

엄성필\* · 이동일\*\*

\*\*\*\*\*

프랜차이즈는 창업 촉진, 고용 창출 및 경제발전 측면에서 매우 효과적인 전략으로 세계 각국은 관련 법규 마련 및 발전 계획 수립을 통해 프랜차이즈 산업을 육성, 지원하고 있다. 베트남은 2005년 6월 프랜차이즈 관련 법규를 마련하고, 2009년 WTO 가입으로 프랜차이즈 분야 100% 외국인 단독투자를 허용하여 프랜차이즈 산업 활성화 기반을 확대하였다. 아울러 베트남은 경제발전이 따른 소득증가, 서구식 생활패턴의 확산 등으로 프랜차이즈 산업이 급속히 발전되고 있고, 많은 글로벌 프랜차이즈 기업들이 앞 다투어 진출하고 있는 유망시장이나, 지금까지 베트남 프랜차이즈 시장 진출과 관련된 국내의 연구는 전무한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 베트남에 성공적으로 진출한 국내의 기업들의 사례 분석을 통해 베트남에 진출하려는 우리의 후발 기업들에게 효과적 진출 전략과 성공 요인을 제시하고자 한다.

연구결과, 베트남 시장에 성공적으로 정착한 기업들은 각자의 기업 특성과 강점에 맞는 마케팅 전략을 전개하였으며, 공통적인 핵심 성공 요인들은 1) 선발주자이점의 최대한 활용, 2) 과학적 시장조사를 통한 현지화, 3) 철저한 위생 안전 관리, 4) 선직영, 후가맹 전략, 5) 타국에서의 성공, 실패 경험 벤치마킹 등으로 나타났다.

주제어 : 프랜차이즈, 프랜차이즈 산업, 해외진출, 성공요인, 베트남, 사례분석

\*\*\*\*\*

## I. 서 론

프랜차이즈가 창업 촉진, 고용 창출 및 경제 발전 등에서 매우 효과적인 것으로 나타나면서 세계 각국은 관련 법규 마련 및 지원계획 수립을 통해 프랜차이즈 산업을 육성하고 있다

\* 서울과학기술대학교 경영학 박사과정(sungpilum@gmail.com)

\*\* 교신저자, 부교수, 세종대학교 경영대학 (donlee@sejong.ac.kr)

(Hoffman & Preble 2004). 우리나라도 특히, 프랜차이즈 산업의 고용창출 효과를 인식하고, 2010년부터 지식경제부, 중소기업청 및 KOTRA 등 정부 유관기관을 통해 프랜차이즈 산업 육성 및 해외 진출을 본격적으로 지원하고 있다. 프랜차이즈 종주국인 미국의 경우 프랜차이즈 산업이 경제에서 차지하는 비중이 매우 커서, 2010년도 미국의 비즈니스 포맷 프랜차이즈 산업은 매장수 76만 5,723개로 7,066억불의 매출액을 기록하여, GDP의 4.8%를 점유했고, 고용인원은 761.4만명으로 총고용의 5.4%를 차지한 것으로 추정된다(PwC 2011). 우리 프랜차이즈 기업들이 가장 많이 진출해 있는 중국은 2009년 기준 4,000여개의 프랜차이즈 브랜드들이 33만개의 매장을 운영하고 있고(KOTRA 2010), 우리나라의 경우도 2008년 기준 2,400여개의 프랜차이즈 브랜드들이 25만7천여개의 매장을 운영하면서 매출액 77조원, 고용인원 100만명으로 GDP대비 7.5%, 총고용대비 4.3%를 차지한 것으로 나타났다(<http://franchise.ftc.go.kr>)

글로벌 프랜차이즈 브랜드들은 자국 시장이 포화상태에 도달하면서 그에 대한 돌파구로 해외 진출을 가속화하고 있다(Hoffman & Preble 2004). 미국 상위 500대 프랜차이즈 중에서 80%가 해외에 진출하여 직영방식으로 혹은 가맹점을 통해 매장을 운영하고 있으며, 이 중 상당수는 국내보다 해외에 매장을 더 많이 보유하고 있다(<http://www.entrepreneur.com/franchises/franchise500>). 이들은 해외진출 초기에는 유럽, 일본 등 선진국 시장에 진출하였으나, 최근에는 중국, 한국, 동남아, 러시아, 브라질, 베트남 등 신흥국 시장에 진출을 확대하고 있다.

우리의 프랜차이즈 산업은 내수위주로 성장을 해오다가 2000년을 전후로 몇몇 국내 브랜드들이 해외로 진출하기 시작했고, 프랜차이즈 산업에서도 글로벌 경영이 키워드가 되었다. 그러나 해외 진출한 국내 브랜드는 아직 60개 내외에 불과하고, 진출 국가도 중국, 동남아, 미국 등에 치중돼 있다(KOTRA 2010).

베트남은 8,600만명의 시장규모에 연 평균 7-8%의 경제발전에 따른 소득 증가, 서구식 생활패턴의 확산, 외식문화의 발달 등으로 프랜차이즈 산업이 급속히 발전되고 있는 유망시장이다(Thanh & Duong 2009). 베트남의 도시거주 소비자들은 조악한 베트남 제품과 서비스에 만족하지 못하고 보다 질 좋은 제품과 서비스에 눈길을 돌리고 있으며, 외국의 질 좋은 제품과 서비스를 제공하는 프랜차이즈 사업은 이러한 수요를 충족시킬 수 있는 효과적인 수단이 되고 있다. 베트남 정부가 2005년 6월 프랜차이즈 관련 법규를 마련하고, 2009년 WTO 가입으로 프랜차이즈 분야 100% 외국인 단독투자를 허용하여 프랜차이즈 사업 활동의 걸림돌이 완전히 제거되면서 세계의 글로벌 브랜드들은 물론 우리 기업들도 앞 다투어 베트남 시장에 속속 진출하거나 준비를 하고 있다.

국내 프랜차이즈 시장의 경쟁 심화 및 포화 상태 도달로 이제 우리 프랜차이즈 기업들도 해외시장에 눈을 돌려야 할 상황이나 해외시장 정보 부족 등으로 어려움을 겪고 있다. 특히, 프랜차이즈 해외진출에 관한 국내 학계의 연구는 손꼽을 정도로 적은데다가 대상지역도 대

부분 중국에 집중돼 있고, 새로운 유망시장인 베트남에 대한 연구는 전무한 실정이다(김주영, 신재덕 2007).

따라서 본 연구에서는 베트남의 프랜차이즈 시장 현황과 전망을 분석해보고, 베트남에 진출하여 성공적으로 정착하고 있는 국내외 기업들의 사례 분석을 통해 향후 베트남에 진출하려는 우리의 후발 기업들에게 효과적인 진출 전략과 성공요인을 제시하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 프랜차이즈의 정의, 유형 및 계약방식

#### 1.1 정의

국제프랜차이즈협회(IFA, International Franchise Association)는 "프랜차이즈는 법적으로 독립된 양자 간의 합의서(agreement) 혹은 허가서(license)이다. 이 합의서(허가서)를 기반으로 1) 프랜차이즈는 프랜차이즈의 상표 혹은 상호를 사용하여 제품 혹은 서비스를 판매할 권리를 갖게 되고, 2) 프랜차이즈가 프랜차이즈의 영업 방식을 사용하여 제품 혹은 서비스를 판매할 권리를 갖게 되며, 3) 프랜차이즈는 이러한 권리에 대한 사용료를 프랜차이즈에게 지불할 의무를 갖게 되며, 4) 프랜차이즈는 프랜차이즈에게 권리를 부여하고 지원할 의무를 가진다."로 정의한다(The IFA Educational Foundation 2010).

〈 표 1 〉 프랜차이즈 합의서

프랜차이저(Franchiser)	프랜차이지(Franchisee)
상표 혹은 상호를 소유하면서 - 자금지원(경우에 따라) - 광고 및 마케팅 지원 - 교육훈련 지원	상표 혹은 상호를 사용하여 - 프랜차이즈의 지원 하에 사업을 확장
로열티 수령	로열티 지불

출처 : IFA, An Introduction to Franchising, 2010, p.5

즉, 프랜차이즈 사업은 이미 검증된 사업방식을 거의 그대로 적용하기 때문에 사업경험이 적더라도 충분히 운영이 가능하고, 정의된 지원구조 내에서 사업학습의 기회를 제공한다고 할 수 있다(Beck, Deedler & Miller 2010).

## 1.2 유형

미국 상무부는 프랜차이즈를 전통적(혹은 상품과 상호) 프랜차이징과 비즈니스 포맷 프랜차이징으로 구분한다. 국제프랜차이즈협회(IFA: International Franchise Association)도 이 방식에 의거하여 프랜차이즈를 크게 상품 디스트리뷰션 프랜차이즈와 비즈니스 포맷(business format) 프랜차이즈로 구분한다. 상품 디스트리뷰션 프랜차이즈는 단순히 프랜차이저의 상품을 판매하는 공급자 - 딜러의 관계이다. 상품 디스트리뷰션 프랜차이징에서는 프랜차이저가 상표와 로고를 프랜차이지에게 사용허가를 해주나 사업을 운영하는 전체시스템을 제공하지는 않는다. 이러한 방식의 프랜차이즈는 청량음료(코카콜라), 자동차타이어(굿이어타이어), 자동차(포드자동차) 등에서 흔히 볼 수 있다. 상품 디스트리뷰션 프랜차이징이 총 소매 매출에서 상당부분을 차지하나, 오늘날 가장 흔한 프랜차이즈는 비즈니스 포맷 방식이다.

비즈니스 포맷 프랜차이즈는 프랜차이저의 상품, 서비스 및 상표뿐만 아니라 마케팅 계획, 운영 매뉴얼 등 사업을 할 수 있는 전체의 방법까지 사용한다. 비즈니스 포맷 프랜차이즈는 오늘날 가장 많이 사용되는 방식으로, 미국내 가장 인기있는 프랜차이징 분야는 다음과 같다.

- 패스트푸드(McDonald's, KFC, Wendy's 등)
- 소매(Athlete's Foot, Blockbuster Video, Play It Again Sports 등)
- 숙박(Comfort Inn, Embassy Suites, Quality Inn 등)
- 건강 및 미용(Jenny Craig Weight Loss, Curves, Pearle Vision, Inc. 등)
- 비즈니스 서비스(H & R Block, Signs By Tomorrow, UPS Store 등)
- 정비(Roto-Rooter, Stanley Steemer, ServiceMaster 등)
- 자동차(AAMCO, Midas, Budget Rent-A-Car 등)
- 교육(Sylvan Learning, Huntington, New Horizons 등)
- 식당(Outback Steakhouse, Dairy Queen, Blimpie 등)

한편, 프랜차이즈 유형에 상품 디스트리뷰션 프랜차이즈를 포함할 것인지에 대한 논란도 일각에서 제기되고 있다. 미국이외 다른 많은 나라들은 전통적 즉, 상품 프랜차이징은 프랜차이즈 산업 통계에 포함시키지 않고 있으나, 미국은 포함시킴으로써 미국 내에서 프랜차이즈 산업의 중요성이 다른 나라들에 비해 인위적으로 부풀려지는 경향이 있다는 주장이다. 미국의 저자들은 프랜차이즈 산업의 중요성을 언급할 때는 두 가지 모두 포함시키는 경향이 강하고 이 경우 1986년 기준 프랜차이즈 산업이 미국 GDP의 13% 혹은 총 소매 매출의 34%를 차지하게 된다(USDOC, 1988:14). 반면, 미국 내의 프랜차이징의 성장률을 논할 때는 비즈니스포맷 프랜차이즈만을 언급하는 경우가 많은데 이는 지난 수십년간 비즈니스포맷방식이 전통방식보다 훨씬 빠른 속도로 성장해 왔기 때문이다(Blair & Lafontaine 2005, p8).

### 1.3 계약방식

싱글유닛 프랜차이즈는 프랜차이지에게 한 개의 매장만을 개설, 운영하게 하는 계약방식이다. 멀티유닛 프랜차이즈는 프랜차이지에게 한 개 이상의 매장을 개설, 운영하게 하는 계약방식으로 지역개발(area development) 프랜차이즈와 마스터 프랜차이즈로 구분된다. 지역개발 프랜차이즈는 주어진 기간 내에 특정지역 내에서 한 개 이상의 매장을 개설, 운영할 수 있는 방식이다. 마스터 프랜차이즈는 지역개발 프랜차이즈 이상의 권리를 부여한다. 계약된 지역 내에서 일정 개수의 매장을 개설, 운영할 수 있을 뿐만 아니라, 지역 내에서 서브 프랜차이즈(sub-franchisee)를 모집할 수 있다. 따라서 마스터 프랜차이즈는 서브 프랜차이즈 지원 및 교육훈련, 로열티 수수 등 프랜차이즈의 고유 업무, 의무 및 혜택을 누릴 수 있다.

## 2. 프랜차이즈의 해외진출관련 기존 연구 검토

### 2.1 프랜차이즈의 국제화

많은 업종들이 경기변동에 민감한 영향을 받는 반면, 프랜차이즈는 경기순환주기에 비교적 적응을 잘한다. 호황기에는 상품 및 서비스 수요의 증가로 확장하게 되며, 불황기에는 일 자리를 잃은 화이트칼라들이 프랜차이즈 사업을 하나의 대안으로 고려하면서 프랜차이즈에 대한 관심이 높아진다(Whittmore 1993). 프랜차이즈는 미국을 포함한 세계 전역에서 창업 촉진, 고용 창출 및 경제 발전을 위한 매우 중요한 전략으로 고려되어 왔다(Hoffman & Preble 1993). 프랜차이즈는 특히, 서비스 산업 글로벌화의 동인이 되어 왔으며(Quinn & Alexander 2002), 서비스 산업 기업들은 해외 시장에서의 프랜차이즈를 통해 시장 확장을 해왔다(Altiney 2004). 프랜차이즈의 다양한 형태 중에서 비즈니스 포맷 프랜차이즈는 서비스 산업 기업들이 글로벌 기업으로 성장해 나가는데 있어서 가장 흔히 사용해온 형태이다(Hoffman & Preble 2004). 예를 들어, 1950년대 미국 내에서 비약적인 발전을 이룬 미국의 비즈니스 포맷 프랜차이즈 기업들은 1980년대 들어 급속히 해외로 진출하였는데, 400여개의 미국 프랜차이즈들은 해외 매장수를 70%가까이 늘려 3만9천개에 이르게 되었고, 주요 진출국은 캐나다, 일본, 유럽, 호주, 영국 등 주로 선진국에 집중되었다(Preble & Hoffman 1995). 또, 미국 프랜차이즈들의 68.74%가 해외에 매장을 운영하고 있는 것으로 나타나고 있다(Dant, Perrigot & Cliquet 2008). 비즈니스 포맷 프랜차이즈 기업들은 자국 국내 시장에서 시도, 검증된 프랜차이즈 시스템을 해외로 진출시킨 것이다(Doherty 2007). 이는 패스트푸드 산업의 글로벌화 사례에서 분명히 나타나는데, 해외시장 진출 방법의 하나로 서브웨이, 맥도널드, KFC 등 많은 패스트푸드 기업들은 국내 시장에서 충분한 경험과 기반을 확보한 후 프랜차이즈 시스템을 사용하여 해외로 진출해왔다(Eroglu 1992). 이들은 자신의 브랜드와 매장 콘셉트, 노하우를 프랜차이지에게 제공하는 대신에 매출액에 대한 로열티 등

을 얻는다.

오늘날 상당수 글로벌 프랜차이즈 기업들은 프랜차이즈의 국제화를 통해 자국 시장에서 보다 해외시장에서 수익을 더 많이 내고 있다. 예를 들면, 맥도널드의 경우 2009년 총매출의 65%를 해외에서 얻고 있으며, KFC, 피자헛 브랜드를 보유하고 있는 Yum Brands Inc.의 경우 2010년도 3/4분기 매출에서 중국내 매출액(12억불)이 미국내 매출(9억7천만불)을 앞질렀다([www.wikinvest.com/stock](http://www.wikinvest.com/stock)). 또, 미국 상위 500대 프랜차이즈의 80%가 해외에 진출해 있으며, 맥도널드, KFC, 7-Eleven 등 상당수 브랜드들은 해외 매장수가 국내 매장보다 많다([www.entrepreneur.com/franchises/index.html](http://www.entrepreneur.com/franchises/index.html)). Ni, Alon & Dant (2009)는 미국 패스트푸드 프랜차이즈를 대상으로 한 조사를 통해 가맹점이 많을수록, 매장이 여러 주에 퍼져 있을수록 해외진출에 긍정적인 영향을 주는 것을 발견했다.

한편, 인터넷, 인트라넷, 휴대폰 등 정보통신기술의 발달은 프랜차이즈의 국제화에 긍정적 영향을 미쳤다. 우선 지리적으로 멀리 떨어진 나라에 있는 프랜차이지들과의 소통 및 모니터링이 보다 원활해 졌고, 비용 면에서 훨씬 저렴해 졌을 뿐만 아니라, 보다 소규모 프랜차이즈들도 글로벌화를 빠르게 진행 할 수 있게 되었다(Amos 2001).

이러한 프랜차이즈 기업들의 해외진출과 관련, 기업의 국제화 이론을 설명하는 양대 이론인 읍살라(Uppsala) 모델(Johanson & Vahlne 1977)과 본 글로벌(Born Global) 모델(Rennie 1993) 측면에서 보면, 프랜차이즈 기업 특히, 비즈니스 포맷 프랜차이즈는 단계적 국제화 모델인 읍살라 모델을 따른다고 할 수 있다. 왜냐하면, 국내 시장에서 시도와 검증이 안 된 시스템을 국내 시장과는 모든 것이 상이하고 생소한 한 해외 시장으로 가져가서 성공하기는 매우 어렵기 때문이다. 읍살라모델은 1) 기업은 자국시장에서 확고한 기반을 닦고, 충분한 경험을 쌓은 후에 해외로 진출하며, 2) 기업의 해외진출은 경험부족, 위험 회피 등의 이유로 단순히 지리적 거리 보다는 문화적 유사성 등 심리적 거리가 가까운 국가로부터 먼 국가 순으로 진행되고, 3) 기업의 대외교류는 전통적으로 단순 수출에서 점차적으로 심화된 교류로 이어진다고 설명한다. Welch (1989)는 1970, 80년대 미국 프랜차이즈를 받아들인 호주 프랜차이지들의 해외진출 사례 연구를 통해 프랜차이즈의 국제화 과정을 수명주기모델로 설명한다. 즉, 미국 시장에서 성공을 거둔 프랜차이즈는 1) 캐나다, 영국, 호주와 같은 미국과 문화, 언어적으로 유사한 선진국으로 진출하게 되며, 2) 일본과 같은 문화, 언어가 다른 선진국, 3) 그리고 한국, 중국 등과 같은 문화적으로 거리가 멀고 경제가 덜 발달된 신흥국, 4) 마지막으로 미국의 프랜차이즈 시스템을 채택, 모방한 2세대 프랜차이즈가 다시 해외로 진출하고 마침내 종주국인 미국으로까지 진출하면서 순환주기가 끝나게 된다는 것이다. Hoffman & Preble (2004)도 프랜차이즈 사업을 많이 수출하거나 수입하는 나라들은 서로 지리적으로 가깝거나 혹은 문화적 유사성이 많은 것을 발견했다.

프랜차이즈 해외진출에 관한 학계의 연구는 지역적으로 주로 미국, 영국 등 선진국에 집중돼 왔다. 이와 같은 불균형에 대해 신흥국 프랜차이즈 시장에 대한 연구의 필요성이 제기

되었고(Kaufmann & Leibenstein 1988), 그 이후 신흥국가들에 대한 연구가 나오기 시작했다. Welsh, Aalon & Falbe (2006)은 1988년부터 2005년까지 신흥시장을 대상으로 한 프랜차이즈 국제화 연구를 분석하였는데, 중동부유럽의 경우 러시아에 대한 연구가 가장 많았고, 불가리아, 크로아티아, 슬로베니아 등도 포함되었으며, 중남미는 멕시코와 브라질에 집중되었고, 아시아는 중국을 비롯하여 대만, 싱가포르, 말레이시아, 홍콩, 인도네시아 등이 연구되었다. 그 외에 인도, 쿠웨이트, 남아공이 포함됐음을 발견했다. Ni, Alon & Dant (2009)는 프랜차이즈 해외진출 연구와 관련 환경적 결정요인(국가차원요인)과 조직적 결정요인(기업차원요인)에 대한 연구로 대별되는데, 환경적 결정요인에 대한 연구는 왜 특정국들이 더 많은 프랜차이즈 투자를 받고 있는지 혹은 왜 프랜차이즈들이 특정국 혹은 특정 진입방법을 선택하는지를 설명하는데 유용하다고 밝혔다.

## 2.2 프랜차이즈 국제화의 장벽

프랜차이즈의 해외 진출에는 보이지 않는 장벽과 문제점들이 존재한다. 1970년대에는 외국 정부의 규제가 미국 프랜차이즈의 해외 진출을 가로막는 공통적인 문제로 나타났다(Walker & Etzel 1973). Aydin & Kacker (1990)은 미국 프랜차이즈들을 대상으로 해외진출을 꺼려하는 이유를 조사하였는데, 그들은 국내시장의 성장가능성을 가장 큰 이유로 꼽았고, 국제 전문지식의 부족, 재정적 한계, 외국시장에서 영업하는 위험부담 등을 들었다. 모국과 진출대상국간의 문화와 언어가 다른 정도를 의미하는 문화적 거리도 해외진출에 부정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉, 문화적 차이는 프랜차이즈에게 1) 사업윤리, 관행, 소통 및 성과측정에 있어서 차이로 인해 내부적인 경영과 운영상의 문제점들을 발생시키고, 2) 특히, 제품의 현지화가 요구되는 경우 현지의 수요를 이해하고 현지 수요에 적응하는 어려움을 야기 시키는 것으로 밝혀졌다(Eroglu, 1992).

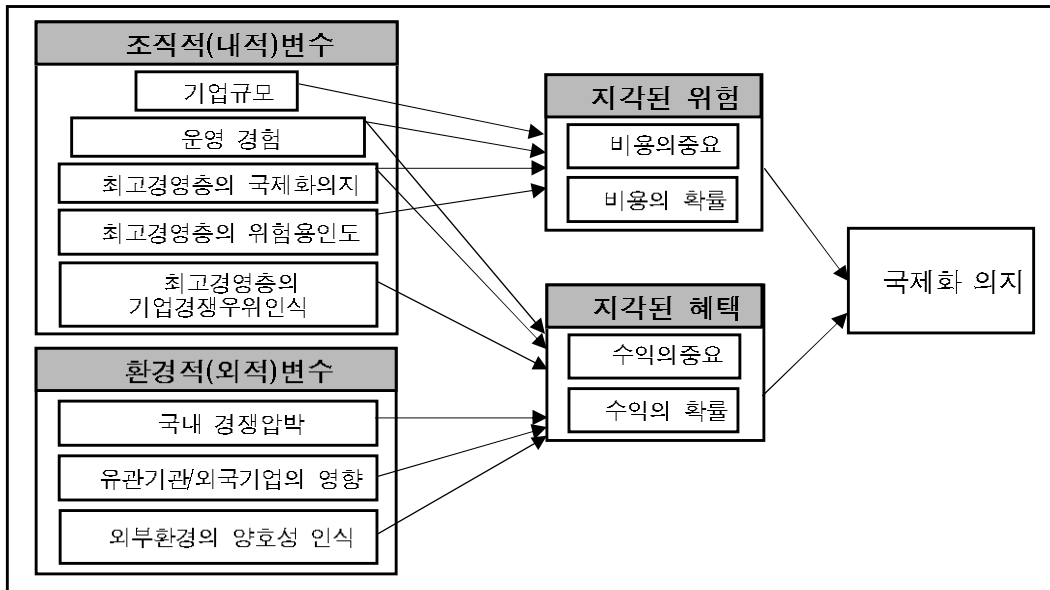
특히, 신흥시장 진출을 가로 막는 문제점들로 Welsh, Aalon & Falbe (2006)는 로얄티 및 수수료 송금을 제한하는 자본규제, 법적 제한, 관료주의적 분위기, 법적 환경의 변화, 불안정한 정치 상황, 열악한 인프라, 기업 소유 및 운영과 관련된 법의 자의적 시행, 지적재산권 보호에의 어려움 및 과도한 비용 소요, 현지 프랜차이즈에 대한 지속적인 교육, 모니터링 및 통제의 필요, 문화의 차이를 들었다. Beck, Deedler & Miller (2010)는 신흥시장에서의 제한된 가처분 소득은 프랜차이즈 사업을 포함한 모든 사업 활동에 적용되는 근본적인 문제임을 지적했다.

## 2.3 프랜차이즈 해외진출의 이점 및 동기

위와 같은 여러 가지 문제점, 장벽 및 위험에도 불구하고 프랜차이즈 기업들이 생소한 해외 시장에 진출하는 이유는 실보다는 득이 많다는 판단 때문이라 할 것이다. Eroglu (1992)

는 국제화가 수반하는 혜택이 위험보다 클수록 최고경영층은 보다 강력한 프랜차이즈 국제화의 의지를 갖게 된다고 비용편익분석틀을 이용하여 설명한다.

[그림 1] 프랜차이즈 국제화 결정요인 모델



출처 : Eroglu, S.(1992), The internationalization Process of Franchise Systems: A Conceptual Model

Edwards (2008)는 프랜차이즈 해외진출의 이점으로 새로운 수익원 발굴(e.g., 창업수수료, 로열티, 상품 판매), 국내시장 의존도 감소, 이미 국내시장에서 검증된 노하우, 기술 및 지적재산권의 해외시장에서 활용, 글로벌 기업이 됨으로써 국내시장에서 경쟁업체 대비 위상 제고, 해외시장에서 프랜차이지로 부터 새로운 아이디어를 발굴, 국내로 들여옴으로써 국내시장에서 경쟁우위 강화, 글로벌 프랜차이즈 네트워크를 보유함에 따른 전략적 이점 및 보다 확대된 규모의 경제 향유 등을 제시한다. 특히, 신흥시장의 경우는 중산층의 확대, 상대적으로 덜 성숙된 시장, 도시화의 진전 및 인구 밀집된 도시, 젊은 층의 증가, 시장 자유화 및 자유경제체제로의 전환, 서구식 상품 및 서비스에 대한 급증하는 수요 등 프랜차이즈 진출에 유리한 환경이 조성되고 있다(Welsh, Aalon & Falbe 2006).

한편, 국내 시장에서 성공한 프랜차이즈 기업들은 여러 가지 동기로 해외 진출을 시도한다. 외국의 거래선이 먼저 접촉해 오는 경우에서부터 기업의 규모, 경영자의 의지, 조직 요인, 외부환경요인 등 해외진출 동기는 다양하게 나타난다.



〈 표 2 〉 프랜차이즈 해외진출 동기

프랜차이즈 해외진출 동기	출 처
우연한 프랜차이즈의 관심/ 관심있는 제 3자로부터의 접근	Walker and Etzel(1973), Hackett(1976), Walker & Cross(1989), Welch(1989, 1990), Abell(1991)
잠재시장 개척	Hackett(1976), Hoffman and Preble(1993), Welch(1990), Hopkins(1996)
매출 및 이익 증대	Trankheim(1979), Kedia et al.(1994), Hopkins(1996)
시장 확대	Hackett(1976), Trankheim(1979), Kedia et al.(1994), Welch(1990)
국내시장 포화	Hoffman and Preble(1993), Welch(1990), Eroglu(1992)
글로벌 기업으로 알려지고 싶은 욕망	Trankheim(1979), Hopkins(1996)
외부환경의 양호성 인식	Eroglu(1992), Hoffman & Preble(1993)
기업 규모	Eroglu(1992), Aydin & Kacker(1990)
성장 욕망	Walker & Cross(1989)
운영경험, 경영층의 국제경험, 위험감수, 기업의 경쟁우위 인식, 유관기관(상공회의소, 조합, 은행 등) 및 외국기업의 영향	Eroglu(1992)
총매장 중 가맹점의 비율	Ni, Alon & Dant (2009)

출처 : Doherty (2007) 및 저자 보완

### 3. 국내의 프랜차이즈 해외진출 연구

국내의 프랜차이즈 해외진출 관련 연구는 2007년 제9회 경영관련학회 하계통합 학술대회에서 발표한 두 개의 세미나 자료가 그간의 연구 내용을 분석 제시하는 한편, 앞으로의 방향을 제시하고 있다. 김주영, 신재덕 (2007)은 기존의 국내의 프랜차이즈 해외진출 연구들이 대부분 해외진출을 시도한 국내 프랜차이즈 기업의 사례 분석 수준이라고 지적한다. 사례 기업이 제시하고 있는 전략 방안들을 연구 대안이나 결과로 내놓은 연구로 객관성이 결여돼 있고, 특정업종과 특정지역 진출로 한정돼 있다며, 해외진출동기, 프랜차이즈 현지 계약 및 운영상의 조건, 문화적 경제적 환경적 차이가 해외 진출한 프랜차이즈 기업 성과에 미치는 영향에 대한 연구가 필요하다고 강조했다.

임영균, 최종원(2007)은 프랜차이즈 해외진출의 동인을 조직요인 시각에서 분석하여, 프랜차이즈 기업의 규모, 역사, 점포의 지리적 분포가 해외진출에 긍정적 영향을 미친다고 밝히고, 프랜차이즈 기업은 해외진출에 앞서 자원과 역량이 충분한 지 여부를 검토해야하고, 국내 여러 지역에 걸쳐 점포를 운영하는 것이 바람직하다고 제시한다. 아울러 조직요인 외에도 국내시장의 포화, 해외시장의 문화적, 거리적 차이, 해외시장에서의 성장기회 활용 등

환경요인과 함께 분석해야 하며, 해외시장 진입방식(단독투자, 합작투자에 의한 직영점 운영, 마스터 프랜차이즈, 가맹점 현지 운영 등)의 결정 요인에 대한 연구 필요성을 제시하였다.

그 이후에 나온 국내의 프랜차이즈 해외진출 관련 연구는, 비록 여전히 중국시장에 집중되고 있지만, 보다 객관적 시각을 유지하려는 흔적이 나타나고 있다.

〈 표 3 〉 국내의 프랜차이즈 해외진출 관련 연구

연구자	연구지역	연구 주제 및 결론
김기현, 김현복 (2006)	중국	중국진출 한국 프랜차이즈 기업에 관한 사례분석 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 중국진출 한국 프랜차이즈 기업중 성공기업 15개사, 실패기업 5개사를 대상으로 한 설문조사</li> <li>- 준비단계, 초기진입방식, 중국에서의 영업단계로 나누어 사례분석</li> <li>- 성공적 중국시장 진출을 위해 1) 시장에 대한 상세한 정보수집과 분석, 2) 명확한 목표시장, 입지선정, 3) 현지 적격 파트너와의 합작을 통한 원,부자재 현지 조달망 구축, 4) 현지인 채용 관리 및 현지화 마케팅 등을 제시</li> </ul>
권기환, 박명섭, 권재현 (2007)		프랜차이즈사업의 국제화 동인에 관한 탐색적 다중사례연구 <ul style="list-style-type: none"> <li>- BBQ, 모닝글로리, 놀부의 국내성공요인, 해외진출 현황 및 계획에 관한 사례조사</li> <li>- 프랜차이즈의 해외진출을 위해서는 1) 기업 특유의 조직화 매커니즘과 2) 통합된 마케팅 커뮤니케이션 매커니즘이라는 두 가지 전략적 속성을 기반으로 3) 본국 시장에서의 강력한 명성구축이 전제되어야함을 제시</li> </ul>
오세조, 김상덕 (2008)	중국	가장 미국적인 음식을 가장 한국적인 맛으로: 롯데리아의 성공과 당면과제 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 맥도날드와 차별화된 롯데리아의 프랜차이즈 마케팅 전략 분석</li> <li>- 맥도널드 햄버거 맛, 마케팅전략, 그리고 가맹점 체결방식 등이 한국인, 한국 문화에 부합되지 않음을 주장</li> <li>- 롯데리아는 가장 미국적인 음식인 햄버거를 한국적인 맛(불고기버거 등)으로 재탄생 및 맥도널드와 차별화된 한국적 프랜차이즈 마케팅 전략 구사를 통해 국내 업계 최대의 시장점유율 점유</li> <li>- 최초의 해외진출인 중국 진출은 기존 글로벌 브랜드와의 경쟁에 효율적 대응 및 차별화 미흡, 그리고 현지화 부족으로 실패 경험</li> </ul>
안광호, 유창조, 김재휘 (2008)		토종 브랜드 제너시스 BBQ그룹의 국내시장 및 글로벌 시장에서의 마케팅 전략 <ul style="list-style-type: none"> <li>- BBQ그룹의 성공요인과 세계시장 진출 전략</li> <li>- 성공요인으로 1) CEO의 리더십과 사업비전, 2) 차별화된 원재료와 안정적인 물류시스템, 3) 교육 및 R&amp;D 센터(치킨대학)의 개발, 4) 한국적 프랜차이즈 시스템의 개발 및 차별화된 유통인프라 구축 등을 제시</li> </ul>
임달호, 사옥상 (2008)	중국	프랜차이즈 기업의 대 중국시장 진출 성공요인에 관한 연구 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 중국 상해 소재 한국 파리바게뜨와 대만 MARCOPOLO의 고객400명을 대상으로 홍보, 서비스품질, 브랜드 이미지, 고객만족도, 재구매의도 설문조사</li> <li>- 한국의 파리바게뜨가 대만의 MARCOPOLO 보다 서비스 품질, 브랜드 이미지, 고객만족도, 재구매의도에서 우위를 보였으나, 홍보는 큰 차이가 없으므로, 홍보 활성화의 필요성 제기</li> </ul>

연구자	연구지역	연구 주제 및 결론
김익수(2009)	중국	중국 프랜차이즈 산업의 환경과 한국기업의 진입전략 - KFC, (주)놀부, 파리바게뜨, 미스터피자 등 중국 진출 국내외 기업의 성공 사례 분석 - 성공적 진출 전략으로 1) 선직영 후가맹 전략, 2) 엄격한 가맹점 선정, 3) 철저한 사전조사와 과학적 입지 선정, 4) 제품 및 서비스의 현지화 및 차별화 전략, 5) 인적자원관리의 규범화와 현지화 전략, 6) 기업의 사회적 책임의 충실한 이행, 7) 새로운 시장과 수익 모델의 지속적 발굴 등을 발견
손상범(2010)	중국	대만 외식업 프랜차이즈의 중국시장 진출에 관한 연구 - 중국진출 대만 프랜차이즈기업 3개사에 대한 사례 - 공통적 성공요인으로 1) 표준화와 규범화, 2) 강력한 교육, 훈련 체계의 완비, 3) 본국에서의 성공적 경험 누적 등으로 나타났고, 진입방식에서는 선직영 후가맹 방식, 가맹주도방식, 가맹점의 소유와 경영을 분리하는 반직영 방식 등 상이한 것으로 밝혀짐
나대승, 이찬 (2010)	미국	한식 패스트푸드형 프랜차이즈 레스토랑 미국진출/성장을 위한 디자인 모형 기초연구 - 미국내 멕시코 음식 1곳, 중동, 아시아 음식 4곳 브랜드 선정, 사례 조사 - 각 브랜드들은 브랜드 아이덴티티를 여러 방법으로 표현하고 있으나, 해당 메뉴에 의해 기대되는 민족적-정통성의 표현은 다소 절제되고 제한적임. 즉, 민족적-정통성의 표현을 통해 고객에게 일시적 호기심을 주기 보다는 현지화를 통한 편안하고 친근한 디자인으로 다가가고 있는 것으로 나타남

출처 : 저자 정리

### Ⅲ. 베트남 프랜차이즈 시장 분석

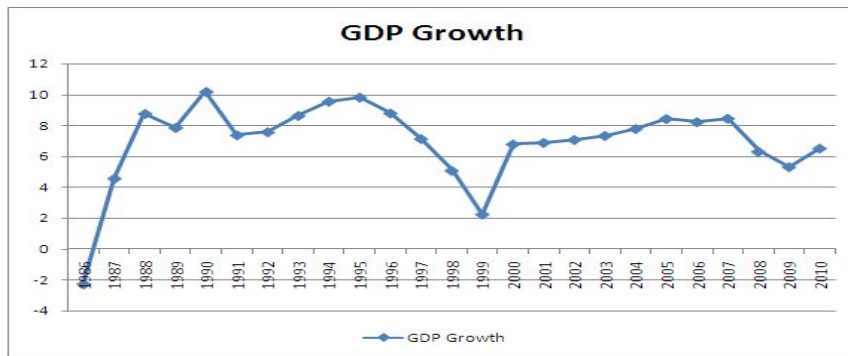
#### 1. 베트남 경제 현황 및 전망

베트남은 1975년 통일 이후 대내외적으로 정치, 경제적 곤란을 겪었다. 대외적으로는 미국의 금수조치, 중국과의 국경분쟁, 캄보디아 무력점령으로 인한 국제적 비난 여론, 냉정 종식 이후 중국, 소련의 지원 중단 등의 어려움과 대내적으로는 공산주의 정책의 실패, 집체화에 따른 농업 생산의 비효율, 가뭄과 홍수로 인한 농업 생산량 격감과 식량난 등으로 경제적 어려움이 지속되었고, 정치적 고립을 초래하였다.

이러한 정치, 경제적 위기 타개를 위해 베트남 정부는 1986년 개혁과 개방을 골자로 하는 ‘도이머이’ 정책을 실시하여, 경제회복의 전기를 마련하였다. 이념을 초월한 전방위 외교노선 기조 하에 실용주의를 근간으로 대외정책의 다변화를 추진하였다. 1989년 캄보디아 주둔 베트남군 철수 및 캄보디아 사태로 악화되었던 대중관계를 개선해 1991년 중국과의 국교 정상화를 실현하였다. 1992년 7월 ASEAN 외무장관 회의 옵저버 참석을 시작으로 1995년 7월 28일 ASEAN 정식회원에 가입하였다. 1994년 2월 미국 금수조치 해제에 이어 1995년

7월 11일 2000년 베트남 통일 이후 처음으로 미 클린턴 대통령이 베트남을 방문함으로써 미국과 베트남 양국관계가 정상화 되었다. 2007년1월1일부터 베트남은 WTO의 150번째 회원국이 됨으로써 개혁, 개방이 더욱 가속화되면서 급속한 경제발전을 이루어 2000년 - 2009년간 연평균 7.2% 이상의 높은 경제성장률을 실현하였다. 특히, 2008년 세계적 금융위기 속에서도 선전하여 2008년 - 2010년 3년간 평균 6% 이상의 성장세를 기록하였으며, 베트남 경제는 2011년에도 7% 내외의 안정적인 경제발전을 이룩할 것으로 전망된다. 그러나 WTO의 가입은 베트남 경제에 시장개방, 경쟁 촉진, 사업 및 투자환경 개선 및 외국인 투자 증대 등 큰 기여를 한 점도 있지만 베트남 경제의 내재적 취약점을 노출 시켰으며, 총체적이고 결연한 개혁의 필요성을 증대시켰다는 지적도 나온다(Thanh & Duong 2009). 우선 WTO 가입이후 경제성장률이 이전에 비해 크게 개선된 것이 없으며, 외부 충격에 더욱 취약해 졌고, 무역수지 적자가 지속되고 있고, 물가 상승 등 여러 문제점들이 여전히 나타나고 있다는 것이다. 수요에 미치지 못하는 낮은 수준의 인적 자원, 교육훈련 시스템의 총체적 부실, 열악한 운송/물류 시스템, 에너지 부족 등 취약한 사회간접자본 등이 국내외 투자 유치 확대를 가로막고 있다는 지적이다.

[그림 2] 도이머이 정책 도입 이후 베트남 경제성장률(단위: %)



출처 : 베트남 통계청

< 표 4 > 2010년 대비 2011년 주요 경제지표 전망

구 분	단 위	2010년(추정)	2011년(전망)
경제성장률	%	6.7	7~7.5
총수입액*	미화 백만 불	81,500	89,400
총수출액*	미화 백만 불	68,000	74,800
GDP	미화 백만 불	102,200	112,800~113,800
인플레이션	%	8	7
대 달러 환율	미화 1 불 당	19,900 동	20,800 동
1인당 GDP	미화 불	1,200	1,290~1,300

출처 : 베트남 계획투자부

## 2. 한국/베트남 경제 교류 현황

한국은 베트남의 주요 수출입 대상국가 중 하나로 양국간 교역량은 매년 증가추세를 보이고 있다. 2010년 들어 베트남 통계 기준 한국은 베트남의 5위 수출대상국, 2위 수입대상국으로 부상하였다.

〈표 5〉 베트남의 국별 수출현황

(단위 : 백만 달러)

순번	국가명	2007	2008	2009	2010.1~9월
1	미 국	10,090	11,869	11,356	10,379
2	일 본	6,070	8,538	6,292	5,488
3	중 국	3,357	4,536	4,909	4,740
4	스 위 스	236	517	2,486	2,586
5	한 국	1,253	1,784	2,064	2,026
6	호 주	3,557	4,225	2,277	1,944
7	싱 가 포 르	2,202	2,660	2,076	1,671
8	독 일	1,855	2,073	1,885	1,616
9	필 리 핀	965	1,825	1,462	1,510
10	말 레 이 시 아	1,390	1,955	1,682	1,335
	기 타	17,586	22,703	20,607	18,231
	합 계	48,561	62,685	57,096	51,526

출처: 베트남 통계청

〈표 6〉 베트남의 국별 수입현황

(단위 : 백만 달러)

순번	국가명	2007	2008	2009	2010.1~9월
1	중 국	12,502	15,652	16,441	14,165
2	한 국	5,334	7,066	6,976	6,762
3	일 본	6,178	8,241	7,468	6,395
4	대 만	6,917	8,363	6,253	5,053
5	태 국	3,737	4,906	4,514	3,946
6	싱 가 포 르	7,609	9,393	4,248	3,158
7	미 국	1,700	2,635	3,009	2,630
8	말 레 이 시 아	2,290	2,596	2,508	2,344
9	인 도 네 시 아	1,354	1,729	1,546	1,236
10	인 도	1,357	2,094	1,635	1,223
	기 타	13,704	18,039	15,351	13,016
	합 계	62,682	80,714	69,949	59,928

출처: 베트남 통계청

한국은 또 2010년 들어 베트남 최대 투자진출국으로 부상하고 있다. 2009년까지 대 베트남 최대 투자진출국은 대만이었으나 2010년 들어 한국이 투자건수와 투자허가금액 누계에서 대만을 추월하고 있다. 2010년 9월 말 현재 누계기준으로 총 89개국이 베트남에 투자했는데 최대투자국은 2,616건, 232억 1400만 달러를 투자한 한국이며 대만, 일본, 싱가포르가 이를 뒤따르고 있다.

〈 표 7 〉 1988~2010.9월 대 베트남 국별 외국인투자

(단위 : 달러)

순위	국 가	건수	투자금액	실행금액
1	한 국	2,616	23,214,195,316	7,889,972,047
2	대 만	2,141	22,767,099,063	9,181,930,477
3	일 본	1,260	20,553,471,004	5,634,917,399
4	말 레 이 시 아	366	18,443,896,134	3,982,233,908
5	싱 가 포 르	851	17,882,566,429	5,679,025,839
6	미 국	550	16,440,972,307	3,317,208,306
7	버 진 아 일 랜 드 (영)	476	13,844,364,944	4,487,105,804
8	홍 콩	602	7,767,715,417	2,756,887,424
9	케 이 만 아 일 랜 드	48	7,177,782,851	1,389,792,618
10	태 국	235	5,715,088,801	2,406,171,166
	전 체 합 계	11,959	191,821,309,627	61,637,277,495

출처: 베트남 계획투자부

### 3. 베트남의 프랜차이즈 관련 법적 체계

베트남에는 2005년까지 프랜차이즈 사업에 대한 명확한 개념이 존재하지 않았다. 그때까지 라이선싱, 유통, 기술이전 등과 같은 다양한 사업명칭을 이용하여 프랜차이즈 형태의 사업이 베트남에 진입하였으며, 형태는 모두 유사한 프랜차이즈 사업이라고 하더라도 어떠한 사업 명칭으로 들어왔는가에 따라 각기 다른 법적 규제를 받았다. 그런데 베트남 정부가 2005년 6월 14일 공포한 상법은 베트남 프랜차이즈 역사에서 큰 전기를 마련했다. 이 상법은 제6장, 제8절 내에 제284조(프랜차이징)에서 제291조에 걸쳐 프랜차이즈 사업에 대한 정의와 관련 사항을 최초로 규정하였고, 후속조치로 프랜차이즈 사업에 관한 시행령 35호(2006년3월31일)와 베트남 무역부 시행규칙 9호(2006년5월25일)를 공포하였다. 이에 따라 베트남에서 프랜차이즈 산업의 법적 근거가 마련되었고, 베트남 산업무역부가 프랜차이즈 산업을 관리 책임을 맡게 되었다.

### 3.1 프랜차이즈의 정의

프랜차이즈(제284조)은 프랜차이저가 다음의 조건하에 프랜차이지에게 상품의 매매 혹은 서비스의 공급을 하도록 허가하고 요구하는 상업적 행위를 의미한다.

- 1) 상품의 매매 혹은 서비스의 공급은 프랜차이저가 정한 방법에 따라 이루어 져야 하며, 프랜차이저의 상표권, 상호, 영업노우하우, 영업비밀, 로고 및 광고와 관련된 것이어야 한다.
- 2) 프랜차이저는 영업활동과 관련하여 프랜차이지를 통제하거나, 지원할 권리를 보유한다.

### 3.2 프랜차이저의 권리

프랜차이저(제286조)는 다음과 같은 권리를 갖는다.

- 1) 로열티를 받을 권리
- 2) 프랜차이즈 시스템과 프랜차이즈 네트워크에 대한 광고를 할 수 있는 권리
- 3) 프랜차이즈 시스템의 통일성과 상품 혹은 서비스 질의 일관성을 확보하기 위해 프랜차이지의 영업 활동을 정기적, 비정기적으로 감독할 권리

즉, 이법은 프랜차이즈에 대해 명확히 정의하고, 프랜차이저가 합법적으로 로열티를 받을 수 있는 권리를 규정해 놓음으로써 베트남에서 프랜차이즈 사업 활성화의 기반을 조성하였다. 베트남의 프랜차이즈에 대한 정의는 국제프랜차이즈협회(IFA)의 그것과 맥을 같이한다.

### 3.3 프랜차이즈 사업 절차

한편, 베트남에서 프랜차이즈 사업을 하려면 프랜차이저는 프랜차이즈 사업에 대한 투자 허가서를 득하여, 최소 1년간 해당 사업을 수행해야한다. 외국 프랜차이저의 경우 반드시 베트남 내에 법인을 설립하지 않아도 되나, 베트남 내에서 프랜차이즈를 하려면 베트남 혹은 외국에서 1년간 프랜차이즈 사업을 영위하고 있어야 한다. 외국 프랜차이저는 베트남 산업무역부, 베트남 프랜차이저는 산업무역부의 지방 지부에 등록을 해야 한다. 프랜차이저와 프랜차이지간 계약은 반드시 문서로 체결되어야 하며, 계약서 언어는 원칙적으로 베트남어가 되어야 하고 영어로 번역될 수 있다. 프랜차이저는 프랜차이지에게 최소 15일 이상의 계약서 검토 기간을 부여해야 한다.

베트남 프랜차이지는 개인이 아닌 법인이어야 하며, 계약 내용에는 프랜차이저 사업자 정보 및 재무 정보, 브랜드 관련 지적재산권 사항, 수수료, 기타 프랜차이지 부담비용, 양자 간의 책임분담 내역 등이 포함되어야 한다. 지적재산권 관련, 베트남 지적재산권법이 관할법령이 되며 양자는 계약의 한 부분을 할애하여 반드시 지적재산권 사항을 기재해야 한다. 지적재산권 사항의 변경이 있을 경우에는 30일 이내에 유관기관에 이를 통지해야 한다.

〈 표 8 〉 프랜차이즈 산업 관련 주요 법령 및 내용

법령명	주요내용
Commercial Law No. 36/2005(2005.6.14)	베트남 상법
Decree No.35/2006(2006.3.31)	프랜차이즈 산업과 관련된 베트남 상법의 하위 시행령
Circular 09/2006/TT-BTM of the Ministry of Trade (now MOIT)(2006.5.25)	프랜차이즈 등록 가이드라인 제시
Decision 106/2008/QD-BTC of the Ministry of Finance(2008.11.17)	프랜차이즈 수수료 규율
Law on Intellectual Property 2005	베트남 지적재산권법
Law on Technology Transfer 2006	베트남 기술이전법
Decision 10/2007/QD-BTM of the MOIT dated May 21, 2007	외국인 투자자들의 서비스 시장 진출 규율
Decree 23/2007/ND-CP of the Government dated Feb. 12, 2007	외국인들의 무역/유통 행위를 규율하는 베트남 상법 하위 시행령
Circular 09/2007/TT-BTM of the MOIT dated Jul. 17, 2007	Decree 23/2007/ND-CP의 세부시행령
Circular 05/2008/TT-BTM of the MOIT dated Apr. 14, 2008	Circular 09/2007/TT-BTM 수정

#### 4. 베트남 프랜차이즈 시장 SWOT 분석

이상 베트남의 일반적인 경제 여건에 대해 살펴보았으나, 본 연구의 목적상 중요한 것은 외국 프랜차이즈의 입장에서 본 베트남 프랜차이즈 시장의 환경이다. 베트남 프랜차이즈 시장에는 이미 베트남 토종 기업, 한국 및 외국 글로벌 기업들이 진출하여 시장 확대에 노력하고 있는 상황이며, 후발주자들도 진입을 준비하고 있다. 따라서 SWOT 분석을 통해 베트남 시장이 갖고 있는 강점과 약점, 기회와 위협요인을 종합적으로 분석하고자 한다.

##### 4.1 강점 및 기회 요인

###### - 시장 규모 및 높은 성장 잠재력

베트남 프랜차이즈 시장은 높은 경제성장률과 8,600만에 달하는 인구가 잠재력의 원천이다. 세계적 컨설팅사중의 하나인 A.T.Kearney(2010)는 국가안보, 시장규모, 시장 세분화 정도, 행정절차 신속도 등을 근거로 한 185개 신흥국 소매시장 잠재력 평가에서 2008년에는 1위, 2009년 5위 등 베트남을 유망한 시장으로 평가하고 있다. 2010년 평가순위는 14위로 떨어졌으나 소매시장은 여전히 높은 성장세를 보이고 있다. 1995년~2002년간 베트남 소매시장은 연평균 8~10%의 성장률을 보였으며, 특히 2006년~2009년간 성장률은 26%에 달했다. 2009년 소매시장 규모는 675억 달러를 기록했다.



〈 표 9 〉 신흥국 소매시장 잠재력 평가

	2006	2007	2008	2009	2010
1	인도	인도	베트남	인도	중국
2	러시아	러시아	인도	러시아	쿠웨이트
3	베트남	중국	러시아	중국	인도
4	우크라이나	베트남	중국	U A E	사우디
5	중국	우크라이나	이집트	사우디	브라질
6	칠레	칠레	모로코	베트남	칠레
7	라트비아	라트비아	사우디	칠레	U A E
8	슬로베니아	말레이시아	칠레	브라질	우루과이
9	크로아티아	멕시코	브라질	슬로베니아	페루
10	터키	사우디	터키	말레이시아	러시아

주) 2010년 순위는 14위

출처 : A.T.Kearney

#### - 구매력 향상 및 발달된 외식문화

소득 수준이 향상되고, 맞벌이 부부가 증가함에 따라 구매력이 늘어나고 있다. 베트남 인구의 상당 부분을 차지하는 젊은 층(c.g., 39세 미만의 젊은 층이 인구의 70%를 차지)의 높은 소비 욕구 및 서구식 소비 패턴, 그리고 외국 브랜드 선호 경향은 외국 프랜차이즈 기업들에게 기회가 되고 있다. 도시거주 소비자들은 조악한 베트남 제품과 서비스에 만족하지 못하고 보다 질 좋은 제품과 서비스에 눈길을 돌리고 있으며, 외국의 질 좋은 제품과 서비스를 제공하는 프랜차이즈 사업은 이러한 수요를 충족시킬 수 있는 효과적인 수단이 되고 있다.

특히, 외식문화가 일반적인 베트남의 경우 선진국에서는 저가의 빠른 식사대용인 패스트푸드가 베트남인들 사이에서는 현대식의 고급음식문화로 인지되면서 패스트푸드 매장이 젊은 소비층에게 색다른 문화체험의 공간과 만남의 장소로 활용되고 있다. 베트남 인들은 다른 아시아국가와는 달리 패스트푸드에 대해 거부감이 덜하고 점진적으로 적응해 나가고 있다. 2009년 AC Nielsen이 베트남인들의 패스트푸드 소비에 대한 설문조사 결과에 따르면, 인터뷰에 응한 사람들의 70%가 패스트푸드 매장의 서비스와 분위기가 좋기 때문에 패스트푸드 매장에서 외식하는 것을 좋아한다고 응답했다. 패스트푸드를 자주 이용하는 사람들은 소득이 높았으며, 이중 27%는 일주일에 최소 한번 이상 이용하는 것으로 조사됐다. 60%는 패스트푸드 매장을 서비스의 신속성 때문이라고 답했고, 26%는 가벼운 식사로 여긴다고 말했다.

미국, 일본 등 선진국에서는 패스트푸드가 건강하지 않은 것으로 낙인 되었지만, 베트남 인들은 햄버거와 감자튀김에 아직 싫증나지 않았고, 패스트푸드 매장의 경우 항상 에어컨이

가동되어 쾌적하고, 청결하여 베트남의 길거리 음식보다 2-4 배가량 비쌌에도 불구하고 인기가 확산되고 있다. 특히, 패스트푸드는 젊은 층 사이에서 유행이어서, 그들은 매주 쇼핑센터나 백화점 내의 패스트푸드점으로 몰려간다.

이는 중국에서와 유사한 현상을 보이고 있는 것으로, Witkowski and Ma(2003)은 중국 젊은이들이 미국 젊은이들보다 KFC 매장 내에서 먹고, 더 머무르는 것을 좋아하는 경향을 보이며, KFC에 대해서 미국보다 더 긍정적인 인상을 가지고 있는 것을 발견했다. 컨설팅 업체 AC Nielsen은 베트남의 패스트푸드 업계의 2009년 매출규모가 전년대비 40% 가량 늘어난 미화 2천8백만불에 달한 것으로 추정했다.

#### - 프랜차이즈 활성화를 위한 법적, 제도적 기반 마련

베트남 프랜차이즈 시장은 그동안 베트남 정부의 규제(e.g., 2008년1월1일 이전에는 49% 합작법인, 2008년 12월31일까지 지분의 제한이 없는 합작법인)로 현지 업체와의 합작투자 방식으로만 진출이 가능하였기 때문에 아직 시장 형성 초기 시장으로 그만큼 시장 개척의 여지가 큰 시장으로 볼 수 있다. 특히, 2009년1월1일부터 프랜차이즈 분야에 외국인 100% 단독투자 가능해져서 법적 걸림돌이 해소된 상태다.

2009년 베트남 정부는 식품 위생 및 안전 제고를 위해 위생안전규정을 강화했고, 식당들은 영업허가를 받기 위해 이를 충족시켜야 했다. 그 결과 대부분 영세자영업자들인 길거리 음식점들은 정부의 엄격한 식품위생규정을 충족시킬 수 없어서 문을 닫는 사례가 속출하게 되었고, 자연스럽게 길거리 음식판매행위가 줄어들게 되었다. 이는 위생안전규정 면에서 유리한 패스트푸드 업계에게는 호재로 작용하고 있다.

## 4.2 약점 및 위협 요인

저소득국가에는 글로벌 프랜차이즈 브랜드들의 진출이 저조하다. 인구 8억명의 사하라 이남 아프리카 국가들내에서 영업 중인 KFC와 서브웨이의 숫자는 손에 꼽을 정도다. 이 지역 사람들의 가처분소득이 매우 낮다는 공통점 외에 금융조달에의 접근 제한, 법적 장치의 부재와 모호함이 가장 큰 장벽이다. 프랜차이지가 프랜차이지로부터 프랜차이즈 사업을 하기 위해서는 자금이 필요한데, 신흥시장의 중소기업들은 필요한 자금을 현지금융기관으로부터 조달하는 것이 여의치 않다. 프랜차이즈 시스템은 법적 제도적 장치가 잘 마련된 생태계에서 번성하나, 신흥시장에는 법과 제도가 마련돼 있지 않거나 모호하여 위험과 비용을 수반한다(Beck, Deedler & Miller 2010).

#### - 적격 프랜차이지 발굴 애로

이 같은 상황은 비록 호전되었다고는 하나 베트남의 상황과도 여전히 맞아 떨어진다. 프

랜차이즈 관련 법적 장치가 마련되었지만 여전히 시행 상에 모호함이 상존하고, 베트남 중소기업의 자금조달 접근이 제한돼 있다. 때문에 베트남 내에 프랜차이즈 사업을 수행할 만한 역량과 자금을 가진 개인 및 기업 수가 많지 않고, 프랜차이즈 사업 개념에 대한 인식이 부족하여 로열티 지불에 거부감을 보이는 등 프랜차이지(가맹점) 모집이 아직은 어려운 상태다.

#### - 높은 부동산 가격 및 매장 부족

대도시내 매장 확보가 어렵다. 호치민, 하노이 등 대도시내에 부동산 개발의 지연 등으로 상업 건물이 부족하고, 비정상적으로 높은 매매가 및 임차료로 인해 프랜차이즈 매장 확보에 어려움이 많다. 프랜차이즈 식당이 이익이 내려면 최소 1년에서 수년이 필요한데, 대도시의 높은 매장 임차료로 인해 총비용의 30%가 임차료로 나간다. 예를 들면, 호치민 시내에서 식당 개업에 들어가는 비용은 위치와 면적, 실내외디자인에 달려있지만 최소 25만불에서 150만불 수준이며, 만약 식당 임차료가 연 1만불일 경우 6만불의 보증금을 선불해야하고, 2만5천불정도를 실내외장식비용으로 써야한다. 개업후 최초 수개월간은 1만불 이상의 손해를 각오해야하며, 마케팅 및 광고비용으로 월 2천5백불의 비용이 들어간다(www.VNEconomyNews.com.). 가장 비용이 적게 드는 프랜차이즈 중의 하나인 베트남의 쌀국수 전문점 Pho 24의 경우도 매장 개설에 8만불 정도가 들어가는 것으로 알려지고 있다.

#### - 열악한 인프라, 여전히 낮은 구매력

도로, 철도, 항만 등 운송/물류 시스템이 열악하고, 인터넷 등 통신 인프라도 아직은 미흡하며, 에너지가 부족하여 베트남 경제의 장기적 성장을 저해하는 요인이 되고 있다. 아울러 WTO 가입 이후 법과 제도를 정비하였다고는 하나 적격 인적 자원 부족 등으로 실무적으로는 여전히 많은 부분이 모호하여 사업 수행상 위험요소가 많다(Thanh and Duong, 2009). 또한, 높은 인플레이션으로 인해 식품가격은 오르지만, 베트남 국민 1인당 GDP가 미화 1,100불(2009년) 수준으로 구매력은 제한돼 있다. 아울러 종업원들의 이직이 잦은 것도 문제로 지적된다.

#### - 경쟁 심화

2009년부터 100% 외국인 단독 투자가 가능해지면서 걸림돌이 해소돼 맥도널드, 버거킹, 서브웨이, 스타벅스 등의 강력한 글로벌 브랜드들의 시장 진입 가능성이 커 경쟁심화가 우려되고 있다.

〈 표 10 〉 베트남 프랜차이즈 시장에 대한 SWOT 분석

강점(Strength)	약점(Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 인구 8,600만 명의 시장 잠재력</li> <li>- 외식문화의 일반화</li> <li>- 소득 수준의 향상, 맞벌이 부부 증가 등에 따른 구매력 향상</li> <li>- 젊은 층의 높은 소비 욕구 및 서구식 소비 패턴</li> <li>- 패스트푸드에 대한 긍정적 시각</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 베트남인들의 프랜차이즈 사업개념에 대한 인식 부족 및 적격 사업 파트너 부족</li> <li>- 낮은 국민소득</li> <li>- 치솟는 부동산 가격(임대료) 및 상업건물의 부족</li> <li>- 운송/물류/에너지 등 열악한 인프라</li> </ul>
기회(Opportunity)	위협(Threat)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 초기 미성숙 프랜차이즈 시장</li> <li>- 동남아 진출의 거점시장</li> <li>- 외국 브랜드 선호 경향</li> <li>- 100% 외국인 단독투자 가능(2009년)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 외국인 단독투자 가능에 따른 글로벌 경쟁 브랜드(맥도널드, 서브웨이 등) 시장 진입 우려</li> <li>- 법/제도 시행상의 모호함, 상관행의 불확실성 상존</li> </ul>

## 5. 베트남 프랜차이즈 시장 현황

1990년대까지 프랜차이즈는 베트남에서 생소한 개념이었다. 1996년 베트남계 커피전문점 Trung Nguyen이 등장, 완전한 프랜차이즈 형태는 아니지만 프랜차이즈의 기본적인 특성을 갖추면서 베트남의 프랜차이즈 사업은 시작된 것으로 알려진다(따오 티쭝하, 2010).

호치민 중심가, 쇼핑센터, 백화점, 대형마트 등 상권이 형성된 곳에 가면 KFC와 롯데리아가 서로 마주보고 있는 것을 발견한다. 항상 고객들로 붐비는데, 특히, 평일 점심시간이면 더위를 피하고 점심을 먹기 위한 사무직원들로, 주말이면 가족단위의 고객들로 넘쳐난다. 베트남의 패스트푸드 시장은 KFC, 롯데리아, Jollibee 등 외국계가 장악하고 있다. 베트남 기업이 Chicken Land 등 몇몇 패스트푸드 브랜드를 시도하였으나, 자금력의 한계, 전문 인력의 부족 및 베트남 기업이면서도 베트남 소비자들의 기호와 맛에 맞추지 못하여 사라지고 말았다.

### 5.1 외국계 프랜차이즈

베트남 프랜차이즈 시장은 다른 나라와는 특이한 현상을 보인다. 외국계 프랜차이즈의 대 베트남 시장 진입의 효시는 예상외로 1996년 10월 호치민 수퍼볼(Superbowl) 몰에 매장을 연 필리핀의 패스트푸드 프랜차이즈 Jollibee로 알려져 있다. 베트남 호치민에 햄버거와 감자튀김을 처음으로 선보인 것도 맥도널드가 아닌 한국의 롯데리아이다. 베트남계의 커피전문점 Trung Nguyen과 필리핀계의 Jollibee가 프랜차이즈 사업에 진출하면서 KFC(1997년 12월), 롯데리아(1998년 2월) 등의 순으로 국내외 외식업체들이 하나둘씩 베트남 시장에 진

입하게 되었다. 2006년 한국계 BBQ가 마스터 프랜차이즈 방식으로 하노이에 진출(2011년 1월 현재 12개 매장)하였고, 2007년 초 KFC와 같은 계열사인 피자헛이 호치민에 2개의 매장을 개설하였으며, 2007년 6월 한국계 푸레쥬르가 호치민에 직영 매장(2011년 1월 현재 6개 매장)을 열었다. 2009년 베트남 프랜차이즈 시장이 완전 개방되면서 베트남 시장에 진입하려는 외국 프랜차이즈 기업의 수가 크게 증가하고 있다. 2009년 12월 미국계 Hard Rock Cafe가 Viet Thai International사에게 마스터 프랜차이즈 부역을 통해 호치민에 1호점(542 s/m, 205석 규모)을 열었다. 한국계 미스터 피자가 베트남 THV International사와의 마스터 프랜차이즈 방식으로 2010년 1월 하노이에 112석 규모의 1호점을 개설했고, 2010년 6월에 미국계 패스트푸드점인 Carl's Junior가 호치민에 1호점을 열었다. 브랜드 소유자인 CKE Restaurants Inc.는 베트남의 Mesa Group과 마스터 프랜차이즈 계약을 맺고 향후 베트남 내에 25개의 체인점을 개설한다는 계획이다. 또 미국계 도미노 피자가 마스터 프랜차이즈 방식으로 2010년 11월 호치민에 1호점을 개설하였다. 도미노 피자의 마스터 프랜차이즈는 Vietnam Food & Beverage Service사로 25년 이상을 소매, 식품 및 음료매장을 운영하고 있는 Imex Pan Pacific Group의 자회사이다. 이어 미국의 맥도널드, 스타벅스, 서브웨이 등이 금명간 진출할 것으로 전해진다. 베트남이 글로벌 프랜차이즈들의 각축장이 된 것이다. 베트남 산업무역부(MOIT, Ministry of Industry and Trade)에 의하면 2009년 말 기준 베트남 내 등록된 외국 프랜차이즈 업체의 수는 미국이 27개로 가장 많은데, 한국계 프랜차이즈는 1998년 롯데리아를 위시로 2006년 BBQ, 2007년 푸레쥬르, 2010년 미스터 피자 등이 속속 진입하고 있다.

한편, 패스트푸드 외에 베트남 시장에 활발히 진입하고 있는 분야가 바로 커피전문점이다. 2007년 호주 유학생이었던 베트남인 Nguyen Phi Van이 호주에서 성업 중이던 미국계 Gloria Jean's Coffee의 베트남 성공 가능성을 예상하고 호주의 마스터 프랜차이즈로 부터 베트남 마스터 프랜차이즈를 따내 호치민, 하노이(2010년 철수)에 각각 1호점을 개설하였는데, 2009년 Life Style JSC가 Gloria Jean's Coffee 브랜드에 대한 베트남 마스터 프랜차이즈 권리를 매입한 이후 현재 7개의 매장이 있다. 2007년 이탈리아계 Illy Coffee도 베트남 기업인 IMEX Pan Pacific Co., Ltd.에게 마스터 프랜차이즈를 부여하며 베트남에 들어왔으며, 5개 매장을 운영 중이다. 2008년 이탈리아의 Molinari caffe가 호치민에 1호점을 열었고, 같은 해 미국계 The Coffee Bean & Tea Leaf이 호치민에 1호점을 개설하였고 현재 4개 매장을 운영하고 있다.

〈 표 11 〉 베트남 내 프랜차이즈 외국업체 리스트(허가 기준)

연번	기업명	국적	프랜차이즈 분야
1.	Aldo Group International AG	스웨덴	Retail businesses
2.	Amore	한국	Cosmetics
3.	Avis Asia Limited	영국	General services

연번	기업명	국적	프랜차이즈 분야
4.	Baskin Robbins	미국	Beverage (Ice cream)
5.	Best Denki	일본	Electronic retail
6.	Big C	프랑스	Retail businesses
7.	Boxhill Institute	호주	Education, training services
8.	Budget Rent A Car System Inc.	미국	General services
9.	Burger Khan	한국	Food
10.	Cartridge	호주	Printer cartridge
11.	Carvel	미국	Beverage (Ice cream)
12.	CBTL Franchising LLC	미국	Beverage
13.	Century 21 Real Estate	캐나다	Real estate
14.	Charles & Keith	싱가폴	Fashion (footwear)
15.	Cherie Hearts Child Development Pte. Ltd.	싱가폴	Education
16.	CJ Foodville Co., Ltd.	한국	Food
17.	Clarins	프랑스	Cosmetics
18.	Cleverlearn Inc.	미국	Education
19.	Clinique	미국	Cosmetics
20.	Coca Suki	태국	Food
21.	Colliers International Singapore Pte. Ltd.	싱가폴	Real estate services
22.	Curves	미국	Healthcare services
23.	Dairy Farm	미국	Retail (supermarket)
24.	Dale Carnegie & Associates Inc.	미국	General services
25.	Dilmah	스리랑카	Beverage
26.	Dyslexia Institute of USA	미국	Education, training services
27.	England Optical Group Management (Central) Sdn. Bhd.	말레이시아	Consumer goods
28.	Escada Aktiengesellschaft	독일	Retail / Fashion
29.	EstĒe Lauder	미국	Cosmetics
30.	Exxon (Esso)	미국	Gas station
31.	Five Star Chicken	미국	Food
32.	Galien Pharma	프랑스	Pharmacy
33.	General Nutrition International Inc.	미국	Food
34.	Gloria Jean' s Coffees	호주	Beverage
35.	Gloria Jean' s Coffees International Pty.	호주	Beverage
36.	GR Vietnam International	B V I	Retail businesses
37.	Guerlain	프랑스	Cosmetics
38.	Gymboree Play Programs, Inc.	미국	Gymboree entertainment & music center for children education & exercise programs
39.	Hard Rock Limited	미국	Food
40.	Illy CafĒ	이탈리아	Beverage
41.	Illy CafĒ S.P.A	이탈리아	Beverage
42.	Jetstar Airways Pty. Limited	호주	Low-cost aviation services
43.	Jollibee	필리핀	Food
44.	Karrox Technologies Limited	인도	Services
45.	KFC	미국	Food
46.	Kinderland Educare Services Pte. Ltd.	싱가폴	Education
47.	La Senza International Corporation	캐나다	Retail businesses
48.	Latrobe University	호주	Education, training

연번	기업명	국적	프랜차이즈 분야
49.	Lee' s Sandwiches	미 국	Food
50.	LJ Hooker (Real Estate)	호 주	Real estate
51.	Lotteria Co., Ltd.	한 국	Food
52.	Medicare	영 국	Pharmacy
53.	Metro Cash & Carry	독 일	Wholesale/retail businesses
54.	Mini Lab-Fuji	일 본	Photo shops
55.	MK Restaurant Co., Ltd.	태 국	Food/Restaurant system
56.	Mobil	미 국	Gas station
57.	Molinari	이탈리아	Beverage
58.	Moonsoon Accessorize Limited	영 국	Retail
59.	Mr. Pizza	한 국	Food (Pizza)
60.	New Horizons IT Center	미 국	Education, training
61.	OSIM	싱가폴	Healthcare equipment
62.	Pall Mall	영 국	Tobacco
63.	Parkson	말레이시아	Retail
64.	Pierre Cardin	프랑스	Fashion
65.	Pizza Hut	미 국	Food
66.	Qualitea	스리랑카	Beverage
67.	RMIT University	호 주	Education, training
68.	Sandler Systems Inc.	미 국	Services
69.	Sergio Rossi S.P.A	이탈리아	Consumer goods/Fashion
70.	Shell	미 국	Gas station
71.	Shiseido	일 본	Cosmetics
72.	Shoe Box Franchising LLC	미 국	Consumer goods
73.	Sirva (Aisa) Pte. Limited	싱가폴	Services
74.	Spinelli Pte. Ltd.	싱가폴	Food
75.	Swatch	스위스	Consumer goods (Wrist watches)
76.	TapioCup	미 국	Beverage
77.	Texas Chicken	미 국	Food
78.	The Body Shop International Plc.	영 국	Consumer goods
79.	Genesis	한 국	Food
80.	Triumph	영 국	Fashion
81.	V.W.F.G. Inc.	미 국	Healthcare services
82.	Viceroy	영 국	Tobacco
83.	Vogelsitze GmbH	독 일	Vogelsitze branded products
84.	Walt Disney	미 국	Entertainment
85.	Winn Enterprises LLC (USA)	미 국	Real estate brokerage
86.	World of Sports	싱가폴	Sports goods
87.	WSI Emerging Markets Ltd.	캐나다	Services
88.	Yum! Restaurant International Pte. Ltd.	싱가폴	Food & beverage
89.	Yum! Restaurants Asia Pte. Ltd.	싱가폴	Food

출처: 베트남 산업무역부(MOIT)

## 5.2 베트남계 프랜차이즈

2009년 말 기준 총 19개 베트남 업체가 프랜차이즈 사업허가를 취득했다. Trung Nguyen (커피), Pho24(쌀국수), Kinh Do(베이커리) 등이 성공한 베트남 토종 프랜차이즈로 평가 받고 있으며, Shake(사탕수수음료), Tra Tran Chau(차), Foci(의류) 등의 신생 브랜드들도 급부상하고 있다.

베트남의 스타벅스로 불리우는 Trung Nguyen(쥬응엔)은 1996년 당시 의대생이었던 Dang Le Nguyen Vu(당레응엔부)과 그의 친구 4명에 의해 창업되었다. 초기에는 품질이 좋은 원두를 호치민의 커피숍에 공급하는 단순한 원두장사로 출발했다. 그러나 대도시 커피전문점의 수익성과 발전 가능성을 간파한 이들은 1998년 Trung Nguyen Coffee 브랜드로 커피전문점을 열었고, 2000년에는 하노이 진출 및 싱가포르에 진출하여, 베트남 업체로는 최초로 해외에 프랜차이즈 매장을 개설하였다. 2001년 일본, 태국, 캄보디아에 진출했고, 2003년에는 G7 국가의 커피시장을 공략한다는 의미로 G7 이라는 프리미엄 인스턴트커피 브랜드를 출시하였다. G7은 Nescafe와의 블라인드 테스트에서 참가자 87%의 지지를 얻었고, ASEM, APEC 정상회의에 공식 커피로 선정되었다. 현재 베트남 전역에 1,000개 이상의 직영 및 프랜차이즈 매장을 운영하고 있다. 세계 제2위의 커피생산국인 베트남에서 수확한 신선한 30여종의 원두커피를 9개의 향으로 가공하여 소비자들이 각자 취향에 맞게 선택할 수 있게 한 점이 핵심성공요인으로 꼽힌다.

쌀국수 전문점으로 24가지 재료를 사용하고, 하루 24시간 세계 곳곳에 퍼져있는 매장 중 어느 한군데는 영업을 하고 있다는 의미인 Pho24는 베트남 최대 외식업 그룹인 Nam An Co., Ltd.가 운영하는 브랜드 중의 하나로 2003년 호치민에 1호점을 열었다. 2005년 인도네시아에 처음으로 해외진출을 하였고, 2009년에는 한국, 홍콩, 마카오에 매장을 열었다. 2010년 현재 베트남 전국에 57개의 매장과 외국에 20개의 매장을 운영하고 있으며, 2012년에 뉴욕에 매장을 낼 계획이다. 2010년 2천만불의 매출을 기록하였고, 베트남 내에서의 매장 증가 속도 면에서 이 부분 기록보유자인 베트남 KFC를 추월하였을 만큼 급속도로 확장하고 있다. 베트남의 전형적인 길거리 음식인 쌀국수는 간단해 보이지만 북쪽지방과 남쪽 지방의 맛이 틀리고, 가정마다도 틀린다. 이러한 서로 다른 쌀국수의 맛을 보편적인 맛으로 발전시켰으며, 비교적 소자본 창업(신규 매장 개설에 8만불 내외)이 가능하고 표준화와 신선한 식자재 공급으로 어느 곳에서나 맛의 통일성을 이룬 것이 성공요인으로 분석된다.

〈 표 12 〉 프랜차이즈 사업허가 취득 베트남 업체 리스트

연번	업체명/브랜드명	프랜차이즈 분야
1.	24/Seven	Retail businesses
2.	Alo Tea	Beverage
3.	AQ Silk	Consumer goods (Fashion)



연번	업체명/브랜드명	프랜차이즈 분야
4.	Bobby Brewers Coffee	Beverage
5.	Coop Mart	Retail businesses
6.	Foci Co.	Consumer goods (Fashion)
7.	G7 Mart	Retail businesses
8.	Happy House	Real Estate
9.	Kinh Do	Food
10.	Ninomaxx	Consumer goods (Fashion)
11.	Pho 24	Food
12.	Shake	Beverage
13.	Sunflower	Beverage
14.	T&T Shoes	Consumer goods (Fashion)
15.	Tapio Cup	Beverage
16.	Trung Nguyen	Beverage
17.	V-24h	Retail businesses
18.	Vietnamese American Vocational Training College	Education
19.	Vissan	Retail businesses (food)

출처: 베트남 산업무역부(MOIT)

## IV. 기업별 진출 성공사례 연구

### 1. 연구방법

앞서 살펴본 바와 같이 베트남시장에 외국 프랜차이즈 기업들이 최초 진입하기 시작한 시기가 1990년대 후반이고, 2000년대 후반에 들어서야 외국 프랜차이즈 기업들의 진출이 본격화되었기 때문에 성공적으로 정착한 외국기업의 사례를 발굴하는데 제약이 있었다. 따라서 우선 1) 베트남에서 사업을 한지 10년 이상이 된 기업들 중에서 2) 베트남의 대도시인 호치민, 하노이 두 도시를 포함하여 전국적으로 매장을 운영하고 있으며, 3) 베트남 소비자들에게 잘 알려진 외국 프랜차이즈 브랜드 등 3가지 기준을 통해 KFC, 롯데리아, Jollibee 등 3곳을 최종적으로 선정하였다.

3개 기업에 대한 조사는 현지 출장(2010.12.12~17)을 통한 관계자 인터뷰, 현장조사, 이메일 교신, 문헌 및 인터넷 자료 등을 통해 이루어 졌다.

## 2. 기업별 사례

### 2.1 KFC

#### 2.1.1 진출과정

베트남 진출 외국 패스트푸드 브랜드 가운데 가장 성공한 브랜드의 하나인 KFC는 1997년 롯데리아보다 몇 달 빨리 호치민 시내 수퍼볼 몰 내에 1호점을 열었다. 그 당시 규정상 100% 단독투자가 금지되고 베트남 기업과의 합작투자에 의해서만 진출이 가능했기 때문에 Singapore United Tobacco Ltd.(SUTL)과 Macondray & Co.(홍콩) 및 Thien Nam Corp.(베트남)간의 베트남 합작투자회사인 KFC Vietnam Joint Venture Co., Ltd.에게 마스터 프랜차이즈를 부여하는 방식으로 진출했다. 2006년 6월 KFC는 미국계 패스트푸드 기업으로서는 최초로 하노이에 1호점을 개설했다. 2010년 말 현재 호치민에 48개, 하노이에 19개 등 베트남 주요 도시에 83개의 매장을 운영하고 있는데, 2010년에만 13개의 매장을 신규 개설하였다.

KFC의 본점은 하노이에 위치해 있으나 이는 진출 당시 베트남이 WTO 미가입국이어서 대정부 로비의 필요성이 있었기 때문인데, 실제 베트남 전체 매장 운영 및 관리는 호치민 지점에서 담당하고 있다.

KFC는 현재 83개의 매장을 모두 직영하고 있으며 당분간 직영체제를 고수할 것으로 알려지고 있다. 이는 베트남 내에서 KFC의 프랜차이즈로서 KFC의 브랜드 이미지와 품질관리, 서비스 등을 유지할 수 있는 적격 사업 파트너를 찾기가 어렵다고 판단했기 때문이다.

KFC는 진출 초기 손실을 감수하고 지속적으로 공격적인 매장 확대를 추진해 오고 있다. 1997년 진출 이래 첫 6-7년간 적자를 면치 못한 것으로 알려지고 있다. 초기 투자금 규모는 공식적으로 공표된 바 없으나 최소 175,000 불로 추정된다. 1호점이 위치한 호치민 수퍼볼 몰 건물은 KFC Vietnam 설립에 관여한 SUTL(싱가폴)사가 다른 기업과 합작으로 설립한 건물로서 초기 적자를 감수하고 중장기적 관점에서 1호점을 지속적으로 운영하였다. 진출 초기에는 당장의 이익실현보다 위생적이고 깨끗한 패스트푸드점이라는 고급 브랜드 이미지 구축에 주력했다. KFC는 2004년부터 베트남에 조류독감이 창궐하면서 위기를 맞았으나 재빨리 주 메뉴를 닭에서 생선으로 바꾸는 등 융통성을 발휘해 2005년에는 전년대비 80% 매출 증대를 기록하면서 그간의 적자 구조가 흑자로 전환되었다. 여전히 조류독감이 기승을 부리던 2006년에는 하노이로 진출하는 등 공격적인 전략을 펼쳤다. 2007년에 즈음하여 비약적인 매장 확대가 이루어 졌는데, 1997~2005년간은 베트남 전국적으로 17개 매장 운영에 그쳤으나, 2007년 41개, 2008년 55개, 2009년 77개, 2010년 83개 등 급속도로 매장이 늘어났다.

KFC는 베트남 치킨 패스트푸드 시장의 약 60% 이상, 햄버거 시장의 20% 이상을 점유하는 베트남 최대의 성공적 브랜드로 평가되고 있으며, 2009년 법인세 납부 순위 426위를 기록했으며, 2010년 추정 매출액은 3억6천만 달러로 추정된다. KFC 브랜드의 소유자인 Yum! Restaurants International(YRI)도 2010년 연차보고서에서 베트남을 가장 성장이 빠른 국가로 평가하고 있다.

2009년 11월 영국의 세계적 브랜드 리서치 전문업체인 Superbrands가 AC Nielsen과 공동으로 베트남 소비자 1,000명을 대상으로 브랜드 선호도 조사결과에 따르면 패스트푸드업체로는 유일하게 KFC가 10위를 차지했다.

### 2.1.2 주요 성공 요인

#### - 선발주자로 시장 선점

선발주자로서의 이점(first mover advantage)을 최대한 활용하였다. KFC는 글로벌 브랜드에 자만하지 않고 밑바닥부터 시장을 개척, 개발하는 전략을 구사하였다. KFC가 1997년 처음 베트남에 상륙했을 당시에는 대다수 베트남 소비자들 사이에서 KFC는 전 세계적으로 알려진 글로벌 브랜드가 아니라 아주 생소한 브랜드였고, 베트남 소비자들은 KFC가 제공하는 패스트푸드에도 익숙하지 않았다. 따라서 초기에는 KFC 브랜드를 알리며, 패스트푸드 레스토랑의 시스템을 정착시키고, 다양한 마케팅 활동을 통해 고객을 확보하는데 주력했다. KFC 브랜드 이미지를 높이기 위해 간판, 매장 디자인, 매장 청결상태, 종업원 서비스 등 외적인 면은 물론 식자재 조달, 조리시 마스크 착용 등 보건 위생에도 세심한 신경을 기울여, KFC는 청결하고 편안한 실내에서 안전하고 위생적인 음식을 먹을 수 있다는 이미지를 확산 시켰다. 베트남 유명 연예인, 아이돌 그룹 등을 기용한 TV광고라든가 베트남의 길거리 식사 문화의 불편함과 비위생적인 점을 강조하는 동시에 KFC 매장 내 식사의 편리, 청결함을 부각시키는 TV광고를 통해 KFC의 이미지를 높이고 친숙하게 하였다.

#### - 명확한 고객층 설정

고객층을 명확히 설정하였다. 베트남 인구의 반 이상이 30세 미만이고, 아무래도 어린이, 젊은이들이 외국 문화를 자주 접하고 쉽게 받아들이는 점을 감안, 그들을 겨냥한 마케팅 활동을 강화했다. 특히, 어린이용 장난감 증정, 생일 축하용 특별메뉴 개발 등 특별 마케팅 계획을 통해 어린이들을 미래의 고객으로 끌어들이고, 매장 내에 어린이 놀이터도 조성하여 고객이 어렸을 때 KFC 브랜드를 그들의 가슴 속에 심어줌으로써 자연스럽게 어른이 되어서도 KFC의 고객이 되는 것을 유도했다. 크리스마스 기간 중 노트북, 핸드폰, MP3, 티셔츠 등 사은행사를 통해 젊은이들을 끌어들이었다. 실제로 KFC의 어린이 패키지는 매출의 30% 이상을 차지한다.

- 현지화

현지화에 노력하였다. 매장 간판을 KENTUCKEY Fried Chicken 영어 대신에 GA RAN KENTUCKEY 로 KENTUCKEY 고유명사만 남기고 Fried Chicken은 베트남어로 GA (닭)+RAN(튀기다)로 바꾸어 일반 소비자들이 잘 알아보도록 했다. 다만, 약자인 KFC는 그대로 사용하고 있다. 매장 종업원들은 100% 베트남 인들로 채용하여 고객들과의 소통 및 친밀도를 높였다. KFC 고유의 메뉴는 유지한 채 베트남인의 맛과 취향에 좀 더 다가가기 위해 노력했다. 즉, 뼈 없는 닭 튀김, 훈제 닭 날개, 생선튀김 버거, 새우 버거, 생선 너겟, 치킨 라이스 세트, 생선 라이스 세트, 식빵, 예비양 생수, 립톤 아이스 티 등 베트남인의 입맛에 맞는 메뉴를 개발하였다. 일부 메뉴의 경우 베트남인의 취향에 맞게 크기를 축소 혹은 확대하였다. 특히, 2004년 베트남에 조류독감이 크게 유행하면서 닭에 대한 우려가 커지자 재빨리 생선메뉴를 개발, 닭을 대체하는 순발력을 보였다.

매장 음식서비스 방식도 현지화 하였다. 일반적으로 패스트푸드점은 고객이 직접 돈을 내고 음식을 받아 가는 셀프 서비스이나, 셀프 서비스에 익숙하지 않은 베트남인들의 특성을 고려, 대부분 종업원들이 직접 테이블로 와서 주문 및 음식을 가져다주는 일반 레스토랑 서비스 방식으로 운영하고 있다.

이 같은 현지화는 미국계 아이스크림 프랜차이즈 베스킨 라빈스의 시행착오에서도 볼 수 있듯이 매우 중요한 성공요건중의 하나이다. 베스킨 라빈스가 베트남에 아이스크림 매장을 열었을 때 대다수 베트남 인들은 가게 안으로 걸어 들어와 앉아서 주문을 기다리고 있었다. 종업원이 카운터에 가서 돈을 내고 아이스크림을 주문하라고 했을 때 베트남인들은 모욕을 느끼고 가게를 나가버렸다. 그 당시 베트남인들에게는 카페 테이블에 앉아 노닥거리며 주문을 받고 나중에 돈을 내는 것이 관행이었다. 따라서 생소한 셀프서비스에 먼저 돈을 내라고 하자 많은 베트남고객들이 화를 냈고, 자기들을 믿지 않는다는 느낌을 받았다. 베스킨 라벤스는 또 베트남 인들이 좋아하는 향이 미국과 상이한 것을 발견했는데, 미국에서는 바닐라 향이 인기였으나, 베트남에서는 Rum Raisin 향이 인기인 것을 파악했다(Onkvisit and Shaw, 2004).

- 직영을 통한 적절한 브랜드 포지션 및 가격정책

프리미엄 브랜드로서의 이미지 제고를 위해 직영체제를 유지하고, 베트남 현지 경제적 여건 및 KFC가 추구하는 고급 브랜드 이미지를 반영한 적절한 가격정책을 구사했다. 1인당 연간 국민소득이 미화 1,100불 수준인 베트남의 경제 사정을 감안하면 세트메뉴가격이 2.5불 - 4불 수준인 KFC의 가격은 매우 비싸지는 않지만 그래도 상당히 비싼 축에 속한다. 물론 하노이, 호치민에 거주하는 베트남 인들의 국민소득은 2,000불 - 3,000불로 높지만 여전히 부담스러운 가격임에는 틀림없다. 이같이 KFC가 다소 높은 가격 정책을 들고 나온 것은 KFC의 브랜드 이미지를 미국 등 선진국에서와 같이 일반 패스트푸드점이 아닌 중국 KFC

처럼 온가족이 즐기는 프리미엄 레스토랑으로 가져가기 위한 전략이다. 현지 경제 사정과 브랜드 포지셔닝을 조화시킨 가격정책은 매우 중요하다. 베스킨 라빈스의 경우 진출 당시 베트남의 경제 사정을 고려하지 않고 브랜드 이미지만을 고려하여 그 당시 베트남 인의 한 끼 식사 값에 해당하는 초고가의 가격정책을 구사하다가 소비자들로부터 외면당하고 수년 후 다시 진출하는 수모를 겪었다(따오 티쭈하, 2010).

#### - 철저한 위생관리

식자재의 신선도와 위생관리에 철저히 하였다. 조리과정에서 종업원들이 반드시 마스크를 착용하게 하였고, 원산지가 불분명한 식자재는 사용하지 않았다. 개설 초기 베트남 식자재 공급업체들이 KFC의 품질기준을 충족시키지 못하자 식자재 조달은 KFC Vietnam의 철저한 통제 하에 본사인 Yum! Restaurants International이 전담하여 양질의 식자재를 100% 수입, 조달하였다. 현재에는 CP Vietnam(닭 사육 농장)을 매입, 직접 운영하여 닭의 사육, 도살 과정도 국제기준에 맞추고 있고, 신선한 닭을 조달하는 등 70%는 베트남 현지 조달하고 있지만 여전히 30%는 수입하고 있다.

#### - 치밀한 매장 입지 전략

세심한 입지선정 전략도 주효했다. 초기에는 도심의 대형 슈퍼마켓 안이나 근처에 매장을 개설하여 아이들을 데리고 슈퍼마켓에 들른 어른 들이 아이들과 함께 매장을 찾을 수 있도록 유도하는 전략을 사용했다. 또, 도심 백화점, 대형상가빌딩 안에 매장을 개설하여 소득수준이 높은 계층이나 직장인들을 고객으로 삼아 프리미엄 식당으로서의 이미지를 쌓았다. 호치민 시내 중심가에 위치한 가장 최고급 백화점인 다이아몬드 플라자 4층에 KFC와 같은 회사계열 브랜드인 Pizza Hut 가 있는데, 이곳은 세계 유명 브랜드들이 입점해 있다. 이에 따라 총 매장의 80% 가량이 베트남의 2대 주요 도시인 호치민과 하노이에 집중되어 있다. 그러나 최근에는 주요 도시 내에 대형슈퍼마켓이나 대형상가빌딩 신축이 지연됨에 따라 길거리의 소형 독립 빌딩, 고급 주거지 내에도 매장을 개설하고 있다. 매장도 가급적 대형화하여 가족모임이나 생일파티 등이 가능하도록 했다. 웬만한 KFC매장은 1,2층을 통째로 사용하며, 큰 곳은 4개 층을 모두 사용하는 곳도 있다.

#### - 글로벌 브랜드 파워

최초 진출 당시 KFC가 베트남에 그리 알려져 있지 않았지만 글로벌 브랜드의 브랜드 파워도 성공의 원동력으로 볼 수 있다. 진출당시 대다수 베트남 인들에게 생소한 브랜드였지만 4백만 이상에 달하는 외국 거주 베트남인들은 이미 KFC에 대해 익히 알고 있었기 때문에 이들이 베트남 내 지인들에게 영향을 미쳐 KFC의 이미지가 더욱 좋아졌다는 분석도 나온다.

- 사회적 책임(CSR)

기업의 사회적 책임(CSR)을 수행함으로써 이미지를 높이고 있다. KFC의 모기업인 Yum! Brands 재단은 세계식량계획 하에 공여되고 있는 것과는 별도로 2005년 이래 세계각지에서 일어나고 있는 재난 구호에 미화 4백만불을 공여했다. 여기에는 지난 2008년 베트남 지진 피해자에 대한 10만불 지원도 포함돼 있다. 호치민시 청소년 협회와 협력하여 불우아동에게 선물을 증정하거나, 불우학생에게 장학금을 지원하고 있다.

- 중국에서의 성공 경험

베트남 KFC의 성공은 중국 KFC의 성공 경험에 힘입은 바 크다 할 수 있다. 베트남 KFC는 중국 KFC의 진출 전략과 유사한 경로를 밟고 있다. KFC는 1987년 중국에 진출하여 현재 중국 전역 650개 도시에 3,200개 이상의 KFC 매장을 운영하고 있다. 매장수, 인지도 및 이미지 면에서 맥도널드를 훨씬 상회하고 있는데, 중국의 상해, 북경 등 대 도시 뿐만 아니라 중국남부의 하이난 섬에서 북한과 접경지역 그리고 과거 실크로드의 사막오아시스에 이르기까지 3선, 4선의 시골 도시에 까지 퍼져 있다. KFC는 이제 본토인 미국에서보다 중국에서 매출을 더 올리고 있다. 2010년 3/4분기중 KFC 브랜드 소유자인 YUM Brands의 중국 내 매출은 전년동기대비 20% 늘어난 12억불을 기록하여, 미국에서의 9억7천만불(8% 감소)를 상회하였다. KFC는 중국 KFC의 핵심 성공요인으로 선발주자이점(first mover advantage), 제품의 현지화, 공격적 확장정책, 경영의 현지화 등을 든다.

KFC는 패스트푸드 불모지였던 중국시장을 밑바닥부터 다져 올라왔고, 철저한 시장조사를 통해 현지화 전략을 구사했다. 맥도널드가 미국에서 팔던 햄버거를 거의 그대로 중국에 들여오는데 반해, KFC는 미국의 KFC 매장 개념을 그대로 중국에 들여오지 않고, 중국형 KFC 매장을 열었다. 즉, 손을 사용하는 미국식 패스트푸드와 중국인의 젓가락 사용 방식을 적절히 조화시킨 중국 KFC는 패스트푸드 점이라기 보다는 고급화된 캐주얼 레스토랑에 가깝다. 중국 KFC에서는 서 닭에 빼깁덕(Peking duck) 소스를 바른 Dragon Twister, 중국 Sichuan 지방 요리에 근거한 매운 두부 치킨라이스, 쌀죽 등의 중국식 요리를 개발했고, 해산물요리(seafood)와 스테이크(beef)도 메뉴에 포함시켰다. 같은 계열사인 피자헛(1990년 중국 진출, 500여개 매장)은 보다 고급화된 레스토랑 콘셉트로 가고 있다. 피자헛에서는 칸막이가 쳐진 편안하고 폭신한 소파에 앉아서 가리비조개 크로켓과 같은 중국스타일의 요리와 프랑스 달팽이 요리 등 106개 아이템을 선택할 수 있다.

KFC는 중국내 적격 합작 파트너를 찾았다. 국영 Beijing Corp. of Animal Production, Processing, Industry & Commerce, Beijing Travel & Tourism Corp. 두 회사로 중국내에서 사업할 때 반드시 필요했던 판시를 제공해 주었다. 더 중요한 건 중국 사업을 경영할 직원으로 대만출신 중국인을 채용한 것이 있는데, 다른 외국기업들이 중국 진출시에 미국 혹은 동남아 출신 중국인 매니저들을 채용했던데 반해, KFC는 중국본토인과 같은 만다린을 구사

하며, 중국의 문화를 잘 아는 대만 출신을 고용, 실질적인 권한을 부여하여 경영을 위임하였다. 그 들은 외국출신 중국인들이 개척하지 못한 중국 공급선을 확보하는데 성공했다.

한편, 이 같은 중국 KFC의 성공은 홍콩, 대만의 실패에서 교훈을 얻은 바 크다. KFC는 1973년 홍콩에 11개의 매장을 열었으나, 홍콩 현지인들의 입맛과 취향에 맞추지 못해 2년 만에 문을 닫고 말았다. 1983년 일본과의 합작투자를 통해 홍콩에 재진출하고, 대만에도 진출하였으나, 역시 성과를 거두지 못했다. KFC의 홍콩, 대만 시장 진출 실패는 중국 진출의 성공에 귀중한 그리고 아주 비용 효율적인 교훈을 주었다.

KFC는 기본적으로 직영을 통해 수익을 거둔다는 철학을 가지고 있는데, 현재 중국의 경우 매장 수익률이 20%를 넘고 있고, 신규 매장 오픈 후 평균 18개월 내에 수익을 내고 있기 때문에 당분간 직영을 고수한다는 계획이다.

### 2.1.3 향후 전망 및 과제

베트남 KFC는 선발주자로서 패스트푸드 불모지에서 시장을 만들어 왔고, 그 결과 베트남 10대 브랜드 중의 하나로 인지될 만큼 베트남 인들 사이에서 인기를 더해가고 있다. 그러나 시장 개방과 시장 기회를 겨냥한 세계 패스트푸드 업계의 경쟁자들이 이미 베트남 시장에 진입(e.g., BBQ, Carl's Junior)했거나, 진입을 준비(e.g., 맥도널드, 버거킹, 서브웨이)중으로 현재 KFC와 롯데리아가 양분하고 있는 베트남 패스트푸드 시장은 앞으로 무한경쟁에 돌입할 것으로 예상되어 이에 대한 대비가 필요하다 할 것이다.

## 2.2 Jollibee

### 2.2.1 진출 과정

Jollibee는 필리핀 기업인 Jollibee Foods Corporation(JFC)이 보유한 브랜드 중의 하나로 1975년 뜨거운 식사와 샌드위치를 같이 판매하던 아이스크림 가게에서 출발해 1978년 햄버거를 메뉴에 추가하면서 7개로 매장이 늘어났다. 1984년 필리핀 500대 기업에 들었고, 1987년에는 필리핀 100대 기업으로 올라섰다. 1993년에는 패스트푸드 기업으로는 최초로 필리핀 주식시장에 상장되었다. Jollibee는 햄버거, 스파게티, 치킨 등을 판매하는 미국식 패스트푸드 프랜차이즈로 2010년 현재 필리핀 내에 692개 매장과 패스트푸드의 본고장 미국(뉴욕 포함)에 28개 매장을 비롯해 아시아, 중동 등에 57개의 매장을 가지고 있다. Jollibee는 패스트푸드 시장에서 한국에 롯데리아가 있다면 필리핀에는 Jollibee가 있다고 할 정도로 필리핀 내에서 글로벌 브랜드인 맥도널드(280개)와 KFC를 따돌리며 확고한 위치를 가지고 있다.

필리핀에 거주하며 3개의 Jollibee 매장을 운영하고 있던 Jeanne Menguito(베트남과 프랑스인 혼혈)는 1980년대 중반 모국인 베트남으로 귀국하였다. 1994년 베트남 경제가 급성장하고 시장이 개방되자, 베트남 내에서 사업을 생각하게 된다. 2년간의 시장 조사를 마치고

1996년 Tan Viet Huong Food Processing사를 설립하고, 베트남에 Jollibee 브랜드를 들여 오기로 결정, Jollibee와 마스터 프랜차이즈 계약을 맺는다. 그는 국민소득이 높아지고 빠르게 성장하는 특히, 외식문화가 발달한 베트남에서 패스트푸드 시장의 잠재력을 본 것이다. 1996년 10월 호치민 수퍼볼 몰에 1호점(2009년 재단장을 통해 재개장)을 내면서 Jollibee는 외국 패스트푸드 프랜차이즈로서는 처음으로 베트남 시장에 진출하게 된다. 베트남 마스터 프랜차이즈의 소극적 활동에 불만을 느낀 Jollibee는 2005년 Jollibee Vietnam Co., Ltd.를 설립하고, 본격적으로 베트남 시장 진출을 시도했다. 2008년 호치민 시내 매장을 10개로 확장하고 Bien Hoa 등 처음으로 호치민 이외 지역에 매장을 개설하였다. 2009년 하노이에 진출하였고, 최근에는 메콩강 삼각주 지역으로까지 사업 영역을 확장하고 있다. 2010년 말 현재 베트남 내 매장 수는 직영점 20개, 가맹점 2개 등 22개이며, 도시별로는 호치민 12개, 하노이 등 기타 지역에 10개를 두고 있다.

Jollibee가 최초로 현지 기업과의 마스터 프랜차이즈 방식을 통해 베트남 패스트푸드 시장에 진출하였지만 그보다 1년 늦게 뛰어난 롯데리아(78개), KFC(83개)에 비해 매장 수나 성과는 상대적으로 저조한 편이다. 이는 마스터 프랜차이즈였던 현지 파트너의 자금, 마케팅 역량과 의지가 부족했기 때문으로 Jollibee가 2005년부터 직접 시장에 진출하면서 브랜드 인지도도 높아지고 급속도로 성장하고 있다.

Jollibee는 현재 치킨 시장의 약 10%, 햄버거 시장의 약 5%를 차지하고 있는 것으로 추정되는데, 베트남 패스트푸드 시장을 양분하고 있는 KFC, 롯데리아를 제외하면 3위 업체로 성공적으로 틈새시장을 개척하고 있는 것으로 평가된다. 현재 Jollibee가 아태지역 및 중동 지역에서 거두고 있는 수입의 15%가 베트남으로부터 나오는 것으로 알려지고 있다.

### 2.2.2 주요 성공 요인

#### - 틈새 전략

철저한 틈새전략을 구사했다. Jollibee가 KFC나 롯데리아에 비해 베트남 내에서의 인지도, 자금력 등 모든 면에서 떨어지기 때문에 입지선정, 가격, 메뉴개발 등에서 틈새전략을 전개했다.

입지 선정의 경우 호치민 시내에 매장이 집중돼 있긴 하나 자금력의 제한으로 임차료가 높은 시내 중심지 보다는 중심지에서 다소 떨어진 외곽지역을 주요 입지로 선정했다. 다만, 외곽지역에 위치한 불리함을 극복하기 위해 Saigon Co.op Mart와 같은 대형 수퍼마켓 내에 매장을 개설하는 전략을 펼쳤다. 2009년 개점한 메콩강 삼각주 지역의 경우 4곳 모두 Co.op Mart내에 입점했다.

#### - 철저한 현지화 및 가격 정책

메뉴를 KFC, 롯데리아 보다 다양화하고, 철저히 현지화 하였다. 치킨, 햄버거 외에 샌드



위치, 스파게티, 야채수프 등으로 KFC, 롯데리아 보다 다양화 했으며, 가격도 롯데리아, KFC에 비해 20% - 30%정도 저렴하게 책정하였다. 특히, KFC, 롯데리아 등이 고유의 맛을 유지하면서 부분적 현지화를 추진한 반면, Jollibee는 베트남인들의 식습관을 면밀히 분석하여 현지 문화와 현지인의 취향에 맞는 메뉴를 개발하였다. Jollibee가 필리핀 내에서 맥도널드와 경쟁에서 우위를 점한 이유도 바로 필리핀 사람들 입맛에 맞는 메뉴개발에 있었다. 필리핀과 베트남인들이 모두 가족중심주의 성향이 높아 가족과 함께 먹는 것을 좋아하고, 주식인 쌀의 점을 감안해 베트남 취향의 쌀밥 메뉴 개발에 주력하였다. 예를 들면, 그레이비 (gravy, 고기소스) 대신에 베트남인들이 좋아하는 달콤한 칠리소스를 사용하고, 야채샐러드들 좀 더 추가하고 있다. 야채와 야채수프가 곁들여져 나오는 Com Ga(쌀밥에 구운 닭고기를 얹은 음식)도 개발하였는데, 이 메뉴는 현재 Jollibee에서 가장 인기있는 것으로 전체 매출의 60%를 차지하고 있다.

종업원의 현지화도 추진하여 현재 Jollibee는 매장 매니저에서 일선 종업원에 이르기 까지 모두 베트남 인으로 채용하여 고객과의 소통을 원활하게 하는 한편, 친밀감을 높였다. 식재료도 대부분 현지화 하여 치킨은 KFC 소유의 CP Vietnam, 돼지고기는 베트남 최대의 육가공업체 Vissan, 야채는 Saigon co.op Mart로부터 조달받고 있고, 일부 자체 시설도 보유하고 있다.

#### - 마스코트를 활용한 고객층의 저변 확대

Jollibee는 주 고객층을 15세-30세의 젊은 층을 표적으로 해왔으나, 2008년부터는 할로윈 행사를 기획하는 등 어린이들에게 까지 넓혀가고 있다. KFC가 창업자인 할랜드 샌더스의 인자한 웃음의 할아버지를 마스코트로 내세우면서 사람들에게 친숙히 다가가듯이 Jollibee도 매장 정문에 꿀벌을 의인화한 마스코트를 내세우고, 매장 외관 및 실내 색상을 꿀벌의 색상인 빨간색과 노란색을 위주로 하면서 특히, 어린이를 포함한 가족 고객을 겨냥하고 있다.

#### - 적극적 마케팅 전략

Jollibee는 그동안 철저히 구전(word of mouth)마케팅과 매장 마케팅 전략을 구사해 왔다. 이는 Jollibee의 브랜드 이미지나 포지션을 볼 때 TV 광고, 전문 마케팅 에이전시 활용 등이 비용에 비해 효과가 그리 크지 않다고 보았기 때문이다. 어차피 KFC의 TV광고 등에 의해 패스트푸드의 이미지가 베트남 인들 사이에서 긍정적으로 각인되고 있고, 패스트푸드는 특히, 베트남 젊은이들 사이에서 유행처럼 번지고 있기 때문에 그들은 굳이 TV 광고를 보지 않더라도 주말이면 패스트푸드점이 입점해 있는 쇼핑몰이나 백화점으로 몰려든다는 것이다. 그러나 Jollibee는 2008년 7월부터 소극적 광고 마케팅 전략에서 벗어나 아시아 지역 마케팅에 강점이 있는 마케팅 광고기획사 Bates 141사와 계약을 맺고 베트남 진출 확대를 추진

했다. 22,000동(11불)짜리 패밀리 세트, 돼지고기스튜를 곁들인 치킨 커리 라이스 세트, 아이스크림 플롯(Ice Cream Float), 파이 아라모드(Pie a la Mode)와 향을 가미한 감자튀김 등 베트남 현지인에 맞춘 신제품을 출시하고, 처음으로 체계적인 광고와 홍보를 공격적으로 전개한 결과, Jollibee는 2009년 베트남 내에서 브랜드 인지도와 이미지가 높아졌고, 두 자리 수의 성장률을 기록하게 되었다(JBC 연차보고서 2009).

#### - 실패인정 및 직영체제로의 전환

Jollibee가 KFC, 롯데리아의 공격적 마케팅 활동 속에서도 살아남게 된 것은 마스터 프랜차이지를 통한 초기 진출의 실패를 냉정하게 인정하고, 2005년부터 직영체제로의 전환을 통하여 공격적 확장전략을 세운 것이 주요한 것으로 평가된다. Jollibee는 비교적 합리적인 가격의 가족형 레스토랑으로서 KFC, 롯데리아와는 차별화된 메뉴로 이미지를 유지하며 베트남 패스트푸드 업계의 3위를 유지하고 있다.

## 2.3 롯데리아

### 2.3.1 진출 과정

롯데리아의 베트남 진출은 1994년 5월 일본 롯데리아가 동남아 시장 개척을 목표로 베트남 시장을 조사하면서 시작되었다. 시장성 및 타당성 조사, 합작회사 설립을 위한 현지 파트너 선정 등 2년여에 걸친 과정을 거쳐 일본 롯데리아는 1996년 7월 베트남 정부로부터 투자허가를 받고, 그해 9월 일본 롯데리아, 일본 Sojitz, 한국롯데리아, 그리고 베트남 Thien Nhan사와 함께 합작투자자로 베트남에 진출하였다. 이어 KFC보다 몇 달 늦게 1998년 2월 호치민에 1호점인 렉스호텔점을 개설하였다. 햄버거와 같은 패스트푸드가 불모지였던 베트남에 처음으로 맥도널드나 버거킹이 아닌 롯데리아가 햄버거를 선보인 것이다. 2000년 3월 2호점을 Co.op Mart NDC점을 개설하였고, 2002년 1월, 2월에 3호점인 Co.op Mart CH점, 4호점인 Maxi Mart DTH점, 그해 연말에 5호점인 Maxi Mart BTH점을 개점하여 호치민에 5개의 매장을 운영하게 되었다. 초창기 영업은 패스트푸드에 대한 베트남 사람들의 인식이 낮은데다가 일반 서민이 사먹기에는 가격이 높아 매우 부진을 면치 못하였다. 따라서 일본 롯데리아는 브랜드 인지도 제고 및 패스트푸드 알리기 등 저변 확대에 주력하였다.

2004년 초 일본 롯데리아가 운영하던 베트남 법인을 한국 롯데리아가 인수하면서 베트남 진출이 본격화 되었다. 베트남 경제가 연 8%의 고성장을 구가하고, 베트남 정부가 외국인 투자 유치 활성화에 나서면서 공격적인 경영의 필요성이 증대되었다. 일본 롯데리아에 의해 기본적인 시스템이나 제품 등을 갖춰져 있었지만 사업 확대를 위해 현지 시장에 대한 철저한 조사와 분석이 필요했다. 리서치 전문기관의 도움도 받았지만 무엇보다도 직접 보고 확

인하는 작업을 중시하였다. 매장 방문 고객을 대상으로 제품에 대한 설문조사를 실시하고, 고객의 반응을 검토, 반영하여, 롯데리아 브랜드 및 제품에 대한 새로운 포지션을 정립코자 노력했다. 2004년 매장수를 9개로 늘렸고, 2005년 16개, 2006년 27개, 2007년 40개, 2008년 55개, 2009년 66개, 2010년 70개, 그리고 2011년 2월 현재 79개(호치민 46개, 하노이 16개)의 매장을 직접 운영하는 공격적 전략을 전개하고 있다.

이 같은 시장 선점 전략에 힘입어 롯데리아는 베트남 패스트푸드 시장을 KFC와 양분하면서 그동안의 적자에서 벗어나 손익분기점에 도달한 것으로 평가된다. 베트남에서의 입지와 이미지를 확고하게 다진 롯데리아는 베트남의 고학력자들이 선호하는 직장으로 떠오르고 있다.

### 2.3.2 주요 성공 요인

#### - 직영을 통한 시장선점 전략

직영을 통한 과감한 시장 선점 전략을 전개하였다. 초창기 일본 롯데리아가 고전하고 있던 당시 한국 롯데리아는 베트남 시장의 잠재력과 성장가능성을 높이 평가하고 과감한 투자를 감행하였다. 일본 롯데리아 지분을 모두 인수하여 경영권을 확보한 뒤, 베트남 합작선 지분(30%)마저 모두 매입하여, 100% 외국인 단독투자기업으로 전환하였다. 초창기 적자에도 불구하고 시장 선점을 위해 지속적으로 투자를 확대하여 매장을 늘려 나갔다.

#### - 프리미엄 브랜드로서의 브랜드 포지셔닝

KFC와의 경쟁을 고려, 롯데리아를 중저가의 패스트푸드점이 아닌 고급 레스토랑으로 인식하게 브랜드 포지션 전략을 전개하였다. 2004년 일본 롯데리아로부터 경영권을 획득한 후 한국 롯데리아는 우선 회사의 CI 개선을 통해 브랜드 이미지를 새롭게 하였다. 매장의 실내외 디자인을 고급화하여 신세대 감각의 카페형으로 전환하였고, 제품의 품질과 서비스를 높여나감과 동시에 기업 및 제품 홍보를 통해 브랜드 인지도 확산 및 제고에 주력하였다. 매장의 위치도 고객의 관심을 끌고 브랜드 인지도를 높이기 위해 집객효과가 높은 호치민 시내 중심지의 렉스호텔에 1호점을 냈고, 그 뒤로 주로 시내 중심지, 쇼핑몰, 마트 등 주요 상권을 위주로 매장을 확장했다. 과감한 홍보, 마케팅 전략을 전개하여, 진출 초기의 신문 광고, 매장내 포스터 광고, 아르바이트생들을 통한 구전효과 등의 소극적 홍보에서 나아가 얼짱 선발대회 등 홍보행사를 개최하고, 옥외광고, 버스정류소광고 등을 통해 브랜드를 알렸으며, 최근에는 TV광고, PPL 광고를 시도하고 있다. 그 결과, 호치민, 하노이에서는 롯데리아를 모르는 사람들이 없을 정도로 높은 브랜드 인지도를 얻게 되었고, 롯데리아는 고급 레스토랑으로 인식되고 있다.

- 철저한 현지화

철저한 현지화 전략을 채택하였다. 현지인 입맛에 맞을 것 같은 한국 메뉴의 경우 반드시 현지인들을 대상으로 사전 테스트를 거쳐 현지 메뉴에 도입하였다. 한국에서 인기를 끈 메뉴도 현지인의 입맛에 맞게 다시 메뉴를 개발하였다. 한국에는 없지만 현지인을 대상으로 한 쌀밥 메뉴의 경우는 가족이 함께 왔을 때 햄버거, 치킨 등 고기를 기반으로 한 메뉴를 싫어하는 구성원을 위해 개발한 것이다. 핫 파이, 양념치킨도 한국에는 없지만 현지인의 입맛을 고려해 개발하였다. 물론 한국메뉴도 상당히 도입되었는데, 한국에서 인기를 끈 불고기 버거를 비롯하여 토네이도 아이스크림, 치즈스틱 등을 들 수 있다. 토네이도는 한국 롯데리아 고유의 아이스크림으로 최근 베트남 인의 아이스크림 선호 현상을 반영, 선보인 것으로 매우 인기를 끌고 있다. 또, 베트남에서 풍부한 식자재를 이용한 메뉴도 개발하여, 베트남의 풍부한 새우를 이용한 새우버거, 현지 야채를 활용한 샐러드, 현지 과일을 활용한 과일 각테일과 아이스크림을 합친 디저트인 환타지 후르츠 등의 신제품 출시를 통해 소비자의 선택의 폭을 넓혔다.

- 철저한 위생안전 관리

제품의 위생 및 유통관리에 철저를 기했다. 기본적으로 가장 붐빌 때를 제외하고는 고객 주문 후 햄버거를 만들었고, 가장 붐빌 때 팔리지 않은 제품은 모두 폐기처분했는데, 이는 베트남 현지 종업원들 사이에서 상당한 구전효과를 가져왔다. 패티(햄버거용 고기)의 품질 유지 및 원가 절감 차원에서 2006년 7월 호치민 인근에 자체 패티 생산 공장을 세웠다. 감자는 미국산, 소스와 치즈는 한국에서 조달하고 있다.

- 메뉴의 표준화 및 적절한 가격정책

가격과 메뉴를 표준화하였다. 우선 진출 초기 지역별, 상권별로 상이했던 가격과 메뉴를 통일하여 모든 지역에서 동일한 가격과 메뉴를 유지하였다. 가격 책정 면에서는 베트남 인의 소득수준, KFC, Jollibee 등 경쟁업체의 가격, 롯데리아의 브랜드 포지셔닝 등을 고려하여 책정하였다. KFC, 롯데리아, Jollibee 등 3사간 메뉴가 다소 상이하여 수평비교는 어렵지만 현재 롯데리아의 가격은 프리미엄 레스토랑의 이미지 유지를 위해 KFC와 비슷하거나 약간 저렴하고 Jollibee 보다는 상당히 높은 수준이다.

- 현지인 채용 확대 및 교육훈련 강화

현지인 채용을 확대하고, 교육훈련을 강화하였다. 2010년 말 현재 롯데리아는 각 부문별 팀장을 하고 있는 한국인 6명을 제외하면 모두 베트남 인(정규직 205명)으로 구성돼 있고, 매장 내에서 아르바이트생들을 고용하고 있다. 매장 내 고객응대는 베트남 인들이 하고 있다. 롯데리아는 점차 베트남 인들이 현지 경영을 맡도록 추진하고 있으며, 팀장급의 중요 직

책에 베트남 인을 점진적으로 배치하여 궁극적으로 현지인 경영체제로 전환할 계획이다. 현지 종업원들을 한국으로 불러 들여 매장응대 교육, 서비스 교육 등을 정기적으로 제공하고 있다. 특히, 베트남 본사내에 트레이닝 센터를 두어 매장 매니저들에 대한 교육을 1개월여 시행하고 있고, 이 과정을 거쳐야 비로소 현장에 투입하며, 매장 개설 초기에는 경험자와 초보자를 같이 근무하게 함으로써 문제발생 소지를 최소화 하고 있다. 2008년부터 베트남의 현지 대학생을 신입 공채한 뒤, 10개월 동안 한국에서 연수를 시키고, 현지인 채용도 현지인들이 하도록 했다. 한국인 직원이 감사활동을 할 경우 현지 채용인들이 기분 나빠 할 수 있는 점을 감안 현지인 감사 인력도 육성하고 있다.

#### - 한류의 활용

한류도 롯데리아의 성공에 기여한 것으로 평가된다. 1996년 롯데리아 진출 당시 베트남에서 한류가 불기 시작했다. 의가형제, 이브의 모든 것, 대장금, 허준, 풀하우스 등은 베트남 사람들에게 큰 인기를 얻게 되었고, 한류가 베트남 사람들의 소비 패턴에 영향을 주었다. 호치민, 하노이 등 대도시 길거리에서는 한국 배우의 헤어스타일, 화장술, 의상을 하고 다니는 젊은이들을 쉽게 볼 수 있고, 삼성, LG 등 대기업 브랜드뿐 만아니라 Lock & Lock 등 중소기업 브랜드 그리고, Lotteria, Tous Les Jours, BBQ 등 외식분야에 까지 폭넓게 인기가 확산되고 있다(<http://ven.vn/news/detail/tabid/77/newsid/16813/seo/The-Korean-Wave-in-Vietnam>). 실제로 2009년 11월 Superbrands가 조사한 베트남 국민들이 선호하는 10대 브랜드 중에 삼성이 1위, LG가 9위를 차지한 바 있다.

#### - 중국진출 실패의 경험 및 교훈

베트남 롯데리아의 성공 배경에는 진출 당시 주요 경쟁사들인 맥도널드, 버거킹 등 글로벌 브랜드들이 베트남 시장에 부재했었고, 아울러 롯데리아의 중국진출 실패에서 교훈을 얻었다고도 볼 수 있다. 2년여의 사전조사와 준비기간을 거쳐 1993년 10월 한중합작투자를 통해 1994년 11월 중국 북경에 1호점을 낸 롯데리아는 ‘러티엔리(乐天利)’라는 중국식 이름으로 변경하고, 한류를 활용한 마케팅 활동을 통해 진출을 시작, 북경에만 7개의 매장을 여는 등 중국 전역에 24개 매장을 열었으나, 2003년 2월 철수하기에 이르렀다. 실패의 가장 큰 요인들은 1) 매장 입지 선정에서 실수가 있었고, 2) 이미 중국 시장에 뿌리를 내리고 있던 맥도널드, 버거킹 등 글로벌 브랜드와의 경쟁에서 차별적 이미지를 보여주지 못했으며, 3) 중국 소비자들과 가맹점 주들의 요구 즉, 현지화에 소홀히 한 채 한국에서의 경험을 중국에 적용하려 했고, 4) 현지직원 관리 및 위생, 청결 등 매장 관리가 부실했기 때문으로 분석된다(오세조, 김상덕 2008). 그러나 롯데리아는 베트남에서의 성공적 진출 경험과 과거의 실패 사례를 바탕으로 다시 중국 시장에 도전하고 있다. 이번에는 중국 현지업체와의 합작이 아닌 100% 단독 투자법인을 세워, 2008년 8월1일 북경 최고의 중심가인 왕푸징(王府井)

거리에 세워진 롯데(인타임)백화점지하 1층에 롯데리아 매장을 정식으로 열었고, 현재 북경에만 10개를 포함 중국에 16개의 매장(롯데리아 12개, 엔제리너스 4개)을 운영하고 있다.

### 2.3.3 향후 전망 및 과제

롯데리아는 한국에서 공급하는 식자재의 100% 현지 조달을 위해 현지공장 건설을 통해 원가절감을 추진할 계획이다. 또, 롯데리아 브랜드가 정착되었다고 보고 직영체제와 더불어 베트남 현지 프랜차이즈 모집을 위해 베트남 정부로부터 허가를 취득해 놓은 상태다. 그러나 경쟁업체인 KFC가 여전히 직영체제를 유지하고 있고, Jollibee는 마스터 프랜차이즈의 실패를 인정하고 직영으로 전환하고 있는 상황에서 롯데리아가 브랜드 이미지를 손상시키지 않고 투자할 수 있는 자금여력을 가진 적격 현지 프랜차이즈를 발굴하는 것은 과제로 남아있다. 이미 프랜차이즈 사업 개념이 정착단계에 와 있는 한국 내에서도 관리가 어려운 프랜차이즈를 프랜차이즈 개념이 여전히 생소한 베트남에서 현지 프랜차이즈에 대해 철저히 관리할 수 있을지는 의문이라 하겠다.

롯데리아는 현지 소비자와 언론 등에서 브랜드 원산지를 일본, 한국과 혼용하거나 혼동하는 경우가 많아 브랜드 정체성을 확실히 확립할 필요성이 존재한다.

또, 지금까지는 KFC는 닭을 주 메뉴로 하고, 롯데리아는 햄버거를 주 메뉴로 하면서 사실상 직접적인 경쟁 상황이 아니었으나, 맥도널드, 버거킹의 베트남 진출이 초읽기에 들어가면서 이들과의 직접 경쟁에서 어떻게 대응하느냐가 가장 큰 과제로 부상된다 하겠다.

## V. 결론

### 1. 요약 및 시사점

베트남 패스트푸드 프랜차이즈 시장은 그동안 걸림돌이었던 법제도가 완비되고, 경제의 발전에 따른 구매력 증가, 외식 문화의 지속, 입맛의 서구화, 식당 문화의 급속한 전환 등으로 급속히 성장할 것으로 전망된다. 거의 같은 시기에 베트남에 진출한 KFC, 롯데리아, Jollibee는 공통적인 요인들과 함께 각자의 특성에 맞는 마케팅 전략을 통해 성공적으로 베트남 시장에 뿌리를 내리고 있다.

공통적인 성공 요인으로 첫째, 선발주자이점(first mover advantage)의 최대한 활용을 들 수 있다. KFC, 롯데리아, Jollibee 모두 비슷한 시기에 베트남 시장에 진출하여, 개념조차 없었던 패스트푸드 시장을 만들어 가는 상황이었고, 이러한 상황을 최대한 활용하여 각자의 고유의 이미지를 창조하고, 높이면서 시장을 확대해 나갔다. 특히, 상가건물이 부족한 베트

남에서 좋은 상권이 형성된 곳을 선점함으로써 후발주자의 진입을 효과적으로 견제했다.

둘째, 과학적 시장조사를 통한 현지화를 들 수 있다. 우선 KFC, 롯데리아, Jollibee 세 곳 모두 베트남의 식당 문화를 반영, 개선하여 쾌적하고 청결한 실내, 고급스러운 실내외 장식, 그리고 종업원 주문 서비스를 통해 패스트푸드점이 아닌 고급 캐주얼 레스토랑 개념으로 운영하여 인기를 끌고 있음을 알 수 있다. 현지인 취향의 메뉴를 적극적으로 개발, 도입하였다. 세 곳 모두 쌀밥 메뉴를 도입했고, 롯데리아의 불고기 버거, KFC의 훈제 닭 날개, Jollibee의 Com ga(쌀밥에 구운 닭고기를 얹은 음식) 등 각자의 고유메뉴를 현지화하여 베트남인들의 입맛을 사로잡고 있다. 현지인 채용을 확대하여 베트남 소비자들과의 소통 및 친밀도를 제고하고, 현지인에 결정권한을 과감히 위임하여 경영의 현지화를 추진하고 있다.

셋째, 철저한 위생관리이다. 청결하고 쾌적한 매장 상태를 항상 유지하고 베트남의 불결한 길거리 음식 문화에 대조되게 식자재의 신선도와 위생관리에 철저히 함으로써 ‘패스트푸드 = 청결한 음식’이라는 등식을 각인 시켰다.

넷째, 선직영, 후가맹 전략을 들 수 있다. 시장 형성 초기의 이미지 구축을 위해 위험부담이 있는 현지 프랜차이지 모집을 지양하고, 직영 매장 운영을 통해 이미지를 높여 나갔다. 초기에 마스터 프랜차이지 방식을 도입한 Jollibee의 경우도 실패를 인정하고 직영체제로 전환하였다.

다섯째, 다른 나라에서의 성공, 실패경험을 벤치마킹하였다. KFC는 홍콩, 대만에서의 실패를 교훈 삼아, 중국 시장에 성공적으로 진출하였고, 이를 베트남에 적용하여 성공을 거두고 있다. 롯데리아는 중국 진출 실패 사례를 거울삼아 베트남의 경우에는 공격적 매장 확대 및 철저한 현지화 전략으로 성공을 거두고 있다.

각자의 특성에 맞는 전략도 구사하여, KFC는 기업의 사회적 책임(CSR) 활동에 적극 나서면서 글로벌 기업으로 서의 이미지를 높이고 있으며, 롯데리아는 한류의 이미지를 적극 활용하고 있고, Jollibee는 가족중심주의 레스토랑의 틈새개념을 강조하면서 베트남 소비자에게 다가가고 있다.

한편, 이들 3사의 베트남 진출 과정에서 우리 기업들이 유의해야 할 점은 Jollibee의 사례로 Jollibee의 초기 베트남 진출이 본사의 치밀한 사전 시장 조사와 사업 파트너 선정을 통해 이루어진 것이 아니라 관심을 보인 베트남 현지 파트너(비록 필리핀에서 Jollibee 운영 경험이 있지만)의 주도에 의한 것이었고, 결과적으로 Jollibee가 제일 먼저 베트남에 진출하였음에도 불구하고 본사가 직접 주도하여 진출했던 KFC, 롯데리아에 비해 열세에 처한 원인이 되었다는 것이다. 이는 우리 중소 프랜차이즈 기업들에게 수동적 해외 진출 즉, 제3자의 관심에 의한 해외진출의 위험성에 대해 주의를 환기시킨다. 중소 프랜차이즈 기업들은 많은 해외진출 기회에 노출되어 있다. 국내외에서 열리는 프랜차이즈전시회 등에서 관심을 보이는 현지인, 국내에서 프랜차이즈 경험이 있는 사람이 해외로 이주하여 관심을 보이는 경우, 인터넷을 통한 접근 등 여러 가지 기회에 노출되고 있다(Simpkin 2010). 문제는 치밀

한 사전 조사과정을 거치지 않고 상대방의 말과 자료만 믿고 프랜차이즈 사업권을 부여할 경우 실패의 확률이 높다진다는 것이다.

## 2. 실무적 성과, 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구는 실무적 관점에서 베트남 시장에 진출코자 하는 우리 프랜차이즈 기업들에게 이미 베트남 시장에 성공적으로 진출하고 있는 한국, 미국 및 필리핀 기업들의 성공요인 도출, 분석 및 제시를 통해 향후 베트남 진출 시 효과적으로 적용하는 것을 목표로 하였다. 베트남에 성공적으로 진출한 기업들은 특히, 중국 등 타국에서의 성공, 실패사례 벤치마킹을 통하여 치밀한 전략을 구사하고 있기 때문에 신흥국 진출의 롤 모델로서 충분한 역할을 할 것으로 기대된다.

베트남의 프랜차이즈 시장은 초기 단계로 외국 프랜차이즈 기업들로서 베트남 내에서 성공한 것으로 평가되는 기업들이 사실상 패스트푸드 분야로 제한돼 있고, 진출 역사가 짧다 보니 사례 대상 기업 선정에 한계가 있었다. 따라서 베트남 진출 역사가 10년 이상이 된 KFC, 롯데리아, Jollibee 3 곳의 사례를 분석하였는데, 그러나 아쉽게도 이들 모두 현재 직영점 형태로 운영하고 있어서, 물론 현지 프랜차이지(가맹점) 모집을 준비 중이긴 하나, 가맹점을 통해 진출하려는 기업들의 입장에서 보면 아쉬운 점이 있다. 따라서 향후 연구는 패스트푸드다 아닌 다른 업종으로 사례 연구의 범위를 확대하고, 특히, 베트남 내에서 가맹점 방식을 도입, 성공한 프랜차이즈 기업 사례 연구가 필요하다 할 것이다.

논문접수일: 2011. 4. 11    게재확정일: 2011. 5. 11

### ❖ 참고문헌 ❖

- 권기환, 박명섭, 권재현 (2007). 프랜차이즈 사업의 국제화 동인에 관한 탐색적 다중 사례 연구, 한국무역학회: 무역학회지, 32(3), 391 - 416.
- 김기현, 김현복 (2006). 중국진출 한국 프랜차이즈 기업에 관한 사례분석, 영남대학교 산경연구소: 산경연구, 14, 35 - 49.
- 김익수 (2009). 중국 프랜차이즈 산업의 환경과 한국기업의 진입전략. 현대중국학회: 현대중국연구, 11(1), 195-242.
- 김주영, 심재덕 (2007). 프랜차이즈 해외진출 연구에 관한 소고, (사)한국유통학회: 제9회 경



- 영관련 학회 하계통합학술대회.
- 나대승, 이찬 (2010). 한식 패스트푸드형 프랜차이즈 레스토랑 미국 진출/성장을 위한 디자인 모형 기초연구 - 미국 시장의 성공사례를 중심으로, 한국기초조형학회: 기초조형학연구, 171 - 181.
- 따오 티쭈하 (2010). 한국 프랜차이즈 산업의 베트남시장 진출 전략에 관한 연구, 석사학위논문. 서울: 건국대학교 대학원.
- 손상범 (2010). 대만 외식업 프랜차이즈의 중국시장 진출에 관한 연구, 한국외국어대학교 중국연구소: 중국연구, 48, 389 - 413.
- 안광호, 유창조, 김재휘 (2008). 한국광고학회: 광고학연구, 19(5), 321 - 340.
- 오세조, 김상덕 (2008). 가장 미국적인 음식을 가장 한국적인 맛으로 - 롯데리아의 성공과 당면과제. 한국중소기업학회: 벤처경영연구, 11(1), 23-52.
- 임달호, 사옥상 (2008). 프랜차이즈 기업의 대 중국시장 진출 성공요인에 관한 연구 - 제과. 제빵 관련 한국, 대만 기업을 대상으로, 충북대학교 산업경영연구소: 산업과 경영, 21(1), 1-19.
- 임영균, 최종원, 김희정 (2007). 해외진출 국내 프랜차이즈 기업의 조직특성에 관한 연구, (사)한국유통학회: 제9회 경영관련학회 하계통합학술대회.
- 현인규 (2009). 베트남 유통시장 분석과 진출전략. 한국물류학회: 한국물류학회지, 19(5), 239-256.
- KOTRA (2010). 토종프랜차이즈 해외시장 생존전략. 서울: 세광문화사.
- Abell, M. (1991). *European Franchising: Law and Practice*, 1, London: Waterlow.
- Altiney, L. (2004). Implementing international franchising: the role of intrapreneurship, *International Journal of Service Industry Management*, 16(1), 74 - 85.
- Aydin, N. and Kacker, M.P. (1990). International outlook of US-based franchisors, *International Marketing Review*, 7(2), 43 - 53
- Amos, J.H. Jr (2001). Franchising, more than any act of government, will strengthen the global economy, *Franchising World*, 33(4), 8.
- Beck, S., Deedler, W. & Miller, R. (2010). What's working, what's not and why, *Franchising World*(2010.5).
- Beshel, B. (2010). *An Introduction to Franchising*, Washington, D.C: IFA Educational Foundation
- Blair, R.D. & Lafontaine, F. (2005). *Economics of Franchising*, NY: Cambridge University Press.
- Dant, R.P., Perrigot, R. & Cliquet, G. (2008). *A Cross-Cultural Comparison of the Plural*

- Forms in Franchise Networks: United States, France, and Brazil, *Journal of Small Business Management*, 46(2), 286 - 311
- Doherty, A.M. (2007) . The internationalization of retailing - factors influencing the choice of franchising as a market entry strategy, *International Journal of Service Industry Management*, 18(2), 184 - 205.
- Edwards, W.(2008). International Expansion: Do opportunities outweigh challenges?, *Franchising World*(2008.2)
- Eroglu, S. (1992). The internationalization process of franchise systems: a conceptual model, *International Marketing Review*, 9(5), 19 - 30.
- Hackett, D.W. (1976) . The international expansion of US franchise systems: status and strategies, *Journal of International Business*, 7(1), 65 - 75
- Hoffman, R. & Preble, J.F. (1993). Franchising into the twenty-first century, *Business Horizons*, 36, 35 - 43
- Hoffman, R. & Preble, J.F. (2004) . Global franchising: Current status and future challenges, *The Journal of Services Marketing*. 18(2/3), 101 - 113.
- Hopkins, D.M. (1996) . "International franchising: standardisation and adaptation to cultural differences", *Franchising Research: An International Journal*, 1(1), 15 - 24
- Kaufmann, P.J. & Leibenstein, H. (1988). International business format franchising and retail entrepreneurship: a possible source of retail know-how for developing countries, *Journal of Development Planning*, 18, 165 - 179
- Kedia, B.L., Ackerman, D.J., Bush, D.E. & Justis, R.T. (1994). Determinants of internationalization of franchise operations by US franchisors, *International Marketing Review*, 11(4), 56 - 68.
- McIntyre, F.S. and Huszagh, S.M. (1995). Internationalization of franchise systems, *Journal of International Marketing*, 3(4), 39 - 56.
- Mendelsohn, M. (1989) . How to franchise internationally, *Franchise World Magazine*, London.
- Mendelsohn, M. (1992) . *Guide to Franchising*, London: Cassell.
- Ni, L., Alon, L. & Dant, R. (2009) . US based fast food restaurants: Factors influencing international expansion for franchise systems, *The fourth International Conference on Economics and Management of Networks*, School of Economics and Business. Sarajevo: University of Sarajevo.
- Onkvisit, S. & Shaw, J. (2004) . *International marketing - Analysis and Strategy* 4th edition, NY: Routledge.

- Preble, J.F. & Hoffman, R.C. (1995). Franchising systems around the globe: A status report, *Journal of Small Business Management*. 33(2), 80 - 88.
- PwC. (2011). *Franchise Business Economic Outlook: 2011*, Washington, D.C.: The International Franchise Association Educational Foundation.
- Quinn B. & Alexander N. (2002). International retail franchising: a conceptual framework, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(5), 264 - 276.
- Simpkin, A.(2010). Successful international expansion requires a methodical approach, *Franchising World*(2010.3).
- Thanh, V.T. & Duong, N.A. (2009). Vietnam after Tow Years of WTO Accession-What Lessons can be learnt?, *ASEAN Economic Bulletin*, 26(1), 115 - 135.
- Trankheim, L. (1979). International franchising: a way to capture foreign markets, *Los Angeles Business and Economics*, 4(4), 26 - 30
- Walker, B.J. & Cross, J. (1989). A progress report on the scope of international expansion by US franchise systems, paper presented at *Franchising Challenges and Opportunities in the 1990s and Beyond*, Annual Conference of the Society of Franchising. Florida.
- Walker, J.B. & Etzel, M.J. (1973). The internationalization of US franchise systems: progress and procedure, *Journal of Marketing*, 37, 38 - 46
- Welch, L.S. (1989). Diffusion of Franchise System Use in International Operations, *International Marketing Review*, 6 (5), 7 - 19.
- Welch, L.S. (1990). Internationalization by Australian franchisors, *Asia Pacific Journal of Management*, 7(2), 101 - 121.
- Welsh, D.H.B., Alon, I. & Falbe, C.M. (2006). An Examination of International Retail Franchising in Emerging Markets, *Journal of Small Business Management*. 44(1), 130 - 149
- Whittemore, M.(1993). An Upbeat forecast for franchising, *Nation's business*, 81(1) 49 - 56
- Witkowski, T.H., Yulong, M. & Dan, Z. (2003). Cross-cultural influences on brand identity impressions: KFC in China and the United States, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 15(1/2), 74 - 88.

**Home Pages :**

Bloomberg.com. McDonald's No Match for KFC in China as Colonel Rules Fast Food.

Bloomberg Markets Magazine, Accessed Jan. 27, 2011.

<http://www.bloomberg.com/news/2011-01-26/mcdonald-s-no-match-for-kfc-in-china-whe>

re-colonel-sanders-rules-fast-food.html

CNN.Money.com. Colonel Sanders: China's favorite import. Accessed February 7, 2011.

<http://money.cnn.com/2011/01/19/news/companies/thebuzz/>

Forbes.com. It's been too much of a stretch for Vietnamese to bring in big-name food franchises, so Ly Qui Trung created one. Forbes Asia Magazine. Accessed Feb. 14, 2011 <http://www.forbes.com/global/2011/0214/companies-pho24-ly-qui-trung-franchise-home-cooking.html>(2011.2.6)

Jollibee.com Jollibee Corporation Annual Report 2009, Accessed Feb. 7, 2011.

[http://www.jollibee.com.ph/downloads/reports/2009/annual\\_2009.pdf](http://www.jollibee.com.ph/downloads/reports/2009/annual_2009.pdf)

Kfcvietnam.com.vn

Lotteria.vn

Seekingalpha. com. China Inflation: The KFC Index. Accessed Feb. 7, 2011.

<http://seekingalpha.com/article/219947-china-inflation-the-kfc-index>

Seekingalpha. com. Yum! Execs Discuss China Strategy, Franchising and the Recent Minimum Wage Uproar. Accessed Feb. 7, 2011.

<http://seekingalpha.com/article/34612-yum-execs-discuss-china-strategy-franchising-and-the-recent-minimum-wage-uproar>

Ven.vn. Vietnam Economic News. The Korean Wave in Vietnam. Accessed Jan. 27, 2011,

<http://ven.vn/news/detail/tabid/77/newsid/16813/seo/The-Korean-Wave-in-Vietnam/language/en-US/Default.aspx>

VNEconomyNews.com. Restaurants make huge profits, but carry high risk, owners say.

Accessed Jan. 18, 2011.

<http://www.vneconomynews.com/2011/01/restaurants-make-huge-profits-but-carry.html>

VNEconomyNews.com. For your dining pleasure. Accessed Jan. 18, 2011.

<http://news.vneconomy.vn/2010041603283251P0C1/for-your-dining-pleasu>

Xuatkhauvietnam.com. The Korean Wave in Vietnam. Accessed Feb. 8, 2011.

[http://www.xuatkhauvietnam.com/english/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1736:the-korean-wave-in-vietnam&catid=67:vietnam-trade-markre.htm](http://www.xuatkhauvietnam.com/english/index.php?option=com_content&view=article&id=1736:the-korean-wave-in-vietnam&catid=67:vietnam-trade-markre.htm)

# Key Success Factors in the International Franchising - Cases of foreign Franchise firms entering Vietnamese Market

Um, Sung Pil\* · Lee, Dong il\*\*

## Abstract

Franchising is one of the most effective strategies in promoting business establishment, creating jobs and accelerating economic growth. Thus, many countries in the world foster franchise business and support the franchise industry by enacting relevant regulations and making development policies. Vietnam deregulated franchise market through making franchise-related laws on June, 2005 and after joining WTO in 2009, Vietnamese government opened up the franchise market by letting foreign investors acquire 100% share on their investment in Vietnam. In addition, Vietnamese consumer's rapidly growing income and increasing liking for western life style make Vietnamese franchise market attractive and profitable. For this reason, many global franchise firms are competing to get the best seats. However, there has been no Korean attempt to profoundly study over Vietnamese franchise market. The purpose of this study would focus on analyzing and evaluating cases of Korean and international firms which successfully entered Vietnamese market and on proposing effective strategies and key success factors. The result of this study indicates that the companies successfully settled down to the Vietnamese market have developed marketing strategies which fit their strengths, and their common key success factors are 1) making the best of first mover advantage, 2) adapting themselves to local tastes and behaviors via systematic and scientific market research, 3) making thorough supervision on safety and hygiene, 4) doing strategy of firstly directly being operated and settled down by franchisor, later being managed by franchisees, 5) benchmarking both successful and failed cases in other countries.

Key Words : Franchise, International Franchising, Key Success Factor, Vietnam, Case Study

---

\* Doctoral Student, Department of Business and Administration, Seoul School of Integrated Science and Technologies

\*\* Corresponding Author, Associate Professor, School of Business, Sejong University  
(donlee@sejong.ac.kr)