

세계로 향하는 한국 디저트 카페: 설빙(雪氷)

조 효 은*
정 인 식**
김 은 미***

1999년대 스타벅스 1호점을 기점으로 다수의 사업자들이 국내 커피 시장에 진출하면서 커피전문점 산업은 빠른 속도로 성장해 왔다. 2000년대 후반 이후 국내 커피 시장은 경기 침체와 카페 전문점 수의 증가 등 포화된 시장 상황으로 인해 수익 창출에 어려움을 겪고 있다. 커피 수요가 안정기에 접어들어 기업 간 경쟁이 갈수록 치열해 지는 가운데, 설빙은 업계에 큰 반향을 일으키며 한국형 디저트 카페라는 퍼플오션(Purple Ocean)을 개척하게 되었다. 설빙은 2014년을 기준으로 매달 두 자리수의성장률을 기록하고 있으며, 차별화된 경쟁우위를 바탕으로 시장 내 입지를 구축해 나가고 있다. 최근에는 설빙과 비슷한 콘셉트의 유사 브랜드들이 증가하는 추세이며, 차별화된 브랜드 콘셉트와 문화 마케팅 전략으로 국내를 넘어서 해외에서도 인정받는 브랜드 파워를 형성하고 있다.

본 사례의 목적은 후발주자로서의 설빙이 성장가능성이 높은 해외시장에 안정적으로 진출할 수 있었던 성공적인 요인과 그에 따른 글로벌 전략을 소개하는데 있다. 이를 위해 본 연구에서는 설빙 기업의 설립 과정과 해외 시장 진출 현황을 소개하고, 최근 진출한 중국과 태국 시장에서 성공적으로 기반을 구축하기 위해 설빙이 전개해 온 차별화 전략을 자세히 분석하였다. 이를 통해, 설빙이 글로벌 브랜드로 거듭나기 위한 향후 과제에 대해 논의해 보았다.

주제어: 설빙, 글로벌 경영 전략, 문화마케팅, 마케팅 표준화

1. 서론

국내 커피 시장의 규모는 2014년 기준 약 4조 5천억 원에 달하며, 커피 수입량이 2014년 전년대비 약 20%가까이 증가하는 등 꾸준한 성장세를 유지해 오고 있다. 국민 1인당 커피 섭취량의 증가의 영향으로 커피 시장 규모는 2000년 이후 매년 평균 9%씩 성장하고 있으며, 전체 커피 시장의 약 47%를 차지하는 커피 전문점 시장 규모는 2007년 12조 5500억에서 2012년 4조 1300억 원으로 5년 사이에 약 7.2배 가량 성장했다(박영제, 2013; 손영진, 2010).

1999년대 세계 최대의 커피 프랜차이즈 기업인 스타벅스가 이화여대에 1호점을 오픈하면서 커피 전문점 시장을 개척한 이후, 커피빈, 파스쿠찌, 미국 카리부 커피를 시작으로 2007년에는 빈스 앤 베리, 닥터로빈, 카페베네 등 국내 기업들이 시장에 대거 진출하며 커피시장 과열화 현상을 보이고 있다. 국내 커피 전문점 시장은 일부 대기업들이 대부분의 시장을 점유한 구조로서, 가맹점포수 100개 이상 연 매출 500억 원 이상의 상위5개(엔젤리너스, 탐앤탐스, 투썸플레이스, 카페베네, 할리스) 기업을 제외한 나머지는 중소 기업 또는 개인 영세 상인이 운영하는 카페들로 이루어져 있다(김주태 외, 2012). 금융감독원이 발표한 자료에 의하면 2013년 국내

논문접수일: 2016. 01. 07. 게재확정일: 2016. 02. 03.

* 고려대학교 경영대학 박사과정(hyo_eun@korea.ac.kr), 제1저자

** 고려대학교 경영대학 교수(ijeong@korea.ac.kr), 교신저자

*** 고려대학교 경영대학 연구교수(giveme428@korea.ac.kr), 공동저자

주요 커피 전문 브랜드들의 매출은 스타벅스 4,821억 원, 카페베네 1,873억 원, 엔젤리너스 1,568억 원, 커피빈 1,432억 원, 이디야 785억 원, 그리고 686억 원의 할리스 순으로 나타났으며, 국내 9개 상위 커피 전문 브랜드들의 2011년 전년대비 매출 증가율이 42.4%에서 2012년에는 9.3%로 낮아진 모습을 보이며 시장 성장률은 점차 감소하는 추세이다. 이러한 현상의 이면에는 경기 침체와 지속적으로 증가하는 커피 전문 브랜드, 그리고 무분별한 점포 확장 등이 있다. 최근에는 국내 시장에서의 심화된 경쟁 속에서 커피 전문점들은 저가 커피의 공세와 낮은 마진율을 극복하기 위해 스페셜 티 커피와 싱글 오리진 등을 프리미엄 커피를 출시하며 커피 품질 개발에 나서고 있으며, 안락한 인테리어와 차별화된 브랜드 콘셉트를 통해 시장 내 경쟁업체들과의 차별화를 유지해 나가고 있다.

국내 커피 전문 산업이 포화상태라는 전망이 우세한 가운데, 기존커피 전문점에서 판매하는 커피와 베이커리 디저트에 지겨움을 느끼던 소비자들은 한국식 디저트를 내세운 설빙에게 시장 형성의 기회를 주었고, 2013년 차별화된 제품과 마케팅 전략으로 꾸준한 성장세를 유지하며 국내를 대표하는 디저트 카페로 자리매김하였다. 하지만 최근에는 설빙을 벤치마킹한 옥루몽과 대만을 대표하는 글로벌 디저트 브랜드 호미빙 등 모방형 디저트 카페들의 대거 등장하였으며, 내수 시장의 한계를 극복하기 위해 해외 시장을 적극적으로 개척하고 있다. 카페베네, 망고식스와 같은 국내 커피 브랜드와 달리, 후발주자로서 해외시장에 진출한 설빙은 2014년 중국을 기점으로 태국 시장에도 안정적으로 진출하였으며, 이를 바탕으로 국내뿐만이 아닌 해외에서도 인정받는 글로벌 브랜드로서의 위치를 강화해 나가고 있다.

본 연구는 이와 같은 시장 환경 속에서 글로벌 디저트 카페 시장에 진출하여 수익성을 확보하고 있는 설빙을 소개하고, 설빙이 해외 시장 개척 시 활용한

시장 진출 및 성장 전략 등 차별적 경쟁우위를 분석한 후, 향후 설빙이 글로벌 디저트 카페로서 나아가야 할 방향을 제안하고자 한다. 이를 통해, 향후 한국형 디저트 카페 산업의 글로벌 경쟁우위 확보를 통한 해외 시장 전략 수립에 있어 시사점을 제공하고자 한다.

II. 설빙의 설립과 성장 과정

설빙의 정선희 대표는 “남녀노소 누구에게나 사랑받는 한국식 프리미엄 디저트를 만들겠다”는 설립목표를 가지고 2013년 설빙을 설립하였다. 그 후, 차별화된 메뉴와 빙수에는 팔을 넣어야 한다는 고정관념을 깨면서 대한민국 눈꽃빙수 열풍을 이끈 설빙은 1년 3개월 만에 시장점유율 13%의 전국 가맹점수 490개가 넘는 프랜차이즈 기업으로 급성장하였다. 설빙은 자연을 맛있게 담은 건강한 한국식 디저트의 세계화를 표방하며 국내산 농산물과 제철재료를 활용한 웰빙 디저트를 발전시키기 위해 노력하고 있으며, 국내 시장에서의 확고한 입지를 바탕으로 중국을 시작으로 해외 시장 진출에 박차를 가하고 있다.

설빙은 국내 커피와 디저트 전문점 시장의 경쟁이 치열한 2013년 4월 시장에 진출하였다. 국내 시장 진출 당시 이미 스타벅스, 카페베네, 투썸플레이스, 이디야, 캔모아, 레드망고, 아이스베리 등 다수의 대기업이 시장을 장악하고 있던 상황이지만, 설빙은 팔 대신 인절미 콩가루를 사용한 빙수에 떡을 가미한 차별화된 메뉴 개발을 통해 포화된 카페 시장에서 성장 가능성을 확보하였다. 당시 이미 레드오션인 카페 시장에 혁신적인 아이디어를 접목시켜 다른 빙수들과 차별화된 범주를 형성하였고, 막대한 마케팅 비용이 없이도 제품의 화려한 비주얼(visual)이 SNS를 중심으로 퍼져나가면서 신속하게 시장에 진

〈표 1〉 설빙 월 매출 추이(2014년 10월 ~ 2015년 1월)

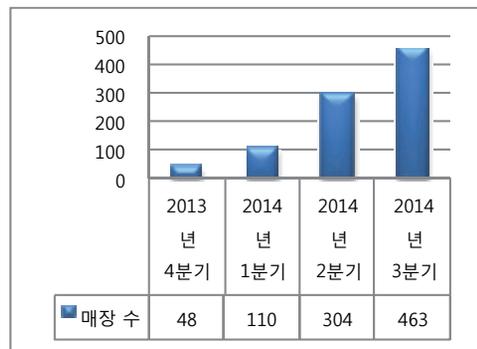
	2014년 10월	2014년 11월	2014년 12월	2015년 1월(26일 기준)
월 평균 매출	78%	92%	115%	114.17%

출할 수 있었다. 또한 수도권 내 동시다발적인 점포 확장을 통해 공격적으로 시장 점유율을 높일 수 있었다(이방실·김상훈, 2014).

설빙은 2014년을 기점으로 디저트 카페 시장에서 독보적인 우위를 차지하며 놀라울 정도로 성장하였다. 국내 커피 및 디저트 카페 시장의 성장률이 낮아지는 추세에도 불구하고 설빙의 매출은 폭발적으로 증가하였다. 설빙은 2014년 기준 201억 8761만원의 매출액을 기록하였으며, 2014년 10월 78%였던 월평균 매출이 2015년 1월에는 114%까지 증가하는 등 전국 490 개 매장을 보유한대표적인 코리안 디저트 카페로 성장하였다(이방실·김상훈, 2014). 이러한 성장에는 경쟁적 우위를 구축하기 위한 설빙의 차별화 전략과 노력이 있었다. 설빙은 인절미 설빙, 인절미 토스트, 생딸기 치즈 설빙, 누룽지 설빙 등 빙수에서부터 전통차에 이르는 다양한 제품 라인을 개발하고, 인절미, 팥, 콩가루, 생딸기 등 국내산 제철 식재료의 사용과 홈페이지 식감을 유지하는 공정 시스템 개발, 그리고 독자 기술을 보유한 제빙기 업체와의 단독 계약 등 끊임없는 혁신을 통해 프리미엄 디저트 카페로서의 브랜드 이미지를 구축할 수 있었다. 더불어 도심 속의 힐링 공간을 강조하는 매장 인테리어를 통해서 특정 계층에 한정된 브랜드가 아닌 10대에서 60대의 전 연령을 아우르는 고객층을 확보할 수 있었다. 최근에는 설

빙을 모방한 디저트 카페들이 우후죽순으로 생겨나면서 2015년부터 글로벌 진출을 시도하여, 아시아 시장의 거점이 되는 태국과 중국에 성공적으로 안착하였다. 2015년 상해중국상해아빙식품무역유한공사와의 업무협약(MOU)을 통해 상해지역에만

2017년까지 총 150여 개의 매장을 오픈해 나갈 예정이다, 올해 9월에는 항주설빙식음료유한공사와 마스터 프랜차이즈양해각서를 체결하고 상해를 기점으로 광동성, 장수성, 지린성 등 중국시장 확대에 적극적으로 나서고 있다. 뿐만 아니라, 3월에는 태국 현지 기업인 이따아(International World Ettia Thai)와의 업무협약을 통해 설빙 타일랜드(Sulbing Thailand)를 별도로 신설하여 아시아 시장에서의 파워 브랜드로 도약하기 위한 공격적인 마케팅 전략을 추진하고 있다. 설빙은 2015년 5월 중국 상해 1호점과 태국 직영점 2개 점포를 시작으로 약 6개의 해외 점포를 운영하고 있으며, 상해의 총 4개 매장에서는 인절미 설빙이 8월 한달 간 약 5977개가 판매되며 전 매장 월 평균 약 4억 원의 매출액을 유지하고 있다. 설빙은 장기적인 관점에서 적극적으로 해외시장을 공략하고, 2017년에는 중국은 물론 말레이시아, 일본, 싱가포르, 미국, 마카오, 인도네시아, 베트남 등 총 16개국 해외시장으로의 진출을 계획하고 있다.



〈그림 1〉 설빙 매장 누적 수

III. 문화마케팅

최근 문화 마케팅이 기업의 이미지를 결정하는 경우가 많이 발생하고 있어 문화 마케팅을 적극적으로 활용하고 있다. 따라서 이해하고 기업이 처한 환경에 부합하는 문화 마케팅을 구상해야 한다. 문화 마케팅은 문화와 마케팅 중 중심이 되는 주체에 따라 크게 두 분류로 나뉘며, 문화 예술 산업에 속해있는 개인이나 단체가 더 많은 관람객 유치에 주체가 되어 진행되는 마케팅 활동인 '문화를 위한 마케팅 (Marketing for Culture)'과 기업이 이윤창출을 위해 문화를 적극적으로 활용한 마케팅 활동인 '마케팅을 위한 문화(Culture for Marketing)'로 구분된다(간형식 외, 2012). 문화 마케팅은 문화를 마케팅에 활용하는 방식 지원에 따라 크게 문화를 광고나 판매 촉진 활동에 활용하는 문화 판촉(Sales), 특정 문화와 기업을 동일시하여 문화의 이미지를 기업 이미지로 전이하는 문화 스타일(Style), 기업의 제품을 하나의 문화적 상품으로 차별화하는 문화 연출(Synthesis), 기업의 사회적 책임 활동의 일환으로 문화 예술 활동을 지원하는 문화 지원(Sponsorship), 국가의 문화적 자산 및 이미지를 마케팅에 활용하는 문화 후광(Spirit)으로 크게 5가지 유형으로 구분되며, 소비자는 문화 예술을 적용한 제품과 서비스를 소비함으로써 기업에 대한 이미지와 브랜드 태도를 형성하게 된다(간형식 외, 2012). 일례로, BMW는 최근 1 ~ 2년간 서울 오픈 아트페어와 자라섬 국제 재즈 페스티벌 등의 미술작품 전시 및 재즈 페스티벌을 통해 문화와 함께하는 기업으로 포지셔닝하는 차별화된 문화마케팅 전략을 보여주었다. 이렇듯 기업은 문화마케팅을 통해 고객의 감성을 공략하여 브랜드 가치와 품격을 전달하고, 고객 만족도와 프리미엄 브랜드 이미지를 형성하여 소비자의 상품 선택과 브랜드 자산, 고객 충성도 등 전반적인 소비 활동

에 영향을 미치고 있다(박정선·김승환, 2010; 노정희·장한별, 2011).

이러한 두 가지 문화마케팅 유형 중에서 설빙은 '마케팅을 위한 문화 마케팅(Culture for Marketing)' 전략을 선택하였다. 한식 디저트의 대중화를 모토로 2013년 설립된 설빙은 한국형 "세대, 계절, 국가를 초월하는 자연을 맛있게 담은 건강한 한국식 디저트 카페"라는 슬로건 아래 한국 고유의 전통 디저트임을 강조함으로써 설빙이 지닌 한국 전통 문화의 특징을 강조하는 문화 마케팅 전략을 구사하였다. 이후, 카페베네, 공차, 투썸플레이스 등 커피와 케이크로 집중되어 있는 국내 카페 시장에서 팔빙수, 떡과 같이 기존 제품 카테고리의 단순한 한국식 디저트 브랜드로서의 전략은 진부함을 야기하게 될 것에 대비하여 문화마케팅을 통해 브랜드 아이덴티티를 강화하는 전략을 개발하였다(이방실·김상훈, 2014). 우선적으로 설빙은 한국식 디저트 문화를 선도하는 기업이라는 브랜드 이미지 제고에 초점을 맞추어, 한국식 전통 소재인 천연 흙 '토로'와 한국식 좌식 공간, 장작 벽장식을 통해 한국 옛 시골의 정취를 강조하는 스페이스 마케팅을 진행하였고, 설날 및 한글날, 그리고 개천절 등 한국의 공휴일과 명절 특성에 맞춘 문화 감사 이벤트(예: 설빙 추석 이벤트, 설빙 개천절 이벤트, 입동 이벤트 등)도 전개하였다. 특히, 1960년대 한국 시대상을 대표하는 검정고무신 콘텐츠를 이용한 복고 마케팅과 한국적 이름을 가진 B.I 캐릭터 설동이를 이용한 프로모션 활동(예: 주전부리 대 축전)을 통해 기성세대에게는 추억을 1030세대에게는 시대적 재미를 느낄 수 있도록 스토리텔링(Storytelling)을 진행하고 있다. 또한 설빙은 한국식 디저트 문화의 대중화를 지양하는 문화 기업으로서의 이미지를 유도하기 위해 설빙 문화 감사 이벤트(예: 문 알렉산드로 멘디니 展, 007영화 시리즈 관람권 이벤트 등)와 농식품부와 농정원이 함께하는 쌀 촉진 캠페인 '미(米)라클 프로젝트', 기부 문화 및 사

〈표 2〉 중국의 커피 소비량 증가 추이

(단위: 톤)

2013년	2007년	2010년	2012년	커피 소비량
19,000	33,370	50,751	130,000	

회 봉사 프로젝트 등 다양한 사회공헌 활동과 문화 축전 프로그램을 전개하고 있다. 이렇듯 설빙은 기업의 모든 마케팅적 역량과 핵심역량을 하나의 브랜드에 집중하여 문화 기업으로서의 브랜드 이미지와 가장 한국적인 디저트를 활용한 한국형 디저트 카페라는 브랜드 명성과 고객 충성도를 이끌어낼 수 있었다(이방실·김상훈, 2014). 이러한 문화적 요소를 활용한 마케팅 활동과 함께 설빙은 혁신적인 퓨전 제품 개발과 4계절 즐길 수 있는 보조 제품의 다양화를 통해 사업의 안정성을 확보해 나가고 있으며, 국내 시장에서의 안정적인 성장을 바탕으로 2015년 1월 상해 1호점, 8월 상해 2, 3, 4호점, 9월 저장, 시안, 10월 광저우, 그리고 6월 태국에 이르기까지 중국과 태국에 해외 매장을 설립함으로써 급속한 영업이익이 증가와 성공적인 해외진출의 발판을 마련하였다.

IV. 설빙의 해외시장 진출

설빙은 이미 레드오션이 된 국내 내수 시장의 한계를 극복하고, 글로벌 브랜드로 도약하기 위해 해외 시장을 적극적으로 공략하고 있다. 최근 아시아 시장에서는 한류열풍으로 인해 한국문화에 대한 관심이 높고, 한국 제품에 대한 우호적인 이미지가 강하게 자리잡고 있다. 이에, 설빙은 한국식 디저트 카페라는 브랜드 아이덴티티는 유지하면서 한국적 이미지를 반영한 문화마케팅으로 현지인의 니즈와 관심을 충족시키고 설빙만의 독자적인 브랜드 입지를 구축해 나가고 있다. 특히, 처음부터 현지 시장의 특성을 반영한 현지화 전략을 취하는 대신 한국적 이미지를 강조하는 문화 마케팅을 활용하여 소비자들에게 일관된 브랜드 가치를 전달하고, 차별화된 전략을 통해 가격 프리미엄뿐만 아니라 제품 프리미엄 효과까지 거두고 있다(장형유·강투메리형그러줄, 2015).



〈그림 2〉 설빙의 문화마케팅 활동

4.1 중국 시장 진출 전략

설빙의 중국 시장 진출은 태국 시장 진출에 앞서 2014년에 이루어졌다. 현재 설빙은 2014년 상반기 1인당 국민 소득 1위 도시인 상해를 거점으로 총 4개의 직영점을 운영하고 있으며, 현지 파트너사와의 협약을 통해 광저우, 저장, 시안 등 중국 전역으로의 디저트 카페 사업을 확대해 나가고 있다. 국제커피기구(ICO)에 의하면, 중국중국의 잠정 커피 소비자는 약 2억 5천명 정도에 이르며, 커피 소비량은 2012년에는 13만 톤을 기준으로 매년 꾸준히 15

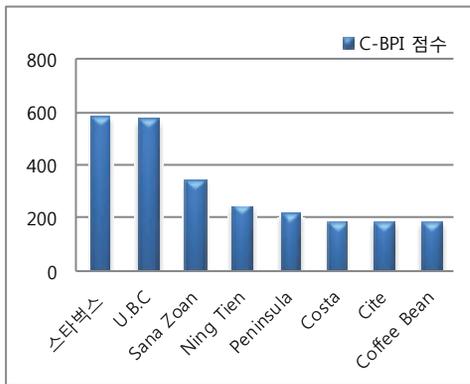
~ 20%씩 빠르게 성장하고 있다(백인기, 2015). 그 중에서도 중국 내 커피 전문점은 2007년 기준 1만 5898개에서 2012년 기준 3만 1783개로 약 2배 가까이 증가하고 있으며, 1인당 커피 소비량도 매년 30% 증가율을 보이는 추세로 2030년에는 있으며, 커피 시장 규모가 약 4조 위안 규모에 달하는 일본 수준의 커피소비시장으로 성장할 것으로 기대된다(김우정, 2012). 1999년 스타벅스가 베이징에 진출한 이후 본격적으로 이탈리아 커피가 중국 1선 도시에 보급되었으며, 현재는 만(MANN)커피, 찰리브라운(Charlie Brown) 카페, 모미 카페(Momi Cafe) 등 문화 체험 카페들이 등장하면서 커피전문점 시장은 연간 25%의 속도로 성장하고 있다. 실제로 중국에는 1만 3600개의 커피 전문점과 2200여개의 관련 기업, 약 50만 명에 달하는 인원이 커피 산업에 종사하고 있으며, 2014년 기준 스타벅스가 1위, 2위 UBC(上島咖啡), 한국 기업 카페베네도 8위를 기록하며 미국식과 대만식 커피 전문점이 주를 이루고 있다(김명신, 2013; 심재희, 2013; 조영립, 2014).

중국 커피전문점은 크게 네 가지 유형으로 그 종류를 구분되며, (1) 중국 본토 및 대만계, (2) 유럽계, (3) 미국계, 그리고 (4) 한국계 커피전문점 브랜드가 그것이다(백인기, 2015). 중국 본토 및 대만계 커피전문점은 중국 시장에 가장 먼저 진출한 브랜드로서 커피 시장 형성 초기에 중국 식음료 문화를 반영한 서비스를 지향한다. 중국 본토 및 대만계 브랜드는 커피 문화와 중국식 휴식 문화가 결합된 서비스 컨셉트가 특징이며, 장기나 포커, 보드게임 등 오락거리와 간단한 식사거리와 세트메뉴를 주력 상품으로 커피를 부수메뉴로 판매하고 있다. 대표적인 브랜드로는 SANA ZOAN(塞納左岸, 중국계), 상다오(上島咖啡, Uegashima Coffee, 대만계), 라오슈(老樹咖啡, 대만계), 진귀(眞鍋咖啡, 대만계)가 있다(고다혜, 2016). 유럽계 커피전문점 브랜드는 이탈리아식 커피 메뉴와 자국 커피콩의 품질과 향을 강조하며, 개인이 운영하는 소규모 카페 형태의 커피전문점 브랜드이다. 중국 내 유럽계 커피전문점 브랜드는 단일화된 판매 상품을 바탕으로 빠른 커피 소비를 목표로 하고 있으며, 비즈니스 인사들을 주요 타겟이다. 코스타(COSTA) 커피, 세가프레도(Segafredo Zanetti Espresso), 치보(Tchilo) 커피가 있으며(고다혜, 2016), 중국 내 커피문화가 형성될 시기에 진출하여 중국 시장점유율 확보를 위해 박차를 가하고 있다. 미국계 브랜드의 대표주자인 스타벅스(Starbucks)는 1, 2선 도시의 변화한 상권에 진출하면서, 전문성과 신속성을 강조하며, 스타벅스(Starbucks)를 도시인의 제 2의 사무실이라는 비즈니스 공간으로 포지셔닝하며 2019년까지 중국 내 1800개의 점포를 개설할 것으로 예상된다. 최근에는 한류 드라마의 영향으로 다수의 한국식 커피전문점이 중국 내 진출하고 있으며, 넓고 편안한 매장 공간과 커피 음료를 제외한 평균 76가지의 다양한 제품 라인을 제공하며 중국 커피 시장을 성공적으로 공략해 나가고 있다. 만 커피(Maan Coffee),

〈표 3〉 중국의 대표 커피전문점 현황

계열	브랜드명	중국 진출연도	점포 수 (14년 상반기 기준)
대만	상다오커피	1997	1,016
	진귀	1998	221
유럽	코스타커피	2007	324
미국	스타벅스	1999	1,164
한국	퍼시픽커피	2010	209
	만(Maan)커피	2011	49
	카페베네	2012	407
	주(Zoo)커피	2012	80
	망고식스	2013	9
	할리스커피	2013	30
	카페 카카오	2013	20

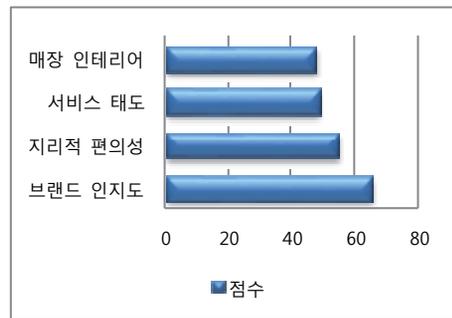
카페베네(Caffe Bene), 주 커피(Zoo Coffee), 망고식스(Mango Six), 할리스 커피(Hollys Coffee), 카페카카오(Café Kacao), 모미카페(Momi Cafe)가 대표적이며(백인기, 2015), 한류스타와 한류문화를 바탕으로 1, 2, 3선 도시의 소비층을 확보해 가고 있다. 이렇듯 중국 내 커피전문점 시장은 연간 25%씩 성장하며, 위 네 가지 유형의 브랜드들이 시장 내 경쟁구도를 형성하고 있다(김화, 2015).



〈그림 3〉 중국 현지 커피숍 인기순위(2014년 기준)

특히 중국 커피 시장은 중국 국민의 경제적 수준의 향상과 소비 증가, 커피 문화에 대한 관심이 높아져 급속한 성장세를 보이고 있으며, 향후 10년 간에도 커피 프랜차이즈 산업은 연간 25% 대의 성장률을 유지해 나갈 것으로 예상된다. 중국 매체 치엔짱왕빠오사에 따르면, 25 ~ 40세 응답자 중 일주일에 1회 이상의 커피를 마시는 고객층은 약50%이며, 일종의 기호식품으로 커피를 마시는 남성의 비율은 55.1%로 여성에 비해 약 0.2% 정도 높게 나타났다. 또한 응답자 중 19%가 24세 미만으로 20대 소비자와 급여가 4,000위안인 직장인 계층이 커피 전문점을 주로 이용하며, 커피 전문점을 선택하는 데 있어 브랜드 인지도를 가장 중요시 하는 것으로 나타났다(이영기, 2013; 조영량, 2014; 강민

주, 2015). 여기에 커피가 담고 있는 서구적이며 개방적인 도시 생활 문화에 대한 높은 관심과 더불어, ‘파링허우(80後)’ 또는 ‘주링허우(90後)’의 젊은 층을 중심으로 비싼 커피값에도 커피 전문점을 선호하는 소비 문화가 형성되고 있다. 이 외에도 3, 4선 도시의 구매력이 상승 하면서 주요 커피 전문점 시장이 1선 도시(베이징, 상하이, 광저우 등)를 중심으로 매년 25%씩 성장하던 것에서 기존의 2, 3, 4선(톈진, 난진 등 19개 2급 도시, 양저우 등 98개 3급 도시) 중소도시로 확대되며 성장하였다(김성애, 2014).



〈그림 4〉 중국 소비자의 커피 전문점 선택 기준

이러한 환경에서 설빙은 현지시장을 고려한 전략적 선택으로 중국 시장에 성공적으로 진입할 수 있었다. 설빙이 중국시장에 안정적으로 진출할 수 있었던 성공 요인은 다음과 같다.

4.1.1 현지 기업과의 업무협약(MOU)을 통한 해외 시장 진출

설빙은 다양한 중국 소비자의 니즈와 지역적 특수성을 고려하여 중국 로컬 기업들과 전략적 제휴를 통해 안정적으로 현지 시장에 진출하였다. 기업은 전략적 제휴를 통해 해외 시장에 진출함으로써 규모의 경제와 네트워크 효과를 거둘 수 있으며, 지역적

특색과 유통구조, 시장 흐름에 대한 기업 노하우를 활용한 파트너 사와의 시너지 효과를 통해서 해외 시장 진출 시 발생할 수 있는 위험을 줄일 수 있어 범세계 경쟁체제에서 기업들의 필수적인 경영전략으로 간주되고 있다(Murray et al., 2005; 전용옥·여영철, 2002; 유창조·송윤화·권혁민, 2014). 중국은 특유의 폐쇄적인 분위기와 시장 규제로 인해 해외 기업의 경우 신규 유통망 확보와 매장 운영에 있어 어려움이 많은 특유의 진입 장벽과 위험이 높은 시장이다. 이에, 설빙은 지역별 로컬 기업과의 전략적 제휴를 통해 현지 기업이 기존에 보유하고 있던 유통망을 활용하고, 현지 시장 및 소비자에 대한 지식을 활용해 현지 시장에 맞는 사업 전략을 구상하여 빠른 시장 내에 기반을 구축할 수 있었다.



〈그림 5〉 중국 로컬 기업과의 업무협약

4.1.2 프랜차이즈 운영 상의 철저한 표준화 전략

제품 고급화에 있어 가장 기본이자 핵심은 신선한 원재료와 생산 공정의 표준화이다(정인식·김은미, 2012). 중국 설빙의 메뉴와 매장 분위기는 한국과 동일하다. 제품 및 서비스의 철저한 현지화가 아닌 표준화된 형태의 매장 운영 방식은 한국식 디저트 카페라는 고급 브랜드 이미지 구축에 도움이 되고 있다. 실제로 설빙의 주력상품의 주재료인 인절미와 팥, 콩

가루 등은 대부분 한국에서 직접 수입하여 공급하여 합리적인 가격대의 고품질 디저트를 제공하고 있다. 일부 지역에는 지역적 특색을 우유 빙수 입자를 기존에 비해 조금 더 큼직하게 가는 등 제조 과정을 일부 현지화하였지만, 주요 재료의 국내조달 및 제품 서비스의 표준화 전략은 철저한 품질유지와 브랜드 관리를 가능하게 만들어 주었다(정인식·김은미, 2014). 실제 한국에서 생산되는 제품 서비스와 동일한 ‘한국적 느낌’이 물씬 나는’ 상품을 중국 소비자들에게 제공함으로써 중국가격 49위안(약 8,800원)의 다소 비싼 빙수에 대한 높은 수요를 이끌어 내고 있다.



〈그림 6〉 중국 설빙 시장의 주요 제품과 매장 구성

4.1.3 문화마케팅을 키워드로 한 중국 시장 진출 전략

기업들의 문화마케팅 활동은 전체적인 기업 이미지를 결정한다는 점에서 매우 중요하다. 최근 소비자들은 기업들의 제품을 평가하기 이전에 기업의 이미지를 평가하여 제품을 소비하는 추세이며, 초일류 기업들은 문화마케팅을 전략적으로 활용하여 해외시장에서 경쟁자들보다 더 효과적으로 시장 점유율을 높여 나가고 있다(장형유·강투메리헝그러즐, 2015). 문화마케팅은 외국투자 기업의 상업활동이 가져올 수 있는 부정적인 이미지를 부드럽고 고급스러운 이미지로 개선하여, 제품에 대한 프리미엄 효과에 기여

한다는 점에서 최적의 마케팅 전략으로 주목 받으며 부상하고 있다(정인식·초수봉·김은미, 2011). 설빙은 자사의 제품과 기술에 적합한 한국의 문화적 이미지를 효과적으로 접목시키는 문화마케팅을 통해 경쟁사와의 차별화를 꾀하고 있다. 중국에서의 설빙이 진행한 문화마케팅 전략은 다음과 같다. 첫째는 ‘한국’이 가진 국가적 이미지를 활용한 문화 후광을 활용한 브랜드 전략이다. 문화 후광 마케팅은 국가의 문화적 이미지를 기업의 마케팅 활동에 적극 활용하는 전략으로 고객 유치 및 유지를 위한 핵심 전략이다. 중국인들은 대체적으로 한국과 한국 식품에 대해 호의적인 감정을 지지고 있으며, 특히 품질 및 디자인, 맛에서 강점을 지닌다는 문화적 이미지를 가지고 있다. 이에, 설빙은 중국인들이 일반적으로 생각하는 한국의 문화적 이미지를 바탕으로, 제품과 공간, 그리고 각종 프로모션 활동을 진행하는데 있어 일관된 한국적인 아이덴티티를 전달하고자 노력하였다. 메뉴 개발 시 빵이나 빙수 위에 인절미, 팥, 떡, 전통차 등 국내산 식재료를 부재료로 활용한 건강한 한국식 퓨전 디저트 메뉴를 소개하고, 심신의 안정과 한국적 정서를 경험할 수 있도록 매장 콘셉트를 선정하였다. 한국적 디저트 카페라는 브랜드 가치를 전달하기 위해 한국식 전통 휴과 허브를 활용한 인테리어 마감재를 사용하였으며, 벽면에 3대가 다과를 즐기는 가족상과 인절미 형상의 조명을 설치하는 등 설빙의 한국적 이미지를 현대적으로 표현하였다. 뿐만 아니라, 중국 내 브랜드 명과 더불어 프로모션 활동 및 매장 곳곳에 한글 캘리그래피(손뭉치)를 핵심 디자인 요소로 적극 활용함으로써 웰빙과 힐링을 앞세운 코리안 디저트 카페라는 브랜드 콘셉트를 효과적으로 전달하고 있다(이방실·김상훈, 2014). 둘째는 각종 마케팅 활동을 진행하는 데 있어 문화적 요소를 더하여 표현하고 있다. 설빙은 중국, 대만, 홍콩, 일본 등 아시아 지역에서 인기를 누리는 한류스타 임시완을 모델로 기용



〈그림 7〉 중국 내 설빙의 문화마케팅 활동

하고 임시완 중국 팬 사인회 및 토크콘서트를 개최하는 등 중국 내 스타마케팅을 통해 한류 문화와의 브랜딩 시너지 효과를 담아내고 있다. 더불어, 한국형 애니메이션 검정고무신 라이선서인 ㈜형설앤과의 협업을 통해 한류 콘텐츠를 결합한 상품 개발(예: 달고나, 소라형 과자 등)과 리얼통통메론설빙, 꾸운빵 등 메뉴 이름표에 캐릭터를 적극 활용한 행사를 기획하여 우리의 시대 상이라는 문화적인 요소와 독특한 재미를 전달하고자 노력했다. 마지막으로 설빙의 기업문화를 광고 및 판촉의 대상으로 사용하는 문화 판촉 전략이다. 한국 드라마나 영화에 자사의 제품을 문화 상품의 소도구로서 직접 노출시키는 PPL 광고가 대표적인 사례이며, 설빙은 2014년 역대 최고가에 중국으로 수출된 드라마 박신혜, 이종석이 출연한 ‘피노키오’와 2015년 장서희 출연의 드라마 ‘엄마’를 제작지원하고 있다. 이러한 PPL 광고는 설빙 대표 페이스북과 트위터 등의 SNS를 통해 홍보되고 있으며, 코리안 디저트 카페로서의 해외 시장에서의 브랜드 인지와 입지형성에 중요한 역할을 수행하고 있다. 뿐만 아니라, 국내 대표 한국식 디저트 카페 브랜드인 설빙은 다양한 한류 콘텐츠와의 연계를 통해 경쟁사보다 먼저 자연스럽게 차별화되어 소비자들에게 노출됨으로써 브랜드 선호 및 인

〈표 4〉 태국의 커피 소비량 추이

(단위: 톤, %)

	2012년	2013년	2014년	2015년 (예상치)	전체 증감률	2012/2014년 연평균 증감률
커피 소비량	67,620	70,000	75,000	80,000	10.91	5.32

지도에서 차별적인 우위를 점할 수 있다.

이렇듯 설빙은 제품 및 마케팅 활동의 표준화, 제품 공정의 현지화, 우수한 기술력과 문화적 요소를 가미한 문화 마케팅을 바탕으로 시장 점유율을 높여 가고 있으며, 중국 시장에서 혁신적인 브랜드로써 위치를 점하고 있다.

4.2 태국 시장 진출 전략

설빙은 향후 동아시아 시장 진출을 위해 태국을 전략적 거점 국가로 선정하고, 기존의 한국적 이미지와 제품 라인을 유지하는 전략을 통해 태국 시장에 진출하였다. 태국은 외식 문화가 크게 발달한 국가로서 식음료 프랜차이즈 시장이 큰 비중을 차지하는 거대한 식음료 시장이다. 태국의 식음료 시장은 매년 3 ~ 5%씩 지속적으로 증가하는 성장세를 보이고 있으며, 최근에는 태국 내 서구 문화의 유입과 높아진 생활 수준으로 인해 커피 문화에 대한 관심이 높아지면서, 커피 소비량의 증가와 카페 전문 산업의 발달로 이어지고 있다(박현성, 2015). 실제로 2012년 약 6만 7천 톤이었던 커피 소비량은 2013년에는 7만 톤을 넘어섰고, 2014년에는 7만 5천 톤을 기록하며 2019년까지 15,000개의 매장과 73억 5천 6백 만원의 매출액을 기록하는 거대 시장으로 성장하고 있다. 최근 태국 젊은이들을 중심으로 커피 전문점에 대한 인기가 높아지고 있으며, 해외 유명 브랜드와 한국 프랜차이즈를 빠르게 수용하고 있다(박현성, 2015; 한국농수산식품유통공사, 2015). 또한 태국의 10대에서 40대를 포함한 전 연령층과 학생에서 일반 사무직 종사자에 이르기까지 커피와

디저트를 함께 즐기는 카페 문화가 사회 전반에 확대되고 있다는 점을 감안할 때, 향후 5년 간에도 태국 커피 시장은 이와 같은 점진적인 성장세를 유지할 것이라 가늠해 볼 수 있다. 이를 비추어 볼 때 태국 커피 시장의 성장 잠재력은 거대하다고 예상할 수 있다.

태국의 커피전문점 시장은 도이창(Doichang) 커피, 도이통(Doi Tung), 와위(Wawee) 커피의 3대 로컬 브랜드와 소규모 카페를 중심으로 성장해 나가고 있다. 도이창 커피는 미국과 유럽의 스페셜티 인증을 받은 단일종 커피(Single Estate Coffee)을 제공하는 유기농 커피 브랜드로서, 커피 생산지인 도이창 마을과 근접한 치앙마이를 중심으로 태국 내 소규모 점포를 운영하고 있다. 쓴맛이 강한 커피 맛이 특징이며, 간단한 디저트 메뉴와 도이창 브랜드 상품을 길거리 커피숍만큼 합리적인 가격으로 판매하고 있다. 도이통 커피는 왕실 프로젝트의 일환으로서 북부 소수민족 거주지에서 재배한 커피와 문화적 색채를 담은 공예품을 판매하는 고급 프랜차이즈 카페이다. 쓴맛이 약하고 특유의 과일향이 강한 원두를 사용하고, 매장 1층은 커피 판매, 2층은 소수민족 공예품을 판매하며 소수민족을 지원하는 공정 커피 브랜드로 포지셔닝하고 있다. 더불어, '치앙마이의 스타벅스'로 불리는 와위 커피는 치앙마이 내 약 15개의 매장을 운영하고 있으며, 아메리카노, 카푸치노 등의 커피류와 차, 과일주스, 디저트 및 베이커리류를 함께 판매하고 있다. 태국의 3대 로컬 브랜드는 약 50 ~ 100바트(한화 1,500원 ~ 3,000원)의 저렴한 가격대에 커피 및 디저트를 제공하며, 고급화 전략을 바탕으로 시장을 선도하고 있다. 최근에는 다수의 국내 커피전문점 브랜드가 내수시장

의 한계를 극복하기 위해 태국에 진출하고 있으며, 넓은 좌석과 단체석 및 비즈니스 공간 제공, 현재화된 메뉴 구성과 공격적인 마케팅 전략으로 태국 시장을 공략하고 있다. 할리스커피(Hollys Coffee), 커피스미스(Coffee Smith), 탐앤탐스(TomNToms Coffee)가 대표적이며, 한류 영향에 힘입어 태국 시장 내 커피 한류를 이끌어가고 있다. 태국 커피는 치앙마이를 중심으로 발전하고 있으며, 전문 바리스타들이 운영하는 카페를 포함하여 약 1000여개가 넘는 커피 전문점이 시장 확대를 위해 경쟁하고 있다.

설빙은 태국이 항상 고온 다습한 아열대성 기후적 특색을 지니고, 한류의 영향으로 한국문화에 대한 긍정적인 인식을 가지고 있다는 점에 착안하여 브랜드의 한국적 고유성은 유지하되 콩고물, 토핑과 같은 부재료 공정의 측면에서는 시장 특성을 반영하는 현지화 전략으로 태국 시장 진출에 총력을 기울였다. 설빙이 태국에 진출한 기존의 글로벌 기업과 차별화하기 위해 선택한 전략은 다음과 같다.



〈그림 8〉 태국 3대 로컬 커피전문점 브랜드 (도이창, 도이통, 와위커피) 매장

4.2.1 태국 로컬 기업과의 전략적 제휴를 통한 현지화 전략

설빙은 우리 고유의 식재료인 콩가루, 팥, 인절

미 등 한국적인 메뉴의 강점을 살리면서 현지 시장 환경에 부합한 현지화 경영전략을 활용하여 글로벌 한국식 디저트 카페로서의 성장 발판을 성공적으로 마련하였다. 설빙은 태국 현지 기업인 이따아(International World Ettia Thai)와의 업무협약을 통해 설빙 타이랜드(Sulbing Thailand)를 별도로 신설하여보다 정확히 현지 시장 특성과 소비자 취향 및 선호도 변화에 대응하고 있다. 설빙은 '인절미 빙수,' '인절미 토스트,' '쌍쌍치즈가래떡' 등을 주력 메뉴로 소개하며 한국과 동일한 제품 라인을 판매하고 있으며, 한국 브랜드에 대한 선호도가 높은 태국 소비자들의 취향을 감안하여 메뉴의 90%는 한국산 제품으로 구성되어 한국산 디저트 카페로서의 고급 브랜드 이미지를 강화하였다. 반면, 제품과 매장 구성을 제외한 나머지 부분에서는 태국 시장에 특화된 제품을 생산함으로써 태국 소비자의 취향을 반영하고자 노력하였다. 일례로, 한국적 단맛에 익숙하지 않은 태국인들의 식성을 고려하여 인절미와 콩가루의 당도를 한국의 80% 수준으로 낮추었으며, 열대 과일에 익숙한 태국 소비자들을 위해 망고 치즈, 멜론, 블루베리 빙수 등의 열대 과일 제품의 강화를 통해 성장 기회를 모색하고 있다. 또한 SNS에 관심이 높은 태국 현지의 10 ~ 20대 소비자들을 위해 설빙 타이랜드의 독자적인 SNS 공식 홈페이지



〈그림 9〉 태국 설빙(Sulbing Thailand) 설립 및 현지 마케팅 활동

이지(예: 페이스북, 트위터)을 운영하며, SNS 미디어를 활용한 커뮤니케이션 전략으로 소비자들의 참여와 소통을 이끌어내고 있다(Kissel & Büttgen, 2015; 유창조·정혜주, 2015).

4.2.2 문화마케팅을 키워드로 한 태국 시장 진출 전략

설빙이 태국시장에서의 파워브랜드로 성장하기 위한 글로벌 마케팅의 중심에는 문화가 있다. 아무리 좋은 제품이라도 브랜드 스토리가 결여되지 않으면 소비자의 주목을 받기 어렵기 때문이다. 이에, 설빙은 태국 내 한류 열풍으로 인해 한국에 대한 이미지가 긍정적이라는 점을 감안하여 해외 프랜차이즈 기업과의 경쟁을 피하기 위해 다양한 문화 마케팅을 진행하였다. 첫째는 한류와 K-Food 로 대변되는 한국적 가치와 재미를 제공하기 위한 문화 마케팅 프로그램이다. 태국인들은 대체적으로 한국 외국브랜드에 대해 호감을 가지고 있으며, 한류의 영향으로 한국 프랜차이즈에 대해 높은 관심을 보이고 있다(박영선, 2009). 이에 한국 국적의 이미지를 강화하기 위해 한국의 설빙 매장 콘셉트와 인테리어를 동일하게 적용하여 보다 한국적인 공간을 제공하였으며, 떡과 한방차가 주가 되는 한국식 퓨전 디저트 제품을 통해 한국의 고유성을 강조하였다. 설빙은 매장 콘셉트와 제품 서비스를 표준화하여 비용 절감을 구현하였고, 한국형 디저트 카페라는 브랜드 차별화 전략으로 태국 시장에서 기반을 다져나가고 있다. 둘째는 한류 문화를 적용한 각종 마케팅 활동을 개발하여 한국 디저트 카페로서의 이미지 통일화 작업을 진행하고 있다.

태국은 한류의 영향으로 한국 브랜드에 대한 관심이 전반적으로 높은 시장이다. 이에, 한글 캘리그래피를 제품 디자인과 브랜드네임에 있어 핵심적인 디자인 요소로 사용하고, 매장 내 K-Pop 음악과한국

어 버전의 설빙 CM 송, 한류스타 임시완을 광고모델로 기용하여 설빙 브랜드에 한류라는 문화적 이미지를 담아내고 있다. 이 외에도 태국의 공휴일 맞춤형 이벤트(예: Happy Father's Day 이벤트, Joy to the Sulbing Christmas 이벤트 등)와 한국 빙수의 맛을 찾아 히말라야에서 온 눈꽃 얼음인 '설빙이' 캐릭터를 활용한 SNS 전략 및 각종 프로모션 활동을 진행하여 소비자들의 감성적 유대와 일반 디저트 카페와는 다른 설빙의 고유한 브랜드 이미지를 확보해 나가고 있다(김운한 외, 2007). 이렇듯, 설빙은 문화를 기반으로 차별화된 브랜드 강화 전략을 전개하여 기존 브랜드들과는 확연히 다른 브랜드 이미지를 구축하고 좀 더 다양하고 유연한 제품 및 서비스 전략을 통해 글로벌 브랜드와 경쟁해 나가고 있다.



〈그림 10〉 태국 설빙의 문화마케팅 활동

V. 결론

국내외 유명 프랜차이즈 기업들이 디저트 산업에 뛰어들면서 산업 내 경쟁이 과열되고 있으며, 설빙이 동종업계 후발업자로 나섰음에도 불구하고 지금의 독자적인 브랜드로 성장할 수 있었던 이유는 웰빙과 힐링을 앞세운 한국식 디저트라는 차별화된 브

랜드 아이덴티티와 표준화된 문화 마케팅 전략에서 찾을 수 있다. 제품의 품질과 혁신성, 차별화된 커뮤니케이션 전략으로 해외에서까지 명성을 이어가고 있는 설빙의 성공요인을 요약하면 다음과 같다. 첫째, 설빙은 로컬 기업과의 파트너십을 통해 축적된 시장지식과 노하우를 활용하여 보다 빠르게 시장 내 입지를 확보하였다. 로컬 기업과의 전략적 제휴 방식을 통해 해외 시장 진출 시, 문화적, 제도적 차이로 인해 발생할 수 있는 외국인 비용을 낮출 수 있었으며 시장 진입에 성공한 후 안정된 성장세를 이어나가고 있다. 둘째, 설빙은 표준화된 마케팅 전략을 통해 단시간에 소비자 인지도를 끌어내고 브랜드에 대한 신뢰도를 구축하였다(정인식·김은미, 2014). 설빙은 빙수의 주재료의 약 90%를 한국에서 조달하여 한국적인 맛을 구현하고, 매장 및 서비스 구성도 한국과 동일한 형태로 철저히 표준화하여 브랜드 아이덴티티를 일관적으로 전달하였다(이방실·김상훈, 2014). 뿐만 아니라, 한국과 동일한 표준화된 점포 운영 방식을 통해 설빙의 제품과 브랜드에 대한 소비자의 신뢰도를 이끌어 낼 수 있었다. 셋째, 설빙은 한국형 디저트 카페에 부합한 문화 마케팅 전략으로 소비자에게 어필하였다. 동아시아 시장에 불고 있는 한류 열풍을 제품 판매와 프로모션 활동에 접목시켜 명확한 브랜드 가치를 전달하였으며, 한류스타를 활용한 각종 문화 콘서트 및 프로모션 전략으로 시장에서의 차별적 우위를 구축할 수 있었다. 설빙은 한국제품 및 서비스 구성에 있어 현지화와 표준화 전략을 동시에 추구하는 등 좀 더 다양하고 유연한 전략을 통해 글로벌 경쟁 우위를 얻을 수 있었다.

이렇듯 설빙은 표준화된 매장 관리 시스템과 문화 마케팅을 통해 품질 관리와 원가 절감의 효과를 얻을 수 있었으며, 해외 시장에서의 브랜드 인지도와 고급스러운 프리미엄 브랜드 이미지를 구축해 나가고 있다. 설빙의 한국적인 문화 마케팅은 신규 시장

개척에 있어 경쟁사와 구분짓는 강력한 차별화의 수단이 되었지만, 국가별 다양한 문화적 차이와 특수성을 반영하지 못한다면 미투(Me-Too) 브랜드와 다국적 브랜드와의 시장 경쟁에서 뒤처지기 마련이다. 이에, 장기적인 관점에서 해외 시장 진출에 속도를 가하고 아시아를 대표하는 글로벌 디저트 카페로 성장하기 위해서는 현지 시장의 특성을 반영한 문화 프로모션 전략의 개발이 필요하다. 최근 중국과 태국 시장에 진출한 글로벌 커피 브랜드들은 1+1 쿠폰 또는 SNS 프로모션 행사, 매장 인테리어 및 보조 메뉴구성 등 현지인의 기호에 맞춘 마케팅 계획을 세우며 경쟁사와의 차별화를 모색하고 있다. 실제로 기업이 처한 시장 환경과 소비 문화, 생활 방식은 국가와 문화에 따라 지속적으로 변화하고 있으며, 현지 시장 환경에 적합한 경영 전략을 선택했느냐의 여부가 기업의 성공과 경영성과를 결정하는 중요한 요인이 되고 있다(전용욱·여경, 2002). 이에, 설빙이 글로벌 기업으로 성장하기 위해서는 표준화된 마케팅 전략에서 벗어나 고객의 수요를 만족시키는 다양한 스타일의 제품과 서비스를 개발하고, 장기적인 관점에서 현지화된 문화 프로모션 전략을 개발하기 위해 노력해야 할 것이다. 설빙의 기업 미션과 밀접한 현지의 문화 예술 산업을 지원하고, 현지 문화 콘텐츠를 활용한 각종 프로모션 전략과 기업 공헌 활동(CSR)은 기업의 가치를 효과적으로 전달하고, 긍정적인 기업 이미지를 구축하여 수요를 확대할 수 있는 기회를 제공해 줄 것이다. 해외 시장의 환경 변화에 대한 지식을 축적하면서 다양한 기회를 모색하고, 표준화된 매장 운영 시스템과 현지화된 마케팅 전략을 적절하게 활용하여 한국식 카페 전문 기업이 가진 한계점을 극복하고 해외 시장을 확대해 나가야 할 것이다.

참고문헌

- 간형식, 류정혜, 최한아(2012), "기업의 문화지원 시 새로운 문화 마케팅 브랜딩이 기업 이미지에 미치는 영향," **상품학연구**, 30(2), 9-18.
- 강민주(2015), "유행이 아닌 식습관으로 자리 잡아가는 중국 테이크아웃 음료시장," **KOTRA 산업(상품)·기술트렌드**, 8월.
- 고다혜(2016), "발전 잠재력이 무궁무진한 중국의 커피숍 시장," **KOTRA 산업(상품)·기술트렌드**, 1월.
- 김명신(2011), "중국서 프랜차이즈로 성공하려면 이것만은 유의해라," **KOTRA 산업(상품)·기술트렌드**, 2월.
- 김명신(2013), "중국에서 인기있는 서구식 vs. 한국식 카페 비교," **KOTRA 산업(상품)·기술트렌드**, 7월.
- 김명신(2013), "간과할 수 없는 중국 3, 4선 도시의 소비력과 시사점," **KOTRA 산업(상품)·기술트렌드**, 11월.
- 김성애(2014), "한국 커피체인점 중국서 인기몰이 중," **KOTRA 산업(상품)·기술트렌드**, 9월.
- 김우정(2012), "커피 즐기는 중국인 늘어난다," **KOTRA 산업(상품)·기술트렌드**, 1월.
- 김운한, 이경렬, 신현희(2007), "브랜드캐릭터의 정보원 속성과 일치성 요인의 효과에 관한 연구," **한국커뮤니케이션학 연구**, 15(3), 105-133.
- 김은미, 정인식(2014), "Product Strategy and Export Performance: The Moderating Role of Product Innovation Capability," **국제경영연구**, 25(1), 89-116.
- 김화(2015), "中, 스타벅스 등 거센 한류에 반격," **KOTRA 산업(상품)·기술트렌드**, 1월.
- 노정희, 장한별(2011), "커피전문점의 문화마케팅에 따른 브랜드 자산과 충성도 간의 구조모형 분석," **관광학 연구**, 35(3), 201-223.
- 박영선(2009), "태국, 한류 프리미엄을 활용한 프랜차이즈 진출 노력볼만," **KOTRA 산업(상품)·기술트렌드**, 3월.
- 박영선(2012), "태국 프랜차이즈시장, 식음료 분야가 절반 차지," **KOTRA 산업(상품)·기술트렌드**, 2월.
- 박영제(2013), "커피전문점의 문화마케팅이 브랜드 이미지와 재구매의도에 미치는 영향," **관광레저연구**, 25(2), 177-196.
- 박정선, 김승환(2010), "문화마케팅을 통한 문화소비자 만족 및 기업이미지 효과 분석," **관광연구저널**, 24(1), 243-255.
- 박현성(2015), "태국 프랜차이즈 산업 동향," **KOTRA 산업(상품)·기술트렌드**, 2월.
- 백인기(2015), "중국 프랜차이즈 커피숍 시장 분석," **KOTRA 산업(상품)·기술트렌드**, 4월.
- 손영진(2010), "커피 전문점 소비자 선택 속성이 고객 만족과 재방문 및 구전 의도에 미치는 영향," **한국조리학회지**, 16(4), 76-93.
- 심재희(2013), "중국 스타벅스에 도전한다 - '뜨겁고도 진한' 커피 경쟁," **KOTRA 산업(상품)·기술트렌드**, 2월.
- 유창조, 송윤화, 권혁민(2014), "저가항공 개척을 위한 제주항공의 브랜드전략에 관한 사례," **Korea Business Review**, 18(3), 195-212.
- 유창조, 정혜주(2015), "윈브랜드샵 토니모리(Tonymoly)의 마케팅 차별화 전략에 관한 사례," **Korea Business Review**, 19(4), 49-74.
- 이방실, 김상훈(2014), "설빙: 빙수에 팔 대신 떡고물! 핫플레이스 점령한 디저트 카페," **동아비즈니스리뷰**, 2, 26-32.
- 이성훈(2007), "태국 커피제품 시장동향," **KOTRA 산업(상품)·기술트렌드**, 4월.
- 이영기(2013), "중국 내륙도 차대신 커피, 느낌아니까," **KOTRA 산업(상품)·기술트렌드**, 8월.
- 임성아(2010), "토종 프랜차이즈 해외시장 생존전략," **KOTRA 스페셜리포트**, 12월.
- 장형유, 강투메리형그러줄(2015), "문화마케팅이 추천의도에 미치는 영향: 가격 프리미엄 조절효과를 중심으로," **고객만족경영연구**, 17(1), 43-65.
- 전용옥, 여경철(2002), "전략적 제휴의 유형과 사업성공에 관한 연구," **국제경영연구**, 13(2), 259-287.
- 정인식, 김은미(2012), "마케팅 표준화와 기업 성과의 비선형적 관계에 대한 연구," **국제경영리뷰**, 23(2), 59-78.
- 정인식, 초수봉, 김은미(2014), "An Empirical Study of

- Product Strategy in International Markets,”
마케팅논집, 19(4), 111-133.
- 조영림(2014), “中, 점점 늘어나는 카페 속 커피전쟁의 승
자는?,” **KOTRA 산업(상품)·기술트렌드**, 9월.
- 한국농수산식품유통공사(2015), **태국 인스턴트 커피 믹
스 시장 조사**, 5월.
- Murray, Janet Y., Kotabe, Masaaki, and Zhou, Joe
Nan (2005), “Strategic Alliance-based Sourcing
and Market Performance: Evidence from
Foreign Firms Operating in China,” *Journal
of International Business Studies*, 36, 187-
208.
- Kissel, Patrick, and Büttgen, Marion(2015), “Using
Social Media to Communicate Employer
Brand Identity: The Impact on Corporate
Image and Employer Attractiveness,” *Journal
of Brand Management*, 22, 755-777.

The Challenge of Korean Dessert Café in the Global Market: Sulbing(雪氷)

Hyo Eun Cho* · Insik Jeong** · Eunmi Kim***

Abstract

Since various types of coffee brands including Starbucks have entered the domestic markets in 1999, coffee industry has rapidly expanded. Despite the economic recession, the numbers of coffee shops have been increased, and in turn, most of coffee brands struggle with their profitability. While coffee demands have been settled down, Sulbing has created the purple ocean, Korean dessert café. Based on the competitive advantages, Sulbing enjoyed double-digit growth since 2014 and penetrated Korean desert and café market. Recently, Sulbing started to expand their business to the global markets in order to find its ways to tackle me too brands.

The purpose of his study is to analyze the success factors which lead Sulbing to enter the international markets such of China and Thailand. Firstly, the establishment of Sulbing and the current situation in global markets are explained. Then, the differentiation strategies of Sulbing in global markets are presented in detail. Based on the analysis of Sulbing's strategies, future challenges are discussed to be the global brands in international markets.

Key Words: Sulbing, Global business strategy, Culture marketing, Marketing standardization

* Ph.D. Candidate, Korea University Business School, First Author

** Professor, Korea University Business School, Corresponding Author

*** Research Professor, Korea University Business School, Co-Author

〈Teaching Note〉

세계로 향하는 한국 디저트 카페: 설빙(雪氷)

Synopsis

설빙은 여름철 메뉴인 빙수를 사계절 내내 즐길 수 있는 일반적인 디저트로 대중화하면서 한국 디저트 카페 시장을 새롭게 개척하였다. 설빙은 한국식 메뉴와 다양한 문화 마케팅을 통해서 국내외 디저트 카페 시장에서 사업기반을 마련하는데 성공했다. 설빙의 해외시장 진출은 글로벌 경쟁우위를 구축하기 위한 효과적인 경영전략을 보여주며, 본 사례를 통해 새로운 해외 시장 개척에 성공한 설빙의 국제 경영 전략을 자세히 소개하고자 하였다.

본 사례는 설빙 기업의 설립 과정과 해외 시장 진출 현황을 소개하고, 최근 진출한 중국과 태국 시장에서 성공적으로 기반을 구축하기 위해 설빙이 전개해 온 차별화 전략을 자세히 분석하여 논의하였으며, 이를 통해 향후 한국형 디저트 카페 기업의 글로벌 경쟁우위 확보와 해외 시장 진출에 있어 시사점을 제공하고자 하였다.

Teaching Point

본 사례는 후발주자로서의 설빙이 성장가능성이 높은 해외시장에 안정적으로 진출할 수 있었던 성공 요인과 그에 따른 국제경영 전략 및 마케팅 전략과 관련하여 많은 시사점을 제공하고 있다. 따라서 독

자들은 설빙의 경영 활동을 통해 신규 시장에서 글로벌 기업들과의 마찰을 최소화할 수 있는 경쟁우위를 확보하기 위한 차별화 전략에 대해 구체적으로 논의해 볼 수 있는 기회를 제공한다.

Assignment Question

로컬과 다국적 기업의 경쟁이 치열한 해외 시장에 진입한 설빙이 후발주자로서 경쟁적 우위를 점할 수 있었던 성공 요인과 해외 시장 진출 사례가 제시하는 시사점에 대해 논의하시오.

설빙의 중국과 태국 시장에서의 글로벌 전략을 바탕으로, 해외 시장에서의 경쟁 우위를 점하기 위해 설빙이 선택한 STP 전략에 대해 논의하시오.

해외 디저트 카페 시장에 안정적으로 진입한 현 상황에서 향후 설빙이 계획해야 할 글로벌 마케팅 전략을 생각해 보시오.

Analysis

1. 설빙의 해외 진출 성공요인 및 시사점

설빙이 해외시장에 안정적으로 진입할 수 있었던 성공적 요인을 요약하면 다음과 같다. 첫째, 로컬 기업과의 전략적 제휴를 통해 초기 시장 진출 시 발생할 수 있는 기존 사업자와의 경쟁을 최소화할 수 있었다. 둘째, 표준화된 마케팅 전략을 통해 소비자들에게 일관된 브랜드 가치를 전달하여 단시간 내 소비자의 인지도와 신뢰도를 이끌어 낼 수 있었다(Tan & Sousa, 2013). 마지막으로 문화 마케팅 전략을 기조로 경쟁기업과의 차별성을 강조하며, 외국인 비용의 절감과 브랜드 인지도 구축 등 시장 내 경쟁 우위를 확보할 수 있었다. 설빙은 위의 전략들을 통해 국내 중소기업이 운영하는 후발자로서 글로벌 경쟁 우위를 구축할 수 있었으며, 설빙의 해외 진출 사례는 해외 시장 진출을 준비하는 국내 기업에게 다양한 시사점을 제공할 수 있다. 외국기업의 성공적인 해외 시장 진출을 가로막는 환경적 위험과 장애물, 이를 극복하기 위해 취할 수 있는 시장 진입 방법, 시장 내 경쟁 우위를 확보하기 위한 각종 마케팅 방안 등을 추가적으로 논의할 수 있을 것이다.

2. 설빙의 해외 시장 진출을 위한 STP 전략

설빙은 디저트 카페의 후발주자로서 기존 브랜드들과의 분명한 차별화를 위해 다음의 시장 세분화 전략을 취하였다. 설빙은 권역별, 지역별 소비자의 선호와 소득이 다르다는 점에 착안하여 권역별로 시장을 세분화하였다. 일례로, 설빙은 다른 선진국 소비자의 구매력과 소비 성향이 유사한 성향을 보이는 상해를 기점으로 절강성, 서안, 광둥성의 1, 2선 도시를 중심으로 진출하였다. 중국의 유행을 선도하는 상해를 중심으로, 절강성, 서안 시장을 공략하였으며, 추후 동남아시아 시장과 지리적으로 가깝고 기후와 문화가 비슷한 광둥성 시장을 공략하여 중국 내 성장과 동남아시아로의 진출 교두보를 확보하였다. 설빙이 진출한 중국과 태국 시장의 20대 소비자들

은 커피 전문점은 단순한 음식점이 아닌 사교공간이며, 카페 사진을 온라인으로 공유하는 것은 젊은이들의 문화로 자리잡고 있다. 또한 10대에서 20대 연령대는 한류문화의 영향으로 한국에 대한 긍정적인 이미지를 가지고 있으며, 서양식 카페 브랜드와 문화에 대한 수용도가 높다는 점에 설빙은 해당 시장의 성장 가능성을 높게 평가하여 10대에서 20대의 젊은 소비자들을 타깃으로 삼았다.

기존 브랜드들이 대부분 나이 구분을 두지 않고 폭넓은 연령대의 일반 젊은 소비자들을 대상으로 서양식 카페 콘셉트의 커피 전문점 경쟁을 벌이는 상황에서 설빙의 전략은 달랐다. 구체적인 타깃을 선정하고 표적 시장의 니즈에 부합한 디저트제품을 주력 아이템으로 하여 타깃층을 공략하였다. 일례로, 설빙이 해외 시장에 진출할 당시 중국 시장은 한국 식품의 안정성에 대해 높은 신뢰도를 가지고 있으며, 웰빙과 함께 건강에 대한 투자가 확대되는 추세였다(강민주, 2015). 이에, 설빙은 젊은 중국 소비자들의 기호와 한국 제품에 대한 후광효과를 고려하여 '건강한 한국식 디저트'의 브랜드 아이덴티티를 강조하는 한국식디저트로 어필하였다. 그 결과, 기존의 브랜드들과는 다른 설빙만의 고유한 프리미엄 한국형 디저트 카페라는 브랜드 아이덴티티를 구축할 수 있었고, 비싼 가격대에도 불구하고 소비자들의 호응을 얻으며 시장 내 선도적인 브랜드로써 자리매김 할 수 있었다.

3. 글로벌 브랜드로서의 설빙으로 성장하기 위한 전략적 제언

설빙은 2015년 중국 상해에 1호점을 성공적으로 오픈하며 해외 시장에서 안정적인 운영기반을 마련해 나가고 있다. 최근 중국과 태국 등 아시아 시장이 거대한 잠재 시장으로 확인되면서, 다수의 국내외 커피 전문 기업들이 시장에서 경쟁적 우위를 확보하

기 위해 노력하고 있다. 한국형 디저트 카페를 표방하는 설빙은 카페베네와 망고식스 등 국내 경쟁사들에 비해 후발주자로서 해외 시장에 진출하였다. 후발주자인 설빙은 해외 시장에 진출한 국내 경쟁사뿐만 아니라 글로벌 커피 전문 기업들과 차별화 할 수 있는 전략적 요소를 개발해야 한다. 설빙은 한국형 디저트 카페라는 고유한 브랜드 아이덴티티를 유지하기 위해 표준화된 서비스와 혁신적인 제품을 위해 노력해야 한다. 일례로, 중국과 태국 시장에 진출한 국내 프랜차이즈 기업들은 가맹점의 서비스 품질 관리의 어려움으로 인해 시장 안착에 어려움을 겪고 있다(김명신, 2011). 기업의 서비스 품질은 고객의 만족도와 태도에 영향을 미치며, 결론적으로 기업의 성과를 결정하는 중요한 요소이다(이병호·전인오, 2012). 이에, 현지 직원들을 대상으로 고객응대, 위생, 생산관리 등 지속적인 직무교육과 프랜차이즈 브랜드에 대한 이해를 높이는 워크숍을 추진하여, 현지 가맹점의 서비스 수준을 유지하기 위해 노력해야 한다. 또한 단순히 표준화된 브랜드 콘셉트와 문화 마케팅 전략을 추구하는 것은 쉽게 모방의 대상이 되며, 현지 소비자의 니즈를 충족시키지 못해 외면 받는 브랜드가 되게 할 위험성이 있다. 실제로 한국음식에 대한 중국인들의 선호도는 높으나, 한국브랜드 및 한국문화는 한국문화를 자주 접한 일부 중국인들을 중심으로 전파되어 있는 실정이다(김명신, 2011). 이에, 설빙은 현재 표준화된 제품 구성과 문화 마케팅 전략에서 벗어나서 현지 시장의 특성을 반영한 제품 전략과 문화마케팅 활동을 수립해야 할 것이다. 설빙이 진출한 중국은 남담(南淡), 북함(北鹹), 동산(東酸), 서랄(西辣)(남쪽은 담백하고, 북쪽은 짜고, 동쪽은 시큼하고, 서쪽은 맵다는 뜻)으로 구분할 정도로 지역별로 다양한 요리법과 입맛의 차이를 보인다(김명신, 2011). 지역별, 권역별로 다양한 입맛의 차이와 중국인들의 기호를 반영한 제품을 개발한다면, 시장 점유율을 지속적으로 높여나갈

수 있을 것이다. 더불어, 중국과 태국 등 해외 시장의 사회적 문화적 이슈를 파악하고, 태국과 중국 인구의 높은 SNS 이용률, 매체 별 광고효과의 차이 등 다양한 유통경로를 잘 활용한 문화마케팅 전략이 필요할 것이다. 이렇듯, 설빙이 추구하는 한국 고유의 브랜드 콘셉트와 현지화된 제품 및 문화 마케팅 전략을 적절히 활용한다면 향후 아시아를 대표하는 글로벌 브랜드로 성장해 나갈 수 있을 것이다.

참고문헌

- 강민주(2015), “중국新식품 소비 트렌드에 울고 웃는 기업들,” **KOTRA 산업(상품)·기술트렌드**, 10월.
- 김명신(2011), “중국서 프랜차이즈로 성공하려면 이것만은 유의해라,” **KOTRA 산업(상품)·기술트렌드**, 2월.
- 이병호·전인오(2012), “서비스 품질이 기업성과, 고객만족 및 의도에 미치는 영향,” **한국콘텐츠학회논문지**, 12(1), 275-298.
- Tan, Qun, and Sousa, Carlos M. P.(2013), “International Marketing Standardization: A Meta-analytic Estimation of its Antecedents and Consequences,” *Management International Review*, 53(5), 711-739.