

창조적인 아이디어를 가지고 특화된 분야에서 새로운 사업을 개척한 해외 벤처기업의 성공사례를 소개한다.

로하스의 기업 성공 사례

글 / 김민주 (리드앤리더 컨설팅 대표, www.emars.co.kr)

‘로하스’ 하면 웰빙은 물론이고 ‘웰빙을 넘어서(beyond wellbeing)’ 까지 가야한다. 웰빙 식품 하면 저농약 식품, 유기농 식품, 자연 식품이 생각날 것이다. 하지만 로하스 식품 하면 식품 자체를 떠나서 포장이나 식품 기업의 친환경 미션, 그리고 구매 금액이 일정 퍼센트가 공익 단체에 기부되는 것 같은 식품 이외의 것까지도 연계되어야 한다. 이 글에서는 웰빙 식품은 물론이고 환경과 사회를 중시하는 로하스 기업으로 잘 인식되고 있는 사례들을 살펴보기로 한다. 유니레베에 흡수합병된 벤앤제리, 정크푸드가 아닌 햄버거 가게인 인앤아웃버거, 마지막으로 일본의 모스버거를 들여다 보자.



연계변영을 미션으로 삼은 벤앤제리

미국 동북부에 있는 버몬트 주의 벌링턴에서 중학교 친구였던 벤 코헨(Ben Cohen)과 제리 그린필드(Jerry Greenfield)는 1978년에 버려진 우유소를 개조하여 두 사람의 이름을 따서 벤앤제리 아이스크림을 팔기 시작했다. 창업 초기부터 이 회사는 두 가지를 매우 중시했다. 하나는 가격이 좀 비싸더라도 좋은 재료로 아이스크림을 만들자는 것이었고, 또 다른 하나는 지역사회에 도움이 되도록 사업을 운영하자는 것이었다. 1988년 이 회사가 발표한 미션 성명(mission statement)을 보면 ‘연계 번영(linked prosperity)’이라는 기업 개념이 나온다. 예를 하나 들어 보자. 1990년대 초, 주원료를 제공하는 버몬트 지역의 우유 가격이 대폭락했을 때, 벤앤제리는 축산 농가들을 위해 우유의 납품가격을 오히려 인상하였다. 또한 다른 지역의 축산업자들과 거래를 하지 않고 지역사회에 축산 농가들과 거래관계를 지속적으로 유지하여 벤앤제리가 제품 사명을 얼마나 중요시하고 있는지를 확실하게 보여 주었다. 벤앤제리는 1988년 미션 성명 발표 이전에도 이미 사회공헌 활동을 전개해 왔다. 1985년에는 벤앤제리 재단을 설립하여 세전이익의 7.5%를 지역사회에 환원시켰다. 또 1988년에는 ‘평화를 위한 1%(1% for

Peace)’라는 계획을 실행하여 새로운 비영리 기관의 설립을 지지하고 지원했다. 국방 예산의 1%는 평화를 장려하는 프로젝트나 활동에 쓰여야 한다고 주장하는 ‘평화를 위한 1%’ 단체는 현재 ‘사회 책임을 위한 기업(Business for Social Responsibility)’이라는 이름으로 뉴욕과 샌프란시스코에 사무실을 두고 활동하고 있다. 이를 위해 벤앤제리는 ‘1% for Peace’라는 메시지를 담은 아이스크림을 출시했다. 또한 1990년에는 뉴햄프셔 주에 있는 시브룩 시의 원자력 발전소 설립을 반대하는 성명을 냈으며, 농가보호 캠페인의 차원에서 800번으로 시작하는 농가보존 후원 무료전화번호를 800만 개의 컵에 실어 배포했다. 1991년에는 태양열 사용과 발전을 촉구하는 메시지를 전하기 위해 순회 버스에 태양열 장비를 실어 전국 투어를 하기도 했다. 1992년에는 비영리 아동보호 펀드의 제정을 돕기 위해 적극적인 홍보를 하였고, 국회의원들에게 7만 통의 우편엽서를 보내 이 법안이 무사히 통과



되도록 도왔다.

2000년 벤앤제리는 세계 적인 다국적기업 유니레버사에 인수 되었지만, 유니레버는 벤앤제리의 미션 성명을 지킬 것을 약속하여 벤앤제리는 아직도 지속적으로 사회공헌 활동을 하고 있다. 벤앤제리는 이처럼 자신들의 사업이 사회적 공익과 연계되어 있다는 것을 소비자들에게 알림으로써 직접적인 홍보비용을 들이지 않고서도 회사의 홍보효과를 극대화하고 있다.

매장에 냉동고가 없는 인앤아웃버거

최근 몇 년간 '맥도날드', '버거킹' 으로 대표되는 햄버거 레스토랑 그리고 좀 더 넓게는 미국식 패스트푸드 문화가 집중포화를 받고 있다. 빠르고, 편리하고 가격이 저렴한 대신 질 나쁜 정크 푸드를 사용하여 소비자의 건강을 해치고, 미국식 자본주의를 전 세계에 보급하는 참병으로 취급받고 있기 때문이다.

그런데 이러한 미국식 정크푸드 햄버거에 대한 공격에도 곳곳이 자존심을 지키고, 신선하고 질 좋은 햄버거를 만들고 종업원에게는 임금을 가장 많이 주는 기업으로 존경받고 있는 미국 햄버거 체인이 있다. 바로 1948년에 창립된 인앤아웃버거(In-N-Out Burger)이다.

인앤아웃버거(www.in-n-out.com)는 고객들에게 항상 신선한 재료로 만든 햄버거를 제공하는 것을 원칙으로 한다. 인앤아웃 레스토랑 주방에는 마이크로웨이브 오븐이나 열 램프(Heat Lamp), 냉동고가 아예 없다. 항상 갓 들어온 신선한 재료만을 사용하기 때문이다. 따라서 햄버거용 쇠고기는 항상 신선하고, 감자도 최고급의 것을 사용하여 껍질을 매일 벗긴 다음 식용유를 사용하여 프렌치프라이를 만든다. 그리고 밀크셰이크는 시럽이 아니라 진짜 아이스크림을 사용해 만든다.

이렇게 주방의 음식 처리과정을 소비자에게 투명하게 보여 줌으로써 인앤아웃이 신선한 음식을 제공하고 있다는 것을 더욱 노출하는 기회로 삼고 있다. 고객이 주문을 한 다음에 음식을 만들기 때문에 다른 햄버거 가게에 비해 시간이 많이 걸리긴 하지만, 고객은 시간이 늦다고 전혀 불평하지 않는다. 늦게 나오지만 믿을 수 있는 음식을 먹을 수 있기 때문이다.

신선함을 추구하는 모스버거

일본의 햄버거 시장은 메뉴의 전략에 따라 저가격 추구형, 메뉴의 다양성 추구형, 그리고 신선함 추구형의 세 가지로 나눌 수 있다. 저

가격 추구형의 대표적인 업체가 맥도날드, 다양한 메뉴 추구형이 롯데리아와 퍼스트 키친이라면, 모스버거는 주문을 받고 나서 즉석에서 만들어주는 것을 특징으로 하는 신선함 추구형에 가깝다. 이처럼 1972년에 시작한 모스푸드 사의 모스버거는 상품의 질과 서비스에 큰 무게를 두고 소비자들에게 접근하고 있다.

모스(MOS)는 어떤 의미를 지녔을까? MOS 브랜드는 Mountain, Ocean, Sun의 첫 글자를 따서 자연과 인간에게 한없는 사랑을 담아 봉사하겠다는 의미를 담고 있다. 그럴 정도로 모스버거의 기업 정신은 자연친화적인 성격을 강하게 띠고 있다. 어떤 점 때문에 1972년에 설립된 모스버거가 그동안 36년 동안이나 일본인의 사랑을 받고 있는 것일까?

무엇보다도, 모스버거는 좋은 재료를 고집한다. 고기는 호주 남부의 무공해 지역에서 목초만 먹고 자란 소를 사용하며, 야채는 화학비료나 농약을 전혀 사용하지 않은 미네랄 야채만을 사용한다. 이를 위해 각 지역에는 지정 협력 농가를 만들어 담당자가 책임지고 제품의 질을 유지시키고 있다. 또한 2002년부터는 햄버거 빵을 비타민, 미네랄, 섬유질이 풍부한 맥아로 바꾸었다.

둘째, 모스버거는 애프터 오더 시스템을 유지하고 있다. 모스버거에서는 여타 다른 햄버거 회사들처럼 미리 만들어져 있는 햄버거를 손님들에게 제공하지 않는다.

셋째, 모스버거는 대부분의 햄버거 회사가 A급 입지에 큰 규모의 점포를 소유한다는 상식을 깨고 'B급 입지 소형점포' 개발에 주력했다. 바로 유동인구가 많은 지역에 점포를 세우는 것보다는 품질 좋은 상품과 최대의 서비스로 고객을 모으는 것이 중요하다고 판단했기 때문이다.

넷째, 모스버거는 일본 특유의 맛을 고집하여 모스버거에서만 즐길 수 있는 메뉴를 다양하게 제공하고 있다. 예를 들면, 롯데리아에서 출시되었던 라이스버거는 1990년 모스버거에서 가장 먼저 출시되었던 제품으로, 편의점 메뉴로 정착되었을 정도로 유명하다. 그 외에도, 데리아끼버거, 가루비버거, 가리비버거, 새우버거, 휘사버거 등이 있다. 또한 햄버거 외에도 우롱차, 데리아끼 덮밥, 3~4가지 정도의 푸딩, 메론 소다 등 다양한 메뉴가 있다.

월빙 햄버거에서 보듯이 월빙은 우리 주위에 많이 스며들었다. 하지만 벤앤제리처럼 월빙을 넘어서 로하스 차원까지 간 기업은 우리나라에 그리 많지 않다. 우리나라에 로하스 기업이 많이 생겨나기를 바란다.