

Strategic Management and Competitive Advantage

Case 3-8 Ben & Jerry's

BEN&JERRY'S - JAPAN

- 1997년 가을, 도쿄-

- Seven Eleven 일본본부장 Masahiko Iida와의 회의를 가진 미국의 아이스크림 브랜드 BEN&JERRY'S의 경영진(Perry Odak, Angello Pezzani, Bruce Bowman, Riv Hight)들은 과연 일본 시장에 진출할 것인지 말 것인지에 대해 심각하게 고민하고 있었다. 더 이상 지연하게 되면 1998년 여름 일본 아이스크림 시장의 진입 시점을 놓칠 수 있게 되기 때문이었다. 지난 몇년간 이익이 감소하고 있는 BEN&JERRY'S에게 일본 Seven Eleven과의 계약을 통한 해외 시장 진출은 매출 상승의 기회가 될 것이라는 것을 알고 있었다.

BEN&JERRY'S BACKGROUND:1978 to 1997

- **1978 to 1994 : 개조한 주유소에서 160만불 매출의 기업으로 성장(1/2)**
 - 창업주 : Ben Cohen, Jerry Greenfield
 - Brooklyn school, 20대 중반
 - 1978, Burlington, Vermont의 사용하지 않는 주유소 개조
 - 지방함유율 높고 chunky 들어있는 "Cherry Garcia" 개발
 - 소매점에서 scoop 단위로 pints 판매
 - 1984, Vermont 주주들에게 회사 공개
 - 전국적인 주식 판매를 위해 SEC에 등록 : Ben&Jerry's Homemade, Inc.
 - 주주총회 : 반바지, no tie 차림의 야외 축제로 이루어짐
 - caring capitalism : 상냥한 자본주의
 - 사회적 책임을 다하는 기업이 되기로 결심
 - 세전이익의 7.5% 기부 : HOME (건강위험으로부터 지역구성원 보호), CBL(집없는 사람을 지원)
 - Superpremium 아이스크림 판매
 - 지방함유량 높고(12% 이상, 보통 6~10%) 공기함유량 적음

BEN&JERRY'S BACKGROUND:1978 to 1997

- **1978 to 1994 : 개조한 주유소에서 1억6천만불 매출의 기업으로 성장 (2/2)**
 - 경쟁자 : Haagen-Dazs
 - Haagen-Dazs : 세련된 이미지 vs Ben&Jerry : 멋지고 상냥한 이미지
 - 북동부로 배급 확대 : 마켓 선반 확보의 어려움 깨달음
 - Haagen-Dazs 고발 : 유통업자 이용한 불공정한 압력
 - Greenfield 1인 시위 : What is the Doughboy afraid of?
 - Pillsbury사(Haagen-Dazs 소유)의 마스코트 이용
 - Ben&Jerry의 전국적인 홍보, 법적인 제재 더해져 식료품점 냉동제품 파트에 대한 접근이 보다 자유로워짐
 - 보상정책 : 가장 많은 임금과 적은 임금의 7배 이상 차이 금지
 - 반-기업적 문화 : 모든 직원이 각자의 title 갖도록 함
 - ex) public relations manager : the Info Queen
 - 평범하지 않은 정책으로 인해 지속적 성장
 - 1985, 2nd 생산공장 매입, 3rd 생산공장 설립
 - 1980년대 후반까지 미국 전역에 공급

BEN&JERRY'S BACKGROUND:1978 to 1997

- ◆ **1994 ~ 1997 : 이익 감소에 대한 반응**
 - 1994, 150백만불 매출, 해외시장 진출, 600명이상 직원
 - 쇠퇴의 시작
 - 하겐다즈(44%)에 이은 superpremium 시장 두번째 점유율 보였으나 (34%)
 - 시장점유율 감소
 - 1993, 7.2백만불 순이익 도달후 쇠퇴 시작
 - Cohen 경영, Chiho Lager 사장이 있던 1982~1990 사이 가장 큰 성장
 - 이사회 임원 Chunk Lacy 운영권 잡았으나 창업주만큼의 포부,목표 부족
 - 성장 둔화, 시장점유율 감소 - 기업생존과 사회 기여활동 위협

BEN&JERRY'S BACKGROUND:1978 to 1997

- 1994 ~ 1997 : 이익 감소에 대한 반응(2/2)

- 회사 경영 방식
- 전문적 CEO 고용하지 않음
- 상업적 광고 X, 창업주 특성과 사회적 운동에 따른 명성에 의지
- 기업의 효과성 감소
- 더 이상 희생자의 이미지로 고객의 지원 받을 수 없어짐
- 경영 방식 개선
- 보상정책 완화
- CEO 모집 착수 : CEO가 되고자 하는 이유 100word essay 제출 요구
- 1996, Bob Holland 임명(전직 McKinsey&Co 컨설턴트)
- 18개월 이후 그가 회사를 나갈 때 회사의 쇠퇴 회복되지 않았고
직원들의 사기 낮아짐
- 1997, Perry Odak 임명(Armour-Dial 부회장, Atari Consumer Product 회장)
- 낙농업 목장에서 자란 배경 때문이 아닌, 문제가 있는 회사를
변화시킨 경력으로 인해 선발
- 도전을 좋아하고 안주를 싫어하는 전문 경영자

The Market for Superpremium Ice Cream

- 냉동완제품, 썩기 쉬운 원재료의 운반비용 줄이기 위한 분산의 장점에도 불구하고 주목할 만한 규모의 경제 존재
- 하겐다즈 : 2개 공장에서 생산하는 제품으로 미국 전역에 공급
- Ben&jerry : 3개 공장 보유하고 있으나 절반 정도 운영
- Ben&jerry 와 하겐다즈의 국내 유통 성공 : 슈퍼마켓, 편의점 판매
- Ben&jerry : 163개 scoop shop, 하겐다즈 : 230개 scoop shop
- pints 당 2.89 ~ 3.15불(일반 아이스크림의 2배 이상 가격)
- 수입과 교육 증가할수록 아이스크림 소비 증가한다는 통계적 증거
- 1990년대 중반, Ben&jerry 매출성장 감소, 1994년 적자 발생, 시장 점유율 감소 시작
- 미래의 성장은 새로운 제품과 새로운 해외시장 개척에서 올 것으로 전망

Ben&Jerry's International Sales

- **해외시장 개척**

- 하겐다즈 : 망설임없는 해외시장 개척
 - 7억불 매출 달성(국내매출 4억불)
- Ben&jerry : 해외시장 매출 6백만불(총 매출 174백만불)
- 해외시장 성공에서 하겐다즈가 Ben&jerry 격파

- **Canada**

- 첫 해외진출 : Canada의 주도하에 아이스크림 판매
- 15.5%의 높은 관세와 연간 347ton으로 제한된 수출량 때문에 수출 비실용적
- 1992, 면허를 되팔고 1997년 Quebec에 4개의 매장만을 남기고 철수
- 캐나다의 유제품 시장은 FTA 제정 이후에도 매우 방어적

Ben&Jerry's International Sales

- **Israel**

- Cohen 의 친구 Avi Zinger이 제조권 포함한 license를 가지고, 1988년 이스라엘 시장에서 판매 시작
- 1997, 5백만불 매출
- licensing를 통한 수입은 무시할만큼 적음
- Zinger과 직원들은 품질 유지를 위해 Waterbury 공장에서 훈련받음
- 14개의 Ben&jerry 매장 : 선물, 베이커리, 음료 등 함께 판매
- 슈퍼마켓, 호텔, 음식점 등에서도 판매

Ben&Jerry's International Sales

- **Russia**

- 1990, Iceverk에 최초의 합작회사 설립
- 목표 : 두 나라간의 이해와 의사소통 증대 장려
- 소유권 분할 : Ben&jerry 50%, Intercentre cooperation 27%
Petro bank 20%, Pioneer Palace 3%
- 이익의 절반을 파트너들이 나눠 가짐
- Ben&jerry 는 시설과 know-how 제공, 파트너들은 공장설비와
- 2개의 scoop shop 제공
- 많은 절차에 따른 지연 후 1992.7월 매장 오픈
- Moscow에서도 판매 시작
- 1996, Ben&jerry 는 합작기업 마무리, 설비 무상 제공
- Petrozavodsk에서 아이스크림 계속 생산하나, Ben&jerry 이름 사용하지 않음

Ben&Jerry's International Sales

- **United Kingdom**

- 1994, 영국의 평균이상 수준의 supermarket chain가지고 있는 Sainsbury로 진출
- Cohen과 Sainsbury 중역이 Social Venture Network에서 만나 결정
- 가격, 포장, 성분 등에 대한 아이디어 없음
- 500ml 표준이나 473ml 패키지 선적
- 차별화된 시장에서의 위치 가지게 됨
- 1997년까지 4백만불 매출 달성

- **France**

- 1995, 반대감정을 가지고 프랑스 시장 진입
- 프랑스의 핵 실험에 대한 국제적 항의가 커짐
- 시장진출에 대한 내부적인 비 동의로 인해 마케팅 계획, 지원 등 아무것도 이루어지지 않음
- 1997, 겨우 1백만불의 매출 달성

Ben&Jerry's International Sales

- **Benelux**

- 전략적 계획 없이 진출
- Ben&jerry의 사회공헌 활동에 감명받은 부유한 한 개인의 요청에 의해 이루어짐
- 1997, 3개 매장 open, 매출액 287,000불에 불과
- 제품의 명성을 이용해 supermarket과 편의점 판매할 수 있는 전망 가지고 있었음

- **Ben&jerry의 해외시장 진출**

- 몇몇 나라의 시장에 기회주의적으로 진출
- 이사회 합의, 본사 간부들이 참여한 포괄적인 계획 없었음
- 미국내에서 양식화된 마케팅 계획 개발한 경험 없음
 - 해외시장 진출 위한 마케팅 광고 포함한 경영능력의 부족
- 1997, Ben&jerry는 해외시장에서 총 매출의 3% 달성
- 하겐다즈의 국내 시장점유율 따라잡는 동안 하겐다즈는 빠른 속도로 해외시장에서 발전함
- 국내 시장에서의 쇠퇴는 해외시장에서의 기회를 주의깊게 고려하는 동기가 됨

Focus on Market Opportunities in Japan

- **일본 Superpremium 아이스크림 시장 배경(1/3)**

- 1994-1996, 전문CEO 처음 고용한 이후 해외시장 진출을 위한 전략 개발
- 일본시장에서의 기회 연구
- 세계 두번째 규모의 아이스크림 시장 : 연 매출액 45억불
- 거대한 시장의 단점: 매우 복잡한 유통 체계, 해외 제조업자에게 커다란 장벽
- 경쟁자 : 하겐다즈 10년전 일본 진출하여 발판 마련
Superpremium 아이스크림 공급하는 6개의 일본회사 존재
- 일본시장 특징
 - 다양한 스타일과 맛의 높은 품질 제품 요구
 - 동물성 식품 섭취 경향으로 변화 진행중
 - 1994년까지 1인당 연간 우유 소비량 42kg(미국 103kg),
 - 치즈는 미국의 1/10 소비
 - 2차대전 이후 상업적 유제품 판매 시작
 - 1950~1980, 일본 수입 증가 - 동물성 식품과 가정용 냉장고 보급 증가

Focus on Market Opportunities in Japan

- **일본 Superpremium 아이스크림 시장 배경(2/3)**

- 하겐다즈의 일본시장 진출 성공사례
 - 전량 수출 → 현지 공장 생산
 - scoop shop의 25% 매출
 - 아이스크림 bus 운영
- Borden의 일본시장 진출 실패사례
 - 1971, Meiji Milk와 합작, 큰 성공
 - 1991, joint 끝난 후 효과적인 유통업자 확보 어려움
 - single cup 판매 트렌드를 따르지 않음
 - 유통업자들의 제품 가격 인하로 하위의 이미지 고정
 - 2년동안 2/3 이상 매출 감소, 일본시장 철수
 - single serving(120ml) 인기 : 총 매출의 45%
 - 편의점 판매량 증가 : 총 매출의 25% 이상

Focus on Market Opportunities in Japan

- **일본 Superpremium 아이스크림 시장 배경(3/3)**

- Ben&Jerry의 전 세계 총 매출액 150백만불
- 하겐다즈 : 일본내 매출액만 300백만불로 추정
- 큰 규모의 회사 5개 경쟁중(Gilco, Morigana...)
- 회사 생산라인 중 하나인 아이스크림 매출에서 Ben&Jerry의 3~4배

- 일본시장 진출을 위한 2가지 문제
 - 사회적 책임이란 컨셉과 자선활동이 일본에서 이질적임
 - 이미 진출했던 많은 해외시장에서의 국제적 성공 부족

Focus on Market Opportunities in Japan

- **일본시장 option에 대한 새로운 시각**

- 1997,2월 Iida와의 만남 : 일본시장 option에 대한 심사숙고 동기 유발
- internationa director 고용 : Angelo Pezzani
- Pezzani 의견 : Yamada option이 가장 유력
 - 도미노 피자 성공을 통한 능력 입증
 - 피자 배달 메뉴에 아이스크림 메뉴 추가 제공하고 있음
 - Ben&jerry 제품의 마케팅, 판매에 있어 전적인 통제권 갖게됨
- Yamada 와 협상 지속, 7-eleven option에 대한 지속적 연구 결정
- 7-eleven과의 회의 대비 Rivington Hight 고용
 - U.S intelligence service에서 일본에 대해 공부
 - 일본여성과 결혼, 30년간 일본 거주
 - 일본수출제품 미국내 생산 결심 : 노동력, 원재료 비용 감소
 - 22.3% 관세와 선적 비용 감안해도 비용 절감됨

Focus on Market Opportunities in Japan

- **Seven-Eleven option의 세부사항에 대한 고민**

- 7-eleven option

- 일본내 7000개의 편의점 보유
- 여러단계 유통업자 거치지 않으므로 비용감소 효과
- 감소한 비용만큼 환율변화에 있어 융통성 확보 가능
- 일본내의 독자적 브랜드 구축 어려움
- 포장 사이즈 변경(473ml→120ml)에 따른 비용 발생
 - 디저트 문화 정착되지 않아 작은 사이즈 아이스크림 많이 팔림
 - 생산시스템 재디자인, 새 기계 도입 2백만불 비용 발생
 - 아이스크림에 들어가는 chunk도 작게 만들어야 함

- 7-eleven의 직접 포장 요구

- Ben&jerrr 의 사진과 독특한 글자 변경 요구
- 소비자 혼란발생 우려

- 가격 인하 요구

- 하겐다즈보다 낮은 가격 책정 요구
- 미국내 하겐다즈보다 높은 가격 책정과 대비

Focus on Market Opportunities in Japan

- **1998 일본 여름시장 진출을 위한 접근**

- Yamada option

- 일본에서의 Ben&jerry 제품 마케팅, 판매에 대한 전적인 통제권
- 브랜드 소개, 출시, 판매, 유통의 모든 과정 책임 : 로열티 지급
- 생소한 시장에서의 전문성 확보 용이 : 안정적인 시장 진입 가능
- 냉동제품에 대한 충분한 지식, 기업정신과 마케팅 노하우 보유
- 도미노 피자 메뉴에 아이스크림 추가하여 소비자 반응에 대한 시장정보 수집 가능
- Yamada option을 통한 구체적 이익, 시장개척 계획에 대한 정보 없음
- 의견 조율 진척된 후 사업전망 가능

- 7-eleven option

- 즉시 시장출시 가능하지만 다른 유통채널 확보에 도움되지 않음
- 7-eleven 매장에서 하루 6cup 이상 판매되어야 이윤 창출 가능 예상
- 전체 아이스크림 매출의 10%에 해당
- 일본 내 인지도 낮고 마케팅 활동할 여유자금 없다는 점 고려,
- 7-eleven의 판매 촉진 노력에 의존할 수 밖에 없음

Focus on Market Opportunities in Japan

- **1998 일본 여름시장 진출을 위한 접근**

- 일본시장 진출 포기

- 1997 아시아 경제 상황 열악
- 경제상황 호전되지 않을시 Vermont에서 일본까지 아이스크림 수출하는 것은 수익성 좋은 사업이 아님
- 달러 당 엔화환율 120엔으로 하락 : 선적비용과 7-eleven 이익 충족할만한 수익 가능
- 경제상황 악화로 160엔으로 오를시 일본내 현지 생산하는
- 하겐다즈와의 가격경쟁에서 뒤쳐질 위험

Ben&Jerry's choice

- **7-ELEVEN을 통한 일본시장 진출!**
 - 7-ELEVEN을 선택하게 된 이유
 - 7000여개의 점포 - 강력한 유통망
 - 일본에서의 superpremium 아이스크림 수요 증가
 - scoop shop이 아닌 미리 포장된 편의점 판매 선택
 - 2001년 일본시장에서 철수
- **Ben&jerry's의 한국시장 진출**
 - 2002년 1월 9일 강남
 - 주)스쿠퍼스 : 벤앤제리 아이스크림의 국내 독점수입 판매
 - 강남, 종로, 목동