

2005

연구보고서

세계 식품유통 시장의 최근 동향

농협조사연구소

〈연구자〉

선임조사역 : 김 영 일(kyill@nonghyup.com)

계 장 : 조 지 연

계 장 : 박 재 형

계 장 : 박 미 옥

계 장 : 김 란

계 장 : 박 언 희

전화 번호 : 02-2131-4469

머 리 말

오늘날 식품소비의 유형은 과거의 획일적인 소비행태를 탈피하여 소득수준별, 연령대별, 라이프스타일별로 더욱 다양화·복잡화되어 가고 있습니다. 이러한 상황에서 소비자들은 식품의 양보다는 질을 중시하며 건강과 안전에 대한 관심이 크게 고조되는 추세입니다.

소비자의 끊임없는 구매패턴 변화는 세계 식품회사들에게 많은 영향을 미쳤습니다. 과거의 무분별한 확장전략에서 탈피하여 명확한 목표설정과 합리적으로 투자하는 전략을 취하게 되었습니다. 특히 소비자의 요구에 대응하기 위해 소매업체와의 제휴를 확대하거나 현지 직접투자 방식을 통해 신규시장을 활발히 개척하고 있습니다. 또한 소비자의 다양한 요구에 맞는 제품을 지속적으로 공급하기 위해 생산자와 소매업체간의 고도로 통합된 공급체인망을 구축해 오고 있습니다.

이 자료는 미국 농무부(USDA)가 발간한 연구보고서를 번역하여 정리한 것입니다. 세계 식품시장을 형성하는 요인, 시장의 변화가 농식품 공급망체계와 세계 식품제조업체들에게 미치는 변화들을 선진국과 개발도상국의 사례를 들어 자세히 소개하고 있습니다.

아무쪼록 이 자료가 역동적으로 변화하고 있는 세계 식품시장의 변화를 이해하고 이를 통해 새농촌 새농협운동의 핵심과제로 추진되고 있는 농협 도매전담 조직이 신규고객 발굴, 공급체인망 구축 등 생존전략을 도출하는데 많은 도움이 될 수 있기를 바랍니다.

2005년 12월

농협조사연구소장 김 재 복

< 미국 농무부 경제조사국(ERS) 발간 연구보고서 원문 목록 >

1. "Factors Shaping Global Food Markets" : Mark Gehlhar and Anita Regmi
2. "Demand for Quality Drives Changes in Food Supply Chains" : Robert P. King and Luciano Venturini
3. "Retail Sector Responses to Changing Consumer Preferences- The European Experience" : Jean-Marie Codron 외
4. "Supermarket Expansion in Latin America and Asia-Implications for Food Marketing Systems" : Thomas Reardon 외
5. "Global Food Manufacturing Reorients To Meet New Demands" : Chris Bolling and Mark Gehlhar

* 자료 출처 : www.ers.usda.gov.

목 차

< 요 약 >	9
제 1 장 세계 식품시장을 형성하는 요인들	11
제 2 장 시장의 변화가 농식품 공급체계의 변화 초래	29
제 3 장 소비자 선호 변화와 식품 소매업체의 대응 - 유럽의 사례 -	45
제 4 장 라틴 아메리카 및 아시아 지역의 슈퍼마켓 급성장과 식품 유통구조와 연관성	61
제 5 장 새로운 시장환경에 직면한 세계 식품제조 업체들의 변화	81

요 약

1. 연구 목적

- 소비자 선호 변화가 세계 식품유통 시장에 미치는 영향 고찰
- 국가별 시장변화에 따른 농식품 공급체계의 변화 사례
- 새로운 시장환경에 직면한 세계 식품유통업체들의 변화 분석

2. 주요 내용

□ 소비자 선호 변화 및 소매업체 대응 : 유럽의 사례

- 식품을 선택시 안전성, 품질, 건강성 및 편의성에 대한 고려는 물론 친환경적 여부 등 식품생산의 과정성을 요구
- 고품질 안전 식품으로 평가받는 소매업체의 자사브랜드가 지속 성장
- 세계적인 식품공급 체인 구조, 국제 마케팅 및 식품품질 기준에 영향

□ 세계 식품시장의 변화 : 선진국과 개발도상국 비교

- 세계 식품판매의 40% 이상이 요식업계를 통하며 특히 선진국에서는 전체 식품판매의 대부분을 차지하나 개발도상국은 거리상점이 주도
- 선진국들이 전체 음식 소비량의 절반 이상을 포장식품으로 소비하고 있는 반면, 대부분의 개발도상국은 전체 소비량의 1/3 수준에 불과
- EU, 미국, 일본은 2002년 전 세계 포장식품 소비량의 60% 차지
- 세계 식품시장의 중심이 선진국에서 개발도상국으로 확대되면서, 현지 선호에 맞춰 현지에서 직접 식품을 가공하거나 포장하는 경향이 증가

□ 식품 유통구조의 변화 : 개발도상국 사례

- 외국 자본의 유입으로 슈퍼마켓이 급성장하여 중상류층의 한정된 틈새 시장 개념에서 빈곤층의 식품시장에까지 확산
 - 라틴 아메리카 상위 5개국의 슈퍼마켓 체인은 전체 슈퍼마켓 매출의 65%를 차지(미국 : 40%, 프랑스 : 72%)
- 각 점포별로 상품을 구매하던 방식에서 한 구역이나 지방, 또는 해외에 있는 여러 점포에 상품을 공급하는 중앙 집중화된 분배구조로 변화
- 전문 도매상과 세계 각자의 생산자 연합을 통해 연중 안정화된 농식품 공급체계를 구축
 - 도매상 Hortifruti : 중앙 아메리카 소매점의 농식품 전문 공급업체로서 농업인에게 공급받은 청과물을 “Hortifruti” 개별상표를 부착 공급
 - Global Berry Farms : 미국과 칠레 협동조합의 합작투자로 설립되어 블루베리, 딸기 등 모든 장과류를 미국과 유럽의 소매업체에 공급

□ 세계 식품제조업체들의 변화 : 다국적 식품유통회사

- 식품회사들은 다양한 소비자의 요구에 대응하기 위해 소매업체와의 제휴를 통해 시장에 진입하고 개발도상국 시장을 활발히 개척
 - 고품질 제품에 대한 소비자의 욕구가 높아지는 상황에서 자신들이 경쟁력을 가진 분야의 시장 점유율을 유지 또는 높이기 위해 노력
 - 세계 시장에서의 경쟁우위 확보를 위해 생산자를 비롯한 공급망의 완전한 통합이 이뤄지는 유연한 조직구조 유지를 위해 노력
- ※ 올바른 사업 결정과 적절히 통합된 규모의 포트폴리오가 뒷받침되는 경우 협동조합은 세계 식품산업에서 가장 적합한 경영체계

제 1 장 세계 식품시장을 형성하는 요인들

목 차

I. 서 론 - - - - -	13
II. 세계 식품시장의 변화된 행태와 규모 - - - - -	13
III. 변화하는 소비자 - - - - -	21
IV. 새로운 시장에서 늘어나는 수요에 대응하기 위한 다양한 전략들 - - - - -	24
V. 요약 및 결론 - - - - -	27

※ 이 글은 「Factors Shaping Global Food Markets : Mark Gehlhar and Anita Regmi」를 번역 정리한 것임

I. 서 론

오늘날 소비자들은 고부가가치 식품 섭취 등 과거에 비해 질 높은 식품을 보이고 있다(Regmi,2001;Rosegrant et al.,2001). 이러한 변화는 그동안 고부가가치 식품들의 교역을 빠른 속도로 증가시켜 왔다. 하지만 최근 들어 세계 식품 교역 패턴은 다시 변화하고 있으며, 무역에서 고부가가치 식품, 특히 가공식품이 차지하는 비중은 감소하고 있다.

보다 풍요로워지고, 선택의 폭이 넓어진 소비자들은 지속적으로 더 다양하고 질 높은 상품들을 원하고 있으며 세계 식품산업은 이들의 요구를 만족시키기 위해 점점 더 복잡해지고 있다. 그러므로 단지 하나의 식품만을 생산하는 기업은 글로벌 시장에서 더 이상 경쟁력을 가질 수 없다. 소비자들은 그들의 소득 수준과 지역 문화 선호도에 맞는 다양한 상품들을 원하고 있기 때문이다. 이렇게 다양한 요구들이 산재한 시장에서 성공한 현지 기업들이나 글로벌 기업들을 보면 그들은 현지 소비자들의 입맛과 선호도를 만족시키기 위해 매우 섬세한 기술과 사업 활동을 병행하고 있다.

II. 세계 식품 시장의 변화된 형태와 규모

식품은 소매점, 또는 호텔이나 레스토랑 같은 요식업계 등을 통해 판매된다. 요식업계에서 팔리는 식품을 포함하여 2002년 세계 식품 판매량은 4조 달러에 달한다. 세계 식품판매의 40%이상은 요식업계를 통해 이루어지며, 앞으로는 요식업계를 통한 식품 판매가 소매점을 통한 판매량을 앞서게 될 것이다. 편리함에 대한 소비자들의 욕구는 비단 선진국에만 국한된 것이 아니다. 개발도상국에서도 이러한 편리함에 대한 욕구는 점차 빠르게 증가하고 있으며, 이는 패스트푸드 사업 분야를 보면 쉽게 알 수 있다.¹⁾

식품 사업은 국가나 지역을 뛰어 넘어 한 마디로 정의하기 어렵다. 또한 일정한 형태로 판매되지 않기 때문에 세계 식품 시장의 실제 규모를 정확히 측정한다는 것도 어려운 일이다. 식품이 제공 되는 서비스 형태도 매우 다양하기 때문에 여러 나라 사람들에서 통용될 수 있는 신뢰할 만한 정보를 얻는다는 것은 매우 어렵다. 가령, 선진국에서는 요식업이 전체 식품 판매량의 대부분을 차지하고 있고, 점차 증가하는 추세인 반면, 개발도상국에서는

1) 세계은행은 2000년 GNI계수가 \$9,266 이상을 고소득 국가, \$2,996~\$9,266를 중상위소득국가, \$756~\$2,995를 중저소득국가, \$756이하를 저소득국가로 분류하였다. 저소득부터 중소득까지의 국가가 일반적으로 개발도상국으로 분류된다.

노점 상인들에 의해 만들어지는 음식이나 즉석 식품 등을 포함하여 많은 식품들이 거리 상점을 통해 판매되고 있다.

< 세계 식품 판매 현황(2002년) >

(단위: 십억달러)

	소매점	요식업계	전체
신선식품	531	382	913
가공식품	1,762	1,420	3,182
포장식품	1,148	828	1,976
음료	614	592	1,206
알코올음료	316	422	729
하드링크	53	12	65
소프트드링크	245	167	412
전체	2,293	1,803	4,096

자료: Euromonitor

요식업계 판매를 제외한 소매 시장에서의 판매는 식료품 상점에서 얻은 데이터를 통해 국가 간 비교가 가능하다. 그러나 이러한 데이터만을 이용해 전체 식품 판매량을 완벽히 조사하는 것은 불가능하고, 개발도상국에서는 더욱 그러하다. 비록 개발도상국내에 슈퍼마켓이 점차 증가하고 있지만, 이용 가능한 식품 판매 데이터들은 개발도상국 시장의 실제 규모보다 작게 나타낼 수 있다. 그럼에도 불구하고, 다른 대안 데이터의 부족으로 이 연구는 전 세계에 걸쳐 식품군에 관한 다양한 자료를 가지고 있는 상업 벤더 업체인 Euromonitor를 통해 수집된 소매 판매 자료를 기초로 하고 있다.

소매 시장에서의 식품은 신선식품(5,310억 달러)과 가공식품(1조 7천억 달러)으로 나뉘어 지며 가공식품은 다시 포장식품(1조 1천억 달러)과 음료부분(6,410억 달러)으로 나뉘어 진다. EU, 미국, 일본과 같은 고소득국가들은 2002년 전 세계 포장식품 소비량의 60%이상을 차지하고 있다. 선진국들이 전체 음식 소비량의 절반 이상을 포장식품으로 소비하고 있는 반면, 대부분의 개발도상국들은 전체 음식 소비량의 1/3 혹은 그 이하를 소비하고 있다.

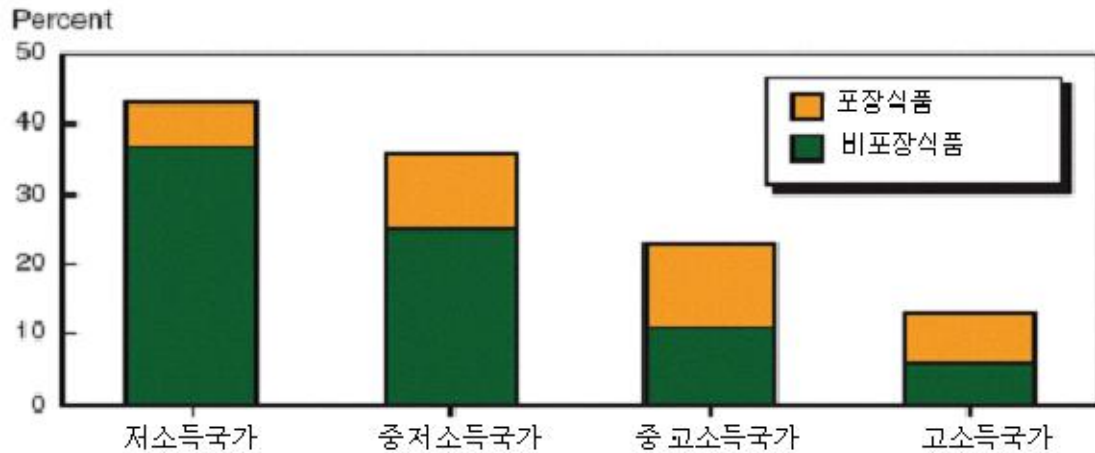
* 유로미터 데이터 *

이 장에서는 세계 식품 시장 데이터들을 위해 국제적인 상업벤더인 유로미터(Eurometer International)를 사용하였다. 상품이나 브랜드에 대한 유로미터 데이터들은 각국의 통계청이나 국제 관련 기구들, 제조업체, 소매업체, 등을 통해 약 70여개의 국가들로부터 얻어졌으며, 이러한 자료들은 세계 각국 제품들의 비교를 위해 유로미터에 의해 다시 표준화 되었다. 유로미터 데이터는 또한 부가가치세뿐만 아니라 도매업자, 유통업자, 소매상들을 포함한 세계 식품의 가격 인상을 포함한다. 비교 항목은 일인당 지출 비용 성장과 제품의 하락세를 기준으로 만들어 졌다. 회사와의 거래 인터뷰는 공급망의 전 단계에서 이루어졌으며 만약 변칙적인 현상이 나타나면, 관련 국가들 사이에서 이 문제를 해결하기 위해 별도의 연구가 이루어졌다. 게다가 70여개국의 나라로부터 얻은 상세한 자료들은 공식적인 데이터들을 얻기 힘든 나라들에게 통계적 모델을 제공해 주었다. 이러한 모델 수치는 그러한 국가들에서 인구, 소비자의 지출비용, 국내 총생산, 음식가격, GINI 계수, 구매력 등을 기초로 한 통합적인 현지 수치를 산출하기 위해 사용되어진다. 예를 들어, 정확한 수치를 찾는 것이 불가능한 아프리카나 중동 지역의 많은 국가들에서 포장식품의 소매 판매를 기초로 한 모델 데이터가 사용가능하다.

< 유로미터에 의해 제공된 식품 카테고리 >

Sectors	Products	Subproduct (>1bu, examples below)
Alcoholic drinks	Beer Wine Spirits Flavored alcoholic beverages (FAB)	Lager Still red wine Whiskey Wine-based drinks
Hot drinks	Instant coffee Tea Other drinks	Instant coffee Green tea Chocolate-based hot drinks
Soft drinks	Carbonates Fruit/Vegetable juice Bottled water Functional drinks Ready-to-drink (RTD) concentrates RTD tea	Cola carbonates Nestle Carbonated bottle water Sports drinks Powder concentrates Carbonated RTD tea
Packaged foods	Confectionery Bakery products Ice cream Dairy products Savory snacks Snack bars Meal replacement drinks Ready meals Soup Pasta Noodles Canned food Frozen food Dried food Chilled food Oils and fats Sauces, condiments Baby food Spreads	Chocolate confectionery Breakfast cereals Take-home ice cream Yogurt Tortilla chips Energy bars Slimming drinks Frozen ready meals Instant soup Canned pasta Instant pasta Canned beans Frozen potatoes Rice Chilled processed meat Olive oil Soy based souces Milk formula Jams and preserves

〈 2002년 전체 식품 소비량에서 포장식품이 차지하는 비중 〉



주 : 세계은행에 따르면 고소득 국가는 9,226달러이상, 중고소득 국가는 2,996이상 9265달러 이하, 중저소득 국가는 756달러 이상 2,995달러 이하, 저소득 국가는 755달러 이하로 분류

자료 : Euromonitor

또한 대부분의 나라들에서 포장식품은 전체 가공 식품의 약 3분의 2를 차지하고 있으며, 알코올음료나 소프트드링크, 그리고 핫드링크가 약 3분의 1을 차지하고 있다. 포장식품 판매량은 소득수준에 따라 나라마다 다양하다.

〈 포장식품의 연간 소매 판매 성장률 〉

(단위 : 1달러, %)

소득수준에 따른 국가분류 (일인당국민 소득 : 2000)	일인당 소매 판매액('02)	총소매 판매 성장률		일인당 소매 판매 성장률	
		'96~'02	'02~'08	'96~'02	'02~'08
고소득 ($\geq 9,266$)	979	3.2	1.7	2.5	1.1
중 고소득 (2,996-9,265)	298	8.1	4.0	6.7	2.8
중저소득 (756-2,995)	143	28.8	4.4	28.1	3.8
저소득 (< 755)	63	12.9	6.1	11.9	5.3

주 : 국가 분류는 세계은행 자료를, 소매 판매량은 포장식품을 기준으로 함

자료 : Euromonitor, 2003

소매 판매량에서 보는 바와 같이, 시장규모는 고소득 국가들이 훨씬 크지만, 시장성장 속도는 일반적으로 개발도상국들이 훨씬 빠르다. 개발도상국들에서는 기름(oils), 지방(fats), 건조식품(dried food), 그리고 유제품(dairy

products) 등이 강한 성장세를 보이고 있으며, 꽤 큰 시장 규모를 차지하고 있다. 또한 아침 식사대용 씨리얼 시장은 몇몇 개발도상국에서 두, 세 자리 숫자의 판매 성장율을 보이고 있다.

〈 소매 판매 시장 규모와 선택된 식품 아이템의 성장 〉

(단위 : 백만달러, %)

시장		소매 판매액(2002)					연평균 성장률(1998~2003)				
		오일	씨리얼	즉석식품	건조식품	유제품	오일	씨리얼	즉석식품	건조식품	유제품
고 소득	프랑스	2,294	646	2,924	1,085	14,733	1.3	5.0	4.8	1.5	3.8
	독일	2,413	711	1,986	1,969	13,798	-1.7	0.4	3.4	2.2	3.2
	일본	2,731	30	11,573	22,510	18,801	-1.8	2.2	4.9	-1.5	0.9
	싱가폴	35	17	22	139	134	2.2	10.0	3.6	3.6	4.7
	영국	1,997	1,999	6,172	1,215	10,239	1.1	1.0	5.9	3.5	1.8
	미국	4,673	9,476	17,278	9,965	46,969	-0.1	1.3	5.8	1.4	3.8
중 · 고 소득	브라질	2,559	117	203	3,369	7,106	24.0	8.9	17.3	16.1	13.4
	칠레	250	48	10	217	747	1.0	10.3	4.0	-0.2	3.7
	체코	443	19	201	221	1,427	0.8	12.4	10.8	11.3	4.4
	헝가리	319	40	124	378	1,206	6.9	16.2	10.2	7.9	8.6
	멕시코	1,105	1,008	36	1,757	7,393	9.6	14.6	13.8	20.8	9.8
	남아프리카	964	144	196	637	1,404	10.4	4.0	3.3	7.9	6.2
	한국	782	141	24	3,936	2,608	4.9	9.2	5.0	4.6	4.1
터키	2,097	27	33	447	4,692	1.5	2.2	-1.1	-1.8	3.0	
중 · 저 소득	불가리아	142	6	4	60	348	2.9	14.5	5.0	4.4	5.1
	중국	1,576	-	665	4,615	4,479	11.2	-	2.9	10.4	15.4
	콜롬비아	909	58	20	754	3,266	5.6	11.0	8.9	11.0	13.3
	모로코	697	1	1	98	705	3.5	16.1	5.1	5.1	5.9
	필리핀	492	23	30	305	571	8.0	12.0	4.8	12.0	11.0
	루마니아	270	6	3	169	652	29.4	27.8	34.6	37.3	27.3
	러시아	3,095	207	618	1,543	3,790	-3.6	2.5	9.3	-3.8	1.8
저 소득	인도	1,466	16	-	437	1,245	5.5	11.7	-	10.6	9.8
	인도네시아	404	20	12	1,944	895	6.7	10.8	9.5	3.8	14.8
	우크라이나	1,177	9	33	457	651	19.6	20.7	12.5	12.6	10.4
	베트남	208	0.2	-	96	156	14.7	182.0	-	30.6	10.6

자료 : Euromonitor, 2003

즉석 식품은 선진국 식품 시장에서 가장 빠르게 성장하는 분야 중 하나이다. 하지만, 선진국들은 시장이 이미 어느 정도 안정되어 있기 때문에 가공 식품의 소매판매가 개발도상국보다는 느린 속도로 증가하고 있다. 반면, 아침식사대용 씨리얼은 의외로 프랑스나 싱가포르에서 증가하고 있다. 이처럼 즉석 식품의 성장 속도는 상승하는 반면, 식사 준비에 필요한 식품들, 예를

들어 오일이나 지방 그리고 건조식품 등은 많은 고소득 국가들에서 마이너스 판매 성장을 보이고 있다.

동유럽에서는 1990년대부터 가공식품의 소매 판매가 빠르게 성장하고 있다.²⁾ 이러한 성장은 소비자와 식품제조업자들 모두가 추구한 서구화의 결과로 다국적 기업과 서구 브랜드사의 제품들이 눈에 띄게 증가하고 있다. 동시에, 동유럽 소비자들은 건강에 이로우면서도 편리한 식품을 찾는 등 점점 더 복잡한 소비 욕구를 보이고 있다. 특히 체코나 헝가리 소비자들은 영양 집약적이고 지방이 적은 음식, 예를 들어 요구르트나 특별한 음료수 같은 식품들에 대한 소비를 늘려가고 있다. 활기 있고, 바쁜 라이프스타일을 가진 전문가들이나 기업가들은 간단한 씨리얼이나 스낵 그리고 즉석식품들을 선호한다. 또한 이 지역에서는 캔에 들어 있는 음식이나 냉동피자, 그리고 건조스프들의 판매가 높다. 건조식품, 특히 파스타나 다른 면 종류 식품은 이들 지역의 소매 시장에서 가장 눈에 띄는 성장세를 보이는 제품 중 하나이다. 이와 함께 몇몇의 동유럽 국가들은 일부 시장을 목표로 특화된 상품을 개발하는 외국 투자 기업들 덕분에 고부가가치의 가공 식품을 소비할 수 있게 되었다.

라틴 아메리카나 아시아 개발도상국에서의 소매 식품 판매는 동유럽의 양상과 비슷한 형태로 나타하고 있다. 다만, 중국이나 베트남 같은 일부 국가들에서 다국적 기업의 소매분야가 작은 비중을 차지하고 있고, 몇몇 지역에서 포장식품의 판매가 과도기적인 초기 단계에 있다. 반면, 라틴 아메리카 국가들의 부유층은 동유럽에서처럼 시간 절약 식품이나 건강에 좋은 식품들을 선호한다. 브라질에서는 저지방 요구르트나 냉동고기, 냉동 음식제품들이 매우 인기 있는 반면, 콜롬비아에서는 식사대용 음료수가 매우 빠르게 성장하고 있다. 라틴 아메리카 소비자들은 다양한 전통 음식의 맛을 개발하고 있으며, 빠르게 조리되는 파스타나 포장 음식도 이 지역에서 잘 팔리고 있다.

소득이 증가함에 따라 다양한 식품에 대한 요구도 함께 증가하는 것처럼, 부유한 나라일수록 소매점에서 더 많은 종류의 제품들이 팔리고 있다. 가령, 멕시코에서는 상위 5개의 품목이 전체 소비 판매량의 71%를 차지하고, 인도에서는 74%를 차지하는 반면, 미국은 48%, 영국은 47% 수준이다. 이 상위 다섯 개의 식품은 빵, 유제품, 설탕류, 탄산음료, 냉동식품이다.

점차 품질 좋고 간편한 식품이 선호되면서, 소비되는 식품 종류도 국가의 소득 수준에 따라 다르게 나타난다. 가령, 미국이나 영국에서는 즉석식품이

2) 러시아는 제외, 러시아의 소매 판매 경향은 고소득국가와 유사하다.

전체 소매 판매량의 4%를 차지하고 있지만, 멕시코에서는 0.06%, 중국에서는 0.55%, 그리고 인도에서는 0%를 차지하고 있다. 반대로 중간단계의 음식, 예를 들어 기름이나 지방은 고소득 국가 전체 소매 판매량의 2% 미만(미국 0.79%)인데 반해, 인도는 7%이상, 인도네시아는 13% 그리고 대부분의 개발도상국에서는 5%이상이다.

소프트드링크와 음료분야의 트렌드 변화는 종종 고부가가치 상품을 살 수 있는 소비자들의 능력을 보여 주는 지표가 된다. 예를 들어, 개발도상국들의 물질적 풍요는 소프트드링크의 소비량을 증가시켰으며, 소비자들의 가공식품 구매 능력을 증가시켰다. 실제로 음료 분야에서의 해외직접투자(FDI, foreign direct investments)는 지역 식품 산업의 지표로 활용 된다(Bolling,2002). 소프트드링크 시장은 전 세계적으로 성장세에 있으며, 동유럽과 아시아에서는 더욱 큰 성장세를 보이고 있다. 필리핀은 약12%, 인도네시아는 22%의 연간 성장률을 보이고 있는 등 동아시아에서 특히 더 크다. 그러나 독일이나 싱가포르의 각각 3%, 5% 수준으로 소프트드링크 시장 성장률이 다소 느린 편이다. 선진국에서 탄산음료시장은 건강 음료를 찾는 소비자들이 늘어남에 따라 3% 혹은 그 이하의 현저히 낮은 성장률을 보이고 있다. 이처럼 소프트드링크의 판매 성장 데이터는 미래 가공식품의 성장 전망을 가늠케 해준다.

고소득 국가들이 전체 가공식품의 60%를 소비한다 할지라도 이 국가들의 시장은 이미 안정되어 있어서 미래 성장 잠재력은 한정되어 있다. 실제로 선진국에서의 식품소비성장은 일인당 식품 소비량에 기인한다기보다는 낮은 인구 증가율에 의해 더 많은 영향을 받는다. 반대로 개발도상국들은 인구성장률뿐만 아니라 일인당 식품 소비량도 증가하고 있기 때문에 미래 식품 성장의 대부분을 차지하게 될 것이다. 또한 식습관 향상으로 개발도상국에서는 2020년까지 지금보다 2배 이상 많은 양의 고기를 소비하게 될 것이며, 다른 고부가가치 식품에 대한 수요도 함께 증가할 것이다.

고소득 국가들에서 포장식품의 소매 판매가 매년 2~3% 증가하는 반면, 중상위의 소득 수준을 보이는 국가들은 7%, 중하위의 소득 수준을 보이는 국가들은 28%로 개발도상국들의 포장식품 판매 성장 폭은 매우 크다. 중간 소득 단계에 있는 국가들의 급격한 성장은 주로 동유럽 국가들, 가령 루마니아, 폴란드, 헝가리와 같은 국가에서의 판매량이 매우 크게 증가한 것에 기인한다. 이러한 국가들의 판매 수준은 이미 적정 수준까지 도달했기 때문에 앞으로 포장식품의 판매세는 다소 둔화될 것으로 예상되지만, 차츰 고소득 국가들의 소매 판매 수준까지 도달할 것으로 보인다. 소프트드링크나 음료

부분에서의 소매 판매량에서 보는 것처럼, 동유럽에서의 포장식품 판매 저하는 동아시아의 판매 성장에 의해 상쇄될 것으로 전망된다. 중국, 태국, 필리핀, 인도네시아, 베트남 그리고 인도는 향후 5년간 포장식품 소매 판매에서 가장 빠른 성장을 보일 것으로 예상된다.

〈 소프트드링크의 소매 판매량 〉

(단위 : 백만리터, %)

시장		2002 판매량	탄산음료비율	'97~'02 연간평균성장률	
				총음료	탄산음료
고소득	프랑스	12,755	17.4	4.4	2.4
	독일	18,920	31.2	2.4	2.9
	일본	16,885	16.3	4.5	1.0
	싱가폴	448	41.2	4.9	-0.9
	영국	10,031	57.3	3.6	1.9
	미국	91,286	66.0	3.1	1.4
중고소득	브라질	16,630	71.8	5.9	2.5
	칠레	1,762	85.2	2.4	1.9
	체코	2,524	33.3	10.7	8.0
	헝가리	1,561	44.1	7.0	1.6
	멕시코	34,874	46.0	8.6	4.1
	남아프리카	2,938	80.1	6.8	6.2
	한국	3,737	33.4	5.7	3.8
	터키	7,508	32.2	6.7	5.2
중저소득	불가리아	774	52.3	14.3	10.4
	중국	22,952	27.4	15.9	8.8
	콜롬비아	3,484	76.0	-0.1	3.3
	모로코	961	38.6	3.5	2.8
	필리핀	4,998	64.2	12.0	8.4
	루마니아	1,561	41.8	13.5	9.9
	러시아	5,010	47.6	7.9	2.7
저소득	인도	3,272	60.3	13.9	7.9
	인도네시아	9,017	8.9	21.7	7.8
	우크라이나	1,378	47.7	7.9	6.0
	베트남	539	58.4	4.8	-1.8

*자료: Euromonitor, 2003

부유한 국가에서 더 높은 고부가가치 식품이 팔리는 것처럼 소득 수준에 따라 나라마다 각기 다른 종류의 식품이 판매될 것이다. 사실 소득 수준이 높은 국가들은 오늘날 전 세계 가공식품 소매 판매량의 대부분을 차지하고 있다. 그러나 이러한 대형 시장은 미래에 아주 작은 잠재 성장력만을 가지고

있고, 오히려 개발도상국에서 가공식품이나 음료 사업 부분의 성장이 아주 빠르게 진행될 것이다.

Ⅲ. 변화하는 소비자

세계 식품 시장을 움직이는 가장 큰 요소는 소비자이다. 소득의 증가, 도시화가 가져 온 라이프스타일의 변화 그리고 가족구조의 변화가 전 세계적으로 소비자들의 식습관을 바꿨다. 구매력의 증가나 음식을 만드는데 필요한 기회비용의 증가 때문에 고부가가치 식품이나 가공식품에 대한 요구는 전 세계적으로 확대되고 있다. 전통적으로 질이 낮은 음식이나 탄수화물이 많은 찌리얼을 섭취했던 개발도상국들의 소비자들은 이제 보다 질 좋은 고기, 과일 그리고 채소들의 소비를 증가시키고 있다. 이와 비슷하게 부유한 국가의 소비자들은 비단 식품의 양적인 증가나 식품 바구니 속의 영양분만을 증가시키는 것에 초점을 맞추는 게 아니라, 음식을 만드는데 필요한 시간을 줄여 주거나 고부가가치의 서비스가 포함된 제품을 소비함으로써 그들의 식습관을 변화시키고 있다.

높은 소득 수준의 소비자들이 식품에 더 많은 비용을 지출한다고 할지라도 전체 가정소비지출에서 식품 소비가 차지하는 비율은 부유층일수록 더 작다. 이는 고소득 소비자들은 일반적으로 소득의 많은 부분을 건강관리나 에너지, 그리고 레크레이션 등과 같이 보다 비싼 분야에 돈을 쓰기 때문이다 (Seale, Regmi, and Bernstein, 2003). 지난 10년간 고소득 국가들의 소비자들은 평균적으로 가정소비지출의 약 13%를 식품 구입에 썼으며, 낮은 소득 국가들의 소비자들은 약 43%를 식품 구입에 썼다.³⁾ 2002년 인도네시아의 경우 가정소비지출의 약 55%를 식품 구매에 사용하였고, 미국은 7%를 사용하였다. 또한 고소득 국가들은 식품소비지출의 반 이상을 포장 식품이 차지한 반면, 개발도상국들은 포장식품이 전체 식품소비지출에서 아주 작은 부분만을 차지하고 있을 뿐이다. 대체로 소득이 낮은 국가들의 포장식품 비율은 평균 14% 수준이다.

전체 음식 소비에 있어 고부가가치 식품의 비중이 높아지고 있는 것은 비단 소비자들의 구매력 증가뿐만 아니라, 가정생활의 편의시설도 함께 증가함에 따라 라이프스타일도 변하고 있기 때문이다. 예를 들어, 냉장고를 구비함

3) 식품 지출 비용 자료는 가정 이외에서의 식품 구입비용은 포함하지 않았다.

으로써 상하기 쉬운 음식들을 구매하기 시작했으며, 전자레인지로 갖춤으로써 바로 먹을 수 있는 즉석식품을 구매하기 시작했다. 냉장고의 보급은 지난 10년간 대부분의 개발도상국들에서 확실히 증가하였다.

〈 냉장고 보유수 〉

(단위 : 개/100가구)

	1990	1995	2000	2002
중국	1	4	6	6
인도	5	9	12	13
베트남	9	14	17	18
인도네시아	13	20	24	26
필리핀	22	31	38	41
모로코	27	34	41	44
이집트	47	56	69	70
루마니아	59	66	74	76
브라질	62	75	82	83

자료 : Euromonitor, 2003

〈 즉석식품 소매 판매에 있어서의 전자레인지의 소유 정도 〉

(단위 : 개/100가구, %)

	전자렌지 소유 정도		즉석식품판매율
	2002년	연평균성장률 (1998~2002)	연평균성장률 (1998~2002)
브라질	5	7	17
불가리아	9	23	5
칠레	9	6	4
콜롬비아	8	4	9
체코	36	8	11
헝가리	47	9	10
인도네시아	1	6	10
일본	91	0	5
말레이시아	65	1	2
멕시코	22	7	14
모로코	0	3	5
러시아	4	9	9
싱가폴	53	6	4
남아프리카	6	5	3
타일랜드	3	3	4
영국	87	3	6
미국	85	0	6

자료 : Euromonitor, 2003

전자레인지의 소유는 고소득 국가와 중·고소득 국가에서 지난 10여 년간 눈에 띄게 증가하였다. 일본의 경우 전자레인지 소유 비율이 10년 전에는 76%에 불과하였는데 2002년에는 90%이상으로 증가하였으며, 미국은 1990년 80%미만에서 2002년 85%로 늘어났다. 불가리아나 브라질, 인도네시아, 멕시코 등 저소득 국가들은 아직까지 전자레인지를 적게 소유하고 있지만, 점차 증가하고 있는 추세이다. 전자레인지 소유의 증가는 이미 조리되어 있는 식품의 소비를 증가시킬 것이다. 즉석식품의 소매 판매량은 중간소득 수준의 동유럽이나 라틴 아메리카 국가 등 개발도상국들 사이에서 꾸준히 활발하게 증가하고 있다. 개발단계에 있는 아시아에서는 미리 조리된 식품의 소매 판매량이 상대적으로 적고 연간 성장률도 저조한데, 이는 1990년 후반기에 아시아에 불어 닥친 경제적 위기 때문이다. 이 지역의 경제적 위기가 회복됨에 따라 즉석식품의 판매는 증가되고 있고, 1998년에서 2002년 사이에는 성장을 보이고 있다.

소득 수준이 각기 다른 나라들 간의 식습관을 살펴보면, 소득이 올라감에 따라 식습관도 향상되어짐을 알 수 있다. 소득 수준이 올라감에 따라 소비자들은 더 높은 수준의 부가가치를 지닌 식품으로 그들의 식단을 바꾸기를 원한다. 예를 들어, 2000년 베트남의 개인당 칼로리 공급량은 미국보다 약 1200칼로리 정도가 낮았지만, 씨리얼을 통한 칼로리 공급은 전체 칼로리의 70%를 차지할 만큼 높았다.⁴⁾

〈 종류가 다양한 식품에서의 칼로리 기여도와 소비 비율 〉

Countries	total	Cereals	Fruits & vegetables	Meat	Dairy & eggs	Seafood	total	Cereals	Fruits & vegetables	Meat	Dairy & eggs	Seafood
1990 per capita calorie supply							2000 per capita calorie supply					
Developed	3,203	1,020	103	342	320	40	3,200	1,000	173	342	700	45
Developing	2,044	1,494	124	150	100	22	2,079	1,453	135	182	102	23
United States	3,616	839	196	427	431	28	3,772	848	208	446	445	30
EU	3,401	838	208	431	362	42	3,487	864	218	441	365	44
Brazil	2,868	897	132	299	223	12	2,985	901	123	337	218	10
China	2,011	1,736	146	325	76	31	3,020	1,646	176	111	84	36
India	2,146	1,640	81	22	114	0	2,428	1,466	03	22	118	8
Philippines	2,360	1,203	188	166	50	71	2,370	1,231	181	188	52	63
Vietnam	2,500	1,026	90	160	13	30	2,500	1,796	106	203	15	35
1990 per capita expenditures (dollars)							2000 per capita expenditures (dollars)					
United States	1,540	247	179	307	176	77	1,745	274	202	307	202	89
EU	1,261	204	190	302	170	30	1,440	229	220	341	194	41
Brazil	233	34	22	47	37	3	363	40	37	75	64	5
China	129	26	30	35	9	11	136	21	35	37	11	14
India	87	23	24	2	15	4	129	28	39	3	22	7
Philippines	186	63	19	31	16	31	233	71	26	37	21	42
Vietnam	48	12	12	8	4	3	61	15	15	10	5	4

4) 개인당 칼로리 소비는 FAO를 기초로 얻은 수치이다. 또한 여기에 언급된 수치는 한 나라에서 공급되는 식품이 전체 소비되는 식품보다 일반적으로 높기 때문에 실제보다 약간 더 높을 수 있다.

반면, 미국에서는 씨리얼이 전체 칼로리 공급량의 22%만을 차지한다. 하지만 비록 이렇게 씨리얼이 칼로리에서 차지하는 비중이 작다 할지라도 씨리얼 구매에 사용하는 개인당 소비 비용(일인당 274달러, 2000)은 베트남(일인당 15달러, 2000)보다 훨씬 더 높다. 이처럼 미국 소비자들이 씨리얼에 더 많은 비용을 지불한다는 것은 그만큼 제품에 더 많은 부가가치가 함유되어 있다는 것을 보여 준다.

칼로리 소비와 관련하여 보다 다양한 식품으로의 소비 패턴 변화는 식품의 질적인 향상과 함께 식품을 준비하는 과정이나 제품을 만드는 과정에서 추가 비용을 요구하게 될 것이다. 한 예로 1996년에서 2000년 사이 미국에서 일인당 공급 칼로리는 4% 증가한데 비해, 일인당 소비 지출 비용은 13% 이상 증가하였다. 또한 유제품과 달걀의 경우를 보면, 이 제품들로부터 얻을 수 있는 칼로리는 3% 증가한데 비해 일인당 지출 비용은 15%나 증가하였다. 이와 비슷하게 전 세계적으로 식품에 소비되는 지출비용은 개인당 칼로리 공급량보다 훨씬 빠르게 성장하고 있다. 식품 생산에 있어서의 지출 비용의 증가는 소비자들이 그 만큼 더 높은 부가가치를 요구하고 있다는 것을 반영하는 것이다.

IV. 새로운 시장에서 늘어나는 수요에 대응하기 위한 다양한 전략들

식품 소매 업체들이나 제조업체들은 개별적인 시장의 특별한 요구를 파악하고 이에 대응해 나가기 위해 노력하고 있다. 개발도상국 시장들은 무엇보다 소비자들이 요구하는 식품에 따라 시장을 변화시킨다. 비록 유럽의 식품 시장이 성장하고 있다 하더라도 소매식품 판매성장에 있어서 유럽 시장은 다른 지역에 비해 훨씬 뒤져있다. 세계의 가장 큰 식품 회사인 네슬레(Nestle)는 1998년 유럽 전체 판매의 37%를 차지했지만, 2002년에는 32%만을 차지하였다. 그리고 이 기간 동안 네슬레(Nestle)는 유럽 전역에서 단지 7% 성장을 보였다. 하지만 유럽을 제외한 다른 나라에서 네슬레(Nestle)의 판매실적은 훨씬 더 빠르게 증가하였으며, 실제로 아메리카 대륙에서는 1998년에서 2002년 사이 거의 30% 성장을 하였다. 이와 비슷하게, 유럽에서 유니레버(Unilever)는 이 기간 동안 자사의 세계 평균성장율인 19% 보다 훨씬 낮은 3% 성장률을 보였다. 유럽은 1998년 유니레버(Unilever) 전체 판매량의 47%를 차지했지만, 2002년에는 40%만을 차지하고 있다. 유럽 밖의 시장은 더 빠른 속도로 확대되고 있다. 인구, 인구통계학 그리고 경제 성

장이 모두 개발도상국 시장의 증가된 판매실적에 영향을 주고 있으며, 이러한 시장에서 식품 회사들은 판매 확장을 위한 새로운 전략들을 지속적으로 찾고 있다.

〈 선도 기업의 판매 성장 〉

(단위 : 십만달러, %)

회 사		1998	2002	성장률('98/'02)
네슬레 (Nestle)	유럽	15.9	17.0	7.0
	아메리카	13.4	17.3	29.8
	아시아, 오세아니아, 아프리카	7.4	8.8	19.7
	기타	5.9	9.7	63.8
	전체	42.5	52.8	24.3
유니 레버 (Unilever)	유럽	11.2	11.6	3.2
	북아메리카	5.0	7.4	47.9
	아프리카, 중아시아, 터키	1.3	1.9	40.9
	아시아, 태평양	3.4	4.5	32.3
	라틴아메리카	3.0	3.2	8.3
	전체	23.9	28.6	19.4

자료 : 회사 보고서에 따른 Euromonitor 자료, 판매액은 2000년도 고정환율을 적용하여 미국 달러로 전환하여 표시

식품 회사들은 개발도상국 시장들을 위해 몇 가지의 판매 대안들을 가지고 있다. 고부가가치 식품을 수출하는 것이 한 가지 대안으로 간주되고 있으며 대부분의 식품 회사들은 해외에 직접 투자하거나 해외에서 직접 식품을 가공하여 판매하는 형태로 이루어지고 있다. 이러한 대안들 중에서 판매형태의 선택은 판매되는 식품의 타입에 따라 결정되는데, 일반적으로 FDI나 무역을 통해 수출될 수 있는지의 여부에 따라 혹은 제품의 특성이 어떠한지에 따라 달라진다. 소매시장에서 팔리는 대부분의 식품은 단일 상품으로서의 식품과 제조 식품들로 나누어진다. 단일 상품으로서의 식품이란 제품 고유의 특성으로 확연히 구분되어지는 고기나 과일 그리고 채소, 생선, 우유 또는 설탕 등을 말하고 이들은 그 자체의 고유한 이름으로 판매된다. 반면 제조 식품은 몇 차례의 변화 과정을 겪으면서 가공되거나 몇 가지의 다른 식품들을 재료로 사용하는 식품을 말한다. 예를 들어 아침대용 씨리얼이나 제빵류들은 가공 곡식이나 밀가루, 오일, 설탕, 과일, 견과류, 유제품 그리고 달걀

들과 같이 다양한 재료들로 만들어 진다. 또 제조 식품들은 식품 이름보다는 회사 이름을 달고 소비제품으로 가공되며 시장에서도 여러 형태로 판매된다.

단일 상품으로서의 식품들은 성장 여건에 따라 생산이 제한되기 때문에 FDI(해외직접투자)에 덜 적합하다. 단일 상품으로서의 식품들은 일반적으로 일차생산지역과 가까운 곳에서 가공된다. 하지만, 단일 상품으로서의 식품은 즉, 신선한 고기, 냉동고기, 냉동 그리고 캔에 들은 과일과 채소, 분말우유 등으로 가공되면서 외국 시장으로 수출된다. 단일 상품으로서의 식품들은 제조 포장 식품보다 훨씬 더 많이 거래되고 있으며, 미국 전체 가공 식품 거래의 약 75%를 차지한다.

〈 미국의 교부가가치 식품의 수출량 〉

(단위 : 백만달러, %)

품 목		2002년 수출액	교부가가치식품 무역비율
상품 으로 서의 식품	고기,가금류	8,763	21.5
	신선한과일 및 채소	3,286	10.3
	오일	3,085	11.3
	동조립 과일 및 채소	2,765	7.2
	생선 및 해산물	2,651	8.2
	밀가루 및 제분제품	2,266	6.8
	유제품	1,076	3.3
	가공견과류	849	3.3
	동물사료	597	2.0
	설탕 및 구운커피	157	0.6
전체		25,494	74.5
제조 포장 식품	전단계음식	1,990	6.3
	알코올음료	1,425	4.5
	아침식사 대용 및 제빵류	1,393	4.4
	향료	1,013	3.2
	초콜렛 및 사탕류	865	2.7
	애완용동물 사료	691	2.2
	스낵류	245	0.8
	소프트드링크	241	0.8
	특수식품	164	0.5
	파스타 및 누들	85	0.3
전체		8,113	25.5

자료 : U.S.Census Bureau, ERS 분류

제조 식품의 생산은 농산물 생산보다 지역적인 제약이 적다. 왜냐하면 가공 기술과 자본이 세계 식품 시장에서 매우 유동적이기 때문이다. FDI(해외 직접투자)에서 식품 제조 공장들은 현지 소비자들의 요구를 충족시키기 위해 다른 나라로 공장을 옮길 수 있다. 해외 투자 기업들은 소매상인들의 수요를 충족시킬 뿐만 아니라 지역 소비자들의 입맛과 선호도를 만족시키기 위해 전략적으로 생산하고 포장할 수 있다. 기업들은 일반적으로 수출보다는 해외 직접 투자 방식을 선호하는데 이는 현지 수요가 공장을 짓는데 필요한 투자 리스크를 보장할 만큼 충분히 크기 때문이다. 해외직접투자 방식의 생산은 가공 식품의 세계 무역을 줄이는 경향이 있다. 예를 들어, 음료와 제빵류는 미국이 해외에서 직접 제조한 식품 중 대부분을 차지하고 있고, 육류나 식물성 기름, 과일, 채소류 같은 상품으로서의 식품들은 미국 가공식품 수출의 상당 부분을 차지하고 있다. 미국의 많은 식품 제조업체들이 해외에 직접 투자하고 있다고 설명되어 질 수 있는데, 이는 2002년 해외 직접 투자를 통해 이루어진 판매(1억 5천만 달러)가 수출을 통한 가공식품 판매(2천 8백만 달러)의 5배에 달하기 때문이다.⁵⁾ 이것은 가공식품 거래가 거의 증가하지 않는 상황에서 어떻게 식품 제조업체들이 해외에 있는 소비자들의 늘어나는 요구를 만족시킬 수 있는가에 대한 해답을 제시해준다.

V. 요약 및 결론

미국, 유럽, 일본이 세계 가공 식품 판매량의 약 2/3를 차지하고 있다하더라도, 세계 식품의 전체 소비량을 보면 개발도상국이 약 2/3를 차지한다. 그렇기 때문에 다국적 소매 업체들이나 제조업체들은 식품의 수요가 증가하고 있고, 식품 판매도 어느 정도 예측할 수 있는 개발도상국들의 식품 시장에 초점을 맞추고 있다. 지역을 초월한 소매 판매 데이터나 가공 식품의 해외직접투자방식은 앞으로는 소수의 한정된 식품에 한해서만 무역이 존재하게 될지도 모른다는 가정을 뒷받침해준다. 식품 선호도는 소득수준이나 지리적 위치에 따라 다양하다. 그래서 최근의 식품 제조업체들은 현지 선호도에 맞춰 식품을 만들고 현지에서 직접 식품을 가공하거나 포장하는 경향을 보이고 있다. 국가를 초월해 활동하고 있는 많은 다국적기업들이나 식품산업이 점차 세계화되는 것과는 달리 식품 무역 성장은 세계 식품 요구에 대한 성장만큼 발전하지 않을지도 모른다.

5) PDI와 무역을 통한 식품 판매는 Standard Industrial Classification(SIC 20)의 식품, 음료, 가공 동물 사료, 식품 재료 등을 포함하는 "식품과 동종 상품"에 부합한다.

제 2 장 시장의 변화가 농식품 공급체계의 변화를 초래

목 차

I. 서 론	31
II. 고가치 식품의 공급체인	32
1. 고가치 식품 공급체인의 핵심요소	
2. 가치를 생산하는 위치의 중요성	
3. 성공적인 공급체인을 위한 기본 원칙	
4. 공정한 결합이 식품 공급체인의 모양을 형성	
III. 요약 및 결론	43

※ 이 글은 「Demand for Quality Drives Changes in Food Supply Chains : Robert P. King and Luciano Venturini」를 번역 정리한 것임

I. 서론

고가치(高價値) 식품은 일반 식품과는 다른 감각적 성질¹⁾이나 영양분을 함유하고 있는 등 독특한 특성을 지니고 있다. 고가치 식품은 오랫동안 농산물 거래 시장에서 중요한 부분을 차지해 왔다. 예를 들어, 고대 그리스인들은 올리브 오일, 와인과 같은 고가치 식품을 지중해 지역 도처에서 거래했었고 향신료와 조미료의 매매는 일찍이 유럽과 동아시아 간의 상업적, 문화적 교류를 위한 발판이 되었다. 현재 고가치 식품은 세계 농업무역에서 큰 비중을 차지하고 있는데 이들이 차지하는 비율은 최근 몇 년 동안 크게 증가하여 미국에서는 1975년 31%였던 것이 2000년에는 69%로 증가했고, 세계적으로는 같은 기간에 73%에서 87%로 증가하였다(FAO, 2002).

고가치 식품의 공급자인 농민, 제조 및 가공업자, 소매업자들은 생산물의 고유한 특성을 개발하고 유지해야 하며 소비자에게 이런 특성을 알려야 한다. 또한 공급자들은 농민과 같은 다수 구성원의 작업에 의존하기도 하고 상품이 소비자에게 이동되는 과정에서 가공업자나 유통업자와 같은 중개상들과도 일해야 한다. 그러나 현재의 식품 공급체인 구조로는 정보 공유와 생산에 대한 모니터링, 품질 보증에 대한 관리가 어려우며 공급체인의 구성원들에게 공정하고 능률적으로 수익과 비용을 배분하기도 어렵다. 게다가 소비자들에게 상품 특성에 대한 정보를 전달한다는 것은 더욱 힘들다.

그동안 이런 문제점들을 해결하기 위해 다양한 해결책이 제시되었다. 이는 세계 식품시장의 변화, 생산 방식, 수익과 비용의 배분, 상품 혁신, 상품 가용성, 경제 발전 등을 구체화하는데 도움이 되고 있다. 사실 식품 공급자들이 직면하고 있는 문제에 대해서는 지속적으로 논의되어 왔지만 공급체인의 설계와 관리에 대한 최근의 연구들은 새로운 시각에서 문제점을 짚어보는 계기가 되고 있다. 공급체인은 '제품 구상, 투입물 조달, 1차생산 및 가공, 마케팅, 유통 등을 포괄하는 가치 창조 활동의 연결된 묶음'으로 정의할 수 있다. 공급체인의 개념은 서로 분리되어 있는 각 영역의 결합과 이들 영역들의 공정관리에 초점을 맞추어 시스템 전체를 바라볼 수 있게 만든다.

¹⁾ 시각, 미각, 촉각, 후각적으로 차별화된 특징

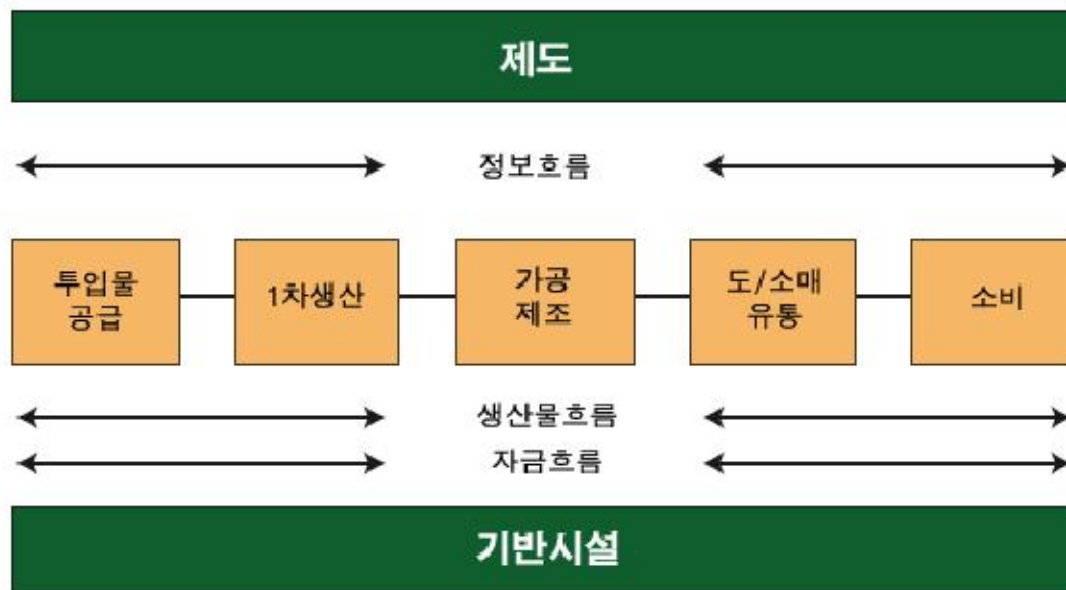
II. 고가치 식품의 공급체인

1. 고가치 식품 공급체인의 핵심 요소

고가치 식품의 공급체인은 복잡하고 특이하다. <그림>은 일반적인 공급체인의 형태를 보여주고 있는데 공급체인을 이해하고 서로 비교해보는데 유용한 핵심요소를 포함하고 있다.

공급체인은 투입물 공급, 1차생산, 가공 및 제조, 도/소매 유통, 소비 등 다섯 개의 영역으로 나누어져 있다. 물론 모든 공급체인이 이처럼 다섯 개 영역으로 나누어져 있는 것은 아니며 더 많은 하위 영역을 가질 수도 있다.

< 고가치 식품 공급체인의 핵심 요소 >



소유권과 통제권의 배치는 공급체인 설계에서 중요한 부분이다. 예를 들어, 두 개의 영역에 대한 조정이 필요한 경우 두 영역을 모두 같은 기업이 통제하고 있을 때 혹은, 두 개 이상의 기업들이 장기 계약을 통해 함께 통제하고 있을 때 조정하기가 더 쉽다.

공급체인 전체를 보면 생산물흐름, 재무흐름, 정보흐름의 세 가지 흐름이 존재한다. 먼저 생산물흐름은 보통 투입물 공급에서 시작되어 소비에서 끝나

는 단일 방향 흐름이다. 그러나 어떤 공급체인의 경우에는 불량 제품의 반송처럼 역방향 흐름이 중요할 수도 있다. 생산물이 소비자를 향해 아래로 이동하는 것과는 반대로 대금지불은 공급자를 향해 위로 움직이므로 재무흐름은 생산물흐름과는 반대 방향으로 움직이는 경향이 있다. 그러나 공급자가 생산물의 소유권을 다음 과정으로 넘기지 않고 계속 보유하고 있는 경우에는 생산이나 가공 또는 유통 서비스 등을 대행하는 회사에 대금을 지불해야 하기 때문에 재무흐름이 아래쪽으로 움직인다. 공급자들은 소비자들에게 제품 정보를 전달하고 동시에 상품 수요에 대한 정보와 소비자 반응 정보를 제공받아 상품 생산에 이용하는데, 이처럼 정보흐름은 공급체인 전체에서 양방향으로 움직인다.

공급체인은 사회기반시설과 제도 속에서 움직인다. 기반시설에는 교통 및 통신시스템, 물류 및 정보시스템, 교육기관, 대중매체 등이 있다. 시장과 거래소도 공급체인 기반시설의 중요 요소이다. 인터넷 기반의 B2B²⁾ 거래는 전통적 상품거래소를 통한 거래와는 거리가 멀었던 식품 공급체인 영역의 거래 방식을 바꾸어 놓고 있다.

제도는 공급체인 참가자들이 지켜야 하는 활동의 한계를 명확하게 해주는 소위 “게임의 법칙”을 지시하는 수단이다. 국제기구나 정부 혹은 무역협회 같은 비정부 기관들이 통상관례, 식품 안전과 품질, 노동제도, 지적재산권 등을 감독하는 법과 산업표준을 만든다.

기반시설과 제도는 고가치 식품을 위한 공급체인 설계에 많은 기여를 하는데 국가 간에 차이를 보이고 있으며, 이는 공급체인의 배치와 상품 유통의 지리적 범위에 큰 영향을 줄 수 있다. 예를 들어 브랜드식품 공급자들의 경우 광고를 내보낼 수 있는 기반시설이 부족하거나 브랜드 상표권을 보호하는 법적 제도가 미비한 시장으로는 진입을 꺼릴 것이다.

마지막으로, 고가치 식품 공급체인의 활동에 대해서 평가 내릴 수 있는 특징들이 많은데 아래 네 가지 특징은 공급체인 참가자들에게는 물론 사회적으로도 매우 중요한 요소들이다.

- 자원 사용에 대한 시스템 전체의 효율성
- 수익과 비용의 공정한 배분

²⁾ 거래 주체인 기업이 인터넷을 통해 다른 기업을 대상으로(Business to Business) 각종 물품을 판매하는 방식으로 직거래로 인한 비용절감 효과가 큼.

- 식품의 안전과 품질
- 변화와 혁신

공급체인을 설계할 때는 분할되어 있는 영역들의 배치와 생산물, 재무, 정보 흐름 간의 결합 그리고 기반시설 및 제도에 대한 투자에 초점을 맞춰야 한다.

2. 가치를 생산하는 위치의 중요성

가치 생산은 공급체인의 모든 영역에서 이루어질 수 있다. 예를 들어 어떤 식품들은 원산지 또는 생산 방법과 관련된 감각적 특징(색깔, 맛 등)에 의해서 구별된다. 브랜드 식품은 대개 가공/제조 영역에서 가공, 포장, 마케팅 활동을 통해 가치 생산이 이루어진다. 따라서 고가치 식품 공급체인에 대한 다음 네 가지 사례에서처럼 가치를 생산하는 위치가 공급체인의 설계를 결정하기도 한다.

가. 1차생산 영역에서의 가치 창조 :

프랑스 '축산물상표시스템(Rabel Rouge)' 사례

프랑스의 축산물상표시스템³⁾은 특정 원산지에서 생산된 축산물에 대해 품질을 보증하는 제도이다. 이 상표에 의한 축산물은 1965년부터 판매되어 왔고 현재에도 프랑스 가정의 축산물 구매량 중 상당 비율을 차지하고 있다. 사람들은 이 제품들이 맛, 모양, 안전성, 위생 등에서 뛰어나고 친환경적인 생산 방식을 이용한 제품이라는 인식을 가지고 있다. 이처럼 1차생산 영역은 고가치 창조에 있어서 특히 중요하다.

이 상표에 의한 축산물은 '필리에(filière)'에서 생산되는데 필리에는 유전학 개발기구, 부화장, 사료공장, 농장, 도살 및 가공시설로 이루어진 농민 중심의 공급체인이다. 공급체인 영역간 긴밀한 협력과 정보의 공유는 정부기관이 승인하는 '운영규정서(cahier des charges)'에 정해진 절차와 과정을 통해 이루어진다. 운영규정서 준수 여부는 제3의 보증기관이 감시한다. 운영규

³⁾ 축산물상표시스템(Rabel Rouge)은 프랑스에서 1980년 농업기본법에 의해 창안된 품질인증 표시로서 가금류, 햄소시지, 소고기, 돼지고기, 양고기, 유제품 등 주로 축산관련 제품에 적용되고 있음. 이 상표는 식품이 사전에 정해진 우수 품질기준을 충족시키고 있음을 인증하는 것으로 이 상표에 의한 인증상품은 생산과 가공 등 모든 단계에서 맛, 품질과 관련된 엄격한 통제 및 요구조건에 부합한다는 것을 뜻하며 일반 상품보다 질적으로 한 단계 높은 품질을 지니고 있음이 인증되는 것임.

정서 위반이 확인된 제품은 폐기되거나 상표 없이 시장에서 팔리게 되는데 이 경우 상표가 있는 상품의 가격 프리미엄(50~150%)을 포기해야만 한다. 필리에 참가자들은 운영규정서를 따르지 않아 생기는 손실에 대해 스스로 책임져야 한다.

운영규정서의 조항들은 공급체인의 영역에 따라 다른데, 이런 차이점이 소매 단계에서 상품을 브랜딩⁴⁾할 수 있는 토대를 제공한다. 상표를 붙여 포장한 축산물은 가공공장으로 보내지는데, 이들은 일반 축산물들과는 구별되어 상품 신뢰를 보호받는다.

이 공급체인에서 투입물 공급자, 농부, 가공업자 사이에 이루어지는 협력은 주목할 만한데, 이는 상표 프로그램을 뒷받침해주는 제도적 기반과 견고한 기반시설에 의한 것이다. 농부들은 이 프로그램을 통해 추가적인 이익을 올리면서 소비자들이 요구하는 고가치 식품을 생산할 수 있다.

나. 가공/제조 영역에서의 가치 창조 :

미국 제너럴밀스(General Mills)사의 시리얼(휘티스) 사례

‘휘티스(wheaties)’ 시리얼은 제너럴밀스사가 1921년부터 생산, 판매하고 있는 아침식사 대용 상품이다. 휘티스는 먹기 편한 점, 뛰어난 디자인, 꾸준한 품질관리 등을 바탕으로 충성도 높은 고객을 확보하고 있는 유명 브랜드 제품이다. 휘티스 한 상자에 들어있는 재료비는 제너럴밀스사가 도매업자와 소매업자에게 받는 가격에 비해 얼마 되지 않는다. 휘티스 시리얼은 가공/제조 영역에서 대부분의 가치를 생산하는 고가치 식품의 전형적인 예이다.

최근까지 제너럴밀스사는 휘티스 제조를 위해 다른 시리얼과 마찬가지로 일반 상품시장에서 밀을 조달해 왔다. 그러나 최근 조사에서 시리얼 제품들의 뛰어난 맛과 모양, 그리고 가공 특징들은 특정 밀 품종에서 만들어진다는 것이 밝혀졌다. 제너럴밀스사는 휘티스 생산을 위해 선별된 품종의 밀을 사용하기로 결정했다. 이 회사는 종자 공급을 관리하고 수확물을 저장하기 위해 아이다호주(洲)에 소재하는 회사 소유의 곡물창고를 이용하여 순수성⁵⁾있는 밀의 공급을 보장받을 수 있는 공급체인을 만들어냈다. 검증된 생산 방식을 이용하고 다른 품종의 밀로부터 격리 보관하기 위해 경작인들과 계약을

⁴⁾ 상품의 특징을 인식시켜 소비자들의 마음 속에 제품이나 서비스 혹은 회사에 대한 연상 또는 상호 작용을 형성시키는 것을 말함.

⁵⁾ 다른 품종과 섞이지 않았음을 뜻함.

맷는데, 경작인들은 1부셸6)당 5~25센트 범위에서 소정의 프리미엄을 받는다. 이를 통해 제너럴밀스社は 밀의 생산 방식을 점검하고 품종의 순수성을 테스트하며 오염 및 혼합의 위험을 최소화한다. 또한 품질보증 비용도 줄인다.

다. 소매유통 영역에서의 가치 창조 :

영국 막스앤스펜서(Marks & Spencer)社の 소고기 사례

영국의 식품 소매업자들은 브랜드 주체를 제조업자에서 소매업자로 전환시킨 개인상표 고품질상품 개발의 선도자였다. 이런 변화는 식품안전에 대해 소매업자들이 1차적인 책임을 지게 하는 1990년 식품안전법 제정이 큰 역할을 했다. 이 법의 제정으로 소매업자들은 공급체인의 상위 영역에 더 많은 주의를 기울이게 되었고 상품경로의 추적, 가축의 건강상태와 사육환경, 사료, 상품 배송과 취급 등에 대한 기준을 세우기 위해 농장품질보증기구를 만들게 되었다. 이후 영국에서 광우병이 발생하자 소비자들은 식품에 대한 품질 보증을 더욱 중요시 여기게 되었다.

막스앤스펜서社에서 판매하는 소고기의 공급체인은 소매상 주도 공급체인의 좋은 예다. 막스앤스펜서社は 스코트비프(Scotbeef)社를 통해서만 소고기를 조달했는데 스코트비프社は 막스앤스펜서社가 승인한 스코틀랜드 생산자로부터 소고기 전량을 구매하여 도축 및 가공을 하는 막스앤스펜서社の 자회사다. 이를 통해 막스앤스펜서社は 1차생산 영역의 공급자들을 명확히 파악하고 공급체인을 조정한다. 막스앤스펜서社は 모든 생산자 정보를 기록한 데이터베이스를 유지·관리하고 있고 개별 농가에 피드백 정보를 제공하기 위해 정기적으로 맛 테스트를 시행하고 있다. 이 시스템은 사육방법과 품질을 향상시켜 농가와 기업에 상호 혜택을 준다.

라. 투입물 공급 영역에서의 가치 창조 :

미국 듀폰社の 식용유(LoSatSoy™) 사례

최근 종자회사와 연구기관은 특수한 용도에 적합한 품종 개발에 박차를 가하고 있다. 예를 들어 아이오와주 대학은 전통적인 육종 방법을 사용하는

6) 건량단위로 약 35리터

저(低)팔미트산⁷⁾ 콩을 개발했는데 PHB社에서 특허 계약을 통해 이 품종을 상업화시켰다. 저팔미트산 콩으로 생산된 식용유(LoSatSoy™)는 캐놀라(canola)⁸⁾와 비교될 정도로 포화지방 함유율이 낮다. 이 식용유는 일반 콩으로 만든 식용유보다 비싼 가격에 팔린다. 이 고가치 식품은 주로 공급체인의 최상위에 위치한 투입물 공급 영역에서 가치를 생산한다.

PHB社를 소유하고 있는 듀폰사는 저지방 콩을 상품화시키는데 두 가지 문제점을 가지고 있었다. 첫 번째는 이 콩이 농장에서의 생산 과정에서뿐만 아니라 제조업자에게 이송되는 과정에서 다른 품종과 섞이지 않아야 부가가치를 만들어낼 수 있다는 것이다. 두 번째는 듀폰사의 영향력이 공급체인의 투입물 공급 영역에 머무는 한, 저지방 콩에 대한 부가가치는 이 콩을 이용한 식용유가 최종 소비자에게 팔리는 순간까지 실현되지 않는다는 것이다. 일반적으로 상품이 공급체인을 따라 이동하면서 소유주가 여러 번 바뀌게 되면 상품의 순수성 유지와 부가가치 취득이 어렵다.

듀폰사는 PHB社와 자회사인 OQG社, PTI社와 함께 위 두 가지 문제를 해결할 수 있는 혁신적인 공급체인을 개발했다. OQG社는 오스카라는 인터넷 기반 계약시스템을 통해 종자의 생산과 유통, 작물의 생산 및 수확, 이송을 조정한다. 농부들은 순수성이 유지되는 생산물 수확을 위해 인접한 곡물창고와 계약을 체결하는데, 저지방 콩의 종자는 계약을 체결한 농부들에게만 판매된다. 농부들은 품종의 순수성을 지키는 생산 방식을 사용해야 하고 모든 생산물을 계약된 곡물창고에 넘기는 대신 그 지역에서 팔리는 일반 콩의 가격에 25센트의 프리미엄을 더한 대금을 받는다. 농부들이 생산한 저지방 콩은 OQG社가 아니라 계약한 곡물창고에서 구매한다. OQG社는 곡물창고에서 농부들에게 지불한 순수성 유지 프리미엄을 곡물창고에 지급하고 저지방 콩을 격리시켜 보관하는 것에 대해서도 소정의 수수료를 지불한다. 그리고 필요할 때마다 순수성이 유지된 콩을 분쇄공장으로 보내도록 곡물창고에 지시한다.

PTI社는 콩의 가공과 소매 유통을 조정하고 소매상인들과 함께 식용유의 수요 촉진 활동을 한다. PTI社는 분쇄 및 정제공장과 상품의 순수성을 유지하는 계약을 체결한다. 사실 PTI社는 콩이나 식용유에 대한 소유권을 갖지 않으며, 오히려 생산량에 따라 분쇄 및 정제공장에 약간의 프리미엄을 지불한다. PHB社는 정제공장에서 원료를 구입해서 고가치 식용유로 상품화시켜

⁷⁾ 팔미트산(plamitic-acid)은 스테아르산(stearic-acid)과 함께 대표적인 포화지방산으로 포화지방산의 섭취가 동맥경화와 관상심장병을 유발한다고 하여 많은 연구가 이루어져 왔음.

⁸⁾ 주로 식용유나 동물 사료를 만드는데 사용되는 개량 품종 식물로서 포화지방의 함량이 낮고 오메가3 지방산을 함유하고 있어 인간의 면역계와 순환계를 개선하는 효과가 있다고 함.

일반 식용유보다 높은 가격으로 팔고 정제업자에게는 판매량에 따른 개당 로열티를 지급한다.

듀폰사의 고가치 식용유 공급체인은 효율성과 소비자 요구에 대한 반응을 촉진하는 순수성 유지 시스템을 통해 여러 개의 공급체인 영역을 뚫어준다. 이 공급체인은 유전적인 특성을 가진 품종에서 가치를 창조하는 다른 고가치 식품을 위한 모델이 될 수 있다. 위에서 살펴보았듯이 듀폰사는 최종 상품인 식용유를 생산할 때까지는 결코 저지방 콩이나 이로부터 생산된 제품을 소유하지 않으면서도 하위 영역 체인 참가자들에게 순수성 유지에 대한 약간의 대가를 지불하는 것만으로 체인 내에서 만들어진 많은 부가가치를 얻게 된다. 결국 듀폰사는 지적 재산을 가치 있는 유형 상품으로 바꾸는 시스템을 개발한 것이다.

위에서 살펴본 바와 같이 고가치 식품의 성공적인 생산과 마케팅을 위해서는 공급체인 영역간 조정이 필요하다. 조정의 정도와 종류 그리고 서로 다른 영역간 융합은 가치를 생산하는 위치에 따라 변할 수 있다.

3. 성공적인 공급체인을 위한 기본 원칙

최근 공급체인에 대한 연구는 ‘린사고방식(lean thinking)’이라는 개념에 초점을 맞추고 있다. 워맥(Womack), 존스(Jones) 그리고 루스(Roos)가 공동 저술한 『세계를 바꾼 기계』(1991)에서는 도요타 자동차가 개발한 린제조시스템⁹⁾과 이 시스템이 세계 자동차 산업에 미친 영향에 대해 기술되어 있다. 워맥과 존스는 다음으로 저술한 책 『린사고방식』(1996)에서 린사고방식 기업에 필요한 다섯 가지 기본 원칙을 정의하고 산업과 지역의 범주에 따라 이 원칙들을 어떻게 적용해야 하는지 보여주고 있다. 비록 이러한 원칙들이 비농업분야 기업의 경험에 토대를 두고 있다고 하더라도 앞의 네 가지 사례와 다른 고가치 식품의 성공적인 공급체인을 위한 설계에도 적용된다.

- **소비자가 요구하는 가치를 제대로 전달하라** - 기업은 상품이 소비자에게 주는 가치를 고객의 시각에서 이해해야만 한다. 프랑스의 축산물상표시스템, 제너럴밀스사의 시리얼, 막스앤스펜서사의 소고기 공급체인은 모두 고

⁹⁾ 도요타 자동차에서 만든 생산방식으로 다른 말로 JIT시스템(JUST-IN-TIME)이라고도 함. 이는 재고를 쌓아두고 생산하는 종전의 포드주의적 생산 방식을 지양하고 적시에 제품과 부품이 공급되는 시스템을 갖추으로써 재고비용을 줄이고 종업원의 적극적인 참여를 유도하여 궁극적으로는 생산 품질까지 높이는 혁신적인 방식임. 일본 도요타 자동차가 세계적인 품질의 자동차 생산기업으로 도약하는데 핵심적인 역할을 했음

객들이 요구하는 상품을 유통시키는데 초점을 맞추고 있다. 듀퐁社의 식용유(LoSatSoy™)는 소비자들이 요구하는 특성을 지녔지만 다른 세 가지 예와 비교해서 가치를 제대로 전달하지는 못했다.

- **가치 흐름을 명확히 파악하라** - 가치 흐름은 어떤 상품을 대표하는 가치를 소비자에게 전달하기 위해 필요한 전체 활동의 묶음이다. 여기에는 ① 상품의 설계와 개발, ② 주문처리나 작업계획과 관련된 정보 작업, ③ 제조 및 유통과 관계된 물리적 형태 변화가 포함된다. 기업은 가치흐름 전체를 완전히 이해해야만 한다.
- **연속적인 흐름을 만들어라** - 기업은 일괄 처리 방식보다는 연속적인 가치 흐름을 만들 필요가 있다. 그러나 농업은 계절에 따라 몇 주, 몇 달, 혹은 몇 년이라는 기간 동안 생산이 이루어지기 때문에 지속적인 흐름이 유지되기 어렵다. 축산물상표시스템과 막스앤스펜서社 소고기 공급체인에서의 1차생산은 일괄처리로 이루어지고 있지만 생산을 조정하는 다수 생산자간 결합으로 인해 가공/제조 영역에서 지속적인 흐름을 이룰 수 있다. 곡물 저장고는 제너럴밀스社의 시리얼과 듀퐁社L의 식용유 공급체인에 연속적인 흐름을 제공하는 역할을 한다.
- **수요에 따라 생산을 관리하라** - 이 원칙은 고객 수요가 있을 때 생산을 시작하라는 것이다. 수요에 따른 생산 방식은 가격 급변과 재고 축적 요구를 제거하는데 농업 생산에서는 근본적인 특성 때문에 이를 완전히 달성하기 힘들다. 그러나 제너럴밀스社의 시리얼과 듀퐁社의 식용유 공급체인에서는 저장소에서부터 가공 및 제조 공장에 이르기까지의 움직임이 수요에 따른 생산의 원칙이 지켜지고 있다. 또한 앞서 언급한 네 개의 공급체인에서는 영역간 결합으로 인해 정보 흐름이 향상되어 다른 공급체인의 경우보다 투입물 공급영역과 1차생산 영역으로 더 빨리 수요 신호를 전달할 수 있다.
- **완벽함을 추구하라** - 기업은 상품과 제조 공정의 향상을 위해 지속적으로 노력해야 하며 제품 결함을 최소화시켜 불량 제품에 대한 재작업과 교환 요청 비율이 낮아지도록 가치 흐름을 조정해야 한다. 앞서 언급한 네 가지 공급체인은 모두 상품의 순수성을 지키는 품질보증 공정을 포함하고 있다.

제너럴밀스社의 시리얼과 듀퐁社의 식용유 공급체인에서는 모니터링과 테스트를 통해서 품질을 보증한다. 축산물상표시스템(Rabel Rouge)과 막스앤스펜서社의 소고기 공급체인에서는 품질 기준을 위반했을 때 공급체인에서 배제될 수 있는데, 이런 제도는 중요한 품질 보증 도구로 작용한다.

투명성 또한 린사고방식 기업을 이해하는데 중요하다. 대부분의 경우 공급체인은 여러 기업들을 포함하고 있는데 린사고방식을 실행에 옮길 때 가장 어려운 문제는 기업들이 서로에게 영향을 주는 부정적인 외부성을 제거하고 긍정적인 외부성을 육성하는 것이다. 이를 위해서 공급체인의 기업들은 비용, 가격, 제조 공정에 대해 서로 개방해야 하고 투자에 대해 적절히 보상받을 수 있도록 기업 모두가 책임감을 가지고 임해야 한다. 앞서 언급한 네 가지 공급체인에서는 높은 수준의 정보 공유가 이루어져 투명성을 촉진하는데 도움이 되고 있지만 그럼에도 불구하고 완전한 투명성을 이루기는 어렵다.

4. 공정간 결합이 식품 공급체인의 모양을 형성

공급체인 설계를 위해서는 가치를 만들어 고객에게 전달하기 위한 통합 시스템에 활동과 공정들을 하나로 묶어 배치시켜야 한다. 기술, 규모, 입지에 따라 다르기는 하지만 물리적인 공정이 제품에 특성을 부여하기도 한다. 공정을 결합하고 조정하는 수단으로는 표준, 시장, 조직 메커니즘 등이 있다.

가. 표준

표준은 식품 시스템에서 공정들을 결합시키는 도구로 인식되어 왔다. 1916년 곡물표준법을 기초로 만들어진 곡물 등급은 거래 비용을 낮추었고 미국 곡물 마케팅 시스템에 대한 제도적 기초를 제공했다. 곡물 마케팅에 대한 관심이 표준 상품에서 특화된 상품으로 이동하고 있지만 이를 정의내리는 공공 등급과 표준 법안은 여전히 중요하다. 표준상품규약(UPC) ID(신분 확인)시스템을 산업후원협회가 만든 것처럼 표준은 동업조합이나 개인 기업이 만들 수도 있다. 고가치 식품을 위한 공급체인의 설계에는 적어도 세 가지 형태의 표준이 역할을 하고 있다.

- **1차생산 방식** 표준은 식품 공급체인에서 가치 창조를 위한 기초를 제공한

다. 이는 품종 또는 생산 주기와 같이 단순한 것을 규정하기도 하고 더 복잡하고 폭넓은 사항을 규정하기도 한다.

- **패키지(포장) 및 물류 표준**은 새로운 공급체인의 배치를 도와준다. ‘패키지’는 폭넓은 의미로 사용되는데 이는 공급체인을 통해 이동하는 상품의 순수성을 유지하는 기술과 관계가 있다. 유통/소매단계에서의 표준은 제조업자가 유통업자와 소매업자에게 식품을 운반하기 위해 사용했던 팔레트¹⁰⁾와 컨테이너를 재활용하기 위해서 개발되었다. 이 표준화된 도구들은 다수의 원산지에서 여러 목표지점으로 다양한 상품들을 효율적으로 옮길 수 있게 만든다.
- **자료 전송 표준**은 공급체인 설계의 모양을 만든다. 식품 제조업자들과 도·소매업자들은 1970년대와 1980년대에 개발된 표준상품규약 표준을 기초로 1990년대에 전자문서교환(EDI)¹¹⁾표준을 개발해서 이용하고 있다. 최근에는 인터넷 B2B시스템을 위한 개발이 가속화되고 있는데, 이 시스템에서 일반화된 표준은 거래 파트너들로 하여금 선행투자¹²⁾ 비용을 절감할 수 있게 만든다. 이들은 소규모 기업간 문서 전송이나 소량의 문서가 가끔씩 전송되는 상황에서 더 요긴하게 쓰인다.

표준의 개발은 시스템 전체의 효율성과 품질 보증에 큰 영향을 미친다. 새로운 표준은 투명성의 정도와 경쟁의 강도를 변화시켜 공급체인의 수익 배분에 영향을 준다. 또한, 표준은 신생 기업이 공급체인 영역으로 들어가거나, 신상품에 대한 공급체인을 만드는데 필요한 관리시스템과 경영제도의 개발을 쉽게 만들어 이노베이션¹³⁾에 영향을 줄 수 있다. 그러나 편협하게 정의된 규정은 새로운 시스템과 공정의 도입을 근본적으로 어렵게 만들 수도 있다.

¹⁰⁾ 창고나 공장 등의 화물 운반을 저장하기 위한 받침대. 지게차의 포크로 끼워서 운반함.

¹¹⁾ 기업간 거래데이터를 교환하기 위한 표준시스템으로 이메일·팩스와 더불어 전자상거래의 한 형태이며, 기업간 거래에 관한 데이터와 문서를 표준화하여 컴퓨터 통신망으로 거래 당사자가 직접 전송·수신하는 정보전달 시스템임.

¹²⁾ 생산을 증가시키는 데 전제조건이 되는 투자

¹³⁾ 기술혁신의 의미로 사용되기도 하나 이노베이션은 생산기술의 변화만이 아니라 신시장이나 신제품의 개발, 신자원의 획득, 생산조직의 개선 또는 신제도의 도입 등을 포함하는 보다 넓은 개념

나. 시장

시장은 기업간 자원 배분과 제품 흐름 조정에 효과적인 도구이다. 식품 시스템의 1차생산 영역에서 다양한 상품들이 출현하고 있는데, 이는 시장 형성을 위한 새로운 기회가 되고 있다. 동시에 전자상거래의 급속한 발전은 새로운 시장을 건설하는데 필요한 비용을 낮추고 있다.

농업 생산과 관련한 최근 전자상거래 발전이 둔화되기는 했지만 제조업자, 도·소매업자와 관련된 전자상거래 시장은 지속적으로 발전하고 있다.

시장은 시스템 전체의 비용을 낮추고 공급체인 참가자간 이익 배분을 변화시킬 수 있다. 만약 공급체인 간의 경쟁에 대해 통제가 심하지 않다면 여러 개의 공급체인이 하나의 시장에서 경쟁하는 것도 변화와 혁신을 촉진시키는데 도움을 줄 수 있다.

다. 조직 메커니즘

공급체인 설계에 사용되는 조직 메커니즘은 계약에서의 비가격·비수량 조항¹⁴⁾이나 비공식적인 관계를 통해서 형성될 수 있는 사업 관행, 상품의 품질 보증을 도와주는 제3의 보증기관 같은 새로운 조직형태, 합작투자, 전략적 제휴 모두를 포함한다.

정보 공유, 의사결정 양도, 의사결정 제휴는 자원의 배분과 상품 흐름을 조정하기 위한 세 가지 사업 규정이다. 이를 통해 파트너들은 서로에게 영향을 주는 외부성을 인지하고 이를 줄이기 위해 노력하며 정보비대칭을 해소하기 위해 협력한다. 예를 들어 식품 제조업자들과 유통업자간 VMI시스템¹⁵⁾은 정보 공유와 의사결정 양도를 이용해 효율성을 증대시킨다. 도·소매업자는 제조업자에게 규칙적으로 상품재고 변동 자료를 보내주는데, 이를 참고로 제조업자는 유통센터의 재고량 보충 흐름에 대한 의사결정을 내린다. 이러한 방식으로 제조업자와 도·소매업자는 공유 비용을 절감하는 동시에 원활한 생산과 합리적인 물류를 이끌어 원가를 낮출 수 있게 된다. 소매업자 주도의 공급체인에서는 막스앤스펜서社의 사례에서처럼 상호의존과 정보 공유가 더 많이 이루어진다.

식품 시스템의 마지막 단계인 소매단계에서는 의사결정을 공유한다. 제조

¹⁴⁾ 거래 물품의 가격이나 수량과 관계없는 기타 조항

¹⁵⁾ Vendor Managed Inventory의 약어로 일반적으로 바이어가 재고를 관리하는 것과 달리 바이어에게 물품을 납품/공급하는 업체가 주도적으로 재고를 관리하며 적정 재고 수준을 유지하고 적시에 재고를 보충하는 것을 말한다.

업자, 브로커, 도·소매업자들은 제품 분류, 선반 공간 할당, 가격 책정, 판매 촉진에 관해 의사결정을 하는 연합팀을 구성한다. 이 팀은 계약에 의한 합의 보다는 비공식적인 조약에 기초하는 경우가 많다. 의사결정 공유가 성공적으로 이루어지면 비용을 줄이고 제품 흐름을 원활하게 할 수 있다.

새로운 조직을 만들어 조정을 쉽게 만들 수도 있다. 상품 특성이 생산 방법과 관계가 있을 경우에 품질 보증을 위해 독립적인 제3의 보증기관을 만들어 이용할 수 있다. 예를 들어 축산물상표시스템(Rabel Rouge)의 경우에는 제3의 보증기관이 운영규정서 준수 여부를 감시한다. 이는 비용이 많이 들 수 있으나 어떤 경우에는 직접 감시하거나 연구소에서 자체 테스트하는 것보다 더 효율적이고 효과적일 수 있다.

합작투자자와 제휴도 공급체인 설계를 위한 조직 메커니즘이다. 파트너들은 합작투자를 통해 각 기업 특유의 경쟁력을 결집하여 공급체인 전체에 이익이 되는 서비스를 제공할 수 있다.

Ⅲ. 요약 및 결론

앞으로 고가치 식품 공급체인의 발전은 창의적 아이디어와 개별 전략의 선택, 그리고 새로운 시장 기회에 반응하는 기업이 주도적인 역할을 하게 될 것이다. 글로벌 경쟁력을 가진 공급체인을 갖출 수 있다면 효율성을 증대시켜 더 좋은 품질의 상품을 생산할 수 있을 것이다. 그러나 일부 경제학자들은 식품 시스템에서 소유권과 통제권의 집중은 비용과 수익의 배분을 왜곡시키고 기술혁신을 방해할 것이라고 우려하고 있다.

공적 기관들은 기반시설과 제도 마련에 대한 투자를 통해 고가치 식품 공급체인의 진화를 도울 것이다. 특히 개발도상국가에서 기반시설과 제도의 확립은 공급자들이 국제경쟁력을 갖출 수 있는 밑바탕이 되며, 또한 소비자들이 신기술과 제품 발전에 의한 혜택을 누리는데 큰 역할을 할 것이다.

세계 식품 시스템은 기술 변화, 인구 증가, 경제 발전, 세계화 등으로 인해 근본적인 변화의 과정을 거치고 있다. 소득 수준에 관계없이 소비자들의 고가치 식품에 대한 요구는 증가하고 있어 고도로 통합된 공급체인의 출현이 더욱 중요시되고 있다. 공급체인 설계 원칙에 대한 올바른 지식과 설계 변경에 대한 사려 깊은 평가는 경제 성장, 식품의 위생과 안전, 기술혁신에 대한 변화를 촉진시킬 것이다.

제 3 장 소비자 선호 변화와 식품 소매업체의 대응

- 유럽의 사례 -

목 차	
I. 서 론 - - - - -	47
II. 유럽의 식품 소비행태 변화 - - - - -	47
III. 소비자 선호 변화에 대한 소매업체의 대응 - - - - -	50
IV. 소고기, 청과물 부문의 프랑스 사례 - - - - -	53
1. 소고기 부문	
2. 청과물 부문	
V. 식품 소매부문 변화가 식품품질 기준에 미친 영향 - -	57
VI. 식품 공급체인의 소비자 지향성 - - - - -	58
VII. 요약 및 결론 - - - - -	60

※ 이 글은 「Retail Sector Responses to Changing Consumer Preferences-The European Experience : Jean-Marie Codron 외」를 번역 정리한 것임

I. 서 론

유럽 소비자들은 식품을 선택할 때 식품의 안전성, 건강성에 대한 고려는 물론 식품생산 과정이 친환경적인지 동물복지와 노동시장의 형평성에 기여하는지에도 관심을 보이고 있다. 유럽연합 소비자의 80%가 동물복지를 우려하며 점점 많은 소비자가 유기식품에도 관심을 보이고 있다. 공정거래라벨(Fair Trade label)로 거래되는 상품의 성장을 통해 공평한 소득분배와 지속가능한 성장에 관한 사회적인 관심이 증대하는 것을 알 수 있다. 유럽에서 공정거래라벨로 거래되는 상품은 연간 140백만 달러의 규모로 14개국에서 50개의 슈퍼마켓 체인을 이루고 있다.

많은 선진국에서 식품부문에서의 소비자 선호(consumer preferences)의 변화가 관찰된다. 식품생산자와 공급자에게 이러한 변화는 도전이자 기회이다. 미국 소비자의 유기농산물 수요가 증가하면서 유기농산물이 경작되는 농지가 1997년 130만 에이커에서 2001년 230만 에이커로 확대되었다. Niman Ranch 등과 같이 성장세를 보이는 소규모 축산 생산자 그룹은 동물복지 가이드라인을 준수하면서 성공적으로 동물을 사육하고 있다. 식품생산자와 공급자가 이러한 변화에 대응하여 소비자의 요구사항을 충족시키기 위해 생산물을 차별화할 때, 변화의 위기는 기회가 될 수 있을 것이다.

소매업체의 주도로 식품에 특별한 가치가 부가되었을 때, 소비자에게 적절한 품질 표시를 통해 식품에 대한 정보를 제공할 수 있어야 한다. 미국의 소매업체 자사브랜드(Private retailer brand)는 대형 브랜드의 식품보다 저렴하기는 하지만 질 좋은 식품, 높은 안전성을 지닌 식품이라는 평가를 받지 못하고 있다. 반면 유럽의 소매업체 자사브랜드들은 고품질 식품, 높은 안전성을 지닌 식품이라는 평가를 받는다. 이러한 경향은 다른 부유한 선진국으로 확산되고 있으며 고품질 안전 식품으로 평가받는 소매업체 자사브랜드들은 더욱 성장할 전망이다.

II. 유럽의 식품 소비행태 변화

유럽 소비자의 식품소비 행태는 급속하게 변화하므로 예측하기가 어렵다. 식품차별화의 증대, 식품시장의 역동성 증가, 복잡성의 강화, 소비자 요구조건 다양화 등으로 식품선택이 점점 복잡해지고 있다. 소비자의 식품선택은 여전히 가격, 질, 소득수준에 의해 영향 받는다. 그러나 최근 소비자가 식품

의 품질로 생각하는 개념에 상당한 변화가 있었으며 이러한 개념을 네 가지 요소로 제시해 볼 수 있다. 식품의 **감각성**, **건강성**, **과정성**, **편이성**이 바로 그것이다.

감각성(sensory attributes) : 식품의 감각성은 맛, 형태, 향 등의 측면에서 식품의 품질을 의미한다. 식품의 맛은 식품을 구입한 후에만 평가할 수 있으므로 소비자는 식품의 맛을 예측하기 위해 브랜드, 가격, 품질 표시 등과 같은 시장 정보를 이용한다.

건강성(health attributes) : 식품의 건강성은 최근 50년 동안 중요하게 대두되었으며, 연구를 통해 소비자가 식품의 건강성과 감각성에 동등한 가치를 부여하고 있음이 알려졌다. 소비자가 식품의 섭취와 건강과의 연관성을 어느 정도 인식하고는 있지만 특정 시기에 특정 식품을 섭취하는 것이 향후 소비자의 건강과 밀접한 관련이 있다고 여기지는 않는다. 이는 식품의 섭취가 건강에 미치는 영향이 추상적이므로 쉽게 경험과 연관시킬 수 있는 결론에 이르지 못하기 때문이다. 이러한 이유로 식품을 선택하는 기준으로써 건강성이라는 정보를 해석하는 과정에는 어려움이 존재한다. 최근 유럽의 소비자들 사이에서 대량 생산된 식품이 소규모로 생산된 식품보다 건강에 나쁘며 식품 첨가제, 지방 등은 건강에 해롭고 야채는 건강에 좋다는 논의가 다시 대두되고 있다.

최근 식품 생산자들은 건강성을 “기능성 식품”의 생산기준으로 사용하고 있다. 기능성 식품이란 건강에 도움이 되는 성분을 함유한 식품으로 프로바이오틱 성분이 함유된 요구르트, 칼슘 등의 건강 성분이 포함된 주스 등을 예로 들 수 있다. 몇 가지 기능성 식품의 성분이 단기적으로 삶의 질을 높이거나 효과를 보이기도 하지만, 대부분의 건강 성분들은 특정한 질병을 장기적으로 예방하기 위해 고안되었다. 이러한 식품의 기능은 소비자의 눈에 보이지 않기 때문에 소비자에게 알리기 힘들다. 이 때문에 기능성 식품의 효과가 공개토론의 주제가 되기도 하였다. 기능성 식품의 건강효과에 대한 논의가 소비자의 식품선택에 영향을 미치는 것은 하지만, 소비자의 식품선택은 소비자 자신의 건강관을 바탕으로 해석하고 스스로 내린 판단에 따라 달라진다.

과정성(process attributes) : 식품생산 과정이 최종식품에 분석 가능한 수준의 영향을 미치지 않는 것이라도 소비자는 식품의 생산과정에 관심을 갖는다. 또 어떤 소비자는 사회적, 환경적 요인 등 비시장적 요인에 가치를 부여하기도 한다. 어떤 소비자들은 유기식품이나 공평한 소득분배에 기여하는 생산과정을 거친 식품, 동물복지에 기여하는 식품에 더 많은 금액을 지불한다.

소비자들은 오랫동안 식품의 생산방법에 대해 관심을 가져왔으나 최근 광우병(BSE : Bovine Spongiform Encephalopathy) 파동 등으로 식품안전과 식품생산 과정에 대한 소비자의 관심은 더욱 높아졌다. 소비자들은 식품이 식품안전을 준수하는 위생적인 생산과정을 거쳐 슈퍼마켓에 진열될 것이라고 생각해왔기 때문에 지금까지는 식품안전이 소비자의 일상적인 식품구매에서 중요한 결정요소는 아니었다. 하지만 최근 벨기에에서 발생한 식품 다이옥신 오염 문제, 영국의 광우병 파동 등으로 식품안전에 대한 유럽소비자들의 관심이 높아지고 있다. 식품안전은 식품의 생산, 처리 과정 등과 직접적인 관련이 있기 때문에 식품처리 과정에서의 식품안전은 소비자의 중요한 요구사항이 되고 있다.

편이성(convenience attributes) : 식품의 편이성이란 소비자가 식품을 구입, 저장, 준비, 섭취, 폐기하는 과정에서 시간과 에너지를 절약할 수 있는 식품의 특성을 말한다. 소비자는 식품구입에 있어 여전히 식품의 맛과 건강을 가장 중요한 요인으로 여기고 있으나, 연구를 통해 식품 편이성에 대한 소비자들의 선호가 증가하고 있음을 알 수 있다.

소비자들은 위의 네 가지 식품의 모든 질적 요소에 대해 관심이 있지만, 이러한 요소가 부분적으로는 상충한다고 생각하고 있다. 예컨대, 고지방 유제품은 맛은 월등하지만 건강에는 좋지 않다. 유기농 식품에 대한 소비자들의 선호도는 높지만 일부 소비자들은 유기농 식품에 편이성이 낮다는 평가를 내린다. 편이성이 높은 식품은 공업적으로 복잡한 생산과정을 거쳤다는 측면에서는 바람직하지 않게 여겨질 수 있다. 이러한 식품의 질적 요소들의 상충은 소비자가 자신의 식품 구매 동기에 적합한 구매를 함으로써 해소될 수 있을 것이다.

Ⅲ. 소비자 선호 변화에 대한 소매업체의 대응

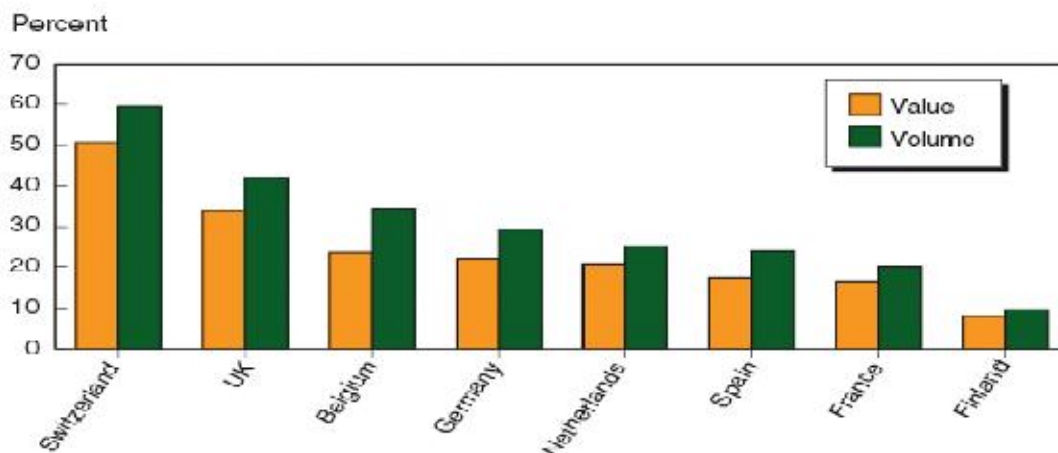
식품의 안전, 품질, 편의성에 대한 소비자의 선호증가에 대응하여 소매업체들은 보다 혁신적인 마케팅 전략을 채택하였다. 소매업체들은 매장의 서비스, 위치, 점포의 외양 등을 향상시키는 것 뿐만 아니라, 식품 유통망 내에서 식품의 가치를 창조하기 위해 노력해왔다. 이러한 현상은 유럽 소매업체에만 국한되지 않는다. 미국의 소매업체들도 소비자의 요구 변화에 대응하여 점포 내에 새로운 상품들을 전시하고 점포 내에서 한꺼번에 식료품 구입, 가솔린 등 유류 주입, 점포 내 식품코너 이용 등이 가능한 원스톱 형태의 쇼핑을 발전시켰다. 고품질 식품에 대한 소비자들의 요구가 커지면서 지속가능한 농업 발전과 지역사회 참여를 마케팅 철학으로 삼는 개혁적인 소매업체들이 성공을 거두고 있다.

소비자의 선호 변화와 소매시장의 변화가 미국과 유럽에서 비슷하게 발생하였지만, 유럽이 보다 더 동시적으로 나타나고 있다. 유럽 소매업체의 1차적인 변화는 식품의 과정성에 대한 소비자의 욕구 반영이었다. 유럽 소비자들은 미국 소비자들에 비해 식품안전과 과정성에 훨씬 많은 관심을 지니고 있다. 영국 소비자의 60% 이상이 광우병을 우려하며, 50% 이상이 동물복지와 항생제·호르몬 사용을 우려하고, 50%가 식품생산 과정에서 생명공학을 사용하지 않을까 염려한다. 이와는 대조적으로 미국인의 약 20%만이 광우병을 우려하고, 약 40%만이 가축에 대한 호르몬 사용을 우려하며, 약 30%가 식품생산 과정에서 생명공학의 사용을 염려한다.

특정 라벨을 부착한 상품은 그 지역 내의 다른 소매업체에서는 거래될 수 없으므로 소매업체의 자사 라벨 사용은 소매업체가 소비자의 신뢰를 유지하는 가장 효과적인 수단이 된다. 자사 브랜드 전략을 구사할 때 소매업체는 '저렴한 가격', '고품질'이라는 두 가지 목표를 추구한다. 소매업체들은 소비자들이 그 업체의 제품에 대해 보통 이상의 품질이며 유사한 품질의 선도적인 브랜드 제품보다 저렴한 상품으로 인식할 수 있도록 노력한다. 또한 소매업체들은 점포에 진열된 제품이 특정소비자의 욕구를 충족시키지 못할 때, 대안적으로 제품에 가치를 부가하거나 더욱 고품질의 제품을 공급하기 위해 노력한다. 덴마크 소매체인 Dansk 슈퍼마켓은 슈퍼마켓에서 주로 유통되는 대형 브랜드인 Arla사 유제품을 대체할 수 있는 고품질의 저렴한 자사브랜드 유제품을 출시하였다. Dansk는 자사브랜드 유제품을 전통적이고 관습적인 제조 과정을 거쳐 산지에서 생산되는 안전한 고품질 상품으로 홍보하였다. 유럽 내 다른 국가들에서도 덴마크에서와 유사하게 소매업체들이 특정

소비자의 요구를 충족시키는 자사상표부착전략(private label strategy)을 구사하였으며, 자사상표 부착제품을 차별화하는 방식으로 식품의 고품질화를 선택하였다. 유럽의 식품부문에서 자사상표부착제품의 비중은 스위스에서 50~60%, 대부분의 다른 서유럽 국가들에서는 20~40% 수준이다<그림 1>. 이러한 노력으로 소매업체 자사브랜드 식품의 우수한 품질은 소비자들의 구입 결정에 주요한 요인으로 작용하고 있는 것으로 보인다.

<그림 1> 소매업체 식품 판매량 중 자사상표부착제품의 비중



출처 : KPMG, 2000¹⁾

소매업체 전략의 변화는 소매업체가 공급업자를 선택하는 방식에도 변화를 가져왔다. 소비자가 특정 브랜드를 선택하는 것은 식품품질에 대한 믿음을 바탕으로 상품선택에 대한 위험부담을 최소화하려는 것이다. 자사상품부착전략을 채택한 소매업체들은 소비자들의 이러한 기대를 충족시켜야 한다. 그러므로 자사브랜드 전략을 채택한 소매업체는 일정한 기준을 충족시키는 공급업자와 계약을 맺는다. 16개 유럽 국가의 751명의 소매업체 바이어와의 인터뷰 결과, 소매업체는 공급자 선정 기준으로 제품의 가격, 품질, 물량 공급능력 등 전통적인 공급요소 뿐만 아니라 식품에 대한 추적관리 능력, 소매

1) KPMG, "Customer Loyalty and Private Label Products," KPMG, London, 2000.

(KPMG : 회계·세무·법률·경영 자문 법인으로 1987년 PMI(Peat Marwick International)와 KMG(Klynveld Main Goerdeler) 외에 몇 회사가 합병하여 설립되었다. KPMG란 회사 이름은 합병 전 회사들의 머리글자를 따서 만든 것이다)

업체와의 장기계약 의지 등을 중요하게 여기는 것으로 나타났다. 소매업체 자사상표부착전략의 발전은 이러한 변화에 영향을 미친 것으로 보인다.

서유럽과 동유럽에서의 소매업체의 공급자 선정기준을 비교해보면 동유럽은 소매업체 자사상표부착전략 발전의 초기단계임을 알 수 있다. 또한 이러한 비교를 통해 자사상표부착전략의 개발단계에 따라 또 국가간 소득수준의 차이에 따라 소매업체가 공급업자 선정기준에서 중요하게 고려하는 요소가 어떻게 다른지 살펴 볼 수 있다. 예컨대 독일의 소매업체는 추적관리시스템을 통해 소비자에게 풍부한 식품정보를 제공함으로써 소비자의 신뢰를 얻으므로 식품에 대한 추적관리시스템(traceability)²⁾을 매우 중요한 요소로 평가한다<표 1>. 반면 폴란드 소매업체들에게 추적관리시스템은 그다지 중요한 내용이 아니며 소비자들도 소매업체의 자사상표부착 제품에 대해서 잘 모르고 있다.

<표 1> 소매업체의 공급업자 선정 기준에 대한 국가별 중요도 비교

기준 항목	독일		폴란드	
	생선	치즈	생선	치즈
	중요도(%)			
품질	11	11	11	8
가격	6	4	5	0
품질의 적합성	2	2	0	1
시장 정보	4	6	0	3
추적관리시스템	15	24	0	1
공급 물량	17	12	4	0
홍보	3	5	5	8
품목의 다양성	16	14	10	13
장기적 계약 관계	16	14	10	13
평판	2	0	9	7
원산지	9	5	13	17

출처 : Blunch 등(1999)³⁾

2) 농장에서부터 원료생산, 공장에서의 제품 생산, 가공단계, 물류업체에 의한 유통경로 및 소매점을 거쳐 소비자에게 배달될 때까지 식품의 전과정을 기록하여 활용하는 것

3) Blunch, M.J., H. Skytte, and L. Esbjerg, "A Comparative Study of East and West Europe's Food Retailers' Buying Behavior," 7th Cross-Cultural Research Conference, Cancun, Mexico, 1999.

제품의 브랜드는 제품의 디자인, 품질, 상품에 대한 소매업체의 책임을 강화하는 측면이 있다. 그러므로 추적관리시스템의 도입 및 소매업체와 제조업자와의 밀접한 협력 관계는 제품의 디자인, 품질의 정합성 등을 소매업체의 기준으로 끌어올리기 위해 필요한 요건이다. 소매업체, 생산자, 가공업자의 협력수준에 따라 소매업체가 의도하는 식품의 품질 차별화 정도는 달라진다.

IV. 소고기, 청과물 부문의 프랑스 사례

프랑스는 제조업자 브랜드 치즈, 지역단위의 가금류 브랜드 등 식품브랜드 부문에서 오랜 역사를 갖고 있다. 프랑스 소매업체들은 진열공간 관리와 브랜드를 통해 식품 품질에 대한 정보를 전달하는 전략을 구사함으로써 소비자의 신뢰를 유지하려고 노력해왔다. 구체적인 전략은 식품의 특성에 따라 다양하게 이루어진다. 이미 언급한 바와 같이 소매업체들은 포장건조식품 부문에서 선도브랜드 제품보다 저렴한 대체품을 판매하는 전략을 택하였다. 그러나 최근에는 소매업체 브랜드들이 신선육 부문과 청과물 부문에도 진출하여 고품질 전략으로 승부하는 사례가 많아지고 있다.

식품부문에 대한 소매업체의 차별화 전략은 식품안전과 식품의 과정성에 대한 소비자들의 관심에 의해 시작되었다. 식품안전에 대한 유럽인들의 불안감은 프랑스 소고기 분야의 변화에 많은 영향을 미쳤다. 프랑스의 소고기 소비는 광우병 파동 후 급속하게 줄어들었다. 이를 계기로 식품안전에 대한 프랑스 소비자들의 관심이 높아져, 소비자의 70%가 광우병에 대해 인식하게 되고 이 중 3분의 1은 광우병에 대한 우려를 나타내고 있다. 소고기 부문에서 식품안전에 대한 소비자들의 관심이 높아지면서 소매업체들은 소비자에게 식품안전과 품질을 보증할 수 있는 전략을 모색하게 되었다. 소매업체의 이러한 전략은 생산자, 가공업자, 소매업체간의 긴밀한 협력과 통합을 필요로 하는 경우가 많다.

반면, 청과물 부문에 대한 소매업체의 전략은 청과물의 맛, 형태, 향 등의 감각성을 보장하고 친환경적인 생산방식을 채택하는 것이다. 프랑스 소비자들에게 소고기의 감각성과 친환경적 요소는 구입에 미치는 영향이 미미한 반면, 식품안전 요소는 결정적인 영향을 미친다. 그러나 청과물 부문에서는 식품안전을 상대적으로 덜 중요시하며, 일부 소비자가 청과물의 잔여 농약을

우려하는 정도이다. 신선과일과 야채에 대한 소매업체의 전략은 운송, 처리, 진열과정으로 나누어 이루어진다. 청과물의 감각성은 계절적 요인, 지역의 재배 요인에 따라 달라지므로 소매업체가 소비자에게 최종 청과물의 품질을 보장하는 데에 한계가 있으며, 소고기 부문에 비해 소매업체가 생산자, 가공업자와 협력하는 강도도 약하다.

1. 소고기 부문

프랑스 소매유통 부문에서는 시장점유율을 유지하고 소비자의 요구에 맞추기 위해 진열공간관리(shelf-space management)와 품질표시 전략을 결합해오고 있다. 프랑스에서 거래되는 모든 소고기는 국가적인 식품안전, 식품품질 기준을 준수해야 함에도 불구하고, 자사브랜드 소고기는 일반적으로 거래되는 저렴한 소고기보다 안전한 고품질 상품으로 홍보되고 있다. 소고기 부문에 있어, 소매업체 자사브랜드는 세 가지로 분류된다.

대체브랜드(substitution brands) : 대체브랜드는 품질에 관한 특별한 특징 없이 소매업체의 브랜드를 사용하는 것으로 일반적인 미국 식료품 가게 브랜드와 유사하다. 대체브랜드 상품들은 업체 내부에 제품품질에 대한 조정기구가 있으며, 품질은 대체로 평균 정도의 수준이다. 판매량을 증가시키기 위해서 소매업체들은 소고기 진열대의 많은 공간에 자사브랜드 상품을 진열한다. 이러한 자사브랜드 소고기는 일반 소고기보다 5% 정도 더 비싼 가격에 거래된다.

세분화브랜드(segmentation brands) : 세분화브랜드는 일반 소고기 상품과는 달리 내부 인증절차를 거치거나, 독립적인 제 3의 기관을 통해 고품질로 인정받은 소고기만을 취급한다. 세분화브랜드는 국가 기준을 뛰어넘는 품질과 안전성을 지녀야 획득할 수 있는 국가 공인인증인 CPC(Certificate of Product Conformity)를 받은 제품만을 취급한다. 소매업체 세분화브랜드 소고기가 진열대에 진열되는 비중은 세분화브랜드 소고기가 대체브랜드 소고기보다 훨씬 적으며, 세분화브랜드 소고기 제품은 일반 소고기에 비해 10% 이상 비싼 값에 판매된다.

체인브랜드(chain brands) : 체인브랜드 식품은 엄격한 식품안전 수준, 환경성 요건 준수, 동물복지 고려 등을 충족하도록 고안된 식품품질 조정시스템을 통해 생산되는 식품이다. 체인브랜드 식품은 특정수준 이상의 품질을 유지하며 추적관리시스템도 적용된다. 체인브랜드 제품의 관리를 위해서는 생산자, 도축업자, 가공업자, 소매업체 간의 긴밀한 협조가 필수적이다. 체인브랜드 식품은 품질에 따라 일반제품에 비해 25% 이상 비싸게 거래되며, 거래량도 적다.

프랑스 소매업체들의 판매전략은 업체별로 다르다. 어떤 소매업체는 일반제품과의 품질 차이는 적지만 저렴한 자사브랜드 상품을 진열대에 많은 부분 할당함으로써 자사브랜드 제품판매를 최대화한다. 반면 어떤 소매업체들은 적은 비중이지만 일반제품과 차별성이 큰 고가의 자사브랜드 제품을 진열함으로써 자사브랜드 제품판매를 도모한다. 예컨대 프랑스 소매업체인 Intermarche는 모든 소고기 진열대에 자사브랜드 상품을 진열한 반면 Carrefour, Auchan 등의 소매업체는 일반브랜드 상품, 대체브랜드 상품, 세분화브랜드 상품을 진열하고 있다. Auchan의 유기식품 브랜드는 일반 제품가격의 40% 이상으로 고가의 상품이지만 전체 소고기 진열대의 10%미만 정도로 진열된다.

이미 언급하였듯이 자사브랜드 상품을 판매하는 소매업체는 생산자, 도축업자, 가공업자와 밀접한 관계를 맺게 된다. 이러한 유통주체의 강한 결속을 필요로 하는 상품은 가격도 그만큼 비싸며 위험부담도 크다. 소매업체는 동종의 제품이 진열된 진열대에 시험적으로 이러한 상품을 소량 진열함으로써 제품의 시장성을 테스트하게 된다. 소매업체는 전략수립 과정에서 시장에 출시되는 브랜드의 유형에 따라 행위주체들간의 협력형태를 선택할 수 있다. 프랑스에서 가장 널리 이용되는 협력 형태는 “양자 관계(two-party)”이다. “양자 관계”는 생산자와 도축업자가 계약을 맺고, 도축업자와 소매업체가 계약을 맺는 형태이다. 이러한 형태에서 소매업체가 식품 품질에 관한 세부기준을 작성하며 생산자와 도축업자는 이러한 세부기준을 충족시켜야만 한다. 이러한 협력형태를 통해 생산된 소고기는 주로 대체브랜드 소고기로 판매된다.

“삼자 관계(three-party)”란 소매업체가 직접 생산자, 도축업자와 관계를 맺는 형태이다. 이 경우 생산자 대표, 도축업자, 소매업체가 식품공급망의 경영에 관한 문제를 다루게 될 것이며, 생산자와 소매업체가 식품 품질에 관한

세부기준을 작성할 것이다. 세부적인 식품 품질은 인증과정 공개를 통해 증명되며, 제 3의 기관에 의한 인증 비용은 식품의 가격에 반영되므로 식품 가격이 상승하게 된다. 이러한 생산형태는 일반적인 상품과는 확연하게 차별화된 자사브랜드 제품을 취급하는 소매업체가 채택하며 세분화브랜드, 체인브랜드 등으로 판매된다.

2. 청과물 부문

청과물 부문에서는 소매업체가 자사브랜드 전략을 통해 소비자에게 청과물의 감각성과 잔류화학물질 수준을 보장한다. 청과물 부문에서의 자사브랜드 전략은 소고기 부문에 비해 늦게 시작되었으며 브랜드별 세분화 정도도 약하다. 청과물에 대한 프랑스 소매업체의 자사브랜드 전략은 통합농업운동(the intergrated farming movement)과 관련이 깊으며, 이 운동을 통해 소비자는 화학물질 사용 감소와 환경친화적인 경작에 대해 관심을 갖게 되었다. 소매업체는 청과물의 당도, 무른 정도, 크기 등의 품질에 대해 소매업체가 제시한 기준을 충족시킨 상품만을 자사브랜드 청과물로 취급한다.

청과물 공급업자와 소매업체와의 협력관계는 소고기 부문보다는 약하다. 소비자의 가치 판단 기준이 되는 청과물의 감각성을 소매업체가 보장하기는 어려우며 소매업체가 이러한 요소를 점검하고 통제하는 데에는 많은 비용이 소요된다. 그러나 공급업자와 소매업체 간의 협력관계는 상호이익이 될 수 있으며, 소매업체는 청과물 품질보증에 소요되는 비용을 줄이기 위해 노력하고 있다. 또한, 청과물 시장에서 위험부담과 불확실성이 커질 경우, 공급업자는 소매업체와의 협력을 통해 안정적인 판로를 확보할 수 있다.

청과물 부문에서 소매업체 자사브랜드 형태는 주로 대체브랜드 형태이며, 소매업체는 공급업자가 준수하여야 할 생산기준을 제시한다. 소매업체에서 제시하는 영농수칙이 항상 명확하지 않으므로, 공급업자는 때때로 소매업체가 제시한 기준을 충족시키고 있는지 세부적인 내용을 확인해 볼 필요도 있다. 공급업자는 작물에 투여한 화학약품, 식부일, 작물성장, 토양 분석결과 등을 기록함으로써 소매업체가 제시한 영농수칙을 이행하게 된다. 공급업자에게는 병해충 피해가 적정수준 이상일 경우 농약 사용이 허용되는 등 영농활동에서 어느 정도의 융통성이 보장된다. 소비자의 신뢰가 깨지는 상황을 피하기 위해서 소매업체는 명확한 식품규정을 채택하고 공급업자가 채택된

규정의 내용을 확실하게 인지하도록 해야 할 것이다. 공급업자가 식품규정을 준수하도록 하기 위해서 제 3의 기관을 이용할 수도 있다. 이러한 생산형태는 소매업체 자사브랜드 제품 판매에서 강화된 협력체계는 아니다. 그러나 소매업체들은 생산자와의 협력을 통해 청과물의 감각성, 식품안전성을 강화할 뿐 아니라 환경에 미치는 영향까지 고려하는 보다 복잡한 사업전략을 채택할 수도 있을 것이다. 이러한 협약관계는 신뢰를 바탕으로 한 행위 주체 간의 장기적인 계약관계를 필요로 하므로 이를 통해 차별화된 식품공급이 가능해진다.

V. 식품 소매부문 변화가 식품품질 기준에 미친 영향

소매업체 자사브랜드가 발전하면서 일반제품과 소매업체 자사브랜드 제품을 차별화할 수 있는 적합한 정보표시가 필요해졌다. 소비자의 신뢰를 높이기 위해 소매업체들은 제 3의 기관의 인증을 통해 소비자에게 자사브랜드 제품이 품질기준을 충족시킨다는 정보를 제공하였다. 정부가 식품에 대한 위생·환경기준을 수립하고 모니터링하고 있으나 대규모 소매업체의 차별화, 세분화 전략으로 정부 기준보다 강화된 소매업체의 식품기준이 수립되기도 한다.

육류제품의 품질과 안전성에 대한 정보는 표시기준에 의해 소비자에게 명확하게 전달될 수 있지만, 청과물의 잔류 화학물질 등에 대한 정보는 소비자에게 쉽게 전달되기 어렵다. 유럽연합이나 회원국에서 육류와 청과물 부문에 설정한 기준은 소매업체들이 준수하여야만 하는 최소한의 기준에 불과하다. 육류시장은 국가단위의 시장이며 개별 국가가 엄격한 통제를 해왔다. 그러나 유럽에서 식품에 대한 불안감이 확대되면서 음식을 매개로 한 감염 위험을 감소시키기 위해 민간부문과 공공부문의 조사정책도 변화하고 있다. 각 국가별로 식품위생을 조사하고 가축사료로 가축 뼈 가루 사용을 금지하는 등 최소한의 기준을 설정하였다. 1989년에 유럽위원회에 정기적인 조사와 법적 준수를 요구하는 몇 가지 절차가 EU규정에 포함되었으며, 1993년에 각 회원국의 식품생산, 가공, 저장, 운반 과정에 대한 가이드라인을 제시하는 EU 규정의 내용 수정이 이루어졌다.

점차 과정성이 청과물의 감각성에 영향을 미친다는 인식이 확산되고 있지만 라벨을 통해 청과물의 질적 차별화에 대한 정보가 소비자에게 확실하게

전달되지 않는다. 그러므로 청과물 부문에서는 소고기 부문과 달리 감각성이 과정정보보다 중요시된다. 소비자가 라벨을 통해 청과물의 품질, 화학 잔류물질 허용 수준, 기타 식품관련 안전 지표들을 이해하는 것은 어렵다. 유럽의 많은 소매업체들은 청과물 품질에 대한 소비자들의 기대를 충족시키기 위해 보다 높은 청과물의 품질기준이 반영되는 적절한 라벨을 고안해왔다. 소매업체들은 기존의 국제기준, 국가기준을 바탕으로 개별적인 영농기준들을 발전시켜왔다. 일례로 식품안전, 품질, 생산과정의 위생도, 환경적인 영향, 근로조건 등이 반영된 기준인 EUREP GAP(Euro-Retailer Produce Working Group Good Agricultural Practices)⁴⁾은 국가 기준보다 더 엄격하다. EUREP GAP은 영국, 독일, 벨기에, 스칸디나비아의 소매업체들이 사용하고 있다. 프랑스와 독일 소매업체들은 자사 마케팅 전략에 식품기준을 포함시키고 있진 않으나 국가기준을 이용함으로써 제품을 차별화해 왔다.

식품품질의 최저기준에 관련된 법률의 변화는 소매업체의 브랜드 전략에 영향을 미칠 것이다. 최저기준이 강화되면 식품차별화 비용도 상승하게 되고 대형소매업체들은 대체브랜드 제품에 치중하던 기존의 방식에서 틈새시장을 공략하는 방식으로 전환하게 될 것이다. 한편 소매업체의 자사브랜드가 공공기준에 영향을 미치기도 한다. 소매업체들은 규모가 크기 때문에 소매업체의 품질기준은 전반적인 식품품질 수준을 상승시키는 주요 요인이 된다. 소매업체가 매장 내에 다양한 브랜드 식품을 진열하는 것은 소매업체가 식품품질 수준의 변화에 대해 다양한 기대를 하고 있음을 반영한다.

VI. 식품 공급체인의 소비자 지향성

소매업체는 소비자 선호 변화에 대응하여 소비자가 직접 느낄 수 있도록 제품의 부가가치를 창출함으로써 제품을 차별화해왔다. 제품은 소비자의 요구를 충족시킬 수 있는 뛰어난 맛, 건강성, 자연성, 편의성 등의 측면에서 더욱 보완되었다. 식품요소의 가치는 공급업자의 능력에 대한 소매업체의 믿음, 제품 가치에 대한 소비자의 평가에 달려있다. 식품생산자들은 소매업체와 함께 최종 소비자를 위해 부가가치를 창조할 수 있다. 소매업체가 제품차

4) 1997년에 영국에서 시작된 인증 제도로 농산물 거래와 출하에 초점을 맞추고 있으며 매우 상세한 기준과 빈번한 현장 모니터링이 특징이다.

별화에서 성공하기 위해서는 소비자의 선호를 바탕으로 새로운 제품을 만들고, 공급체인의 다른 행위주체들과 성공적인 협력 관계를 맺어야 한다.

소매업체의 제품 가치창조는 소비자에 대한 이해가 선행되어야만 한다. 소비자를 제대로 이해하면 소비자의 식품선택 메카니즘과 주요 구매동기의 변화경향을 알 수 있으며, 상황에 따른 식품선택의 차이를 이해할 수 있게 된다. 이러한 차이는 특수한 문화적인 차이이므로 한 시장에서의 소비자에 대한 이해가 다른 시장에 적용되기는 어렵다. 식품생산자가 고부가가치 상품을 통해 이익을 얻겠다는 목표를 설정하였다면 보다 소수의 시장에 집중하여야 할 것이며, 이를 통해 해당 시장에서 소비자에 대해 필요한 정보를 얻을 수 있을 것이다.

신제품 개발과 제품차별화 과정은 시장을 통해 이루어지며, 제품은 아이디어 상태에서 시장성을 테스트 한 후 제품개발 과정을 거쳐 시장에 투입된다. 현대 소비자의 기호에 맞는 새로운 식품을 개발하는 데 있어 건강 효과, 생산방법 등이 소비자에게 직접 드러나지 않으므로 소비자와의 의사소통이 중요하다라는 것에 주목해야만 한다. 소매업체들은 소비자에게 새로운 제품에 대한 정보를 전달하고 소비자의 의견을 수렴하는 틀을 발전시켜 나가야 한다. 식품생산자에게 새로운 제품개발은 소매업체의 파워를 견제할 수 있는 한 가지 방법이 될 수 있다. 그러나 유럽의 소매업체들이 질적인 측면에서 기존 브랜드 제품을 능가하는 자사브랜드 제품의 판매 증가를 목표로 할 때, 생산자와 소매업체의 협력을 통한 새로운 제품개발이 생산자와 소매업체가 이익을 얻을 수 있는 한 방법이 될 수도 있다.

그러므로 소매업체가 공급자들과 협력관계를 잘 유지하는 것은 자사브랜드 상품을 성공적으로 개발해 나가는 데 중요한 요인이다. 식품 소매업체가 식품생산자, 가공업자와 원만한 협력관계를 유지해 나감으로써 식품의 추적관리시스템을 구축하는 등 이들과의 협력관계를 장기적으로 유지해 나갈 수 있다. 제품 차별화나 제품에 대한 가치 부가를 위해 원재료를 변화시켜야 할 때 이러한 협력관계의 중요성을 실감할 수 있다.

추적관리시스템의 도입과 소매업체와 제조업자의 긴밀한 협력관계를 통해 소매업체는 제품의 디자인, 상황, 품질의 정합성 등을 더 잘 이해할 수 있게 되었다. 또한 소매업체는 판매시점 자료(point-of-sale scanner data)를 통해 제품, 가격, 진열대 배열 등 소매업체가 조정 가능한 판매요소에 대한 다량의 정보를 축적할 수 있게 되었다. 그러나 많은 소매업체들이 소비자 구매 행위 요소에 대해 충분한 정보를 가지고 있지 않다. 생산자, 제조업자, 소매

업체 간의 협력관계는 소매업체가 자사브랜드 제품을 개발해 나가는데 도움이 된다. 그러므로 성공적인 신제품 개발은 소매업체, 생산자, 제조업자의 협력과 원활한 의사소통을 바탕으로 하는 공동 노력의 과정으로 볼 수 있다.

VII. 요약 및 결론

고품질 식품에 대한 소비자들의 선호가 증가하면서 유럽의 소매업체들은 소비자의 신뢰를 유지하기 위해 혁신적인 변화를 꾀하였다. 이러한 과정에서 유럽의 소매업체들은 프랑스 소고기와 청과물 부문에서 소매업체 자사브랜드 전략과 진열공간관리 전략을 효과적으로 결합하여 구사하였다. 식품공급체인이 보다 소비자 지향적으로 되면서 전 세계의 소매업체들은 소비자의 다양한 선호들을 충족시키기 위해 이러한 전략을 보다 많이 사용할 전망이다.

소매업체들은 자사브랜드 전략의 도입으로 자사브랜드 제품의 품질과 안전성에 대해 좀 더 잘 이해할 수 있게 되었다. 소매업체들은 자사브랜드 제품이 목표로 하는 품질과 식품안전성에 대한 확실한 보장을 위해 생산-공급체인의 다른 행위 주체들과의 관계를 조정하고 협력을 강화해 나가고 있다. 향후에도 자사브랜드 제품의 지속적인 발전을 위해서 소매업체는 생산자, 가공업자 등 다른 행위 주체들과 긴밀한 협력관계를 지속해 나갈 것이다.

식품 소매유통 부문에서의 변화는 식품의 품질 및 안전기준과 밀접한 관계가 있다. 유럽 소비자들의 건강과 식품안전에 대한 인식이 시기적으로 비교적 빨랐기 때문에, 유럽 소매업체들은 소비자들에게 제품의 안전성과 건강성을 보장하기 위해 자사브랜드 제품을 고안하게 되었다. 유럽에서 발생한 식품관련 사건으로 유럽 소비자들은 식품의 안전성에 대해 불안감을 갖고 있으며 공공기준에 대해서도 회의적이다. 이로 인해 소매업체들은 공공의 식품안전 기준보다 강화된 개별기준을 충족시키는 자사브랜드 제품을 판매함으로써 자신들의 제품을 차별화시켰다. 식품시장의 국제화와 함께 다국적인 소매업체가 국경을 넘어 설립되고 있으며 많은 국가에서 개별 소매업체의 기준이 사업 계약체결 기준이 되기도 한다. 이처럼 소매업체의 차별화된 제품출시와 자사 브랜드의 출현은 전 세계적인 식품공급 체인 구조 뿐만 아니라 국제적인 마케팅과 식품무역의 규칙에도 영향을 미치고 있다.

제 4 장 라틴 아메리카 및 아시아 지역의 슈퍼마켓 급성장과 식품 유통구조와의 연관성

목 차	
I . 서 론 - - - - -	63
II . 슈퍼마켓의 급성장 - - - - -	63
III . 과일 및 채소 소매부문 - - - - -	67
IV . 공급망의 변화 - - - - -	68
1. 구매의 집중화	
2. 물류시스템의 개선	
3. 전문 도매상	
4. 생산자 연합	
5. 정보 교환	
6. 개별 품질기준	
7. 계약거래	
V . 요약 및 결론 - - - - -	78

※ 이 글은 「Supermarket Expansion in Latin America and Asia-Implications for Food Marketing Systems : Thomas Reardon 외」를 번역 정리한 것임

I. 서론

경제적으로 빠르게 성장하고 있는 라틴 아메리카와 동아시아, 동남아시아 지역에서 슈퍼마켓 수가 지난 십 년 간 크게 증가하였다.

이 두 지역의 30억명에 달하는 소비자들 중 7억명이 중산층 소비자인 까닭에, 이 지역의 식품 수요는 세계에서 가장 빠르게 확대되고 있다. 이같은 식품 수요확대의 핵심 원인은 과일과 야채에 대한 소비가 증가하고 있기 때문이며, 이러한 현상은 소득이 증가함에 따라 녹말 식품의 소비가 감소한다는 「Bennett의 법칙(1941년)」으로 설명할 수 있다.

라틴 아메리카와 아시아 지역의 식품 소매부문을 개략적으로 살펴보면 슈퍼마켓이 과일과 채소 유통구조의 전체적인 변화를 유발했음을 알 수 있다. 이 두 지역에서 슈퍼마켓은 산지 농산물의 주요 구매자이며, 해외 수출 기업의 경쟁상대로 활동하거나 심지어 수출을 위축시키는 경우도 있었다. 시장이 고품질 수출시장과 저품질 국내시장으로 나뉜 국가에서 슈퍼마켓은 그 중간 단계로서 삼차시장을 형성하고 있다. 동시에 소매업자들은 국내시장에서 거래되는 상품의 품질과 안전성을 향상시키기 위해 노력하고 있으며, 국내 상품과 수출상품의 품질 격차가 줄어들고 있다.

II. 슈퍼마켓의 급성장

개도국에서 슈퍼마켓이 빠르게 성장한 데에는 여러 가지 원인이 있다. 이러한 원인은 각국이 서로 유사하며 소매부문의 발전에도 비슷한 결과를 가져왔다. 1980~1990년대에 이루어진 급속한 도시화, 소득 증대, 국내 인프라의 발전 등은 슈퍼마켓의 성장을 결정하는 요인이었다. 이러한 변화와 함께 여성의 사회적 진출로 인해 시간에 대한 기회비용이 증가했다. 생활방식의 변화는 차량소유의 급격한 증가, 시내 교통의 향상, 냉장고 보유 등으로 나타나며 이는 슈퍼마켓의 증가와도 관련된다. 이러한 현상들은 지난 60여 년 간 미국의 슈퍼마켓이 성장하는 데 기여한 것과도 유사하다.

해외직접투자(FDI) 규제와 자유화로 인한 외국자본의 유입은 라틴 아메리카와 동아시아·동남아시아 지역에 슈퍼마켓이 확산되는 데 결정적인 역할을 했다. 각 지역의 FDI는 1990년대에 연간 약 90억 달러에 달했으며 2000년에는 약 900억 달러까지 증가했다. 아시아와 라틴 아메리카 식품산

업에 유입된 미국자본의 증가세는 이들 지역의 외국자본이 전반적으로 증가했음을 반영하는 것이다.

라틴 아메리카는 개도국의 식품 소매부문에서 슈퍼마켓의 성장을 선도하고 있다. 1980년대 전까지 대부분의 국가에는 슈퍼마켓이 거의 존재하지 않았으며, 일부 존재하는 슈퍼마켓도 국내자본으로 운영되었고 주요 도시와 부유층 사이에서만 존재했다. 초기의 슈퍼마켓은 국내 식품 소매판매의 10~20%를 차지하는 틈새시장이었다. 그러나 라틴 아메리카에서 슈퍼마켓은 2000년에 국내 식품 소매 매출의 50~60%를 차지할 정도로 성장했으며, 이는 미국이나 프랑스의 70~80%에 근접한 수치이다. 또한 라틴 아메리카의 슈퍼마켓은 미국이 약 50년에 걸쳐 이룩한 성장을 10여년 만에 이룩하였다.

라틴 아메리카의 선도적인 6개국을 살펴보면, 슈퍼마켓이 식품 소매점 매출에서 차지하는 비중은 평균 45~75%에 달한다<표 1>.

브라질이 가장 큰 비중을 차지하며, 그 뒤를 아르헨티나, 칠레, 코스타리카, 멕시코, 콜롬비아가 따르고 있다. 이들 6개국은 라틴 아메리카 소득의 85%, 인구의 75%를 차지한다. 이 지역 내의 다른 국가들도 슈퍼마켓 부문에서 급속한 성장을 경험하고 있지만 앞서 언급한 6개국보다 식품 소매부문이 성장하기 시작한 시점이 늦었으며, 출발점도 더 낮은 수준이었다. 과테말라의 슈퍼마켓은 1994년에 국내 식품 소매부문 매출의 15%를 차지했으며 현재는 35%를 차지하고 있을 뿐이다.

〈표 1〉 국내 식품 소매 부문에서 슈퍼마켓이 차지하는 비중 (아메리카 국가)

국가	비중 (%)	
	이전	2001
아르헨티나	17 (1985년)	57
브라질	30 (1990년)	75
칠레	-	50
콜롬비아	-	38
코스타리카	-	50
과테말라	15 (1994년)	35
멕시코	-	45
미국	5~10 (1930년)	80 (2000년)

자료 : Reardon, T., and J.A. Berdegue. "The Rapid Rise of Supermarkets in Latin America: Challenges and Opportunities for Development", *Development Policy Review*, Vol. 20, No. 4, September 2002.

동아시아와 동남아시아의 슈퍼마켓 발달과정은 라틴 아메리카의 경우와 전반적으로 유사하며, 성장하기 시작한 시점이 라틴 아메리카보다 약 5~7년 정도 늦었으나 성장 속도는 더 빨랐다고 할 수 있다.

전반적인 식품 소매 판매 부문(과일과 채소, 신선육, 생선을 제외)에서 슈퍼마켓의 평균적인 비중은 인도네시아, 말레이시아, 태국 등 동남아시아 국가에서는 33%이며 한국, 대만, 필리핀 등 동아시아 국가에서는 63%이다.

라틴 아메리카의 경우와 같이, 신선식품의 국내 소매 판매에서 슈퍼마켓이 차지하는 비중은 대개 가공식품 판매 비중의 반 정도밖에 되지 않기 때문에, 동남아시아의 식품 소매 판매 부문에서 슈퍼마켓이 차지하는 비중은 15~20%, 중국을 제외한 동아시아에서는 30%이다. 중국 도시의 식품 판매 부문에서 슈퍼마켓이 차지하는 비중은 1999년의 30%에서 2001년에는 48%로 증가했다<표 2>. 중국의 총 인구에서 도시 인구가 차지하는 비율이 약 1/3이라고 가정한다면, 중국의 가공식품 소매 판매 부문에서 슈퍼마켓이 차지하는 비중은 약 20%이며, 이는 1990년대 초반 브라질이나 아르헨티나의 전체 식품 소매 판매 부문에서 슈퍼마켓이 차지했던 비중과 유사한 것이다. 그러나 중국의 슈퍼마켓 점포수 증가율은 1990년대 브라질과 아르헨티나의 수치보다 세 배 가량 높다.

<표 2> 국내 식품 소매 부문에서 슈퍼마켓이 차지하는 비중 (아시아 지역)

국가	비중 (%)	
	1999	2001
중국 (도시 지역)	30	48
인도네시아	20	25
한국	61	65
말레이시아	27	31
필리핀	52	57
대만	65	69
태국	35	43

자료 : Hu, Dinghuan, Thomas Reardon, Scott Rozelle, Peter Timmer, and Honglin Wang. "The Emergence of ASupermarkets With Chinese Characteristics: Challenges and Opportunities for China's Agricultural Development", *Development Policy Review*, Vol. 22, No. 5, September 2005..

라틴 아메리카와 동아시아·동남아시아 지역의 슈퍼마켓 발달과정에서 세 가지 특징을 찾아볼 수 있다.

첫 번째는 슈퍼마켓의 외국인 소유가 증가하고 있다는 것이다. 일례로 라틴 아메리카에서는, 다국적 기업이 평균적으로 각국의 상위 5개 슈퍼마켓 체인의 약 70~80%를 점유하고 있다. 다국적 소매 기업들에 의해 식품 소매 부문으로 외국자본이 유입되었다. 일례로 영국의 Tesco, 프랑스의 Carrefour와 Casino, 독일의 Ahold와 Makro, 벨기에의 Food Lion 등 다섯 개의 국제 소매기업들은 2002년 1월~8월 동안 60억 bhat(1억 2천만 달러)를 태국에 투자했다. 월마트는 지난해 멕시코에 새 점포를 건설하기 위해 6억 6천 달러를 투자했다.

두 번째로, 라틴 아메리카와 동아시아·동남아시아 지역의 슈퍼마켓 섹터는 과거 선진국의 경우와 같이 빠르게 집중화되고 있다. 라틴 아메리카 상위 5개국의 슈퍼마켓 체인은 전체 슈퍼마켓 매출의 65%를 차지한다(미국은 40%, 프랑스의 경우 72%). 멕시코 국민들이 식품 소비에 지출하는 10페소 중 3페소가 월마트로 흘러가고 있으며, 코스타리카의 Ahold나 아르헨티나의 Carrefour도 비슷한 상황이다. 이같은 집중화 현상은 외국자본이 지역의 유통구조를 잠식한 결과로, 외국자본의 유입에 의해 촉진되었다.

세 번째로, 슈퍼마켓은 더 이상 중·상류층에게 한정된 틈새시장이 아니며 빈곤층의 식품시장에까지 침투할 정도로 확산되고 있다. 슈퍼마켓은 대도시부터 군단위 도시까지 분포해 있으며 일부 국가에서는 농촌의 소규모 읍단위까지 확산되어 있다. 칠레의 경우 소규모 읍의 약 40%에 슈퍼마켓이 존재한다. 그리고 슈퍼마켓은 중국 연안의 대도시부터 소규모 도시까지 빠르게 확산되었으며, 이 중에는 빈곤한 소도시와 북서부, 남서부, 내륙 지방의 외딴 지역도 포함되어 있다.

슈퍼마켓의 이같은 성공과 확산은 가격경쟁력과 연관이 있으며, 이를 통해 슈퍼마켓은 재래시장이나 가족이 운영하는 소규모 상점과의 경쟁에서 우위를 점할 수 있게 되었다. 기존의 고소득층 소비자들을 겨냥한 틈새시장에서 벗어나기 위해, 라틴 아메리카와 아시아의 슈퍼마켓 체인은 가격경쟁력을 높이고 재래시장에서 거래되는 상품에 비해 질이 높은 상품을 일관적으로 제공했다. 특히 고소득층을 겨냥하여 품질을 향상시키고 상품을 차별화하는 것은 유럽의 슈퍼마켓에서 사용하는 전략과 유사하다¹⁾. 슈퍼마켓은 물류에서

¹⁾ 유럽의 슈퍼마켓에서는 고품질 상품에 대한 소비자의 요구를 충족시키는 차별화된 상품을 공급하도록 강조하며 이로 인해 상품 가격이 상승한다.

부터 조달과정까지의 유통구조를 개선하는 데 주력함으로써 고소득층을 겨냥한 차별화 전략을 심화시켰다. 이러한 변화들은 규모의 경제 면에서 대형 판매점에게 유리한 가공식품이나 포장식품(가공된 과일이나 채소 등) 및 신선청과 부문에서 두드러지게 나타난다.

Ⅲ. 과일 및 채소 소매부문

신선청과 부문에서는 전통적인 시장에서 슈퍼마켓으로의 전환이 다른 식품부문에 비해 상대적으로 더디게 진행되고 있다.

칠레의 *feria livres*나 인도네시아의 *warungs* 등 소규모 상점이나 전통적인 재래시장이 도시의 소비자들에게 구입 편의를 제공하고 있는 가운데, 슈퍼마켓은 가격경쟁력을 갖춘 고품질 상품을 무기로 이 지역에 침투하기 위해 노력하고 있다. 슈퍼마켓은 편리한 원스톱(one-stop) 쇼핑 서비스를 제공하며, 은행관련 시설이나 푸드코트(food court), 공산품 코너 등을 포함하여 다양한 상품과 서비스를 제공하고 있다.

게다가 슈퍼마켓은 재래시장의 판매 방식과 외관을 유지하여 소비자에게 친숙하고 안정감있는 분위기를 제공한다. 일례로 칠레의 어떤 슈퍼마켓에서는 *feria libres*에서 사용했던 방식처럼 커다란 나무 상자에 과일과 채소를 담아서 판매함으로써 소비자들의 관심을 유도하고 있다.

도시 정부에서는 위생상태를 향상시키고 도시 과밀을 줄이기 위한 목적으로 각종 규제를 시행하고 있는데, 이러한 규제는 재래시장에 또 다른 압력을 주고 있는 반면 슈퍼마켓의 성장에는 유리한 환경을 제공한다. 중국에서는 재래시장에 대한 도시 정부의 규제와 압박이 증가하고 있다.

이에 따라 재래시장에서는 슈퍼마켓과의 경쟁 및 도시 정부의 규제에 대응하고자 변화를 시도하고 있다. 최근 칠레와 말레이시아에서는 재래시장의 시설을 개선하고 조달과정을 향상시키려는 움직임이 일어나고 있다. 일부 재래시장에서는 위생학적 기준을 세우고 상품을 관리하며, 슈퍼마켓의 방식과 유사하게 집합적인 대규모 조달계획을 수립했다. 재래시장의 공급자들도 슈퍼마켓에서 시행하는 것과 매우 유사한 조달방식을 이용하게 되었다. 이처럼 슈퍼마켓은 개도국의 전체적인 식품 판매구조에 영향을 미치고 있다.

라틴 아메리카에서 슈퍼마켓이 과일 및 채소의 소매부문에서 차지하는 비중은 전체 식품 소매 부문에서 슈퍼마켓이 차지하는 비중의 1/2~2/3이다.

일례로 슈퍼마켓은 브라질 신선청과시장의 50%를 점유하고 있으나 전체 식품 소매 부문은 75%를 점유하고 있다. 아르헨티나의 경우 슈퍼마켓은 신선청과 부문에서 약 30%, 전체 소매 부문에서 60%를 각각 점유하고 있다. 비록 슈퍼마켓의 과일과 채소 매출액 증가세가 다른 식품보다 뒤떨어질지라도 이는 많은 의미를 지닌다. 1980년대에 브라질의 슈퍼마켓에서는 신선한 과일과 채소를 거의 취급하지 않았으나, 현재 브라질의 슈퍼마켓은 전체 신선청과 매출의 약 50%를 점유하고 있다.

라틴 아메리카와 아시아 슈퍼마켓의 식품 매출 중에 신선청과는 약 8~12%를 차지한다. 신선청과는 소비자를 상점으로 유인하는 역할을 하기 때문에 전략적으로도 중요하다. 소비자의 소득이 증가할수록 신선청과에 대한 수요가 증가할 것으로 예상되며, 소매업자에게도 신선청과부문의 중요성이 커진다. 다양한 고품질의 신선청과와 부가가치상품에 대한 연중 수요가 증가할수록 이들 농산물에 대한 소매업자들의 수요도 증가한다.

지역의 슈퍼마켓이 상품을 위한 새로운 시장으로 부상하면서 시장이 고품질의 수출시장과 저품질의 국내시장으로 양분되어 있다는 전통적인 이론이 변화하고 있다. 라틴 아메리카의 슈퍼마켓에서 소비자에게 판매하는 상품의 양은 해외 수출량의 2.5배에 달한다. 아시아에서 슈퍼마켓을 통한 과일과 야채의 판매량은 상당하다. 중국은 1995년~2000년 동안 약 20억 달러의 과일과 야채를 판매하고 평균 17억 달러를 수출했다. 국제연합식량농업기구(FAO)에 따르면, 2001년에 인도네시아의 슈퍼마켓은 자국에서 생산된 과일과 야채를 약 5억 달러 판매했다. 같은 기간 동안 인도네시아의 농산품 수출액은 약 2억 8,600달러였다.

IV. 공급망의 변화

북아메리카나 유럽에 비해 라틴 아메리카와 아시아는 제도적 지원과 공공 인프라의 부족으로 신선청과의 유통이 제한되어 있다. 선별장, 냉장 유통시설, 공급자와 유통업자 간의 수송시설 등의 개별 인프라도 충분하지 않으며, 이익을 얻기 위해 감수해야 하는 위험성과 불확실성도 지나치게 높다.

또한 불확실한 신용공여체계, 제3자에 의한 품질인증, 시장정보의 투명성 부족, 지나친 규제 등의 요인들 때문에 생산 리스크가 발생한다. 이러한 문제들은 공급자들의 의욕을 감소시킨다. 니카라과의 주요 슈퍼마켓 체인에 채

소를 공급하는 중간상인 Hortifruiti의 경우, 채소 공급자들은 채소 종자 수입에 관한 정부의 규제 때문에 어려움을 겪고 있다.

따라서 이들 지역의 슈퍼마켓은 과일 및 채소 판매에서 이익을 얻기 위하여 효율적인 공급망을 발전시키는 과정에서 많은 변화를 겪고 있다. 2002년 태국에서는 250여 명의 공급업자들이 부패성이 높은 상품을 일주일에 세 번 이상 슈퍼마켓까지 직접 배달했다(Ahold chain). 당시에는 채고 발생률이 높았고 점포수는 감소하여, 상품이 생산지에서 출발하여 슈퍼마켓에 진열되기까지는 60시간이 걸렸으며, 예냉 시스템과 냉장 운송 시설의 부족으로 수확후 손실이 컸다. 농산물의 생산과정과 수확전 상황을 알 수 없었기 때문에 상품의 생산이력제를 실시할 수도 없었다. 상품의 전 공급망을 아우르는 일관되고 명확한 상품 설명도 없었다.

슈퍼마켓은 과일과 채소 시장에서 경쟁하며 소비자들의 다양한 요구를 충족시키기 위해 노력하는 한편, 농산물 구매비용과 수송비용을 절감하고 상품의 질을 향상시키는 공급체계를 발전시켜야 했다. 개도국의 슈퍼마켓은 조달구조를 개선하고 기술적·제도적 변화를 시도하면서 판매체계를 변화시키고 있다.

1. 구매의 집중화

슈퍼마켓 체인에 속해 있는 점포들이 성장함에 따라, 상품의 공급 방식도 각 점포 별로 상품을 구매하던 방식에서 벗어나 한 구역이나 지방, 또는 해외에 있는 여러 점포에 상품을 공급하는 중앙집중화된 분배구조로 변하게 되었다.

일반적으로 이러한 집중화가 이루어지면 중앙 창고의 이용이 증가할 뿐 아니라 상품 조달에 관한 의사결정과 농산물 분배 과정도 집중화된다. 집중화 과정에서 상품의 추가적 이동에 따른 수송비가 일부 증가하지만, 연계 비용과 기타 수송비용을 줄일 수 있기 때문에 공급의 효율성이 증가한다.

세계 각지에 분포해 있는 대규모 국제 소매업체들은 집중화된 공급체계를 형성하기 위해 노력하고 있다. 월마트는 대부분의 운영과정에서 집중화된 공급체계를 사용하고 있다. 까르푸는 프랑스에서 집중화된 공급체계를 사용하고 있으며, 브라질이나 중국 등 해외에서도 이러한 체계를 구축하기 위해 빠르게 행동하고 있다. 브라질에는 상파울로에 물류센터가 설립되어 있으며, 이곳을 통해 5천만명의 소비자가 거주하고 있는 3개 도시와 남동부 지역의 50여개 하이퍼마켓에 상품이 공급된다. Ahold는 태국에서 공급체계를 집중

화했으며, 차후 1~2년간 특수 도매기업인 Hortifruti를 통해 중앙 아메리카의 물류센터로 집중화시킬 계획이다.

중국 남부에서 Vanguard 점포를 운영하는 홍콩의 China Resource Enterprises(CRE)와 같은 지역 유통망도 이러한 공급체계에 집중화되어 있다. CRE는 홍콩과 중국 본토의 선전, 광둥성 지방에 약 456개의 식품 소매점을 운영하고 있다. 이후 5년 동안 중국에 6억 8천만 달러를 투자하려는 계획이 있으며, CRE는 각 점포에 상품을 공급하는 방식에서 각 지방 별로 상품을 공급하는 집중화된 체계로 전환하였다. 2002년에 CRE는 두 곳의 대형 물류센터 설립을 완료했다.

< 사례 1 > 중앙 아메리카의 전문 도매상 Hortifruti

Hortifruti는 중앙 아메리카 소매점의 대부분을 점유하고 있는 CARHCO(Central American Retail Holding Company)에 속해 있는 점포들의 공급업체이다. Hortifruti는 5개국에 253개 지점을 가지고 있으며 이들 지점은 연간 13억 달러의 상품을 판매하고 있다.

CARHCO는 Ahold와 지역의 소매체인 두 곳의 합작투자로 이루어진 회사로, 1999년에 과테말라의 La Pragua가, 2002년에 코스타리카의 CSU가 투자를 시작했다. Hortifruti는 지역 체인에 농산물을 공급하는 전문 도매상으로 급부상했으며, 엘살바도르와 과테말라를 제외한 라틴 아메리카의 전 지역에서 지점을 운영하고 있다.

Hortifruti는 농업인들과 계약하고 이에 따라 공급받은 각종 과일과 채소에 "Hortifruti"의 개별 상표를 붙여 소매점에 공급한다. Hortifruti의 창고를 방문해 보면 대략적인 운영방식을 알 수 있는데, 니카라과에 있는 Hortifruti의 창고에는 코스타리카로부터 수입된 각종 채소와 미국 캘리포니아 및 캐나다에서 수입된 양파, 미시간·오레곤·워싱턴 주와 칠레에서 수입된 사과, 중국에서 수입된 마늘 등 다양한 채소들이 저장되어 있다.

나이가가라에 있는 CARHCO 점포의 경우, 상품 중 약 30%가 최근 수입된 것이다. 일부 농산물은 아시아 국가들로부터 수입되지만 대부분의 농산물은 라틴 아메리카 지역의 국가들, 특히 코스타리카에서 주로 수입된다. 대부분의 수입 농산물은 Hortifruti를 통해 CARHCO의 소매점에 도달한다.

2. 물류시스템의 개선

이처럼 집중화로 인해 상품의 추가 수송비용을 지출해야 할 상황이 되자, 슈퍼마켓 체인은 최적의 물류시스템을 활용하기 시작하였다. 이러한 변화에 따라, 슈퍼마켓 공급자들은 체인의 물류센터와 원활히 교류하기 위해 신기술을 적용하고 투자를 확충할 필요를 느꼈다.

아르헨티나의 슈퍼마켓 체인과 공급자들은 물류기술을 최적화하기 위해 “건전한 상행위를 위한 규정(Code of Good Commercial Practices)”에 합의했다. 비슷한 상황이 아시아에서도 나타난 바 있다. 일례로, Ahold는 태국의 채소 공급업자들을 위해 공급 개선 프로그램을 시작했으며, 궁극적인 목표인 지속적인 농산물 조달과 농업효율성 향상을 위해 수확기 이후와 생산과정의 기술을 개선하고 있다.

다른 지역의 경우와 같이²⁾, 라틴 아메리카와 아시아의 소매 유통 체인은 물류와 도매 분산기능의 하청을 확대하고, 다른 사업체들과 합작투자를 시작하고 있다. 일례로, 브라질의 까르푸 물류센터는 까르푸와 브라질의 대형 도매유통기업인 Cotia Trading와 미국의 다국적 기업인 Penske Logistics의 합작투자로 이루어진 것이다.

이와 유사하게, 중국의 Wu-mart는 2002년 3월 Tibbett 및 다국적 영국 기업체인 British Logistics와 함께 대규모 물류센터를 건설할 예정이라고 발표했다. Ahold가 태국에 건설한 과일 및 채소 물류센터는 네덜란드의 TNT Logistics와 공동으로 운영하고 있다.

3. 전문 도매상

물류 공급의 변화에 따라 슈퍼마켓 체인이 새로운 중간상인으로 변모했으며 전통적인 도매 구조도 변화하고 있다. 슈퍼마켓이 전문 도매업체와 계약하는 빈도수가 늘고 있으며 소매업자들의 특정한 요구조건을 충족시켜주고 있다. 슈퍼마켓이 이같은 전문 도매상들과 계약하게 되면 거래 비용과 조사 비용을 절감할 수 있으며, 이들은 슈퍼마켓에게 유리한 개별적인 품질기준을 강조하고 계약을 성사시킨다. 전문 도매업체는 해외 및 국내의 식품시장에서 각 경제요소가 집중되고 상품기준이 통일될 수 있도록 한다.

²⁾ Stop and Shop, Tops, Giant 등 미국 남동부에 있는 Ahold 체인에서는 버몬트 주에 있는 C&S Wholesale Grocers에 공산품 도매 유통을 하청하고 있다.

농산물을 수출하는 기업이나 농업 관련산업체들은 상품의 품질을 보증하고 충분한 양의 상품을 공급하며 안정적인 수송서비스를 제공할 수 있다는 점에서 슈퍼마켓의 신뢰를 받는다. 따라서 라틴 아메리카와 아시아의 여러 슈퍼마켓 체인들은 전통적인 도매시장에의 의존을 줄이는 방안을 찾고 있다. 이 지역의 선도적인 농업 관련산업체들은 슈퍼마켓 상품 공급에 관한 새로운 부서를 신설했다.

또한 최근에는 슈퍼마켓 체인이 전문 수입업자들을 통해 수입상품을 취급하기 시작했다. 일례로 중국의 하이퍼마켓은 전문 도매업체나 전문 수입상을 통해 과일을 조달하며, 이 과일의 반 정도를 슈퍼마켓 체인을 통해 판매한다. 또한 Hortifruti는 중앙 아메리카 지역의 주요 슈퍼마켓 체인의 대부분의 점포에 상품을 공급하고 있다.

그러나 전통적인 도매업체들도 소매업체들의 새로운 요구에 부합하기 위해 변화하고 있다. 브라질의 전통 도매시장에서 활동하던 도매업체들의 대부분이 전문적으로 슈퍼마켓에 상품을 대량 조달하기 시작했다. 생산자·가공업자 연합은 전문 도매상이나 슈퍼마켓 유통센터의 물류시스템과 상호 교류하기 위한 투자를 시작했다. 이와 같은 도·소매업체와 생산자·가공업자 간의 협력은 계약에 의해 이루어지는 경우가 대부분이다. 반면 소규모 지역 체인은 여전히 전통적인 도매시장에 의존하는 경향이 강하다.

4. 생산자 연합

슈퍼마켓으로 인해 수송비용이 감소하고 공급자와 도매업체 간의 원스톱 유통이 가능하게 되자 공급자 및 공급망의 구조에 부수적인 변화가 일어났다. 이같은 변화는 소매업체들의 전략과 밀접하게 연관되어 있다.

상품의 유통이 슈퍼마켓으로 집중되면서 소비자들은 슈퍼마켓에서 계절에 관계없이 다양한 종류의 신선식품을 구입할 수 있게 되었고, 북반구와 남반구의 기업 간의 합작투자나 전략적 협력이 감소했다. 상품 공급을 위해 서로 협력을 맺고 있던 각기 다른 지역의 공급업체들이 상품의 필요량과 연중 수요에 맞출 필요가 없게 됨에 따라 협력의 필요성이 감소했다.

일례로 Global Berry Farms는 미국의 Michigan Blueberry Growers Marketing 협동조합과 칠레의 Hortifrut 간의 50/50 합작투자로 2000년에 설립되었다. Global Berry Farms는 Michigan Blueberry Growers 협동조

합의 과일을 전세계의 시장에 판매하고 Hortifrut의 과일을 북아메리카 시장에 판매하고 있다. 이들은 2002년 8월에 캘리포니아의 Naturipe 협동조합에 의해 합병되었다<사례 2>.

< 사례 2 > Global Berry Farms

세계 각지의 생산자 연합을 통해 연중 과일공급체계 구축

Global Berry Farms는 2000년에 미국의 Michigan Blueberry Growers Marketing 협동조합과 칠레의 Hortifrut 간의 합작투자로 설립되었다. Michigan Blueberry Growers 협동조합은 1936년에 설립되어 2000년에는 6,300만 달러 이상을 판매했으며, 북아메리카에서 신선·가공 블루베리의 단일 판매기업으로서는 최대 규모를 가지고 있다.

이 조합은 미시간, 인디애나, 조지아, 플로리다 주에 걸쳐 550명 이상의 생산자를 보유하고 있다. Hortifrut로부터 분리된 Hortifrut은 야생장과를 생산하는 기업으로, 현재 칠레, 멕시코, 스페인에서 활발하게 활동하고 있다. 2002년에 Global Berry Farms는 딸기 공급업체인 캘리포니아의 Naturipe 협동조합을 합작투자 대상에 추가했다. 이처럼 창립 멤버들로부터 원료를 조달받게 되면서 Global Berry Farms는 블루베리, 블랙베리, 라즈베리, 딸기 등 모든 장과류를 미국과 유럽의 소매업자들에게 연중 공급할 수 있게 되었다.

5. 정보 교환

대규모 체인과 세계 각지에 분포되어 있는 공급업체들 간의 전자문서 교환(EDI)이 증가하고 있으며, 특히 건조식품의 공급과 관련하여 이용빈도가 높다.

월마트의 EDI 시스템은 유통사업분야의 모델이 되고 있는데³⁾, 월마트는 이 시스템을 통해 주문서를 보내고 주문서에 대한 영수증을 공급자에게 증명해 주며, 배달 일정을 짜고 공급자들이 재고관리를 할 수 있도록 판매 관련 데이터를 제공한다.

일부 체인에서는 인터넷 거래를 이용하여 연계 비용을 절감하고 해외 조달 물류를 운영하고 있다. 이는 도매 유통업자들을 통해 실질적인 물류 공급

³⁾ 중국의 월마트에서는 공급자가 EDI를 사용하여 의사소통을 할 수 있는가를 공급자 선정의 주요 기준으로 삼고 있다(www.walmartchina.com, 2003).

을 하청하는 방식과 유사하며, 인터넷을 통해 해외 조달 상품의 거래, 유통, 저장을 하청하는 방식으로 이루어진다⁴⁾. 여기에는 인터넷을 통한 기업간 전자상거래 및 상품조달과 물류서비스가 포함된다.

1990년대 후반부터 2000년대 초반까지 세계의 대규모 소매체인들은 인터넷을 통한 기업간 전자상거래에 대폭적으로 투자했다<사례 3>. 이러한 거래는 부패성이 있는 식품을 취급할 때 더욱 효율적이다. 부패성이 강한 식품은 그 특성상 날마다 거래가 이루어져야 하고 비용이 많이 들기 때문에, 앞으로 신선식품에 특화된 인터넷 거래 서비스가 성장할 것으로 예상된다.

< 사례 3 > 인터넷 거래를 통한 세계 소매부문의 변화

WorldWide Retail Exchange(WWRE)는 인터넷을 기반으로 식품 소매업자와 공급자 간의 거래가 이루어지는 세계 최대의 기업간 전자상거래(B2B) 회사로, 현재 Ahold와 Tesco 등 62개의 기업이 회원으로 가입되어 있으며 연간 거래액은 90억 달러에 달한다.

WWRE는 동남아시아, 중국, 인도에 2,160개의 점포를 두고 있으며 동아시아와 라틴 아메리카의 소매기업들도 다수 가입되어 있는데, 주요 회원으로는 연간 매출액이 37억 달러에 달하는 홍콩의 Dairy Farm International, 한국의 롯데그룹, 네덜란드에 본사가 있는 Makro-Asia, 멕시코에서 운영하는 Costco와 합작투자로 운영되는 Comerci 등이 있다.

과일과 채소 부문의 서비스를 향상시키기 위해 WWRE는 2001년 4월 Agribuys와의 합작투자에 착수했다. Agribuys는 인터넷을 기반으로 한 기업간 전자상거래회사로, 미국에 본사가 있으며 일본에도 지사를 두고 있다.

Agribuys는 신선상품의 공급 및 상품의 주문, 배달, 경매, 저장에 이르는 상품 전반에 걸친 경영을 전문적으로 다루고 있다. 이와 더불어 WWRE는 14만 명의 아시아 공급업체들과 369,000여 명의 소비자들이 가입되어 있는 세계적인 인터넷 기업간 전자상거래 네트워크인 www.globalsources.com과의 합작투자를 통해 공급 및 배달 경영시스템을 강화시켰다.

⁴⁾ 월마트는 전자 데이터 교환시스템을 자사에서만 배타적으로 이용하기 때문에 예외이다.

6. 개별 품질기준

과거에는 라틴 아메리카와 아시아 지역의 신선청과 소매유통에서 품질인 중서와 개별 품질기준이 거의 사용되지 않았으나, 최근에는 사용빈도가 증가하고 있다. 소매업체들은 세계 각지에서 공급되는 상품을 규격화하기 위해 개별적인 품질기준을 사용한다. 상품에 품질기준이 적용되면 상품의 특성이 구체적으로 나타나고 그 특성에 맞게 적절한 유통이 이루어지기 때문에 상품을 효율적으로 공급할 수 있으며 거래비용도 절감할 수 있다.

어떤 체인에 개별적인 품질기준이 설정된다면, 그 기준을 충족시킴으로써 동시에 공공 기준이 충족될 수 있어야 한다. 공공 기준이 부적절하거나 불충분할 경우 소매업체들이 이를 개별 품질기준으로 대체하는 경우도 있다. 따라서 개별 품질기준은 상품의 품질을 향상시키고 다른 소매업체에 대응하는 경쟁적인 도구로 기능하게 된다.

개별 품질기준은 정부에서 지정한 식품 안전성 기준과 같이 상품의 질을 자세한 부분까지 규정하고 있는데, 대개 식품 안전성 기준보다 우수하다. 일례로, Ahold에서는 중앙 아메리카 지역의 체인들이 모두 자사의 개별 품질기준을 지키도록 규정하고 있으며, 여기에는 2001년에 식품안전법이 제정되었으나 아직 발효되지는 않은 과테말라도 포함된다.

세계 각국의 소매업체들은 선진국과 개도국의 소매체인에서 각자 적용하고 있는 개별 품질기준들을 수렴하기 위해 노력하고 있으며, 이들에 의해 라틴 아메리카와 아시아 지역의 개별 품질기준 혁명이 일어나게 되었다. Global Food Safety Initiative of CIBS는 파리에 본부를 두고 있는 식품산업포럼으로 250여 개의 소매업체와 동수의 공급업체가 속해 있는 세계적인 연합체인데, 2004년까지 세계의 소매업자들과 공급업체들 간의 식품 안전기준을 표준화하기 위해 계획을 세우고 있다.

유럽의 소매업체들은 농산물의 안전성 및 식품위생학적 기준을 검증하기 위해 EUREP GAP 기준을 발전시켰다. 남아프리카의 Pick N Pay 슈퍼마켓은 지역의 공급자들에게도 이 기준을 충족시키도록 요청했다. 이같은 기준의 표준화에는 소매업체들 뿐 아니라 소비자와 비정부기구도 기여했다. 그린피스는 2002년도에 유럽의 까르푸 점포에서 행하고 있는 생물공학적 라벨링을 자국의 까르푸 점포에서도 똑같이 실시하고 있는지 감시한 바 있다.

7. 계약거래

식품 및 농산물 시장은 개별적이고 비형식적인 면이 크기 때문에, 과거에는 이 부문에서 형식이 갖추어진 계약이 체결되는 경우가 적었다. 아시아와 라틴 아메리카 지역의 농업인들은 전통적으로 비형식적인 구두 계약을 체결해 왔으며, 지속적으로 좋은 성과를 보여줌으로써 계약을 갱신하곤 했다.

하지만 최근 들어 소매업자와 생산자가 형식이 갖추어진 계약을 체결하는 경우가 증가하고 있으며, 계약을 통해 공급량을 확정함으로써 리스크를 낮추고 거래비용을 절감하고 있다. 그리고 상품의 배달 일자와 품질 등도 계약을 통해 확정할 수 있게 되었다. 계약을 통해 공급업체와 바이어 간의 관계가 돈독해지고 지속적인 거래도 가능해진다. 공급업체 입장에서는 안정적인 판로를 확보했기 때문에 지식시스템, 물류시설 등 고정투자가 가능하다.

비록 라틴 아메리카와 아시아 지역의 슈퍼마켓에서 계약을 체결하는 비율이 증가하고 있기는 하지만 계약이 활발히 이루어지는 것은 아니다. 계약은 주로 소농이 슈퍼마켓에 농산물을 판매할 경우에 한정된다. 대부분의 경우 슈퍼마켓은 전문 도매업체와의 계약, 농업인과의 직접적이고 비공식적인 관계, 전통적인 도매시장<사례 4> 등을 통해 상품을 조달한다. 슈퍼마켓 측에서는 상품의 필요량, 매입가격, 슈퍼마켓 측에서 필요로 하는 상품의 개별 기준에 대해 공지를 한다. 따라서 사전 계약이 이루어진 상태에서는 공급업체들이 거래처에 특화된 서비스 등의 프리미엄을 제공할 수 있다. 이같은 합의에 있어 공식적인 계약은 사용되지 않는다.

그러나 개별적인 품질기준의 확립과 함께 계약의 이용이 증가하고 있으며 많은 슈퍼마켓 체인에서 우량 공급업체 프로그램을 실행하고 있다. 이러한 프로그램에는 표준 가격을 설정하고 공급업체와 연간 계약을 체결하는 내용이 포함된다.

슈퍼마켓은 자신들이 요구하는 특정한 사항을 충족시킬 수 있고 신뢰할만한 우량 공급업체들과 지속적인 관계를 유지한다. 다수의 다국적 소매기업에서 이러한 프로그램을 실행한 바 있다. 일례로 Ahold는 태국에서 채소 공급망을 개선하기 위한 프로그램에 착수했다. 이 프로그램에는 상품 취급에서 오는 손실을 감소하기 위해 공급망의 운영을 최적화하는 것부터 농약 사용을 포함하여 위해요소 중점관리 기준(HACCP)과 친환경적인 토지 사용방식을 준수해야 할 의무 등이 포함된다. 이같은 목표들을 달성하기 위해서는 더욱 공식적인 계약적 합의가 필요하다.

슈퍼마켓 체인은 또한 생산자 리스트를 만들기 위해 중앙 아메리카의 Hortifruti와 같은 중간상인을 고용한다. 여기서 선별된 생산자는 신용공여와

상품 명세서를 제공받는다.는 점에서 이러한 구조는 일종의 비공식적인 계약을 체결하는 것과 같은 효과를 가진다. 생산자들은 상품의 양과 가격, 배달 일자, 품질 및 안전성에 관한 개별적인 기준에 대해 통보를 받는다. 중간상인은 산지 여러 곳에 집하센터를 설립하고 점포까지 농산물을 운반한다. 이러한 조건에 따르지 않는 공급업체들은 리스트에서 제외되거나 대출금을 갚아야 한다.

식품 소매부문의 변화로 인해 식품 공급망에도 자발적인 활동규정이 형성되었다. 이러한 규정은 주로 민간 부문에서 정부 경쟁위원회의 규제하에 실행되며 개별 부문의 논쟁과 협상 후에 이루어진다. 이러한 규정은 공공 규정에 포함된 내용을 개별적으로 변형시킨 유사 규정이며, 미국 PACA법(미국의 청과물유통 기본법)도 이러한 경우이다.

이러한 규정은 투명하고 공정한 계약, 합리적인 지불기간, 물류의 연계를 집중시켜 공급망의 효율성을 증가시킬 수 있도록 하는 투자 등을 요구한다. 아르헨티나를 포함한 여러 국가에서는 공공 규정이 법제화된 후 그에 관한 자발적인 규정이 설립되고 있다⁵⁾. 이 외에도 소매업체가 공급업체에게 대금을 지불하는 기간을 한정할 것을 규정하고 있다. 최근 이와 유사한 자발적 규정이 코스타리카와 콜롬비아에서 생겨나고 있으며 브라질에서도 논의되고 있다.

< 사례 4 > 공급조건 충족을 위한 슈퍼마켓의 공급전략

슈퍼마켓은 공급조건을 충족시키기 위해 복잡한 공급전략을 사용한다. 이러한 전략의 일환으로 슈퍼마켓은 자신들이 요구하는 기준을 충족시킬 수 있는 일부 우량 공급업체들과 특정 계약을 맺기도 한다.

이러한 합의는 멕시코의 시트러스 시장에서 잘 나타난다. 멕시코의 슈퍼마켓 체인은 삼분된 조달구조를 사용하고 있다. 소매업체들은 오렌지 필요량의 약 1/2~2/3 정도는 대규모 공급업체와 계약하며, 나머지 1/3~1/2은 분배센터에서 중간규모 생산자들에게 공식적인 계약을 체결하지 않고 바로 상품을 구입해서 조달한다. 후자의 경우, 소매업체들은 공급업체가 소매업체의 개별 기준과 물류체계를 만족시켜야 한다는 단기 구두 계약과 암묵적인 합의에 의존한다. 결국 오렌지 필요량의 1/10~1/5는 도매시장에 트럭을 보내어 주로 소농이 생산한 오렌지 중에 품질이 가장 좋고 가격은 제일 낮은 오렌지를 선택해서 충당하게 된다.

5) 미국에서는 이와 유사한 규정인 Prompt Payment Law가 1993년부터 시행되고 있다.

V. 요약 및 결론

라틴 아메리카와 아시아 지역의 식품 판매 부문에서 일어나고 있는 변화는 이 분야를 크게 변화시키고 있다. 현재는 품질이 우수하고 안전기준도 확립된 다양한 종류의 상품을 적절한 가격에 일년 내내 구입할 수 있다. 소비자 수요가 증가하고 소매구조가 개선됨에 따라 슈퍼마켓은 그 지역에서 생산된 과일과 채소의 중요한 시장으로 부상하고 있다. 각각의 슈퍼마켓에서는 개별적인 품질기준을 사용하고 있기 때문에 각 지역과 각국의 품질기준을 통합하려는 움직임이 일어나고 있다. 한편 이러한 품질기준으로 인해 국내시장을 대상으로 한 상품과 수출상품의 품질 격차도 감소하고 있다.

품질기준의 향상과 산업부문의 현대화는 변화에 적응하려는 생산자들에게는 기회가 되고 있다. 브라질 동북 지역의 멜론 생산자들은 까르푸와 계약을 체결함으로써 많은 이익을 얻고 있으며, 이는 브라질 내에서의 판매 뿐 아니라 다른 나라의 까르푸 지점의 매출에도 기여한다. 공급 계약은 동북 지역에서 이루어졌지만 까르푸의 국제 공급시스템을 통해 수출 기회까지 주어지는 것이다.

그러나 품질기준과 계약의 사용이 증가하는 것은 소농과 소규모 농산물에게는 도전일 수 있다. 상품의 기준이 엄격해질수록 더 큰 투자를 필요로 하는 경우가 많으며 소농들은 이를 감당하지 못한다. 그래서 슈퍼마켓에서는 대개 공급량을 조절할 수 있는 대농으로부터 상품을 조달받으며, 이는 결국 라틴 아메리카와 아시아 지역에서 소농이 상대적으로 제외되는 결과를 낳았다. ASUMPAL은 엄격한 기준 하에 과테말라의 맥도날드에 샐러드 토마토를 공급하는 협동조합으로, 2000년에 330명의 조합원이 있었으나 2001년에는 30명으로 감소했고 2002년에는 불과 6명밖에 남지 않았다. 1990년대에 브라질에서는 12명의 대규모 유가공업자들이 60,000여 소규모 낙농업자들을 시장에서 몰아냈다.

소농이 산업에서 제외되는 것은 라틴 아메리카만의 문제가 아니다. 2001년 태국에서는 Tops 슈퍼마켓에 상품을 공급하는 채소 생산자의 수가 250명에서 60명으로 감소했다.

슈퍼마켓에 상품을 공급하는 소농의 수가 감소하는 것은 특히 라틴 아메리카와 아시아 지역에서 두드러지는 현상이며, 수백만 명에 달하는 이 지역의 농촌 빈곤층들은 농업의 다양화와 도시 시장 진출을 빈곤 탈피 방안으로 생각하고 있다.

따라서 지역 정부와 지원자들은 변화하는 식품 소매 부문에서 소농들이 경쟁력을 가질 수 있도록 정책적으로 지원해 주어야 한다. 일례로 칠레의 Purranque에서 소농을 대상으로 하는 채소 협동조합은 농업발전기관인 INDAP의 지원으로 칠레 남부의 지역체인에 채소를 공급하고 있다.

제 5 장 새로운 시장환경에 직면한 세계 식품제조업체들의 변화

목 차

I. 서 론	83
II. 기업의 규모와 목표에 영향을 미치는 요소	83
1. 브랜드 인수	
2. 다양한 시장으로의 진출	
III. 집중 성장에 주력하는 식품제조회사들	88
IV. 변화하는 식품시장에서 협동조합의 역할	91
V. 요약 및 결론	94

※ 이 글은 「Global Food Manufacturing Reorients To Meet New Demands
: Chris Bolling and Mark Gehlhar」를 번역 정리한 것임

I. 서론

식품제조업은 매우 광범위한 산업이다. 개별 기업은 각기 다른 원료를 사용하여 제품을 생산하고 있으며, 이들 제품의 판매를 위해 특정 마케팅 기법과 브랜드를 필요로 한다. 자동차 산업이나 화학·제약 산업 등 다른 제조업과 달리 식품제조업은 일부 지역에 생산설비를 갖춘 큰 회사들에 의해 주도되는 것이 아니다. 오히려 식품제조업체들은 소비자와 가까운 곳에서 생산하는 것을 선호하여, 식품제조설비는 세계 곳곳에 분산되어 있다.

규모, 제품의 다양화 정도, 그리고 소유 구조는 식품회사의 중요한 특성이자, 그 중 소유 구조에 따라 공기업, 사기업, 협동조합으로 나누어진다. 규모나 소유 구조에 관계없이 성공적인 기업은 품질과 가치가 높거나 또는 소비자의 욕구를 잘 충족시키는 제품을 생산함으로써 그 독자성을 확립하고 있다. 또한 조직구조가 유연한 기업일수록 지속적으로 변화하는 시장 환경에 보다 잘 적응할 수 있다.

해외투자에 있어서의 제약과 조직 변화에 대한 조합원들의 반발 때문에 협동조합은 상대적으로 세계시장에 진출하는 경우가 드물다. 그에 따라 많은 협동조합이 어려움을 겪고 있다. 그러나 일부 협동조합의 경우 조합원의 요구에 따라 국제시장에 부분적으로 진출하고 있는데, 공급망의 여러 단계가 서로 결합되어 있는 협동조합 조직은 변화하는 소비자의 욕구를 충족시키는 데 매우 적합할 것으로 보인다.

II. 기업의 규모와 목표에 영향을 미치는 요소

산업구조는 기업의 역사, 브랜드 인수 방식, 지리적 범위, 기업 확장에 대한 태도 등의 영향을 받는다. 세계 식품산업은 서로 다른 시장목표를 가진 다양한 식품제조회사들로 구성되어 있는 것이 특징이다. 국내시장만을 대상으로 하는 기업이 있는가 하면 전 세계로 활동영역을 넓혀가는 기업도 있다. 기업의 규모가 다양하고 고유한 제품과 브랜드를 보유하고 있다는 것도 중요한 특징 중 하나이다.

기업의 역사와 기원은 기업에 장기간에 걸친 이점을 줄 수 있다. 단순히 시장에 진출한 첫 번째 기업이었다는 점은 일부 세계 최대 식품 법인의 성공에 큰 역할을 했다. 대규모 식품 가공업과 소매업은 서유럽과 미국에서 처음으로 시작되었으며, 현재 세계 50대 식품제조회사 중 35개 회사가 이 두

개 지역에 있다. 오늘날 가장 유명한 식품 회사들은 1800년대 후반과 1900년대 초에 설립되었는데, 이 시기는 산업혁명과 함께 가계수입이 증가하고 있던 시기였다. 대부분의 가정에서 식품을 가공할 더 이상의 시간적 여유가 없어짐에 따라 많은 식품가공회사들이 생겨나게 되었고, 이러한 변화는 미국과 서유럽의 상업화에 큰 발전을 가져왔다. 오늘날에도 미국과 서유럽 지역에서는 대규모의 상업적 식품 판매가 이루어지고 있으며, 미국과 유럽의 식품회사들은 이들 지역에 끊임없이 신제품을 출시하고 확고한 브랜드 충성도를 확립하고 있다.

〈표 1〉 세계 식품시장에서 미국과 서유럽이 차지하는 비중(2002년)

	미 국(%)	서 유럽(%)	기 타(%)
제빵류	25	33	42
유제품	22	35	43
냉장식품	14	29	57
제과류	25	34	42
건조식품	14	11	75
냉동식품	37	32	31
통조림류	28	24	48
소스, 조미료	23	19	58
스낵류	39	18	43
유지류	10	28	62
아이스크림	29	29	41
간편식	40	33	27
애완동물 사료	38	30	31
면류	8	2	90
유아식	31	25	43
파스타	16	37	47
스프레드	23	34	43
수프	42	25	33
식사 대체 음료	66	11	22
전체 포장식품	24	29	47

주 : 서유럽 수치는 EU 25개국, 터키, 스위스, 노르웨이, 아이슬란드의 합계임

가장 규모가 큰 3개의 식품회사인 Nestlé, Kraft, Unilever는 회사 설립 초기에 달성한 자신들의 역대 최고 판매량 수준을 지금까지 유지하고 있다.

1865년 헨리 네슬레에 의해 스위스에서 창립된 Nestlé는 처음에는 유아 영양식에 주력하였으나 이후 우유 관련 제품과 제과로 사업영역을 확대하였다. 현재 Nestlé는 세계 최대의 식품회사이며, 초기 핵심 제품에 지속적으로 주력하고 있다.

1903년, 제임스 크래프트는 시카고에서 치즈 도매사업을 시작하였고 이것이 후에 Kraft Foods로 발전하였다. Kraft는 현재 북미의 선도적인 식품회사이다.

Unilever는 1930년 네덜란드의 마가린 회사인 Margarine Unie와 영국 회사 Lever Brothers의 합병으로 생겨났다. 현재 Unilever는 선도적인 아이스크림과 유지 생산회사이다.

기업들은 고객의 유지확대를 위해 자사의 제품을 경쟁기업들의 제품과 차별화하려는 노력을 계속해왔다. 초기에 식품가공회사에서 사용된 기술은 비교적 단순하여 경쟁사에서 손쉽게 복제할 수 있었다. 따라서 기업들은 제품의 독자성을 유지하고 경쟁사가 유사한 가공기술을 사용하는 것을 방지하기 위해서 브랜드의 확립이 필수적이라는 것을 깨닫게 되었다. 예를 들어 Kraft Foods는 트레이드마크가 된 그 유명한 상표가 없었다면 현재의 세계적인 명성과 소비자들의 지속적인 호감을 얻지 못했을 것이다. 식품업계에 있어 그러한 무형자산은 때로 자본이나 기술보다도 중요하며, 더 큰 수익을 가져오기도 한다.

1. 브랜드 인수

오늘날 세계 식품업계에서 기업 확장을 위한 전략으로 신제품이나 새로운 브랜드를 도입하는 경우는 매우 드물다. 그것보다는 오히려 기존의 브랜드를 인수하는 방법으로 기업 확장을 도모한다. 최근 새로운 시장에 진입하려고 하는 대부분의 큰 식품회사들은 이 전략을 채택하고 있다.

큰 규모의 기업들은 자사의 핵심 제품 카테고리에 고급 브랜드를 접목시키는 방법으로 성장을 계속하고 있으며, 새로운 시장에서 주도적인 위치를 차지하기 위해 제품과 고급 브랜드 인수에 힘을 쏟고 있다. 그 예로 세계 아이스크림 시장에서 경쟁하고 있는 Nestlé와 Unilever를 들 수 있다. 2000년에 Unilever는 미국의 아이스크림 제조회사인 Ben and Jerry's Homemade Ice Cream을 인수하였고, 그에 대응하여 Nestlé는 Ice Cream Partners USA의 General Mills 지분을 인수함으로써 미국 시장에서 고급 아이스크림

Häagen-Dazs의 소유권을 가지게 되었다. 2002년에 다시 Nestlé는 Breyer's Grand Ice Cream을 인수하여 미국 아이스크림 시장에서 또 하나의 유명 브랜드를 가지게 되었다.

미국과 해외 시장에서의 기업간 경쟁은 종종 브랜드 인수 경쟁으로 이어지기도 한다. Nestlé가 유명 브랜드를 보유하고 있는 미국의 애완동물 사료 회사를 인수하자 미국 회사인 Mars Company는 서유럽의 애완동물 사료 회사를 인수하는 것으로 응수하였다.¹⁾

기술과 브랜드를 결합시키는 전략은 미국시장에서 Unilever가 자사의 유지제품을 라이벌 회사인 ConAgra의 제품과 차별화하는데 많은 도움이 되었다. 이 전략은 특히 미국시장에서 큰 영향력을 가지고 있던 ConAgra의 마가린 브랜드와의 경쟁에서 큰 효과가 있었다.

2. 다양한 시장으로의 진출

현재 북미, 일본 그리고 서유럽의 시장은 거의 포화상태에 이르렀기 때문에 소득과 인구가 급속히 증가하고 있는 다른 지역으로 판매망을 확장할 필요가 있다. 따라서 다양한 지역으로의 진출은 향후 기업발전 전략으로 점차 중요한 위치를 차지하고 있다. 현재 미국과 유럽 회사들은 라틴아메리카와 아시아에서 확고한 발판을 마련하기 위해 노력하고 있다. 기업은 더 많은 지역으로 진출함으로써 판매량 증가를 꾀할 수 있을 뿐만 아니라 개별 시장에서의 일시적 경기하락에도 그다지 큰 영향을 받지 않을 수 있다.

그런데 다양한 지역으로 시장을 확대하고자 하는 기업이 있는 반면, 기존 시장에 집중하고자 하는 기업도 있다. 많은 시장을 가지고 있는 기업은 판매와 유통에서 규모의 경제를 실현할 수 있어 더 큰 수익을 얻을 수 있으며, 특정 지역에 집중할 경우 차별화된 지역 브랜드를 사용하여 그 지역 소비자의 기호를 보다 잘 충족시킬 수 있다. 그러나 오늘날 대규모의 다국적 기업들은 광범위한 시장과 다양한 제품 구성 모두를 갖추고 있다.

세계적인 기업들은 대개 특정 제품군에 대한 폭넓은 전문 지식을 가지고 있으며, 그것은 이들 기업에 고유한 기술적, 마케팅적 이점을 제공한다. 제품에 대한 전문적 지식을 가짐으로써 제조회사는 높은 품질과 신뢰할만한 공급업체를 원하는 세계적인 소매업체와의 결속력을 더욱 강화할 수 있다.

1) 2001년에 Nestlé가 Ralston Purina를 인수하자, 이에 대응하여 Mars는 2002년에 Royal Canin을 인수하여 세계 시장 점유율을 유지하였다.

세계적인 기업인 Nestlé는 새로운 시장에 발판을 마련하는데 자사의 핵심 제품인 유아식을 이용하고 있다. 세계 유아식 시장에서 Nestlé의 성공은 유아식 부문에 대한 이 회사의 대규모 연구개발 프로그램에 부분적으로 기인한다.

대부분의 기업들은 판매 확대를 위해 끊임없이 새로운 시장을 찾고 있다. 펩시(PepsiCo)는 동유럽과 아시아에서 자사의 스낵 판매량을 늘리는데 주력하고 있다. Danone은 신선 유제품과 제빵류에 대한 투자를 통해 아프리카와 중동지역에서의 입지를 강화하고 있다. Heinz는 지역회사 인수 및 합작 등의 방법으로 성장잠재력이 높은 동유럽과 아시아-태평양 지역에 투자를 계속하고 있다. 이탈리아의 선도적 제과회사인 Ferrero는 북미, 호주, 아시아-태평양, 동유럽 등으로 사업영역을 확대하고 있다. 지금까지 자국내에서만 활동하던 기업들도 최근 해외시장으로 속속 진출하고 있다. 주로 서유럽에 사업기반을 두고 있는 유럽의 가장 큰 협동조합 Arla Foods Amba는 아랍에미리트 연합에 자회사를 설립하면서 중동으로 진출하였다. 일본의 선도적 유제품 회사이자 아이스크림과 유아식 제조회사인 Meiji는 인도네시아와 태국에 자회사를 설립하여 동남아 진출의 발판을 마련하였다.

3. 기업 확장에 대한 저항

다른 시장으로 진출하고자 하는 다국적 기업의 시도는 특정 시장에서 제약을 받을 수도 있다. 오랜 전통을 가지고 있으며 높은 고객 충성도를 확보하고 있는 국내기업들은 외국기업들의 시장진출을 더욱 어렵게 하는 존재이다. 그 예로 많은 다국적 기업들이 스칸디나비아 국가로의 진출에 어려움을 겪고 있는데, 이들 지역에서는 국내기업들이 전체 식품시장을 주도하고 있기 때문이다. 마찬가지로 동아시아 국가에서도 국내 기업들이 전체 식품시장을 주도하고 있는데, 이들 국가의 소비자들은 전통적으로 국내 토종기업들에 대한 호감도가 높다. 그 예로 한국(롯데, 농심, 남양유업, 제일제당)과 일본(Meiji, Morinaga, Yamazaki, Snow Brand)의 상위 4개 식품회사는 모두 국내기업이다.

새로운 시장으로 진출하려는 다국적 기업들은 해당 국가의 법률에 의해서도 제약을 받는다. 현재 많은 개발도상국에서 투자자유화 법률이 통과되어 이들 국가에 진출한 다국적 기업들의 활동이 더욱 활발해지는 계기가 되고 있다. 특히 라틴아메리카에서는 Nestlé, Unilever, Danone 등 다국적 기업들이 식품제조업 시장을 선도하고 있다. 반면 대다수 아시아 국가들의 투자

법률은 국내기업과의 합작이나 국내 원료의 사용을 요구하는 등 보다 제한적이다. 이러한 법률은 다국적 기업의 진출을 막고 국내기업들을 보호하는데 다소 기여하고 있다.

외국기업의 진출에 대한 저항은 때때로 기업합병이나 매수를 저지하려는 노력으로 나타나기도 한다. 2002년, Nestlé가 미국 Hershey의 경영권을 인수하려고 하자 지역민들이 강하게 반발하여 펜실베이니아 주당국이 나서서 이를 무산시킨 바 있다. 미국에서는 기업합병과 매수를 막기 위해 정부가 나서는 경우도 많다.²⁾

Ⅲ. 집중 성장에 주력하는 식품제조회사들

오늘날 식품회사들은 과거의 무분별한 확장전략에서 탈피하여 명확한 목표설정과 합리적인 투자를 위해 노력하고 있다. 식품 소매 부문에서 다국적화와 합병이 진행됨에 따라 식품제조회사들도 경쟁력 강화를 위한 조치를 취해야할 필요성이 높아졌다. 현재 많은 기업들이 선택적인 인수와 자사의 비핵심 제품군을 매각하는 등의 방법으로 가장 경쟁력이 높은 분야에 집중적으로 투자하고 있다. 2002년 Heinz는 소위 “파워 브랜드”라 불리는 자사의 핵심제품인 조미료, 냉동식품, 스낵류를 중심으로 조직을 재편성하였다. 이러한 조직개편의 일환으로 애완동물 사료와 통조림 등 자사의 비핵심 부문을 Del Monte Foods에 매각하였다. Wrigley, Ferrero와 같이 특화된 기업들은 핵심제품 이외의 분야로 사업을 확장하는 것을 좋아하지 않으며, 인수활동에도 적극적이지 않다. Ferrero는 다른 브랜드를 인수하기 위해 자본을 축적하는 대신 기존 브랜드의 성장에 도움이 되는 연구개발에 판매수익의 많은 부분을 투자하고 있다.

특정 부문에 집중적으로 투자하게 되면 어떤 식품제조회사도 세계 전체 가공식품 시장을 독점할 수 없게 된다. 사실 세계에서 가장 큰 식품제조회사인 Nestlé도 세계 전체 포장식품 시장을 기준으로 한 시장점유율은 3%에 불과하다. 상위 25개 기업의 시장점유율을 모두 합해도 25%가 채 되지 않는다. 그러나 특정 제품과 국가별로는 각 식품제조회사의 주력 시장이 명확하게 구분된다.

2) 미국 연방 거래위원회는 기업간 경쟁이 사라져 고급 아이스크림의 가격이 인상될 것이라는 이유로 Nestlé와 Dreyers의 합병을 반대하기도 하였다.

기업의 시장지배력은 자사의 핵심제품에 대해 개별 국가 단위에서 가장 분명하게 나타난다. Nestlé의 전체 포장식품 시장점유율은 아시아-태평양 지역에서 1.3%, 라틴아메리카에서는 6.3%이다. 그러나 Nestlé의 핵심제품인 유아식의 경우 라틴아메리카에서 60%가 넘는 시장점유율을 보인다. 좀더 세부적으로 살펴보면, Nestlé의 유아용 조유(분유) 제품은 브라질에서 준 독점(91% 이상)의 위치를 차지하고 있다. 또한 Nestlé는 러시아 분말수프시장의 60%를 차지하고 있으며, 필리핀 우유시장의 50%, 미국 고양이 사료시장의 40%를 차지하고 있다.

〈표 2〉 Nestlé의 지역, 국가, 제품별 시장점유율(2003년)

(단위 : %)

제품	전체 포장식품						
시장	세계 전체	서유럽	동유럽	북미	라틴아메리카	아시아-태평양	아프리카, 중동
점유율	3.2	4.0	2.3	2.3	6.3	1.3	5.8
제품	제과류	수프	애완동물 사료	유아식	유제품	제빵류	
시장	세계 전체	세계 전체	세계 전체	세계 전체	세계 전체	세계 전체	
점유율	9.0	17.3	25.7	13.0	4.4	0.5	
시장	서유럽	동유럽	북미	라틴아메리카	아시아-태평양	아프리카, 중동	
점유율	12.5	25.7	30.7	60.7	5.2	1.5	
시장	영국	슬로바키아	미국	브라질	필리핀	이스라엘	
점유율	20.2	52.5	31.0	82.4	37.2	8.0	
제품	초콜릿	분말수프	고양이 사료	유아용 조유	우유	비스킷류	
시장	영국	러시아	미국	브라질	필리핀	이스라엘	
점유율	24.6	58.9	40.0	91.2	48.3	42.4	

다른 지역으로 진출할 때 핵심제품을 변경하는 경우도 있다. 세계에서 두 번째로 큰 식품제조회사인 Unilever는 지역에 따라 그 주력제품이 다양하다. 서유럽 아이스크림 시장의 경우, Unilever는 오스트리아에서 60%에 달하는 시장점유율을 보이고 있지만, 노르웨이에서는 아이스크림 시장에 진출하지 않았다. 이와 유사한 사례는 다른 지역에서도 찾아볼 수 있다. 아시아-태평양 지역의 유지시장에서는 일반적으로 일본의 시장점유율이 높아 Unilever

의 입지가 상대적으로 약하다. 그러나 인도네시아에서는 Unilever가 유지시장의 1/3을 차지하고 있으며, 스프레더블(spreadable) 제품의 경우 84%의 시장점유율을 보인다. 유럽의 Knorr 브랜드 수프, 라틴아메리카의 Hellman 브랜드 케첩과 조미료 등 Unilever의 지역별 제품관리 전략은 매우 성공적인 것으로 평가되고 있다.

〈표 3〉 Unilever의 지역, 국가, 제품별 시장점유율(2003년)

(단위 : %)

제품	전체 포장식품						
시장	세계 전체	서유럽	동유럽	북미	라틴 아메리카	아시아-태평양	아프리카, 중동
점유율	2.7	4.2	1.4	2.7	3.6	0.9	3.0
제품	아이스크림	수프	대체 음료	소스, 조미료	유지류	스프레드	
시장	세계 전체	세계 전체	세계 전체	세계 전체	세계 전체	세계 전체	
점유율	19.3	32.9	38.7	10.7	13.4	7.1	
시장	서유럽	동유럽	북미	라틴 아메리카	아시아-태평양	아프리카, 중동	
점유율	30.5	25.7	49.9	32.6	4.4	22.0	
시장	오스트리아	폴란드	미국	아르헨티나	인도네시아	남아프리카	
점유율	59.6	38.4	50.1	43.0	37.2	46.6	
제품	다이어트 음료			케첩		스프레더블	
시장	미국			아르헨티나		인도네시아	
점유율	79.1			76.8		83.9	

대규모 회사들이 핵심제품을 중심으로 브랜드를 인수하는 추세가 지속되면서 마진이 높은 특정 제품들의 경우 일부 회사들에 의해 독점되는 경향이 나타났다. 애완동물 사료, 수프, 시리얼, 유아식의 경우 상위 4개 회사가 세계 판매량의 50% 이상을 차지하고 있다. Nestlé는 Enfamil, Gerber, Similac 등과 같은 브랜드로 세계 유아식 시장의 26%를 점유하고 있으며, Campbell's, Knorr, Maggi 등 유명 브랜드의 세계 수프시장 점유율은 거의 50%에 달하고 있다. 유명 브랜드에 대한 대규모 광고를 통해 차별화가 이루어지는 수프시장과 같은 곳에서는 작은 규모의 기업들은 성공하기 어렵다.

IV. 변화하는 식품시장에서 협동조합의 역할

세계 식품산업이 지속적으로 변화함에 따라 협동조합도 이러한 시장 환경에 대응하여 조직혁신의 필요성에 직면하게 되었다. 일부 재정적인 어려움에 처한 협동조합들도 있지만, 소비자 주도의 새로운 시장 환경에 성공적으로 적응하고 있는 협동조합들도 있다. 현재 상황에서 협동조합의 전망에 대해 명확하게 단정할 수는 없지만 경우에 따라 협동조합 고유의 조직구조가 성공을 방해하는 요소가 될 수도 있다.

주식회사와 달리 협동조합은 조합원들이 이익배분 뿐만 아니라 소유와 경영에까지 참여하고 있다. 협동조합의 주 목적은 조합원들을 위한 이익창출이지만, 협동조합은 또한 시장 실패를 바로잡거나 완화하는 역할도 하고 있다. 따라서 미국을 비롯한 많은 국가들은 일반적으로 협동조합에 대한 우대정책을 실시하고 있다.

역사적으로 농업협동조합은 농업인들과 농산물 시장을 연결시켜주는 수단으로 인식되어 왔다. 현재 일부 협동조합은 시장 환경과 소비자 기호에 대한 정보부족 및 조정 메커니즘의 부재로 농산물 판매에 어려움을 겪고 있다. 때로 이들 협동조합은 공급과잉에 직면하기도 하는데, 이러한 공급과잉은 시장 가격의 하락을 가져온다. 일부 협동조합의 경우 판매를 확대하기 위해 고부가가치 상품을 개발하고 있지만, Ocean Spray Cranberries의 사례는 수요와 공급이 일치하지 않을 경우 이러한 전략이 반드시 성공적이지만은 않다는 것을 보여준다. Ocean Spray의 제품은 소비자의 인기를 끌었지만 원료 농산물에 대한 공급조절의 실패로 1990년대에 과잉생산이 이루어졌고, 이것은 크랜베리 재배농가의 파산으로 이어졌다.

일부 고부가가치 상품을 생산하는 협동조합들은 주식회사에 비해 경쟁에 약하고 시장신호에 잘 반응하지 못한다. Tri Valley Growers는 미국에서 가장 큰 과일채소 협동조합으로 Hunts, Heinz, Campbell's Soup, Del Monte 등과 직접적으로 경쟁하였다. Tri Valley Growers는 조합원들로부터 높은 가격으로 원료농산물을 구입하여 가공한 다음 다양한 채널을 통해 이를 판매하였다. 그러나 높은 원료농산물 구입가격 때문에 부채가 과도하게 축적되어 2000년에 파산을 선언하게 되었다. 비록 조합원들에게 높은 농산물 대금을 지불하기는 했지만 이러한 협동조합 사업방식이 Tri Valley Growers 실패의 직접적인 원인은 아니다. 그보다는 오히려 변화하는 소비자의 욕구를 충족시키지 못하여 비용을 초과할 만큼 충분한 수익을 거두지 못한 것이 실패의 원인이라 할 수 있다.

지나치게 다각화된 사업은 일부 대규모 협동조합들에 좋지 않은 영향을 미치고 있다. 앞서 언급한 바와 같이 대다수 다국적 식품회사들은 적절한 포트폴리오를 구성하고 그것에 집중하기 위해 구조개혁을 감행하고 있다. 그러나 미국의 협동조합들은 필요한 구조개혁을 빠르게 진행시키지 못하고 있다. 한때 미국 최대의 협동조합으로서 포춘지가 선정한 500대 기업 중 97위에 오르기도 했던 Agway는 2002년 파산을 신청하였다. 이와 유사한 경우로 Farmland Industries도 지나치게 폭넓은 사업영역으로 인해 2003년에 파산하였다.

지금까지 실패한 농업협동조합의 예들을 주로 살펴보았지만 그러한 실패가 반드시 협동조합 구조 때문인 것은 아니다. 일부 협동조합은 소비자의 요구에 부응하기 위해 필요한 경영혁신을 단행하고 있다. 미국의 Sunkist Growers 협동조합은 연중공급을 원하는 소매업체와 소비자의 요구를 충족시키기 위해 해외로부터의 아웃소싱을 시작하였다. 뉴질랜드의 Fonterra Dairy 협동조합과 덴마크의 Danish Crown은 매우 해외지향적이어서, 제품의 80% 이상을 수출하고 있다.

성공적인 국제 협동조합들의 보편적인 특징은 생산에서부터 최종 소비자에 이르기까지 수직 수평적으로 완전히 통합되어 있다는 것이다. 협동조합 조직이 수직적으로 통합되면 특정 시장에 맞는 제품의 생산이 가능하고 변화하는 소비자의 요구에 보다 쉽게 대응할 수 있다. 수직 수평적 통합이 보다 잘 이루어지면 기업의 업무비용이 감소하고 대신 제품의 품질향상에 노력할 수 있다. 이러한 협동조합 경영체계는 육류, 유제품, 원예 상품 등 생산자들과 긴밀하게 연계되어 있는 특정 농업 생산물의 가공 및 판매에 가장 적합하다.

덴마크 축산협동조합은 변화하는 소비자의 요구에 잘 대응하여 성공적으로 발전하고 있는 협동조합 조직이다. 다른 성공적인 식품회사들과 마찬가지로 이 조합은 폭넓은 연구 및 기술 수준, 그리고 소비자가 원하는 제품을 생산할 수 있는 조직체계를 갖추고 있다. 1998년 Danish Crown과 Vestjyske Slagterier가 합병하여 유럽 최대의 양돈조합이 만들어졌다.³⁾ 국내 자원부족으로 인한 비용부담에도 불구하고 이 조합은 기본적인 돼지 생산에서부터 가공, 완제품 수출에 이르기까지 매우 잘 통합된 공급망 관리 시스템을 갖추고 있다. 이 조합의 강점은 외국 시장에 대한 풍부한 지식과 잘 통합된 공급체계이며, 이를 통해 특정 시장 및 소비자에 맞는 제품을 생산할 수 있다.

3) 이 조합은 현재 세계 최대의 돼지고기 수출업체이며, 덴마크 전체 수출의 50%를 담당하고 있다.

뉴질랜드 낙농협동조합도 협동조합 체계를 이용하여 국제시장에 성공적으로 진출한 경우이다. Fonterra Cooperative Group은 수출지향적 협동조합으로서 선도적인 유제품 수출업체일 뿐 아니라 세계에서 12번째로 큰 유제품 제조회사이다. 13,000명의 낙농업인들이 출자한 Fonterra 조합은 젖소 사육, 유제품 생산, 완제품 판매에 이르기까지 수직적으로 완전히 통합되어 있다. 포장, 운반, 선적, 품질관리도 통합하여 관리하고 있다. Danish Crown의 성공과 마찬가지로 Fonterra 조합의 성공도 우유생산 및 가공에 관한 폭넓은 지식, 개별 시장에 대한 충분한 이해, 그리고 수직적으로 통합된 구조 등에 기인한다.

Danone, Parmalat, Nestlé 등 많은 다국적 기업들과의 경쟁에도 불구하고 Fonterra 조합은 우수한 연구 기반, 유연한 통합 공급망, 외국 회사들과의 제휴 등을 바탕으로 세계적인 기업으로 성장하였다. 다양한 국가에 유제품을 수출하기 위해서는 특정 시장에 적합한 제품을 생산하는 유연성이 필요한데, Fonterra 조합은 이러한 유연성이 매우 뛰어나다. 영국과 같이 엄격한 조건을 충족시켜야 하는 시장에 수출할 경우는 원료에 대해 까다롭게 규제하지만, 규제가 덜 엄격한 시장에 대해서는 아웃소싱을 활용하기도 한다.

이상에서 알 수 있듯이 협동조합의 성공을 위해서는 시장에 대한 이해와 통합된 구조가 필요하다. 특히 통합된 구조는 개별 시장의 특수성에 적절하게 대응할 수 있게 해준다. 그런데 시장에 대한 완벽한 이해와 다양한 시장 수요를 충족시킬 수 있는 능력은 협동조합이 특정 분야에 집중했을 때만 가능하다. 올바른 사업 결정과 적절한 규모의 포트폴리오가 뒷받침된다면 협동조합 경영체계는 세계 식품산업에 있어 가장 적합한 체계이다. 가치를 중시하는 최근의 소비자 태도변화는 원료생산자들과 밀접한 관계를 맺고 있는 협동조합에 있어 유기농 제품 등 특수 제품들을 판매할 수 있는 기회가 되고 있다. Fonterra 조합은 자연 그대로의 뉴질랜드 목초로 사육되는 젖소의 이미지를 이용하여 자사 브랜드를 홍보하고 있는데, 이러한 이미지는 시골의 목가적인 이미지를 강조하는 동시에 해당 제품이 고품질이고, 건강에 좋고, 오염되지 않았으며 환경생태학적으로도 신뢰할 수 있는 제품이라는 것을 나타내고 있다.

V. 요약 및 결론

보다 전문화되고 소비자의 요구를 잘 충족하는 식품회사일수록 조직을 더 성공적으로 유지할 수 있다. 식품제조회사들은 소매부문을 통해 소비자의 요구를 파악하고 그에 대응하고 있는데, 최근 이러한 소매부문의 역할이 점점 더 강화되고 있다. 이제 식품회사들은 그 규모에 관계없이 소매업체들과의 제휴를 통해 시장에 진입할 수 있다. 이러한 최근의 시장 흐름은 다양한 식품제조회사가 공존할 수 있다는 것을 보여줌으로써 매우 긍정적이라 할 수 있다.

고품질 제품에 대한 소비자의 욕구가 점차 높아지고 있는 상황에서 식품회사들은 자신들이 경쟁력을 가지고 있는 분야의 시장점유율을 유지 또는 높이기 위해 노력하고 있다. 이러한 추세에 따라 많은 식품회사들이 특정 부문에 집중하는 전략을 취하게 되었다.

큰 규모의 다국적 식품회사들은 현재 개발도상국 시장을 활발하게 개척하고 있어 앞으로 그 규모가 더 커질 것으로 전망된다. 그러나 소비자들의 요구는 더욱 다양해지고 있어 규모가 작은 식품회사들도 대규모 식품회사들과 함께 시장에서 성공적으로 경쟁할 수 있을 것으로 보인다. 브랜드의 확립이라는 문제는 소규모 회사들에게 여전히 큰 장벽으로 남아 있지만, 색다른 원료를 사용하거나 독특한 맛을 낼 수 있는 특별한 가공기술을 보유하고 있다면 충분히 성장가능성이 있다.

끊임없이 변화하는 세계 식품시장에서 경쟁력을 유지하기 위해서는 지속적인 자기혁신이 필요하다. 시장 신호에 잘 반응하는 회사일수록 자신의 입지를 보다 잘 조정하고 유지할 수 있다. 그리고 회사의 조직구조가 유연할수록 세계시장에서의 경쟁에 보다 유리하다. 유연한 조직구조는 생산자를 비롯한 공급망의 모든 부문이 완전히 통합되어 있을 때 가능하다. 따라서 생산자 소유의 협동조합은 세계 식품시장에서 충분한 성공가능성을 가지고 있다.