

조합공동사업법인 과일 브랜드의 성공 요건 및 관리 방안 : Sunkist와 ZESPRI로부터의 교훈

윤병삼*

¹충북대학교 농업경제학과

Critical success factors and management strategies for fruit brands : lessons from Sunkist and ZESPRI

Byung-Sam Yoon¹*

¹Department of Agricultural Economics, Chungbuk National University, Cheongju 361-763, Korea

Received on 15 July 2011, revised on 29 July 2011, accepted on 19 September 2011

Abstract : Brand is becoming more important as a way to achieve differentiation since consumers tend to buy brands not products. This study primarily aims to determine the critical success factors of two world famous fruit brands, Sunkist and ZESPRI, and to present management strategies to enhance the value of domestic fruit brands. The lessons learned from the case studies of Sunkist and ZESPRI reconfirm the importance of essential factors for a successful fruit brand, that is, quality control, steady supply, advertising and promotion, recipes and processed products, handling items and regional boundaries.

Key words : Brand, Brand Equity, Sunkist, ZESPRI, Brand Licensing, Brand Marketing

I. 서론

농산물 시장의 개방화, 정보화, 소비자 기호의 변화 등 농산물 유통 환경이 급격히 변화하는 속에서 상품 차별화와 경쟁우위 확보를 위한 마케팅 전략의 일환으로 브랜드화가 강조되고 있다. 브랜드는 고객으로 하여금 어떤 상품에 대하여 호감을 갖게 함으로써 그 브랜드를 붙이고 있는 상품의 가치를 증가시킨다. 그리고 브랜드로 인한 상품 가치의 증가는 일종의 무형자산인 브랜드 자산(brand equity)으로 표현된다(Aaker, 1991). 동일한 마케팅 노력을 투입하더라도 브랜드 파워(brand power)가 있는 상품과 없는 상품 간에는 엄청난 이익의 차이가 나타나게 되는데, 그것이 바로 브랜드가 가지는 진정한 가치이다(Keller, 2003).¹⁾

최근 브랜드가 중요한 마케팅 수단으로 인식됨에 따라 국내 농산물 브랜드 수가 매우 빠르게 증가하고 있다

(KATC, 2006). 2006년말 현재 우리나라의 농축산물 브랜드는 총 6,552개이며, 이 중 과일 브랜드 수는 889개(13.6%)이다. 과일 브랜드 형태별로는 공동브랜드가 204개(22.9%), 개별브랜드가 685개(77.1%)이며, 품목별로는 배(256개, 31.3%), 사과(165개, 20.2%), 포도(157개, 19.2%) 등의 순서이다(KATC, 2007).

국내 농산물 브랜드 수가 빠르게 증가하는 추세임에 비해 브랜드의 운용 및 관리는 매우 취약한 실정이다. 과일을 포함한 농산물 브랜드의 대부분이 소비자 인지도가 낮고,

1) 외국에서는 이미 1980년대 말부터 기업의 브랜드 가치를 금액으로 환산하여 발표하곤 하였다. 대표적인 예로, 1988년 필립 모리스(Philip Morris)가 식품회사 크래프트(Kraft)를 인수할 당시 장부가격의 6배가 넘는 129억 달러를 지불하면서 기업이 아닌 브랜드를 구매하였다고 강조한 바 있다. 이것은 브랜드가 대차대조표상에 기재되지 않는 중요한 무형자산으로 자리 잡았음을 보여주는 사례라고 할 수 있다. 오늘날에도 인터브랜드(Interbrand)를 비롯한 전문 조사기관이 코카콜라, IBM, 마이크로소프트 등 우수 기업들의 브랜드 가치를 금액으로 환산하여 발표하고 있다.

*Corresponding author: Tel: +82-43-261-2589

E-mail address: bsyoon@cnu.ac.kr

브랜드화 전략이 단순한 포장 디자인이나 브랜드 네이밍 (brand naming, 이름 붙이기)과 같은 외형적인 것에 치우쳐 있다(Lee와 Wi, 2004; Jeon, 2008). 또한 브랜드화를 위한 조직화, 품질관리, 광고 및 홍보 등 종합적인 브랜드 마케팅믹스(marketing mix) 전략의 수립과 운용을 위한 노력이 미흡한 실정이다(Jeon, 2008; Kim, 2009).

국내 농산물 브랜드가 해결해나가야 할 과제들이 산적해 있는 가운데 과일 브랜드를 운영하고 있는 생산자조직이나 지방자치단체 등의 브랜드 경영체들은 한결같이 미국의 Sunkist나 뉴질랜드의 ZESPRI와 같은 세계적인 명품 브랜드로 육성해 나갈 것을 표방하고 있다. 이러한 상황에서 본 연구는 Sunkist와 ZESPRI의 현황 및 성공요인에 대한 분석을 통하여 조합공동사업법인 과일 브랜드의 성공 요건을 도출하는 한편 성공적인 브랜드 관리를 위한 방안을 모색하는데 목적을 두고 있다.

오늘날 Sunkist와 ZESPRI가 누리고 있는 세계적 브랜드의 위상은 결코 하루아침에 이루어진 것이 아니다. 본 연구는 국내 과일 브랜드들이 Sunkist와 ZESPRI의 성공 사례를 벤치마킹함으로써 브랜드 인지도 및 충성도를 보다 강화하고 이를 통하여 궁극적으로 브랜드의 자산 가치를 증진하는데 기여하고자 한다.

II. 미국 Sunkist Growers, Inc. (“Sunkist”)의 사례

1. Sunkist의 연혁

Sunkist의 역사는 남부캘리포니아 오렌지 재배농가들이 과일 도매상 및 중개상들의 횡포에 맞서 집단적으로 대응하기 위해 1893년 8월 29일 조직한 ‘남캘리포니아 과일 거래소(Southern California Fruit Exchange)’로부터 출발한다(Merlo, 1993). 남캘리포니아 과일거래소는 연합조직(연합회; federated structure)으로 설립되었으며, 협동조합 유통시스템을 기반으로 하였다. 8개의 거래소 지구(exchange district)가 만들어졌고, 각 지구내에 지역협회(local association)가 조직되었다(Boland 등, 1993).

남캘리포니아 과일거래소는 오렌지 재배농가 외에 레몬 재배농가들도 참여할 수 있도록 허용하는 한편, 1905년에는 북부캘리포니아 San Joaquin Valley 지역의 재배농가들도 참여하도록 허용함으로써 더욱 확장하였다. 마침내

남캘리포니아 과일거래소는 1905년 3월 27일 ‘캘리포니아 과일 생산자 거래소(California Fruit Growers Exchange)’로 명칭을 변경하였다. 당시 거래소는 5,000명의 회원농가가 참여하였고, 캘리포니아 감귤류 산업의 45%를 차지하는 한편 1,400만 상자 이상을 출하하였다.

1907년에 거래소는 최초의 광고 선전 계획을 승인하였는데, 이것은 부패성을 지닌 식품을 대상으로 한 최초의 광고이기도 하였다. \$7,000의 비용을 들인 광고는 1908년에 Iowa 주에서 시작되었으며, 성공적인 광고 덕분에 오렌지 매출액이 50%나 증가되었다. 광고효과에 대해 확신을 갖게 되자 거래소는 광고예산을 \$25,000로 증액하였다. 광고대행사인 Lord & Thomas는 광고에 사용하기 위해 “Sunkist(Sun kissed; 태양이 입 맞춘)”라는 감성적인 단어를 새로 만들어냈으며, 1907년 10월 10일에 최초로 사용하였다. 1908년 4월 거래소 이사회는 최고급 오렌지에 “Sunkist” 상표를 사용하기로 의결하였고, 당년 가을에는 6백만 장의 ‘Sunkist Orange’ 스티커와 1백만 장의 ‘Sunkist Lemon’ 스티커가 부착되었다(Merlo, 1993).

1952년 2월 캘리포니아 과일 생산자 거래소(California Fruit Growers Exchange)는 공식적으로 오늘날의 ‘Sunkist (Sunkist Growers, Inc.)’로 명칭을 변경하였다. 이러한 조치는 Sunkist 브랜드가 매우 유명해지고 성공을 거둔데 따른 후속작업으로 브랜드 네임과 조합법인의 명칭을 결합시키기 위한 것이었다.

2. Sunkist의 조직구조

Sunkist는 비영리조직의 회원제 판매협동조합법인(membership cooperative marketing association)이다. 2009년 말 현재 Sunkist의 회원(조합원)은 캘리포니아와 애리조나에 위치한 6,000명의 감귤류 재배농가와 15개의 지구거래소(district exchange), 33개의 지역협회(local association) 및 공인선과장(licensed packer)으로 구성되어 있다(Sunkist Growers, Inc., 2010).

모든 재배농가는 반드시 Sunkist(연합회)와 서면으로 회원(조합원) 계약을 맺어야 하는 한편, 지역협회 또는 지구거래소 중 하나를 선택하여 회원(조합원) 계약을 맺어야 한다. 지구거래소는 과일의 포장 및 운송 서비스를 제공하지 않기 때문에 지구거래소와 회원 계약을 맺은 재배농가는 민간 소유의 공인선과장(licensed packer)을 통하여 출

하한다(Boland 등, 1993).

지역협회(local association)는 지역농협 선과장(cooperative packinghouse)으로서 재배농가들이 회원(조합원)으로 참여한다. 지역협회는 재배농가들에게 선과, 포장 및 운송시설을 제공한다. 지역협회의 선과장을 이용하는 재배농가는 지역협회에 회원(조합원)으로 가입하고, 지역협회는 지구거래소와 Sunkist(연합회)에 회원(조합원)으로 가입한다.

공인선과장(licensed packer)은 개인 소유의 민간 선과장(commercial packinghouse)으로서 Sunkist의 회원은 아니다. 그러나 공인선과장은 Sunkist(연합회) 및 지구거래소와 라이선스(license) 협정을 체결하여 재배농가들에게 포장 및 운송 서비스를 제공하고 그 대가로 수수료를 징구한다. 공인선과장을 이용하는 재배농가는 지구거래소에 직접 회원(조합원)으로 가입하고, Sunkist(연합회)의 인가를 받은 공인선과장과는 선과계약만 맺게 된다.

지구거래소(district exchange)는 지역의 판매협동조합조직(regional marketing cooperative organization)으로서 지역협회 또는 '공인선과장을 이용하는 재배농가'가 회원이 된다. 지구거래소는 접수된 주문을 처리하는 지역센터(regional center)로서 수발주 기능을 수행하는 광역센터의 역할을 수행한다. 그러나 지구거래소는 과일을 직접 포장, 배송하는 물적 기능을 수행하는 것은 아니며, Sunkist(연합회)와 선과장(지역농협 선과장 및 민간 선과장) 사이에서 시장정보를 전달하고 발주량과 출하량을 조정하는 역할을 한다. 각 지구거래소는 또한 Sunkist 이사회에 대표로 보낼 이사를 지명하고 선출하는 역할을 한다. 각 지구거래소가 지명선출하는 이사의 수는 지구거래소가 Sunkist를 통하여 출하하는 물량을 기준으로 비례 배분한다.²⁾ 한편 지구거래소의 이사회는 그 회원인 지역협회 및 재배농가에 의해 선출된다.

Sunkist가 판매하는 과일의 품목별, 등급별, 크기별 가격은 권장등급가격(suggested scale price)을 기초로 한다. 권장등급가격은 Sunkist의 과일 판매를 총괄하는 Sunkist Trade Central(과거의 Sunkist Central Sales)의 담당직원과 지구거래소 매니저들간의 전화회의(conference

call)가 이루어지는 동안 결정된다. 권장등급가격에는 전반적인 시장상황, 독립적으로 책정한 가격, 수요 및 공급 전망, 재배농가의 요구(압력), 소비자의 수용 정도 등 제반 요인들이 반영된다. 권장등급가격의 결정은 시장상황에 의해 보다 빈번한 가격변동이 필요한 때를 제외하고는 보통 일주일에 한 번씩 이루어진다. 새로운 권장등급가격이 공표되면 각 지구의 판매사무소에서는 고객들에게 이를 즉각 알려준다. Sunkist가 제시한 권장등급가격 이하의 반대 오퍼(counter offer)에 대해서는 Sunkist Trade Central의 결정에 의해서만 승인된다.³⁾

그러나 모든 선과장들이 Sunkist(연합회)가 제시하는 권장등급가격을 반드시 준수해야 하는 것은 아니다. 각 선과장은 이른바 '선적업자의 거부권(shipper's right of refusal)'을 보유하고 있어서, Sunkist가 제시하는 가격을 수용하지 않거나, 자기들이 원하지 않는 특정 고객이나 지역에 과일을 판매하지 않을 수 있다. 그러나 각 선과장은 Sunkist(연합회)가 제시하는 권장등급가격 이하의 낮은 가격으로 과일을 판매하는 것은 허용되지 않는다. 따라서 Sunkist가 제시하는 가격은 일종의 최저기준가격의 역할을 한다고 할 수 있다.

과일이 판매되고 나면 Sunkist는 고객(구매자)에게 송장(送狀, 대금청구서)을 보낸다. 구매자가 과일 대금을 지불하면 Sunkist(연합회)는 선과장에 대금을 지불한다. 대부분 선과장에서 과일이 선적된 후 30일 이내에 해당 선과장으로 대금의 지불이 이루어진다. 그러나 대금 지불에 문제가 생겨서 구매자로부터 55일이 넘도록 대금 지불이 이루어지지 않으면, Sunkist(연합회)가 선과장에 먼저 대금을 지불해주고, 구매자로부터 대금을 추심(推尋)하는 절차를 밟게 된다.

한편 재배농가들은 선과장으로부터 대금을 지급받는데, 여기서는 수익금을 배분하기 위해 만들어 놓은 공동계산계정(pool)을 이용한다. 각 선과장은 개별적인 독립 사업체이기 때문에 회원(조합원)들에게 맞는 최선의 방식으로 공동계산계정을 운영한다. 비용 및 대금정산이 이루어지는 횟수는 선과장마다 각기 다르다. 어떤 선과장은 출하시즌이 끝날 때 한꺼번에 정산하는 방식의 '계절형 공동계산계정(seasonal pool)'을 운영한다. 어떤 선과장들은 한 시즌 동안 4, 5개의 공동계산계정을 마련한 뒤 그 선과장에서 판매하는 과일의 20% 또는 25%씩이 판매될 때마다 대금정산을

2) 2009년 말 현재 27명으로 구성된 Sunkist 이사회(board of directors) 중 가장 많은 수의 이사를 선출하여 파견한 지구거래소는 6명의 이사를 선출한 California Citrus Growers Exchange이고, 그 다음은 각각 3명씩의 이사를 선출한 Riverside Arlington Heights Fruit Exchange와 Saticoy Fruit Exchange이다.

3) 썬키스트 홈페이지(www.sunkist.com) 참조.

실시하기도 한다.

3. Sunkist의 사업구조

Sunkist의 핵심적인 사업은 감귤류(citrus)의 신선과일과 과일 가공제품을 국내외에서 판매하는 일이다. Sunkist가 판매하는 대표적인 감귤류로는 오렌지, 레몬, 라임(lime), 자몽(grapefruit), 탄제린(tangerine, 껍질이 잘 벗겨지는 작은 오렌지; 밀감) 등이 있다. 생과용으로 판매할 수 없는 저품위 과일은 가공공장을 거쳐 주스, 과일스낵 등으로 판매된다.

Sunkist의 과일 중 가장 대표적이라고 할 수 있는 오렌지의 주요 품종은 네이블(navel; 꼭지 반대편이 배꼽처럼 튀어나왔다고 해서 붙여진 이름) 오렌지와 발렌시아(Valencia) 오렌지의 두 가지로 나뉜다. 네이블 오렌지는 겨울 오렌지(winter oranges)로 알려져 있는데, 보통 11월부터 이듬해 5월까지 수확되고, 성출하기는 1월, 2월, 3월이다. 카라 카라(Cara Cara) 오렌지는 네이블 오렌지의 일종으로 12월부터 이듬해 4월까지 수확되며, 내부 과육의 색깔이 핑크빛의 붉은색이 난다. 발렌시아 오렌지는 흔히 여름 오렌지(summer oranges)로 알려져 있으며, 2월부터 10월까지 수확되는데, 성출하기는 5월, 6월, 7월이다. 한편 모로(Moro) 오렌지는 12월부터 이듬해 4월까지 수확되며, 내부 과육의 색깔이 핏빛의 적갈색이 난다(Boland 등, 1993).

Sunkist가 판매하는 오렌지는 크게 두 가지 등급으로 나뉜다. 프리미엄 등급(premium grade)은 과일 내부와 외부가 완전한 상태로 최상의 품질을 나타내며, Sunkist 브랜드 스티커가 부착된다. 초이스 등급(choice grade)은 과일 내부의 품질은 프리미엄 등급과 같으나 외부에 결함이 있는 경우이며, 학교나 보건의료기관 등에서 경제적인 가격으로 구입할 수 있는 등급이다.

Sunkist(연합회)는 4개의 사업본부를 운영하고 있다(Sunkist Growers, Inc., 2010).

첫째, 신선과일판매사업본부(Fresh Fruit Sales)는 생과일의 판매를 총괄 지휘하며, 권역별로 동부판매사업센터(Eastern Sales Operations Center; Pittsburgh, Pennsylvania 소재), 서부판매사업센터(Western Sales Operations Center; Sherman Oaks, California 소재), 국민계정판매사업센터(National Accounts Sales Operations Center; Visalia, California 소재 - 군납, 단체급식 등 담

당), 사업개발판매사업센터(Business Development Sales Operations Center; Orlando, Florida 소재)의 4개 판매사업센터를 운영하고 있다.

둘째, 국제라이선싱사업본부(Global Licensing; Sherman Oaks, California 소재)는 Sunkist 브랜드에 대한 상표 사용허가 및 관리업무를 수행한다. 상표사용허가사업(licensing)은 1950년대 초부터 시작되었으며, 현재는 상표 사용허가 품목이 50여개 국가에 걸쳐 600여 제품에 달한다. Sunkist가 상표사용허가업자(licensor)로서 벌어들이는 로열티 수입은 연간 2,000만 달러가 넘는다. 한편 Sunkist의 상표사용업체(licensee; 예컨대, 한국의 해태음료)는 과일 가공제품의 최대 구매자인 동시에 직접적인 브랜드 광고를 통해 Sunkist의 브랜드 구축 및 강화에 기여하고 있다.

셋째, 제품가공공장(Products Processing Plant; Tipton, California 소재)은 주스 및 가공제품의 생산을 담당한다.

넷째, 연구개발 및 기술지원센터(Research & Technical Services Center; Fontana, California 소재)는 연구개발(R&D) 및 기술지원 업무를 담당한다. 한편 2004년에 Sunkist(연합회)의 자회사로 설립된 Sunkist Global, LLC(Sherman Oaks, California 소재)는 Sunkist의 글로벌 소싱(global sourcing) 업무를 담당한다.

4. Sunkist의 수익구조

Sunkist의 총수익은 2009년 8억 6천만 달러(약 1조 3백억 원), 2008년에는 10억 7천 6백만 달러(약 1조 2천 9백억 원)를 기록하였다. Sunkist는 1990년에 사상 최초로 총수익 10억 달러를 기록한 이래 작황 및 시황에 따라 매년 10억 달러(약 1조 2천억 원)를 넘나드는 총수익을 기록해 왔다(Sunkist Growers, Inc., 2010).

총수익 중 가장 큰 비중을 차지하는 것은 신선과일 판매액으로 2009년에 77.2%, 2008년에는 79.0%를 차지하였다.⁴⁾ 신선과일 판매액의 국내외 비중은 2009년에 각각 73.9%, 26.1%였고, 2008년에는 각각 73.2%, 26.8%였다. 다음으로는 운송수익이 9.4%, 과일가공품 판매액이 7.5%를 차지하였다. 특히 상표권 사용허가를 통해 벌어들이는

4) 2009년 Sunkist의 신선과일 판매액을 품목별로 살펴보면, 네이블(Navel) 오렌지의 비중이 38.72%로 가장 높고, 그 다음으로는 레몬(lemon) 및 라임(lime) 30.36%, 발렌시아(Valencia) 오렌지 19.73%, 자몽(grapefruit) 7.98%, 그리고 탄제린(tangerine) 3.21%의 순서로 높게 나타났다.

Table 1. Sunkist's revenue(Year 2007-2009).

(단위 : 천 달러, %)

구분/년도	2009년		2008년		2007년	
	금액	비중	금액	비중	금액	비중
신선과일 판매	664,055	77.2	850,472	79.0	804,885	81.0
국내	490,824	(73.9)	622,842	(73.2)	618,245	(76.8)
수출	173,231	(26.1)	227,630	(26.8)	186,640	(23.2)
과일가공품 판매	64,831	7.5	69,755	6.5	71,747	7.2
로열티 수입	21,793	2.5	23,353	2.2	23,892	2.4
선과장비 판매 및 임대	9,837	1.1	11,011	1.0	8,957	0.9
운송수익	80,821	9.4	98,847	9.2	75,325	7.6
기타 수익	19,161	2.2	23,137	2.1	8,797	0.9
총수익	860,498	100.0	1,076,575	100.0	993,603	100.0

자료 : Sunkist Growers Inc., 『Annual Report 2009, 2008, 2007』. Each Year.

로열티(royalty) 수익은 비중으로 보면 2.5%에 지나지 않지만 금액으로는 2천만 달러(약 240억원)가 넘는 액수이다.

5. Sunkist의 성공요인

Sunkist는 1993년에 창립 100주년을 맞이하여 100년이 넘는 역사와 전통을 자랑한다. Sunkist의 브랜드 인지도는 미국에서 43번째, 전 세계적으로는 47번째인 것으로 알려져 있다. Sunkist 브랜드의 금전적 가치를 정확히 계산하기는 어렵지만, 오늘날 Sunkist라는 이름과 동일한 가치를 지닌 브랜드 자산을 구축하기 위해서는 10억 달러가 훨씬 넘는 비용이 들 것으로 전문가들은 예상하고 있다. Sunkist가 오늘날과 같은 성공을 거둘 수 있었던 요인들을 분석하면 다음과 같다.

가. 철저한 품질관리를 통한 소비자 신뢰 확보

Sunkist가 세계적인 브랜드로 명성을 유지하는 비결은 철저한 품질관리를 통하여 품질에 대한 소비자의 신뢰를 확보하는 데 있다. 품질관리는 Sunkist 연합회에 소속된 모든 선과장 및 제조업체가 엄격히 준수해야 하는 문서화된 규정사항이다. Sunkist 연합회 소속 품질검사원들은 매일 선과장, 도매업체 및 소매업체를 방문하여 규정사항들이 준수되고 있는지를 확인한다. Sunkist 포장제품을 생산하는 모든 제조업체는 표준화된 품질관리 프로그램을 준수하여야 하며, 정기적으로 Sunkist 기술진이 방문하여 점검을 받는다. 선과장 및 유통채널에서 이루어지는 엄격한 품질관리 시스템은 Sunkist가 백여 년의 성공 역사를 이루는데 가장 강력한 요소 중 하나가 되어왔다. 소비자들은 Sunkist

스티커를 붙인 과일이나 Sunkist 브랜드를 달고 있는 포장 제품의 품질에 대해 신뢰하고, 유통업자들은 그러한 품질의 상품을 판매하는 진정한 가치를 인식하고 있다.

나. 지속적인 홍보 및 광고전략

Sunkist는 1907년 역사상 최초로 부패성 농산물에 대한 광고를 시작한 이래 지속적으로 브랜드를 홍보해 왔으며, 이를 통하여 감귤류에 대한 수요를 크게 늘려왔다. 1916년에는 “오렌지를 마신다(Drink an Orange)”는 광고 카피를 사용함으로써 실질적으로 오렌지 주스 산업이 태동하는 계기를 마련하였다. 오렌지 주스의 도입으로 오렌지 소비량은 한 끼당 1개에서 2개로 늘어났다. 1922년에 Sunkist는 처음으로 비타민 C의 효능을 알리는 광고를 시행하였고, 아울러 비타민 C가 감귤류에 풍부하게 들어있다는 사실을 알렸다. 또한 Sunkist의 광고는 소비자들에게 “레몬이 들어가지 않은 차(tea)는 진정한 차가 아니다(Tea is not tea without lemon)”라는 것을 확신시켰다. 오늘날 생선위에 레몬즙을 짜서 뿌리고, 물 잔에 신선한 레몬 한 조각을 띄워서 마시는 것이 당연한 추세가 된 것은 모두 Sunkist 광고의 효력 때문이다.

Sunkist의 광고는 비단 소비자에게만 국한되지 않는다. Sunkist 광고의 주된 목적은 Sunkist가 판매하는 감귤류의 가치를 널리 알림으로써 판매를 증대하는데 있기 때문에 소비자들뿐만 아니라 의사, 교육자, 식품관련 기사 편집자, 영양사 등에게도 정기적으로 감귤류에 관한 과학적 정보를 제공한다.

Sunkist의 광고에 소요되는 비용은 출하된 과일 한 상자당 부과되는 일정 금액을 모아서 마련된다. Sunkist 이사

회는 매년 광고 및 판촉행사에 지출될 금액을 결정하는데, 과일 출하량 및 각 품목의 과일을 판매하기 위해 필요한 노력의 정도에 따라 시시때때로 그 금액을 증감한다.

다. 연구개발(R&D)을 통한 다양한 제품의 개발·판매

Sunkist는 감귤류의 효능을 밝혀내고 소비자들에게 이 해시키기 위해 많은 연구개발(R&D)을 진행해 왔을 뿐만 아니라 매우 다양한 신제품을 개발하여 출시하였다. Sunkist 브랜드를 부착한 상품들은 과일 주스, 과일 주스음료, 탄산 음료, 과일 스낵, 농축음료, 비타민, 냉동 과일 제과류, 냉장 과일젤리, 분말 과일음료 등 여러 부류의 600여개 품목에 이른다. Sunkist는 감귤류를 이용한 다양한 요리법을 개발하여 소개하는 한편, 식품표시(food labeling)를 통하여 자사에서 판매하는 감귤류의 영양성분을 빠짐없이 표시하고 있다.

라. 브랜드 인지도를 바탕으로 한 다양한 마케팅 전략

Sunkist는 전 세계적으로 알려진 감귤류 공급업자로서 50개국 이상에 600개 이상의 제품을 공급하고 있다. Sunkist 마케팅 전략의 전반적인 테마는 음식이나 음료에 감귤류를 가미하면 건강함을 가져다준다는 인식을 비롯하여 감귤류가 건강에 좋고 영양이 풍부하다는 것을 홍보하는 것이다. 실제로 Sunkist 브랜드는 소비자들에게 신선함, 건강 및 품질을 연상하게 하는 것으로 조사되고 있다 (Boland 등, 2009).

Sunkist는 공동브랜드(co-branding) 및 공동마케팅(co-marketing) 전략을 활발히 구사하고 있다. 이러한 전략은 Sunkist의 브랜드 인지도를 심분 활용함으로써 새로운 국내 및 국제 시장을 개척하는데 주효한 역할을 해왔을 뿐만 아니라 Sunkist의 브랜드 가치를 더욱 증진시키는 역할을 해왔다. 대표적인 사례로 Sunkist는 미국의 Jelly Belly(Jelly Belly Candy Company), Cadbury Schweppes (2010년 2월 Kraft Foods Inc.가 인수 합병), General Mills⁵⁾, Paramount Farms(세계 최대의 아몬드, 피스타치오의 생산자 및 가공업자), 일본의 Morinaga(Morinaga Milk Industry Co., Ltd.), 한국의 해태(해태제과, 해태음

료), 중동의 Wafer(Wafer Food Services) 등과 제휴하여 과일 및 시리얼 바(cereal bar), 과일 캔디, 과일 음료, 젤리 및 주스, 오렌지 탄산음료(soda), 아몬드 및 피스타치오(pistachio)와 같은 새로운 제품을 개발·판매하였다.

Sunkist는 선도적인 식품 및 음료의 브랜드 사용허가업자(brand licensor)로서 전 세계 50여개의 식품 및 음료회사들을 상대로 브랜드 사용허가사업(brand licensing program)을 실시하고 있다. Sunkist는 다른 회사들의 수백 가지 제품에 자사의 브랜드 네임을 사용할 수 있도록 허가해주는 대가(royalty income)로 2008년에 2,335만 달러(약 280억원), 2009년에는 2,179만 달러(약 260억원)의 수익을 거두어들였다. Sunkist는 브랜드 사용을 허가받은 기업의 품질관리, 광고기준 등에 대해 관리·감독한다. Sunkist로부터 브랜드 사용허가를 받은 전 세계 기업들은 로열티(royalty)를 지불할 뿐만 아니라 Sunkist가 판매하는 신선과일 및 가공제품의 최대 구매자로서 매년 엄청난 수익을 안겨다주고 있다.

마. 글로벌 소싱(global sourcing)을 통한 연중공급 체계 구축

Sunkist는 해외로부터 밀려드는 저가의 감귤류와 효율적으로 경쟁하고, 독특하고 이색적인 특수 과일에 대한 수요 증가 및 과일의 연중공급을 원하는 소비자의 요구에 적극적으로 부응하기 위하여 해외의 생산자로부터 과일을 조달하는 글로벌 소싱(global sourcing) 전략을 채택하였다. 글로벌 소싱은 고객이 원하는 농산물을 원하는 시기에 전 세계에서 조달하여 전 세계에 판매할 수 있도록 연중공급 체계(year-round supply system)를 구축해 나가는 전략이다.

오늘날 소비자들은 자신이 원하는 과일을 계절에 구애받지 않고 연중 아무 때나 구입할 수 있기를 원한다. 또한 소비자들은 과거에 맛보지 못했던 독특하고 이색적인 과일들을 별다른 저항감 없이 수용하며, 더 나아가서는 특수하거나 생소한 과일을 오히려 선호하는 추세이다. 더욱이 소비자들은 고품질의 과일을 저렴한 가격에 구입할 수 있다면, 그것이 어디에서 생산되어 온 것인지 과일의 원산지에 대해 별로 개의치 않는다. 이러한 소비자들의 요구에 비추 볼 때, 더 이상 국내에서 생산된 과일만을 가지고는 계절성(seasonality)의 한계를 벗어나기 어렵다는 것이 Sunkist의 판단이다(Smith, 2004).

5) General Mills는 Betty Crocker, Yoplait, Colombo, Totinos, Jenos, Pillsbury, Green Giant, Nature Valley, Fiber One, Old El Paso, Hagen-Dazs, Cheerios, Lucky Charms, Wanchai Ferry 등의 유명 브랜드 상품을 판매하는 대표적인 식품기업이다.

한편 Sunkist 등으로부터 과일을 공급받는 소매유통업체들은 전 세계적으로 대규모의 인수합병을 통하여 대형화, 집중화되고 있는 추세이다. 오늘날 미국에서는 상위 10개의 소매유통업체들이 식품 소매사업의 50%를 점유하고, 캐나다에서는 상위 4개의 유통업체가 식품 소매판매의 60%를 차지하며, 유럽에서는 상위 10개의 유통업체가 식품 소매업의 80%를 차지하고 있다.

이러한 다국적의 초대형 유통업체들은 공급업자로 하여금 생산에서부터 물류에 이르기까지 전 과정에 걸쳐 포괄적인 유통서비스를 수행할 것을 요구하며, 유통효율성의 제고를 위해 공급업자로 하여금 카테고리 매니저(category manager)의 역할을 수행할 것을 요구하고 있다. 이것이 의미하는 바는, Sunkist가 감귤류의 공급업자로서 감귤류 카테고리에 속하는 모든 과일을 연중 지속적으로 공급할 수 있는 능력을 갖추어야 한다는 것을 의미한다. 대형 소매유통업체들은 자신의 매장에서 판매되는 상품을 개별품목 단위로 관리하기 보다는 특정 범주에 속하는 상품들을 하나의 범주로 묶어서 카테고리 단위로 관리('category management')하는 것이 보다 효율적이라는 인식하에 Sunkist로 하여금 감귤류 카테고리에 속하는 모든 과일을 연중 공급할 수 있도록 요구하는 것이다.

Sunkist가 글로벌 소싱 전략을 채택하게 된 데는 조합원들이 생산한 농산물만으로는 연중 지속적인 공급을 원하는 소매유통업체들의 요구를 충족시킬 수 없다는 인식 외에도 보다 절박한 심정이 작용하였다. 즉, Sunkist의 본원적인 역할은 조합원들이 생산한 농산물을 잘 판매하는데 있지만, 이러한 역할만을 수행하다가 자칫 치열한 경쟁 속에서 살아남을 수 없게 된다면, 미래에는 조합원들이 생산한 농산물의 판매마저도 보장할 수 없다는 절박한 심정이 담겨 있다(Lee와 Kim, 2006).

Sunkist는 2004년에 글로벌 소싱을 전담할 사업조직으로 자회사인 Sunkist Global, LLC를 설립하였다. Sunkist Global은 남아프리카공화국, 호주, 칠레 등 주요 생산국가에서 조달한 감귤류에 Sunkist 브랜드를 부착하여 아시아, 유럽 등에 판매하고 있다. 사업방식은 주로 생산국가의 유통업체와 전략적 제휴(strategic alliances)를 통해 농산물을 조달하고 Sunkist 브랜드로 세계 시장에 수출하는 방식이다.⁶⁾ Sunkist는 전략적 제휴 파트너에게 생산자 관리,

품질 보증, 포장 관리, 물류서비스 등을 제공하고 있다.

III. 뉴질랜드 ZESPRI International Limited("ZESPRI")의 사례

1. 뉴질랜드 키위산업 및 ZESPRI의 연혁

뉴질랜드의 키위(kiwi) 재배 역사는 1904년으로 거슬러 올라간다. 당시 중국으로부터 양다래(羊桃; yangtao) 씨앗을 가져와 재배에 성공하면서 그 열매가 'Chinese gooseberry'로 불리게 되었다. 1924년에는 Auckland의 묘목업자인 Hayward Wright가 오늘날 재배되고 있는 Green Kiwi의 원조격인 녹색 과육의 품종을 개발하고 자신의 이름을 붙여 'Hayward'로 명명하였는데, 이 품종이 전 세계적으로 널리 보급되었다.⁷⁾

1959년에 Auckland의 선과업자인 Turners and Growers는 Chinese gooseberry가 달콤한 멜론 맛이 난다는 점에 착안하여 'Melonette'라는 이름을 붙였으나 오래가지는 못하였다. 그 이유는 미국이 수입 멜론에 대해서 관세를 부과하였기 때문인데, 미국의 수입업자가 수입관세의 부과를 피하기 위하여 Melonette라는 이름 대신 뉴질랜드를 상징하는 마오리(Maori)족 단어인 'Kiwi'로 명명할 것을 제안함에 따라 키위로 바뀌어 불리게 되었다.

1970년대와 1980년대를 거치면서 뉴질랜드의 키위 생산량이 크게 증가함에 따라 생산과 유통을 조정하고 통제할 조직의 필요성이 대두되면서 '뉴질랜드 키위유통면허위원회(NZKMLA; New Zealand Kiwifruit Marketing Licensing Authority)'가 만들어졌다. 이 조직은 마침내 키위 수출창구를 단일화하는 기구로 발전하여 1988년에 '뉴질랜드 키위유통위원회(NZKMB; New Zealand Kiwifruit Marketing Board)'가 탄생하였다.

1990년에는 해외의 여러 나라들이 키위를 재배하기 시작하여 이탈리아, 프랑스, 칠레, 일본, 한국, 그리스, 스페인 등에서 키위 재배가 시작되었다. 1991년에는 Te Puke에 위치한 HortResearch 연구소에서 육종한 'Hort16A'라 불리는 새로운 황금색 키위에 대한 시식이 이루어졌다. 그런데 그 맛과 과육의 색깔이 매우 독특하여 황금색 키위에

감귤류를 수출하는 한편 2005년 5월에는 남아공의 Goede Hoop Citrus Ltd와 전략적 제휴를 맺어 미국으로 감귤류를 수출하고 있다.

7) 제스프리 홈페이지(www.zespri.com) 참조.

6) Sunkist는 2004년 5월에 남아공의 Freshworld, 호주의 Mildura Fruit Company와 전략적 제휴를 체결하여 캐나다, 아시아로 감

대한 증식 요청이 쇠도하였다. 1997년 뉴질랜드 키위유통 위원회(NZKMB)는 뉴질랜드 키위의 상표명을 'ZESPRI'로 정함과 아울러 자회사로 ZESPRI International Limited를 설립하였다.⁸⁾

1999년에 ZESPRI International은 열대과일처럼 달고 과육의 색깔이 노란 ZESPRI GOLD를 전 세계에 선보였으며, Hayward종을 ZESPRI GREEN 키위로 브랜드명을 바꾸었다. 2004년에는 뉴질랜드 키위산업의 역사가 100년을 맞이하였으며, 2008년에는 ZESPRI 키위 생산량이 1억 상자를 돌파하였다.

2. ZESPRI의 조직 및 사업구조

ZESPRI는 이사회와 경영진을 포함하여 약 250명의 임직원으로 구성되어 있으며, 2,754호의 재배농가와 3,077개의 등록된 과수원을 보유하고 있다. 등록된 과수원의 절반가량은 2ha 내지 5ha 규모이다. ZESPRI의 본사는 뉴질랜드 키위 산업의 심장부인 Bay of Plenty 지역의 Mount Maunganui에 위치하고 있다.

뉴질랜드에서 키위의 주산지인 북섬의 Bay of Plenty 지역으로 뉴질랜드 전체 재배면적 13,250 ha의 77%가 이 지역에 위치한다. 이 지역에는 Te Puke, Tauranga, Katikati, Opotiki, Whakatane, Waihi 등이 포함된다. 한편 ZESPRI는 키위의 연중 공급체계를 구축한다는 목표하에 Bay of Plenty 지역과 동일한 위도인 42도 선상에 있는 북반구의 이탈리아, 프랑스, 칠레, 한국, 일본, 미국 등에서 ZESPRI GOLD 키위를 계약재배하고 있다. 뉴질랜드 외의 전 세계 지역에서 ZESPRI와 계약재배에 참여하고 있는 전체 농가의 수는 1,300여 농가이며, 국가별로는 이탈리아 150여, 일본 800여, 한국 130여, 그리고 프랑스, 칠레, 미국에 약 50 농가이다.

전 세계 키위시장에서 뉴질랜드는 중국, 이탈리아에 이어 3위를 차지하고 있다. 뉴질랜드가 세계 최대의 키위 생산국은 아닐지라도 ZESPRI는 세계 최대의 수출업자이다.

ZESPRI는 뉴질랜드 키위의 단일 수출업자로서 세계 2위의 키위 수출기업인 이탈리아의 인테사(Intesa)나 아포프루트(Apofruit)에 비해 10배 이상의 수출량을 기록하고 있다(ZESPRI Group Limited, 2009).

ZESPRI 키위는 전 세계 60개국 이상에서 판매되고 있으며, 세계 키위 교역량의 30%를 차지한다. 대륙별로는 유럽(5,410만 상자), 아시아(4,140만 상자; 일본 1,700만 상자, 기타 2,440만 상자), 북미(700만 상자)의 순서로 판매량이 많으며, 국가별로는 일본, 스페인, 독일, 네덜란드, 한국, 중국, 대만 등의 순서로 판매량이 많다. ZESPRI는 뉴질랜드 키위가 판매되는 5월에서 10월 사이에는 전 세계 키위시장의 70%, 유럽시장의 80%를 차지한다.

3. ZESPRI의 수익구조

ZESPRI의 2009년도(2009-10년) 총매출액은 15억 1백만 달러(뉴질랜드산 8억 4천 9백만 달러)로서 전 세계적으로 1억 8백만 상자 이상의 키위를 판매하였다. ZESPRI가 판매한 키위 중 뉴질랜드산이 9,850만 상자로서 91.0%를 차지하며, 뉴질랜드산 외에 해외에서 생산된 키위는 980만 상자로서 9.0%를 차지한다. ZESPRI의 전체 매출량 가운데 뉴질랜드산의 비중은 조금씩 감소하는 추세인 반면 해외에서 생산된 비중은 조금씩 증가하는 추세에 있다.

뉴질랜드산 키위 가운데는 GREEN 키위의 매출량이 7,190만 상자로서 73.0%를 차지하고, GOLD 키위가 2,200만 상자로서 22.3%를 차지한다. GREEN 키위가 차지하는 매출량 비중이 GOLD 키위에 비해 압도적으로 높지만, ha당 평균 조수익(OGR; orchard gate return)면에서는 GOLD 키위의 수익성이 훨씬 높은 것으로 나타나고 있다. GOLD 키위의 ha당 평균 조수익(OGR)은 \$83,094로 GREEN 키위의 ha당 평균 조수익(OGR) \$29,561보다 2.8배나 높은 것으로 나타나고 있다(ZESPRI Group Limited, 2009).

4. ZESPRI의 성공요인

ZESPRI 브랜드가 만들어진 것은 1997년이므로 그 역사는 이제 겨우 10여년 밖에는 되지 않는다. ZESPRI는 뉴질랜드 키위의 단일 수출창구 역할을 하면서 마케팅과 연구개발(R&D)을 책임지는 것을 목적으로 설립되었는데, ZESPRI의 성공은 결국 그 본원적인 목적인 마케팅과 연구개발을

8) 'ZESPRI'는 뉴질랜드 키위가 생기가 넘친다(vibrant), 활기차다(vigorous), 건강하다(healthy), 영양이 풍부하다(nutritious), 기운이 넘친다(effervescent), 열정적이다(zesty), 생기가 가득하다(full of life), 기쁨과 활력으로 가득 차다(full of fun and full of energy)는 메시지를 한 단어로 전달할 수 있도록 요구된 가운데 컴퓨터가 합성해낸 낱말이다. 즉, ZESPRI라는 단어를 통하여 키위가 '생활(일상)에 활기를 불어넣는다(put life into life)'는 메시지를 전달하고자 하는 것이다(Beverland, 2001).

Table 2. ZESPRI's sales and revenue (Year 2007-2009).

항목	2009-10년	2008-09년	2007-08년
전 세계 매출액	\$1,501백만	\$1,451백만	\$1,164백만
전 세계 매출량(상자)	108.3백만	108.7백만	98.0백만
뉴질랜드산	98.5백만 (91.0%)	100.0백만 (92.0%)	92.4백만 (94.3%)
- GREEN	71.9백만 (73.0%)	72.7백만 (73.8%)	67.9백만 (68.9%)
- GREEN ORGANIC	3.3백만	2.9백만	2.8백만
- GOLD	22.0백만 (22.3%)	21.9백만 (22.2%)	19.3백만 (19.6%)
- 기타	1.3백만	2.5백만	2.4백만
뉴질랜드산 외	9.8백만 (9.0%)	8.7백만 (8.0%)	5.6백만 (5.7%)
- GREEN	4.9백만	4.2백만	2.5백만
- GOLD	4.9백만	4.5백만	3.1백만
뉴질랜드산 매출액(로열티 포함)	\$849백만	\$795.5백만	\$660.5백만
- 상자당 매출액	\$8.32	\$7.76	\$6.93
세후순이익	\$25.9백만	\$23.9백만	\$19.7백만
뉴질랜드산 조수익(ha당, 평균)	\$39,142	\$35,655	\$28,169
- GREEN	\$29,561	\$30,067	\$24,051
- GREEN ORGANIC	\$39,403	\$39,441	\$34,744
- GOLD	\$83,094	\$60,885	\$46,067
자산(equity)	\$77.9백만	\$74.0백만	\$68.3백만

자료 : ZESPRI Annual Report 2009/10, 2008/08, 2007/06.

주) 각 재무년도의 마감일은 3월 31일이며, 금액은 뉴질랜드 달러(NZD)로 표시됨.

잘 한 때문이라고 할 수 있다.

되었다(Kim 등, 2009).

가. 판매창구 단일화(single desk selling)를 통한 수익극대화

ZESPRI가 생산자단체로서 키위의 판매창구를 일원화한 것은 ZESPRI의 성공에 결정적인 역할을 하였다. ‘판매창구 단일화(single desk selling)’ 또는 ‘수출창구 단일화(single point of entry; SPE)’로 불리는 이 시스템은 ZESPRI가 뉴질랜드 및 호주에서 생산되는 키위의 유일한 판매자이자 수출업체로 기능할 수 있도록 함으로써 일종의 독점적 수익을 가져다주었다. 이러한 시스템을 바탕으로 생산자들은 키위 판매를 위해 서로 경쟁하거나 가격을 낮추어서 수익을 감소시킬 필요가 없게 되었다. 또한 ZESPRI는 이러한 시스템을 통하여 원물의 확보보다는 시장수요에 초점을 맞출 수 있게 됨으로써 브랜드 관리, 상품의 확장, 연구 및 개발(R&D) 등에 있어서 장기적인 계획과 투자가 가능하게

나. 적극적인 홍보 및 마케팅 전략

ZESPRI는 키위를 맛과 영양이 뛰어난 과일로 부각시켜서 틈새시장을 파고드는 마케팅 전략을 구사해왔다. ZESPRI 마케팅 전략의 전반적인 테마는 키위의 영양 및 건강에 미치는 혜택을 강조함으로써 키위의 소비를 증진시키고 시장을 확대하는 것이다. ZESPRI는 키위의 맛과 영양, 건강을 홍보하기 위해 적극적인 마케팅을 펼쳐왔는데, 한 때는 판매수익의 30% 이상을 마케팅 비용으로 지출하기도 하였다. ZESPRI가 브랜드 마케팅에 투자하는 비용은 전 세계적으로 연간 9천만 달러에 육박하며 가까운 장래에 1억불을 넘을 것으로 예상된다.

사실 키위는 껍질에 털이 송송 나 있어 외관상 호감을 주지 않기 때문에 누구도 맛을 보기 전까지는 쉽게 손이 가지 않는 과일이다. 이러한 점에 착안해서 ZESPRI는 마

케팅 초기부터 키위를 반으로 잘라서 속살을 보여주는 광고나 시식행사를 중요한 마케팅 수단으로 삼았다. 키위가 오렌지 2개, 레몬 3개에 맞먹는 비타민 C를 지니고 있다거나, 사과 2개 이상이나 되는 비타민 E를 함유하고 있다거나, 바나나 1개에 해당하는 칼륨을 지니고 있다거나, 항산화물질이 풍부하고 셀러리(celery) 4줄기보다 더 많은 식이 섬유를 함유하고 있어서 변비해소에 도움이 된다는 등의 광고가 모두 키위의 영양적인 측면을 강조한 것이라고 할 수 있다. 그리고 ZESPRI가 항상 계란 크기만 한 키위를 고집하는 것도 키위에 완전식품으로 알려진 계란의 이미지를 입히기 위한 마케팅 전략이라고 할 수 있다.

ZESPRI는 이른바 ‘스푼 마케팅(spoon marketing)’을 펼친 것으로도 유명하다. 키위 껍질을 깎기가 귀찮아서 먹기가 힘들다는 사람들에게 키위를 껍질째 반으로 똑 잘라낸 다음 스푼으로 떠먹도록 하는 이른바 ‘Cut and Scoop’ 방식의 홍보도 키위의 소비를 늘리는데 결정적인 역할을 하였다.

다. ZESPRI 시스템을 통한 엄격한 품질관리

ZESPRI가 가지고 있는 비전은 ‘누구나가 인정하는 세계적인 키위 리더(Acknowledged World Leader in Kiwifruit)’가 되는 것이다. ZESPRI는 차별화된 브랜드 마케팅을 통하여 세계 최대의 프리미엄 키위 브랜드로 정착함으로써 가격프리미엄을 향유하는 것을 목표로 하고 있다. 물론 세계 최대의 프리미엄 키위 브랜드는 광고만으로 되는 것은 아니며, 엄격한 품질관리와 안정적인 물량공급이 뒷받침되어야만 가능하다.

ZESPRI는 키위를 재배하는 농장단계에서부터 수확한 키위를 선별포장하는 팩하우스(pack house), 냉장 보관하는 쿨 스토어(cool store), 그리고 수출하는 전용선박에 이르기까지 전체 공급망(supply chain)에 걸쳐 이른바 ‘ZESPRI 시스템(ZESPRI System)’의 기준에 맞게 엄격하고 철저한 품질관리를 하는 것으로 유명하다. 또한 선별 포장된 키위 상자에 바코드를 부착함으로써 이력추적(traceability)이 가능하도록 하여 품질의 안전성을 강화하고 있다.

ZESPRI 시스템이 표방하는 주요 원칙들을 살펴보면, 첫째, 생산자로부터 소비자에 이르는 전체 유통과정에서 모든 생산자와 공급자가 동일한 프로세스를 따른다. 둘째, 잘 문서화되고 이력추적이 가능하며 투명한 과정으로 진행된다. 셋째, 윤리적인 사업방식을 사용한다. 넷째, 지속가능

한 개발에 초점을 둔다. 다섯째, 식품안전성을 확보한다. 여섯째, 유전자변형기술을 사용하지 않는다.

ZESPRI는 이러한 원칙들을 구현하기 위한 방법의 일환으로 1997년부터 통합해충관리체계(integrated pest management system; IPM)인 ‘KiwiGreen’ 시스템을 도입하고 있다. 이 프로그램은 키위 생산과정에서 자연적인 제초 및 병충해 방제방법을 사용하도록 권장함으로써 인공적인 병해충 방제로 인한 과수원의 오염을 최소화하고 있다. 한편 ZESPRI는 위해요소중점관리기준(Hazard Analysis and Critical Control Point; HACCP)을 마련하여 질병을 일으키는 위해요소를 규명하고 통제함으로써 식품안전성을 확보하고 있다. 또한 ZESPRI는 환경관리시스템(Environmental Management System)을 마련하여 친환경적인 생산을 장려하고, 자원의 보존 및 재활용, 환경오염의 방지 등을 실현하고 있다.

라. 글로벌 연중 공급체계 구축(global year-round supply system)

ZESPRI는 안정적인 글로벌 공급망 확보를 위해 연중 공급체계를 강화하고 있다. 이른바 ‘12개월 연중 공급 프로그램(12 month year-round supply program)’이 바로 그것인데, 뉴질랜드 키위가 공급되는 5월부터 10월까지는 뉴질랜드 키위를 판매하고, 나머지 기간에는 북반구에서 생산되는 키위에 ZESPRI 상표를 붙여서 판매함으로써 연중 공급체계를 구축한다는 것이다. 이를 위해 뉴질랜드 북섬의 키위 주산지인 Bay of Plenty 지역과 동일한 위도 42도 선상에 있는 북반구의 이탈리아, 프랑스, 한국, 일본, 미국 등에 키위 과수원을 개발하고 있다. 궁극적으로 ZESPRI는 전 세계 소비자들을 대상으로 소비자들이 원하는 시기에, 원하는 크기, 품질, 맛을 갖춘 키위를 선보이는 동시에 좋은 서비스를 제공함으로써 소비자와 좋은 관계를 유지하려고 노력하고 있다.

마. 혁신(innovation)을 위한 끊임없는 연구개발(R&D)

ZESPRI는 연간 1,000만 뉴질랜드 달러 이상을 연구개발에 쏟아 붓고 있는데, 연구개발의 대표적인 성과중 하나가 바로 Gold Kiwi 품종을 육성한 것이라고 할 수 있다. 1980년대에 ZESPRI가 소비자 취향을 조사한 결과, 소비자들은 새콤달콤한 맛을 내는 Green Kiwi보다 단맛이 더 강하면서 열대과일의 정취가 나는 키위를 원한다는 것을 알

게 되었다. 이러한 소비자의 요구를 반영하기 위한 노력의 결실이 바로 Gold Kiwi이다. Gold Kiwi는 기존의 Green Kiwi 시장을 잠식하지 않으면서 전체 키위 시장을 확대하는 블루오션(blue ocean)을 개척하였다.

ZESPRI는 Gold Kiwi의 성공에 고무되어 신품종 개발에 지속적인 노력을 기울인 결과, 2010년 6월 17일 세 가지의 새로운 키위 품종을 출시한다고 밝혔다. 세 가지 신품종 가운데 2개는 GOLD 키위이고 나머지 1개는 GREEN 키위로서, 조생종 GOLD 키위('Gold 3')와 저장성이 증대된 GOLD 키위('Gold 9'), 그리고 단맛이 나는 GREEN 키위('Green 14')이다. 각 품종은 2010년에 200 ha씩 총 600 ha가 재배될 예정이며, 2013년부터 본격적으로 출시될 예정이다.

신품종의 도입은 키위의 연중 공급체계를 구축하기 위한 노력의 일환으로 이루어졌으며, 4년간에 걸친 과수원 재배, 저장, 운송, 맛 검사 등을 거쳐서 세 가지 품종이 최종 확정되었다. 세 가지 품종 가운데 GOLD 키위에 치중하게 된 것은 그만큼 GOLD 키위의 수익성이 좋기 때문이다. GOLD 키위는 GREEN 키위보다 ha당 생산량이 약 22% 더 많고 가격면에서도 프리미엄을 누리고 있기 때문이다.

현재 뉴질랜드에서 생산되는 ZESPRI GOLD 키위만을 가지고는 전 세계적으로 연중 20주간의 수요를 충족시킬 수 있는 정도이고 나머지 GOLD 키위는 이태리, 프랑스, 한국, 일본 등 북반구에서 생산되는 물량으로 공급하고 있는 실정이다. 그러나 신품종의 GOLD 키위가 출시되면 뉴질랜드산 GOLD 키위의 연중 공급기간을 30주간으로 늘려 유통 및 물류체계에서 50%의 효율성 증대가 기대되고 있다. 한편 ZESPRI는 적색 과육의 두 가지 RED 키위 품종을 과수원에서 시험재배하고 있으며, 가까운 장래에 상업화할 예정으로 있다.

ZESPRI가 신품종 키위를 지속적으로 출시할 수 있었던 데는 신품종 과일의 육종을 전문으로 하는 HortResearch 연구소가 있었기 때문이다. HortResearch의 정식 명칭은 '뉴질랜드 원예 및 식품연구소(Horticulture and Food Research Institute of New Zealand Limited)'이다. HortResearch는 2008년 12월 1일에 'Crop and Food Research'와 합병하여 'Plant and Food Research(The New Zealand Institute for Plant and Food Research)'로 거듭나게 되었다. Plant and Food Research는 원예, 작물 및 식품과학에 대한 연구에 집중하고 있다.

IV. 조합공동사업법인 과일 브랜드의 성공 요건 및 관리 방안

이상에서 Sunkist와 ZESPRI의 성공요인에 대한 분석을 바탕으로 국내 조합공동사업법인 과일 브랜드들의 핵심적인 성공 요건을 도출하는 한편 성공적인 브랜드 관리를 위한 방안을 모색해 보면 다음과 같다.

1. 철저한 품질관리를 통한 소비자 신뢰 확보

철저한 품질관리를 통한 품질의 균일성 확보는 우수브랜드가 갖추어야 할 가장 기본적인 조건이라고 해도 과언이 아니다. 소비자들이 과일을 반복구매할 때 실망감을 느끼지 않고 동일한 만족감을 갖도록 하기 위해서는 일관된 품질을 유지하는 것이 필수적이기 때문이다. 오늘 사먹을 때의 맛이 다르고, 내일 사먹을 때의 맛이 다르다면 제아무리 브랜드 충성도가 높은 고객이라도 브랜드에 대한 신뢰를 잃고 말게 될 것이다.

철저한 품질관리를 위해서는 품종의 선택, 재배 및 수확 후 관리, 품위 규격 등을 통일해야 한다. Sunkist와 ZESPRI가 과일의 생산부터 유통에 이르는 가치사슬(value chain)의 전 과정에 걸쳐 표준화된 품질관리 기준(매뉴얼)을 설정하고 품질검사원에 의한 엄격한 품질관리를 시행하는 것으로 유명하다는 점을 명심해야 한다. 또한 오늘날 소비자들이 건강과 식품 안전성을 더욱 중시하는 소비패턴을 고려할 때, 친환경적인 생산과정의 유지와 엄격한 품질관리는 소비자의 신뢰를 확보하는 바탕이 되고, 이는 다시 브랜드 자산의 가치 증진으로 연결되는 선순환 구조를 형성한다는 점을 항상 유념해야 한다.

특히 과일의 경우는 당도와 같이 육안으로는 알 수 없는 품질속성이 매우 중요한 만큼 비파괴 당도검사기 등을 이용한 품질검사가 이루어져야 한다. 그러나 개별농가가 이러한 고가의 장비들을 도입하여 활용하기는 현실적으로 어려우므로, 산지유통센터(APC)에서 공동선별·공동계산을 통한 상품의 규격화가 이루어지도록 해야 한다. 현재 전국적으로 공동선별·공동계산을 통한 과일 출하량 비중이 미미한 실정인 만큼 공동선별 물량을 확대하여 품질의 균일성을 확보하도록 해야 한다.

한편 소비자가 지각하는 품질은 상품의 속성뿐만 아니라 생산자(판매자)와 소비자(구매자)간의 우호적인 관계에 의해서도 영향을 받는다. 과일 브랜드의 성장을 위해서는 결

국 소비자와의 장기적인 우호관계가 필수적이므로 고객과의 '관계 마케팅(relationship marketing)'을 강화해 나가야 한다. 관계 마케팅은 생산자와 소비자가 단순한 판매자/구매자의 관계를 넘어서 보다 의미 있고 풍부한 접촉을 시도함으로써 브랜드에 대한 품질의 평가수준을 높이는 마케팅 기법이다.

2. 안정적인 물량 공급체계 구축

과일 브랜드가 브랜드 파워를 가지기 위해서는 소비자가 원할 때 언제든지 원하는 물량을 안정적으로 공급할 수 있는 공급능력이 확보되어야 한다. 특히 오늘날 대형유통업체를 통한 직거래가 확대되고 있는 추세에서 양판점(量販店)의 속성상 진열상품이 품절되거나 단품(斷品)되는 것은 금기사항에 속하므로 브랜드 경영체가 안정적인 공급능력을 갖추는 것이 매우 중요하다.

브랜드 과일의 안정적인 공급체계를 구축하기 위해서는 공동브랜드에 참여하는 농가들의 조직화를 통한 공급물량의 규모화가 이루어져야 한다. 농가 조직화가 제대로 이루어지지 않으면 철저한 품질관리, 계획적인 공급물량 확보 뿐만 아니라 인센티브와 벌칙 등 상벌에 관한 합리적인 기준의 마련과 효율적인 통제시스템의 운용이 불가능하기 때문이다(Jeon, 2008). 농가 조직화를 위해서는 브랜드 경영체의 사업 이념과 비전(vision)을 이해하고 실천하려는 정예농가들을 중심으로 공선출하회를 육성하는 방안을 고려할 수 있다. 공선출하회는 '공동선별·공동계산 전속 출하조직'으로서 계약생산, 공동선별, 공동계산의 실천을 의무화하는 전문화된 회원제 출하조직을 말한다.

한편 브랜드 경영체가 안정적인 공급물량을 기반으로 사업역량을 극대화할 수 있기 위해서는 통합수발주체계의 확립으로 판매창구의 단일화가 이루어져야 한다. Sunkist나 ZESPRI가 판매창구를 일원화함으로써 거래교섭력을 높이고 수익을 극대화할 수 있었다는 점을 되짚어볼 필요가 있다. 브랜드 경영체가 치밀하고 계획적으로 과일 공급물량을 확보하고 통제할 수 있도록 하기 위해서는 전적으로 출하권을 위임하는 농가의 수가 크게 확대되어야만 한다.

3. 체계적이고 지속적인 광고 및 홍보

오늘날과 같은 농산물 공급과잉시대에는 잘 길러낸 농산

물도 잘 팔기 위한 홍보 및 광고가 절실히 필요하다. Sunkist나 ZESPRI가 구축한 브랜드 자산이 하루아침에 이루어진 것이 아니라 오랜 세월을 두고 많은 비용을 들여 지속적으로 광고 및 홍보를 시행한 덕분이라는 점을 상기해볼 필요가 있다. 광고의 내용은 맛, 영양, 건강 등 다양한 소재로 확대하고, 광고 및 홍보의 대상도 소비자들뿐만 아니라 의사, 교육자, 영양사 등으로 다변화하여 과일 수요의 저변을 확대하는 것이 중요하다.

한편 광고의 홍수 속에서 사는 소비자들의 기억 속에 좀 더 오래 남는 무언가를 새겨주기 위해서는 차별화된 마케팅 기법이 요구된다. 이와 관련하여 상품에 얽힌 이야기를 포장해 광고나 홍보에 이용하는 '스토리텔링(storytelling)' 기법이 오늘날 주목을 받고 있다.⁹⁾ 스토리텔링은 상품에 이야기를 붙여넣어 살아 숨 쉬게 함으로써 소비자의 감성과 의미에 호소하는 마케팅 기법이다. 효과적인 스토리텔링 마케팅을 위해서는 소비자들이 관심을 가지고 흥미진진하게 반응하도록 할 만한 이야기거리(story)의 발굴이 선행되어야만 한다.

4. 소비촉진을 위한 다양한 요리법(recipe) 및 가공제품의 개발보급

Sunkist와 Zespri를 비롯한 세계적인 과일 공급업체가 발간하는 책자나 홈페이지를 보면 과일을 이용한 다양한 요리법(recipes)이 빠짐없이 소개되어 있다. 그만큼 다양한 요리법을 통한 과일의 소비촉진을 염두에 두고 있다는 반증일 것이다. 국내 브랜드 경영체들도 과일을 이용한 다양한 메뉴 및 가공제품을 개발하여 보급하기 위한 노력이 절실하다. 또한 과일의 효능(예컨대, 복숭아의 니코틴 제거 효과 등)을 보다 적극적으로 홍보하는 한편, 식품표시(food labeling)를 통하여 과일의 영양 성분 등을 적극적으로 알리기 위한 노력도 동반되어야 한다.

9) 스토리텔링(storytelling)으로 자주 회자되는 사례를 들어보면 다음과 같다. 1991년 일본 최대의 사과 생산지로 유명한 아오모리현(靑森県, あおもりけん)에 갑자기 큰 태풍이 불어 닥쳤다. 수확을 앞둔 대부분의 사과가 피해를 입게 되자 농민들은 절망에 빠졌다. 농민들은 거센 태풍 속에서도 떨어지지 않고 남은 사과에 '합격' 사과라는 이름을 붙여 전국의 수험생들에게 판매하였다. 맛도 당도도 떨어지고 상처도 많은 사과였지만 판매액은 전년 대비 30%나 증가하였다. 이 '합격' 사과는 아오모리현의 대표 브랜드로 자리 잡게 되었는데, 그 이유는 보통 사과에는 없는 '절대로 떨어지지 않는' 사과라는 이야기(story)가 있었기 때문이다.

5. 과일 취급품목 및 사업권역의 확대

전 세계적으로 소매유통업체의 집중화 및 대형화 추세는 소수의 공급업체로 하여금 생산, 포장, 저장, 운송, 납품 등 유통경로 전반에 걸쳐 포괄적인 서비스 패키지를 요구하고 있다. 또한 특정 부류(category)의 농산물에 대한 소매유통업체의 전반적인 요구를 한꺼번에 충족시킬 수 있는 '카테고리 매니저(category manager)'의 역할을 수행해줄 것을 원하고 있다. 카테고리 매니저먼트(category management)는 매장에서 상품을 단품(單品)으로 관리하는 것이 아니라 카테고리 단위로 관리하는 것이기 때문에 공급자인 브랜드 경영체의 입장에서는 과일 취급품목을 다양하게 확대할 필요가 있다. 또한 브랜드 경영체는 수익원의 다변화, 거점 산지유통시설(APC)의 활용도 제고 등의 측면에서도 여러 가지 과일 품목으로 사업범위를 확대하는 방안을 적극 검토할 필요가 있다.

오늘날 소비자들은 자신이 원하는 농산물을 언제, 어디서든 원하는 대로 구매할 수 있기를 희망하며, 농산물의 원산지(origin)에 대해서는 비교적 덜 신경을 쓰는 추세이다. 즉, 소비자들은 최상의 상품을 최상의 가격에 구입할 수 있다면 그것이 어디에서 생산된 것인지는 그다지 개의치 않는다는 것이다(Smith, 2004). 이러한 경향에 비춰 볼 때 연합사업에 있어서 지역적인 개념은 훨씬 더 퇴색될 수밖에 없게 될 것이다.

한편 과일 브랜드가 특정지역 중심에서 벗어나 전국적인 브랜드로 성장하기 위해서는 사업권역 및 물량의 확대가 요구되는 만큼 연합사업에 참여하는 지역적 범위를 보다 확대하여 광역화할 필요가 있다. Sunkist와 Zespri는 이미 국내 생산만을 가지고는 계절성(seasonality)의 한계를 극복하기 어렵다는 인식하에 과일의 연중 공급체계 구축을 위해 글로벌 소싱(global sourcing)에 나서고 있는 점에 주목할 필요가 있다. 브랜드 경영체는 소비자들이 원하는 적품(適品)을, 적시(適時)에, 적지(適地)에서 공급할 수 있도록 과일의 공급을 주년화(周年化; year-round supply)하기 위한 노력이 필요하다.

V. 요약 및 결론

“소비자들은 상품이 아닌 브랜드를 구매한다(consumers buy brands not products)”는 표현처럼 차별화를 통한 경

쟁우위의 확보 수단으로 브랜드 마케팅의 중요성이 크게 부각되고 있다. 이러한 가운데 본 연구는 전 세계적으로 널리 알려진 농산물 브랜드인 Sunkist와 ZESPRI의 성공 요인에 대한 사례분석을 통하여 국내 과일 브랜드의 성공 요건을 도출하는 한편 성공적인 브랜드 관리를 위한 방안을 모색하는데 목적을 두고 있다.

본 연구에서 Sunkist와 ZESPRI의 사례분석을 통하여 도출된 시사점은 성공적인 과일 브랜드가 갖추어야 할 기본적인면서도 중요한 사항들을 재확인시켜주고 있다. 첫째, 철저한 품질관리를 통하여 소비자의 신뢰를 확보하여야 한다. 둘째, 안정적인 물량 공급체계를 구축하기 위한 조직화, 규모화가 이루어져야 한다. 셋째, 체계적이고 지속적인 광고 및 홍보를 통하여 소비자의 기억 속에 강하게 인식되어야 한다. 넷째, 소비촉진을 위한 다양한 요리법 및 가공제품을 개발, 보급하여야 한다. 다섯째, 취급품목 및 사업권역의 확대를 통하여 계절성(seasonality)의 한계를 극복하여야 한다.

Sunkist나 ZESPRI와 같은 세계적인 브랜드는 결코 하루아침에 이루어진 것이 아니라 오랜 세월을 걸쳐 많은 노력과 비용을 들여 만들어진 것이다. 소비자들이 특정 과일 브랜드의 가치를 인식하고 신뢰를 가지게 되기까지는 상당한 시간이 소요되는 만큼 철저하게 고객에 기초한 브랜드 개발 및 엄격한 관리를 위한 노력이 필요하다.

감사의 글

본 논문은 2010년도 농촌진흥청 특화작목연구개발사업의 연구비 지원에 의하여 연구되었음.

참고 문헌

- Aaker DA. 1991. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. The Free Press, New York, USA.
- Beverland M. 2001. Creating value through brands: the ZESPRI Kiwifruit case. *British Food Journal* 103(6): 383-399.
- Boland M, Pozo V, Sumner D. 2009. Sunkist Growers: Refreshing the brand. *Review of Agricultural Economics* 31(3): 628-639.
- Jeon CG. 2008. Current situation and challenges of fruit brands. Korea Rural Economic Institute, *Agricultural Outlook* 2008 (II): 781-806. [in Korean]
- Keller KL. 2003. Brand Synthesis: The multidimensionality of brand knowledge. *Journal of Consumer Research* 29(4):

- 595-600.
- Kim DH. 2009. *Agrofood Marketing*. HNCOM, Seoul, Korea. [in Korean]
- Kim BR, Lee MK, Yoo CH. 2009. Current situation and success factors of ZESPRI. Korea Rural Economic Institute, World Agriculture 104: 41-59. [in Korean]
- Korea Agro-Fisheries Trade Corporation (KATC). 2006. *All Things about Agricultural Brands*. Seoul, Korea. [in Korean]
- Korea Agro-Fisheries Trade Corporation (KATC). 2007. *Current Situation of Agricultural and Livestock Products Brands*. Seoul, Korea. [in Korean]
- Lee BS, Wi TS. 2004. Consumer's awareness for fruit brand and some strategies. Korean Journal of Food Marketing Economics 21(1): 103-119. [in Korean]
- Lee SY, Kim HB. 2006. Challenges and innovations of Sunkist Growers, Inc. Nonghyup(NACF) Monthly Research 582: 1-19. [in Korean]
- Merlo C. 1993. *Heritage of Gold: The First 100 Years of Sunkist Growers, Inc., 1893-1993*. Sunkist Growers, Inc., Sherman Oaks, CA, USA.
- Smith C. 2004. A cooperative evolution - Sunkist competes in the global market. United States Department of Agriculture, Agricultural Outlook Forum 2004.
- Sunkist Growers, Inc. 2007-2009. *Sunkist Annual Report 2007~2009*.
- ZESPRI Group Limited. 2007-2010. *ZESPRI Annual Report 2007/08~2009/10*.