

제스프리(ZESPRI)의 현황과 성공요인*

김 병 룰, 이 명 기, 유 찬 희

1. 키위 산업 연망

세계 키위 산업

세계에서 키위의 주요 생산국은 이탈리아, 뉴질랜드, 칠레이며 이들 3개국을 포함한 세계의 키위 총생산량은 2004년 881,693톤이다.

세계에서 키위의 주요 생산국은 이탈리아, 뉴질랜드, 칠레이며 이들 3개국을 포함한 세계의 키위 총생산량은 2004년 881,693톤이다. 1970년 2,000톤에 비해 30여 년 동안 무려 440배 증가한 것이다. 2004년 기준으로 단위 면적당 생산량은 뉴질랜드가 가장 높다. 뉴질랜드는 ha당 24.6톤, 이탈리아는 18.2톤, 우리나라는 12톤이다. 뉴질랜드의 키위 생산량은 전세계 생산량의 30%를 차지하며 우리나라는 약 1% 정도이다.

표 1 세계 주요국 키위 재배면적 동향

구분	재배면적	생산량	수출량	단위: ha, 톤, %
				수출 비중
이탈리아	20,000	365,000	259,004	71
뉴질랜드	10,580	260,080	238,209	92
칠레	7,800	130,000	110,529	85
프랑스	4,464	76,336	30,399	40
그리스	4,400	40,000	16,498	41
한국	860	10,277	-	

자료: <http://www.fao.org>(2004)

* 본 내용은 제스프리에 관한 자료들을 참고하여 한국농촌경제연구원 김병률 연구위원, 이명기 부연구위원, 유찬희 연구원이 정리하였다.(brkim@krei.re.kr, 02-3299-4317)

뉴질랜드 키위 산업

뉴질랜드의 키위 재배면적은 도입 이후 증가하다가 1990년을 정점으로 감소 추세에 있다. 뉴질랜드는 북섬과 남섬으로 구성되어 있는데 키위 재배면적은 북섬이 전체 면적의 95%를 차지한다. 전체 생산량의 77%가 북섬의 플렌티만(Bay of Plenty) 지역에서 나머지는 와이카토(Waikato), 웰링턴(Wellington), 오클랜드(Auckland) 등에서 생산된다. 생산량은 1990년부터 2006년 사이에 재배면적이 35% 감소했음에도 불구하고 단위면적당 수확량이 증가하여 생산량이 28만톤에서 32만톤으로 증가하였다.

표 2 뉴질랜드 키위 생산 현황

단위: ha, kg/ha, 톤

년도	재배면적	단수	생산량
1990	17,508	17,508	280,000
1995	11,873	18,782	223,000
2004	10,580	22,489	237,935
2006	11,464	27,558	315,907

자료: <http://www.maf.govt.nz>

키위 산업은 1970년대 중반부터 1980년대 후반까지 ‘호황’을 누렸는데 판매가격이 높아 많은 농가들이 키위 재배에 참여하였다. 이 기간 동안 뉴질랜드의 키위 식재면적도 10년 만에 2천ha에서 1만 9천ha로 크게 증가하였다. 또한 같은 기간 동안 생산량도 9천톤에서 20만 3천톤으로 20배 이상 증가하였다. 그러나 생산량이 급격하게 늘어나면서 공급 초과 현상이 발생하였고 1987년부터 키위 가격이 급락하였다. 이에 생산성이 낮거나 수익이 적었던 농가들이 이탈하기 시작하여 1987~97년 동안 키위 식재면적이 약 45% 감소하였다. 그러나 단위 면적당 수확량이 지속적으로 크게 증가하여 이 기간 동안 생산량은 오히려 20% 증가하였다.

1997년 이후 뉴질랜드는 키위를 브랜드화, 차별화가 가능한 상품 개발에 주력함과 동시에 수요 측면을 면밀하게 살핌으로써 수급 균형을 맞추어 나갔다. 1997년 이후 생산면적은 약 14% 증가하였고 생산량도 2007년에 34만톤까지 증가하였다. 전세계 시장에서 경쟁이 심화되는 가운데 뉴질랜드 키위 산업은 단수를 획기적으로 늘렸다. 오늘날 단위 면적당 수확량은 칠레나 이탈리아보다 50~55%나 높다. 또한 뉴질랜드 키위 농가의 수익은 통상적으로 칠레 농가들보다 60~100% 높은 수준을 유지하고 있다. 수출량은 1995년 이후 계속 증가하여 2006년에 28만 8천 톤이었으며 이는 생산량의 91% 수준이다.

1980년 대 중반 이후 공급 과잉과 가격하락으로 어려움을 겪었던 뉴질랜드 키위산업은 1997년 이후 브랜드화, 차별화된 상품 개발, 수요에 대한 면밀한 조사 등을 통해 재도약하였다.

표 3 뉴질랜드 키위 수출입 동향

단위: 톤, 천 달러

년도	수입		수출	
	수입량	수입액	수출량	수출액
1990	0	0	237,474	316,508
1995	0	0	173,254	203,094
2000	182	208	249,509	268,427
2003	1,081	1,696	238,209	286,092
2006			288,216	699,000

자료: <http://www.maf.govt.nz>

2. 뉴질랜드 키위 산업의 역사

키위 산업의 성장 과정¹⁾

뉴질랜드 키위 종자는 중국을 방문했던 선교사에 의해 중국으로부터 1904년에 처음 도입되었다. 이 종자는 뉴질랜드 육묘장에 넘겨져 실험실에서 배양하여 1916년 ‘구즈베리’라는 이름으로 보급되었고, 개량을 거쳐 1930년에 과일 크기가 크고, 저장성이 강한 Hayward라는 품종으로 개발되어 키위가 상업적으로 재배되기 시작하였다.

뉴질랜드는 1952년 영국에 처음으로 키위를 수출하였다. 이후 키위의 재배방법 및 기술개발이 진전되어 재배면적, 단수, 생산량이 증가하였다. 그 결과 국내 판매와 수출이 크게 증가하였으며 1976년에는 수출량이 국내 판매량을 초과하였다.

뉴질랜드의 키위 주산지는 플렌티만(Bay of Plenty) 지역이다. 주산지를 중심으로 생산량이 증가함에 따라 생산과 유통을 담당할 협회의 필요성이 증가하였다. 이에 1970년에 ‘키위수출촉진위원회(Kiwifruit Export Promotion Committee)’가 발족되었으며 수출업자와 생산자에 대한 부담금을 각출하여 기금을 모아 운영하였다. 이 위원회는 1977년에 키위유통면허협회(KLMA; Kiwifruit Marketing Licensing Authority)라는 조직으로 재설립되었다. 이때부터 KLMA로부터 수출자격을 가진 업체만이 키위를 수출할 수 있었다. KLMA는 품질 개선, 등급화, 포장 규격화 등도 추진하였다. 이와 같은 노력으로 키위 수출량은 1979년에 4백만 박스(트레이)에서 1987년 46백만 박스로 크게 증가하였다.

키위 산업의 위기

뉴질랜드는 키위 산업을 최초로 도입하였지만 다른 국가들이 키위 산업에 진입하는데 특별한 장벽을 형성하지는 않았다. 그 결과 이탈리아와 칠레의 농업인들이

주산지를 중심으로 생산량이 증가함에 따라 생산과 유통을 담당할 협회의 필요성이 증가하여 1970년에 ‘키위수출촉진위원회’가 발족되었고, 1977년 ‘키위유통면허협회’로 재설립되었다.

1) 김연중>Allan N.R.(2005) 참고.

경쟁적으로 키위를 도입하여 전세계 키위시장의 과잉 공급을 야기해 시장 가격을 붕괴시켰다. 뿐만 아니라 뉴질랜드 키위 산업계는 ‘키위프루트(kiwifruit)’라는 고유 명칭을 보호하는데도 실패하였다.²⁾ 이에 따라 생산비가 더 낮은 이탈리아와 칠레에서 뉴질랜드 키위와 직접적인 관계가 없는 키위를 재배하면서도 이 명칭을 사용하여 판매하였다.

한편 뉴질랜드 내에서는 1980년에 생산량이 증가하여 생산자와 수출업자가 더 많은 수출을 위해 협회에 로비를 하는 등 부정적인 면이 발생하게 되었다. 또한 여러 수출업체가 수출을 하고 과당경쟁으로 인한 가격하락으로 키위산업에 위기가 도래하였다. 그러던 중, 1988년 7개 수출업체가 수출창구를 단일화하기 위해 단일 마케팅 조직인 뉴질랜드 키위 마케팅보드(New Zealand Kiwifruit Marketing Board)를 설립하였다. 이는 해외 구매자들을 대상으로 가격 교섭력을 확보하기 위한 조치로서 뉴질랜드 정부는 생산자단체에 ‘판매창구 단일화(single desk selling)’ 조항을 달아 유일한 판매자이자 수출업체로 기능할 수 있도록 하였다.³⁾

이와 같은 노력에도 불구하고 1980년대 후반부터 1990년대 초반까지 키위의 수출 가격은 매우 낮았다. 이는 공급이 수요보다 빠르게 늘었고 시장에서 키위 소비를 대체할 수 있는 과일이 많아졌기 때문이다. 이러한 가격 하락으로 인해 1992년 키위농가의 은행부채가 90백만 달러에 이르러 많은 생산자가 파산하였으며 키위산업은 위기상황에 직면하였다.⁴⁾

키위 산업은 리스크가 높고 고정 비용 규모가 크며 장기적인 투자를 해야 하고 기후와 소비자 선호에 좌우되는 속성이 강한 반면 수입(revenue)은 상대적으로 적은 편이었다.⁵⁾ 이런 특성 때문에 뉴질랜드 키위 생산농가와 수출업체는 국제 시장에서 가격을 주도하지 못하고 가격 수용자(price taker)의 입장에 놓여 있었다. 또한 뉴질랜드 키위 산업은 1990년 중반부터 매출이 감소하고 상품 차별화 성과가 부진하여 우수한 품질에도 불구하고 가격 프리미엄 형성이 미흡하여 어려움을 겪었다.

제스프리 인터내셔널 설립을 통한 재도약

뉴질랜드에서는 키위산업의 재건을 위해 1994~1995년 동안 마케팅과 수출전략에 대한 본격적인 연구가 이루어졌다.⁶⁾ 그 결과 ZESPRI™ 프로그램이 도입되었는데 ‘새로운 구조 및 브랜드 전략’이 핵심으로 키위 산업 내부적으로 시장지향성을 강화함으로써 키위 산업의 경쟁력을 높이는 것이 주요 목적이다(Beverland, 2001). 이

1980년대 후반부터 1990년대 초반까지 공급초과, 대체 과일 증가, 수출 가격 하락 등으로 많은 생산자가 파산하는 등 키위산업이 위기상황에 직면하였다.

2) ‘키위프루트’라는 명칭은 1959년 뉴질랜드에서 처음으로 사용하였다.

3) Beverland(2001).

4) 김연중-Allan N.R(2005).

5) Crocombe, G.T., Enright, M.J. and Porter, M.E.(1991), Upgrading New Zealand's Competitive Advantage, Oxford University Press, Auckland.

6) 김연중-Allan N.R(2005).

1997년 ‘뉴질랜드 키위후르츠 마케팅보드’를 ‘키위후르츠 뉴질랜드’로 전환하고 마케팅 자회사인 ‘제스프리 인터내셔널’을 설립하였다.

를 위해 1997년 뉴질랜드 키위후르츠 마케팅보드(New Zealand Kiwifruit Marketing Board)를 키위후르츠 뉴질랜드(Kiwifruit New Zealand)로 전환하고 마케팅 자회사인 제스프리 인터내셔널(ZESPRI International Ltd, 이하 제스프리)을 설립하였다.⁷⁾ 그리하여 키위후르츠 뉴질랜드는 관리 기능, 제스프리는 수출 등 상업기능을 담당하였다. ZESPRI는 마케팅과 연구개발을 주목적으로 하고 단일 수출창구 역할을 수행하였다.

표 4 뉴질랜드 키위산업 연혁

년도	주요 내용
1904	차이니즈 구즈베리 종자 뉴질랜드로 전래
1905	뉴질랜드 국내 처음으로 식재
1952	최초의 해외수출-영국
1959	“키위후르츠(Kiwifruit)” 로 최초 명명
1988	뉴질랜드 키위후르츠 마케팅보드(New Zealand Kiwifruit Marketing Board-NZKMB) 결성: 수출 단일창구 마련
1990	뉴질랜드 키위 한국에 소개
1997	제스프리 인터내셔널(ZESPRI International Ltd) 설립.(브랜드 전세계에 소개) 제스프리 한국 연락사무소 설치
1998	제스프리 골드키위 첫 수출
1999	제스프리 한국지사 설립
2000	제스프리 골드키위 해외 재배
2004	뉴질랜드 키위 100주년

제스프리 브랜드는 100여 년이 넘는 장기간에 걸친 노력과 투자로 이루어진 것이며 엄격한 품질관리와 안정적인 물량 공급이 가장 중요한 성공요인이다.

제스프리는 대만, 일본, 한국, 미국, 유럽 등에 자회사를 설립, 운영하고 있으며 세계 각지에 키위를 연중 공급하기 위해 뉴질랜드산이 출하되지 않는 단경기에 다른 나라로부터 키위를 수입하여 공급하는 등 주년 공급체계를 가지고 있다. 키위가 뉴질랜드 도입된 지 100주년이던 2004년에는 10억 NZ달러의 판매액을 기록하였다. 제스프리과 제스프리 브랜드가 만들어진 것은 10년밖에 되지 않았지만 실질적으로 이 브랜드는 100여 년이 넘는 장기간에 걸친 노력과 투자로 이루어진 것이며 엄격한 품질관리와 안정적인 물량 공급이 가장 중요한 성공요인이다.

3. 제스프리 연왕

비전

제스프리는 ‘누구나 인정하는 키위의 세계리더(Acknowledged World Leader in Kiwifruit)’를 비전으로 삼고 있다. 또한 핵심 성과의 최적화, 경쟁우위 형성, 성장 지평의 마련이라는 세 가지 목표를 달성하기 위한 다양한 노력을 기울이고 있다.

7) www.zespri.co.kr

표 5 제스프리의 목표

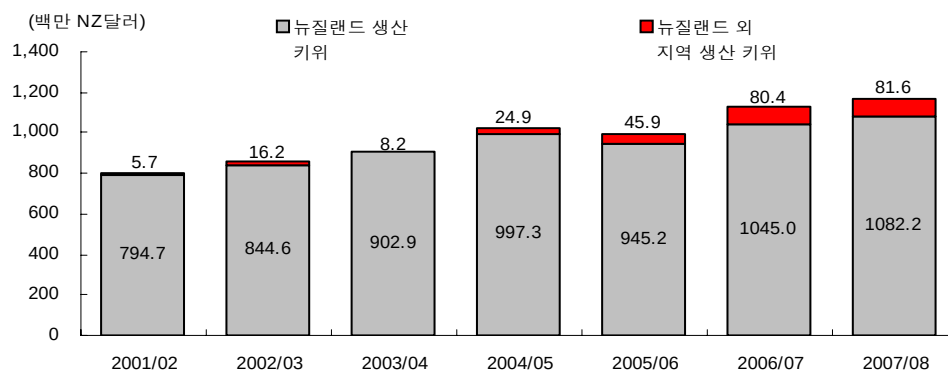
목표	주요 내용
핵심 성과의 최적화	효과적인 비용 관리, 키위 소비량 증대, 소비자에 대한 이해 증진, 기존 시장의 확대, 생산자에 대한 효율적인 지식 전파, 생산 및 공급 채널 간 관계 개선 및 성과 확산을 통해 현재의 경쟁력·성과를 더욱 강화
경쟁우위 형성	브랜드 구조 재검토를 통한 이윤 창출 기회 확대, 맛·건강(영양)에 대한 연구 강화, 지속가능성 향상, 산업통합 확대를 통한 부가가치 확대 창출
성장 지평의 마련	새로운 키위 시장 개척, 신제품 개발, 키위 성분을 함유한 기능성 식품 개발 등으로 지속적인 성장동력 확보

제스프리의 키위 판매량 및 매출액

제스프리는 세계 최대의 키위 수출업체로 2위에 비해 13배 이상의 수출 실적을 기록하고 있다. 키위는 전세계 과일 소비량의 0.5%만을 차지할 정도로 시장 물량이 작은 편이다. 그러나 시장 규모가 작다는 점은 향후 성장 잠재력이 매우 크다는 점에서 긍정적인 신호로 해석할 수도 있다.

제스프리는 세계 최대의 키위 수출업체로 2위에 비해 13배 이상의 수출 실적을 기록하고 있다.

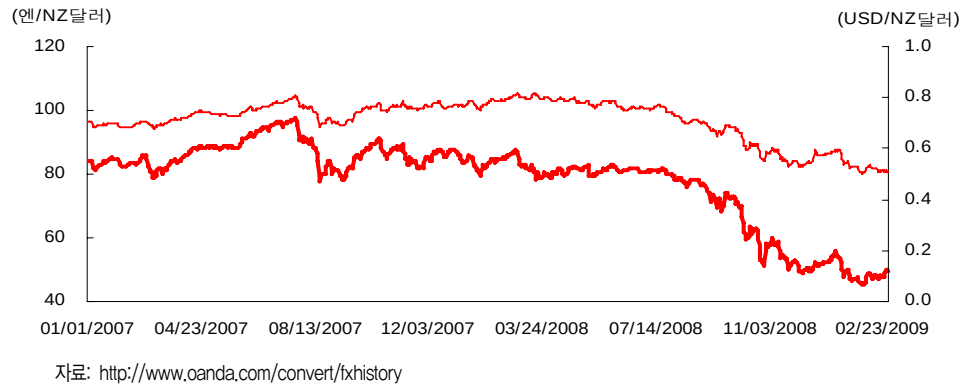
그림 1 제스프리의 세계 키위 매출액



자료: ZESPRI™, 2007/08 Annual Report, 2008.

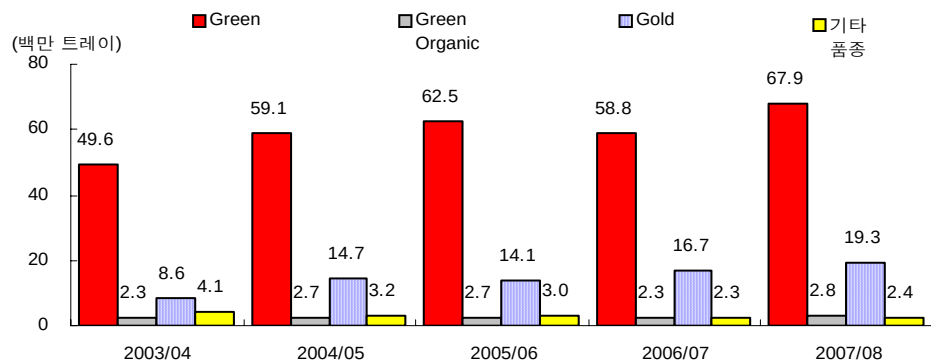
2007/08년 동안 뉴질랜드 키위를 이용한 제스프리의 키위 판매량은 약 92.4백만 트레이(trays)로 전년 동기대비 15% 증가하였다. 전년에는 홍수 등의 영향으로 과실 감모량이 많아 판매량이 줄어들었고 연도별 판매량 차이도 평균보다 컸다. 제스프리의 키위 매출액은 2006/07년 1,125.4백만 NZ달러에서 2007/08년 1,163.8백만 NZ달러로 증가하였다. 뉴질랜드에서 생산하지 않은 키위의 생산량은 전년보다 8% 감소한 5.6백만 트레이 수준인데 제스프리의 해외 최대 재배지인 이탈리아의 기후 불순으로 인해 수확량이 감소한 것이 주요 원인이었다. 뉴질랜드에서 직접 생산하지 않은 키위의 판매액은 2006/07년보다 1%p 증가한 81.6백만 NZ달러를 기록하였고 세전 수익은 3.5백만 NZ달러였다.

그림 2 뉴질랜드 환율 변화(2007.1.1 ~ 2009.2.23)



뉴질랜드 키위의 트레이딩 수익에 영향을 주는 주요 요인은 뉴질랜드 달러의 가치 변화이다. 2007년 이후 뉴질랜드 달러가 강세를 보이면서 뉴질랜드 키위 산업 부문이 부담해야 하는 비용이 약 8천만 NZ달러(트레이딩 84 NZ센트) 증가한 것으로 추정된다.

그림 3 제스프리의 품종별 키위 판매량



주: 뉴질랜드에서 생산한 키위 기준.
 자료: ZESPRI™, 2007/08 Annual Report, 2008.

판매량이 급증한 원인은 한국, 일본, 대만, 홍콩, 싱가포르, 말레이시아, 중국 시장 등에서 판매가 급증하였기 때문이다. 유럽 시장에서도 판매량이 급증하였으나 칠레산과의 가격 경쟁으로 인해 트레이딩 수익은 전년보다 오히려 낮았다. 품종별 판매량 변화추세를 보면, 'Green'과 'Gold'는 지속적으로 증가하고 있으며 'Green Organic'은 정체 상태이다. 2007/08년 제스프리의 뉴질랜드산 키위 판매 실적은 Green 품종이 15%, Gold 품종이 16% 증가하였다.⁸⁾

주요 수출시장별 실적

2007/08년에는 소과(small size) 키위의 생산량이 크게 늘어난 상황에서 유럽 시장으로 출하된 칠레의 Green 키위 물량도 증가하여 경쟁이 심화되어 적정 가격을 유지하는 것이 중요한 과제가 되었다. 이러한 어려움 속에서도 주요 시장에서 제스프리의 전체 판매물량과 수입은 모두 증가하였다. 특히 일본과 동아시아 지역에서는 Green과 Gold 품종 모두 연 기준으로 최고의 성과를 거두었다.⁹⁾

뉴질랜드에서 생산한 키위의 판매는 동아시아(28%), 일본(14%) 등에서 증가하였고 유럽(3%)에서는 경쟁 심화로 인해 성장세가 둔화되었다. 2007/08년 가격을 전년과 비슷한 수준으로 유지한 덕분에 전체 수입을 증가시킬 수 있었는데 제스프리의 키위 매출액은 2006/07년 1,125.4백만 NZ달러에서 2007/08년 1,163.8백만 NZ달러로 증가하였다. 그러나 물량이 증가했기 때문에 트레이딩 수입은 1.14 NZ달러로 하락하였다.

일본은 제스프리의 주요 시장 중 하나로 연간 판매액의 25%, 판매량의 17%를 점유한다. 제스프리는 일본 키위 시장의 97%를 점유하고 있으며 기존 소비층 확대와 신규 소비층 창출에 초점을 맞추고 있다. 2007/08년 일본 시장에서의 키위 판매량은 16.2백만 트레이로 2006/07년의 14.6백만 트레이보다 소폭 증가하였다. 이러한 판매량 증가는 일본의 슈퍼마켓 및 상점과 교섭한 결과 이루어진 것이다. 일본 시장에서는 출하 시기 초에 칠레산 키위와 경쟁을 하고 생산이 끝날 무렵에는 저가의 다른 과일이 생산되어 경쟁 관계가 형성되기 때문에 이 부분에 대한 대안이 필요하다.

2007/08년 유럽시장에서 칠레산 키위는 유리한 환율 조건을 활용하여 제스프리의 키위와 치열한 경쟁을 벌였다. 그럼에도 불구하고 제스프리는 칠레산에 비해 90~100% 높은 가격에 판매되었고 ‘Green’, ‘Green Organic’, ‘Gold’ 품종 모두 판매량과 순수익 기록을 경신하였다. 더 많은 소비자들이 키위 산업의 지속가능성에 대해 관심을 갖고 있고 식품안전성, 이력추적제, 탄소 발자국과 관련된 정보를 요구하고 있다.

한국의 경우 2007/08년 국내산 과일량과 수입 과일량이 증가하고 지난 6년 중 국산 과일 가격이 가장 낮았음에도 불구하고 키위 판매량이 전년대비 23%나 증가하였다. 칠레산 키위와 뉴질랜드산 키위의 관세 격차(현행 20.2%)는 마케팅과 판매 프로그램 강화를 통한 소비자와의 연계 강화, 그리고 2등급(Class 2)의 효율적 활용을 통해 극복하였다.

유럽 시장에서 칠레산 키위와의 경쟁 심화로 어려움을 겪었으나 주요 시장에서 제스프리의 판매물량과 수입 모두 증가하였다. 특히 일본과 동아시아 지역에서는 Green과 Gold 품종 모두 연 기준으로 최고의 성과를 거두었다

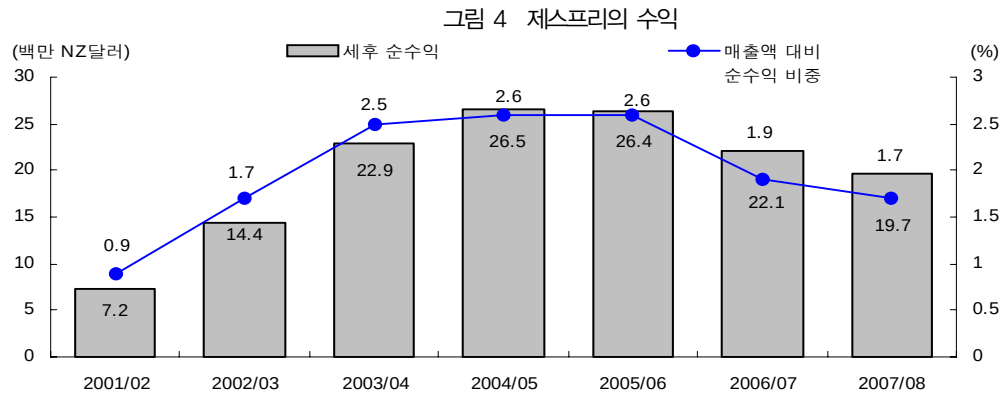
8) 판매 실적이 크게 증가한 이유 중 하나는 2006/07년에 해안 지역 키위 손실이 컸던 점도 있다.

9) 그러나 환율 고평가의 부정적 효과와 경쟁 심화로 인해 생산농가들은 외형상 성과 만큼의 보상을 받지 못한 측면도 있다.

남아시아(대만, 홍콩, 싱가포르, 말레이시아) 및 중국 시장에서도 판매량과 순수익 증가가 이루어졌다. 특히 시장 규모가 빠르게 확대되고 있는 중국의 경우 뉴질랜드-중국 FTA가 발효되면서 향후 9년 동안 관세가 감축되므로 수익 증가에 큰 영향을 줄 것으로 기대된다.

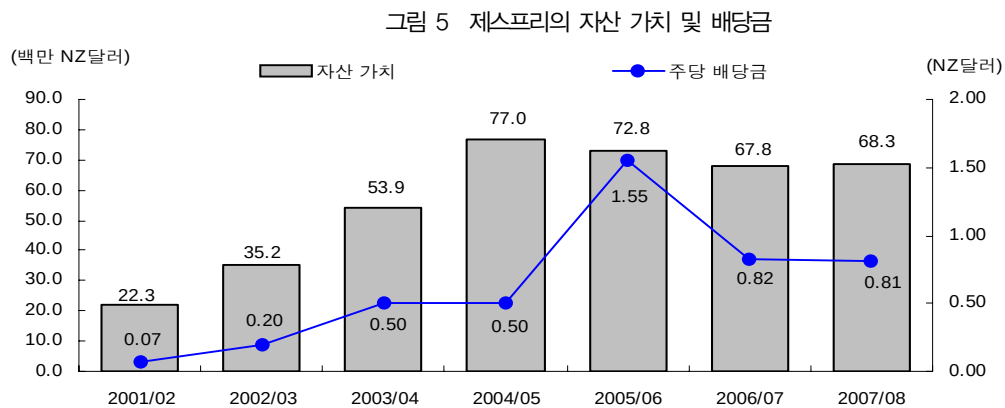
2007/08년 재무 성과

2007/08년 제스프리의 순수익(세후 기준)은 19.7백만 NZ달러(매출액 대비 1.7%)로 전년의 22.1백만 NZ달러(매출액 대비 1.9%)에 비해 감소하였다. 반면 세전 수익은 ZESPRI™ Gold 면허의 판매에 힘입어 4.7백만 NZ달러 증가하였다. 순수익 감소의 가장 중요한 원인은 순 판매액의 8.1%를 차지하는 마진(브랜드 프리미엄 포함)의 구조적 변화로 볼 수 있다.



주: 2007/08년 수익 감소는 대부분 마진 구조 변화에 기인하였음.

자료: ZESPRI™, 2007/08 Annual Report, 2008.



주: 2005/06년은 특별 배당금 포함.

자료: ZESPRI™, 2007/08 Annual Report, 2008.

2007/2008년 뉴질랜드 과수농가의 ha당 평균 판매 조수입(average orchard gate return)은 2006/07년보다 4,397 NZ달러 감소한 28,169 NZ달러를 기록하였다. 이는 트레이딩 과일 가격의 하락과 수확 후 관리비용 증가 때문이다. 환율 변동 영향까지 고려했을 때, 'Green Organic'과 'Gold' 품종의 과수농가 조수입은 만족스러운 수준이었으나 'Green' 품종은 기대에 미치지 못하였다.

국제 무역 관계

뉴질랜드 키위 수출시장 중 중국은 가장 빠르게 성장하고 있으며 연간 매출 증가율이 약 40%에 이른다. 이러한 점을 고려할 때, 뉴질랜드-중국 FTA에 따른 키위 관세 감소는 호기로 작용할 것으로 전망된다.¹⁰⁾ 농업 부문은 최대 수혜 분야 중 하나로 대중국 수출의 75% 이상이 농축산물(낙농, 육류, 과일, 채소 등)에 집중되어 있다. 또한 중국은 뉴질랜드의 주요 수출시장(수출규모 4위)으로 중국이 농산물에 부과하고 있던 평균 15%의 관세 철폐시 연평균 225~350백만 달러 규모의 농산물 수출이 추가로 이루어질 전망이다. 키위에 부과되던 20%의 관세는 2008년 10월 1일자로 17.8%로 낮아졌고 매년 1월 1일에 2.2%씩 감축하여 2016년까지 무관세로 전환될 방침이다.

한편 WTO 협상은 2008년 새로운 국면을 맞이하였고 농업 부문 등에서 지속적인 진전이 이루어지고 있다. 협상이 타결될지, 된다면 어떤 식으로 이루어질지는 아직 불투명하지만, 농산물 수출업체에 대한 수출 혜택 -뉴질랜드 키위후르츠 수출규정(New Zealand's Kiwifruit Export Regulations)에 의해 제스프리¹¹⁾에 제공되는 경우 포함- 폐지는 계속 논의될 것으로 전망된다. 제스프리는 뉴질랜드 정부와 긴밀하게 공조하여 수출창구 단일화(Single Point of Entry)가 키위 산업과 뉴질랜드 경제 전반에 지니는 중요성을 강조할 계획이다.

WTO 협상 타결에 대응하여 제스프리는 뉴질랜드 정부와 긴밀하게 공조하여 수출창구 단일화(Single Point of Entry)가 키위 산업과 뉴질랜드 경제 전반에 지니는 중요성을 강조할 계획이다.

4. 제스프리의 성공요인

사람, 조직, 시스템의 효과적 구축과 운영

제스프리는 주주가 전부 농민인 영농법인이면서 주식회사 형태를 취하고 있다. 농가는 제스프리를 통해 수출하며 제스프리가 이익을 내면 배당을 받는 구조이기 때문에 자신뿐만 아니라 회사의 수익을 높이기 위한 영농활동을 하게 된다.

전문경영인에 의한 사업운영도 제스프리의 중요한 성공요인 중 하나이다. 주주인 생산농가가 대표를 뽑아 이사회를 구성하고 이사회에서 전문 경영인을 선임한

10) 뉴질랜드-중국 FTA는 2008년 4월 7일 타결되어, 동년 10월 1일부터 발효되었다.

키위 산업의 주체인 생산자와 유통 및 수출업체인 제스프리의 연계 강화를 위해 제스프리는 생산자 및 주주의 이익 극대화를 위한 노력을 지속적으로 하고 있다.

다. 중요 정책은 8명의 이사(5명의 생산자 대표, 3명의 독립된 대표)로 구성된 이사회를 통해 수립된다. 사업성과에 따라 이사를 재선임하고 연봉 인상 여부가 결정된다.

한편 키위 산업의 주체인 생산자와 유통 및 수출업체인 제스프리가 유기적으로 연계되어 있는데 연계 강화를 위해 제스프리는 생산자 및 주주의 이익을 극대화하기 위한 노력을 지속적으로 하고 있다. 그 일환으로 2007년 설문조사를 실시하여 산업 전반의 요구와 이슈 등을 조사하였는데 생산자들은 현재 키위 산업의 특징인 단일수출창구 규정이 향후 성공에 매우 중요하다고 응답하였고 응답자 중 81%가 이 규정이 사라질 경우 과수농가의 농가수취 조수입이 감소할 것이라고 믿고 있었다. 또한 응답자 중 97%가 ‘ZESPRI™ 브랜드를 이용한 국제 시장에서의 키위 마케팅’에 대해 ‘매우 좋음’ 또는 ‘좋음’으로 평가하였다. 제스프리는 이러한 조사 결과를 정부와의 단일창구 관련 논의, 출판물, 홍보 등에 활용하고 있으며 기업의사결정에도 반영하였다. 제스프리의 생산자 및 주주 이익 극대화 노력 결과 나타난 생산자들의 지지는 중요한 성공요인 중 하나로 평가받는다. 마지막으로 민주적 의사결정과 투명한 회계처리 시스템이 마련되어 있는 점도 중요한 성공요인이다.

제스프리 시스템 구축을 통한 엄격한 품질 관리

‘제스프리 시스템’으로 대표되는 품질 관리는 농장에서 소비자까지 전달되는 모든 과정을 관리하는 것을 의미한다.

‘제스프리 시스템’으로 대표되는 품질 관리는 농장에서 소비자까지 전달되는 모든 과정을 관리하는 것을 의미한다. 예를 들어 생산시기에 농약의 사용을 최소화하고 수확기에도 농약 잔류 테스트를 통과한 과일만 수확하는 등 안전성 확보를 위한 시스템을 구축하였다. 모든 키위를 선과장에서 선별하여 품질 미달(10%) 판정을 받은 키위는 가공 또는 동물사료로 이용하거나 폐기한다. 또한 생산이력 확인을 가능하게 하는 등 품질보증 시스템도 구축하고 있다.

생산자들에게 좋은 키위를 생산하도록 유인을 제공하는 것도 품질 관리의 중요한 부분이다. 제스프리는 품질 상호비교 시스템(intercheck quality system)을 도입하여 보다 우수한 품질의 키위를 공급하는 생산자에게 보상을 하고 있다. 최근에는 제스프리에서 제시한 규격을 준수하지 않거나 적시에 공급하지 않는 생산자에게 불이익을 주고 있다. 이러한 방식을 도입하면서 생산자들이 품질과 재고 관리에 보다 많은 투자를 하기 시작하였다. 2006/07년에 많은 개선이 이루어졌지만 주요 품종인 Hayward의 재포장율은 35%에 이르고 과실감모율도 6%로 매우 높게 나타났다. 이는 2007년의 생산량 증가, 설비 부족, 수확 후 관리 미진 등에서도 문제를 찾을 수 있지만 재포장율과 감모율을 정상적인 수준으로 되돌리는 것이 2008/09년의 주요 과제이다.

품질 관리 노력은 생산 단계인 과수농가 관리 차원에서도 이루어진다. 제스프리는 환상박피(trunk girdling)과 비가림 시설(low vigour canopy) 등의 관리시설을 도입하

고 교육을 지속하여 단수 등을 지속적으로 향상시키고 있다. 한 예로 ‘Green’ 키위의 dry matter 함량은 2005년 16.3%에서 2007년 17.0%로 증가하였고 단수는 지난 3년과 비교할 때 6.5% 증가하였다. 2007년에는 과수농가 네트워크를 가동하여 생산자들이 과수원을 산업체로 이해할 수 있도록 지원하였고 궁극적으로 수익성을 높이는데 기여하였다. 한 예로 Bay of Plenty 지역에서는 과수농가 5호를 대상으로 기술전문가, 농산업 전문가, 과학자 등이 참여하는 과수원 운영계획을 실시하고 있다.

미래 지향적 마케팅 계획 수립

제스프리는 현재 누리고 있는 경쟁우위가 앞으로도 지속될 지 불투명하다는 판단 하에, 미래를 바라보고 대비하는 마케팅 계획을 수립·집행하고 있다. 2007년에는 종합진단 연구(health research)을 실시하고 이를 바탕으로 판매 계획을 수립하여 마케팅 프로그램을 정비함과 동시에 향후 10년 간의 계획 수립 기반을 마련하였다. 올해 제스프리는 브랜드 구조 개선에 착수하여 신성장동력을 마련하고자 한다. 이 프로그램은 ZESPRI™의 핵심가치에 대한 소비자의 이해를 파악하기 위해 수년에 걸쳐 실시한 노력의 성과이다. 이러한 미래지향적인 마케팅 계획 수립은 향후 제스프리의 성공 요인으로 작용할 것이다.

한편 제스프리는 지난 몇 년 동안 혁신과 마케팅 비용으로 수백만 달러를 지출했다. 이러한 노력은 ZESPRI™ 키위가 경쟁사보다 두 배에 가까운 프리미엄을 받을 수 있는 주요한 원동력이 되었다. 이러한 사실은 뉴질랜드 키위 생산농가의 kg 당 수입이 경쟁국인 칠레 농가에 비해 60~100% 높다는 점에서도 확인할 수 있다. 칠레의 생산 비용이 더 낮기 때문에 농가소득 차이가 실질적으로는 좁혀지지만 이러한 실적은 ZESPRI™ 키위 브랜드의 힘을 보여주는 것이다.

브랜드 전략

브랜드 전략의 주요 목표는 뉴질랜드 키위를 ‘신선 농산물(perishable commodity)’ 범주에서 탈피하여 ‘고품격 가격 소비재(premium-priced consumer goods)’로 인지시키는 것이었다. 제스프리가 해결하고자 한 브랜드 관련 과제는 1) 제스프리 키위와 다른 키위의 차별성 제시, 2) 제스프리 브랜드 가치의 전 세계적 확산, 3) 제스프리 브랜드 가치를 함축할 수 있는 포지셔닝 전략, 4) 기존의 브랜드 개념을 뛰어넘는 혁신적 브랜드 개념 개발, 5) 새로운 품종 개발 등이었다.

당시 이루어진 연구 결과에 따르면, 소비자들은 키위에 감정적으로 강한 동질감을 느낀 것으로 나타났다. 제스프리는 이 점에 착안하여 ‘puts life into life’를 포지셔닝 전략으로 제시하였다. 즉, 키위를 ‘매일 먹는 즐거운 주류과일’(exciting mainstream fruit that is eaten daily)로 포지셔닝하기로 한 것이었다.¹¹⁾ 또한 제스프리는 ‘뉴질랜드’라는 이미지가 자사 브랜드에서 매우 중요한 구성요소라고 판단하여 이를 심분

제스프리는 현재 누리고 있는 경쟁우위가 앞으로도 지속될 지 불투명하다는 판단 하에, 미래를 바라보고 대비하는 마케팅 계획을 수립·집행하고 있다.

브랜드 전략의 주요 목표는 뉴질랜드 키위를 ‘신선 농산물’ 범주에서 탈피하여 ‘고품격 가격 소비재’로 인지시키는 것이었다.

활용하였다.¹²⁾ 이외에도 소비자들이 키위의 영양학적 장점을 잘 모른다는 점에 착안하여 마케팅 캠페인에서 이 부분을 집중적으로 홍보하기도 하였다. 이러한 노력의 결과 뉴질랜드 시장에서 키위는 독자적인 입지를 구축할 수 있었다.

표 6 과일, 키위, 제스프리 키위의 포지셔닝

포지셔닝	과일	키위	제스프리 키위
개성	좋은 것(구체성 부족)	이국적	카리스마, 경이, 즐거움, 열망, 성취 등
가치	완전성, 좋음	활력	실제적, 순수, 통합적, 고유성, 건강, 활력 등
보상	Good for You	Good for You	
편익	건강, 즐거움	새로움, 건강, 즐거움	새로움, 건강, 즐거움
속성	맛, 영양, 먹기 편함	맛, 영양, 먹기 편함	맛, 영양, 편함, 외관

자료: Beverland(2001).

Beverland(2001)는 제스프리의 시장 분석가, 브랜드 관리자, 호주 지역 관리자 등과의 면접조사를 통해 브랜드의 성공 정도에 대한 인식, 주요 구매자들의 인식·평가 등을 조사하고 뉴질랜드 내 대형 슈퍼마켓 체인 3곳에서 상가차단조사법(mall intercept survey)¹³⁾을 실시하여 소비자들의 평가를 분석하였다.¹⁴⁾ 조사 결과 응답자들은 키위에 대한 브랜드 활동이 가치가 있는 것으로 평가하고 품질 보증과 소비자 충성도 형성에 중요한 역할을 한다는 점에 동의하는 것으로 나타났다.

연중 공급체계 강화

제스프리는 수입국에서 키위가 생산되지 않는 기간에만 수출을 하는 ‘협력적’ 관계를 구축함으로써 연중 공급 체계를 강화하였다.

제스프리를 포함한 뉴질랜드 키위산업이 겪고 있는 문제 중 하나는 공급 관리 문제이다. 특히 뉴질랜드는 수출 의존도가 높기 때문에 해외시장의 변화에 따라 공급 부족이나 초과가 빈번하게 발생하곤 한다. 제스프리의 경우 해외 재배를 통해 이런 문제를 일부 해결해 왔다. 또 다른 문제점은 제품의 계절성인데 예를 들어 키위는 연중 8개월 동안만 공급할 수 있다는 한계를 안고 있다. 전세계의 다양한 수요자들은 연중 공급을 원하기 때문에 이러한 한계를 극복하는 것은 중요한 과제였다. 제스프리는 수입국에서 키위가 생산되지 않는 기간에만 수출을 하는 ‘협력적’ 관계를 구축함으로써 이런 문제를 일정 부분 완화시켰다. 제스프리는 연중 공급프로그램(year-round supply program)을 더욱 강화하기 위해 2012년까지 세계의 모든 주요 시장에 하나 이상의 주요 소매업체를 확보하려는 계획을 가지고 있다. 2007

11) 제스프리는 키위를 ‘식사와 함께, 또는 간식으로 매일 먹을 수 있는 과일’로 홍보하였다.

12) 이러한 전략이 키위에 대한 인지도와 가치를 높일 수는 있지만, 브랜드라는 측면에서는 효과가 낮을 수 있고 다른 지역에서 생산되는 동일 브랜드의 이미지와 품질 관리 등이 어렵다는 비판도 제기되었다(Beverland, 2001).

13) 설문조사자가 쇼펍센터에 나가 고객에게 조사에 참여할 것을 요구하는 방식의 대면 조사 방식이다.

14) 키위 식습관, 키위 구매방식, 브랜드 인지도, 제스프리에 대한 인지도, 기본 인적사항 등을 조사하였다.

년에 이탈리아와 한국의 기후 불순으로 뉴질랜드에서 생산하지 않은 키위의 공급량이 8% 감소하였지만 제스프리는 연중 공급체계 구축을 위한 전세계 네트워크 구축이라는 면에서 상당한 성과를 거두었다.¹⁵⁾

제스프리는 한국에 현장 경험을 갖춘 생산자 기술매니저(Grower Technical Manager)를 새로 파견하여 제주도에 Hort16A 품종을 재배하는 137농가가 자사의 품질 기준을 만족하는 키위를 생산하도록 지원하였다. 이외에도 이탈리아(Green 품종)와 한국(Gold 품종)을 중심으로 기술이전 프로그램을 운영하여 뉴질랜드 외부 지역의 키위 생산자들이 최신 기술과 정보를 접할 수 있도록 하고 있다. 현재 이탈리아와 프랑스를 대상으로 Gold 품종의 신규 재배가 증가하고 있다.

표 7 뉴질랜드에서 생산하지 않은 키위 판매량, 수입, 수익

단위: 백만 NZ달러, 백만 트레이

구분	수입	수익	판매량
2003/04	8.2	-2.8	0.6
2004/05	24.9	-2.2	2.3
2005/06	45.9	-2.7	3.8
2006/07	80.6	4.4	6.1
2007/08	81.7	3.5	5.6

자료: ZESPRI™, 2007/08 Annual Report, 2008.

현재 제스프리는 유럽 시장에 연중 ZESPRI™ 키위를 공급하는 성과를 거두었다. 현재 칠레와 한국을 중심으로 Gold 품종을 재배하여 연중 공급체계를 갖추고 있어 2008/09년에는 일본과 이탈리아, 2009/10년에는 프랑스에도 식재가 완료될 것이다. 이 계획이 완료되면 뉴질랜드 외부 지역에서 ZESPRI™ 키위를 생산하는 면적은 약 1,400캐노피 ha(canopy hectare)에 이를 것으로 전망된다. 이 면적은 뉴질랜드 내 재배면적 2,000ha(면허 발급이 완료될 경우 2,600ha)와 비견될 수 있는 규모이다.

가시 창출 및 비용 절감 노력

2007/08년 농가의 과일 및 서비스 부문 수입(로열티 포함)은 트레이당 전년대비 1.14 NZ달러 감소하였고 농가 조수입도 ha당 4,397 NZ달러 감소하였다. 키위 농가들이 직면한 경제적 상황을 고려해 보면, 생산농가 수익의 지속적 향상이 모든 의사결정의 중심이 되어야 함은 자명하다.

15) 뉴질랜드 내에서 키위 단경기에 키위를 공급할 수 있는 방식으로 뉴질랜드 이외 지역에서 생산한 키위 생산액은 2007/08년 81.7백만 NZ달러로 전년대비 1.1백만 NZ달러 증가하였다. 이 기간 동안 뉴질랜드 이외 지역에서 생산된 키위 판매량은 전년(610만 트레이)보다 소폭 감소한 560만 트레이 수준이었다. 이는 제스프리의 뉴질랜드 외부 지역 생산지 중 큰 비중을 차지하는 이탈리아 지역의 기후가 좋지 않아 수확이 당초 전망보다 30%나 감소하였기 때문이다. 또한 태풍의 영향으로 제주도의 생산량이 20% 감소하였고, 프랑스의 생산량도 기후 불순으로 감소하였다. 상대적으로 생산 규모가 작은 칠레와 일본의 생산량은 좋은 편이었다.

가치 창출을 통한 수입 증가와 비용 관리가 건전한 성장을 위한 두 가지 핵심 과제이다.

선착장 검사 방식 개선을 통한 불필요한 재포장 감소와 기존 단층 트레이의 새로운 국제 규격 트레이로의 교체를 통한 적재 효율 제고는 제스프리의 비용 절감 노력의 대표적 성과이다.

제스프리는 지난 10년 이상 높은 가격 프리미엄과 판매 증가를 달성하였고 앞으로 소비가 늘어날 것으로 전망된다. 그러나 키위 산업 전반에 걸쳐 비용, 특히 연료, 수송, 임금이 증가하고 있고 환율의 영향까지 겹쳐 지난 5년 동안의 평균 수입 증가율이 크게 감소하였다. 따라서 가치 창출을 통한 수입 증가와 비용 관리가 건전한 성장을 위한 두 가지 핵심 과제이다. 2007년에 제스프리는 가격 프리미엄을 이전과 비슷한 수준으로 유지하고 높은 가격을 받을 수 있는 상품의 비중을 확대하여 수입 증가 목표를 달성하고자 했다. 이와 함께 키위 산업 전반에 걸친 점검을 통해 가치 창출 증진과 비용 절감 노력을 기울이고 있다. 이 점검은 현재 진행 중이고 가치사슬(value chain)의 각 단계를 대표하는 파트너(마케팅, 공급사슬, 수확 후 관리, 농가 등)들이 참여하고 있다.

제스프리의 총경비는 전체 산업 가치사슬 중 약 5%를 점유하여 비중이 비교적 작은 편인데 엄격한 원칙에 입각한 비용 지출을 통해 2007/08년 동안 약 50만 NZ달러를 절감할 수 있을 것으로 기대하고 있다. 제스프리는 인플레이션 등의 제약이 있지만 2007/08년 총경비를 이전 수준으로 유지하려는 목표를 세웠다. 이를 위해 선착장 검사 방식을 개선해서 불필요한 재포장을 하지 않고도 품질 관리가 이루어질 수 있도록 했으며 2008년 기존의 단층 트레이(single layer tray)를 새로운 국제 규격 트레이로 교체하여 적재효율을 높이고 운송시 보다 효과적으로 과일을 보호할 수 있도록 하였다. 새로운 트레이 도입으로 수확 후 관리 자동화, 저온저장고 공간 활용 개선, 취급 비용 감소 등이 가능해져 연간 약 3백만 NZ달러를 절감할 수 있을 것으로 기대된다. 또한 트레이에 보다 많은 과일을 적재할 수 있는 방법을 연구하고 있는데 이것이 실현되면 물류 효율성이 높아져 2009년부터 연간 4백만 NZ달러를 추가 절감할 수 있을 것으로 분석된다.

제스프리는 비용절감을 위해 2006년에 수출화물 팔레트 검사 시스템(Export Consignment Pallet Inspections)을 도입하였는데 이를 통해 수출과일 중 검사 비율을 기존 1%에서 5~10%로 대폭 확대하였다. 수출 물량이 2004/05년 81백만 트레이에서 2007/08년 95백만 트레이로 늘어나고 시설 부족, 수출화물 팔레트 검사 시스템 도입 등의 요인이 더해지면서 수출 과정에서의 검사, 재포장, 과일 감도에 수반된 비용은 2004년 57.1백만 NZ달러에서 2007년 81.6백만 NZ달러까지 증가하였다. 제스프리는 수출화물 팔레트 검사 시스템을 평가하고 우수한 과일이 검역을 통과하지 못할 가능성을 줄이기 위해 다양한 노력을 기울이고 있다.

뉴질랜드 산업자문위원회(Industry Advisory Council)에서는 2008년 초에 현행 공급사슬의 효율성을 높일 수 있는 잠재력을 지닌다고 판단한 18가지 정책을 소개하였다. 이 정책들은 판매 개선, 운영 계획, 포장과 라벨링, 과일 품질 관련 이슈, 공급자 간 협력, 과수농가 수익성 등의 내용을 담고 있다. 2008년 도입된 정책으로는 소비자가 선호하는 크기의 과일 생산으로 조수입 및 수익 증대, 판매 및 운영 계획

수립, 수확 품질 제고(다국어로 된 우수 수확 방식 DVD 배포 등)가 있다. 마지막으로 ‘Gold’ 키위를 이용한 다양한 가공제품, 기능성 제품을 생산하는 Aragorn을 설립하여 새로운 시장을 창출하고 있다.

그림 6 제스프리의 Gold 키위 이용 제품



주: 왼쪽부터 퓨레(purée), 농축액, 냉동건조 키위, 급속냉동 키위임.

지속가능성과 혁신을 위한 연구개발 강화

과감한 연구개발 투자도 중요한 성공요인 중 하나인데 제스프리 마케팅 비용의 20%(약 50억원)를 민간연구소인 호트 연구소(Hort Institute)에 지원하여 키위 산업 관련 연구개발 및 품종개발(예: ‘Gold’ 키위)을 강화하였다.

한편 제스프리는 키위 산업의 지속가능성을 위한 연구개발도 수행하고 있다. 즉, 2007년 환경 및 사회 성과를 높이기 위한 노력의 일환으로 Landcare Research, JortResearch, Agri LINK, Messy대학 등과 연계하여 키위산업의 탄소발자국(carbon footprint)¹⁶⁾을 측정하고 있다. 제스프리는 이 연구가 키위 산업의 지속가능성 성과를 측정하여 주요 주주와의 소통을 원활하게 하고 소비자에게 많은 정보를 제공하는데 도움을 줄 것으로 기대하고 있다.

뉴질랜드 정부도 기금 조성을 통해 연구개발을 돕고 있다. 2008년 3월 뉴질랜드 정부가 발표한 7억 NZ달러 규모의 축산·식품 혁신 프로그램 기금 조성은 제스프리를 비롯한 주요 식품업체가 세계에서 선도적인 위치를 확보하는데 도움을 줄 것으로 기대된다. 제스프리도 산업 효율성 제고, 상품 가치 증대, 신상품 개발을 위해 2007/08년에 970만 NZ달러를 투자하였으며 향후 10~15년 동안 뉴질랜드 정부의 혁신 프로그램 기금을 어떻게 활용할지에 대해 논의 중이다. 그리고 2008년부터 자격을 갖춘 연구 및 개발(R&D)에 적용되는 15% 세금 혜택의 혜택을 받을 수 있을 것이다.

품종 개발

제스프리는 새로운 키위 품종 개발에 최우선 순위를 두고 있는데 최고의 품질과

과감한 연구개발 투자도 중요한 성공요인 중 하나인데 제스프리 마케팅 비용의 20%(약 50억원)를 민간연구소인 ‘호트 연구소’에 지원하여 키위 산업 관련 연구개발 및 품종개발(예: ‘Gold’ 키위)을 강화하였다.

16) 상품의 생산·소비 과정에서 직·간접적으로 발생하는 이산화탄소 총량을 의미한다.

제스프리는 새로운
키위 품종 개발에
최우선 순위를 두
고 있는데 최고의
품질과 상업적으로
가치있는 품종의
개발이 관건이다.

상업적으로 가치있는 품종의 개발이 관건이다. 현재 시장에 출하된 품종들은 과거 연구·개발 프로그램의 성과물이고 몇몇 품종들은 식미 검사나 보관 과정에서 적합하지 않다는 평가를 받아 폐기되기도 했다.

뉴질랜드는 세계 최대의 키위 육묘 프로그램을 운영하고 있으며 호트연구소와 연계하여 5만여 종의 묘목을 시험포에서 재배·평가하고 있다. 제스프리는 2년 내로 시험 묘목을 두 배로 늘릴 계획이며 현재 20종류의 종자에 대해 상업성 등을 분석하고 6종류의 품종을 상품으로 유망하다고 평가하고 있다.

한편 제스프리는 네 가지 핵심 품종인 ‘Organic’, ‘Jumbo’, ‘Gold’, ‘Green’을 개발·판매하고 있다. 이러한 신품종은 과거에 정부 연구기관이었던 호트연구소와 협력하여 개발한 것이었다.¹⁷⁾ 신품종들은 각기 다른 시장을 목표로 출하되었다. 예를 들어 ‘Jumbo’ 품종은 뉴질랜드 내수시장에는 출하되지 않고 주로 어린이 도시락의 후식용으로 사용하기 위해 개발한 것이다. ‘Gold’ 품종은 금색에 대한 선호도가 높은 아시아 시장을 주요 대상으로 한 품종이며 ‘Organic’ 품종은 친환경 농산물에 대한 소비자 관심이 높아지면서 새로운 시장 개척을 위해 개발되었다.

소비자와의 관계 개선

제스프리의 성공
요인 중 하나는 소
비자들이 원하는
시기에 소비자가
원하는 크기, 품질,
맛을 갖춘 키위를
선보이는 동시에
좋은 서비스를 제
공하여 소비자와
좋은 관계를 유지
하는 점이다.

제스프리의 성공 요인 중 하나는 소비자들이 원하는 시기에 소비자가 원하는 크기, 품질, 맛을 갖춘 키위를 선보이는 동시에 좋은 서비스를 제공하여 소비자와 좋은 관계를 유지하는 점이다. 제스프리는 2007년 실시한 종합 평가에서 소비자들이 키위를 구매할 때 고려하는 모든 요소들을 조사하였는데 그 결과 맛(19%)과 건강(15%)이 미치는 영향이 높은 것을 알 수 있었다. 제스프리는 이 점에 착안하여 혁신 및 마케팅 전략 수립에서 식미와 영양 개선에 초점을 맞추고 있다. 또한 맞춤형 매장 내 판촉이나 소비자 인센티브 프로그램 등 최적의 공급 및 홍보 프로그램을 시행하고 있다. 이와 병행하여 텔레비전, 유인물, 이벤트 행사 등의 홍보 프로그램을 강력하게 시행하여 판매 촉진 효과를 증대시키고 있다. 2007년 실시한 종합 평가에 힘입어 소비자의 구매 기준과 방식에 대해 깊이 이해할 수 있게 되었다는 것이 제스프리의 자평이다.

환율 변화에 대한 대응

제스프리는 환율 변동에 따른 리스크를 관리하기 위해 정해진 기간 동안 유효한 헤징(hedging) 정책을 시행하고 있다. NZ달러는 경제학자들이 2007년 중에 다다를 것으로 전망한 수준보다 높게 유지되었는데¹⁸⁾ 이러한 추세는 중앙은행이 국내 인

17) 호트연구소의 자금 조달을 위해 북반구 생산자들에게 생산을 허락함으로써, 원활한 품질 관리와 ‘Zespri’ 브랜드의 통일된 이미지 확보에 제한이 생겨 차별화가 어려워진다는 점이 문제점으로 제기되기도 한다(Beverland, 2001).

18) 2008년 들어 NZ달러 가치는 2007년 고점에서 낮아지기 시작하였고, 경제학자들은 하향 추세를

플레이션 압박을 줄이기 위해 이자율을 높이면서 더욱 가속화되었다. 특히 Gold 품종의 주요 수입국인 미국과 일본 화폐에 대한 NZ달러의 강세가 나타나 수출에 어려움을 겪었으며 Green과 Organic 품종도 상당한 영향을 받았다.

참고자료

- 국립수의과학검역원(2007). 『뉴질랜드의 수의과학기술개발연구사업 현황 및 연구관리시스템 조사』
- 김병률·이명기·유찬희(2009). 농업 선진국의 성장동력 벤치마킹, 『농업전망 2009』. 한국농촌 경제연구원.
- 김연중·Allan N.R.(2005). 『뉴질랜드의 키위산업 동향과 전망』. 한국농촌경제연구원.
- 농림수산식품부(2008). 『품목별 대표조직(제스프리) 운영사례조사 출장보고서』.
- 농림수산식품부(2009). 『농림수산식품 주요통계 2008』.
- 마상진(2008). 『선진 농업국의 농업교육 정책동향 및 우수사례 분석』. 한국농촌경제연구원.
- 신승열 · 최세균(1996). 『뉴질랜드의 농업개혁에 따른 농업 및 무역구조 변화』. 한국농촌경제연구원.
- 임송수(2007). 『뉴질랜드의 농업동향과 농정개혁』. 한국농촌경제연구원.
- 조정윤 외(2003). 『국가직무능력표준 개발사업』. 한국직업능력개발원.
- Beverland, M.(2001). "Creating value through brands: the ZESPRI™ kiwi fruit case." *British Food Journal* 103(6):383~399.
- Bolger, D. et al(1996). "New Zealand Agricultural Policy Review: 1994-1996 II: Agricultural Marketing Reform." *Review of Marketing and Agricultural Economics* 64(3):255-267.
- Bryant, K.(2007). *Human Capability in Agriculture and Horticulture*. Agriculture ITO.
- Chamberlin, B.(1996). *Farming and Subsidies*. Euroa Farms Ltd.
- Crocombe, G.T., Enright, M.J. and Porter, M.E.(1991). *Upgrading New Zealand's Competitive Advantage*. Oxford University Press, Auckland.
- Evans, L., A. Grimes, B. Wilkinson, and D. Teece(1996). "Economic Reform in New Zealand 1984-95: The Pursuit of Efficiency." *Journal of Economic Literature* 34:1856~1902.
- Griffith, G.R. and T.P. Grundy(1988). *The Supplementary Minimum Price Scheme: A Retrospective Analysis*, Research Report No.191. Agribusiness and Economics Research Unit, Lincoln College, New Zealand.
- Harris, D. and A. Rae(2006). "Agricultural Policy Reform and Industry Adjustment in Australia and New Zealand." In: Blandford, B and B. Hill eds. *Policy Reform & Adjustment in the*

가 시작되었다고 전망하였다. 유로화 강세는 뉴질랜드 키위 수출에 청신호인 반면, NZ달러의 변동이 여전히 심하여 단기적으로 미국달러/NZ달러와 엔/NZ달러 환율이 3~4년 수준으로 돌아갈지는 아직 불투명하다. 제스프리는 예단하기는 어렵지만 2008/09년 엔화와 유로화 환율은 2007/08년보다 유리한 수준이 될 것으로 전망하고 있다.

Agricultural Sectors of Developed Countries. CABI.

Lincoln University(2009). Merger Profile for the new Lincoln University.

Meat & Wool NZ(2007). Outstanding in the field: A Guide to Careers.

New Zealand Ministry of Agriculture & Forestry(1997). The Development of Agricultural Advisory Services in New Zealand.

New Zealand Ministry of Agriculture & Forestry(2002). Sustainable Development Extension.

New Zealand Ministry of Agriculture & Forestry(2007). Annual Report.

New Zealand Ministry of Agriculture & Forestry(2008). Farming in New Zealand: The People, the Skills, the Opportunities.

New Zealand Ministry of Agriculture & Forestry(2008). Situation and Outlook for NZ Agriculture and Forestry 2008-2012.

New Zealand Ministry of Agriculture & Forestry. Horticulture and Arable Monitoring Report 2008.

New Zealand Ministry of Agriculture & Forestry. Pastoral Monitoring Report 2008.

Sandrey, R. and R. Reynolds eds.(1990). Farming Without Subsidies: New Zealand's Recent Experience. MAF.

Stantial, J. and M. Paine(2000). Agricultural Extension in New Zealand-Implications for Australia.

The New Zealand Association of Scientists(2005). There is a Better Way: Eight Recommendations on The Science System in New Zealand.

Walker, A. and B. Bel(1994). Aspects of New Zealand's Experience in Agricultural Reform Since 1984. MAF Policy Technical Paper 94/5, Minister of Agriculture.

ZESPRI Group Limited(2008). Annual Report 2007/08.

Zwart, A.C. and W Moore(1990). "Marketing and Processing in Farming without Subsidies." In: Sandrey, R. and R Reynolds eds. Farming Without Subsidies: New Zealand's Recent Experience. Government Printing Office, Wellington.

뉴질랜드 농림부 홈페이지 (<http://www.maf.govt.nz>).

뉴질랜드 통계청 홈페이지 (<http://www.stats.govt.nz>).

세계식량기구 홈페이지 (<http://www.fao.org>).

제스프리 홈페이지 (<http://www.zespri.co.kr>).

통계청 홈페이지 (<http://www.nso.go.kr>).