

미국의 축산물 가공 업체 Tyson Foods사의 지속가능경영*

전상곤 · 김현희

축산 부문에 있어 지속가능경영의 성공적인 사례로 Tyson Foods사를 살펴보고자 한다.

1. 서론

현대 사회가 점진적으로 발전해 나아감에 따라 기업들도 그에 맞춰 변화해 나가기 위해 각고의 노력과 연구를 하고 있다. 기존의 기업들이 전통적으로 중요하게 생각했던 매출과 이익 등 재무성과 뿐만 아니라 윤리, 환경, 사회문제 등 비 재무성과에 대한 관심도 집중되고 있다. 이러한 기업들의 지속가능경영에 대한 관심은 점차 범위가 넓어져 가고 있으며, 이에 대한 연구도 활발하게 이루어지고 있다.

현재 축산을 제외한 다른 산업분야에서는 지속가능경영에 관하여 연구가 다양하게 진행되고 있지만 축산 부문에서는 그 연구가 미미한 상태이다. 이 글에서는 축산 부문에 있어 지속가능경영의 성공적인 사례로 Tyson Foods사를 살펴보고자 한다. 이는 한국 축산업에서의 지속가능경영이 나아가야 할 방향에 대해 시사점을 줄 것이다.

2. Tyson Foods사의 개요

1935년 미국 Arkansas주 Springdale에 설립된 Tyson Foods사는 <Fortune 500>에 따

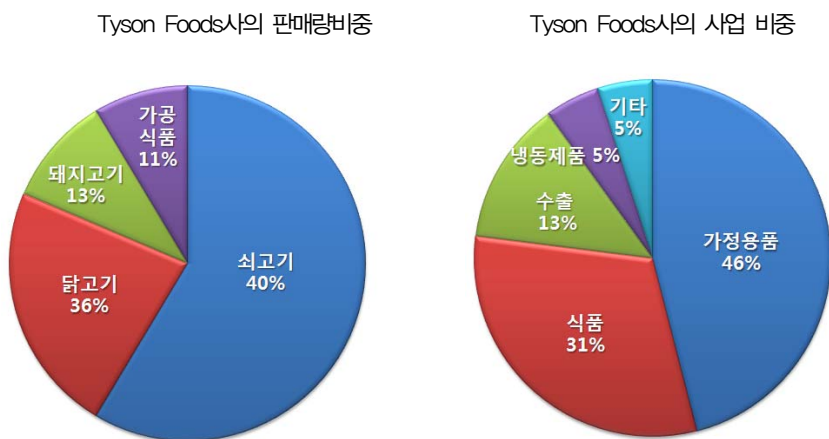
* 본 내용은 Tyson Foods사의 보고서를 참조하여 한국농촌경제연구원 전상곤 부연구위원과 김현희 인턴연구원이 번역, 요약하여 정리하였다(sangjun@krei.re.kr, 02-3299-4280, kh8549@krei.re.kr, 02-3299-4135).

르면 소·돼지·닭의 생산 및 가공업체 중 2위이며, <Forbes>에 기록된 바로는 미국의 100대 기업에 속한다.

Tyson Foods사는 미국과 90개국 이상의 국가에 300개의 사업장 및 6,049호의 사육 계약농가가 있으며, 직원은 생산직을 포함하여 117,000명, 매출액은 2009년에 267억 달러를 기록하였다. Tyson Foods사는 미국 전역과 전세계 90개국 이상의 각국에 분포되어 있는 소비자에게 다양한 제품과 서비스를 제공하고 있다. 품목별 매출 비중은 쇠고기가 44%로 가장 높고, 닭고기가 33%, 돼지고기가 13%, 가공식품이 10%를 차지하고 있다. 2009년 기준 주당 평균 생산량은 닭 4,140만 수, 돼지 393,300두, 소 139,400두이다.

Tyson Foods사는 미국 전역과 전세계 90개국 이상의 소비자에게 다양한 제품과 서비스를 제공하고 있다.

그림 1 Tyson Foods사 경영 현황



현재 Tyson Foods사의 목표는 주주 가치의 극대화와 핵심 가치의 일상화, 더 나아가서 조직구성원들이 즐겁게 일할 수 있고 능력을 최대한 발휘할 수 있는 직장분위기를 조성하는 것이다. 이러한 Tyson Foods사의 처우개선에 대한 노력은 타 기업에서 발생되고 있는 유사한 문제점에 대한 해결책이 될 것이다. 더불어 식품 유통채널과 소비유통채널에서 보다 혁신적이고 통찰력 있는 Tyson Foods사의 전략은 타 회사에서도 주의 깊게 살펴볼 부분이다.

3. Tyson의 수직적 계열화

Tyson Foods사는 민간중심의 닭고기 계열화 사업을 하는 대표적인 기업으로 종란의 생산에서부터 부화, 사료, 육계사육, 가공, 유통의 전 과정에서 수직통합을 이루

Tyson Foods사는 종란의 생산에서부터 부화, 사료, 육계 사육, 가공, 유통의 전 과정에서 수직통합을 이루고 있다.

고 있다. 수직적 계열화는 규모의 경제를 통하여 효율성을 향상시켜 국내시장과 국외 시장에서 가격 경쟁력을 확보할 수 있게 하며 나아가 부가가치를 극대화할 수 있다. 또한 계열화를 통한 생산이력제로 생산과정의 최적화를 보장하여 높은 품질의 제품을 시장에 공급할 수 있게 되었다. 이러한 기능을 통해 계열화사업은 개별 경영이 안고 있는 단점과 모순점을 보완하고, 계약사육 및 경영합리화 도모로 농가 소득 극대화에도 일조하는 등 산업발전의 중추적 경영시스템으로 정착되고 있다.

Tyson Foods사는 규모의 경제성을 기반으로 시장점유율을 점차 증대시켜 왔다. 규모의 경제를 바탕으로 Tyson Foods사는 대학과 산학 연구를 통해 다양한 가공식품 개발, 전문 인력 육성, 철저한 농가의 기술지도 등에 힘써왔다. 이러한 노력은 신 성장 동력을 통한 품질향상 및 신제품 개발, 고부가가치 제품의 판매로 이어지고 있다.

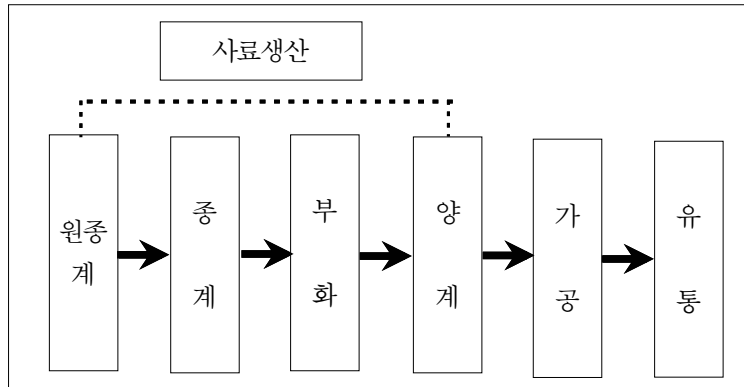
이러한 노력을 통해 Tyson Foods사의 계열농가는 대부분 완전자동화시설을 갖추고 있으며 부부 노동력으로 한 농가당 8만 수를 사육, 연간 4만 5천~5만 달러의 순수익을 올리고 있다.

육계 수직적 계열화

일반적인 육계 공급사슬은 원종계, 종계, 부화, 양계, 도계, 가공 등의 단계로 이루어져 있다. 기존에는 각 단계가 독립된 사업으로 이루어졌지만, 오늘날 미국의 많은 기업들은 육계시장의 변화에 능동적으로 대처하고, 생산효율성 및 제품의 질을 높이기 위해 수직적 계열화를 시도하고 있다.

오늘날 미국의 기업들은 육계시장의 변화에 능동적으로 대처하고, 생산효율성 및 제품의 질을 높이기 위해 수직적 계열화를 시도하고 있다.

그림 3 Tyson Foods사의 육계 수직적 계열화 구성



Tyson Foods사는 농가와와의 사육 계약을 통해 육계를 생산한다. Tyson Foods사는 갖

태어난 병아리를 하청업자들에게 공급하며, 부화해서 도계될 때까지 병아리들은 지역 사육업자들의 양계장에서 사육된다. 그러나 병아리의 소유권은 어디까지나 Tyson Foods사에 있다. 사육업자들은 표준관리지침에 따라 사양을 관리하고, Tyson Foods사의 관리자에게 기술지도 및 사료, 수의학적 지원, 기술적 지원을 제공받는다. 또한 Tyson Foods사는 사육 계획을 결정하고 사육업자들에게 새로운 설비를 요구하며 ‘양계 감독관’들을 파견하여 회사의 지시가 제대로 이행되고 있는지 확인한다. Tyson Foods사는 트럭에 부화된 병아리들은 싣고 와서 7주 후 도계할 수 있을 정도로 자라면 다시 실어간다. 가공 공장에서는 Tyson Foods사사 직원들이 닭의 수를 세고 무게를 재어 마리수와 무게, 사용된 사료량에 기초한 계산에 의해 사육업자들의 수익이 결정된다.

현재 Tyson Foods사는 가공공장 52개소, 렌더링공장 9개소, 사료공장 38개소, 부화장 65개소, 종계장 957개소(임대 647개소), 육계사육 농장 1261개소(임대 749개소)를 갖고 있다.

4. Tyson Foods사의 지속가능경영

대다수의 기업은 규모의 경제를 추구하기 때문에 대형화되는 경향이 있다. 기업의 거대화는 당해 기업의 영향력 증대와 직결된다. 거대기업은 좁게는 기업 내의 종업원, 거래회사, 경쟁관계의 회사, 소비자에 영향을 미치고 넓게는 지역사회 및 정부에게까지 영향을 미친다. 즉 기업이 사회에 대해 영향력을 행사하게 되는 것이다.

하지만 영향력을 소유한 기업이 언제나 사회구성원의 이익과 일치하는 방향으로 움직이는 것은 아니며, 이런 경우에는 해당 기업의 사회적 책임문제가 대두된다. 그렇기 때문에 이해관계자 및 사회에 대하여 영향력을 갖는 기업은 그에 상응하는 책임을 동시에 져야 한다.

Tyson Foods사는 미국 전역과 90개국 이상의 소비자에게 제품과 서비스를 제공하는 세계에서 두 번째로 큰 식품 생산 기업으로, 이전에 기업들이 전통적으로 중요하게 생각해 온 매출과 이익 등 재무성과 뿐만 아니라 윤리, 환경, 사회문제 등과 같은 비재무성과에 대해서도 함께 고려하는 경영을 통해 기업의 가치를 지속적으로 향상시키고 있다.

Tyson Foods사는 주기적으로 ‘지속가능경영 보고서(Sustainability Report)’를 발간하고 있다. ‘지속가능보고서’는 과거 재무 실적을 보고하는 ‘사업보고서(Annual Report)’와 유사하게 주기적으로 발간되는 보고서이다. 다만 차이가 있다면, ‘사업보고서’는 과거 재무성과에 초점을 맞추고 있지만, ‘지속가능경영보고서’는 재무성과를 포함한 환경/사회적 이니셔티브 등 다양한 비재무적 지표에 초점을 맞추고 있다는 것이다.

이해관계자 및 사회에 대하여 영향력을 갖는 기업은 그에 상응하는 책임을 동시에 져야 한다.

Tyson Foods사는 정직과 신뢰를 중시하는 경영 문화를 조직 내부에 정착시키기 위해 다양한 형태의 교육과정을 개발, 시행하고 있다.

Tyson Foods사는 경제, 환경, 사회적 가치가 지속가능경영의 3대 축(TBL,; Triple Bottom Line) 역할을 한다고 보고 있다. 그렇기 때문에 경영방식에 있어 기존의 재무 성과 위주의 경영에 비해 중장기적 성과를 중시하고 미래고객을 포함하며 정보공개를 전략적으로 실시하고 커뮤니케이션도 기업 외부로 확대하는 경향을 보인다.

윤리경영

Tyson Foods사는 사업에 적용할 수 있는 법률 및 규정을 준수하려고 노력하고 있다. 또한 사육업자들과의 계약에서도 대등한 관계를 유지하기 위해 노력하는 등 다수의 이해관계자들과의 관계에서 정직(integrity), 신뢰가 기본적인 요소라고 믿고 있으며, 구성원들 간의 존중과 신뢰, 책임과 명예에 집중하고 있다.

이러한 경영 문화를 조직 내부에 정착시키기 위해서는 다양한 형태의 교육과정을 개발하고 전사적으로 시행되어야 한다. 이를 위해 Tyson Foods사는 2007년에 수정된 행동강령(Code of Conduct)을 도입하였으며, 구성원들의 훈련을 위해 행동강령 및 윤리(Code of Conduct/Ethics)에 대한 DVD를 개발한 바 있다.

행동강령(Code of Conduct)이란, Tyson Foods사가 팀 구성원의 관리 및 지원을 위해 실제 업무환경에서 접할 수 있는 다양한 상황에 팀 구성원들이 선택할 수 있는 윤리적 방법, 규칙 등을 제공하는 것을 말한다. 현재 이사회를 포함한 모든 Tyson Foods사의 직원은 매년 1시간의 윤리교육 뿐만 아니라, 컴퓨터를 기반으로 한 행동강령 및 윤리(Code of Conduct/Ethics) 훈련 교육과정을 받고 있다.

그러나, 행동강령(Code of Conduct)은 팀 구성원들이 사업에서 직면할 수 있는 모든 상황에 대한 지침을 제공할 수 없다는 한계점을 갖고 있다. 이를 해결하기 위해 Tyson Foods사는 Tyson Help Line을 활용하고 있다. Tyson Help Line은 어려움에 직면한 직원이 호출을 하게 되면, 호출을 받은 상위부서의 담당자가 어려움에 직면한 직원에게 해결책 또는 지침을 제공해주는 시스템을 말한다. Tyson Foods사는 2007년에 새로운 Help Line을 사용하기 시작하였으며, 현재 이 시스템은 어려움에 직면한 직원들에게 지침을 제공해줄 뿐만 아니라, 각 호출의 성격을 파악하여, 법률 및 회사의 정책이나 행동 강령에 위반되는 것을 찾아내는데 사용되고 있다.

또한 Tyson Foods사는 규제준수, 산업 표준 준수를 지키고 있다. 2006년에 회사의 정책 및 행동강령 준수와 성과를 평가한 바 있으며, 행동강령 준수 및 조정위원회(Compliance Coordination Committee)도 설립하였다. 행동강령 준수 및 조정위원회(Compliance Coordination Committee)의 설립목적은 사업 실행에 있어 능력을 향상시키는 것이며, 회사의 정책이나 행동 강령에 위반되는 부분에 있어 효과적이고 효율적인 커뮤니케이션을 할 수 있도록 도움을 주는 것이다. 실제로 Compliance Coordination Committee는 회사의 실제 업무 담당자 및 상위 담당자에게 주요 사업 해결책과 회사의 정책이나 행동 강령에 위반되는 부분에 있어 효과적이고 효율적인

커뮤니케이션을 할 수 있도록 도움을 주고 있다.

또한 Tyson Foods사는 모범적인 기업 지배구조를 갖기 위해 노력하고 있다. Tyson Foods사는 일정한 자격을 갖춘 독립적인 이사회가 각 부서를 관리하는 것이 효과적인 지배구조라고 믿기 때문에 1998년부터 독립적인 이사들의 비율을 늘렸으며, 실제로 2006년 사장과 실제 업무를 담당하는 부서장의 기능이 분리된바 있다.

인사정책

재화나 서비스 생산의 한 주체인 종업원에 대한 책임은 근로기준법 등과 같은 법률로 규정되어 있는 부분 및 기업들이 다양하게 활용하고 있는 복지제도, 경영참가제도 등이 있다. 이처럼 종업원에 대한 책임은 단순히 노동력 제공에 대한 물질적 보상 뿐 아니라 인간관계적 관점에서의 정신적, 심리적, 사회적 책임까지 포함된다.

Tyson Foods사는 지속가능성을 지닌 회사를 구축하기 위해 필요한 직원을 파악하고, 이들의 성장을 위한 기회를 제공하기 위해 노력하고 있다. 인재의 채용, 다양성 및 연대성은 Tyson Foods사의 성공을 유지하는 토대이며, Tyson Foods사는 인재의 채용, 다양성을 촉진하게 하는 기업문화를 만들고 유지하는데 집중하고 있다.

실제로 능력 있는 인재를 채용하는 것은 Tyson Foods사의 성공비결 중 하나이다. 또한 엄격한 채용과정은 사업에 필요한 팀 구성원의 능력을 보증하며, 미래 리더십에 필요한 경험을 할 수 있도록 도와준다. 직원들을 채용한 뒤에 다양한 경력을 쌓게 함으로써, 특정 분야의 멀티 플레이어를 양성하겠다는 것 또한 Tyson Foods사의 정책 목표이다. 채용 후 처음에는 직원을 원재료 생산 분야로 보내고, 그 다음으로 제품가공 분야 등을 거치게 한다. 이렇듯 보직을 순환하며 경력을 쌓게 함으로써, Tyson Foods사를 이끌어 갈 새 인재들을 길러간다. 이러한 과정을 통해 직원들의 통합능력이 향상될 뿐만 아니라, Tyson Foods사의 리더십과 전문적인 부서의 목표가 달성될 수 있다. 이를 위해 각 부서는 팀 구성원들이 미래의 리더십 도전을 준비하는데 도움을 줄 수 있는 다양한 서비스와 프로그램을 제공하고 있다.

또한, Tyson Foods사는 성공적인 제품을 창출하기 위해 여러 채널로부터 얻은 정보를 적절하게 조화시키려고 끊임없이 노력하고 있다. 따라서 모든 부서가 밀접하게 연관을 맺으며 업무를 수행한다.

Tyson Foods사의 보상체계는 팀 구성원들이 경쟁력이 있다면 회사에서 지분을 가질 수 있도록 언제나 기회를 제공하고 있으며, 의료적인 혜택은 라이프스타일의 변화, 건강, 질병 예방, 교육과 관련된 다양한 측면에 초점이 맞춰져 있다.

5. 시장변화에 부응

Tyson Foods사는 90개국 이상의 소비자를 대상으로 사업을 하고 있으며, 점차 성

Tyson Foods사는 지속가능성을 지닌 회사를 구축하기 위해 필요한 직원을 파악하고, 이들의 성장을 위한 기회를 제공하기 위해 노력하고 있다.

장해 나가고 있다. 그렇기에 Tyson Foods사는 전 세계 고객에게 식품의 품질 및 Tyson Foods사의 핵심가치, 국제 법 및 규정을 최대한 반영하고, 팀 구성원의 안전 및 복지, 환경 보호 및 보존, 식품 안전 및 동물 복지, 주주 가치를 보증하기 위해 노력하고 있다.

Tyson Foods사는 업계의 리더로서 식품 안전 · 품질에 집중해온 결과, 70년 이상 소비자들에게 신뢰를 받고 있다.

식품안전

정보통신의 발달로 소비자들은 과거에 비해 식품의 박테리아나 오염 문제에 관한 정보를 다양하게 접하고 있으며, 이에 대해 제 목소리를 내고 있다. 언론이 보도한 문제 중에는 사실인 것도 있고 근거가 불충분한 것도 있으며, 언론이 고객에게 과민 반응을 유도할 소지가 있는 것도 사실이나, 식품 회사는 소비자가 안전성에 의혹을 느끼거나 민감한 반응을 보였을 때 적절한 대답을 할 의무가 있다.

Tyson Foods사는 업계의 리더로서 식품 안전, 식품 품질에 집중해온 결과, 70년 이상 소비자들에게 신뢰를 받고 있다. Tyson Foods사는 소비자에게 신뢰를 쌓음으로써 혁신적이고 효과적인 식품 안전 시스템을 발전시켜온 역사를 갖고 있으며, 이는 정부 관계부서로부터 ‘사랑의 황금률’로 인정받아왔다.

이러한 혁신은 기업구매자와 소비자가 Tyson Foods사 브랜드에 대해 확신을 갖게 해주는 필수적인 요소이다. Tyson Foods사는 매년 자사의 프로그램뿐만 아니라, 다수의 국가 식품 안전과 품질 프로그램에 참여하고 있다. Tyson Foods사는 내부적으로 많은 인원을 품질 보증 프로그램에 투입하고 있으며, 이를 통해 매주 회사로 유입되는 곡물 7만 톤과 닭 관련 제품 5,000만 파운드에 대한 검사를 실시하고 있다. Tyson Foods사가 이렇듯 엄격한 품질 보증 대책을 취하는 이유는 뛰어난 품질의 제품을 생산함으로써 고객으로부터 높은 존경과 충성도를 이끌어 내기 위해서이다.

Tyson Foods사는 오랜 기간 자사의 식품에 사용되는 동물의 적절한 취급방법 및 동물복지에 대해 관심을 가져왔다.

동물복지

Tyson Foods사는 오랜 기간 자사의 식품에 사용되는 동물의 적절한 취급방법 및 동물복지에 대해 관심을 가져왔다. 동물복지 관련 정책의 시발점은 가축이 단순히 본능적으로 움직이는 존재가 아니므로 불필요한 고통을 당하지 않도록 해야 한다는 점을 인지하는 것으로 사육, 수송, 도축에 이르는 모든 과정에 있어 동물들의 기본적인 생활환경에 대한 자유가 보호되어야 한다는 것을 정의하고 있다.

현재 Tyson Foods사는 모든 가축에 대해 성장촉진제, 항생제 등의 약물 등을 사용하지 않으며, 가축에게 해로운 영향을 끼칠지 모르는 모돈임신스톨 등의 사용을 전면 금지하고 있다.

또한 Tyson Foods사는 사육환경 개선을 통해 동물복지에 끊임없이 노력하고 있다. 이러한 Tyson Foods사의 동물 복지형 축사시설 개발 및 보급을 통한 사육환경 개선과 생산, 유통 등 모든 것을 포함한 체계를 통해 동물복지를 향상시키고 질병감소와

약물사용 감소를 통해 축산물의 안전성을 향상시킴으로써 경쟁력을 확보하고 축산에 대한 소비자의 이미지를 개선하는 등의 결과를 가져왔다.

이러한 노력에도 불구하고, 2007년 Tyson Foods사는 닭을 도계하다 말고 장난을 친 사건으로 인하여 동물 보호 협회(PETA)의 비난을 받았다. 이 사건으로 인하여 Tyson Foods사는 큰 타격을 받게 되었으며, 이 사건 이후로 Tyson Foods사는 동물복지에 대한 사육농가 및 가공공장에 교육을 받게 하는 등 동물복지에 대한 중요성을 더욱더 부각시키고 있다.

환경, 건강, 안전

기업은 인간의 삶의 질과 연관된 환경오염의 문제나 자원보존의 문제 등과 같은 자연환경에 대한 책임을 져야 한다. Tyson Foods사는 자사의 핵심 가치인 환경, 건강, 안전(EHs) 정책을 EHs 사업 활동을 다루는 토대로써 적용해왔으며, 팀 구성원, 계약자와 방문자 모두에게 안전한 업무 환경을 보장해야 한다고 믿고 있다.

실제로 Tyson Foods사는 회계연도 2006년과 2007년 동안, 폐수 처리 시스템을 개선하는데 1,600만 달러 이상을 소요하였으며, 더 나아가 회계연도 2005년부터 2007년에 걸쳐 공장폐쇄 및 통합을 통해 쇠고기, 돼지고기, 닭고기 생산 공정을 세분화하여 물 사용량의 15%를 절약하였다.

6. 유의미한 변화 장소

연구개발

기업이 현재 생산하고 있는 제품의 대부분은 10년 전에는 거의 존재하지 않았다. 그 만큼 현대의 기술이 눈부실 정도로 발달 하였으며, 또한 생활주기가 짧아졌으므로 새로운 제품의 개발이나 도입에 뒤떨어진다는 것은 기업으로서는 치명적이다.

Tyson Foods사는 오늘날 시장 변화에 발맞춰, 소비자의 욕구에 맞는 제품의 제공과 더 나은 수준의 기술개발을 위해 끊임없이 노력하고 있다. 한 예로, Tyson Foods사는 소비자와 기업 고객의 요구를 심도 깊게 이해하고 적용하기 위해서 2007년 1월, Arkansas주 Springdale에 100,000 평방 피트의 Tyson Discovery Center를 오픈하였다.

Tyson Discovery Center는 제품생산에 있어서의 인력, 생산과정과 혁신적인 제품개발을 위한 통찰력을 제공한다. 연구개발은 한 부문에서만 이루어지는 것이 아니라 Tyson Foods사 전 부문의 지식을 적용하여 이루어지기 때문에 작업공간은 커뮤니케이션과 협력을 최대화할 수 있도록 설계 되었다.

Tyson Discovery Center는 20,000 평방 피트의 공간을 활용하여 조리 기술 등의 전문적인 연구를 수행할 수 있는 19개의 부엌 및 40,000 평방 피트의 새로운 제품을

Tyson Foods사는 오늘날 시장 변화에 발맞춰, 소비자의 욕구에 맞는 제품의 제공과 더 나은 수준의 기술개발을 위해 끊임없이 노력하고 있다.

시험하는 공장을 갖고 있다. 또한 신제품을 개발하기 위한 기초연구, 제품아이디어의 탐색, 아이디어의 평가, 제품화의 결정, 생산, 판매에 이르는 연구개발 과정을 돕고자 소비자 패널 및 포커스 그룹 학습 센터를 제공한다. 소비자들은 12개의 부스에서 제품, 문항, 미각, 후각 등을 포함한 여러 가지 속성을 평가하며, 이는 컴퓨터를 통하여 신속하게 집계 및 분석되어 제품 개발과정에 반영된다. 이러한 과정을 통해 소비자들은 제품을 더 신뢰하게 되며, Tyson Foods사는 소비자의 욕구 및 시장의 변화에 신속하게 대처할 수 있다.

Tyson Discovery Center는 식품학, 제품개발과 조리전문가 120명을 보유하고 있으며, 이 중 박사학위가 있는 11명을 포함하여 50명 이상이 박사 학위과정을 밟고 있다. 또한 약 65명의 기술자가 연구 요리사 협회의 인증을 받은 새로운 식품을 만들어내는 요리사(culinologist)가 되기 위해 훈련받고 있는 등 현재 Tyson Foods사에서 이루어지는 혁신은 식품에 국한되지 않는다.

Tyson Foods사가 지향하는 연구개발의 목표는 효율성을 통해 가치를 창조하고, 고객의 기대를 뛰어넘는 혁신적인 제품을 개발하는 것이다. 연구개발 활동을 살펴보면 고객의 욕구와 자사의 능력을 결합한 유기적인 연결의 매개체뿐만 아니라 혁신적인 식품을 개발함으로써 시장에 대한 경쟁력과 안전성을 제공한다.

공급사슬

Tyson Foods사는 지속적인 구매 실행에 중점을 두고 있다. 자사의 효율적인 사업 운영을 위해 필요한 제품과 서비스를 제공해 주는 6,000개의 공급업체 및 계약자들과의 단순한 계약 차원을 뛰어넘어 책임감 있는 공급 사슬을 만들기 위해 노력하고 있다.

식자재 구매 대행 업자는 고객에게 제품 지식과 정보를 제공하며, 고객의 취향, 요구사항 등을 가장 빠르고 직접적으로 접할 수 있다. 이런 점에 착안하여 Tyson Foods사는 식자재 구매 대행 업자들이 제공하는 아이디어를 생산 및 제품 개발 단계에 반영한다. 이는 바로 Tyson Foods사가 이들을 단순히 제품을 판촉하고 주문받는 역할 그 이상으로 생각하고 있다는 반증이다.

Tyson Foods사는 회계 연도 2006년과 2007년에 이러한 공급 사슬을 구성하기 위하여 약 60억 달러를 사용한 바 있으며, 소비자 및 커뮤니티, 조직구성원을 대표할 수 있는 다양한 공급업체와의 상호이익을 얻기 위해 노력하고 있다.

현재 Tyson Foods사는 소수 인증 및 여성이 소유하는 3,200개의 소규모 공급업체와 거래를 하고 있다.

7. 시사점

국내의 기업들은 유동적인 시장 상황에 생존해 나아가기 위해 수직적 계열화를 추구하고 있다. 수직적 계열화는 규모의 경제를 통하여 효율성을 향상시키며 국내 시장과 국외 시장에서 가격 경쟁력을 확보할 수 있게 하며 더 나아가 경영의 부가가치를 극대화할 수 있다.

그러나 수직적 계열화가 반드시 성공하는 것만은 아니다. 어디까지나 불확실성이 존재하고 있다는 사실을 명확히 해둘 필요가 있다. 그러므로 수직적 계열화를 통해 성공한 기업을 벤치마킹함으로써 문제점을 미리 발견하고 민첩하게 대처해야 한다.

이러한 관점에서 Tyson Foods사는 민간중심의 닭고기 계열화 사업을 하는 대표적인 기업으로 종란의 생산에서부터 부화, 사료, 육계사육, 가공, 유통의 전 과정에서 수직통합을 이루고 있는 성공적인 케이스라고 볼 수 있다. 또한 수직적 계열화를 통한 가시적인 성과 뿐만 아니라, 시장변화에 따른 민첩한 대응력과 지속가능경영에 대하여 끊임없이 관심을 가짐으로써 전세계 소·돼지·닭의 생산 및 가공업체 중 2위를 차지하고 있다.

이러한 Tyson Foods사의 끊임없는 노력은 아직도 진행 중에 있으며, 이러한 노력을 통해 Tyson Foods사는 더욱 성장해 나가고 있다. 특히 최근 사회적으로 이슈가 되고 있는 식품안전, 동물복지, 환경과 안전 문제 등에 대하여 Tyson Foods사는 이미 발 빠르게 대응하고 있고 소비자들의 신뢰를 얻기 위해 노력하고 있다. 이러한 노력과 그에 따르는 소비자들의 신뢰는 어느 한 순간에 얻어질 수 없는 것이다. 그만큼 진정성이 있는 노력이 뒤따라야 하는 것이다. 그런 면에서 Tyson Foods사의 노력은 높이 평가할만하다.

국내에도 많은 축산 기업이 활동하고 있고 이윤 극대화를 위해 여러 가지 방식의 수직계열화를 도모하고 있다. 그런데 기업이 장기적으로 성장하기 위해서는 단기적인 이윤추구 외에 사회적인 책무도 동시에 저야만 할 것이다. Tyson Foods사의 사회적 책무에 대한 노력은 국내의 축산기업들에게 장기적인 계획 수립을 함에 있어서 이들이 나아가야 할 방향을 제시해준다.

Tyson Foods사는 민간중심의 닭고기 계열화 사업을 하는 대표적인 기업으로 종란의 생산부터 유통까지 전 과정에서 수직통합을 이루고 있는 성공적인 케이스라고 볼 수 있다.

참고문헌

Tyson Foods "2007 Sustainability Report"

Tyson Foods "Fiscal 2009 Fact Book"