

발간등록번호

11-1543000-000087-01

외식 프랜차이즈 기업과 산지 농·축산인

공동마케팅을 통한 상생 방안 연구

(Co-marketing Strategy to Build Relationship
Between Restaurant Franchises and Local Farmers)

농림축산식품부

제 출 문

농림축산식품부 장관 귀하

이 보고서를 “외식 프랜차이즈 기업과 산지 농·축산인 공동마케팅을 통한 상생 방안 연구”에 대한 최종보고서로 제출합니다.

2013년 5월 22일

서울대학교

연 구 진

연구기관명 : 서울대학교

연구책임자 : 문 정 훈

1세부과제

책임연구원 : 문 정 훈 서울대학교 교수

연 구 원 : 정한나라 서울대학교 석사과정

연 구 원 : 이 동 민 서울대학교 석사과정

연 구 원 : 이 성 철 서울대학교 석사과정

연 구 원 : 조 종 표 서울대학교 석사과정

2세부과제

책임연구원 : 최 영 찬 서울대학교 교수

연 구 원 : 안 경 아 서울대학교 박사과정

연 구 원 : 박 성 회 서울대학교 박사과정

연 구 원 : 장 의 훈 서울대학교 박사과정

연 구 원 : 조 혜 빈 서울대학교 석사과정

3세부과제

책임연구원 : 정 재 석 경희대학교 교수

연 구 원 : 박 유 현 경희대학교 학부과정

요 약 문

I. 제 목 : 외식 프랜차이즈 기업과 산지 농·축산인 공동마케팅을 통한 상생 방안 연구

II. 연구개발의 목적 및 필요성

외식 프랜차이즈에 대한 부정적 인식으로 새로운 전략 모색, 소비자의 요구에 맞는 신선한 식재료를 안정적으로 조달하기 위해서 농업농촌과의 상생모델이 필요하다. 한식세계화-지역농산물 연계의 지속 가능한 상생모델을 제시함으로써 외식프랜차이즈를 통해 우리 농산물 해외진출의 시사점을 도출하는 것을 최종 목적으로 하고 있다.

III. 연구개발 내용 및 범위

공유가치의 보편적 프레임워크 개발, 우수사례 조사 및 프레임워크를 적용한 분석, 그리고 이를 통한 공유가치를 마케팅 자원으로 활용하여 유형별 공동마케팅 전략을 제시하는 연구 프로세스를 수행하였다. 공유가치의 보편적 프레임워크는 CSV(Creating Shared Value) 프레임워크로부터 국내 실정에 맞는 농업분야의 공유가치 프레임워크를 도출하며, 우수사례 조사는 개발된 프레임워크의 적용을 통해 ‘공동법인창업형’, ‘후방지원형’, ‘로컬푸드형’, ‘전방통합형’의 4가지 유형으로 구분되어 유의미한 구분기준을 제시하였다. 또한 유형화 작업으로 구분된 사례들로부터 공동마케팅 전략을 도출하고 이를 통해 시사점과 애로사항을 제시하였다.

IV. 연구개발결과

공동법인창업형은 자본기초 제휴를 기반으로 한 형태로, 외식 프랜차이즈와 산지와의 계약관계 또는 공동투자 등으로 강하게 연계되어 있으며 공급자의 생산을 위한 조달, 품질관리, 연구개발, 인력관리, 별도 법인설립 등 가장 포괄적으로 많은 자원을 공유하고 있다. 후방지원형은 외식 프랜차이즈가 공급자 또는 농가와 계약을 맺고 납품받는 경우를 뜻한다. 상세한 품질기준을 제시하고 재배과정에서 관리와 협력이 이루어져, 기업은 신선한 식재료를 산지로부터 조달받고 있다. 로컬푸드형은 외식 프랜차이즈가 산지 농축산인과

지역 특산물을 직거래하고 메뉴를 사전에 협의하여 구성함으로써 상생하는 모델이다. 별도로 품질관리를 할 필요가 없으며, 지역성을 갖는 농산물의 구색을 갖추어 메뉴를 구성하여 소비자에게 가치를 제공하고 있다. 전방통합형은 산지 농업인이 협동조합, 법인 등을 설립하여 전방의 홍보 및 마케팅, 판매 등의 가치사슬을 통합하는 유형이다.

V. 연구성과 및 성과활용 계획

연구결과를 활용하여 새롭게 개발된 CSV 측정지표를 통해 상생모델을 구축을 위한 정책개발이 가능하며, 이를 통해 수혜자와 사업관리자를 모두 고려한 효과적인 정책 사업이 개발될 수 있도록 건의한다.

활용계획으로는 프랜차이즈 기업의 유형별로 핵심역량과 자원을 적절히 공유하고 연계할 수 있는 공동마케팅 방안을 농식품 산업차원에서 활용이 가능하도록 정책을 수립하고, 새로운 상생모델의 확립 및 보급을 위한 홍보자료 개발한다. 기업과 생산자의 상생모델 및 공동마케팅 방안에 대한 교육 프로그램의 개발을 통해 CSV 프레임과 추구하는 가치를 확산한다. 사회적 수요 충족과 경제적 경영성과를 바탕으로 언론홍보 자료로 활용한다.

SUMMARY

I. Title: A Study of Co-Marketing Strategy on Local Farmers and Food-Franchise Industry

II. Purpose/Objective

Due to the negative public perspective on food-franchise industry, the need for a new win-win strategy to alleviate consumers' demand for fresh agricultural supply has arisen. This study seeks ways for Korean food-franchises to expand overseas using local farm products and to maintain sustainability of agricultural product based Korean food globalization strategy.

III. Content Range of the Research Development

The conduct of this study was based on the creation of a universally modified framework of CSV (Creating Shared Value), case study analyses using that framework, and different co-marketing strategies based on the result of the research. A new type of traditional CSV-based framework was conducted to adapt to the current Korean agricultural industry. Case analyses were conducted and established upon the framework composed of varying patterns with the elimination of clusters ('mutual firm foundation', 'backward support', 'local food', 'forward integration'). The final result of the study enabled observe varying co-marketing strategies, their many implications as well as limitations.

IV. Result of Research and Development

As for 'mutual firm foundation cluster', strong bond between food-franchise industry and local farmers' contractual relationship was observed. This pattern showed that the most actively-served suppliers needed quality assurance, research and development, and worker management. and on the creation of a separate incorporation.

'Backward support' is when food-franchise restaurants sign contracts with suppliers, such as farmers, to receive the necessary supplies.

Demanders may ask for a specific level of quality and cultivating method of a product. This way, restaurants are secured with continuous supplies.

'Local food cluster' is a pattern where food-franchise firms sign contracts with local farmers to be supplied with regional specialties, and create special dishes inspired by them. In this pattern, no special effort to control a supply's quality is needed. Moreover, menus based on regional specialties attract consumers with varying values.

Finally, 'forward integration cluster' is a pattern of producers themselves to establish a coordination cooperative or a firm to integrate forward value chain such as marketing, PR competencies and sales.

V. Outcome and Implication of the Study

As the result shows, two main judgements can be made. First, new policies can be developed using the universally modified framework of CSV. Second, many efficient beneficiaries and program manager considered policy projects may be conducted.

To be brief about the resource planning, a new co-marketing strategy policy that helps local farmers identify each food-franchise firm based on its pattern will be available in public. Additionally, establishment and dissemination of the new shared value model's promotional materials will be distributed. Through the establishment of educational programs between companies and shared value models as well as co-marketing strategies, expansion on CSV framework and values is highly expected. Lastly, various press related articles will be released on society-based demand satisfaction and economic business performance.

목 차

제1장 서 론	1
제1절 연구배경 및 목적	1
제2절 연구내용	5
제3절 연구의 추진절차	9
제4절 기대성과 및 활용방안	10
제2장 국내 외식 및 농업현황과 공동마케팅의 필요성	11
제1절 외식산업의 성장과 농업현황	11
제2절 외식 프랜차이즈의 해외진출 현황	25
제3절 외식 프랜차이즈의 식자재 구매 방식	32
제4절 상생 관점의 공동마케팅 정의 및 필요성	36
제3장 외식·산지의 공동마케팅을 통한 상생활동 프레임워크 제시	40
제1절 상생활동에 관한 기존 프레임워크	40
제2절 식품 및 외식기업의 상생활동 해외사례	59
제3절 공동마케팅 관점의 한국형 상생활동 분석프레임워크 개발	76
제4장 외식·산지의 공동마케팅을 통한 상생활동 사례분석	87
제5장 외식·산지의 공동마케팅 유형과 전략	137
제1절 외식·산지의 공동마케팅 유형	137
제2절 외식·산지의 공동마케팅 유형별 성과평가	140
제3절 외식·산지의 공동마케팅 유형별 7P 전략	153
제6장 결론 및 시사점	160
제1절 공동마케팅 유형별 수출활성화 방안 제언	160
제2절 공동마케팅 유형별 비즈니스모델 제언	163
제3절 공동마케팅 유형별 정책적 시사점	168
제4절 연구의 시사점 및 애로사항	169

CONTENTS

I Introduction.....	1
1. Research Background and Objective	1
2. Research Contents	5
3. Research Procedures	9
4. Expected Outcome and Utilization Planning	10
II Domestic Food Service and Agricultural Situation, and the Need of Co-Marketing.....	11
1. The Growth of Food Service and Agricultural Situation	11
2. Overseas Expansion of Food Service Enterprises	25
3. Food Material Purchasing	32
4. Co-Marketing of a Win-Win Perspective: its definition and necessity ..	36
III Win-Win Framework through Co-Marketing between Food Service and Farming.....	40
1. Existing Framework Regarding Win-Win Activities	40
2. Foreign Cases of Corporate Win-Win Activities	59
3. Win-Win Framework	76
IV Case Analysis.....	87
V Types and Strategies of Co-Marketing between Food Service and Farming....	137
1. Co-Marketing Types	137
2. Performance Evaluation by type	140
3. 7P Strategy by type	153
VI Conclusions and Implications	160
1. Export Promotion Scheme by the Types of Co-Marketing	160
2. Business Model by the Types of Co-Marketing	163
3. Policy Implications by the Types of Co-Marketing	168
4. Implications of Research	169

제1장 서론

제1절 연구배경 및 목적

1. 연구배경

□ 외식 프랜차이즈 기업의 다변화 및 새로운 전략 모색의 필요성

- 외식 프랜차이즈 기업의 성장과 업종 다양화
 - 2011년에 발표된 공정거래위원회 정보공개서에 의하면 지난 30년간 프랜차이즈 산업은 양적·질적으로 급속히 성장했고, 가맹본부는 총 2,784개, 그에 따른 가맹점 수는 31만개가 넘는 것으로 추산됨.
 - 이중 일반 외식업종이 58.6%로 가장 많으며, 유사 외식업종인 주류(4.2%), 패스트푸드(3.6%), 제빵(2.5%) 등을 감안했을 때 국내 프랜차이즈 산업의 70%는 외식 프랜차이즈 업체가 점유하고 있음.
- 외식 프랜차이즈의 비즈니스 모델에서의 효율적인 물류 및 표준화된 시스템의 중요성
 - 공동 상표권, 배타적 상권 보장, 표준화된 상품의 생산을 가능케 하는 비즈니스 모델을 갖추었기 때문에 프랜차이즈 형태가 외식산업의 성장에서 주요한 역할을 하였음.
 - 자본과 인력이 부족한 창업 희망자가 가맹점 창업을 통해 가맹본부의 지원을 받으므로써 실패 확률을 줄일 수 있고, 가맹본부는 자본과 인적자원을 기반으로 빠르게 성장할 수 있는 것이 특징임.
 - 프랜차이즈는 효율적인 식자재 구매 및 물류시스템을 갖추고 있으며 표준화된 메뉴를 가맹점에서 구현하도록 하는 교육 및 관리시스템을 갖추고 있음.
- 외식 프랜차이즈에 대한 부정적 인식으로 새로운 전략 모색의 필요성
 - 프랜차이즈 본부가 가맹 사업을 이어가는 평균 기간은 5.38년이며, 브랜드를 1년 이상 5년 미만으로 운영하는 경우가 절반수준(46.8%)으로 가장 많았음.
 - 대기업이 외식 프랜차이즈 사업에 진출하면서 브랜드의 대형화, 체인화 등 새로운 발전단계에 이르고 있으나 골목상권 잠식 등에 대한 우려의 목소리가 높아지고 있음.
 - 가맹점에게는 새로운 아이টে를 제공하고, 가맹본부의 브랜드 이미지 강화에 기여할 수 있는 새로운 전략의 모색이 필요함.

□ 수입산에 대한 불안감 확산으로 인한 국내산 식재료에 대한 관심 고조

- 외식 프랜차이즈에서 원가절감을 이유로 수입산 식재료 활용도 증가
 - 식품의약품안전청이 발표한 자료에 따르면, 국내 수입식품 규모는 10,357백만 달러(2010)로써 전년도 대비 22.8% 증가하였음.
 - 효율성을 간과할 수 없는 프랜차이즈 사업의 특성상, 국내산 식자재와 비교해 가격경쟁력에서 우위를 점하고 있는 외국산 식자재의 사용이 빈번하게 이루어지고 있음.
- 외식 프랜차이즈에서 국내산 식재료를 활용할 수 있는 방안을 마련해야 함.
 - 수입 식자재는 면밀한 제품검수 등의 통제가 힘든 실정이며, 소비자 측면에서 이러한 요인은 안전한 먹거리에 대한 문화 정착에 어려움을 초래함.
 - 따라서 안전한 먹거리 문화 정착을 위해 외식 프랜차이즈 기업이 국내산 식자재를 활용할 수 있는 방안을 마련해야 할 시점임.

□ 외식 프랜차이즈 기업과 식자재를 생산하는 산지 농축산인 상생모델 구축의 필요성

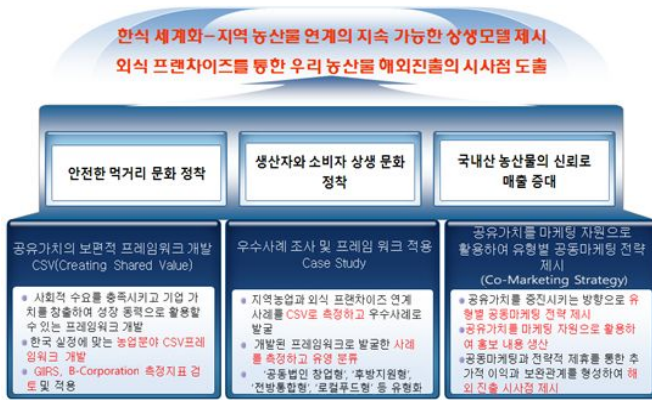
- 외식 프랜차이즈가 국내산 식재료를 조달하는 새로운 전략이 필요함.
 - 외식 프랜차이즈 기업이 수입 식재료를 사용하는 주요 요인은 가격이므로 가격 경쟁력에서 열위에 있는 국내산 식자재의 수요를 증가시키기 위해서는 최종 소비자를 유인하는 ‘Pull’ 전략 등이 필요함.
 - 삼성경제연구소가 발표한 보고서에 따르면, 최근 소비자는 사회 전체 이익에 관심이 높아 사회 이슈에 직접 참여할 뿐만 아니라, 기업에게도 사회적 역할을 요구하는 ‘소셜슈머(Socialsumer)’가 확산되고 있는 추세임.
- 국내산 식자재 구매조달을 통하여 기업의 사회적 책임을 높이고 마케팅을 통하여 부가가치를 높이는 새로운 공유가치 창출이 필요함.
 - 최근 소비자는 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, CSR) 및 공유가치 창출(Creating Shared Value, CSV)에 주목하고 있고, 구조성 명분이나 일시적인 봉사활동보다 사회 이슈를 구체적으로 해결해주고 함께하는 기업에 주목하고 있음.
 - CSR, CSV를 강조하는 최근 소비자 트렌드를 고려했을 때, 외식 프랜차이즈 기업과 농수축산물 생산자가 모두 성공할 수 있는 상생 시스템 구축이 필요함.

□ 사례연구를 통한 실효성 있는 모형과 정책적 함의 도출 필요성 증대

- 프랜차이즈 기업과 농수축산물 생산자간 상생방안을 제시하기 위해서는 현장에 즉시 적용 가능한 실효성 있는 자료의 활용이 필요함.
 - 국내·외 성공사례를 분석하고, 공신력 있는 기관의 통계자료 수집 및 관련 업계 전문가 등을 대상으로 한 심층 인터뷰를 통해 실효성 있는 비즈니스 모델의 수립이 가능함.
 - 사례연구를 통해 상생모형을 개발한다면, 국내 프랜차이즈 기업과 농수축산물 생산자의 신뢰 및 매출이 증대될 수 있고, 이를 기반으로 해외진출 전략을 모색할 수 있음.

2. 연구목적

- 본 연구는 <그림 1-1>과 같이 한식세계화-지역농산물 연계의 지속 가능한 상생모형을 제시함으로써 외식프랜차이즈를 통한 우리 농산물 해외진출의 시사점을 도출하는 것을 최종 목적으로 하고 있음.
- 이를 위해 공유가치의 보편적 프레임워크 개발, 우수사례 조사 및 프레임워크를 적용한 분석, 공유가치를 마케팅 자원으로 활용하여 유형별 공동마케팅 전략을 제시하는 연구 프로세스를 수행함.
- CSV(Creating Shared Value) 프레임워크로부터 국내 실정에 맞는 농업분야의 공유가치 프레임워크를 도출하며, 우수사례 조사는 개발된 프레임워크의 적용을 통해 ‘공동법인 창업형’, ‘후방지원형’, ‘전방통합형’, ‘로컬푸드형’ 등의 네 가지로 유형화하여 유의미한 구분기준을 제시하고자 함.
- 또한 유형화 작업으로 구분된 사례들로부터 공동마케팅 전략을 도출하고 이를 통해 시사점과 애로사항을 제시함.
- 이러한 연구들을 통해 안전한 먹거리 문화 정착, 생산자와 소비자 상생문화 정착, 국내산 농산물의 신뢰확보를 통한 매출증대를 위한 시사점 도출이 가능함.



<그림 1-1> 연구목적

3. 기존연구와의 차별성

- 상생모델로서 외식 프랜차이즈와 산지 농축산물 공동마케팅 사례의 유형을 제시함
 - 국내에서 전반적인 프랜차이즈에 대한 연구는 활발하게 이루지고 있으나 외식업체 프랜차이즈와 지역 농산물을 연계하여 발전하는 상생방안에 대한 연구들은 아직 미흡한 실정임.
 - 프랜차이즈 외식업체들의 우리 농산물 이용을 확대함으로써 농촌의 발전은 물론 지역 경제 발전에도 기여할 수 있는 성공 모델에 대한 사례 연구를 진행함.
 - 국내 외식 프랜차이즈 업체들의 식자재 구입에 대한 유형 분류를 다양한 사례를 통해 분석한 연구는 아직까지 진행되지 않았으며, 특히 성공사례를 통한 비즈니스 모델 개발을 통하여 기존과는 다른 새로운 연구결과를 도출함.
- 유형별 공동마케팅 전략을 개발하여 프랜차이즈의 해외진출 시사점으로 활용 가능함
 - 국외 연구의 경우 프랜차이즈와 해외시장 진출에 관한 많은 연구들이 있으며, 특히 성장과 프랜차이즈 성공요인과 실패요인에 대한 분석이 주를

이루고 있으나 국내 프랜차이즈에 관한 연구는 부족한 실정임.

- 외식 프랜차이즈 업체들과 국내진출 해외프랜차이즈 가맹점의 경영 성과 및 성공 요인에 대한 연구는 있으나 지역 농산물을 이용한 프랜차이즈 업체의 성공이 드문 실정임.
- 동종업체 뿐만 아니라 협력이 가능한 업체들이 경쟁이 아니라 연합을 통한 협력과 통합으로 시너지를 창출하고 시장 확보 및 물량조절, 자금력 등에 대한 안정성을 유지하는 등의 공동마케팅 방안을 유형별로 제시함.
- 한식 세계화 흐름에 부응할 수 있도록 공동마케팅을 통한 우리 농산물의 해외진출 전략을 제시함으로써 프랜차이즈 기업들의 해외시장 공략의 시사점이 될 수 있음.

제2절 연구내용

□ 생산자와 기업의 공동마케팅 방법으로 한국 실정에 활용 가능한 ‘CSV 프레임워크’ 개발

[표 1-1] 연구범위 및 연구내용

연구 범위	연구 내용
연구동향 및 해외사례 연구	<ul style="list-style-type: none"> • 공유가치창출(CSV) 활동 및 적용 기업에 대한 사례연구 • 공유가치창출(CSV)에 대한 문헌연구 • 활동형태에 따른 CSV 유형 구분과 CSV 성공요인 도출
측정지표 개발 및 적용	<ul style="list-style-type: none"> • CSV 프레임워크, GIIRS, B-Corporation 측정지표 조사 • 한국형 관련분야 측정지표 개발 • 식품기업과 농가들간의 계약재배에서의 CSV 적용 • 가치사슬 상·하방위 통합 시 CSV 적용



공유가치창출의 보편적 프레임워크 개발 및 적용

- 효율성을 간과할 수 없는 외식 프랜차이즈 사업의 특성상, 무조건적으로 국내산 식재료 사용을 촉구할 수는 없음. 외식 프랜차이즈 기업이 그들의 최종재화를 상품화하는 프로세스에 자발적으로 국내산 식재료를 사용할 수 있는 유인이 필요함.

- 최근 이슈가 되고 있는 CSR(Corporate Social Responsibility)에서 더욱 진화하고 발전된 개념인 CSV(Creating Shared Value)는 기업의 '자발적 사회적 활동'을 촉진할 수 있는 비즈니스 모델이며, 현재 다양한 기업에서 CSV를 자사의 핵심전략으로 실현하려는 시도가 늘어나고 있음.
- CSV는 외식 프랜차이즈 기업과 농수축산물 생산자가 함께 자원을 공유하고 교환하여 비즈니스적 가치를 창출함과 동시에 사회적 가치를 창출하는 공동마케팅의 이론적 근거가 됨.
- 예를 들어 CSV활동을 통해 외식 프랜차이즈 기업은 계약재배, 품질관리 등을 통해 생산자와 지속적인 관계를 맺어 구매경쟁력을 확보할 수 있게 되고, 산지에서는 생산자의 안정적인 소득과 경영개선을 촉진할 수 있어 기업과 생산자 공동의 마케팅 성과를 달성할 수 있음.
- 공유가치 창출(CSV)을 통해 외식 프랜차이즈 기업과 생산자 간의 단순한 구매 관계를 벗어나 두 주체간의 자원을 공유하는 관계를 조형함으로써 공동마케팅의 성과를 공유가치의 창출 관점에서 바라보고 이에 대한 프레임워크를 개발하고 적용코자 함.

□ **상생활동 사례 선정 및 인터뷰를 통한 유형화**

[표 1-2] 연구범위 및 연구내용

연구 범위	연구 내용
국내 우수사례의 발굴	<ul style="list-style-type: none"> • 공유가치창출(CSV) 활동을 하는 우수사례 발굴 • 외식 프랜차이즈-산지 농축산인 공동마케팅으로 시너지 효과를 창출한 우수사례를 발굴
국내 우수사례의 유형화	<ul style="list-style-type: none"> • SPC-평창영농조합/우리밀빵, 유기농 막걸리 전문점 월향, 세븐스프링스, 행복한 농부 정직한 가게 등 국내 사례 조사 및 유형화 • 전후방통합형, 사회환원형, 로컬푸드형, 자원공유형 등으로 유형화



외식 프랜차이즈-산지 농축산인 공동마케팅의 우수사례 유형화

- 우수사례 발굴 및 유형화는 사전리서치, 현장조사, 심층분석, 유형화의 단계를 거침
- 사전리서치 단계에서는 기존 선행연구를 통해 우수사례의 발굴하여 규

모, 파트너십 구축사례 등을 분류하여 분석요인을 항목별로 카테고리화 하고 서지자료를 기반으로 한 지표 및 시사점 발괄에 초점을 둠.

- 이론적 유연성 유지/선입견 배제
- 사례간 외적 다양성 확보
- 예상되는 시사점에 대한 외부 적합성(external validity)을 고려하여 사례 선택
- 이론적으로 유용한 사례 선택 (연구의 혁신성, 실용성을 고려. 비슷한 사례 연구에 대한 확장 및 검증)
 - 현장조사 단계에서는 사전리서치에서 발굴한 사례 현장을 방문하여 개괄적 현황분석, 공유가치의 종류, 공유가치 창출 성과 등 협력성과에 영향을 미치는 요인들을 검토하는 동시에 협력 사례가 성장해온 역사를 점검함으로써 시계열적 분석을 병행함.
- 각종 증거와 발견 사항에 대하여 다양한 시각으로 분석하여 해석의 견고함과 풍부함을 유지(Triangulation)하며 시너지 창출에 노력
- 다양한 해석을 장려하되 이론적/논리적 근거를 강력하게 유지
- 속도감 있는 분석을 병행하여 결과에 따라 데이터 수집 방식을 변화시킴
- 연구자들로 하여금 사례로부터 발견되는 패턴과 테마에 주목하게 하며, 사례별 특성을 파악하게 함.
 - 심층 분석 단계에서는 독립적이고 평면적인 개별사례들을 동일한 CSV 분석 프레임워크를 통해 재분석함으로써 국내 외식 프랜차이즈와 산지 농축산인 협력의 효율적 운영을 위해 보유하고 있는 자원과 핵심역량을 진단함.
- 데이터에 대한 이해도를 극대화 하며, 예비적 시사점/이론화 추구
- 다양한 시각으로 분석을 하여 선입견이나 초기 분석에 매몰되는 것을 방지
- 주요 개념이나 새로운 개념에 대한 날카로운 정의, 외적 정합성 추구, 측정성(Measurability) 향상
 - 유형화 단계에서는 CSV에서 핵심가치, 추진방식, 협력체계 등을 기준으로 사례를 유형화하며 각 유형별 상생모델 제시의 기반을 구축함.
- 기존 연구를 이용 내적 적합성(Internal Validity) 극대화, 이론 향상, 시사점 풍부화, 각종 새로운 개념의 정교화
- 새롭게 정립된 유형에 대한 일반화 추구

- 유형들의 비즈니스 모델 분석
 - 우수사례 연구를 통해 무슨 공유가치를 누구에게 전달하면서 어떻게 수익을 내고 있는지 비즈니스 모델을 유형별로 제공함.

□ 유형별 핵심자원 및 역량 분석을 통한 ‘공동마케팅’ 전략 수립

[표 1-3] 연구범위 및 연구내용

연구 범위	연구 내용
유형별 핵심자원 및 역량분석	<ul style="list-style-type: none"> • 유형별 핵심자원 및 역량 분석 • 기업이 얼마나 양질의 자원과 역량을 가지고 있는지 평가
공동마케팅 전략 수립	<ul style="list-style-type: none"> • 제휴 방식으로 생산과 유통이 만나 서로 추가적인 이득을 위해 보완적인 관계를 형성하는 공동마케팅 전략을 제시 • 마케팅 자원으로 활용할 수 있는 CSV가이드 작성 • 외식 프랜차이즈와 우리 농산물의 해외진출 시사점 제시

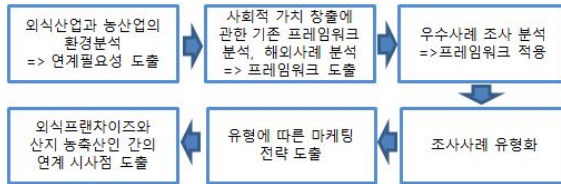


유형별 핵심자원 및 역량분석을 통한 공동마케팅 전략 수립

- 내부 강점을 분석하기 위해 재무적 자원, 유형의 자원, 역량 등 자원을 구분할 수 있음.
 - 재무적 자원 : 관계를 구축하고 운영하기 위한 금전적 자원이 있는가?
 - 유형의 자원 : 공동으로 활용 가능한 기술공장, 설비, 지역적 입지, 접근성 등 물리적 자원이 있는가?
 - 인적자원 및 조직역량 : 관계를 구축하고 운영하기 위한 인적자원과 조직구조가 갖추어져 있는가?
- 공동마케팅의 유형은 마케팅에 사용할 제품/서비스 종류가 상호 같은지 다른지의 여부에 따라, ‘이종간-공동마케팅’과 ‘동종 간-공동마케팅’으로 분류됨. 또한 ‘제품명을 똑같이 사용하는 방식(Joint Marketing)’과 ‘제품명을 서로 다르게 사용하는 방식(Parallel Marketing)’ 등으로 전략을 수립할 수 있음.
- 홍보용으로 활용할 수 있는 외식프랜차이즈 및 생산자용 CSV가이드 샘플 작성.
 - 스타벅스의 CSR 가이드를 벤치마킹하여 CSV 가이드 내용 작성, CSV의 목표와 내용을 설명하고 해당 메뉴가 공유가치를 실현하고 있음을 홍보물로 활용할 수 있도록 내용 작성함.

제3절 연구의 추진절차

□ 주요업무별 연구순서



<그림 1-2> 연구순서

- 세부과제를 수행하기 위한 주요업무별 순서는 <그림 1-2>과 같음.
- 경영업체 사례조사를 위한 일환으로, 문헌연구를 통해 CSV 관점에서 분석 가능한 측정지표를 개발하고, 측정 가능한 외식 프랜차이즈 및 식자재 생산업체를 선정함.
- 선정된 경영업체의 CSV의 성과를 측정하기 위해 심층 인터뷰를 실시하고, 인터뷰 결과를 바탕으로 경영업체를 각 특징별로 유형화함.
- 상기 수행된 과정으로 도출된 자료를 면밀히 검토한 후, 외식 프랜차이즈 기업의 국내산 농수축산물 사용을 확대하고, 공동마케팅을 통해 상호 상생할 수 있는 모델 개발.

□ 산학 연구협력체계 구축

- 연구책임자의 주관 하에 연구를 수행하되 주요 프랜차이즈 기업의 대표 또는 담당자를 자문위원으로 위촉하여 연구와 현장 활용가능성을 동시에 만족시킬 수 있는 실천 중심적 연구개발을 추진.
 - 연구자(CSV 프레임워크 개발, 공동 마케팅 전략 제시), 마케팅 전문가(홍보용 CSV가이드 개발 자문), 외식프랜차이즈-생산자 유형별(CSV 프레임워크 적용 및 검토, 사례 유형화)

□ 상시적 브레인스토밍을 통한 연구

- 책임연구원의 주관 하에 연구에 참여하는 각 유형별 사례조사연구팀의 상시 브레인스토밍을 통해 사례조사의 연구방법과 효과적 분석틀을 개발하고 이에 대한 상시적 보완을 통해 최종 도출되는 연구결과의 현장 활용성 확대.

제4절 기대성과 및 활용방안

□ 기대성과

- 프랜차이즈-산지 농수축산인 관계의 유형을 구분함으로써 지원정책사업의 보완 및 개발로 더 나은 정책사업진단의 틀을 제공.
- 새롭게 개발된 CSV측정지표를 통해 상생모델의 구축을 위한 정책개발이 가능하며, 이를 통해 수혜자와 사업관리자를 모두 고려한 효과적인 정책사업이 개발될 수 있도록 건의.
- 프랜차이즈 기업이 유형별로 핵심역량과 자원을 적절히 공유하고 연계할 수 있는 공동마케팅 방안을 농식품 산업차원에서 활용이 가능하도록 정책 수립.

□ 활용방안

- 현장 중심의 맞춤형 컨설팅에 활용할 수 있는 전략수립 틀 제공.
- 새로운 상생모델의 확립 및 보급을 위한 홍보자료 개발.
- 기업과 생산자의 상생모델 및 공동마케팅 방안에 대한 교육 프로그램의 개발을 통해 CSV 프레임과 추구하는 가치를 확산.
- 사회적 수요 충족과 경제적 경영성과를 바탕으로 언론홍보 자료로 활용.
- 프랜차이즈-산지 농축산인 관계 구축의 장기적 효과(경제적 효과 및 지속효과 등)를 관측하기 위한 지속적 모니터링 과정을 이어갈 수 있도록 외식기업 및 생산자 공동연구진을 지속적으로 운영.
- 상생모델 확산을 위해 새로운 연구 성과들이 농업경영에 도움을 주고 이끌어가는 원동력이 될 수 있도록 우수사례를 중심으로 대학, 농가, 기업의 연구 컨소시엄 구축 및 운영.

제2장 국내 외식 및 농업현황과 공동마케팅의 필요성

- 최근 외식산업이 빠르게 성장하고 있는 반면 농업은 FTA 등으로 해외 농산물과 치열한 경쟁에 놓여 있음.
- 소비자들은 건강하고 안전한 먹거리에 대한 관심이 높아졌고 국내산 식재료에 대하여 높은 신뢰를 보이고 있으나 식재료 공급망은 복잡하고 농산물 가격 불안정으로 프랜차이즈 경영에 장애요인이 되고 있음.
- 이에 외식업과 농업의 연계를 구축하여 안정적인 직거래나 공동구매 혹은 사이버거래에 기반을 둔 우수 식재료 공급망이 구축되면 국내외 외식산업 경쟁력을 강화할 수 있음.
- 우수식재료 생산 및 공급체계는 외식산업과 농촌이 상생할 수 있는 기반이 될 수 있고, 산지 및 소비지간의 직거래 등 공동마케팅을 통하여 경쟁력 강화 및 농가 소득 증대가 가능할 것임.
- 또한 우리 식재료 수출 공급 체계 구축은 한식세계화와 농식품 수출 연계를 가능하게 하여 한국 식재료의 글로벌화 및 농가소득 시너지 효과를 기대 할 수 있음.

제1절 외식산업의 성장과 농업 현황

1. 외식산업의 성장

□ 외식산업의 정의

- 외식산업은 학자마다 다양한 정의를 내리고 있는데 일반적으로 외식산업은 가정 밖에서 불특정 다수를 대상으로 이루어지는 상업적인 식생활 전체를 의미하는 서비스 산업적 성격이 강한 복합 산업임.¹⁾
 - 음식제공뿐만 아니라 서비스, 분위기, 고객 가치를 모두 포함하는 산업으로 의미가 확대됨. 외식산업은 식품 제조 및 제공을 포함함. 소매업과 서비스업의 성격을 지니며 특히 최근 들어 관광, 레저, 문화·예술 등과 같은 타 산업과의 연관성이 높아지는 종합적인 성격을 보임.

1) 국어사전(이희승)에 의하면 일상적으로 외식이라는 용어는 “자기 집이 아닌 밖에서 행하는 식사행위의 총칭”으로 개념 정리 하고 있고 외식산업관련 영자표기는 차이가 있으나 보편적으로 “eating out”, 내식은 “eating in”, 외식산업은 “food service business”, “food service industry”, “dining out industry”로 표기하고 있음.

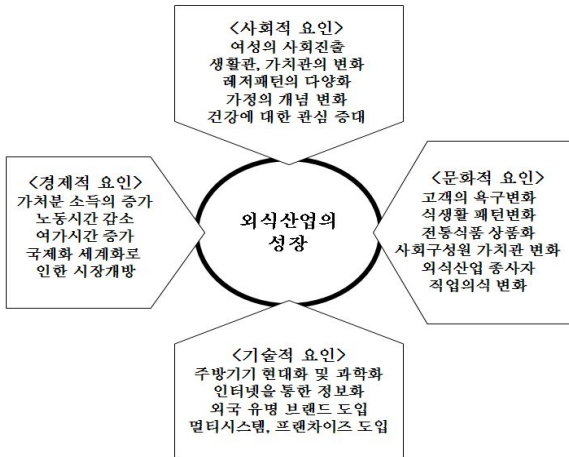
- 오늘날 외식산업은 양적 질적으로 많은 변화를 보이고 있음. 기존의 표준산업분류표로 외식산업의 범위를 설명하기에 부족하며 이에 외식산업의 범위 확대가 시급함²⁾
- 외식산업의 분류 기준은 한국표준산업 분류, 식품위생법상 분류, 그리고 관광진흥법상 분류에 따라 다르게 정의되고 있음. 통일된 산업 범위와 분류가 필요한 실정임.

○ 외식산업의 특성

- 외식산업은 생산부문과 서비스부문의 인적 의존성에 따른 노동집약적인 특성을 띠며 1인당 매출액이 기술자본 집약적인 산업에 비해 낮음.
- 외식산업의 또 다른 특징은 다품종 소량 판매로, 한두 가지의 전문 음식점을 제외하고는 대부분 여러 종류의 음식을 주문하여 그때그때 판매하는 형식임.
- 일정 유통경로에 따른 상품 판매와는 달리 외식산업은 몇몇 배달이 가능한 상품을 제외하고는 대부분 상품의 구매를 위해 고객이 직접 방문하여 소비함.

□ 외식산업의 성장 배경

- 아래의 <그림 2-1>에 나타난 것처럼 외식산업은 사회·문화 및 경제적인 요인과 과학·기술적인 발전을 통해서 성장을 이뤘음.
- 사회적, 경제적, 문화적, 기술적 요인은 외식산업 성장에 단일한 요소로 작용한 것이 아니라 서로 복합적인 영향을 주고받으며 외식산업의 성장의 배경이 됨.

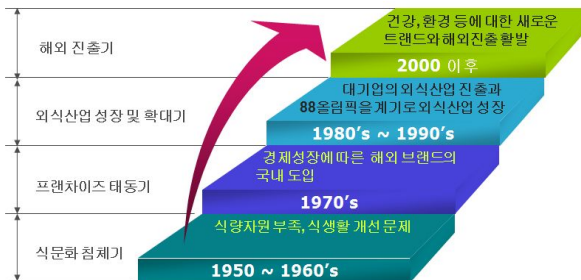


<그림 2-1> 외식산업의 성장배경

2) 김광지 외, 2007, 외식산업의 범위

- 사회적 요인
 - 여성의 사회적 진출과 더불어 1인 가구 수, 맞벌이 부부의 증가 추세에 있음.
 - 외식 빈도수의 증대 및 가공 조리 식품의 구매량 증가
 - 간편식에 대한 선호가 커짐에 따라 택배음식이 증가하였으며, 대량생산 및 대량 판매가 발달하게 됨.
- 경제적 요인
 - 세계화, 도시화로 인한 시장개방은 외국 레스토랑의 국내진출을 촉진하여 외식 산업의 성장의 견인역할을 함.
 - 소득증가와 식생활패턴의 변화는 에스닉 푸드(Ethnic Food-고유한 민족음식) 라는 새로운 트렌드를 낳음.
- 문화적 요인
 - 식생활에 대한 가치관 변화와 외식사업에 대한 인식이 외식산업 성장에 영향을 주었음을 알 수 있음.
 - 식생활 패턴의 변화는 간편식에 대한 고객의 욕구를 증대시켰으며 이는 패스트 푸드 업계의 성장을 가져옴.
- 기술적 요인
 - 해외 유명 브랜드의 도입과 기술제휴는 외식산업은 급속한 성장을 도움.
 - 식품가공기술, 식품 냉동기술 등의 발전으로 다양한 외식업을, 특히, 고도의 포장물질의 발명은 중식과 한식 메뉴의 테이크아웃점을 탄생시킴(이정실, 2002).
 - 대기업의 외식시장 참여는 매뉴얼 시스템의 도입을 가져와 외식사업의 기술적 발전을 도왔으며 이는 외식산업 확장에 큰 역할을 함.

□ 외식산업의 성장과정



<그림 2-2> 한국 외식산업의 발전 과정

- 외식산업은 내식 위주에서 식생활 외식산업으로 발전함. 위 <그림 2-2>은 연도별 한국 외식산업 발전 과정을 보여주고 있음.
- 식문화의 침체기: 식료자체가 부족한 시기, 전통 음식점 중심
 - 1950년대 이후는 식량자원 부족으로 식생활 및 식습관의 가내주도형이 이루어짐. 특히 미국 원조 밀가루 위주의 내식 생활이 주로 이루어지며 식생활 개선문제가 대두함.
 - 1960년대에는 영세성 요식업이 확산됨.
- 외식산업의 태동기: 산업 성장에 따른 경제발전과 해외 브랜드 도입
 - 1970년대 분식 및 대중음식점들이 출현, 특히 경제 개발 계획 성공에 따른 식생활 개선과 국민소득의 증가에 따른 외식업의 저변 확대
 - 1970년대 해외 브랜드 도입과 프랜차이즈의 태동, 1975년 립스상사의 립스치킨이 국내 프랜차이즈의 시작을 열었으며 1979년 9월 커피전문점 난다랑, 10월 롯데리아 1호점이 명동점 개설³⁾
- 외식산업의 성장기: 대기업의 외식산업 진출과 프랜차이즈 활성화
 - 1988년 서울올림픽은 외식산업의 성장의 계기가 됨. 1989년은 전년도 대비 39.3%의 높은 성장률을 보였음. 프랜차이즈 사업모델의 국내 첫선과 기업형 프랜차이즈가 등장을 하였음. 피자헛(85년 이태원점), 베스킨라빈스(85년 명동점), 맥도날드(88년 압구정점), 또한 1986년 파리바게트가 기업형 프랜차이즈로 개점하였음.
- 외식산업의 확대기
 - 1990년대 초반 해외 브랜드 도입이 가속화 되고 프랜차이즈 사업의 확대가 일어남. 국내 프랜차이즈들이 기반을 구축하는 시기였으며, 특히 피자 분야가 패밀리 레스토랑과 함께 높은 성장을 이룸.
 - 1990년대 후반은 IMF를 거치면서 외식산업의 위기를 맞이함. 이 시기에 성장한 업종은 외식프랜차이즈 업계와 단체급식업. 또한 스타벅스와 같은 에스프레소 커피 전문점이 성장함.
- 외식산업의 해외 진출 : 한류를 타고 한식세계화의 바람
 - 2000년대는 한국 고유의 음식이 재등장하고 해외 진출기를 맞음. 프랜차이즈 사업이 외식업 외 숙박, 주유소, 교육, 편의점 등 다양한 영역으로 확장되었으며 세계적 규모로 성장한 국내 프랜차이즈 기업 다수 등장하는 추세. HMR(Home Meal Replacement), 기능성 식품, 건강지향, 에스프레소 커피 등 다양한 식품군이 발전함.

3) 일반적으로, 1979년 롯데그룹이 일본기업과 합작으로 롯데리아 체인점을 개설한 것을 식당에서 외식산업으로 전환하게 된 계기라고 봄.

- 또한 건강에 대한 관심과 환경, 로컬푸드, 슬로푸드 등의 확산이 시작되면서 건강전문점 등이 출현하는 등 다양한 변화가 있었음. 특히 세계화의 진전으로 국내 외식산업의 해외진출이 활발하게 나타남.

□ 외식산업 성장 규모

- 외식산업의 발전은 연관 산업의 발전을 가져오면서 성장하였음.
- 외식업은 2000년 이후 꾸준히 증가 하는 경향을 보였으나 외환위기였던 1998년 이후 처음으로 2010년에 성장률이 조금 저조하였음<그림 2-3>.
- 2010년 매출의 감소에도 불구하고 사업체 수는 6천 개가 증가하여 ‘알맹이 없는 성장’을 함. 이는 매출 압박과 경영악화 같은 상황을 맞이한 중소기업의 문제와 식품제조업과 외식산업의 양극화 문제를 야기함.
- 한국의식정보 식품외식경제에 실린 기사를 보면, 이러한 외식산업의 위축 요인으로 식재료 가격 상승, 먹거리 불안 가중, 소비자물가 고공행진 등을 언급하면서 불황 속에서도 저렴한 가격을 앞세운 서민형 아이টে를 선보인 외식 브랜드의 반응이 비교적 좋았다고 함.4)



<그림 2-3> 국내 식품산업 추이(2001-2010년)

자료 : 2011년 식품산업 주요지표

- 2005년도에 비해 5년이 지난 2010년도에 식품, 외식산업의 시장 규모가 2배 가까이 성장함. [표 2-1]에서 알 수 있듯이 음식료품 제조업과 식품 유통과 함께 외식업의 성장이 있었음.

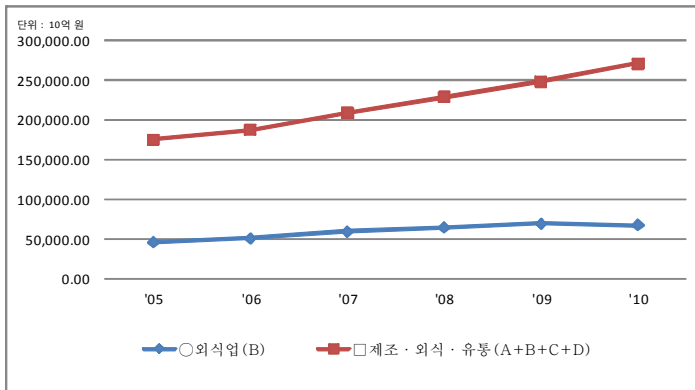
4) 출처: 식품외식경제, 2012/01/19

[표 2-1] 연도별 식품·외식산업 성장규모⁵⁾

(단위 : 10억 원)

구분	'05	'06	'07	'08	'09	'10
□제조·외식(A+B)	85,311.20	90,690.10	101,779.60	112,031.40	122,163.80	124,686.30
○음식료품제조업(A)	39,058.70	39,797.80	42,414.20	47,319.50	52,598.60	57,120.50
○외식업(B)	46,252.50	50,892.30	59,365.40	64,711.90	69,565.20	67,565.80
□식품유통(C+D)	90,214.30	97,169.70	107,744.10	117,414.50	126,629.00	146,690.40
○음식료품도매업(C)	47,556.40	52,023.80	58,612.40	64,748.40	69,865.20	85,386.90
○음식료품소매업(D)	42,657.90	45,145.90	49,131.70	52,666.10	56,763.80	61,303.50
□제조·외식·유통(A+B+C+D)	175,525.50	187,859.80	209,523.70	229,445.90	248,792.80	271,376.70
□농림어업	41,322.20	41,675.20	41,589.10	46,007.60	49,919.30	50,949

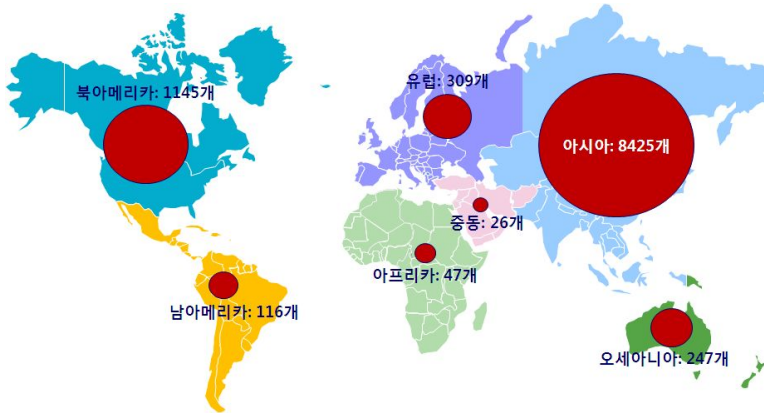
- 외식산업은 아래의 <그림 2-4>에서 보는 바와 같이 2005년도부터 꾸준히 증가 추세였으나 최근 성장이 감소하는 추세로 돌아섬.



<그림 2-4> 국내 식품 및 외식 산업의 성장 규모

- 건강한 먹을거리에 대한 관심이 높아지면서 외식보다는 건강한 가정식에 대한 지향이 되살아나게 됨. 이에 외식산업에도 건강과 환경을 반영하는 분위기가 조성 됨.

5) 2011년 식품산업 주요지표(농림수산식품부와 한국농수산유통공사) 참고
출처: <http://www.foodnews.co.kr/news/articleView.html?idxn=40352>, 2013.03.04

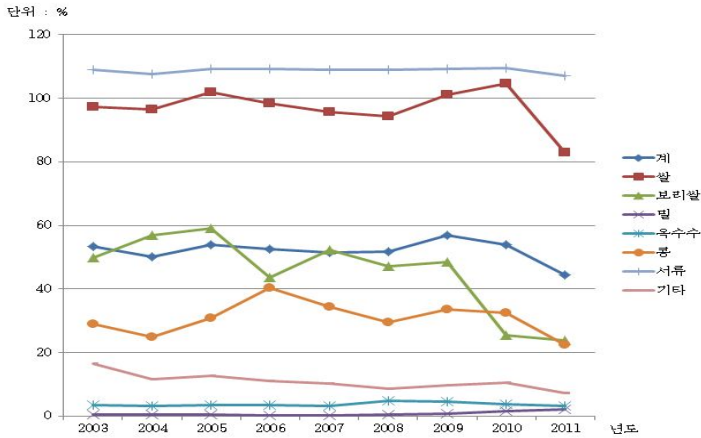


<그림 2-6> 한식당의 해외진출 현황

2. 국내 농업 환경 변화

□ 일반 현황

- 자유무역협정(Free Trade Agreement: FTA) 확대에 의한 수입 농산물의 급격한 성장확대와 경기침체로 인한 민간 소비 위축
 - 국가 간 FTA추진에 따라 농수산물 시장 개방이 가속화되어 소비자의 선택 폭은 다양해짐. 이와 더불어 수입농산물이 국내 농수산물을 대체하는 현상이 심화되고 있어 국내 농수산업의 생산과 유통 분야의 경쟁력 제고가 필요해짐.
- 기후변화에 따른 이상기후와 식량 안보 문제
 - 농업의 자연 의존적 특성상 최근 기록적인 기상이변에 따른 농산물 생산 감소가 나타남. 이에 수급 및 가격부분에서 불안이 증가함.
 - 에너지 자원과 더불어 식량안보 문제 등장, 원료농산물 생산 및 공급 체계의 개선이 필요한 시점
- 농축산물 생산 및 자급률 저하
 - 한국의 곡물자급률은 경제협력개발기구(OECD) 34개국 중 가장 낮은 수준
 - 다음 <그림 2-7>에서 보이는 바와 같이 2011년 식량자급률은 사상 최저 수준인 44.5, 쌀을 제외한 대부분의 농업 생산물의 자급률이 저조함. 곡물자급률은 22.6%까지 떨어졌으며 100%를 웃돌던 쌀 자급률도 83%까지 떨어짐.
 - 2012년에는 배추·무·양파 등 주요 채소류 재배면적이 줄고 작황도 저조해 생산량의 급격한 감소를 보임7).



<그림 2-7> 농축산물 생산 및 자급률 추이

출처 : 농림수산물부 식량정책과

* 양곡년도(전년 11월~당년 10월) 기준

* 보리쌀은 맥주보리, 맥아수입량 포함

- 쌀은 2001년 이후 재배면적 감소, 품질 고급화 등의 영향으로 생산량 감소 추세를 보임. (2012년 4,224천 톤)
- 채소류는 2010년 8,381천 톤으로 토마토·오이 등 시설채소는 증가한 반면 무·배추는 감소 추세에 있음. 과실은 1998년 이후 240~250만 톤 수준을 유지하고 있으며, 2010년은 기상여건 악화로 전년대비 생산량이 감소(2,489천 톤)함.
- 축산육류(쇠고기, 돼지고기, 닭고기)의 자급률은 1998년 89.2%에서 꾸준히 감소하여 2003년 70.8%까지 하락함. 2004년 축산육류의 자급률이 79.3%까지 급상승하였으나 2003년 말 발생한 미국·캐나다 등지의 광우병 발생의 여파로 이후 쇠고기 수입물량이 급감하는 영향으로 하락세를 보이고 있음(2010년 77.6%)
- 원산지 표시 강화
 - 국내산 신선농산물은 이력추적과 원산지표시 등으로 인해 수입산과 차별화가 가능해질. 먹거리 안전에 대한 소비자의 인식이 높아지면서 국내산 선호
 - 마트나 일반 슈퍼에서부터 식당까지 활발하게 적용되는 추세를 보임.

7) 농민신문, 203-01-01, 2013-03-11 검색,

http://www.nongmin.com/article/ar_detail.htm?ar_id=211666&subMenu=articletotal

○ 농가판매 가격의 변화

- 2012년 농산물 전체의 농가판매 가격지수⁸⁾는 123.4%로, 전년대비 2.7% 증가하였음.
- 2013년의 경우 농산물 전체의 농가판매 가격지수는 특별한 기상이변이 없을 경우 공급량이 증가할 것으로 예상되어 하락할 것으로 예상됨. 세롭고 안정적인 판로의 확보가 필요 할 것으로 보임.

○ 유통 환경의 변화

- 유통 채널이 소비지를 중심으로 다양해졌으며, 특히 대형마트 등을 중심으로 변화하면서, 소비자 유통채널의 기업화와 대형화가 가속됨. 최근 대기업 계열의 식자재 유통 업체들은 대규모 투자 진행
- 기업형 식자재유통 업체들은 급식, 외식 업체나 대형 마트 등에 식자재 공급, HRM(Home Meal Replacement) 뿐만 아니라 외식 매장을 운영하는 등 사업 영역을 구상하고 있음.
- 또한, 전체 농식품 시장 중 대형마트를 통한 시장 점유율은 2009년까지 가파르게 성장하여, 2012년 기준 약 22.7%를 차지함.⁹⁾
- 농식품 공급 채널 또한 기존의 도매시장, 영세상인 중심에서 유통환경의 변화에 따라 규모화가 진행
- 생산자 직거래는 유통비용 절감 등의 효과가 있음에도 불구하고 개별 생산자 규모의 한계로 부진한 편임.

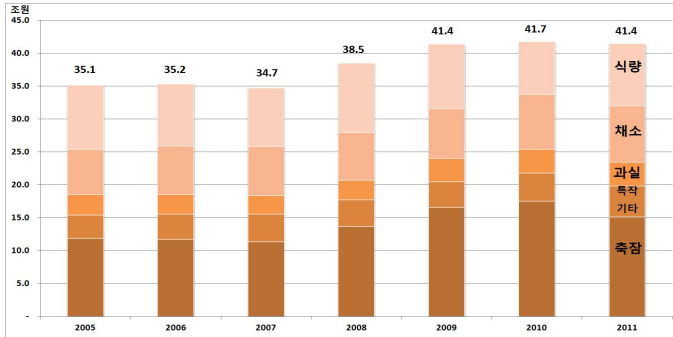
□ 농업생산 동향

○ 품목별 생산액 변화

- <그림 2-8>을 보면 농업총생산액은 2000년 이후 성장이 정체되는 추세지만, 축산 품목의 증산에 영향을 받아 2007년부터 2010년까지는 증가 추세를 보임.
- 그러나 2011년 구제역의 영향으로 축산 품목의 감소에 따라 전체적인 생산액은 다시 감소함.

8) 농가들이 농산물을 판매해서 얻는 소득, 농촌에서 주로 필요로 하는 품목의 가격변화를 조사하기 위해 작성되는 특수한 목적의 물가지수. 지수는 농업 중앙회에서 작성하여 발표하고 있으며, 곡물, 청과물, 축산물, 특용작물, 화훼 등의 품목이 해당된다.

9) 농업전망 2013/농식품 구매패턴 변화 트렌드, 제 15장/ 이충모 외



<그림 2-8> 농업 생산액 추이

자료: 2013년 농업 및 농가경제 동향과 전망, 한국농촌경제연구원, 김병률 외/ 농림수산식품부, [농림수산물 주요통계 2012]에서 축산업에 양잠업을 합친 축잡업으로 발표

- 농업 생산 품목의 집중과 농업 경영의 전문화 경향
 - 아래 [표 2-2]에서 보는 바와 같이 2000년에서 2011년까지의 상위 1, 2, 3위 항목은 변동 없이 미곡과 돼지, 한육우 순의 생산을 보임.
 - 2000년 이후 상위 5개의 품목이 전체에서 차지하는 비중이 모두 전체 생산량의 50%를 넘을 정도로 생산 품목의 집중과 차지하는 비율이 매우 큼.
 - 2011년의 경우 상위 5품목 미곡, 돼지, 한육우, 닭, 우유가 전체 농업생산액의 47.0%를 차지해 농업경영의 전문화가 이루어졌음을 엿볼 수 있음.

[표 2-2] 농업생산액 상위 10개 품목 변화

(단위: 억 원, %)

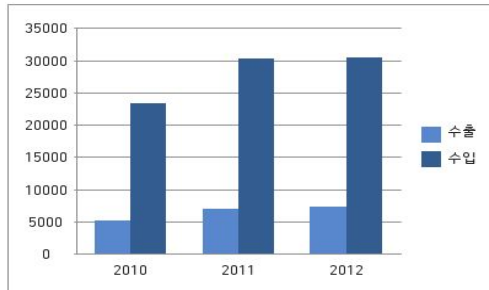
순위	2000		2005		2010		2011	
	품목	생산액	품목	생산액	품목	생산액	품목	생산액
전체		319,678		350,889		416,774		413,582
1	미곡	105,046	미곡	85,368	미곡	67,874	미곡	80,088
2	돼지	23,720	돼지	37,586	돼지	53,227	돼지	45,446
3	한육우	18,788	한육우	31,479	한우	48,633	한육우	30,527
4	우유	13,517	우유	15,513	닭	21,460	닭	21,860
5	고추	10,439	닭	11,132	우유	16,934	우유	16,517
누계		171,510		181,077		208,128		194,438

자료: 농림수산물부, [농림수산물 주요통계 2012]

□ 농업 수출입 동향

○ 수출입 동향

- 농림수산물 수출 동향을 보면 2012년 1-11월 동안 73.3억 달러로, 전년 동기대비 5.7% 증가했고, 세부 품목별로 보면 농산물 수출액은 2012년에 2011년에 비해 화훼류와 인삼 등의 수출이 줄어 2.0% 감소함.



<그림 2-9> 농림수산물 2010~2012 수출입 동향

- <그림 2-9>의 농림수산물 수출입 동향을 보면 수입량이 수출량보다 약 4배 정도 높으며 수입량도 전년대비 증가율은 낮지만 꾸준히 증가하고 있음을 보임.
- 그 외 축산물은 돼지고기와 닭고기 등의 수출이 늘면서 전년대비 126.4% 증가하였고 임산물의 경우도 73.2% 증가, 수산물은 4.7% 증가함.

[표 2-3] 품목별 수출·수입 동향

(단위: 백만 달러)

연도	2010		2011		2012	
	수출	수입	수출	수입	수출	수입
전 체	5,212	23,260	6,937	30,270	7,332	30,497
농산물	3,269	12,603	4,452	16,764	4,364	17,003
축산물	127	2,799	158	4,631	358	4,355
임산물	197	4,776	252	5,088	437	5,540
수산물	1,619	3,081	2,075	3,787	2,172	3,600

자료: 농수산물 유통공사, 1-11월 누적집계 결과 비교, 2013년 농업 및 농가경제 동향과 전망 1장, 한국농촌경제연구원, 김병률 외

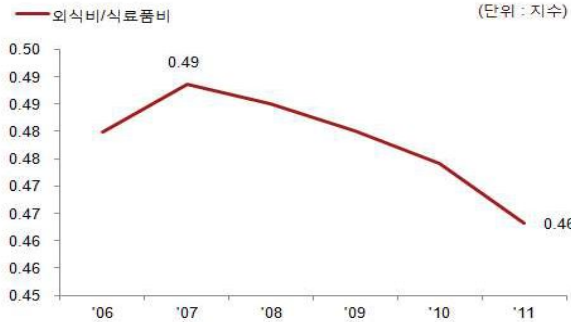
- [표 2-3] 품목별 수출·수입 동향을 보면 농산물, 임산물 외에 축산물, 수산물의 경우 전년대비 수입 비중이 감소하였음을 알 수 있음.

- 농산물의 경우 전년대비 수출 증가율이 2% 감소함을 감안할 때 식량자급률에 대한 문제의식이 제기됨.
- 식자재 수입의 증가와 국내산 식자재 사용에 대한 소비자 선호
 - 식품가공의 원료로 사용되는 농산물 가운데 수입산의 비중은 1990년 16%에서 2003년 32%로 확대됨. 국내 수입식품 규모는 10,357백만 달러(2010)로써 전년도(2009)대비 22.8% 증가하였음.
 - 국내 소비자에 있어 식재료의 원산지는 ‘브랜드’, ‘맛(신선도)’ 다음으로 구매 의 사결정을 좌우하는 중요한 요소 가운데 하나인 것으로 나타남.(김성용, 2010)
 - 식재료의 원산지 불신과 원산지 표시 관리 부족 등은 국내산 재료 선택에 대한 소비자의 애로사항으로 나타남. 이에 외식업체는 국내산 식자재 사용에 대한 유통 관리체계와 홍보책 등이 필요할 것으로 보임.

□ 소비구조의 변화

- 식생활 변화
 - 가공식품과 외식이 차지하는 비중이 전체 식품소비에서 점점 늘어나고 있음.
 - 로컬 푸드, 환경, 건강에 대한 사회적 관심이 증가하고 이는 소비자들의 식품에 대한 선호에 큰 영향을 줌. 즉, 건강과 자연식품, 그리고 감성소비 패턴으로 선호가 변화함.
 - 안전한 먹거리에 대한 관심과 삶의 질에 대한 관심이 증가하면서 음식에 대한 다양한 논의들이 등장함. 이에 식품 수요가 다양화되고 식품소비성향이 변화하고 있음.
 - 인터넷의 발달과 스마트폰의 이용으로 음식점이나 음식에 대한 정보의 교환이 빠르게 이루어지고 정보와 경험공유에 대한 피드백 활동도 활발히 이루어짐.
 - 전체 식품 소비지출 중 신선식품 소비 비중이 1982년 77%에서 2006년 40%로 감소한 반면 같은 기간 동안 외식 소비지출 비중은 6%에서 46%로 7.6배 증가.
 - 2000년대 초반부터 시작된 건강, 웰빙 열풍 등으로 인하여 건강식품에 대한 관심증대가 정크 푸드로 불리는 가공식품의 소비를 다소 약화시킨 반면 다양성, 편의성, 건강지향성 등을 충족시키는 외식상품이 대거 등장함.
- 안전식품 소비의 확대
 - 고객의 라이프스타일 변화, 유전자 변형농산물의 유해성 논란 및 구제역이나 광우병 등의 발생으로 안전한 농산물에 대한 수요가 증가함.
 - 건강한 먹거리, 식품 안전 관련 이슈로 원산지 및 첨가물에 대한 인식이 확대됨. 이에 친환경적인 농산물의 소비가 급속히 증가함.

- 이러한 변화와 함께 식품소비성향이 고급화, 다양화되고 안전성을 중시한 국산 제품 선호와 유기농 및 식품 첨가물이 들어가지 않은 식품 및 음식의 선호가 커짐.



<그림 2-10> 가계소비 지출 내 외식동향

출처: 한국은행, 소비자동향조사, 2012: 통계청, 가구당 가계수지 - 가계 동향 조사, 2012, aT 해외 외식산업 정보조사 2013 보고서

○ 소비자들의 변화

- 우리나라의 산업성장은 국민 소득수준의 향상과 여성의 사회진출 증가, 핵가족화 등 사회 구조의 변화를 가져옴.
- 이러한 환경변화는 우리나라 국민의 식품 소비 패턴의 고급화, 간편화, 다양화를 촉진하였고, 그 결과 신선편이식품 등의 가공식품과 외식 소비가 지속적으로 증가함.
- 최근 경제상황의 악화와 그로 인한 소비심리의 위축으로 외식에 대한 소비 심리가 위축되어 식비 부담을 줄이려는 추세를 보임.
- <그림 2-10> 에서 보듯이 식료품비 지출 대비 외식비 지출에 대한 비율이 2006년 이후 지속적으로 감소하고 있으며, 외식보다 식료품비 지출이 더 많다는 것을 알 수 있음.

○ 음식점 원산지 표시제 도입으로 인한 소비 구조의 영향

- 수입개방화에 따른 값싼 외국산 농산물의 무분별한 수입과 수입산을 국산으로 판매하는 유통사태가 늘어남에 따라 1991년 농산물 원산지 표시 제도를 도입함.
- 음식점 원산지표시제는 2007년 구이용 쇠고기를 시작으로 2013년 3월 12개 품목을 대상으로 하게 됨(쇠고기, 돼지고기, 닭고기, 오리고기, 쌀(밥류), 배추김치, 납치, 조피볼락, 참돔, 미꾸라지, 뱀장어, 낙지).

- 음식점 원산지표시제의 도입이 소비자와 생산자에게 이익을 가져옴을 보여주는 연구 발표 결과, 음식점 원산지표시 도입으로 국내산 수요증가와 가격이 상승하고 외국산 수요 및 가격은 하락했다고 분석됨.
- 한국농업경제학회가 농림수산식품부 의뢰로 작성한 ‘음식점 원산지 표시 성과분석 및 확대방안’ 보고서에 따르면 원산지표시제 도입이 가져온 사회적 후생효과는 최고기 7,861억~8,566억 원, 배추김치 1,638억~1,743억 원, 낙지 123억~134억 원으로 분석됨.¹⁰⁾
- 음식점 원산지표시제 시행으로 국내산 수요와 가격은 상승한 반면 외국산은 둔감판매가 어려워지며 가격이 하락해 소비자와 생산자 모두에게 이익을 주게 됨.

제2절 외식 프랜차이즈의 해외진출 현황

1. 프랜차이즈 해외 진출 현황

□ 국내 외식프랜차이즈 업체의 해외 진출 가속화

- 국내 시장의 포화라는 시장 판단에 의해 해외 진출이 활발함.
 - 중국과 동남아시아 지역을 중심으로 한식에 대한 인지도가 높은 지역으로 시작해서 최근에는 미국 등 지역을 넓히고 있음.
 - 2000년 이후 한류 열풍으로 국내 프랜차이즈 기업의 해외 진출이 늘고 있으며, 특히 한식세계화 사업의 추진으로 한식 메뉴에 들어가는 식재료 수출 가능.
 - 국내 프랜차이즈 기업의 해외진출을 위해 코트라, 농림식품부를 중심으로 중기청, 기획재정부, 보건복지부, 무역협회 등의 노력이 있음.
 - 한국 프랜차이즈 연감(2012)에 실린 해외진출 국내 프랜차이즈 기업 현황에 따르면 약 96개의 기업이 해외로 진출함.
 - 한식세계화 공식 포털에 따르면 2013년 현재 전 세계에 진출한 한식당의 수는 10,342개로 조사됨.¹¹⁾
- 국내 프랜차이즈 기업의 해외진출 방식¹²⁾
 - 직접 프랜차이징(Direct Franchising) : 가맹본부가 제 3자의 도움 없이 현지에서 직영점 개설 혹은 가맹점 모집을 통해 프랜차이즈 사업을 운영하는 것을 의미함. 크게 가맹점 현지모집, 현지법인 혹은 지점의 설립, 개발계약 체결의 세 가지 형태로 구분됨.

10) 농민신문 2013-03-11 음식점 원산지표시제 효과 / 검색일 2013-03-11
http://www.nongmin.com/article/ar_detail.htm?ar_id=214381

11) <http://www.hansik.org/kr/article.do?cmd=html&menu=PKR4020300&lang=kr>

12) 윤인상(2005), 한국 외식 프랜차이즈 업체의 해외진출전략에 관한 연구, p. 341

- 마스터 프랜차이즈(프랜차이즈 총판) : 현지국의 기업이나 개인에게 프랜차이즈 하도급(sub-franchising)의 권한을 포함한 프랜차이즈 계약상의 권한과 의무를 부여하는 방식을 말함. 주로 맥도날드와 KFC 등 미국 기업이 해외진출에 있어서 가장 보편적으로 활용함.
- 합작투자 : 가맹본부가 합작회사 혹은 파트너십, 트러스트의 형태로 진출한 나라 기업이나 개인 파트너와 합작투자계약을 통해 해외에 진출하는 방법을 말함. 특정한 국가나 지역에서 여러 주체와 체결이 가능하다는 점에서 마스터 프랜차이즈와 차이를 보임.
- 기술공여 혹은 라이선싱 : 로열티 비용을 지불하는 대가로 현지 가맹점이 제품, 서비스, 상표, 특허권 등 가맹본부의 자산을 활용할 수 있는 권한을 부여하는 방식임.
- 지역개발 모델 : 특정한 지역 범위 내에서 투자자들이 집단에 독점적인 개발 권리를 허가하는 방법

□ 국내 외식 프랜차이즈의 해외진출 사례

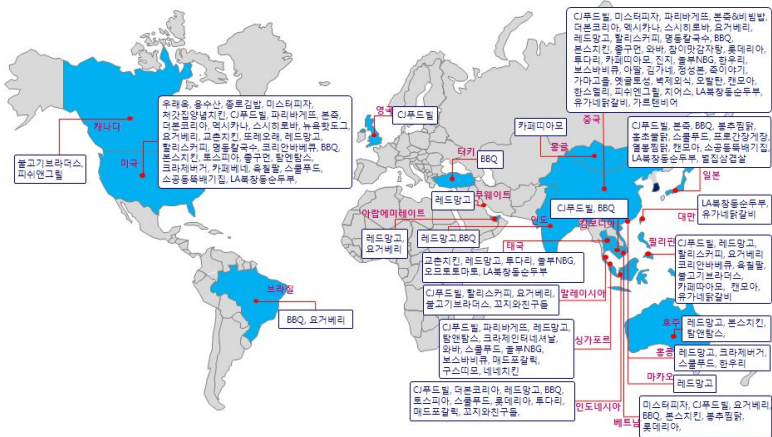
- 다양한 업종 및 업태가 해외 진출
 - 한식은 ㈜농부NBG와 CJ푸드빌(주)그리고 베이커리 업종은 파리바게뜨와 뚜레쥬르가 해외 진출이 활발함.
 - 롯데리아가 기업형 프랜차이즈로는 처음으로 1994년 중국 진출을 함. 한국 외식 연감(2013)에 따르면 현재 67개 외식기업이 해외에 진출함.
 - 국내 외식기업들의 해외 진출이 가장 많았던 지역은 상대적으로 낮은 인건비, 원활한 식재료 수급 등 비용절감이 가능한 중국으로 나타남.
 - 2009년 미국의 현황을 조사한 [한식당 해외 진출 가이드북]자료에 의하면 대부분의 식당이 개인 사업자에 의해 운영(개인 식당 96.7%, 프랜차이즈 2.2%, 분점 1%, 법인 직영 0.2%)되고 있음. 법인직영, 프랜차이즈가 미국 내 전체 한식당의 1%에 불과하나 고급 한식당 부분에는 많이 분포하고 있었음.(각 14.3%)¹³⁾

13) 윤인상(2005), 한국 외식 프랜차이즈 업체의 해외진출전략에 관한 연구, p. 171

[표 2-4] 국내 외식기업의 해외진출 사례

구분	내용
롯데리아	-1994년 중국 진출 후 2003년 철수, 2008베이징올림픽을 기점으로 중국에 재진출 -1998년 베트남 진출 후 현재 137개 매장을 운영 중. 최근 3년간 평균 연 매출 증가율이 40%를 넘어서는 성장세 -현재 베트남, 중국, 인도네시아를 중심으로 동남아 지역 170여개 해외 매장을 운영 중, 올해 미얀마 진출 예정
파리바게뜨	-2004년 9월 중국 상하이점을 기점으로 해외진출 시작 -2012년 국내 베이커리 최초로 싱가포르에 진출 -2012년 2월 말 기준 중국, 미국, 베트남, 싱가포르 등 4개국에 총 142개 점포를 운영 -2008년 미국진출 후 경우 LA를 비롯한 미국 서부 지역에 7개의 점포를 운영 중
제네시스 BBQ	-2003년 중국에 bbq 매장 설립 기점으로 해외 진출 시작 -2012년 기준 중국, 싱가포르, 미국, 터키, 베트남 등 30개국에 350여개 매장 운영, 56개국과 마스터프랜차이즈 계약 -2008년 미국진출 LA와 뉴욕 맨해튼 지역을 중심으로 20여 곳의 BBQ 매장을 운영
놀부NBG	-1993년 말레이시아에 NOLBOO II 개점 -2006년 중국 베이징 연사 지역에 ‘놀부 향아리갈비’ 1호점을 오픈, 2009년 싱가포르에 진출한 놀부향아리 갈비 1호점을 필두로 말레이시아와 베트남까지 매장을 확장 예정 -2012년 브랜드 글로벌화 및 경쟁력 제고를 위한 선택으로 모건스탠리PE에 일부 지분 매각
세프의 국수전	-2011년 런칭한 한국식 국수와 덮밥 전문점으로 aT가 개최한 ‘Buy Korean Franchise’에 참가하여 마스터 프랜차이즈로 홍콩·필리핀에 진출
카페베네	-2008년 런칭한 카페베네는 2012년 2월 미국 뉴욕 진출을 시작하여 중국, 필리핀 등에 진출했음. -한국의 전통식품인 ‘미숫가루’를 응용해 만든 메뉴 ‘미숫가루 라떼’를 판매
CJ 푸드빌	-뚜레쥬르가 2004년 미국 시장 진출 시작하여, 2012년 미국을 포함, 중국, 베트남, 인도네시아, 필리핀, 캄보디아, 말레이시아에서 약 90개 매장을 운영하고 있음 -비비고는 2010년 8월 중국 베이징에 1호점을 개점하여, 미국, 영국, 싱가포르에 출점, 2016년까지 세계 20개 국가까지 확대할 예정이며 2013년 북경수도국제공항 매점을 오픈 하는 등 해외 13번째 매장을 열었음
할리스커피	-미국 LA에 1호점 매장을 오픈한 데 이어 남미 5개국, 베트남 등 진출 예정
복창동 순두부	-1989년 창업, 현재 미국, 일본, 한국에 13개의 글로벌 체인망을 보유하고 있으며 뉴욕점의 경우에도 현지인 손님이 50%에 달할 정도로 현지인에게 많은 인기를 얻고 있음 -순두부찌개라는 단일 메뉴에 전문성을 가지되, 현지인을 위한 다양한 순두부찌개를 개발하여 현지화에 성공함, 두부의 웰빙 이미지를 적극 활용

출처 : 각사 홈페이지



<그림 2-11> 프랜차이즈의 해외진출 현황

2. 해외 진출 성공과 실패 요인

가. 해외 진출 연구 현황

- 외식기업의 성장 및 해외진출 성공에 대한 전략 분석이 주를 이루고 있으며, 성공과 실패 사례를 통한 성공 요인과 실패 요인을 보여줌.
- 핵심적인 성공 요인으로는 현지화를 뽑고 있으며, 실패의 주 요인으로 현지에 대한 연구 부족을 들고 있음. 또한 한국의 맛을 너무 강조하거나 너무 현지화 하는 것은 해외 실패의 주 요인이 됨. 대표적인 연구들은 다음과 같음
 - 윤인성(2005)은 한국 외식프랜차이즈 업체의 해외진출 전략에 관한 연구를 통해서 성공요인으로 현지국의 시장과 법률에 대한 현지 조사를 기반으로 한 사업 타당성의 조사뿐만 아니라 현지 파트너, 그리고 프랜차이즈 매뉴얼 개발 및 서비스 품질 등의 제고 등을 뽑았음. 또한 실패 요인으로는 현지에 대한 부족한 조사 및 전문 인력의 부족, 새로운 문화권이 문화, 상품 경영기법 등에 대한 이해와 적응 부족 등을 언급.
 - 강태봉(2005)은 외식기업의 성장 및 해외진출 성공전략에서 현지 파트너의 자본력, 마인드, 경영철학의 철저한 검증, 현지국의 문화(조직문화와 외식문화), 생활습관, 제도의 이해, 서비스, 점포, 인력 등의 현지화가 성공요인이며, 초기 과다 투자로 인한 경영수지 악화 및 현지 교육 부재로 인한 불충분한 서비스 등의

주요 실패 요인이라고 함.

- 김용권(2009)은 한국식 프랜차이즈 구축의 국제 마케팅 전략에서 한국의 맛을 살리고 세계 시장에서도 인정받을 수 있는 특정 브랜드의 개발 및 슬로우 푸드인 한식에서 패스트푸드로서 한식으로의 전환과 한식의 특성을 살린 현지화 등을 성공 전략이라고 함.

나. 해외 진출한 외식 프랜차이즈 사례 분석

- 한식의 세계화 정책과 맞물려 해외 진출에 대한 많은 전략과 논의가 있지만 성공과 실패 전략에 대한 사례 연구는 많지 않음.
- 한식 프랜차이즈의 해외 진출 초기 현지화 적용의 문제와 경험의 부족 등 어려움을 겪은 업체들이 있었으나 한 국가에서의 실패의 경험을 바탕으로 다른 나라의 진출에 성공한 업체들이 있음.
- 여기서는 대표적인 해외진출 성공 사례인 ㈜ 놀부의 중국 진출 성공기와 기업형 프랜차이즈로 1994년 처음으로 해외에 진출했으나 2003년 철수했던 롯데리아의 사례와 미국의 사례를 살펴보겠음.

□ ㈜ 놀부 해외 진출

- 경영 전략
 - 다양한 고객의 욕구를 충족시키기 위한 노력: 3년 마다 신 메뉴 개발과 시장 진입전에 샘플을 매장에서 테스트 마케팅 함.
 - 외국 기업들과 차별화: 인테리어와 한식의 맛을 최대한 강조하고 현지의 재료로 한식의 맛을 살려 외국인들 고객을 확보함.
- 중국 시장 성공 요인
 - 국내 프랜차이즈 시장의 포화와 2005년 중국 정부 프랜차이즈 시장의 전면 개방에 따라 중국 진출
 - 놀부의 중국식 이름은 ‘즐거운 아저씨’라는 뜻의 ‘러뽀(樂佰 le\bo\^)’로 쉽고 친근하게 인식될 수 있는 브랜드 네이밍 전략
 - 다양한 메뉴 구성: 중국인들이 좋아하는 육류를 이용한 다양한 메뉴를 판매하지만 메뉴에 있어서 현지화 전략하기 보다는 한국 본사의 방침을 따름

□ 롯데리아의 해외 진출

- 롯데리아 설립 배경
 - 북경 낙천리 식품 유한 공사(이하 북경 롯데리아) 설립: 한국 롯데리아와 일본 롯데리아가 투자 80% 그리고 중국측에서 20% 투자

- 중국 시장 실패 요인
 - 경쟁 환경의 인식과 대응 부족: 맥도널드와 KFC 등 세계적인 패스트푸드점이 이미 입점해 있는 상태에서 같은 패스트푸드 음식점인데 제품에 가격의 큰 차이가 없고 브랜드 인지도가 약했음, 즉 경쟁사 분석과 대응방안의 부족
 - 독특한 기업 이미지 제고 실패: 경쟁사와 차별되는 요인이 부족했고, 마케팅 등의 능력 부족으로 이미지 확보에 실패
- 해외진출 성공요인
 - 실패를 발판 삼아 현지 맞춤형전략을 통해 재도약해서 해외 진출에 성공했음. 2008년 베이징 올림픽을 기점으로 다시 중국에 진출하여 현지인들이 선호하는 현지화 메뉴 개발에 힘씀.
 - 철저한 현지화, 즉 현지 기업과의 전략적인 MOU 체결과 같은 현지화와 글로벌 파트너십 체결로 인한 시너지 효과. 고급화 전략을 통한 차별화와 글로벌 경영 마인드로 현지 입맛에 맞는 메뉴 개발 노력.

□ 미국의 한식 프랜차이즈의 사례

- 미국내 식자재 유통
 - 가공 된 양념의 약 50%는 한국산을 사용, 나머지 50%는 중국산이나 미국산 또는 일본산을 사용함. 양념을 제외한 대부분의 식재료는 미국에서 쉽게 조달 가능하여, 주재료의 약 3%만이 한국산을 활용
- 성공 사례: 북창동 순두부¹⁴⁾
 - 1989년 창업, 현재 미국, 일본, 한국에 13개의 글로벌 체인망을 보유하고 있으며 뉴욕점의 경우에도 현지인 손님이 50%에 달할 정도로 현지인에게 많은 인기를 얻고 있음
 - 순두부찌개라는 단일 메뉴에 전문성을 가지되, 현지인을 위한 다양한 순두부찌개를 개발하여 현지화에 성공함, 두부의 웰빙 이미지를 적극 활용
- 실패 사례; 신포우리만두¹⁵⁾
 - 현지화의 부족으로 어려움을 겪고 있으며 재계약에 실패하여 플러싱점을 폐쇄하고 리틀넥으로 이전
 - 한국과 미국의 고객 성향을 반영하지 못하고 한국식을 고집하여 한인 위주의 식당이 됨
- 시사점

14) <http://www.hansik.org/kr/article.do?cmd=html&menu=PKR4020300&lang=kr>, 미국 한식반응조사 및 마케팅

15) 미국 한식반응 조사 및 마케팅, p.268

- 철저한 준비와 현지화의 노력이 필요
- 해외 진출기에 접어든 국내 외식 프랜차이즈 산업에 새로운 세계화 전략이 필요한 것으로 보임

다. 프랜차이즈 해외 진출 성공과 실패

[표 2-5] 외식 프랜차이즈 기업의 해외 진출 성공과 실패 요인

성공 요인	실패 요인
-철저한 현지에 대한 조사와 연구를 통한 진출 -차별화를 통한 맛의 현지화 -기존 실패의 경험을 통한 학습과 철저한 준비와 경영 마인드	-현지 한국인들의 타깃과 한국식을 고집하면 한인 위주의 식당이 되는 등 현지화의 부족 -한국과 다른 제도 및 법, 문화에 대한 경험의 부족

- [표 2-5]은 국내 외식 프랜차이즈 기업의 해외 진출 성공과 실패 요인을 보여주고 있음. 위의 내용을 바탕으로 성공 요인과 실패 요인을 좀 더 자세히 살펴 보면 다음과 같음.
- 성공 요인
 - 맛의 현지화, 차별화되는 인테리어
 - 철저한 현지화, 즉 현지 기업들과의 전략적인 MOU 체결과 같은 현지화와 마스터 프랜차이즈 같은 글로벌 파트너십 체결로 인한 시너지 효과
 - 위의 사례에서 보듯이 ㉠ 놀부의 경우 인테리어와, 한식의 맛을 최대한 강조한 한국적 정서와 현지의 재료로 한식의 맛을 살려 외국인들 고객 확보하는 서구 음식과의 차별을 강조하여 해외 진출에 성공한 대표적인 기업임
 - 고급화 전략을 통한 차별화와 글로벌 경영 마인드로 현지 입맛에 맞는 메뉴 개발 노력
 - 롯데리아의 경우 실패를 발판 삼아 현지 맞춤전략을 통해 재도약해서 해외 진출에 성공했음. 특히 중국의 경우 중국 현지인들이 선호하는 요우티아오(조식), 덮밥 및 탕류 등 현지화 메뉴 개발에 힘씀.
- 해외 진출 실패
 - 해외 진출 실패 사례들을 보면 현지 고객 성향을 반영하지 못하고 한국식을 고집하여 한인 위주의 식당이 되는 등 현지화의 부족이 문제가 됨
 - 위치가 대부분 한국인이 많이 사는 지역 예를 들어 코리아 타운과 같은 곳에 모여 한정된 시장권에서 서로 경쟁하게 되어 해외 진출 실패의 원인이 되기도 함.
 - 한국과 다른 현지법과 계약 조건 등에 대한 지식 및 경험의 부족
 - 메뉴와 서비스에 대한 표준화 부족과 시스템화, 메뉴얼화에 대한 규격화 부족

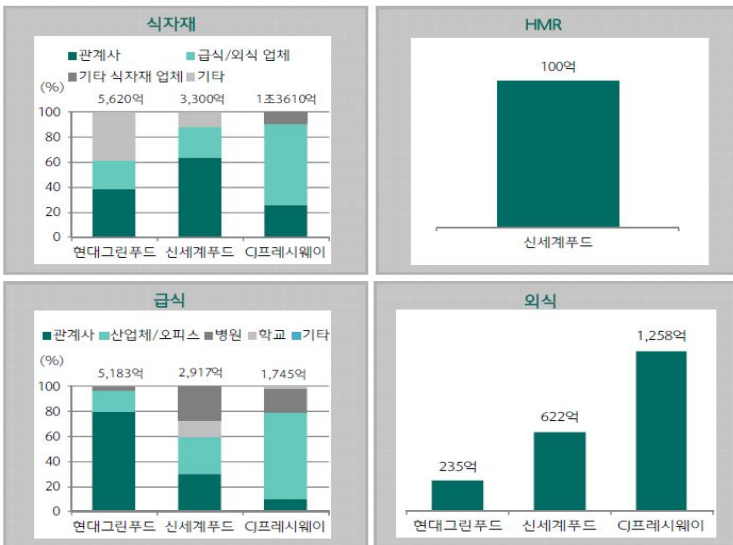
□ 시사점

- 해외 진출기에 접어든 국내 외식 프랜차이즈 산업에 새로운 세계화 전략이 필요한 것으로 보임
- 한식의 특성을 살린 현지화 즉 너무 현지화 시키거나, 한국의 맛을 너무 강조하는 경우 실패할 가능성이 높음
- 즉, 현지 파트너의 자본력, 마인드, 경영철학의 철저한 검증, 현지국의 문화(조직문화, 외식문화 등), 생활습관, 제도의 이해를 바탕으로 상품, 서비스, 점포, 인력 등을 현지화해야 함

제3절 외식 프랜차이즈의 식자재 구매 방식

□ 식자재 유통 채널의 다양화

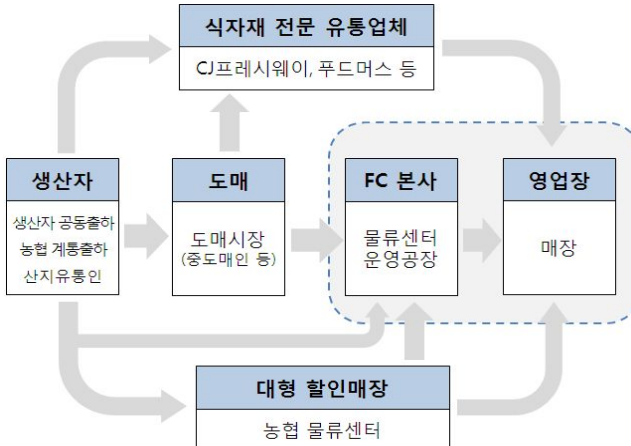
- 기업형 식자재 유통 업체의 성장
 - 시장 구조 변화에 따른 기업형 유통업체 기회가 증대하면서, 소규모 업체들이 대부분인 국내 식자재 유통 시장에서 기업형 식자재유통 업체들이 성장



<그림 2-12> 식자재 공급 채널

자료: 산업자료, 하나대투증권, 식자재유통, 2012

- 대표적인 기업형 업체는 현대그린푸드, 신세계푸드, CJ프레시웨이 임.
- 이들은 규모의 경제를 적용한 물류센터, 콜드 체인 시스템, 전처리 시설에 대한 대규모의 투자로 외형 확대진행
- 국내 식재료 일반 유통 현황
 - 고객의 구매 패턴의 변화와 대기업의 시장 진입 증가로 인한 외식 기업의 기업화가 진행됨. 이러한 주요 대기업의 참여로 영세업체 경쟁력 상실이 예상됨.
 - 식당의 대형화에 따라 도매시장이나 식자재 유통업체로부터 구매하는 비중이 점차 높아짐.
 - 농산물의 지속적인 수입증가와 수입 식재료 비중이 증가하는 추세임.
- 외식프랜차이즈의 식재료 조달과 시장 외 유통
- 외식프랜차이즈의 식재료 조달은 아래 <그림 2-13>와 <그림 2-14>에서 보는 바와 같이 생산자와 영업장이 직거래를 하는 경우와, 도매시장에서의 구매, 식재료 전문 유통업체나 FC본사를 통한 구매로 나눌 수 있음.
- 외식 프랜차이즈는 시장에서의 구매를 배제하지는 않지만 가격과 물량의 안정적인 공급을 위해 시장 외 유통통로 특히 벤더경로의 의존도를 높이는 추세.
- <그림 2-13>은 FC본사가 있는 경우 외식 프랜차이즈의 식재료 유통 경로임.



<그림 2-13> 프랜차이즈의 농산물 식재료 유통경로

- 한식업체의 산지 직접 구매율이 낮은 이유는 공급 물량의 확보 및 품질의 문제, 가격 변동 등이 있음.
- 원물이나 1, 2차 가공품인 식재료를 국내 또는 해외에서 구매하는 데, 만약 필요한 경우 전처리하는 경우도 있음. 구매한 식재료는 물류센터를 경유하여 각 대리점에서 공급하거나, 물류센터에서 직접 공급함.
- 외식프랜차이즈 업체들의 산지 직거래를 통한 식자재 구입이 차별화된 품질의 식자재 확보, 신선한 계절상품, 친환경 농산물 등의 이유로 늘어나고 있는 경향임.

□ 산지와외의 공동마케팅 방식

○ 국내 산지와외의 연계 방식

- 황수철 (2008)은 연구에서 외식기업과 산지 간 연계 유형을 직접 거래하는 생산주체 제휴형, 전문 유통조직을 중간조직으로 두는 유통주체 제휴형, 전처리 농산물의 전문가공업체와의 거래관계를 통해 산지와 제휴관계를 형성하는 가공주체 제휴형 등으로 나눴음. 또한 쌀과 소금과 같은 비축 가능한 대량거래 품목을 협회를 통해 공동구매하는 방식이 있음. 연구의 결과 산지와외의 연계에 장애요인으로 작용하는 것은 업체가 직접 연계를 시도할 경우 시간과 비용 소용과다, 관련 정보 부족 사유가 50%로 이에 대한 대책 마련이 필요함을 알 수 있음.

○ 외식산업 경쟁력과 농업 상생을 위한 직거래 기반 구축 필요

- 직거래나 공동구매 혹은 사이버거래에 기반을 둔 우수 가공식재료 공급망이 구축되면 국내외 외식산업 경쟁력을 강화할 수 있음.
- 우수식재료 생산 및 공급체계는 외식산업과 농촌이 상생할 수 있는 기반이 될 수 있고, 산지 및 소비자 간의 직거래를 통한 유통단계축소를 통한 경쟁력 강화 및 농가 소득 증대가 가능할 것임.
- 또한 우리 식재료 수출 공급 체계 구축은 한식세계화와 농식품 수출 연계를 가능하게 하여 한국 식재료의 글로벌화 및 농가소득 시너지 효과를 기대할 수 있음.

○ 일본의 산지가공 연계 방식 사례

- 일본의 경우 외식업체와 산지가공 제휴 방식으로 청과물의 경우 직접적인 산지 직관관계와 가공처리가 가능한 코디네이터를 중재한 거래관계 2가지 유형이 존재함.
- 산지가 외식업체와 밀접한 제휴관계 형성 시에는 산지 측의 교섭력이 강해지며, 외식업체도 산지의 공급시스템 사정을 고려한 메뉴개발을 하는 경우도 발생함. 신뢰관계가 강해지면 외식업체와 협조하여 신제품개발과 일정한 공급을 위해 산지형성, 경영자원의 의존관계가 됨. 대부분의 외식업체가 시장유통의존도가

높고 시장이 다품목기능과 수급보정이 불가피하여 본격적인 산지계약생산 경우는 적음.¹⁹⁾

- 그럼에도 일본은 식재료 안정적 공급을 위한 안정적 조달체계의 농업 및 농촌과의 협력체계 구축에 노력하고 있음.

제4절 상생 관점의 공동마케팅 정의 및 필요성

1. 공동마케팅(Co-Marketing)의 정의

□ 일반적인 공동마케팅의 개념

- 일반적인 의미의 공동마케팅은 두 주체 간의 전략적 제휴를 통해 마케팅 수단을 결합하여 수익을 증진시키는 마케팅 활동을 의미하나 광의의 공동마케팅은 서로 다른 두 기업이 협력하여 일하는 형태(Working Partnership)를 가지며 파트너끼리 상호이익을 얻기 위하여 경영자들을 공유, 교환, 통합하는 조직적 접근을 할 수 있음(김영 외, 2006).
- 전략은 한 기업의 경쟁우위가 있는 특정한 부분을 전문화하고 다른 부분을 자신보다 효율적으로 수행할 수 있는 기업에게 위임하는 전략적 측면과 한 기업이 단독으로 활동하지 않고 파트너에게 자원을 공유하여 공동의 목적을 달성하고자 하는 것임(Powell, 1990, Borys & Jemison, 1989).
- 전략적 제휴의 목적은 위험의 공유, 신제품개발, 시장진입 속도 단축, 산업표준 선택, 유연성 확보 등에 있음. 급변하는 환경 하에서 다양한 고객 욕구에 신속하게 대응할 수 있으며, 거래처와 거래영역을 확보하는 등의 경쟁 우위를 가질 수 있음.
- 양방향의 모든 마케팅 믹스 변수를 통합하여 구사하는 통합적 마케팅 전략 형태가 있고, 특정 마케팅 프로그램으로 제한하여 제휴하는 경우도 있음. 일반적인 경우에서와 같이 광고, 판촉, 인적판매, 가격 등 특정한 분야에서만 한정하여 공동마케팅을 실시할 수 있음.
- 공동마케팅을 위한 전략개발 단계에서는 파트너십 구축 가능성, 목적, 근본적 이유 등을 조사하여 주요 이슈들에 초점을 맞추어 전체적인 기업전략을 조정하게 됨.
- 제휴파트너 선정 및 평가 단계에서는 파트너들에 대한 데이터 베이스를 구축하고, 잠재 파트너의 강·약점을 분석하며 적절한 파트너 선정기준을

19) 미국, 일본 외식/급식 시장 개척방안, 농어촌개발원, 2012, p221

마련함.

- 파트너가 제공하는 자원의 질이 중요하며 각 기업의 전략적 우위와 예산, 자원 등을 잘 연결하고 제휴 성과에 대한 측정과 보상이 중요한 임무가 될 것임.
- 외식 프랜차이즈와 산지 농축산의 공동마케팅은 마케팅 믹스를 활용하여 전략을 수립할 수 있음.

[표 2-7] 외식기업의 마케팅 믹스

마케팅 믹스	내용
제품믹스 Production Mix	<ul style="list-style-type: none"> • 제품은 고객에게 가치를 제공하는 핵심임. • 제품전략적 측면에서 외적차별화, 품질수준 제고 • 메뉴와 서비스로 고객의 심리적, 사회적 필요와 욕구를 충족 시킴.
가격믹스 Price Mix	<ul style="list-style-type: none"> • 가격은 고객을 유치하는데 매우 중요한 역할을 함. • 생산, 마케팅, 관리 비용, 경쟁의 영향, 서비스 품질에 대한 고객의 지각, 그 비용에 대해 지각된 가치 등을 고려하여 측정함. • 가격요소로는 표준가격, 할인가격, 지불기간 연장 이외에도 고객이 인식한 가치, 타사와의 차별화 등의 요소가 포함됨. • 국내산 재료, 로컬푸드, 제철 식재료, 산지직송 등으로 가격 차별화의 요소가 되고 있음.
장소믹스 Place Mix	<ul style="list-style-type: none"> • 외식산업이 입지산업이라고 하듯이 입지전략은 매우 중요한 요소 가운데 하나임. • 점포가 입지한 지구의 특성으로 고객연령층, 기존 점포, 교통, 주변지역의 기능 등이 고려되어야 함. • 로컬푸드형의 경우 장소마케팅 믹스를 활용할 수 있음.
촉진믹스 Promotion Mix	<ul style="list-style-type: none"> • 고객 방문율이 높지 않으면 판매목표를 달성할 수 없으므로 중요한 요소 중 하나임. • 업소가 표적고객을 대상으로 특정상품이 특정장소에서 특정 가격에 판매되고 있다는 정보제공 활동을 하는 것을 촉진이라고 함. • 이러한 촉진 활동을 수단으로 광고는 인적판매, 판매촉진, 퍼블리시티, 구전 등이 있음. • 식재료에 대한 산지, 친환경인증, 생산자 얼굴 등을 제공하는 것을 촉진전략이라고 볼 수 있음.
물리적 단서 Physical Evidence	<ul style="list-style-type: none"> • 서비스가 전달되고 기업과 고객이 상호작용하는 제반환경, 서비스와 의사소통하고 성과를 촉진하는 모든 유형적인 요소 • 외식사업의 물질적 증거가 되는 건물, 실내장식, 음악, 시설, 주방설비, 조명, 테이블 등은 여타의 산업분야의 상품들과 달리 시각적 효과를 충분히 살릴 수 있는 분야임.
참가자 Participant Mix	<ul style="list-style-type: none"> • 서비스 생산과정에서 역할을 수행하는 모든 인적요소 • 종사자의 외모, 태도 등과 서비스를 소비하는 고객들을 모두 포함함. • 국내산 식재료에 대한 사전지식을 습득하고 메뉴를 설명할 수 있도록 교육이 필요함.
서비스 과정 Process of Service Assembly	<ul style="list-style-type: none"> • 고객이 서비스 창출활동에 참여하여 서비스를 전달받는 과정 • 주문, 서빙, 식음, 계산 등 일련의 서비스 절차를 모두 포함. • 고객의 클레임 처리, 개입, 제도적 장치 등이 모두 포함됨.

□ 본 연구에서의 공동마케팅의 정의

- 앞서 살펴보았듯, 광의의 공동마케팅은 서로 다른 두 기업이 협력하여 마케팅을 펼치는 행위 일체를 의미하며, 각 주체들은 보유하고 있는 내부 자원을 결합하거나 공유함으로써 마케팅 효과를 극대화시킨.
- 이러한 형태의 공동마케팅은 참여하는 주체들이 평등하거나 상호 대등한 규모일 때 가능하며 본 연구에서 관심을 가지는 국내 농수축산물 생산자와 외식 프랜차이즈 간의 관계에서는 공동마케팅 형태가 제한적임.
- 현재 산지 농수축산인들이 보유하고 있는 생산과 관련된 역량과 기업이 보유하고 있는 유통 채널 및 구매력 등의 핵심역량을 결합 및 공유함으로써 국내 시장에 걸맞은 공동마케팅 방법을 도출할 수 있음.
- 외식프랜차이즈 기업은 상대적으로 국내 농수축산물 생산자에 비해 마케팅 역량이 매우 높을 뿐만 아니라 보유하고 있는 유통 채널 및 신제품 개발 수준이 높음. 이 과정에서 기업의 생산 과정에 필요한 원재료들을 공급하는 것이 필수적이며 이를 생산하는 농수축산물 생산 농가들과 기업의 핵심 역량을 공유하여 더 큰 공유된 가치를 창출할 수 있음.
- 이익 창출의 극대화가 목표인 기업들은 공동마케팅 과정에 있어서도 수익에 대한 부분을 간과할 수 없으며 이로 인해 기업의 수익을 제고하며 동시에 생산자의 수익을 제고하는 방법이 필요함.

2. 공동마케팅의 필요성

- 일반적인 공동마케팅 개념은 서로 다른 두 기업의 전략적인 제휴를 통해 마케팅 성과를 달성하는 것으로 이해할 수 있으나 광의의 개념으로써 기업의 생산 과정에서 일어나는 한 부분에 있어서 관계 중심의 자원 공유를 통해 가치를 만들어내는 것으로 이해할 수 있으며 본 연구는 보다 넓은 개념의 공동마케팅을 통해 생산자와 외식 프랜차이즈 간의 공동마케팅을 통한 가치 창출에 집중하고 있음.
- 이러한 개념을 바탕으로 외식 프랜차이즈 및 기업의 경쟁우위를 가지고 있는 전문화된 조직의 핵심역량과 국내 농수축산물 생산자의 생산과 관련된 핵심역량의 자원 공유 및 결합을 통해 사회적 가치와 비즈니스적 가치를 창출하는 것이 공동마케팅을 통한 결과로 볼 수 있음.
- 현재 국내 산지와외의 공동마케팅 방식에 대한 연구를 살펴보면 생산주체

제휴형, 유통주체 제휴형, 가공주체 제휴형, 공동구매 방식 등으로 나눈 연구(황수철, 2008)가 있으며 산지에서 생산된 생산물을 기업이 구매하는 형태를 의미함.

- 본 연구는 기업 및 외식 프랜차이즈의 단순한 형태의 생산물 구매에서 벗어나 진정한 공동마케팅을 달성하기 위해 기업 및 외식 프랜차이즈와 국내 농수축산인 사이의 경영 자원과 생산 자원의 공유를 통해 공동마케팅을 달성하는 것에 집중하고자 함.
- 공동마케팅은 단순한 물적 교환 관계에서 벗어나 두 주체의 자원 공유를 통해서 이루어질 수 있는데, 이를 위해서는 관계중심의 접근 방식이 필요함. 또한 이를 위해서는 추상적인 관계중심의 자원 공유에 대한 결과를 사회적 가치, 비즈니스적 가치로 측정하는 방법이 필요함.
- CSV(공유가치창출)은 2011년 M.Porter에 의해 제시된 개념으로 기업들의 기존 경영 전략적 관심 대상이었던 CSR(기업의 사회적 책임)에서 보다 진화된 개념이며, 기부와 자선적 활동을 중심으로 한 CSR과는 달리 기업의 경제적 가치를 창출하며 사회적 가치를 동시에 창출하는 것을 의미함.
- CSV 개념은 기업 및 외식 프랜차이즈와 산지 농수축산물 생산자 사이에서 창출된 가치를 평가하고 이해하는 데에 중요한 이론이며 두 주체 간의 자원 공유 및 결합을 통해 기업의 비즈니스적 가치, 즉 기업의 수익성을 향상시키며 사업의 지속가능성을 제고함과 동시에 생산자의 수익 향상을 포함한 사회적 가치를 제고하는 공유된 가치의 창출에 대한 이론적 근거가 됨.
- 외식 프랜차이즈와 생산자 간의 공동마케팅은 상호 대등한 관계에서 그 효과가 극대화 될 수 있으나, 단순한 구매 관계를 맺고 있는 두 주체의 현재 상황을 극복하고 공동마케팅을 하기 위해서는 공유가치를 창출시키는 과정이 필요하며, CSV 활동을 통해 기업과 생산자의 핵심 역량을 공유 또는 결합하는 방법을 통해 공동마케팅을 달성할 수 있음.

제3장 외식·산지의 공동마케팅을 통한 상생활동 프레임워크 제시

- 기업의 사회적 책임을 수행하고 사회적 가치를 창출하는 것과 관련하여 개념을 정의하고 해당 활동을 촉진시키기 위한 다양한 시도들이 있음. 특히, 사회적 가치 활동을 측정하고 개선하려는 노력들이 있어 왔음. 이를 상생활동으로 보고 기존 프레임워크와 해외사례를 검토한 후에 외식·산지 연계를 통한 상생활동을 측정할 수 있는 프레임워크를 제시하고자 함.
- 외식·산지 연계를 통한 상생활동이 산업연계인 만큼 비즈니스적 측면에서 지속가능해야 함. 따라서 기업의 사회적 책임을 이행한 결과로 이미지 제고 등에 머물렀던 CSR(Corporate Social Responsibility)에서 기업의 새로운 성장 동력을 확보하고 시장 재구성, 가치사슬 재조직 등 전사적 차원의 전략으로 확대될 수 있는 CSV(Creating Shared Value) 개념을 도입하고자 함.
- 상생활동을 측정하고 개선방안을 컨설팅 하고자 하는 노력은 최근에 활발해지고 있음. 본 장에서는 기 개발되어 적용되고 있는 GIIRS (Global Impact Investing Rating System), SROI (Social Return on Investment) 등을 검토하고자 함.

제1절 상생활동에 관한 기존 프레임워크

- 상생활동 프레임워크인 GIIRS, SROI, CSR, 그리고 CSV가 어떻게 기업의 사회적 영향을 측정하였으며, 기업은 왜 이러한 프레임워크를 중요하게 생각하고 사회적 활동을 추구해야 하는지에 대해 설명함.[표 3-1]
- 본 절은 기존에 존재하던 상생활동 프레임워크의 개념과 정의를 정리하였기 때문에 기존에 존재하는 자료를 기반으로 구성되었음.

[표 3-1] 상생활동의 기존 프레임워크

프레임워크	개요
GIIRS	사회적·환경적 문제를 해결하는데 기여하는 기업들의 성과를 측정하는 “기업의 사회적 평가 도구”
SROI	사회적 기업의 투자가 가져온 사회적 성과를 측정하는 지표
CSR	기업 활동으로 인해 발생하는 경제·사회·환경문제를 해결하여 기업의 이해관계자와 사회의 요구 및 기대를 충족시켜주는 기업행동
CSV	기업의 경제적 가치를 창출하는 동시에 기업이 속해있는 사회의 경제적, 사회적 이익을 동시에 발생시키는 정책이나 운영방식

1. B-Corporation and GIIRS²⁰⁾

□ 사회 임팩트 인증제를 개발한 B-Corporation

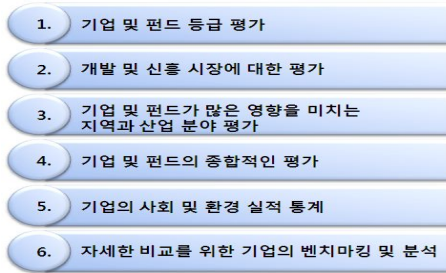
- 2006년 Kassoy, Houlahan 및 Gibert에 의해 B-Lab이 설립됨.
 - 창립자인 제이 코엔 길버트(Jay Coen Gilbert)는 이윤 극대화에 추가하여 사회적 사명을 갖고 있는 기업을 위해 2년에 걸친 연구 끝에 B-Corporation 인증제를 개발함.
 - 2010년에는 B-Lab과 제휴하여 록펠러, 딜로이트, 미국재개발청(USAID), 푸르덴셜인덴셜, 딜로이트 등이 650만 달러를 GIIRS 개발 지원에 제공함.
- B-Corporation은 기존 기업의 목표인 ‘이윤의 극대화’에서 벗어나 이해관계자 중심의 비즈니스를 위한 기업의 형태임.
 - 기업들을 주주, 환경, 직원, 지역사회, 소비자 모두를 아우를 수 있는 기업으로 성장할 수 있는 방향을 제시한데 의미가 있음.

□ 기업의 사회적 평가도구인 GIIRS

- 정의
 - GIIRS란 B-Corporation의 B-Lab에서 개발한 시스템으로, 사회적·환경적 문제를 해결하는데 기여하는 기업들의 성과를 측정하는 “기업의 사회적 평가 도구”라고 할 수 있음.
 - GIIRS는 임팩트 투자(Impact Investment)를 평가할 수 있는 지표가 되며, 비교적 최근에 개발된 시스템²¹⁾임.
- GIIRS의 역할과 기능
 - GIIRS는 포괄적이고 투명한 평가 시스템으로써 기업의 사회적, 환경적 영향을 분석하는 역할을 하며²²⁾, 주요한 기능은 <그림 3-1>과 같음.
 - GIIRS는 특정기업에 대한 전반적인 평가를 해줌.
- 평가 기준
 - 특정기업의 실태가 얼마나 긍정적인가, 행동 지향 혹은 확장 지향적인가, 특정기업의 직원교육 관리 및 실태, 얼마나 투명성을 유지하나, 동적인가 등은 평가 결과에 많은 영향을 미침.

20) B-Corporation과 GIIRS의 기본 개념은 B-Cooperation와 GIIRS 공식 웹사이트 (<http://giirs.org/>)에 표기되어 있는 정보와 서스틴베스트(<http://sustinvest.com/>)에서 제공된 정보를 사용함

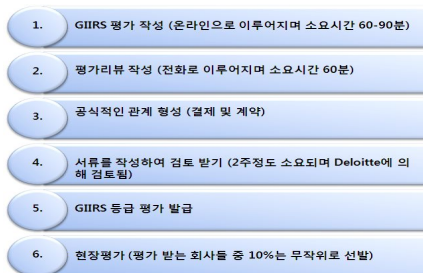
21) 임팩트 투자란 투자수익을 창출하면서도 사회나 환경문제들을 해결하는 것을 목적으로 하는 투자방식을 일컫음



<그림 3-1> GIIRS의 주요 기능

□ GIIRS 평가 분야 및 평가 과정 순서

- GIIRS 평가 분야는 크게 경영구조, 종업원, 지역사회, 그리고 환경으로 나뉘고, 각 여러 세부 기준들을 가지고 있음.
 - 이 세부기준들은 특정 기업의 산업분야, 위치, 크기 및 사회적 사명으로 분류되어 있음.
 - 기업특성에 따라 40여 가지 이상의 GIIRS 평가 스타일/트랙이 만들어짐.
 - 기업이 어떤 종류의 GIIRS을 달성하는가는 기업의 사업적 위치(선도적 기업, 신생기업), 산업분야(제조, 도매, 서비스, 농업 등) 및 기업의 크기에 따라 달라짐.
 - 예를 들어, 임팩트 분야를 "종업원"으로 선택했다면 이 분야 내의 하위 카테고리인 보상, 혜택, 및 교육이 될 수 있고, 이 하위 카테고리 내의 분야는 보상 및 임금이라 할 수 있으며, 결과적으로 측정지표는 "생활임금과 연간 보너스를 표준이상으로 지급받는 근로자들의 비율"이 됨.
- 평가에 쓰이는 질문들은 50-120개로 구성되어있으며 각 질문의 가중성은 일반 대중들도 쉽게 접근할 수 있도록 GIIRS 공식 홈페이지에서 제공
 - 등급 점수는 평균 200점 정도로, 네 가지의 임팩트 분야에서 할당되어 있음.
- 평가 순서는 <그림 3-2>가 보여주는 순서로 진행됨.



<그림 3-2> GIIRS의 평가 순서

□ GIIRS를 기반으로 구성된 펀드 평가

- 펀드 임팩트 평가란 펀드의 영향력을 아래의 리스트를 측정도구로써 자사의 포트폴리오를 통합적으로 평가하며 가중치를 주어 평가하는 방식임.
- 펀드 평가는 펀드 매니저 (10%)와 투자 수익률 (90%)을 기반으로 평가함.
 - 평가등급을 얻기 위해서는 자사 자본의 최소 25%가 전개되어야 하며 80%이상의 기업 포트폴리오가 GIIRS 등급을 가지고 있어야 함.
 - 질문은 펀드 자본 배포 및 관리 정책 및 실습에 대한 50여개로 구성되어 있음.
 - 구체적으로 펀드의 과거 실적, 현재 기금, 긍정적인 영향력, 위험 완화율, 포트폴리오 보고 및 능력배양을 기반으로 평가됨.
- 투자 수익률 평가는 펀드 점유율을 가중치로 각 자사의 포트폴리오 점수에 걸쳐 합산하여 간단하게 계산됨.
- 일반적인 펀드 평가 과정은 회사 평가 과정과 비슷하며 <그림 3-3>이 보여주는 바와 같이 크게 세 분야로 나뉘고, 그 밑에 세부 분야들이 존재함.



<그림 3-3> GIIRS 기반 펀드평가 구성요소들

GIIRS 평가 시스템 샘플

- 아래는 GIIRS가 실제로 어떤 방식을 걸쳐 측정되는지 자세히 보여주는 샘플 측정 표 [표 3-2]로 위에서 언급한바와 같이 왼쪽에서 오른쪽 칸으로 옮겨 가면서 큰 범위의 카테고리에서 세분화 된 주제들로 구성함.

[표 3-2] GIIRS 샘플 평가지

분야	주제	정당성	지표
거버넌스	미션과 참여	미션에 대하여 명확하게 의사소통하고, 사회·환경적인 성과를 창출하는 이해 당사자들은 회사가 그의 영향력을 유지하도록 도움	<ul style="list-style-type: none"> 회사는 사회·환경적인 미션을 가짐. 회사는 주요한 성과 지표를 만들고, 그 기록과 관련한 미션을 수립 직원들은 사회·환경적인 성과에 대하여 훈련받고, 평가 받음.
	통치방식	좋은 통치방식 구조와 관례는 더 나은 책임과 관리, 이해관계자의 참여로 나타냄	<ul style="list-style-type: none"> 형식상의 통치방식 구조 서면 상 책임자인 이사회/자문단 대의 권을 가진 주주그룹
	반-부패	불평/갈등을 관리하기 위한 정책과 내부의 재정관리, 수행코드는 회사가 부패와 사기를 피하도록 도와줌	<ul style="list-style-type: none"> A/R와 A/P의 구별, 서류를 작성하고 서명하고, 그리고 기타 금융 통제에 대한 차별 이사회 간 혹은 이사회와 직원간의 관계에서 발생하는 갈등을 관리하기 위한 절차, 내부 고발자 정책 사업 수행 & 윤리 강령에 대한 서면상의 코드
	투명성	투명한 재정과 고객·직원과의 의사소통은 의무감을 향상시키고, 사기를 감소시킴	<ul style="list-style-type: none"> 국부적 혹은 국제적 기준과 회계감사에 따라 작성된 재정적 서류 노동자의 소유권과 재정에 관한 정보를 공유하기 위한 정책 고객 보호 정책
직원	보상과 임금	공정한 임금과 성과 보너스, 직장생활 발전을 위한 훈련, 노동자의 생계 개선	<ul style="list-style-type: none"> 생활 임금을 지급받은 모든 노동자 최저임금 혹은 생활 임금 이상으로 지급한 비율 노동자에게 수여한 성과 보너스 혹은 인플레이션 가장 높은 보상을 받은 직원 대 가장 낮은 보상을 받은 직원의 비율
	직원 혜택	제공된 혜택은 직원의 만족을 증가시키고, 직원의 건강과 생활수준을 향상시킬 수 있음	<ul style="list-style-type: none"> 개인과 가족단위에서 회사가 제공하는 건강보험의 비율 아내 혹은 남편에게 허용되는 출산휴가의 주수
	훈련과 교육	훈련 스킬들과 교육은 높은 노동생산성을 이끌어 내고, 유용적인 스킬을 향상시키며, 지식을 증가시킬 수 있음	<ul style="list-style-type: none"> 초기 그리고 진행 단계에서 노동자 훈련 지속적인 교육 지원을 받고 있는 정규직 직원의 비율 외부의 전문적인 교육을 제공받을 기회 해고된 직원을 위한 재취업 알선 서비스

	노동자 소유권	노동자 소유권 계획은 노동자에게 회사 의사결정에 참여할 기회와, 수익성에 대한 주식과 자산을 구축할 수 있는 기회를 제공함	<ul style="list-style-type: none"> • 설립자와 간부를 포함하여, 주식/주식매입권 혹은 그와 동가인 것을 소유한 정규직 직원의 비율 • 정규직 노동자에 의해 소유되고 있는 회사의 비율(설립자와 간부는 제외)
	직장 유동성/기업 문화 (개발된 시장에서만 해당)	유동적인 직장 환경은 일을 하기에 더 좋은 장소가 되고, 업무/생활 균형을 향상시킴	<ul style="list-style-type: none"> • 단기 & 장기휴가를 지원 • 시간제 혹은 유동적인 일정 & 업무공유 & 재택근무를 제공하는 노동자들
	인권 & 근로정책 (신용 시장에서만 해당)	기본원칙을 준수하는 것은 업무에 대한 자존감을 가지기 위해서 필수적임	<ul style="list-style-type: none"> • 비차별, (노사 간) 단체 교섭, 결사의 자유, 어린이 노동을 금지하는 정책들 • 노동 행위가 보장된 제3자
	관리 & 직원과의 커뮤니케이션	투명성과 의사소통은 공정하고 정직한 직장을 만들고, 직원 및 관리 사이의 신뢰를 구축함	<ul style="list-style-type: none"> • 성과 피드백 과정 • 서면 상, 이용 가능한 직원 핸드북, 차별정책, 윤리강령 • 익명의 업무에 만족하거나 중사하고 있는 직원 비율
	노동 위생 & 안전	안전하고 건강한 근무 환경은 노동자를 보호하고 업무에 관련된 부상, 사고 및 질병을 예방하도록 함	<ul style="list-style-type: none"> • 측정하고 투명한 상해/사고/(분쟁 등의 이유로) 잃어버린 노동일수/부재일수 • 근무자 사고를 최소화하기 위한 서면 상 정책과 관례
	공급자와 유동업자	기업은 영향력 있는 상품이나 서비스를 제공하거나, 긍정적인 실천을 하는 공급자로부터 자원을 제공받는 것에 의해 긍정적인 영향을 받을 수 있음 (예: 품질 보증, 공정근로, 환경 실천)	<ul style="list-style-type: none"> • 요구된 특별한 환경, 사회적 기준, 지역 공급자들의 선호 파악 등, 모든 공급자를 방문 • 공급자간 관계의 평균 재임 기간 • 제 3자의 사회적, 환경적 인증을 받은 공급자의 비율 • 독립적인 계약자 대화 채널
커뮤니티	경영의 국제 법규	반복적인 공급자들의 실천 확인은 공급자들이 다 음과 같은 기준을 충족하는 것을 확실하게 하기 위해서 중요함. 즉 이행 법규 정책은 안전하고 공정한 노동자 환경에 책임을 진 공급자들에 의해 채택	<ul style="list-style-type: none"> • 현장을 방문하는 해외 공급자의 비율 • 공정 무역/노동관계의 회원 • 공급자 이행 법규는 공급자들이 사회적, 환경적 수행에 책임을 지며 제 삼자가 증명하고 공급에 전할 수 있도록 매년 평가 됨
	지역에의 관여와 소유권	지역 활동에 관여하고 소유권을 가진 기업들은 지역 경제와 지역 커뮤니티를 지원	<ul style="list-style-type: none"> • 지역 소유의 기업 • 독립적인 지역 공급자로부터의 COGS 비율 • 커뮤니티 혹은 지역 독립적인 예금 기관을 가진 은행

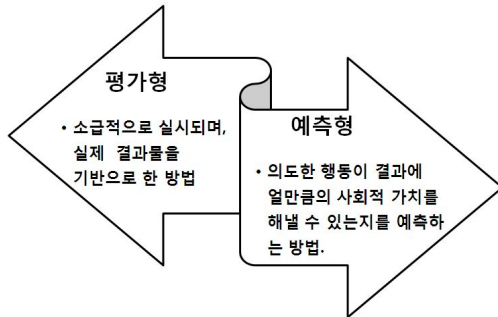
	다양성	<p>여성, 소외자, 이전의 배척된 주민, 장애가 있거나 저소득 커뮤니티의 주민들을 포함하여, 대표성이 부족한 사람들을 참여 시킴으로써 다양성 촉진</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 경영 다양성의 비율, 이사회 또는 자문위원회 다양성의 비율, 회사가 소유한 소규모 커뮤니티의 비율 • 비공인 투자자들이 소유한 회사의 비율 • 여성과 소외자로 구성된 공급자를 우대하는 정책
	직업 창출	<p>개인적이고 사회적 수준의 부를 창출할 수 있는 직업 창출을 선호. 지역 경제 발전을 지원</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 노동자 기반 성장의 비율 • 상근 직원의 자연 감소율 • 만성적인 비고용 인구로부터의 노동력 • 저 소득 커뮤니티에서 일하거나 거주하는 노동자 비율 • 고용 기회를 창출하거나 저 소득 계층에 위치한 주요한 공급자의 비율
	시민 업무 & 기부	<p>기업이 도시의 공적 업무나 자선 기부에 참여함으로써 그들이 커뮤니티와 사회에 적극적인 역할을 담당 이러한 서비스와 자선 기부는 기업의 그 지역 사회 및 국제 사회에 대한 헌신을 보여주고 수익 창출을 넘어선 기업의 가치를 촉진</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 명문화된 커뮤니티 서비스 정책 • 커뮤니티 서비스에 대하여 유급 혹은 무급 휴가를 가지는 직원의 비율 • 봉사 시간을 모니터링 하고 기록 • 기부 단체/ 서비스의 참여 • 자선단체에 기부하는 순 소득 혹은 순 수입의 비율 • 자선 기부를 위한 헌신을 요구하는 공식적인 명문화된 정책 • 고용 기여와 커뮤니티 시설 공유 및 지역 활동의 모범 경영
환경	지대, 사무실과 공장	<p>경영 결정과 시설, 구매를 통한 기업 환경 영향을 크게 향상시킬 수 있음 일부 기업과 시설은 가장 큰 환경 발자국을 가지고 있음. 즉 정책과 노력이 이러한 영향력을 줄이는데 초점을 맞추는 것을 포착하는 것이 중요함</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 환경 경영 시스템의 존재 • 환경 평가의 수행 • 회사 설비가 녹색 건물 기준에 적합함 • 사무실 단위의 회복(recovery)과 리사이클링 프로그램 • 화학품 감소 방법 • 대중 교통 활용 우대정책 • 출장 감소 정책
	투입	<p>투입에는 기업 운영에 사용되는 에너지, 물, 그리고 원재료 포함 시간에 따른 자원 사용의 감시, 지속 가능한 투입과 재료들의 사용은 기업</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 디자인 과정에서 통합된 지속 가능성 요인 • 생명주기평가를 한 제품으로부터 얻어지는 수입의 비율 • 재활용과 분해 가능한 물질 혹은 지속 가능한 물질로 된 상

	<p>이 천연 자원 소비를 줄이고 전체적인 환경 영향을 향상시키게 함</p>	<p>품의 비율</p> <ul style="list-style-type: none"> • 무해 물질 비율 • 최종 상품을 위한 적극적인 개간 프로젝트 • 에너지와 물 사용 감시, 목표 설정과 감축 달성 • 에너지 감축 달성 비율 • 재활용 원천 에너지 비율 • 상품에 재활용, 분해 가능한 물질의 사용 비율 • 재활용과 보유 물 양의 증가 비율 • 물 보존 방법 • 유독성 물질과 사용된 모든 물질의 기업의 평가 • 상품 재료 줄이기
<p>산출</p>	<p>산출물은 다른 유형의 쓰레기와 기업 상품에 대한 배기가스를 포함 산출에 대한 감시와 기록은 기업이 쓰레기와 배기가스 특히 환경에 유해한 오염물질 감소 목적과 환경에 대한 기업 운영의 부정적인 영향 정도 및 양을 평가 하게 해줌</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 온실가스 배출 기록과 감시의 방법 • 이산화탄소 상쇄 구입 • 온실가스 배출의 감소 비율 • 유해하지 않은 쓰레기, 유해 쓰레기, 지구적 쓰레기들의 총량 감시, 목표 설정과 감소량 달성 • 유해 쓰레기의 책임 있는 처분 • 기업 폐수 처리와 시험 • 최종 산출물의 재사용과 재활용을 위한 적극적인 개간 프로젝트
<p>교통, 유동 그리고 공급자</p>	<p>공급을 위한 이동 수단과 유동으로부터의 오염과 배출량 감소, 환경 발자국 감소를 위한 노력 기업은 환경 기준에 적합한 바람직한 구입과 공급의 특성 환경 기준 요구나 평가에 의한 기업 자신의 실천을 넘어선 전반적인 환경 영향을 향상시킬 수 있음</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 깨끗하고 적게 오염물질을 배출하는 기업 또는 공공수송수단의 비율 • 유통과 공급 망에서의 환경 영향을 최소화하는 기술 • 운송수단에 더 적은 영향을 주는 인바운드 화물세 증가정책의 비율 • 물 재생 시스템을 사용하거나 재활용 물, 재생에너지를 사용하는 중요한 공급자 비율 • 해로운 배출가스와 오염물을 줄이기 위한 계획 이행과 감시를 하는 주요한 공급자 비율

2. 사회적 성과 측정 지표 SROI²³⁾

□ SROI(Social Return on Investment)의 개요

- 2000년대 초반에 미국의 사회적 기업인 REDF (Roberts Enterprise Development Fund)가 원래는 비용-편익 분석 (Cost-Benefit Analysis)의 용어로 쓰였던 SROI를 사회적인 성과를 측정하는 용어로²⁴⁾ 사용하기 시작했으며, 그 적용가능성을 높일 수 있도록 구체화 시켰음.
 - SROI는 조직 및 단체들의 활동으로 인해 생성된 사회적 가치의 이해를 돕기 위해 개발됨.
 - SROI (Social Return on Investment)란 사회적 기업의 투자가 가져온 사회적 성과를 측정하는 지표임.
 - SROI는 기존에는 금융 투자를 하면 금전적인 성과만을 봤지만 투자로 인해 생겨나 돈으로 환산할 수 없는 사회적 성과를 측정 할 수 있음.
- SROI 분석의 결과는 비용에 대비한 효과의 비율 형태로 나타냄. 예를 들면, 1:2라는 비율은 1달러의 투자로부터 2달러어치의 사회적 가치를 얻을 수 있다는 것을 의미함.
 - 결과는 특정 기업이 미래에 사회적 성과를 더 효율적으로 향상시키기 위해 쓰임.



<그림 3-4> SROI의 종류

23) SROI에 사용된 자료는 A Guide to Social Return on Investment-New Economics Foundation에서 번역을 하여 정리되었음.

24) http://en.wikipedia.org/wiki/Social_return_on_investment

□ SROI의 종류

○ 평가형 및 예측형 SROI

- <그림 3-4>가 보여주는 바와 같이 SROI는 크게 평가형과 예측형으로 나뉜다.
- 이 둘의 구분기준은 평가형은 실제 발생한 결과를 보고 평가하는 것이고, 예측형은 투자로 인해 생겨날 결과를 예측하는데 있음.
- 예측형 SROI는 계획 단계에서 쓰이는 것으로 투자로 인해 생성되는 결과물의 영향력을 극대화 시킬 수 있을 뿐만 아니라, 프로젝트를 실행 시 무엇을 측정해야 되는지 식별 하는 데에도 유용함.
- SROI의 가장 큰 문제점은 처음 사용 시, 좋은 결과를 낼 수 있는 데이터 수집이 힘들다는 것임.
- 효율적인 SROI를 위해 결과물에 대한 자료가 필요하고, 기업은 예측형 SROI를 사용하여 투자결과를 예측하는데 도움이 되는 가이드라인을 제공 받을 수 있음.

□ SROI의 7가지 원칙과 6단계 분석순서

○ SROI의 7가지 원칙

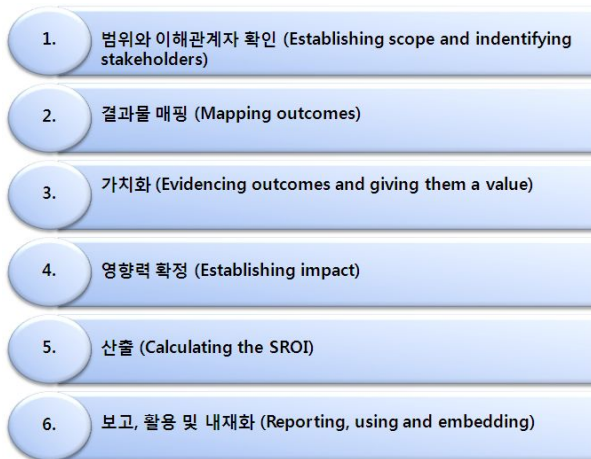
- SROI는 본래 사회적 회계 및 비용-편익 분석을 기반으로 개발된 개념인데, 이러한 개념은 <그림 3-5>이 보여주는 바와 같이 일곱 가지 원칙을 기반으로 만들어져서 사회적 가치를 평가 할 수 있는 SROI에 적용됨.



<그림 3-5> SROI의 기본 원칙들

○ 분석단계

- <그림 3-6>은 SROI 분석단계를 간략히 보여주고 있음.
- 범위설정과 이해관계자 확인: 완벽한 SROI 분석을 위해 주제가 무엇인지 정확히 파악을 하고 연구대상, 즉 이해관계자들이 누구인지 확실하게 구분해야 함.
- 결과물 매핑: 이해관계자와 소통을 통해 투입, 산출, 그리고 결과의 연관성을 보여주는 변화에 대해 더 자세히 알 수 있음.
- 가치화: '사회적 성과'가 실질적으로 일어났는지를 따지고 혹 일어났다면 얼마큼의 가치가 발생했는지를 측정.
- 영향력 확정: 결과에 대한 자료를 수집하고 금전화한 후, 다른 요인에 의한 결과이거나 항상 야기되는 변화는 고려하지 않음.
- 산출: 이 과정에서는 사회에 긍정적 영향을 미치는 요소(Benefits)들은 더하고, 부정적 영향을 미치는 요소들은 빼서 결과물을 투자비용에 비교하는 작업을 함
- 보고, 활용 및 내재화: 핵심적인 마지막 단계는 결과물을 이해관계자들과 공유하며 대응하고 좋은 결과를 내재화 하고, 마지막으로 보고서를 검증하는 것임.



<그림 3-6> SROI 분석단계

□ SROI의 장점과 한계

- [표 3-3]에 나와 있는 바와 같이 SROI는 투자로 인해 발생한 결과를 알고 사회적인 기여의 정도를 알 수 있는 평가지표임.

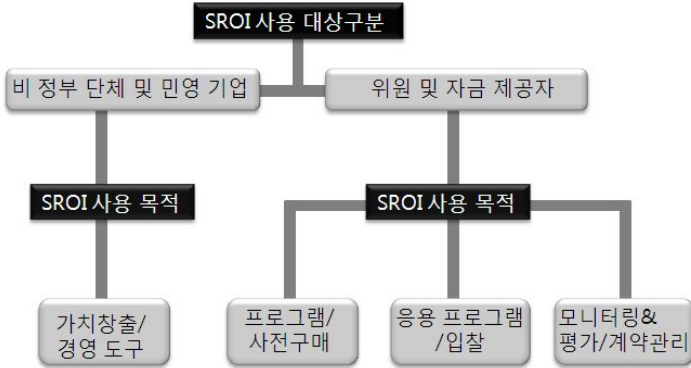
[표 3-3] SROI의 장점 및 한계

영향	개요
장점	기업의 사회적 성과 창출 전략에 대한 토론이 활발히 일어나게 함. 또한 기업의 활동이 창출하는 사회적 성과가 지니는 가치를 이해하는 것을 도우며, 이를 극대화 시킬 수 있게 함
	예상치 못한 결과에 대응하는데 있어, 적절한 대응책을 강구할 수 있게 도와줌
	다른 조직이나 개인들과의 협업 중요성을 인식하게 해 줌
	조직과 이해관계자들이 공통으로 원하는 바를 찾아 줌
	기업이 사회적 성과를 내기 위한 활동을 하는데 있어, 이해당사자들이 직접적으로 참여할 수 있는 창구를 만들어 줌
한계	기업의 인지도를 향상시켜 주어, 자금 편성을 원활하게 해주며 기업이 다른 사업을 진행하는데 정당성을 부여해 줌
	이미 전략적 계획이 진행 중인 상태에서는 의미가 없음
	이해관계자가 사회적 성과 창출 활동에 관심이 없을 경우에는 활용이 어려움
	기업의 사회적 성과 창출 활동에 가치를 부여해 주기는 하지만 실질적인 재무회계상의 변화를 가져오지는 못함
	모든 것을 가치화하는 것은 한계가 있음. (예: 사랑 등)

- SROI는 특정 기업이나 정책이 수행한 사업의 사회적 영향을 이해하고 관리하기 위한 접근 방식으로, ‘비용-효과’ 분석에 기반으로 하여 가치가 어떻게 만들어지는지에 대한 큰 그림을 확인하고 의사결정자의 판단 근거로 활용하는 방법이기 때문에 기본적으로 사회/환경적 비용대비 효과를 극대화한다는 논리 위에서 다양한 이해관계자들이 좋은 사업을 선별하고 판단하기 위한 접근법일 뿐 그 자체로 사회적 기업의 표준이나 기준이 될 수는 없음.

□ SROI를 측정도구로 쓰는 단체 및 기구

- SROI는 공공, 비영리, 및 민영 등 여러 종류의 단체와 기구들에 의해 쓰이며, 그 대상에 따라 <그림 3-7>과 같이 목적이 다름.



<그림 3-7> SROI 사용 대상에 따른 목적

- 비정부 단체 및 민영 회사
 - 사회적 가치들을 창출해내는 비정부 단체 및 민영 회사들은 SROI를 경영의 도구로 사용하여 수행능력 향상, 지출 통보 및 부가가치를 창출하는 데에 사용할 수 있음.
- 위원 및 자금 제공자
 - 사회적 가치를 창출하는 데에 투자를 하는 단체들은 초기에 SROI를 이용하여 어디에 투자를 해야 하는 지 분석할 수 있으며, 이 후의 성과를 분석하는 과정에서 도움을 받을 수 있음.
 - 사회적 투자자와 공공 서비스 위원 모두 비영리단체가 창출해낸 사회적 가치들의 존재를 확보하는 종류의 비즈니스에 종사하고 있으며, SROI를 통해 보다 나은 의사 결정을 할 수 있음.
 - 투자를 하는 과정에서 사용되는 SROI는 세 가지 부류로 나눌 수 있음:
 - 프로그램/사건 구매: 예측 형 SROI를 이용하여 전략적으로 프로그램을 설치하거나 시장 테스트, 혹은 계약의 구체적인 범위를 측정하고자 할 때 사용됨.
 - 응용 프로그램/입찰: 예측 형 SROI 분석을 이용하여 어떤 신청자 혹은 입찰자가 제일 의미 있는 가치창출을 할 것인지를 분석할 때 사용됨.
 - 모니터링 및 평가/계약 관리: 평가적인 SROI 분석전략은 성공적인 신청자 혹은 계약자의 성능을 모니터링 할 때 도움이 됨.

3. 기업의 사회적 책임 (Corporate Social Responsibility, CSR)

□ 개요

○ 정의

- CSR은 기업 활동으로 인해 발생하는 경제·사회·환경문제를 해결하여 기업의 이해관계자와 사회의 요구 및 기대를 충족시켜주는 기업행동을 뜻함(신유근, 2001).
- CSR은 기업의 사회 공헌 활동(Corporate Community Involvement), 기업의 사회 마케팅(Corporate Social Marketing) 등 유사한 용어들로 사용되기도 함.
- 초기 CSR은 사회적 문제를 기업 비용으로 인식하고, 궁극적으로 장기적인 기업의 경제적 성과에 기여하기 위한 활동이었기에(Caroll, 1999), 단순 기부 등 사회적 요구에 부합하는 활동에만 초점이 맞추어져 있었음.
- 1990년대에 들어서면서, CSR은 의무가 아닌 지속가능한 경영을 위한 전략적 활동으로서의 CSR로 진화하였음(Smith, 2008). 즉, 기업의 지속가능성은 기업의 이익과 사회적 기여가 적절한 조화를 이룰 때 이루어질 수 있다는 것임.

○ 현황

- 비즈니스위크(Holstein 2008)에 따르면 미국 CEO의 68%가 CSR을 성장의 기회로 보고 투자를 하고 있는 등 기업의 CSR 활동에 대한 투자가 꾸준히 증가하고 있음. 스타벅스의 공정무역 및 월마트의 유기농 식품의 사례가 대표적임.
- 국내에도 삼성, 포스코 등 대기업을 중심으로 CSR에 대한 관심과 CSR 활동에 대한 투자가 증가하고 있으며 지속가능성 보고서 발행 등을 통해 홍보 및 마케팅의 수단으로 활용하고 있음. 삼성전자의 사회봉사단, 포스코의 메세나 활동, 현대자동차의 장애인 이동 증진 캠페인, KT의 IT 서포터즈 등이 대표적 예임.

□ CSR의 활동영역

○ 연구자에 따른 CSR 활동영역의 구분

- CSR이 다루는 활동영역은 연구자에 따라 다르게 구분됨[표 3-4].
- Carroll(1991)은 CSR을 기업의 경제적, 법적, 윤리적, 자선적 책임으로 구분하였음. 기업의 경제적 책임은 경제주체로서 사회가 요구하는 제품 및 서비스를 생산하여 높은 수익성을 추구하고, 이를 통해 주주 가치를 극대화함. 법적 책임은 사회가 요구하는 법적 요구사항을 준수하는 것이며, 윤리적 책임은 법으로 요구되지 않지만 사회적 구성원들에 의해 요구되는 책임을 포함함. 자선적 책임은 '좋은 시민(Good Citizenship)으로서의 행동으로 기업의 해당 지역사회와 인류 복지 증진을 위한 책임을 뜻함. 자선적 책임은 이 중 가장 적극적인 의미를 지님.

- 한편, CSR 활동의 대상 혹은 CSR 활동 자체를 구분한 연구자도 있음. Kinder(1998)는 지역사회, 다양성, 임직원, 환경, 해외사업장, 제품의 6가지 대상으로 분류함. Kotler and Lee(2005)는 CSR과 관련된 활동 자체를 공익캠페인, 공익연계 마케팅, 사회 마케팅, 사회공헌활동, 지역사회 자원봉사, 사회책임 경영활동으로 구분함.

[표 3-4] CSR 활동영역 (Caroll, 1991; Kinder, 1998; Kotler and Lee, 2005)

연구자	Caroll(1991)	Kinder(1998)	Kotler and Lee(2005)
CSR 활동영역 구분	기업의 경제적 책임 기업의 법적 책임 기업의 윤리적 책임 기업의 자선적 책임	지역사회 지원활동 다양성 지원활동 종업원 지원활동 환경 지원활동 해외사업장 지원활동 제품 지원활동	공익캠페인 공익연계 마케팅 사회 마케팅 자선활동 자원봉사 사회책임형 경영활동
특징	CSR의 구분	CSR 활동 수혜 대상을 중심으로 구분	CSR 관련 활동의 구분

□ CSR 사례 : 스타벅스(Starbucks)의 친환경 원두 재배

○ 배경 및 주요 사업내용

- 스타벅스는 비즈니스 대상인 지역사회의 환경, 경제적 이익을 위해 정기적으로 사회공헌활동을 실시하여 기업의 이익 또한 얻을 수 있다고 판단함.
- 스타벅스의 주 사업분야와 밀접하게 연관된 '커피 원두'의 이해관계자, 특히 커피 원두를 제공하는 농가들에게 초점을 맞추어, 다양한 프로젝트를 실시함
- 웨이드 그로운 커피 프로젝트는 최초로 시작된 프로젝트로, 세계에서 환경적으로 민감한 지역인 멕시코의 엘 트리운포 생물보전구역(EI Triunfo Biosphere Reserve)에서 실시되었음. 1998년 10월 스타벅스와 국제보존협회(CI)가 제휴를 맺고 열대우림을 보호하는 동시에 커피농가를 지원하기 위한 사업임. 특히, 커피농가에게 친환경적 재배법을 권장하고, 생물학적 다양성을 보호하는 데 초점이 맞추어져 있음.

○ 목적

- 첫째, 생물학적 다양성을 보호하기 위해 생태 환경 개선에 힘쓰고, 환경보호의 중요성을 널리 알리는 것.
- 둘째, 스타벅스의 친환경적 커피 생산을 장려하기 위해 생산 라인을 연중무휴로 가동하고자 함.
- 셋째, 환경을 보호하는 동시에 커피 재배업자들의 생활수준도 향상시킬 수 있는 “커피 생산을 위한 기본 지침”을 마련함.
- 넷째, 타 커피 가공업체와 단합하여 업계 전체가 환경과 사회 발전에 이바지할 수 있도록 환경을 조성함.

○ 성과

- 웨이드 그로운 커피 프로젝트에 의해 재배된 커피의 수출량은 2001년 회계연도보다 100퍼센트 상승함.
- 본 프로그램에 참여한 농가의 수는 2001년 기준 691년에서 천여명 이상의 농가로 확대되었음.
- 스타벅스는 친환경적인 질 좋은 커피를 지속적으로 공급받게 되었고, 이로인해 환경에 관심을 지닌 소비자들의 수요에 적합한 커피 제공 가능.
- 직원들에게는 사회에 기여하는 건전한 기업의 일원이라는 자부심을 심어줌.
- 스타벅스는 대외적으로는 사회적 책임을 성실하게 이행하는 기업으로서의 이미지를 확실히 전달하였음. 2002년 우리는 국제상공회의소(ICC)와 유엔환경계획이 수여하는 '2002년 세계지속가능발전파트너십상(2002 World Summit Business Award for Sustainable Development Partnership)'을 수상하여 환경보호를 통해 세계의 지속가능발전에 기여한 공로를 인정받았음.

4. 공유가치 창출 (Creating Shared Value, CSV)

□ 개요

○ 정의

- CSV는 2011년 M. Porter에 의해 제시된 개념으로, 기업의 경제적 가치를 창출 하는 동시에 기업이 속해있는 사회의 경제적, 사회적 이익을 발생시키는 정책이나 운영방식을 뜻함(Porter, 2011).

○ CSR에서 CSV로의 진화

- 앞서 CSR 정의에서 논의된 것처럼, 기존의 자선 및 기부 중심의 CSR이 점차 전략적 형태의 CSR로 진화하였음. 더 나아가 기업의 경제적 이익 추구를 전제로 지역 사회의 이익을 창출하는 CSV 개념으로 확장되었음.
- 공유가치 및 상생에 대한 기업의 태도는 지난 10년간 조금씩 변화함<그림 3-8>. 2000년까지는 기업의 책임을 회피 및 최소화하는 움직임이었다면, '00~'05년에는 기업의 당면 문제로 인식하고, CSR과 자선활동을 평판관리의 도구로 사용하였음. '06~'10년에는 적극적으로 비용을 투자하여 사회적 문제를 해결하고자 하였으며, 2010년 이후에는 사회적 가치 창출과 동시에 기업적 가치를 창출하는 활동으로 변모함.
- 공유가치 창출은 기업이 활동하는 지역사회와의 경제적 및 사회적 문제를 해결함과 동시에 기업의 경쟁력을 강화시키려는 노력에서 비롯됨.



<그림 3-8> 공유가치 및 상생에 대한 기업의 변화

○ 현황

- 최근 동반성장, 상생경영에 관한 이슈가 부각되면서, 정부뿐만 아니라 기업 및 소비자의 기업의 사회적 책임에 대한 관심이 증가하고 있음. 특히, 일부 외식·식품 분야 프랜차이즈의 중소기업적합업종 선정 등 식품산업의 사회적 책임이 강조되고 있음.
- 사회적 문제를 해결하기 위한 기존 CSR 활동의 한계를 인지하고 기업의 이윤 창출을 전제로 하는 CSV 형태로의 전환을 꾀하고 있음. 네슬레, 코카콜라 등 다국적 식품기업에서는 CSV 개념을 도입하여 연간성과보고서 형태로 발간하는 등의 노력을 기울임.
- 국내에도 일부 기업을 중심으로 CSV 활동을 추진하고 있으며, 본 보고서는 특히 외식 및 식품 프랜차이즈 기업에서의 CSV 활동사례에 대해 논함.

□ CSV 창출

○ CSV 창출 유형

- Porter(2011)에 따르면, 기업은 세 가지 유형으로 공유가치를 창출할 수 있음 [표 3-5].

[표 3-5] CSV 창출 유형

유형	세부내용
제품 및 시장의 재구성	새로운 서비스 및 제품 대한 수요 창출, 혁신을 통한 비용절감 등을 통해 사회적 요구 충족
기업 가치사슬에서 생산성의 재정의	가치사슬에서 발생 가능한 사회적 문제를 개선하여 기업의 생산성 향상
지역 클러스터 구축	지역 클러스터 구축을 통해 기업의 생산성 등 기업적 가치 증대와 더불어 지역 구성원들의 가치 창출 가능

- 첫째, 제품과 시장을 새로운 관점으로 재구성함. 즉, 기업은 사회의 요구를 충족하는 서비스 및 제품을 출시하거나, 혁신을 통하여 제품의 비용을 낮추는 것을 뜻함. ‘CSV 창출 사례 1’이 첫 번째 창출 유형에 해당함. 인텔은 인터넷 소의 국가의 학생 및 교사를 대상으로 컴퓨터 교육을 실시하여 새로운 서비스 시장을 창출함.
- 둘째, 가치사슬에서 생산성을 재정의함. 기업의 가치사슬에서 발생 가능한 사회적 문제를 인식하고, 이를 개선하여 생산성을 향상시키는 것임. 인터컨티넨탈 호텔(Intercontinental Hotel) 사례를 다룬 ‘CSV 사례 2’가 대표적인 예임. 친환경 냉난방 시스템 도입을 통해 탄소 배출량을 절감하는 동시에 에너지 비용을 최대 25% 절감함.

- 셋째, 지역클러스터의 구축임. 클러스터는 기업, 대학, 연구소 등의 지리적인 집적을 통해 형성되며, 혁신 및 경쟁력 향상의 기반이 됨. 기업은 이러한 지역 클러스터를 형성하여 생산성 및 경쟁력 증대를 도모할 수 있으며, 지역 내 타 구성원들 또한 클러스터에서 발생하는 가치를 공유할 수 있음. ‘CSV 사례 3’은 네슬레(Nestle)의 지역클러스터 구축 사례를 제시함. 네슬레가 구매하는 원재료의 품질유지 및 향상을 위하여 농민을 대상으로 한 교육 및 기술 제공 실시.²⁵⁾

□ CSV 사례 1: 인텔(Intel)

- 전 세계 1만 명의 학생들 중 약 5%만이 인터넷 혹은 컴퓨터를 이용한 경험 이 있다고 함. 그 뿐만 아니라 학교의 교사들조차 체계적인 트레이닝을 받지 못해 학생들을 교육하는데 어려움을 겪음.
- 이러한 문제를 해결하기 위해 “Education Transformation Strategy”가 시작됨
- 인텔은 교사와 학생들이 어떻게 의사소통 및 커뮤니케이션을 하는지 연구하고 그에 맞는 교육시스템을 제공함.
- 또한 인텔은 교육의 질을 극대화하기 위해 교사들에게 무료로 트레이닝을 실시하며 현재 인텔은 브라질, 포르투갈 등 이 프로젝트를 세계 각국에서 실천 하고 있음.

□ CSV 사례 2: 인터컨티넨탈 호텔 그룹(Intercontinental Hotels Group)

- 인터컨티넨탈은 전 세계에서 가장 큰 호텔 사업을 하고 있으며 “녹색 관여 프로그램(Green Engage Program)”을 개발하여 진행 중임. 해마다 배출하는 탄소 배출량에 대한 책임을 느끼고 폐수와 폐기물을 줄이기 위한 프로젝트이며, 2009년도부터 실행함.
- 태양열 패널부터 새로운 친환경 냉/난방 시스템을 전 호텔에 적용하였으며 컴퓨터의 프로그램을 개발함. 예를 들어 호텔의 난방온도가 규정보다 높으면 자동적으로 제어할 수 있는 프로그램을 개발함.
- 본 프로젝트는 환경오염이 쉽게 되는 지역이나 인구 비율과 관광객 비율이 높은 지역에 적용됨. 현재 전 세계의 1,900개가 넘는 호텔에서 이 프로젝트 가 시행되고 있으며, 불필요한 에너지 낭비를 최대 25%까지 절감함.

□ CSV 사례 3: 네슬레(Nestle)의 지역 클러스터 구축

- 세계에서 가장 큰 음료 및 식품 회사인 네슬레는 제품을 만들기 위해 좋은 재료를 사용해야만 한다는 이념을 갖고 생산을 함.
- 네슬레는 ‘Rural Development Strategy’라는 프로젝트를 통해 농민들이 이익을 더 얻으면 얻을수록 기업은 더 좋은 질의 재료를 얻을 수 있다는 생각 으로 농민들에게 교육, 기술 등을 제공함.

25) 자세한 내용은 제2절에서 서술함

제2절 식품 및 외식기업의 상생활동 해외사례

□ 국내 및 해외 기업들의 CSV활동 현황

- 2011년 하버드 대학의 마이클 포터(Michael E. Porter)교수가 발표 한 이후 국내보다는 해외에서 기업들의 CSV 활동이 진행되고 있음.
- 국내의 경우, 기업의 사회적 책임(CSR)은 이미 잘 알려져, 기업들 내에서 활발히 시행되고 있으나 공유 가치 창출(CSV)은 아직 생소한 개념으로 연구가 시작되는 단계임.
- CSV 활동을 하는 대표기업으로는 네슬레(Nestle), 유니레버(Unilever) 등이 있으며 이들의 활동에 대해 이미 많은 보고서와 연구들이 있었음.
- 다음으로 제스프리(Zespri)의 협동조합 형태 CSV사례와 모꾸모꾸 팜(Moku-Moku Farm), 치폴레(Chipotle), 서브웨이(Subway), 아몰(Amul) 등의 활동 사례를 제시하겠음.

1. 네슬레(Nestle)

□ 기업설명

- 1865년 앙리 네슬레는 모유를 먹일 수 없었던 어머니들을 대신해 유아의 영양을 보충해 줄 수 있는 식품을 제공하는 기업 네슬레를 설립함.
- 1차 세계대전과 2차 세계대전을 거치면서 140여년의 역사동안 수많은 브랜드 합병과 개발에 대한 적극적인 투자로 성장해옴.²⁶⁾
- 현재는 세계 최대의 다국적 식품회사로 다양한 유명 식품 브랜드를 보유하고 있음.²⁷⁾
- 네슬레는 1960년대 이후 50여 년 동안 인도의 영세 낙농업 가구들에 투자하는 등 CSV를 적극적으로 실현하면서 공유가치경영의 선두주자 역할을 하고 있음.

26) 제 1차 세계대전으로 유제품의 수요가 증가하면서 정부 계약 형태로 유제품 판매를 지속했고, 제 2차 세계대전에는 유럽과 아시아에 주둔하던 미군의 선호효가 되어 전세계적으로 큰 인기를 누림.
www.nestle.co.kr

27) Nescafe, Nestea, Nesquik등 식품 산업 다양한 분야에서 약 6000여개의 브랜드를 보유함.
www.nestle.co.kr

□ 네슬러의 CSV 활동

○ 추진배경

- 기존의 이론인 기업의 사회적 책임(CSR)만으로는 기업의 인식 개선과 수익 향상에 부족했기 때문에 새로운 시스템이 필요하게 됨.
- 주 원유 공급지인 인도는 열악한 관개시설과 60%에 달하는 높은 송아지 사망률 등 위생상태가 취약하다는 문제점이 있었음.

○ 목적

- 원가 절감을 위한 비용 감소보다는 생산성 증가를 통한 품질개선을 추구함.
- 원료의 질 향상을 통한 제품의 수익성 증가를 꾀함.

○ 추진과정

- 네슬레는 현재 다양한 식품 분야에서 지역 사회와의 협력을 통해 CSV를 실현시키고 있으며, 특히 우유, 커피, 코코아 등의 원료 구매 과정에 CSV를 도입하여 빈곤 농촌과 지역사회와의 상생을 추구하고 있음.
- 1870년대부터 개발도상국의 소규모 낙농업자 및 협동조합과 직접 협력하여 공급 사슬을 구축함.
 - 우유의 지역 공급사슬 개발을 위해 브라질, 칠레, 중국, 인도, 멕시코, 파키스탄과 같은 개발도상국의 낙농업자 및 협동조합에 시설을 지원함.
 - 낙농업자들의 생산성 향상을 위해 농업 전문가들을 파견해 지역 낙농업자들에게 교육과 정보를 제공함.
 - 2011년 직접 구입 시스템(Farmer Connect)을 개발하여 약 90,000톤의 커피를 생산자로부터 직접 구입함.
 - 커피 농부들에게 기술에 관한 교육과 정보를 제공하여 생산성을 높이고 이들에게 Farmer Connect를 통해 중간과정을 거치지 않고 생산자로부터 직접 커피를 공급 받음.
 - 2009년 코코아의 품질향상과 지역 농가들의 수익 향상을 위해 The Nestle Cocoa Plan을 개발함.
 - 더 나은 품질의 초콜릿 개발을 위해 코코아 농부들에게 생산에 관한 정보와 교육을 제공하고, 종자 개발을 위해 식물 연구에 투자함.
 - 아동노동, 교육, 위생 등과 같은 지역사회의 문제를 해결함으로써 농가의 삶의 질을 향상시킴.

□ 효과

○ 사회적 효과

- 기술 지원을 통한 생산량 증대 및 생산 비용의 절감
- 생산자 수입의 증가 및 지역의 삶의 질 향상
- 경제성장의 원동력으로 작용하고 지역 내 일자리 창출에 기여

○ 비즈니스 효과

- 품질 보장 및 공급 조달 비용의 절감
- 안심하고 소비할 수 있는 좋은 상품이라는 이미지로 소비자의 선호도 향상

2. 유니레버 (Unilever)

□ 기업설명

- 현재 세계 최대의 다국적 식품 기업 중 하나로 P&G, 네슬레 등과 경쟁관계에 있음.
- 2010년 CSV를 도입한 후 2020년까지 10년에 걸친 지속 가능한 성장을 계획함.

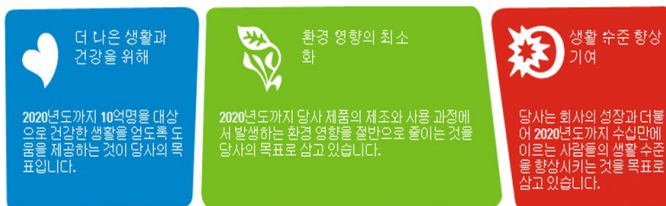
□ 유니레버의 CSV 활동

○ 추진배경

- 전 세계의 영세농민의 인구수가 세계 농민인구수의 85%에 달하였고 이로 인해 기업이 얻을 수 있는 최고 수준의 이익을 얻지 못함.

○ 목적

- 더 나은 제품 생산을 위해서는 영세농민을 지원해야함을 깨닫고 그들을 지원함으로써 기업과 농민이 상생할 수 있는 방향을 수립하고자 함.
- 영세농민들의 낮은 교육수준이 원료 생산성을 낮추고 이로 인한 기업의 이익감소로 CSV 전략을 통해 해결하려 함.



<그림 3-9> 유니레버의 CSV Project

○ 추진과정

- 유니레버 CSV Project<그림 3-9>는 영세농민들을 단순히 유니레버의 공급사슬에 집어넣는 방식을 택하지 않고, 그들의 삶의 질 또한 개선할 수 있는 시스템을 고안함.
- 유니레버의 가장 인기 있는 브랜드 중 하나인 립톤을 중심으로 CSV를 진행함.
 - 2006년 유니레버는 립톤의 가장 큰 시장 공급국가인 케냐에 개발 진흥원(Kenya Tea Development Agency)을 설립하여 농민들을 대상으로 작물 관리법을 교육함.
 - 2011년 케냐 개발 진흥원은 레인포레스트 얼라이언스(Rainforest Alliance), 친환경 무역 진흥회(Sustainable Trade Initiative)와 협력하여 프로젝트를 확대함으로써 케냐 농민인구의 절반인 25만 명의 농민들에게 더 나은 품질의 씨앗과 재배방식에 대한 교육을 제공할 수 있었음.
 - 동시에 농약, 폐수처리와 수력전기를 다루는 노동자들의 안전을 보장하기 위해 안전시설을 확충하고 안전복을 제공함.
 - 현재는 르완다, 스리랑카, 인도네시아, 터키로 프로젝트를 확대하여 5만 명의 영세농민들에게 교육을 제공하고 있음.
- 유니레버의 브랜드인 매그넘 아이스크림(Magnum Icecream)은 레인포레스트 얼라이언스와 협력하여 코코아 재배 국가 농민들에게 교육을 제공함.
 - 이 프로그램을 통해 코코아 재배 국가인 가나, 에콰도르, 코트디부아르의 1만 명 이상의 농민들이 레인포레스트 얼라이언스 인증서를 획득함.
 - 유니레버는 원료로 쓰이는 코코아를 이들 레인포레스트 얼라이언스 인증서를 가지고 있는 농민들로부터 공급 받음.
- 차와 코코아 외에도 다양한 원료의 안정적인 공급을 위해 CSV 전략을 사용하고 있음.
 - 버터에 사용되는 원료인 알라블레키아 오일의 직접 공급 사슬을 만들기 위해 가나, 탄자니아, 나이지리아의 농민들에게 품질 개선된 씨앗을 제공함.
 - Robertsons Spice 브랜드에 사용되는 피망의 질을 개선하기 위해 남아공 정부와 협력하여 동부 케이프타운 지역의 영세농민들에게 생산관련 교육을 제공함.
 - 주 원료중 하나인 검은콩의 안정적인 공급을 위해 인도네시아의 지역 농민들에게 생산기술에 관한 교육을 제공함.

□ 효과

○ 사회적 효과

- 지역의 영세농민들과 피라미드의 하층부에 위치한 생산자들을 교육시킴으로써 그들에게 자본주의 시장에서 더 큰 기회를 찾을 수 있다는 점을 각인시켜줌.
- 농민들에게 교육과 지원을 통해 동기를 부여하고 삶의 질을 향상시킴.
- 여성 농민들에게도 교육을 제공함으로써 여성의 사회적 참여를 유도함.

○ 비즈니스적 효과

- 기업은 향상된 품질의 원료를 지역 농가로부터 안정적으로 제공 받을 수 있고, 원가를 절감하는 효과를 거둘 수 있음.
- 생산자는 안정된 품질관리 시스템과 네트워크를 구축하여 더 나은 품질의 원료를 개발함으로써 수익을 향상시킬 수 있으며, 기업을 통해 원료 판매를 위한 효과적인 마케팅 전략을 수립할 수 있음.
- 소비자는 맛과 영양이 보장된 더 나은 품질의 제품을 소비할 수 있으므로 구매가 늘고 이는 경제의 활성화를 불러일으킴.

3. 코카-콜라 컴퍼니(The Coca-Cola Company)

□ 기업소개

- 고유의 마케팅 전략을 통해 120여년간 꾸준히 성장해 왔으며, 현재는 400여개의 음료 브랜드를 소유한 세계 최대의 음료 회사로 자리 잡음.

□ 코카콜라의 CSV 활동

○ 추진배경

- 사회적 환원(CSR) 위주의 활동을 했으나 한계를 느끼고 사회적 환원과 비즈니스 개념을 합친 CSV를 추구하게 됨.

○ 목적

- 사회에 환원하는 기업의 이미지와 수익향상이라는 두 마리 토끼를 잡는 것을 목표로 함.

○ 추진과정

- 2014년까지 케냐와 우간다의 과일재배 농가들의 수익을 두 배로 증가시키기 위한 프로젝트 너처(Project Nurture)가 시작됨.
 - 농업 관련 NGO인 TechnoServe와 게이츠 재단(Bill & Melinda Gates Foundation)과의 협력을 통해 케냐와 우간다의 과일재배 농부 5만 가구에 1,150만 달러를 투자하여 2014년까지 농가의 수익을 두 배로 늘릴 프로젝트를 계획함.
 - 망고와 열대과일을 재배하는 농부들에게 작물재배에 관한 교육과 시장과의 연결에 대한 정보를 제공함으로써 생산량을 늘리고 지역 사회에 순기능을 가져오도록 함.

□ 효과

○ 사회적 효과

- 지역 농부들에게 교육을 제공하여 자발적인 참여를 유도함으로써 노동에 대한 동기를 부여하고 그에 따른 합리적 가격의 구매를 통해 지역 주민들의 총체적인 삶의 질을 향상시킴.
- 전체 농민 인구수의 약 30%에 달하는 여성 농민들에게 교육을 제공함으로써 여성의 자발적 노동 참여를 유도하고, 이를 통해 여성의 지위 향상에 도움을 줌.

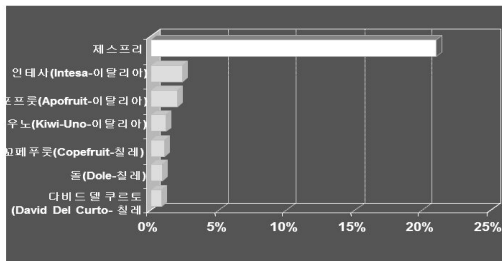
○ 비즈니스 효과

- 기업은 생산자의 교육을 통해 더 나은 원료를 안정적으로 확보함으로써 제품의 품질을 향상시킬 수 있으며, 중간과정을 거치지 않고 지역 농가들로부터 직접적으로 원료를 공급 받을 수 있으므로 원가 절감의 효과를 얻음.
- 생산자는 2014년까지 기존의 수익보다 두 배가 증가 된 수익을 거둘 수 있으며, 기업이 제공하는 교육을 바탕으로 꾸준히 원료의 질을 향상시킬 수 있음.

4. 제스프리(Zespri International)

□ 기업설명

- 제스프리는 농업인 소유의 민영 협동조합으로 뉴질랜드 키위 수출을 총괄하고 있음.
- 1970년대 6개에 불과하던 키위 수출업체가 기하급수적으로 증가함에 따라 1980년대에는 수출업체가 난립하게 됨. 이로 인한 가격 인하경쟁은 가격과동 및 품질악화를 가져와 뉴질랜드 전체 키위 농가 소득이 하락되는 악순환을 야기함.
- 1990년대 중반 가격경쟁이 정점을 찍자, 1997년 '최후의 수단'으로 뉴질랜드 키위농가는 협동조합 결성에 합의하여 뉴질랜드 키위 수출 마케팅을 전담하는 제스프리 인터내셔널을 설립, 단일 브랜드를 통한 수출 결정.
- 현재 제스프리는 뉴질랜드 키위 수출의 약 95%를 담당하고 있으며 전 세계 키위 수출의 약 25%를 담당하고 있음<그림 3-10>.

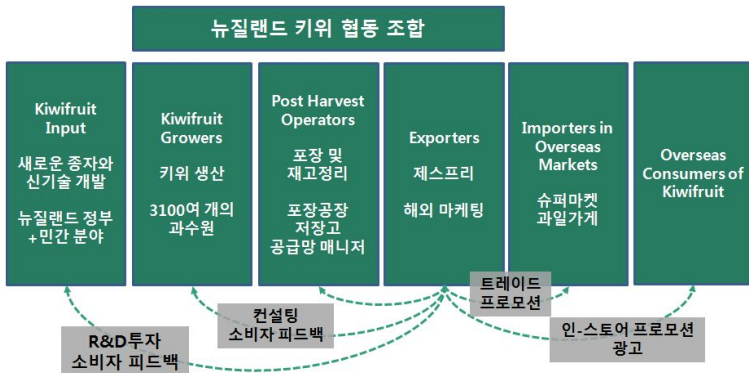


<그림 3-10> 제스프리의 전 세계 시장 점유율

□ 제스프리의 CSV 활동

○ 추진배경

- 저렴한 칠레 키위로 인한 경쟁력 약화와 가격붕괴 및 농업 보조금 폐지 이후 키위 농가는 위기를 느끼고 자발적 영농조합을 형성함.<그림 3-11>
- 고품질 키위 재배와 이를 위한 전문적인 마케팅 필요성의 대두로 인하여 소비자를 위한 마케팅 전략을 전문적으로 담당할 곳이 필요하게 됨.



<그림 3-11> 뉴질랜드 키위 협동조합

○ 목적

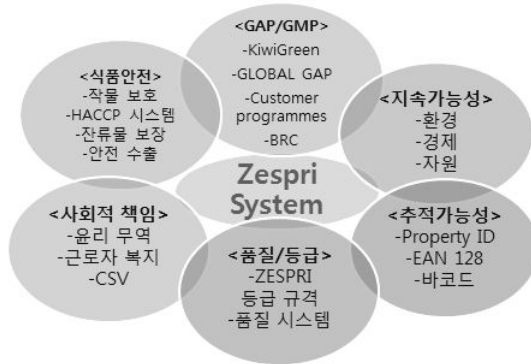
- 키위의 품질개선과 키위 농가 간의 네트워크 구축을 통해 효율성과 전문성을 길러 뉴질랜드 키위 수출 향상과 키위의 안정적인 공급을 도모함.

○ 추진과정

- 제스프리는 뉴질랜드 정부기관과 민간 연구소를 대상으로 지속적인 R&D 투자를 하고 있으며 소비자 피드백을 연구소에 제공하여 소비자 니즈를 반영한 연구를 할 수 있도록 정보를 제공하고 있음.
- 제스프리는 키위 농가에 키위 품질 관리 및 공급 시스템인 'Zespri System'을 제공하여 전문적인 관리를 통하여 품질 및 생산량을 증가시킴<그림 3-12>.

○ 이해관계자

- 제스프리는 각 해외 시장에 맞는 전문적인 마케팅을 수립하여 키위 수출 판로를 구축, R&D에 대한 재정적 지원 및 정보제공, 생산자 간의 정보공유를 위한 커뮤니티를 구축함.
- 키위 농가(생산자)는 제스프리에서 제공한 가이드라인에 맞춰 키위를 생산함.
- 정부기관 및 R&D 관련기관은 제스프리에서 제공한 재정지원과 소비자 정보를 바탕으로 신기술 및 신 종자를 개발함.



<그림 3-12> 제스프리 시스템

□ CSV 활동의 효과

○ 사회적 효과

- 생산과 수출의 증가로 인하여 원활한 세금 징수가 가능해짐.
- 제스프리 설립으로 인한 일자리 창출로 고용안정에 기여함.
- 소비자는 제스프리의 품질관리시스템을 거쳐 출하된 키위의 품질을 믿고 구매할 수 있음.

○ 비즈니스적 효과

- 생산자 입장에서는 품질 및 공급조절을 통해 키위 가격을 안정적으로 유지할 수 있음. 이는 자국 내 경쟁을 완화시켜 양질의 키위 생산에 집중할 수 있게 함.
- 신기술 및 새로운 종자를 이용하여 브랜드 경쟁력을 갖춘.
- 타 농가와와의 네트워크 구축을 통하여 보다 용이한 정보교환이 가능함.
- 제스프리는 좋은 품질의 키위를 지속적으로 공급받을 수 있으며 각 수출국의 시장에 맞게 키위 물량을 맞춰 공급하여 안정적인 가격을 유지할 수 있음.

5. 모꾸모꾸 팜(Moku-Moku Farm)

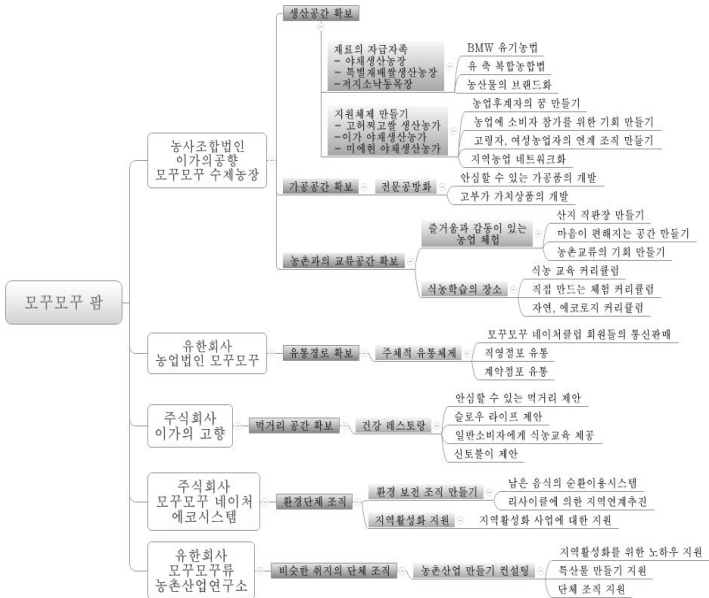
□ 기업설명

- 일본 미에현 이가시에 위치한 농장으로 1987년 당시 일본의 뱀회사에서 돈육을 공급하던 지역 양돈농가들에게 턱없이 낮은 가격을 제시하여 이에 반한 19명의 지역 양돈농가들을 중심으로 '농사조합법인 양돈진흥조합' 설립하여 돈육 가공 사업을 시작함.
- 면적은 약 5만 평으로 다양한 체험프로그램이 운영되고 있으며 미에현 등 인근 도시에서 5 개의 레스토랑이 운영되고 있음<그림 3-13>.



<그림 3-13> 모꾸모꾸 체험 농장 지도

- 현재 5 개의 법인을 두고 있으며 이 회사들은 모꾸모꾸 팜의 상품직거래, 레스토랑, 환경관리, 농업 관련 연구 및 컨설팅 분야 등 8 개의 사업을 수행함<그림 3-14>.
- 모꾸모꾸 팜의 방문객 수는 연간 50만 명에 달하며, 2만 8000명의 인터넷 판매회원이 가입해 있음.
- 일본 농무성은 모꾸모꾸를 비즈니스 모델로 삼아 체험농장 확대육성 및 농업 활성화를 도모함.



<그림 3-14> 모꾸모꾸 팜의 주요 사업내용

□ 모꾸모꾸 팜의 CSV 활동

○ 추진배경

- 대규모 자본을 일시에 투입하기보다는 장기간 동안 지역 농업인들이 힘을 모아 가꾸어 온 곳으로 젊은 세대에서 농업의 인기가 줄어드는 상황에서 보다 젊은 세대들이 참여할 수 있는 새로운 농업 비즈니스 모델을 고민하면서 시작되었음.
- 좋은 품질로 대기업과의 경쟁에서 승부할 수 있다고 생각했지만 포장 및 마케팅 등 다른 부분에서 부족한 역량으로 인해 초기에는 매출이 부진하였음.
- 이러한 위기를 타개하기 위하여 1991년 소비자가 직접 제품을 만들어 가져가는 형태의 돈육가공체험서비스를 도입하면서 오늘날의 모꾸모꾸 체험농장이 형성.

○ 목적

- 쇠퇴하고 있는 농업을 부흥시키고 이를 통하여 농업 기반의 지역사회 활성화.
- 가공 및 유통까지 자체적으로 담당할 수 있는 체계를 구축하여 농업이 단순한 1차 산업에서 농업의 종합화, 농업의 6차 산업화를 달성하여 지속가능한 농업과

농촌지역이 되도록 함.

- 지역 자연환경과 보존을 위한 환경문제를 해결

○ 추진과정

- 모꾸모꾸 팜의 체험농장과 레스토랑에서 사용되는 재료들은 모두 주변 농가에서 채배된 지역 농산물(Local Food)을 사용함.
- 체험농장 내 파머스 마켓(Farmers Market)에서는 지역 농민들이 입점을 하여 농민 스스로 직접 정한 가격으로 농작물을 판매함(총 판매금액의 15%를 관리비와 수수료 명목으로 모꾸모꾸 체험농장에 지불하며 팔리지 않은 농산물은 농가가 책임지고 회수함).
- 모꾸모꾸 정보지를 발행하여 농민들에게 정보를 전달하는 창구를 마련함.
- 야채판매점과 지역 농가를 연계하여 인근 농업인 500농가의 농산물 판매하고, 사이버 거리를 통해 농민들에게 새로운 판로를 제공하며 농장 내 슈퍼마켓뿐만 아니라 인터넷을 통한 판매 연계.

○ 이해관계자

- 모꾸모꾸는 농업의 활성화, 환경보존 및 지역농가와의 상생을 위한 마케팅연구 그리고 소비자 트렌드를 분석함.
- 생산자는 모꾸모꾸에서 제공하는 정보를 활용하여 양질의 제품생산을 하며 새로운 판로를 통하여 수입을 증대시킴.
- 소비자는 안전하고 믿을 수 있는 건강한 먹을거리뿐만 아니라 체험 활동을 통한 교육과 여가를 즐길 수 있음.
- 사회는 농업의 발전을 위한 새로운 모델 개발 가능

□ CSV 활동의 효과

○ 사회적 효과

- 타 산업에 비해 관심이 저조한 농업의 활성화와 발전을 위한 새로운 가능성을 모색할 수 있으며, 새로운 일거리 창출.
- 새로운 형태의 여가를 통한 다양한 경험을 하는 동시에 건강한 먹거리를 제공.

○ 비즈니스적 효과

- 생산자는 새로운 판로 개척과 전문적인 마케팅을 제공받음으로써 수입을 증대시킴.
- 모꾸모꾸는 농민들과의 연계 및 상생을 통한 수익을 창출함으로써 인하여 긍정적인 브랜드 이미지를 제고할 수 있음.
- 체험농장 및 레스토랑 서비스와 제품생산을 위한 원료의 안정적인 공급이 가능.

6. 치폴레(Chipotle)

□ 기업설명

- 치폴레는 1993년 미국 덴버에서 처음 오픈한 멕시코 음식 전문 유명 프랜차이즈임.
- 창시자 Steve Ells는 음식작가인 Ed Behr's의 "The Art of Eating"이란 작품을 본 뒤 신선한 재료를 사용한다는 것에만 머물면 안 된다는 것을 깨닫고, 이후 "Food with Integrity"라는 컨셉으로 재료를 자연 진화적인 제품만을 사용하게 됨.
- 이후 성장을 위해 투자자를 찾게 되고, 맥도날드는 치폴레에 36천만 달러를 투자하면서 35%의 주식을 보유한 대주주가 됨.
- 치폴레는 맥도날드의 자본투자, 네트워크와 인적자원 제공을 통해 약 1,000개의 매장을 가진 회사로 급성장하여, 첫 매장을 오픈한지 20년이 되지 않은 기간 동안에 가장 빠르게 성장하고 있는 패스트 캐주얼(Fast Casual) 레스토랑 브랜드 중 하나임.

□ 치폴레의 CSV 활동

- 추진배경
 - 가족농의 감소로 농촌 인구의 감소 추세임. 지난 50년 동안 미국의 총 농업은 40%의 급격한 하락세를 보임.
 - 소규모의 가족 농장은 전체 농업의 88%를 차지하지만 공급량은 16%뿐임, 대부분의 소규모 농가들은 대기업을 상대로 투쟁을 하고 있음.
 - 소규모 농장의 감소는 지역 경제에 큰 영향을 준다는 것으로 나타났으며, 여러 연구들은 소규모 농장들이 지역의 일자리 창출 같은 이익을 제공한다는 결론을 냄.
- 목적
 - 지역 농민의 재품을 식당 재료로 사용하여 지역 활성화 및 기업의 성장에 기여
 - 치폴레는 소규모 농장들과 연계를 통해 효율적이고 저렴한 비용으로 식품을 생산하려고 함.
- 추진과정
 - 치폴레는 각 레스토랑에서 약 350 마일 이내의 농장에서 재배된 과일 및 야채 사용
 - 미국 대부분 지역의 경우, 각 계절마다 생산될 수 있는 농작물이 다르기 때문에 계절별로 메뉴를 구상하여 농가와 눈높이를 맞출 수 있는 방식을 고안함(하지만 주재료인 토마토나 채소종류에 좀 더 비중을 둠).

- 다양한 농민연합 및 비영리단체와 연합을 맺고 지역농민들을 치폴레 공급사슬에 포함시킴.
- 치폴레 육성 재단 (The Chipotle Cultivate Foundation)을 설립하여 유통 및 먹거리에 관련된 여러 이슈들을 완화시킬 수 있는 과정에 노력<그림 3-15>

	<p>가족농업</p> <ul style="list-style-type: none"> • 근 50년간 가족농업이 없어짐에 따라 그만큼 지역에 더 많은 손실이 생기고 있기 때문에 치폴레는 이 문제를 인식하고, 지역사회를 돕는다
	<p>동물복지와 환경</p> <ul style="list-style-type: none"> • 가족이 최소한의 스트레스와 좋은 환경에서 자람으로 인해 더 좋은 식 자재를 획득할 수 있다
	<p>건강과 교육</p> <ul style="list-style-type: none"> • 현재 미국에서 비만도가 증가하고 있어 치폴레의 음식을 구매하여 먹는 소비자들에게 교육을 제공함으로써 그들의 건강과 교육을 책임짐

<그림 3-15> 치폴레 육성재단의 활동 영역

- 치폴레 육성재단
 - 재단은 자선활동을 강화하기 위해 설립된 비영리 단체임.
 - 지난 몇 년 동안 치폴레는 지속가능한 농업, 가족농업, 요리교육에 관한 여러 재단을 도와 약 2 백만 달러를 기부해왔음.
 - 치폴레 육성재단은 지속가능하고 건강한 식품 공급을 만드는데 인식을 제고하지는 데에서 시작되었고, 공급사슬에 연관된 이해관계자(농민, 지역사회 등)들에게 더욱 나은 환경을 제공하기 위해 시작되었음.

□ CSV 활동의 효과

○ 사회적 효과

- 생산자는 안정적으로 생산을 통한 수입의 증가에 기여하여 새로운 일자리 창출
- 또한 농민은 농민 비영리단체를 통해 권리를 보호 받고, 더 나은 환경에서 일할 수 있어 농촌 지역의 활성화에 기여.

○ 기업적 효과

- 보다 생산적이고 효율적인 방법으로 신선한 재료를 공급받을 수 있음.
- 기업의 경제성장의 원동력이 됨.






7. 서브웨이(Subway)

□ 기업설명

- 서브웨이(Subway)는 미국을 본사로 둔 샌드위치전문 프랜차이즈로 현재 맥도날드를 앞서가는 세계에서 점포수가 가장 많은 프랜차이즈임.
- 현재, 전 세계 100개국에 약 37,000개의 점포가 있어 세계에서 점포수가 가장 많은 레스토랑 프랜차이즈(QSR)로 등록되어있음.
- 패스트푸드의 일반적인 이미지를 벗어나 건강한 샌드위치를 제공하기 위한 노력을 통해 지속적으로 성장하고 있음.

□ 서브웨이의 CSV 활동

- 추진배경
 - 고객들에게 더욱 신선하고 건강한 음식을 제공하고, 세계의 지역사회에 봉사하고자 하는 마음에서 시작됨.
 - 레스토랑을 통해 환경 및 사회적으로 책임 있는 브랜드가 되고자 함.
 - <그림 3-16>는 서브웨이의 사회적 활동사항을 보여줌.

	영양적인 리더십 (Nutritional leadership) <ul style="list-style-type: none"> • 건강하고 다양한 옵션을 제공하고, 모든 재료들의 영양정보를 고객이 볼 수 있도록 함
	환경적 리더십 (environmental leadership) <ul style="list-style-type: none"> • 지난 몇 년 간 서브웨이는 에너지 효율, 물 절약, 음식 및 품질을 개선하였고, 폐기물을 줄이고자 노력하였음
	지속가능 자원사용 (sustainable sourcing) <ul style="list-style-type: none"> • 더욱 고품격의 음식을 제공하기 위해 공급사슬에 연관된 모든 공급자들을 엄격한 기준으로 선별하였고, 현재 어떠한 방식으로 운영되고 있는지 보여줌
	사람, 그리고 지역사회 (Our People, Our Communities) <ul style="list-style-type: none"> • 음식만으론 건강한 사회를 만드는 것에는 제한이 있기 때문에 지역 사회를 도움
	후원 및 기부 (Sponsorship and Donation) <ul style="list-style-type: none"> • 개인의 바램에 따라 기부나 후원을 받음

<그림 3-16> 서브웨이의 사회 활동 영역

- 목적
 - 지속가능한 식재료 구입과 건강한 샌드위치 상품 판매를 통한 성장.

○ 추진과정

- 식재료 공급 체널 관리

- 농약 비사용, 비료사용량의 최소화, 전기와 물 사용 최소화 등을 통한 지속 가능한 방법들을 이용하여 재배함.
- 미국에서는 서브웨이 샌드위치의 주 재료중 하나인 토마토를 캘리포니아 토마토 농업 연합 (California Tomato Farmers)에서 공급받아 농민들이 효율적으로 재배하도록 농민들이 속한 지역사회에도 지원을 하고 있음.

- 지역 사회의 자원 활용

- 서브웨이는 중앙 유통 네트워크를 사용하면서 높은 효율성을 확보하고 있을 뿐만 아니라, 최근 지역 자원 사용에 대한 인지도가 높아져가면서 서브웨이 소유의 비영리단체인 독립 구매 협동조합(Independent Purchasing Cooperative)을 통해 지역사회 자원을 사용하여 일자리 창출 촉진 등의 혜택을 제공하고자 함.
- 미국에선 음료, 스낵, 쇠고기, 돼지고기, 가금류, 치즈, 계란 소스 및 드레싱, 포장용지와 같은 여러 재료들을 100%를 국내산으로 사용하고 있음.
- 서브웨이에서 제일 많이 사용되는 토마토는 오하이오와 아칸사스 주에서 공급받으며, 벨 고추(Bell Pepper)는 플로리다 주, 오이는 조지아 주 등 미국 주내에서 공급받기 위해 노력함.
- 미국 뿐만 아니라 전 세계 다양한 지역에서도 지역농장에서 생산된 자원들을 사용하려 하는 노력을 하고 있음.
- 예를 들어, 영국 서브웨이는 100% 국내산만을 이용하고, 유럽에서 사용되는 햄과 재료들은 유럽 내에서 생산되는 재료들을 주로 사용하는 등의 방식으로 추진되고 있음.

- 지속가능 자원 구매 원칙 수립

- 식품품질 및 안전, 자원의 활용, 동물복지 등 구매 활동 시 지속가능한 자원 구매에 대한 원칙을 수립하여 메뉴화 될 수 있는 시스템을 구축함.



<그림 3-17> 서브웨이의 지속가능 자원 구매 원칙

□ 효과

- 사회적 효과
 - 안전한 먹거리 제공과 지역 농산물 구입을 통한 지역경제 활성화에 도움.
- 기업적 효과
 - 보다 생산적이고 효율적인 방법으로 신선한 재료를 공급받을 수 있고 지속적인 기업의 성장.

8. 아몰(Amul)

□ 기업설명

- 아몰(Amul)은 인도의 낙농협동조합 회사로 인도의 구자라트 주에 자리하고 있으며, 구자라트 협력 낙농 마케팅 연맹(Gujarat Cooperative Milk Marketing Federation)에 소속된 13 연합 중 한 기업임.
- 아몰은 인도의 가장 큰 식품 제품 마케팅 기업으로써 약 300만 이상의 회원을 생산자로 두고 있으며, 하루에 약 1억 리터의 우유를 생산하고 있고, 연 매출은 2.2억 원에 달함.
- 아몰이 성장할 수 있었던 이유는 아몰만의 생산자 네트워크, 생산지의 지역사회 프로세스의 표준화, 일관성 있는 혁신적인 제품 개선에 대한 노력, 프로세스 및 가치 사슬 향상 등으로 볼 수 있음.
- 또한, 저렴한 가격에 높은 품질의 제품을 제공한다는 것은 아몰이 강력한 경쟁력을 갖추는 데 큰 기여를 함.

□ 아몰의 CSV 활동

- 추진배경
 - 인도 인구의 약 1억 명은 농업에 종사하고 있음.
 - 하지만 인도의 농민들은 소량판매를 하기 때문에 대량구매를 할 때보다 합리적인 가격으로 협상하기가 어려움.
- 목적
 - 인도의 낙농 생산 농민들을 조직화하여 농민들의 소득에 긍정적인 영향을 제고함과 동시에 구매자에게 더 높은 품질로 표준화된 제품을 제공하여 더 나은 소비를 할 수 있게 함.
 - 이러한 조직 구조를 통해 조달 비용 절감, 새로운 기술과 인프라 소개, 교육 및 연수 증가, 가격을 최대화하기 위한 마케팅 전략 등을 기대할 수 있음.

○ 추진과정

- 아몰에서는 "아몰 모델(The Amul Model)"이라는 3계층의 협력구조를 통해 제품을 다룸<그림 3-18>.



<그림 3-18> 아몰(Amul) 모델 구조

- 낙농 생산자 구성원이 생산한 우유는 먼저 마을 유제품 학회(Village Dairy Society)를 거치고, 지구 낙농 조달 및 처리 연합(Milk Procurement & Processing at the District Milk Union), 마지막으로 국가 낙농 및 유제품 마케팅 연합(Milk & Milk Products Marketing at the State Milk Federation)을 거쳐 시장에 판매됨.
- 각 계층에 따른 기능을 제대로 수행하기 위하여 3계층의 구조로 나뉨.
- 이 구조는 내부 경쟁 완화 뿐만 아니라 규모의 경제를 극대화 할 수 있는 장점이 있음.
- 아몰은 사업연맹 낙농 생산자들에게 우유를 더욱 효율적으로 생산 할 수 있는 교육뿐만 아니라 기술, 자본, 그리고 인프라를 제공해주고 있음.

□ 효과

○ 사회적 효과

- 2010년에 아몰 소속 낙농 농민들은 전년도 대비 약 21%의 순 이익을 더 얻음.
- 낙농 협동조합은 계급, 신조, 마을의 인종, 종교 및 언어의 사회적 격차를 완화시키는 다리 역할을 함.
- 소비자들은 더욱 높은 품질의 유제품을 보다 저렴한 가격에 구매할 수 있음.
- 인도에서는 남성은 주로 농업이나 산업에 종사하는데 반해, 대부분의 여성이 낙농업에 종사를 하는데 아몰은 인도 여성의 사회적 및 경제적 지위향상에 이바지함.

- 조합은 인도의 농촌 사회의 경제 발전에 도움이 되었을 뿐만 아니라, 인도 사회의 건강 및 영양 상태 개선을 위한 중요한 역할을 수행함.
- 기업적 효과
 - 아몰은 개별 생산지에 대한 생산 및 판매비용을 절감하여 얻은 이익을 다시 사에 재투자하는 방식을 운영하고 있음.
 - 아몰의 끊임없는 노력으로 인해 일일 생산량이 비약적으로 증가함.

제3절 공동마케팅 관점의 한국형 상생활동 분석프레임워크 개발

1. 공유가치창출(CSV, Creation Shared Value) 측정을 위한 이론적 배경

가. 사회적 가치

□ B-corporation

- 3장 1절에서 다루어졌던 상생활동에 대한 기존 프레임워크 중, B-corporation이 개발한 평가지표가 외식 및 식품기업과 공급자 간의 협력을 통해 창출될 수 있는 사회적 가치를 평가하는 데 적절함.
- B-corporation 평가지표 중 커뮤니티(Community) 부분에서 기업과 공급자 간의 구매활동에 적합한 지표를 발견할 수 있었음 [표 3-6].

[표 3-6] B-corporation의 사회적 가치 평가지표 중 커뮤니티 부분

공급자와 유통업자	·기업은 영향력 있는 상품 이 및 서비스를 제공하거나, 공급자로부터 자원을 제공받는 것에 의해 긍정 적 영향을 받을 수 있음 (예: 품질 보증, 공정 근 로, 환경 실천)	·요구된 특별한 환경, 사회적 기준, 지역 공 금자들의 선호 파악 등, 모든 공급자 방문 ·공급자간 관계의 평균 재임기간 ·사회 혹은 환경 자격을 가진 제 3자 공급 자의 비율 ·독립적인 계약자 대화 채널
지역에의 관여와 소유권	·지역 활동에 관여하고 소 유권을 가진 기업들은 지 역 경제와 지역 커뮤니티 를 지원	·지역 소유의 기업 ·독립적인 지역 공급자로부터의 COGS 비율 ·커뮤니티 혹은 지역 독립적인 예금 기관을 가진 은행

□ 이해관계자 이론(Stakeholder Theory)

- 외식기업의 구매과정에서 이해관계자는 농촌 지역사회, 농가, 직원 등이 해당됨.

- 서로 다른 관심으로부터 야기되는 잠재적 갈등을 관리하는 것이 이해관계에 있어서 서로 다른 관심은 기업의 만드는 계획(행동)을 통해서 그들에게 반응한다는 관점에서 보면 기회나 위협을 만들.
- 강력한 이해관계자는 협동을 통한 기회와 기업에 잠재적인 위협을 둘 다 가지고 있으며 이해관계자의 힘이 증가할수록 기업은 이해관계자와 동맹으로써 협업을 하려고 하거나 이해관계자와의 의존성을 감소시키려고 함 (Freeman,1984).

□ **자원기반관점(Resource Based View)의 경쟁전략**

- 외식기업이 이해관계자와 공유할 수 있는 자원은 R&D, 물류, 마케팅, 인력, 품질관리 역량 등 가치사슬 내에 모든 단계에서 발생할 수 있음.
- 자원기반관점은 기업이 경쟁우위를 획득하고 장기간의 탁월한 성과를 이끌어내기 위한 부분집합인 자원들을 소유.
- 자원들을 결합하고 배치하는 과정을 통해서 기업의 경쟁우위를 창출할 수 있으며, 이러한 경쟁 우위는 기업이 다른 기업에 대해 자원을 복제, 전파, 대체를 방지하는 것에 의해(진입장벽의 형성) 장기간 유지될 수 있으며 핵심 역량으로 발전됨.

나. 비즈니스적 가치

- 가치는 기업이 생산한 재화를 통해서 소비자의 니즈를 충족시키는 것이며 가치창출은 생산성을 향상시키기 위해서 새로운 방식으로 자원을 결합하는 것임(Husted et al.2012).
- 비즈니스적 가치를 생산하기 위해서는 직접적으로는 기업의 이익으로 반영되는 측면을 고려할 필요가 있음.
- 구매과정에서 발생할 수 있는 비즈니스적 가치는 공급선 다변화 등으로 인한 리스크 분산, 구매자 맞춤형 원료를 공급받거나 새로운 제품 또는 서비스 개발 등이 있음 [표 3-7].

[표 3-7] 비즈니스적 가치 측정 예시

용어	정의	출처	측정
가치 창출	생산성을 향상시키기 위해서 새로운 방식으로 자원결합	Moran & Ghoshal (1999) Husted et al.(2012)	CSV 프로그램을 시행하는 이유는, - 소비자의 구매결정에 영향을 주기 때문이다. - 사회적 목표를 가진 새로운 비즈니스를 개발하기 위해서이다. - 새로운 고객을 얻기 위해서이다. - 새로운 제품 또는 서비스를 개발하기 위해서이다. - 새로운 시장을 개척하기 위해서이다.
제품혁신	새로운 가치를 창출하는 제품 혁신	Tsai & Ghoshal(1998)	- 각각의 사업단위에서 지난 3년간 평균 몇 개의 제품혁신이 있었나?

다. 공유가치창출의 수준(the Levels of CSV)

- 공유가치는 기업의 특성에 따라 상이하게 창출할 수 있는데, 크게 다음 세 가지 수준[표 3-8]에서 창출될 수 있음(Porter, 2011).

[표 3-8] 공유가치창출 수준

공유가치 창출 수준	공유가치 창출 방법	세부 내용
Level1	새로운 관점에서 제품 및 시장의 재구상	시장 및 소비자의 사회적 요구를 분석하여 이를 반영한 제품 및 서비스 제공
Level2	가치사슬에서의 효율성 제고	기업 외부의 사회적 문제와 기업 내부의 생산성과의 연결고리를 발견하고 이를 개선함
Level3	지역 클러스터의 형성 및 활성화	기업 및 관련 기관들을 지역적으로 집적하여 클러스터를 형성, 생산성 및 경쟁력 향상

자료: Porter(2011)

- 첫째, 제품과 시장에 대한 사회적 수요와 잠재된 이익 및 위협요소를 분석하여 이를 충족할 수 있는 제품 및 서비스를 제공하는 것임. 저소득층을 대상으로 모바일 뱅킹이 가능한 핸드폰을 저가에 판매하는 것이 예시가 될 수 있음. 소비자는 직접 은행에 가지 않더라도 다양한 은행상품에 접근할 수 있으며, 기업은 이익구조를 다양화할 수 있음.
- 둘째, 기업의 가치사슬에서 효율성을 제고하는 것임. 기업의 가치사슬에서 생산성을 감소시키는 동시에 기업 외부의 사회적 문제와 연계되어 있는 문제를 발견하고, 이를 개선하여 공유가치를 발생시킬 수 있음. 한 예로, 농약이나 화학비료 사용을 제한하여 환경오염을 방지하는 동시에 기업의 지속가능한 성장을 추구할 수 있음.

- 셋째, 지역 클러스터를 형성 및 활성화하는 것임. 클러스터는 ‘공통성(Commonalities)과 보완성(Complementarities)에 의해 결속되어 있는 특정 분야의 지리적으로 인접한 상호 연관된 기업들과 유관 기구들의 그룹’을 뜻하며(Porter, 1998), 이를 통해 기업의 생산성과 경쟁력을 향상시킬 수 있음. 특정 지역에 클러스터가 형성되는 과정에서 기업, 정부, 지역 주민 등 지역사회의 구성원 모두가 클러스터에서 창출되는 가치를 공유할 수 있게 되는 것임.

2. 관계강도 측정을 위한 이론적 배경

- 생산자 및 기업 간의 수직적 관계형태는 자유 시장(Open market)부터 완전한 수직통합(Vertical integration)까지 연속적인 개념에서 나타날 수 있음(Peterson et al., 2001)
- Peterson et al.(2001)은 현물시장, 상세계약, 관계에 기초한 제휴, 자본에 기초한 제휴 및 수직통합의 5가지로 구분함 (표 9).

[표 3-9] 수직적 관계형태 구분

구분	사전 관리(<i>ex ante</i>)	사후 관리(<i>ex post</i>)
현물시장 (Spot/Cash Market)	·가격 결정 ·거래 여부 결정	·재거래 여부 결정
상세계약 (Specification Contract)	·계약 내용 구체화 ·인센티브 결정	·계약 수정 및 재협상 결정
관계에 기초한 제휴 (Relation-based Alliance)	·상호목적 공유 ·관계형성	·모니터링 실시 ·협력 유지여부 결정
자본에 기초한 제휴 (Equity-based Alliance)	·조직 구성에 대한 관리	·거래에 대한 정책 및 절차에 대한 관리
수직통합 (Vertical Integration)	·수직통합에 대한 협상	·조직 정책 및 절차 관리

자료: Peterson et al.(2001)을 바탕으로 구성함

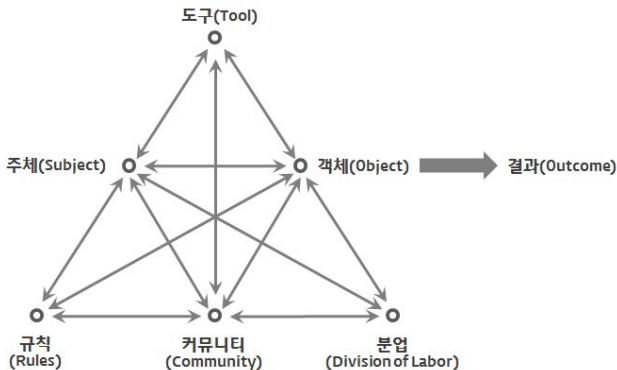
- 현물시장은 기업 및 생산자 간에 즉각적인 거래를 의미함. 시장에서 가격 및 성과 기준이 정해지기에 기업 및 생산자 간의 협력의 관리범위 및 강도가 낮은 수준임. 현물시장에서 기업 및 공급자 간의 협력을 관리할 수 있는 시점은 거래 이전(*ex ante*)에 대부분 실시됨. 시장 가격을 확인 및 협상하고, 본 거래를 진행여부를 결정하는 것임. 거래 이후(*ex post*)에는

미래에 동일한 대상과 거래를 할 것인지에 대한 결정만 진행됨.

- 상세계약은 계약조건이 상세히 존재하는 거래를 의미함. 현물시장보다는 기업 및 생산자 간의 협력에 관리할 수 있는 범위 및 강도가 조금 더 높음. 거래 이전에는 계약조건 및 인센티브 협상이 실시되고, 거래 이후에는 계약관계에 대한 모니터링을 실시하고 재계약에 대한 결정이 진행됨.
- 관계에 기초한 제휴는 관계형성을 기반으로 거래를 의미함. 거래 이전에는 상호 공통적인 목적을 공유하고 관계를 형성하는데 초점이 맞추어져 있음. 거래 이후에는 관계와 거래에 대한 모니터링을 실시하며, 성과가 만족스럽지 않을 경우 해결방안 및 협력 유지에 대한 고민을 실시.
- 자본에 기초한 제휴는 관계에 기초한 제휴와는 달리 공식적인 조직이 구성되어 협력 및 관계를 관리함. 이해관계자들의 권리에 초점이 맞추어져 있으며, 조직 구성 이전보다는 이후에 관리되어야 할 요소가 더 많음. 제휴 이전에는 협력조직을 구성하기 위한 관리가, 이후에는 모든 거래에 대한 조직 내 정책 및 절차에 대한 관리가 진행됨.
- 수직통합은 두 개의 각기 다른 조직이 하나의 조직이 되는 것을 뜻함. 완전한 수직계열화를 의미하며 인수합병 등으로 이루어짐. 수직통합 이전에는 수직통합에 대한 협상이 진행되며, 이후에는 집중화된 조직 정책 및 절차 등에 대한 관리가 이루어짐.

3. 상생활동 측정을 위한 이론적 배경

□ 활동이론(Activity Theory)



<그림 3-19> 활동이론의 개념

- 활동이론은 하나의 활동을 주체, 객체(목표), 도구, 규칙, 참여 공동체, 분업, 결과의 7개 구성요소로 설명하는 이론임.
- Vygotsky(1978)가 매개의 개념을 제시하여 본 이론의 근원이 형성되었고, 이를 바탕으로 Engestrom(1999)은 본 연구에서 사용하는 프레임워크처럼 구성요소들을 시스템화하였음.
 - 주체(Subject)는 활동 시스템의 참여자로서 활동에 참여하는 개인이나 집단을 의미함. 목표(Object)란 객체에 대한 활동의 방향이며, 이를 달성함으로 주체 및 객체에 일어나는 변화가 결과물(Outcome)임. 활동에 있어 주체가 목표를 달성할 때 도구(Tool)가 사용됨(김성미, 2012).
 - 규칙(Rule)은 활동 시스템 내부에서 작용과 상호 작용을 강제하는 가시적 혹은 비가시적 조절, 규범, 관계들을 포함함. 커뮤니티(Community)는 같은 목표를 가지고 주체와 함께 활동에 참여하는 보다 상위의 집단을 뜻함. 마지막으로 분업(Division)은 목표달성을 위한 주체 내 구성원간의 역할분담을 의미함(김성미, 2012).

4. 상생활동 분석 프레임워크 조사양식 개발

가. 상생활동 분석 프레임워크 조사양식 개발

- 상생활동 분석 프레임워크는 [표 3-10]과 같은 조사양식으로 개발하였음.
- 분석프레임워크 개발에 사용된 이론적 방법론은 앞서 설명된 공유가치창출(CSV) 관련 평가지표 및 이론, 수직적 관계형태 종류 및 활동이론(Activity Theory)을 기반으로 하였음.
- 공유가치창출(CSV) 수준, 식품기업 및 공급자 간의 관계형태 및 공유자원, 활동이론의 구성요소를 기반으로 한 상생활동 분석 등이 이루어짐.

[표 3-10] 상생활동 분석 프레임워크 양식

시작일	※상생활동 시작 시점 기입	지원대상	※상생활동의 대상
CSV 수준	※해당하는 CSV 수준의 □박스에 체크 <input type="checkbox"/> Level 0 : 기업의 이미지를 제고하기 위하여 사회적 가치를 추구한다. <input type="checkbox"/> Level 1 : 제품과 시장을 새로운 방식으로 구상한다. <input type="checkbox"/> Level 2 : 가치사슬에서 생산성을 새로운 방식으로 규정한다. <input type="checkbox"/> Level 3 : 지역사회 발전을 가능하게 한다.		
관계	※ 공급자(농가, 산지 유통업체 등)와 구매자(외식업체, 유통업체 등) 간		

형태	의 관계를 단순구매, 상계계약, 관계 제휴, 자본제휴, 수직통합으로 구분하여 조사함
공유 자원	※ 공급자 및 구매자 간의 가치 창출을 위한 공유 자원이 무엇인지 검토할 기업의 가치사슬 상 본원적 활동 및 지원활동의 분류를 기준으로 공유 자원 조사함
참여 기관	※ 주체 및 객체를 제외한 상생활동과 관련하여 연관되어 있는 모든 기관, 기업, 조직을 기입
<p>※ 활동이론에 기반을 두어 상생활동을 정리 및 분석함</p> <p><input type="checkbox"/> 주체(Subject):</p> <ul style="list-style-type: none"> - 연혁 및 현황, 핵심역량, 비전 등의 기업 소개 작성 <p><input type="checkbox"/> 설립배경(Rule): 상생활동을 시작되게 된 배경 속에서 상호작용의 규칙, 방법 도출함</p> <p><input type="checkbox"/> 추진과정(Tool): 추진과정과 발전단계에서 만들어지는 도구로서의 자원, 프로세스 도출</p> <p><input type="checkbox"/> 객체(Object): 상생활동 대상과의 관계, 추구방향을 도출</p> <p><input type="checkbox"/> 추진체계(Community): 상생활동과 연관되어 있는 하위 조직, 기관들의 역할과 상호관계를 도출</p> <p><input type="checkbox"/> 창출된 공유가치(Outcome): 상생활동을 통해 도출되는 결과물을 공유가치, 이해관계자 이익의 관점에서 도출</p> <p><input type="checkbox"/> 개선사항 및 시사점: 그 외의 부족한 사항 및 시사점을 도출</p>	

나. 공유가치 창출(CSV) 수준 분석방법

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> Level 0 : 기업의 이미지를 제고하기 위하여 사회적 가치를 추구한다.
<input type="checkbox"/> Level 1 : 새로운 관점에서 제품과 시장을 재구상한다.
<input type="checkbox"/> Level 2 : 가치사슬에서의 효율성을 제고한다.
<input type="checkbox"/> Level 3 : 지역사회 발전을 가능하게 한다. |
|---|

- 공급자 및 구매자 간의 상생활동의 공유가치 창출 방법을 구분하고자 함. 앞서 다루었던 공유가치 창출 수준 세 가지를 기반으로 하였으며, 추가적으로 사회적 가치를 중점적으로 창출하는 기업의 사회적 책임(CSR) 관점에서의 수준을 추가하였음.

Level 0

- 기업이 사회적 구성원으로서 책임과 의무를 이행하는 과정에서 발생하는 사회적 가치에 해당하며, 사회적 가치를 창출하기 위해서 기업이 지불하는 비용으로도 볼 수 있음.
- Level 1 이상의 공유가치 창출(CSV)과는 달리 Level 0는 비즈니스적 가치를 창출을 목적으로 하기 보다는 사회공헌의 관점에서 접근함. 식품기

업의 재단설립, 기부, 봉사활동, 사회마케팅, 윤리적 활동 등을 Level 0으로 분류하였음.

□ Level 1

- 기업은 시장에 더 나은 서비스를 제공하거나 새로운 제품에 대한 수요를 창출하거나 혁신을 통하여 비용을 낮춤으로써 사회적 요구를 충족시킴. 시장의 니즈 및 수요를 반영한 제품 및 서비스를 구상하여 사회적 가치를 창출할 수 있으며 기업으로서는 자신의 핵심역량을 활용하게 되므로 비즈니스적 가치를 창출하게 됨.
- 식품기업이 상생활동을 통하여 새로운 제품 및 서비스를 창출하는 경우를 Level 1으로 분류하였음.

□ Level 2

- 기업은 가치사슬에서 비용을 절감하고 투입물에 변화를 주어 생산성과 상품가치를 변화시킴. 핵심역량을 활용하여 프로세스를 개선하여 비즈니스적 가치를 발생시키고 친환경적이고 사회에 공헌할 수 있도록 투입물 변화로 발생하는 사회적 가치를 창출시킴.
- 식품기업이 공급자를 대상으로 한 상생활동을 통하여 생산성 및 자원 효율성을 증대시키는 상생활동을 Level 2로 분류하였음. 직거래를 통한 고품질의 식자재 확보 등이 이에 속함.

□ Level 3

- 기업은 사회와 뗄 수 없는 관계임. 따라서 기업이 경쟁력을 확보하고 사회와 함께 성장하기 위해서는 지역과 함께 클러스터를 구축해야 함. 공급사슬 단위의 경쟁력을 확보할 수 있으므로 비즈니스적 가치를 창출하고 지역개발을 동반하게 되어 사회적 가치를 창출하게 됨.
- 특정 지역을 중심으로 식품기업을 포함한 산-학-관의 여러 주체가 협력하여 클러스터를 형성하고, 새로운 조직을 구성한 경우를 Level 3로 분류하였음.

다. 관계형태 분석방법

- 외식 및 식품기업과 공급자 간의 관계를 분류한 후 해당 관계에서 공유되는 자원을 분석하였음.

□ 관계형태

- 관계형태 분류는 Peterson et al.(2001)의 5가지 분류를 기준으로 함. 식품 기업 및 공급자 간의 관계에 대한 설명력을 높이기 위해 분류명 및 의미를 다음 [표 3-11]과 같이 정의하였음. 단, 수직통합의 경우 하나의 조직으로 통합되는 경우이기 때문에, 본 연구조사 대상이 아니므로 제외하였음.
- 본 분류는 연속성(continuum)을 갖기 때문에, 분류된 상생활동에 해당 관계형태의 특징만을 갖고 있는 것이 아님. 한 예로, ‘관계에 기초한 제휴’는 상세계약과 단순구매의 형태 또한 포함할 수 있음.
- 단순구매는 Peterson et al.(2001)의 현물시장과 일맥상통하는 개념으로, 필요한 시기에 시장가격에 맞추어 단발성으로 구매하는 형태임. 즉, 기업이 도매시장 및 중간 식자재 업체로부터 공급받는 경우가 포함됨.

[표 3-11] 관계형태 분석 기준

관계형태	정의
단순구매	·식품기업은 식자재를 필요한 시기에 시장가격에 맞추어 단발성으로 구매하는 경우를 의미함. 가락시장 등의 도매시장이나 중간 식자재 업체로부터 공급받는 경우가 포함됨.
상세계약	·식품기업이 생산자와 직접 계약을 맺어 계약재배를 진행하는 형태임.
관계에 기초한 제휴	·식품기업이 공급자와 공동의 목표를 설정한 후, 이를 달성하기 위한 관계 형성.
자본에 기초한 제휴	·식품기업 및 공급자가 공동의 목표를 달성하기 위해 자본을 투자하여 조직을 형성하고 협력관계를 관리함.

- 상세계약은 기업이 생산자와 직접 계약을 맺어 계약재배를 진행하는 형태임. 계약재배 사전에 생산자와 재배규모, 품종, 가격, 규격 등을 협의하여 계약 내용에 포함시킴.
- 관계에 기초한 제휴는 기업과 공급자 간의 공동목표를 기 설정한 후, 이를 달성하기 위하여 관계를 형성함. 공급자와 기업 간의 계약을 기반으로 하나, 상세계약과는 달리 공동의 목표가 상호간에 설정되어 있다는 것이 차이점임.
- 자본에 기초한 제휴는 기업과 공급자 등이 자본을 투자하여 새로운 조직을 형성하여 기업과 공급자의 관계를 관리하는 형태임. 영농조합법인 구성 등의 사례가 포함될 수 있음.

□ 공유자원

- 외식 및 식품기업과 공급자 간의 관계에서 기업이 가지고 있는 가치사슬 내의 핵심역량이 공급자와 공유되는 부분을 검토함. 공급자 대부분이 스스로 경쟁력을 갖추기 어려운 농가단위이므로 기업으로부터의 지원역량이 경쟁력을 확보하는데 도움이 됨.
- 기업 가치사슬 상의 본원적 활동(물류·마케팅, 서비스 등)과 지원활동(인력관리, R&D, 인프라 등)이 공급자와 공유될 수 있는 부분임.

라. 상생활동 분석방법

- 본 연구에서는 활동이론의 구성요소를 근간으로 하여 식품 및 외식 기업 공유가치창출 사례를 분석하였음.
- 다음 [표 3-12]는 식품 및 외식 기업과 공급자 간의 상생활동 분석에 적절하도록 분류명 및 의미를 재정의 하였음. 단, 기업 내에서 상생활동 진행 시 주체 내 구성원의 분업(Division) 부분은 인터뷰로 파악하는 것에 한계가 있어 제외하였음.

[표 3-12] 상생활동 분석기준

활동 구성요소	정의
주체(Subject)	·상생활동을 수행하는 식품 및 외식 기업.
수행배경(Rule)	·본 상생활동을 수행하게 된 사회적 동향 및 배경.
추진체계(Tool)	·주체가 상생활동을 추진하기 위해 거쳐 온 일련의 과정.
목표(Object)	·객체(산지 농업인 등의 공급자)에 대한 상생활동 수행.
커뮤니티(Community)	·본 상생활동에 참여하는 제 3의 주체(대학, 정부기관 등).
창출된 공유가치(Outcome)	·객체에 대한 상생활동을 통해 발생한 가치.

- 주체는 상생활동을 수행하는 식품 및 외식 기업을 뜻함. 해당 주체를 설명할 수 있는 연혁 및 현황, 보유 핵심역량, 비전 등을 서술.
- 수행배경은 상생활동을 수행하게 된 기업 내부 및 외부의 동향 및 배경을 뜻함. 정부의 규제, 소비자의 수요, 기후변화 등이 이에 속함.
- 추진체계는 본 상생활동을 추진하기 위한 과정을 의미함. 추진하기까지의 과정뿐만 아니라, 현재 상생활동의 프로세스를 포함함.
- 목표(Object)는 공급자에 대한 상생활동 수행을 의미함. 객체와 어떠한 상생활동을 진행하고 있는지 계약내용, 공유자원 내용 등을 서술함.
- 커뮤니티(Community)는 객체와 주체 이외에 본 상생활동에 참여하는 주체를 의미함. 지역 내의 지방정부기관, 대학교, 연구소 등이 이에 속함.

- 창출된 공유가치(Outcome)는 본 상생활동을 통해 발생한 가치를 의미함. 주체인 기업과 객체인 공급자에게 어떠한 가치가 발생하였는지 비즈니스적 및 사회적 가치로 나누어 서술하였음. 측정 기준은 다음 ‘다. 사회적 가치 및 비즈니스적 가치 분석방법’에 상세히 서술하였음.

마. 사회적 가치 및 비즈니스적 가치 분석방법

- 상생활동을 통해 창출된 공유가치는 사회적 및 비즈니스적 가치로 구분되어 조사함.

□ 사회적 가치

- 사회적 가치는 앞서 언급된 B-corporation의 평가지표를 기준으로 작성되었으며, 이해관계자의 범위를 생산자 및 공급자가 속한 지역으로 한정하였음.
- 다음 [표 3-13]은 창출된 사회적 가치를 측정하기 위해 사용한 주요 질문 분야 및 내용임. 크게 ‘생산자 편익’, ‘기업과의 관계’, ‘지역기여’의 세 가지로 구분되어 질문되었음.

[표 3-13] 사회적 가치 측정지표

구분	주요 질문내용
생산자 편익	·생산자의 인간소득 증대 및 판로확대 ·생산자의 생산성/기술력/경영능력 등의 증대 ·생산자의 생산비용/기술비용/유통비용 등의 절감 등
기업과의 관계	·생산자와 기업 간의 신뢰 구축 ·생산자와 기업 간의 공동목표 설정 ·생산자와 기업 간의 공동투자 등
지역기여	·지역 내 일자리 창출 ·지역의 사회경제적 활동 영역 확대 ·지역 내 생활편의 및 문화편의 확대 등

□ 비즈니스적 가치

- 비즈니스적 가치를 측정하기 위하여 다음과 같은 기준으로 구분하여 인터뷰하였음. 제품 및 시장, 기업가치, 소비자와의 관계, 경영 리스크 등으로 나누었으며, 특히 앞서 언급된 공유가치 창출 수준 세 가지 각각을 수행할 때 발생할 수 있는 가치로 공급, 비용 및 효율, 지역 클러스터 형성의 세 가지로 구분하였음.
- 다음 [표 3-14]은 창출된 비즈니스적 가치를 측정하기 위해 사용한 주요 질문 분야 및 내용임.

[표 3-14] 비즈니스적 가치 측정지표

구분	주요 질문내용
제품 및 시장	·차별화된 제품/서비스 제공 ·새로운 시장으로의 확대 등
기업가치	·매출액 증대 ·시장점유율의 증가 등
소비자와의 관계	·브랜드 인지도 증가 ·소비자 신뢰도 증가 등
경영 리스크	·제품구성의 다양화를 통한 리스크 감소
공급망 효율	·원재료 공급의 불확실성 감소 ·맞춤형 원료 제공 가능 등
비용 효율	·생산/운송비용의 절감 ·품질관리의 효율성 증대 등
지역 클러스터 형성	·기업-생산자 간의 인프라 형성 ·지역에서의 브랜드 가치 형성 등

제4장 외식·산지의 공동마케팅을 통한 상생활동 사례분석

- 3장에서 제시한 상생활동 프레임워크를 국내사례에 적용하여 분석함.
- [표 4-1]와 같이 외식·유통 기업 11개 업체를 대상으로 인터뷰를 진행하였으며 공동마케팅을 통하여 상생활동을 주체, 목적, 추진체계 등 활동이론으로 분석함.
- 아울러 기업이 산지 농축산인 또는 공급자 관계에서 지원하는 역량은 무엇인지, 관계형태는 무엇인지, 이로 인한 사회적이고 비즈니스적인 가치(CSV)가 창출되는 수준은 어떠한지를 분석함.

[표 4-1] 상생활동 프레임워크 분석 대상 국내사례

사례	지원대상	CSV수준	관계형태	지원역량
에스데어리푸드 (S-Dairy Foods) (SPC)	젓소농가	Level 2	자본에 기초한 제휴	인력관리 연구개발 조달 마케팅
우리밀 수매사업 (SPC)	밀재배농가	Level 2	관계에 기초한 제휴	마케팅
에스팜 (S-farm) (SPC)	원예농가	Level 3	자본에 기초한 제휴	인력관리 인프라 조달 마케팅
영천 미니사과 구매 (SPC)	미니사과 재배농가	Level 1	상세계약	인력관리
세븐스프링스	농가	Level 2	일시구매 & 상세계약	마케팅
로가닉	농가	Level 2	상세계약	인프라 마케팅
이야기 있는외식공간	산지 고령인력	Level2	상세계약	마케팅
월향	농가, 영세 지역도가	Level 1, Level 2	상세계약, 자본에 기초한 제휴	인프라 마케팅
CJ제일제당 즐거운 동행	지역 식품중소기업	Level 2	관계에 기초한 제휴	연구개발 인력관리 인프라 마케팅
CJ프레시웨이 계약재배	산지농업인	Level 2	관계에 기초한 제휴	인력관리 인프라 물류 마케팅
행복한 농부의 정직한 가게	농가	Level 1	자본에 기초한 제휴	마케팅
GS리테일	농수축산물 생산농가	Level 2	관계에 기초한 제휴	인프라 인력관리 물류 마케팅

1. 에스데이리푸드(S-Dairy Foods, SPC)

시작일	2011년 11월 7일 설립(2년)	지원대상	젖소농가
CSV 수준	<input type="checkbox"/> Level 0 : 기업의 이미지를 제고하기 위하여 사회적 가치를 추구한다. <input type="checkbox"/> Level 1 : 제품과 시장을 새로운 방식으로 구상한다. <input checked="" type="checkbox"/> Level 2 : 가치사슬에서 생산성을 새로운 방식으로 규정한다. <input type="checkbox"/> Level 3 : 지역사회 발전을 가능하게 한다.		
관계 형태	기업은 서울대와 자본에 기초한 제휴를 맺어 법인을 설립하고, 생산자는 법인과 계약을 맺어 최종제품을 납품한다.		
공유 자원	기업은 서울대의 사육관리, 카길(Cargill)의 사료개발 등을 통하여 R&D를 제공하였다. 생산자는 자신의 제품을 소비자에게 전달하기 위해서 기업이 제공하는 가공물류 서비스 마케팅 등의 역할을 활용한다.		
참여 기관	낙농진흥회, 사료회사(카길), 서울대학교		

□ (SPC)연혁 및 현황

- 1945년 황해도에 상미당이라는 상호로 창립되었고, 이후 서울로 이전하여 1968년에는 상호를 삼립식품으로 변경하였음.
- 1977년에는 자매회사로써 ㈜사니를 설립하였고, 사업의 강화뿐만 아니라 고급화된 베이커리의 필요성을 느낀 삼립식품은 1986년에 별도의 법인인 ㈜파리크라상을 설립함.



<그림 41> 4월에 출시된 요거트 플러스

- ㈜파리크라상이 현재 보유하고 있는 브랜드는 파리마케뜨, 파리크라상, 파스쿠찌, 잠바주스, 타마티, 리나스, 라그릴리아, 패션5 등이 있고, 2006년 기준으로 국내 3,200여 개의 점포를 운영.
- ㈜파리크라상은 파리마케뜨의 성장에 힘입어 1997년 베이커리 업계 1위로 도약하게 되고, 1999년에는 성남 제 2 공장을 건립하며 업계 최초로 Coolpack System을 도입함으로써 'Bake-off System'(공장에서 만든 생지를 매장으로 배송하여 매장에서 직접 빵을 구워 판매하는 형태)을 구현하게 됨.
- 2004년에는 중국 상하이에 해외 점포 1호점을 오픈하여 해외 시장까지 진출함.
- 국내 베이커리 시장은 3조 7700억원 규모(2010년)로, 이중 4사 베이커리 프랜차이즈(파리마케뜨, 프래미너, 크라운베이커리, 신라명파)가 전체 제빵시장 점유율에서 47.5%를 차지하고 있음. 파리마케뜨는 2010년 기준으로 베이커리 프랜차이즈 4사 매출액 중 73.1%, 총 점포수 중 약 60% 를 차지하고 있음.

□ (SPC)핵심역량

- SPC 그룹은 비상장기업이기 때문에 최고경영자를 중심으로 한 신속한 의사결정이 가능함. 오너인 허영인 회장은 자신의 철학을 바탕으로 하여 고품질 빵을 생산하고 합리적인 가격에 판매하는 품질 중심의 경영을 실천하고 있음. 또한 빵을 기부하는 푸드뱅크 활동과 그 외 자원 봉사활동들, 원재료를 납품하는 농가와의 상생경영은 최고경영자의 철학이 반영된 것임.
- 세계 최초로 통합 구매시스템(E-Procurement)을 하드웨어적으로 구축함. 통합 구매시스템은 총괄구매본부가 조직의 모든 구매를 시스템적으로 관리하는 것으로, 구매의 투명성과 대량구매가 가능하게 되었음. 또한 시스템에 축적된 DB를 활용함으로써 체계적인 구매가 가능해 졌고, 이는 원가경쟁력을 높이는 데 큰 역할을 하고 있음.
- 제품 생산 부문에 있어서 베이크 오프 시스템(Bake-off System)을 도입함으로써 균질한 제품을 대량 생산하는 것이 가능해짐. 공장에서 생산된 휴면생지(반제품)를 각 매장에서 직접 구워 소비자에게 완제품으로 판매하는 베이크 오프 시스템으로 인하여 모든 매장에서 품질이 일관되도록 하였음.
- 물류 부분에서 파riba게트의 강점은 ‘허브시스템(Hub System)’을 꼽을 수 있음. 가까운 지점들에게 다양한 제품을 일괄 배송함으로써 운송비를 절감함. 또한 ‘쿨팩(Cool Pack)’ 시스템과 하루 2회 배송을 통하여, 제품 신선도를 유지함.

□ (SPC)비전

- 현재 중국, 미국, 동남아 지역에 진출하여 ‘프리미엄 빵’으로 입지를 굳히고 있는 단계이지만, 2020년까지 유럽, 일본 등 20개국으로 사업을 확장하여 글로벌 인지도를 높이고자 함.

□ 설립배경(Rule)

- 상생에 대한 사회적 관심 제고
 - 대기업 프랜차이즈의 관심 분야와 규모가 확대됨에 따라 골목상권 침투 등에 대한 사회적인 관심이 대두되고 이와 같은 문제를 해결하기 위해 정부 차원에서 제과점업 중소기업 적합업종 지정 및 신규출점 제한 모범거래기준 등 지속적 동반성장 정책과 상생 정책을 추진하고 있음.
 - 단순한 사회환원이 목적인 CSR(Corporate Social Responsibility) 관점에서의 지출은 기업에게 수익과 직접적인 관련이 없는 비용 부담을 초래하고 이를 해결하기 위해서 기업의 핵심역량 강화와 사회환원을 동시에 달성하려는

CSV(Creating Social Value) 관점에 대한 선호가 발생함.

- 상생에 대한 사회적 관심과 맞물려 기업 내부에서도 상생과 동반성장을 위한 관심과 필요성이 대두되기 시작하였음.

□ 추진과정(Tool)

- 기업의 핵심역량과 사회적 니즈의 점점 모색
 - 기업의 성장과 사회환원을 동시에 달성하기 위해 기업의 근본적인 목표인 수익 창출을 위해서 기업이 가진 핵심역량과 해결해야 하는 사회적 문제와의 결합이 필요하게 되었음.
 - 제빵 전문 회사인 파리바게뜨와 연계성이 높은 유가공 시장으로의 사업다각화를 위하여 유가공 사업에 대한 타당성 검토가 시작되었고 이 과정에서 사회적 이슈인 '생산자와의 상생'에 대한 고민 차원에서 원재료 생산자인 농민들과의 상생을 목표로 지역농산물 차원에서의 상생을 시작.
 - 특히 신사업팀은 기업의 내·외부적으로 상생에 대한 관심이 커지고 있는 상황에서 신규사업을 추진하면서 상생을 포커스로 두고 추진하기 시작하였음. 특히, 농민들에게 가치를 전달할 수 있는 아이템을 선정하는 것을 목표로 삼고 다양한 조사를 시작하였음. 이 과정에서 파리바게뜨와의 연계성이 높은 유가공 사업이 물망에 올랐고, 사업을 검토 후 에스테어리푸드(S-dairy Foods) 사업을 진행하였음.
- 기업의 이익과 농민의 이익을 동시에 추구하기 위한 노력
 - 먼저 '우유'라는 아이템을 선정하고 축산업에 종사하고 있는 농가들을 찾아다니며 좋은 품질의 프리미엄 우유 사업에 대해 설명하고 설득하려는 시도를 하였으나 기업에 대한 불신과 피해의식으로 인해 초기 단계에서부터 어려움을 겪었음.
 - 그러나 최고의 우유를 생산하는 것에 관심을 가지는 농가가 존재하였고 이들을 6개월간의 설득 과정을 거쳐 성공적인 테스트를 마칠 수 있었고, 이러한 과정에 대한 입소문이 퍼져 다음 농가를 찾을 때는 큰 어려움 없이 계약을 체결할 수 있게 되었음.
 - 낙농진흥회에 소속된 5개 농가에서 매일 별도 집유를 통해 파리바게뜨로 원유를 공급하는 계약을 체결함.
- 생산 프로세스
 - 농가에서 지정된 사료(프리미엄 우유를 만들기 위해 서울대학교와 카길의 공동 연구를 통해 개발된 고급 사료)에 대한 비용을 사료 구매 시에 지불하고, 그 비용과 관련된 대금을 원유를 SPC에 납품할 시 받는 형태의 계약이 이루어짐.

- 좋은 사료의 사용을 통한 유량의 증가와 품질의 증가에 힘입어 농가소득이 증가하고 원유의 고품질이 유지되는 선순환 구조가 발생(이 과정에서 농가의 기존 1억 매출 당 순이익이 1,000만원이라고 할 때, 파riba게뜨는 증가된 매출에 대해 50%의 마진을 추가 제공하므로, 유량의 증가로 인한 1억 2,000만원의 이익 발생시 1,000만원의 순이익이 발생).
- 주기적인 Quality Control check(품질관리검사)를 통해 계약에 대한 지속/파기 결정을 내릴 수 있음(계약은 1년단위로 자동연장).

□ 젓소농가와와 의 상생(Object)

○ 계약 대상

- 파riba게뜨는 낙농진흥회에 소속된 5개 농가와 계약을 하고 동시에 낙농진흥회와 5개 농가에 대한 별도 집유와 관련한 계약을 따로 맺음.
- 두 가지 형태의 계약을 진행하는 이유는 농가와 SPC의 계약이 파기가 된 후에도 기존에 해왔던 낙농진흥회의 집유 방식으로 낙농진흥회에 납품하도록 하여 농가들의 리스크를 줄여주기 위해서이며, 따라서 낙농진흥회에 소속되어 있는 농가만을 대상으로 계약을 체결함.

○ 계약내용 및 품질관리

- 매월 2회 원유 및 최종제품에 대한 품질검사(QC)를 실시함. 연속 3회 또는 총 5회의 품질미달이 발생할 경우 계약해지사유가 됨.
- 타사(1사)의 경우에는 한 번의 품질계약 위반의 경우에도 계약해지사유가 되나, 보다 유연한 계약(3회, 5회)으로 계약 지속 안정성을 높여주며 기타 세부 계약 조건도 좋은 편임.
- 옥수수 사일리지를 사료로 사용하는 것을 금지한 것을 제외하고는 특별히 제한하고 있는 것은 없으나 상대적으로 카길의 사료가격이 높아서, 농가에서 저렴한 사료와 섞어서 먹었던 사례도 있었음. 품질은 한번 떨어지면 다시 회복시키기 어려우므로 이를 방지하기 위해 지속적인 QC를 실시함.

□ 추진체계(Community)

- 일반 제품과의 차별화를 위한 3자구도의 협력이 잘 이루어짐.
- 서울대: 특허와 R&D를 통해 발생하는 차별화시킬 수 있는 기술을 제공. 사업 테스트 초기에는 일주일에 1번, 중기에는 2주에 1번씩 농가에서 사양관리를 진행함. 품질 이상시 피드백 제공.
- 파riba게뜨(SPC): 거래 농가에 대해 주기적인 QC Check를 통해 원유의 품질

관리를 철저히 함. 부가가치를 부여한 우유를 생산하고 생산된 우유를 제빵 혹은 프리미엄 우유 제작에 사용함. 관련 상품으로는 밀크플러스, 요거트플러스, 밀크플러스 우유 식빵이 있음.

- 원유 생산자: 고품질 사료공급을 통해 품질 좋은 원유를 생산함. 이를 통해 10-15%정도 높은 가격을 받고 지유를 판매. 품질이 안정된 이후에는 직접 사양관리를 진행함.
- 카길: 사료 제작 및 배송. 품질 이상시 피드백 제공

□ 창출된 공유가치

- 에스테어리푸드(S-Dairy Foods)를 통해 SPC가 얻는 이익
 - 유가공 사업은 제빵 전문 회사인 파리바게뜨와의 연계성도 높아 원료 공급의 안정성에 큰 효과가 있음. 또한 프리미엄 우유를 사용함으로써 프리미엄 빵 생산에도 효과적임.
 - 원유를 빵을 만드는 데만 사용하지 않고 우유 제품화를 통해 유가공분야 진출의 교두보를 구축함. 우유는 빵과 어울리는 제품이므로 브랜드 이미지에도 걸맞음. 이미 일반우유는 자체 브랜드를 생산하고 있음.
- 젓소농가가 얻는 이익
 - SPC에서 원유를 국내에서 가장 높은 단가로 매입 해줌으로써 직접적인 수익의 증대를 꾀함. 이에 대한 시너지 효과로 더욱 사양관리에 힘써 원유의 품질이 상승함.
 - 업선된 천연사료 사용을 통한 10% 이상의 원유생산량 증가

□ 개선사항 및 시사점

- 초기 계약 단계에서 대기업과의 협업에 대한 농민들의 피해의식으로 인해 어려움이 발생하였고, 인계든 재발할 가능성이 있음. 이전까지 많은 대기업들이 농민들과의 불평등한 계약구조를 가져왔던 전례가 있고, 이에 대한 농가의 반발심으로 인한 문제에 대해 대처방법 및 해결방안이 필요함.
- 품질 관리가 되지 않는 농가들이 존재하고, 저질사료를 사용하여 품질이 순식간에 하락하면, 품질을 회복하기 위해서는 오랜 시간이 걸림. 성분함량이 기준에 미달되는 원유는 폐기하는 것이 아니라 파리바게뜨의 일반 우유 생산에 사용됨.
- 신제품개발을 위한 협력에서 시작해서 지역클러스터로까지 발전하려는 시도는 의미가 있음.

2. 우리밀 수매사업(SPC)

시작일	2009년 밀다원 인수	지원대상	밀재배 농가
CSV 수준	<input type="checkbox"/> Level 0 : 기업의 이미지 제고를 위하여 사회적 가치를 추구한다. <input type="checkbox"/> Level 1 : 제품과 시장을 새로운 방식으로 구상한다. <input checked="" type="checkbox"/> Level 2 : 가치사슬에서 생산성을 새로운 방식으로 규정한다. <input type="checkbox"/> Level 3 : 지역사회 발전을 가능하게 한다.		
관계형태	기업은 생산자와의 관계에 기초한 제휴를 통하여 최종제품을 구매한다.		
공유자원	기업은 제빵에 적합한 품종을 시중가격 보다 높은 가격으로 구매한다. 생산자는 자신의 제품을 소비자에게 전달하기 위해서 기업이 제공하는 가공물류 서비스 마케팅 등의 역량을 활용한다.		
참여기관	지방자치단체, 농식품부		



<그림 4-2> 밀다원 로고



<그림 4-3> 밀다원 공장(세종시)

□ 설립배경 (Rule)

○ 우리밀 자급률 저조

- 1970년대 이후 밀에 대한 정부수매가 중단되면서 우리밀 생산량이 줄어들었고, 밀이 쌀에 이은 제 2의 주곡임에도 불구하고 국내 자급률이 2% 내외로서 일본의 14%에 비하면 매우 낮은 수준임.
- 이러한 상황에서 정부도 2015년에 밀 자급률 10%를 목표로 하고 정책적 지원을 하고 있음.

○ 우리밀에 대한 수요 발생

- 2007~2008년도에는 우리밀살리기 운동이 일어나면서 전국 밀 생산량이 1만톤에 이르게 되고 사회적으로 우리밀에 대한 관심이 고조되기 시작함.
- 우리밀이 좋다는 인식이 생기면서 소비자들이 프리미엄 가격을 지불하고서라도 우리밀로 만들어진 제품을 구매하기 시작함.

- 우리밀을 살리자는 사회적 분위기와 함께 SPC는 이러한 상황에서 우리밀로 만들어진 제품을 선호하는 소비자층을 타깃으로 삼아 제분업체인 밀다원을 인수하여 밀다원을 통한 우리밀 계약수매, 밀 가공을 시작하였고, 우리밀로 만들어진 제품을 생산 및 판매하기 시작함.
- 우리밀 자체 공급에 대한 필요성
 - 우리나라의 제분 시장은 독과점시장에 가까운 형태를 가지고 있으며, 제분 사업 분야 기업 간의 밀 공동수입이 형성되어 있어 결성된 기업 결합의 협상력이 큰 산업임. 이러한 상황에서 SPC는 제분에 대한 독립성을 가지기 위해 후방통합이 필요해졌으며, 또한 밀 공동구매시 밀의 가격뿐만 아니라 밀의 사양(Specification)까지 조절하기 때문에 빵에 적합한 맥분 관리를 위해서도 밀다원 인수가 필요한 부분이었음.

□ 추진과정(Tool)

- 우리밀의 계약수매
 - 우리밀에 대한 소비자의 수요가 증가하였으나 우리밀 생산량이 39,000톤 이상으로 늘어나며 공급이 수요를 초과해버리는 현상과 함께 재고가 쌓이게 되었음. 이런 현상 이전까지는 우리밀의 실제 품질과는 별개로 우리밀이라는 특수성 자체가 상품성을 가졌지만 가격 측면에서 수입밀보다 2.5-3 배정도 비싸면서 소규모 농가에서 생산하다보니 품질관리가 잘 되지 않음. 여러 종을 섞어서 제분을 하여 품질이 저하되었음.
 - 2011년에는 밀다원이 지역별 MOU를 통한 계약수매를 통해 전체 생산량의 약 40%인 14,000톤을 구매하였음. '12년에는 예상보다 우리밀에 대한 수요는 증가하지 않고 재배농가는 늘어나서 계약한 양을 전부 수매하지 못하는 상황이 발생하게 됨.
 - SPC가 밀다원을 선택한 이유 중 하나는 우리밀 살리기를 시행하는 주체인 국산 밀산업협회에 가입되어있는 제분회사는 밀다원밖에 없었기 때문이며 밀다원은 제일 처음 우리밀 살리기를 시작하였음.
- 제품화하기 위한 노력
 - 수입밀과 다르게 우리밀은 글루텐 함량이 적어서 제빵용으로 적합하지 않으며 국수용으로 가공 가능한 정도임. 품질면에서는 수입산에 비해 두드러지는 특성이 없음.
 - 제품에 맞는 밀을 개발할 수도 있지만 우리밀을 생산하는 현재 조건으로는 품종 개량 및 품질개선이 어려우므로 농촌진흥청에서 개발해주는 밀 종자에 대한 품질 데이터를 보고 이에 적합한 제품을 개발하기로 결정함.

- 바게뜨용 프랑스산 밀가루와 유사한 성분이 발견되어 수입밀가루와 우리밀가루를 섞어서 제품화하였음.

○ 종자보급

- 2007년부터 올해까지 밀다원과 계약한 농가에 대해서는 종자를 보급하였음.
- 하지만 밀다원은 밀의 육종에 대한 전문성이 없을 뿐만 아니라, 현재 종자로는 한계가 있다고 판단하여 올해부터 농림축산식품부/농촌진흥청과 협력하기 시작함.
- 밀다원에 축적되어 있는 우리밀 물성, 가공성 자료를 농촌진흥청에 넘겨주고 있으며 올해 2가지 종자가 개발됨. 현재 테스트 중에 있으나, 이는 장기 프로젝트가 될 것임.

□ **밀재배농가의 관계(Object)**

○ 계약대상

- 중간 거래상을 통해서 계약하는 타사들과 달리 SPC는 조합을 통해서 농민들과 직접 계약함. 대상 지역은 해남이 60%정도의 비중을 차지하고 이외에도 군산, 의령, 하동 등의 조합과 계약을 맺고 있음.
- 중간 도매상을 사이에 두고 계약을 맺으면 기업의 입장에서 더 수월한 측면이 존재함. 전량 구매가 아니라 필요한 부분만 구매가 가능하고 품질이 기준에 미달할 경우에는 품질에 대한 클레임도 걸 수 있음. 그럼에도 불구하고 직접계약을 유지하는 이유는 같이 일하는 농민들과의 신뢰를 지키기 위해서임.

○ 계약내용 및 주기

- 계약은 매년 갱신되며 이때 수매가, 수매량, 수분함유량, 품질 등에 대해 논의됨.
- 가격의 경우 kg당 가격이 책정되어 있으며, 밀의 등급별로 가격이 다르지 않고 균일한 가격으로 책정함. 3년째 동결금액으로 가격책정을 하고 있음.
- 우리밀의 품질: 품질관리가 되지 않은 밀도 전량 구매함. 반지 않을 수가 없음 (만연한 농민의 의식 문제). 2011년도까지는 품질을 따지지 않고 전량구매를 하였으나 2012년과, 올해는 상생을 위하여 품질관리 부분의 애로사항에 대해 군/농민들에게 호소하였음.

○ 계약관리

- 계약 이후에도 작황이나, 재배량 등을 파악하기 위해 밀다원 직원이 지역순회를 실시함. 또한 지역순회 시 농민들을 대상으로 교육 실시.

□ 추진체계(Community)

- 지역조합: 개별 농가와 제분공장 밀다원 사이에서 우리밀의 수매물량, 밀의 사양 및 규격, 수매가격, 계약내용 등을 협의함.
- 우리밀 생산 농가: 우리밀을 재배 및 수확하여 지역조합을 통해 밀다원으로 공급함.
- 농촌진흥청: 제과제빵에 적합한 품종개발 및 개량된 품종을 지역 농가에 보급.
- 밀다원: 우리밀 생산 농가에서 생산된 우리밀을 지역조합과의 계약을 통해 수매하고 수매한 우리밀을 제분하여 파리바게뜨측에 납품함. 이 과정에서 제빵용으로 적합한 밀에 대한 실험도 진행하며 파일럿 테스트도 담당하고 있음.
- 파리바게뜨: 우리밀로 만들어지거나 우리밀이 함유된 신제품을 개발하고 소비자들에게 전달하는 역할을 담당함.

□ 창출된 공유가치

- 우리밀 수매를 통해 밀다원(SPC)이 얻는 이익
 - 원료 수급 측면의 안정성이 존재함. 양적으로도 안정성뿐만 아니라 균일한 밀을 얻을 수 있다는 안정성도 포함함. 수입산 밀에 대한 의존도가 커지면 불안정성이 증가하게 됨. 원료 제공자로서의 우리밀 농가와와의 계약은 기업으로 하여금 충격을 대비할 수 있게 함.
 - 향후 우리밀 제품의 증가와 품종개량에 의한 품질상승으로 인해 소비자의 수요가 늘어났을 때, 지금의 유대관계는 커다란 자산이 될 수 있음. 안정적으로 수요 증가에 대처하고 생산이 가능하고 지속적인 관계를 통해 품질에 대한 노하우도 축적할 수 있음.
- 우리밀 생산 농가가 얻는 이익
 - 우리밀 생산량의 90% 이상이 밀다원으로 공급되고 이는 또한 SPC에 자체적으로 공급되므로 안정적인 매출이 발생하게 되어 영업에 대한 고민을 할 필요가 없을 뿐만 아니라 계약에 의거해 일정 기간 동안 거래가 이루어지므로 안정적인 매출 구조가 발생함.
 - 바로 중간상인을 끼는 것보다 SPC에서 중간단계 없이 더 높은 가격에 매입하므로 이전의 계약들보다 더 큰 이익이 발생함.

□ 개선사항 및 시사점

- 제빵에 적합한 우리밀 품종개량은 장기 프로젝트이기 때문에, 현재 가장 중요한 것은 무엇보다도 지금 생산하고 있는 우리밀이라도 균일한 품질로 생산해주시기를 기대함.

- 계약 재배시 시장가격이 높게 형성되면 농민들이 수확량을 속이고 다른 경로로 더 높은 가격에 팔려고 하는 경향이 있음. 이에 따른 계약파기는 신의에 있어서의 큰 걸림돌로 작용.
- 기업과 농민들이 같이 협력을 해서 가치를 증가시키려는 노력이 필요. 서로가 자기 이득만 챙기려 하는 이기심을 지양해야 함.
- 한 지역, 한 농가, 한 조합에서 다양한 맥종을 재배하는 상황인데, 향후에는 동일 맥종의 일정 재배면적을 관리할 수 있기를 기대함.

3. 에스팜(S-Farm, SPC)

시작일	2012년 12월	지원대상	원예농가
CSV 수준	<input type="checkbox"/> Level 0 : 기업의 이미지 제고를 위하여 사회적 가치를 추구한다. <input type="checkbox"/> Level 1 : 제품과 시장을 새로운 방식으로 구상한다. <input type="checkbox"/> Level 2 : 가치사슬에서 생산성을 새로운 방식으로 규정한다. <input checked="" type="checkbox"/> Level 3 : 지역사회 발전을 가능하게 한다.		
관계형태	기업은 생산자와 상세계약을 통하여 최종제품을 구매한다.		
공유자원	기업은 지역 산학관연 간의 협력을 통해서 R&D, 경영능력, 인프라, 조달 등 역량을 농가에게 지원한다. 생산자는 자신의 제품을 소비자에게 전달하기 위해서 기업이 제공하는 가공물류 서비스 마케팅 등의 역량을 활용한다.		
참여기관	지방자치단체, 업체류 재배농가, SPC 그룹		

□ 설립배경 (Rule)

- 생산자와의 상생의 필요성 인식
 - 기존의 사업들을 진행하면서 후방통합 과정에서 농산물을 취급할 경우 상생을 기반으로 접근하는 것이 중요함을 실감함. 이 과정에서 추가적으로 발생하는 수익에 대해서 농산물이 생산된 곳에 대한 지역환원의 개념으로 접근하는 사업을 구상하였음.



<그림 4-4> 에스팜(S-Farm) 출범식

○ 새로운 조직의 탄생

- 에스테어리푸드(S-dairy Foods) 사업(밀크플러스 등)으로 상생의 중요성에 대해 느낀 후, 상생에 주안점을 두어 에스팜(S-farm) 사업을 진행하였음. 단순한 기업-농가의 구조가 아닌 산-학-관 모두가 참여하는 비즈니스 모델을 구상하고 적용하고자 하였음.

□ 추진과정(Tool)

○ 농산물의 안정적 공급을 위해 시작한 상생사업

- 이 상생사업은 SPC에서 필요한 농산물에 대해 해마다 발생하는 농산물 공급의 불안정성을 해결하기 위한 것이고, 이를 해결하기 위해 조합과 지자체를 통해 안정적인 공급을 가져다 줄 수 있는 구조를 만들기 위한 것임. 최소 운영에 필요한 마진을 제외한 이익은 농산물이 생산되는 평균군과 생산자와 관련된 곳에 환원.
 - 기존 에스테어리푸드(S-dairy Foods) 사업을 통해 상생의 중요성에 대해 느낀 후, 상생에 주안점을 두고 에스팜(S-farm) 사업을 진행하였으며, 이전 사업에서 미처 생각하지 못했던 부분에 대해 보완하였음. 또한 추가적으로 발생하는 수익에 대해 지역환원의 개념으로 접근하며 기업-농가의 구조가 아닌 산-학-관 모두가 참여하는 새로운 비즈니스 모델을 구상하였음.
 - SPC의 경우, 최고품질을 가지고 있는 특상품의 물건들을 원하는 것이 아니라, 제품을 생산하는 데 필요한 맞춤형 중상품 정도의 작물을 원함(예를 들어 딸기의 경우에는 케익 장식에 필요한 작고 딱딱한 딸기). 그렇기 때문에 전문화된 재배단지의 필요성이 있음.
 - 또한 조합의 전체 생산물을 SPC로 가져오는 것이 아니라 조합의 기본적인 생산량에 SPC에서 필요한 작물과 생산량을 더하는 개념임. 그렇기 때문에 나머지 계약관계는 SPC와는 관련이 없고 종속적인 계약이 아니기 때문에 조합 입장에서 리스크가 크지 않음.
- 외부 협력자원
- 서울대학교의 경우, 장기적인 시각에서는 품종개발을 비롯한 R&D부분도 있으나, 단기적으로는 G마크같은 품질 인증기관으로서의 역할도 크며 강원도와의 협력을 통해 새로운 인증에 대한 개발 및 연구를 하고 있음.
 - 지자체(강원도, 평균군)의 경우, 전문단지 조성에 필수적인 지원과 구도를 만드는 것에 도움이 될 것으로 기대하고 있음.

□ 원예농가와의 상생(Object)

- 실제 계약형태, 내용 등은 이루어지지 않은 상황으로 통상적인 계약수매 형태로 진행될 계획을 가지고 있음.
- 가격이 100% 이상 폭등할 경우 계약단가의 50%를 올려서 지불함. 또한 가격이 50% 이상 폭락할 경우 계약단가의 25%만 낮춰 지불하며 위와 같은 계약조건을 통해 농민들과의 신뢰관계를 견고히 할 수 있는 바탕을 마련하고자 함.

□ 추진체계(Community)

- SPC: 농산물의 구매, 선별, 보관, 포장 등 유통 전반과 제품화를 통한 소비자 접점 전반을 책임짐.
- 서울대학교: 강원도와의 협력을 통해 강원도 농산물에 대한 서울대의 새로운 품질인증 개발, 장기적으로는 품종개발을 비롯한 연구개발 담당.
- 농가/조합: 평창의 7개 농협조합 중 축산과 원예조합을 제외한 5개의 조합이 참여하고 있음(평창군농협조합공동사업법인), 생산남품과 산지관리 담당.
- 강원도(평창군): 부지 구매 및 세제 혜택.

□ 창출된 공유가치

- SPC: 가격변동에 영향을 덜 받고 안정적으로 과채, 엽채류 등 농산물을 조달받을 수 있음. 특히 전문단지조성이 가능해지면 딸기, 블루베리, 라즈베리 같은 고부가가치 품목을 생산해 SPC의 수요에 맞는 맞춤형된 특수 고부가가치 아이템을 안정적으로 공급을 받을 수 있음.
- 농산물 생산 농가: 수익구조의 안정성을 가져올 수 있음(최상품은 높은 가격으로 판매, 중상품은 SPC, 하품은 시장 쪽으로 판매). 또한, 새로운 인증을 통해 농산물 품질 안정성 등 부가적인 효과를 누릴 수 있을 것으로 기대함.

□ 개선사항 및 시사점

- 현재까지 많은 기업들과 현업에 경력이 많은 기업들이 이러한 구조를 기획하고 뛰어들었으나 성공한 전례가 거의 없고 실패한 경우가 대다수임. SPC는 최고경영진의 상생에 대한 의지가 강하여 리스크가 크더라도 사업 추진이 가능함.
- 에스데이리푸드(S-Dairy Foods) 사업을 통해 학습한 부분과 축적된 노하우가 있으나, 축산농가와 과채류농가는 동질적으로 보이나 차이점이 존재함. 드로잉(구상)했던 구조가 있으나 실제 운영을 담당하면서 구조가 변경되고 효율적인 운영이 되지 않을 수도 있음.
- 상생부분은 거의 걸음마 단계에 속함. 상생사업 진행에 앞서 회사가 영속할 수 있는 구조를 갖추고 회사를 안정화 시켜야 함.

4. 영천 미니사과 구매(SPC)

시작일	2012년 9월 MOU 체결	지원대상	미니사과 재배농가
CSV 수준	<input type="checkbox"/> Level 0 : 기업의 이미지를 제고하기 위하여 사회적 가치를 추구한다. <input checked="" type="checkbox"/> Level 1 : 제품과 시장을 새로운 방식으로 구상한다. <input type="checkbox"/> Level 2 : 가치사슬에서 생산성을 새로운 방식으로 규정한다. <input type="checkbox"/> Level 3 : 지역사회 발전을 가능하게 한다.		
관계형태	기업은 수집상을 통하여 생산자와 직거래 형식으로 미니사과(알프스오토메)를 일시구매한다.		
공유자원	기업은 사과 재배농가에게 사과를 따야하는 시기, 숙도와 크기 조절법 등의 재배 교육을 지원하였다. 생산자는 자신의 제품을 소비자에게 전달하기 위해서 기업이 제공하는 마케팅 등의 역량을 활용한다.		
참여기관	SPC, 사과 재배농가, 중간 수집상(Vendor)		



<그림 4-5> SPC-영천시 MOU



<그림 4-6> 가을엔 사과요거트 케익

□ 설립배경 (Rule)

- 지역 농산물을 사용한 제품에 대한 선호
 - ‘웰빙’이라는 트렌드가 부각되기 시작하면서 건강한 먹거리에 대한 소비자 욕구가 증가함. 맛뿐만 아니라 안전성과 영양가가 뛰어난 ‘고급’ 식품에 대한 수요가 증가.
 - 따라서 SPC는 지역 농산물을 원재료로 사용하여 제품의 품질을 높이고 소비자의 욕구를 충족시키고자 하였고, 다양한 식재료를 모색하게 되었음.

○ 상생경영에 대한 사회의 요구

- 과거에는 기업에서 발생한 이윤의 일부를 사회에 환원하여야 한다는 사회적 분위기가 조성되어 있었으나, 현재는 사회 환원과 더불어 기업의 핵심역량이 강화될 수 있는 방향으로 변화하고 있음(CSV 관점). 즉, 기업과 사회의 가치를 서로 공유함으로써 상생할 수 있는 ‘상생경영’에 대한 선호가 높아지는 추세.
- SPC 그룹의 회장은 이미 지역특산물을 수급하여 “산지와 동반성장을 이루겠다.”라는 철학을 가지고 있었음. 또한 산지에서 나는 좋은 품질의 식재료를 사용하면 고객들도 그 맛의 차이를 알아줄 것이라는 신념하에 “산지 직거래 원칙”을 만들었음.

□ 추진과정(Tool)

○ 영천시 사과 재배농가와의 상생방안 모색

- 고객 만족을 위해서 SPC 그룹의 회장은 비싸더라도 좋은 품질의 식재료를 사용하는 것을 철학으로 삼고 있고, 식재료 구매 시 산지 직거래를 원칙으로 함. 2012년에 출시된 파리바게뜨의 ‘가을엔 사과요거트’ 케이크도 이러한 철학과 원칙 아래 개발된 신제품으로, 케이크에 사용된 미니사과도 영천시 사과 재배농가들(산지)로부터 공급 받았음.
- 현재 영천시 사과 재배농가들과의 계약은 중간 수집상(vendor)을 통한 준-직거래 형태임. 초기에는 지역 농가들과 직거래 형태로 계약을 체결하고자 하였으나 사과 값이 폭등/폭락하면 발생하는 가격 불안정성 등 여러 가지 문제가 발생하였고, 이에 대한 해결 방안으로 준-직거래형태로 계약을 체결하게 되었음.
- 사과 재배농가와의 계약을 통해 SPC 그룹은 양질의 원재료를 확보(미니 사과 종의 특성상 크기는 일반사과보다 작지만 당의 함량이 높아 맛이 우수함)하는 것뿐만 아니라, 사과를 따는 농부의 사진도 마케팅에 활용하여 소비자로 하여금 재료에 대한 신뢰성을 확보하고자 하였음.
- 농가들은 계약을 이행하는 과정에서 SPC 그룹이 요구하는 품질에 맞추어 사과를 생산하고자 노력하였고, 그 결과 안정적인 수이기반을 확보할 수 있게 되었음.
- SPC는 케이크 판매수익금의 일부는 영천시의 학생 공부방 개설과 운영에 지원되고 있음. 이와 더불어 향후 영천시 저소득층 학생들의 장학금을 지원할 계획임.
- 이 과정에서 특히 SPC의 구매팀의 역할이 컸음. 그룹 차원에서 신제품이 개발되고, 이에 필요한 농산물이 결정되면 구매팀에서 필요한 농산물을 탐색하고 적절한 방법으로 계약을 진행함. 영천미니사과의 경우 구매팀에서 계약과 관련된 전반적 내용을 담당하였으며, 영천시와의 MOU체결 과정도 담당하였음.

□ 영천시 사과 재배농가와의 상생(Object)

○ 계약대상

- 영천시에 미니사과(알프스오토메 품종)를 생산하는 농가를 대상으로 중간 수집상을 통해 준-직거래 형태로 계약을 맺음. 중간 수집상은 개별 농가와의 세부계약을 통해 생산된 미니사과를 수집하여 SPC로 납품하는 형태의 계약을 맺음.

○ 계약내용 및 주기

- 사과는 계절과일이며, 연중 동일한 계약을 진행할 수가 없음. 그래서 계절 과일을 대상으로 시기별로 계약을 진행하고 있으며, 사과 출하시기에 맞춰 계약을 맺고 있음. 영천미니사과의 경우 2012년에 MOU를 체결하였으며, 향후에도 지속적인 계약을 맺을 계획임.

□ 추진체계(Community)

- SPC : 영천미니사과의 구매, 선별, 보관, 포장 등 유통 전반을 책임지고 영천미니사과를 활용하여 소비자의 수요에 맞는 제품을 개발함. 또한 필요한 미니사과의 규격과 속도 등 특징에 대해 농가에 직접 교육을 담당함.
- 미니사과 생산농가 : 영천시의 사과 재배농가들이 참여하여 미니사과를 생산하며 규격에 맞는 사과를 생산하여 중간 수집상을 통해 SPC에 납품함.
- 중간 수집상: 여러 농가에서 생산된 사과를 수집하고, SPC로 납품하는 상품에 대한 품질관리(QC)를 담당함.
- 영천시 : 영천시에 속한 미니사과 재배 농가를 대표하여 SPC그룹과 MOU를 체결하고 업무협약을 통해 애로사항 및 요구사항을 해결함.

□ 창출된 공유가치

- SPC : 가격변동에 영향을 덜 받고 안정적으로 미니사과를 공급받아 제품 생산에 필요한 원재료를 안정적으로 공급받을 수 있음. 또한 사전에 제품의 특성에 대한 교육을 농가에 제공하여 맞춤형 사과를 공급받을 수 있음. 마케팅적인 측면에서는 산지의 사진을 담은 마케팅으로 소비자에게 신뢰를 줌. 또한 지역농산물을 활용한 신제품을 개발하여 소비자의 수요를 유도하고 제품 포트폴리오의 다양화를 꾀할 수 있음.
- 농가 : 규격에 맞게 생산된 사과는 SPC에 공급하고 나머지는 시장에서 판매하는 이원적인 판매구조를 가져 결과적으로 수익구조의 안정성을 가져올 수 있음. 또한, 수익이 증대되는 것과 동시에 지역환경의 개념으로써 생산된 제품으로 발생한 판매수익금 10%를 영천시 장학재단에 기부해 지역발전에 도움이 될 수 있음.

□ 개선사항 및 시사점

- 수집상이 기회주의적 행동을 하거나 폭리를 취할 가능성이 있으나 수집상이 기업과의 계약을 지속하려는 동기부여로 인해 문제가 될 만큼 큰 사건은 없었음.

5. 세븐스프링스

시작일	2002년 역삼점 오픈	지원대상	제철 식재료 생산 농가
CSV 수준	<input type="checkbox"/> Level 0 : 기업의 이미지를 제고하기 위하여 사회적 가치를 추구한다. <input type="checkbox"/> Level 1 : 제품과 시장을 새로운 방식으로 구상한다. <input checked="" type="checkbox"/> Level 2 : 가치사슬에서 생산성을 새로운 방식으로 규정한다. <input type="checkbox"/> Level 3 : 지역사회 발전을 가능하게 한다.		
관계형태	기업은 생산자와 직거래 형식으로 상세계약을 맺고, 제철식재료를 공급받는다. 또한 대형물류업체를 통해 공급받는 일시구매도 실시한다.		
공유자원	기업은 제철 식재료를 합리적인 가격으로 구매하고, 농가에서 생산되어 매장에서 사용되는 식재료들을 '그린 마켓'을 통해 소비자에게 전달한다. 생산자는 수익구조의 안정성을 달성하기 위해 기업을 통해 생산된 농산물을 기업을 통해 소비자에게 전달한다. 이 과정에서 기업의 유통채널을 활용한다.		
참여기관	제철 식재료 생산 농가, 세븐스프링스, 물류업체		



<그림 4-7> 세븐스프링스 BI



<그림 4-8> 그린마켓(광화문점)

□ 연혁 및 현황

- 2002년 역삼동에 세븐스프링스 1호점 오픈하였음.
- 2006년 (주)삼양이 외식분야로의 사업 확장을 위해 세븐스프링스를 인수하고 삼양푸드앤다이닝을 설립하였음.
- 2012년 7월에는 세븐스프링스의 세컨드 브랜드 형식으로 안산에 '세븐스프링스 스마트'를 최초 오픈하여 세븐스프링스의 친환경 개념과 함께 경제적 가격에 음식을 제공하여 다양한 소비자층이 즐길 수 있게 하였음.

- 2013년 현재 19개의 매장이 제주도를 제외한 각 도의 주요도시를 중점으로 퍼져있으며 2012년 기준 세븐스프링스의 예상 매출액은 400억원 수준으로 지난해 330억원 대비 21% 성장하였음.

□ 핵심역량

- 세븐스프링스는 국내 지역별 친환경 농가와 직거래를 하고 제철 농산물을 사용하여 식재료를 공급받음. 친환경 농산물 직거래 시행을 통해 공인된 재료를 사용하고 더불어 지역사회 발전에도 기여하고 있음. 세븐스프링스의 웹 홈페이지에 공개적으로 직거래를 위한 생산자를 항상 모집하고 있음.
- 채소 소물리에 책임제와 건강 레시피를 통해 웰빙 트렌드에 걸맞은 이미지를 형성하고 신선하고 건강한 식자재만을 사용하고 굵거나 찌는 조리법을 사용하며, 나트륨 사용을 최소화하여 저칼로리 메뉴를 제공하고 있음.

□ 비전

- 현재 19개인 세븐스프링스 매장을 2015년까지 50개 매장으로 확장하여 전국으로 사업 규모를 키우려는 계획을 가지고 있음. 또한 ㈜삼양은 외식 부문을 그룹의 중추 사업으로 키운다는 계획을 갖고 있음.

□ 설립배경(Rule)

- 친환경 그리고 웰빙 푸드에 대한 소비자들의 선호
 - 미국이나 유럽의 레스토랑 문화에서는 쉽게 접할 수 있는, 상대적으로 저렴한 가격으로 즐길 수 있는 웰빙 고급 레스토랑의 컨셉을 국내의 소비자들에게 제공하기 위한 취지로 국내에 세븐스프링스를 런칭함.
 - 2002년, 세븐스프링스 1호점을 런칭할 당시에는 웰빙 트렌드가 대중적이지 않았으나, 앞서가는 가치를 제공하기 위하여 기존의 반조리 형태의 매장과는 차별화된 웰빙과 홈메이드 방식을 추구하는 세븐스프링스를 런칭하였음.
 - 런칭 후 1,2년 사이에 국내의 웰빙트렌드에 힘입어 ‘웰빙’이라는 단어의 대중화와 함께 세븐스프링스도 유기농, 웰빙, 친환경이라는 이미지를 획득하게 되었음.
- 제철 음식(로컬푸드)의 메뉴화를 통한 소비자의 니즈 포착
 - 지역적인 한계를 가진 프랜차이즈 식당에서 소비자들은 각 지방의 제철 식재료를 이용한 음식을 쉽게 접할 수 없으며 유통 및 보관과 연관된 문제들을 해결할 수 있는 규모를 가진 외식 프랜차이즈의 필요성이 대두됨.
 - 세븐스프링스의 차별화된 가치인 제철 음식, 로컬푸드는 계절별로 가장 좋은 제철 농수산물을 사용하고 식재료를 국내에서 공급받는 형태로 창출되고 있음.

- 국내 농가와의 직거래를 통해 받은 제철 식재료를 이용한 음식은 세븐스프링스가 기존에 가지고 있던 친환경, 웰빙 이미지와 더불어 소비자에게 긍정적으로 인식되는 핵심 역량으로 작용하였음.

□ 추진과정(Tool)

○ 제철 식재료 생산 농가와의 상생 모색

- 고객 만족을 위해서 세븐스프링스는 제철 음식, 로컬푸드, 홈메이드, 친환경컨셉이라는 핵심가치들을 가지고 있고, 이러한 핵심가치에 기반하여 사업을 운영하고 있음. ‘그린테이블’이라고 불리는 다이닝 바 역시 이러한 가치에 기반한 아이템임.
- 그린테이블에서 제공하는 음식의 재료는 두 가지 구매 프로세스를 통해서 세븐스프링스로 유통됨. 첫 번째 프로세스는 대형 물류업체를 통하는 것으로, 다양한 품목이나 연중 꾸준히 필요한 품목들을 납품받는 형태이고 두 번째 프로세스는 직거래를 통하는 것으로 제철 식재료나 직거래가 필요한 식재료들을 제철 식재료 생산 농가로부터 공급받는 형태임.
- 먼저 제철 식재료를 필요로 하는 음식 메뉴를 기획(본사 마케팅부서)하고, 기획된 메뉴를 개발(R&D부서)하여 필요한 식재료를 생산하는 농가들을 찾는(구매부서) 형태로 구매가 진행됨. 이 과정에서 각 부서는 유동적으로 의사소통하여 제철 재료를 바탕으로 메뉴개발을 하기도 하고 개발된 메뉴에 제철 식재료를 이용하기도 함.

○ 직거래를 통한 공동 이익 창출 노력

- 식재료가 정해지면 납품이 가능한 업체나 조합을 찾고 해당 업체에서 샘플과 가격을 본사로 보내고 심사과정을 거쳐서 식재료 업체를 선정함. 선정된 업체에게 내부 ERP에 접근할 수 있는 ID와 PW를 부여하고 규격, 물량, 가격이 포함된 정보를 업로드 하도록 함.
- 세븐스프링스 각 매장의 구매 담당자는 내부 ERP를 사용하여 매장에 필요한 식재료를 구매신청을 하고 식재료 납품 업체는 택배를 이용하여 필요한 물량을 각 매장으로 배송하며, 이는 석화, 흥합, 딸기, 단감, 열채류 등을 대상으로 함.
- 세븐스프링스 매장의 POP(Point of Purchase)에 반영하여 직거래를 통해 공급 받은 식재료를 구체적으로 명시(경남 산청 단감 등)하여 고객들에게 제공하고 소비자로 하여금 재료에 대한 신뢰성을 확보하기 위해 노력하고 있으며 친환경 마크와 유기농 인증번호를 같이 삽입하여 고객들에게 제공하고 있음.

○ 그린마켓을 통한 상생 활동 확대

- 세븐스프링스 광화문점에서는 직거래를 통해 농가에서 직접 배송을 받으면서 실제로 매장에서 사용하는 식재료들을 매장의 ‘그린 마켓’ 판매대를 통해 매장 방문 소비자들을 대상으로 판매하고 있음.
- 고객들에게는 고객가치를, 세븐스프링스 내부적으로는 원가 절감과 품질향상이라는 목표를 가지고 매장에서 사용하지 않는 재료는 판매하지 않고 있음.
- 매출 규모는 일일 약 20만원 규모로 크지는 않으나 세븐스프링스에서 실제 소비하는 식재료를 전달함으로써 신뢰성과 만족도를 제고하는 장점이 있고 세븐스프링스도 농가의 여건이 충족된다면 그린마켓을 확대하려는 의지가 있음.

□ 제철 식재료 생산 농가와의 상생(Object)

○ 계약대상

- 세븐스프링스에 필요한 제철 식재료들을 생산하는 농가로, 담당 부서(구매팀, 마케팅팀, R&D팀)가 찾거나, 기존의 계약 업체를 대상으로 직거래 계약을 맺음.
- 연중 필요한 식재료나 다양한 식재료의 경우는 대형유통업체와의 계약을 통해 식재료를 조달하고 있음.

○ 계약내용 및 품질관리

- 제철 식재료의 경우, 출하시기에 맞춰 3개월 단위로 계약하는 것이 일반적이며 제철 식재료가 선정이 되면 납품할 수 있는 업체나 조합을 찾아서 계약을 진행함.
- 이 과정에서 상기 내용과 같은 형태로 식재료 업체들이 샘플과 가격을 본사에 보내고 가장 적합한 식재료를 선정하여 업체와 직거래 계약을 함.
- 대형물류업체의 경우 대금 결제시 당월 결제를 익월 결제하나, 직거래를 통해 식재료를 조달하는 경우에는 월 2회 결제를 통해 대형물류업체와 차이를 두고 있어 제철 식재료 농가들의 자금 리스크를 안정화시키려는 노력을 하고 있음.
- 품질관리의 경우, 샘플을 통해 확인하고 있으며 현재까지 크게 문제된 경우는 없었음.

□ 추진체계(Community)

- 세븐스프링스: 제철 식재료 생산 농가와 직거래 구매 계약을 통해 소비자들에게 부가가치 창출을 하고 있음. 직거래 생산자 파악 및 계약, 계약 관리 등을 담당함. 세븐스프링스의 마케팅팀은 계절마다 제철 식재료를 선정하고, 제철 식재료를 필요로 하는 메뉴를 기획함. 그리고 기획된 메뉴를 R&D부서를 통해 실제 메뉴화 함. R&D팀은 본사의 마케팅팀에서 선정한 식재료를 가지고 세븐스프링

스 매장에서 판매할 요리를 개발함. 마지막으로 구매팀은 제철 식재료를 구매하는 역할을 함. 제철 식재료를 탐색하고 구매팀이 실제로 현장을 찾아다니며 식재료를 선별하기도 함. 적절한 식재료를 마케팅팀과 R&D팀에 추천하여 실제 메뉴로 개발할 수 있도록 유기적인 의사소통을 하고 있음.

- 제철 식재료 생산 농가: 세븐스프링스에 납품할 식재료들을 재배, 수확하고 택배 배송을 통한 유통을 담당함.
- 대형 물류업체: 직거래로는 구매하기 어려운 식재료들에 대해 규모화를 통해 낮은 단가로 구매하고 프랜차이즈 업체에 납품을 담당함.

□ 창출된 공유가치

- 세븐스프링스: 제철 식재료를 사용한 메뉴를 통해 소비자들로 하여금 웰빙, 친환경 이미지를 지속적으로 전달할 수 있고, 직거래를 통해 물류 비용을 줄여 원가절감을 달성할 수 있음. 또한 POP를 통해 소비자 만족과 신뢰성을 제고시킬 수 있으며 그린마켓을 통해 향후 활성화 시에 매출 확대를 기대할 수 있음.
- 제철 식재료 생산 농가: 수익구조의 안정성을 가질 수 있으며, 세븐스프링스에 납품하는 식재료에 대해 월 2회 결제로 인하여 안정적인 매출을 발생시켜 리스크 감소를 달성할 수 있음. 또한 친환경, 웰빙 이미지로 소비자들에게 각인된 세븐스프링스에 납품함으로써 추가 계약 달성과 품질에 대한 인증 효과도 동시에 달성함.

□ 개선사항 및 시사점

- 유동적이고 빠른 의사결정을 가지고 있는 세븐스프링스와는 달리 지자체는 의사결정의 속도가 늦은 편이기 때문에 지역과의 연계가 쉽지 않음. 또한 유동적인 계약을 선호하는 기업과는 달리 엄격하고 정형화된 계약을 선호하는 기관과는 현실적으로 어려운 점이 존재함.
- 국내에 좋은 농가가 많고, 제철 식재료와 고품질의 농산물을 생산하는 곳이 많다는 점은 충분히 인식하고 있으나 이와 관련된 정보를 얻는 것이 매우 어려움. 구매팀 직원의 수가 한정되어 있고 자원이 부족한 현실에서 이러한 정보들을 제공해 줄 수 있는 방법이 필요함.
- 그린마켓의 경우 매장 리뉴얼을 통해 지속적으로 확장할 계획이나, 현재 매출 규모가 크지 않고 매장에 직접적인 도움이 되기 위해서는 시간과 노력이 필요함.
- 소비자에게 포지셔닝 된 세븐스프링스의 이미지에 걸맞은 상생 활동을 보이고 있으며 외식 프랜차이즈가 충분히 POP 등 어렵지 않은 방법을 활용하여 생산자와의 상생을 할 수 있다는 점을 시사함.

6. 로가닉

시작일	2008년 해우리 오픈	지원대상	로컬푸드 생산 농가
CSV 수준	<input type="checkbox"/> Level 0 : 기업의 이미지를 제고하기 위하여 사회적 가치를 추구한다. <input type="checkbox"/> Level 1 : 제품과 시장을 새로운 방식으로 구상한다. <input checked="" type="checkbox"/> Level 2 : 가치사슬에서 생산성을 새로운 방식으로 규정한다. <input type="checkbox"/> Level 3 : 지역사회 발전을 가능하게 한다.		
관계형태	기업은 생산자와 계약재배 형식으로 상세계약을 맺고, 현지(생산자)의 로컬푸드를 공급받는다.		
공유자원	기업은 자체적인 유통망을 통해 유통비용을 감소시켜 절감된 비용을 생산자와 나눈다. 생산자는 자신의 제품을 소비자에게 전달하기 위해서 기업이 제공하는 가공물류 서비스 마케팅 등의 역량을 활용한다.		
참여기관	로가닉 네트워크, 로가닉 산하 레스토랑, 로컬푸드 생산 농가		



<그림 4-9> 로가닉 BI



<그림 4-10> 해우리 메뉴 '해초 고등어 한상'

□ 연혁 및 현황

- 2008년 (주)로가닉푸드의 전신인 ㈜웰씨위드를 설립하였음. 동년에 노르웨이 고등어를 취급하는 가공수산물 브랜드 노레이를 설립하고 이를 바탕으로 해초 바다요리 전문점인 해우리를 오픈하였으며 해우리는 2009년 서울 도곡동에 첫 매장을 오픈한 이후 2013년 현재 주요상권에 16개 매장이 영업 중임.
- 2012년 11월에는 숯불구이 한정식 전문점 승례문과 친환경 쌀요리 전문점 싹도락을 오픈하였으며 2013년 4월에는 사브사브엔셀러드 레스토랑 더담체가 신규 오픈할 예정임. 매장 내에는 싱글족들이 소량으로 합리적인 가격에 구매할 수 있게 하기 위해 야채와 과일 등을 판매할 수 있는 직영팜마트를 설치할 계획임.
- 계약농장이나 직영농장 외에 소비자들에게 친환경 즐길거리와 참 먹거리의 가치를 널리 알리고 지역경제 발전에도 기여하기 위해 친환경 농장 에듀랜치가 강원도 철원에 건설 중이며 2013년 8월에 완공 예정임.

- 로가닉의 대표적인 가공식품 브랜드인 '노레이 마크렐(고등어)'의 경우 단일 제품으로 연간 매출이 20억원에 달함.

□ 핵심역량

- 로가닉 그룹으로의 수직적 통합으로 관리 및 활용이 용이하며 자체 물류센터인 로가닉 네트워크를 통해 안정적인 식자재 유통망을 구축하였음. 해우리에서 사용되는 고등어를 노레이 제품을 사용함으로써 해산물을 직접 가공하고 유통할 수 있는 핵심역량을 보유하고 있음.
- 로가닉 그룹은 로가닉, 로컬 푸드 시스템을 추구하고 있음. 농가와와의 상생을 위한 생산농가와와의 1:1 맞춤형 직거래를 통해 최고품질의 안전한 먹거리를 추구하고 이에 따라 고객과 생산자와의 신뢰관계를 형성하였음. 또한 먹거리 안전성에 대한 관심이 커지고 웰빙, 슬로우 푸드, 유기농 식품에 대한 소비자들의 의식이 확산됨에 따라 긍정적인 이미지를 형성하고 있음.

□ 비전

- 2018년까지 10가지 브랜드로 확장하고, 장기적으로는 해우리를 통하여 한식 세계화를 이루고자 함.

□ 설립배경 (Rule)

- 복잡한 농수산물 유통구조의 개선 필요
 - 농수산물의 원물가격이 지속적으로 상승하는 상황에서 복잡한 농수산물 유통구조로 인해 의식 프랜차이즈 비즈니스의 어려움이 부각됨. 이러한 상황에서 유통구조를 단순화시키고 레스토랑에 필요한 식재료를 직접 유통하여 유통비용을 감소시키고 농수산물 생산자에게도 더 나은 가치를 제공할 필요성이 대두되었음.
 - 로가닉은 수직적 통합을 위해 소비자와의 접점에 있는 해우리, 승례문 등 의식사업 뿐만 아니라 유통사업, 생산 단계에 위치한 친환경 농장 사업을 통해 효율적이고 효과적인 구조를 만들고자 하였음.
 - 생산자들과의 1:1 계약재배를 통한 비즈니스 모델을 정립하여 친환경 식자재를 공급받아 자연 그대로의 맛을 제공하는 해초바다요리 전문 한식레스토랑인 해우리와 청정지역 산야초를 사용하여 자연 그대로의 조리법을 사용하고 있는 한정식 전문점인 승례문 등을 설립하여 음식에 사용되는 식재료를 현지에서 직접 조달하는 의식 프랜차이즈를 구상하게 되었음.

○ 천연재료를 이용한 균형 잡힌 웰빙 음식의 수요 포착

- 웰빙 음식과 안전한 먹거리에 대한 소비자의 수요가 폭발적으로 증가함에 따라 각 지자체의 우수 농수산물을 이용한 로컬 푸드를 표방하여 소비자에게 제공하게 됨.
- 해초, 김치, 김, 산야초, 고기류 등 레스토랑에서 필요한 식재료를 지자체의 협업으로 생산자들과 1:1 계약재배를 통해 직접 공급받아 소비자들에게 제공하고 소비자들은 청정 먹거리, 안전한 먹거리라는 인식과 함께 천연의 재료를 자연 그대로의 조리법으로 섭취하는 로가닉푸드(Rawganic Food)에 관심을 가지게 되었음.
- 이러한 점들과 관련하여 로가닉의 외식사업 프랜차이즈 매장에서 친환경, 청정 지역에서 생산된 식재료를 사용한다는 점과 생산자에 대한 정보를 소비자에게 알려 소비자들의 신뢰성과 만족도를 제고함.

□ 추진과정(Tool)

○ 천연재료 생산 농가와와의 계약재배를 통한 상생

- 복잡한 유통구조를 줄이기 위해서는 기존의 중간단계에 위치한 유통과정을 없애야 하므로 직접 농수산물 생산 농가와 계약을 맺으려는 노력을 시작하게 됨.
- 천연 재료를 재배하고 수확하는 생산 농가를 찾고 계약 재배를 위해 접촉하였으나 초창기에는 신뢰가 구축되지 않아 매우 어려웠음. 농가들이 열심히 키워왔던 농작물, 해산물 등에 대해 기업과 협업하고 계약 재배를 한다는 것에 반감을 가지고 있었음.
- 이 과정에서 도매업자와는 다른 방법으로 농가와와의 상생을 유도함. 도매업자의 경우 발매기를 이용해 저렴한 가격으로 구매하나, 로가닉은 농가와와의 협상을 통해 가격 절충을 하여 계약을 성사시킴.
- 계약 재배를 시작하고 2,3년이 지나면서 신뢰를 구축할 수 있었고, 선금을 지급하며 계약을 유지하는 과정에서 기업과 생산자의 신뢰가 더욱 돈독해지게 되었음. 이러한 신뢰를 바탕으로 변동의 폭이 큰 특성을 가지고 있는 농수산물의 가격도 계약 내용을 통해 고정되어 식재료의 수급 측면에서 큰 강점을 가지게 되었음.

□ 로컬푸드 생산 농가와의 상생(Object)

○ 계약대상

- 로가닉의 외식사업 분야인 해우리(해초바다요리), 승례문(한정식) 등에 필요한 천연재료를 생산하는 농가로 각 지자체의 최우수 농산물을 생산하는 농장과 계약 재배를 통해 직거래를 하는 형태의 계약을 맺음.

○ 계약내용 및 품질관리

- 농산물, 수산물, 해산물에 대해 계약 재배와 함께 직접 구매를 하고 있으며 이를 1:1 지자체 협업이라고 일컫음. 장흥, 철원, 무안 곡성 등 식재료를 생산하는 생산자와 계약 재배나 직거래를 통해 물건을 공급받음.
- 유통 구조를 개선하기 위하여 자체적으로 유통망을 갖추었으며 계열사인 로가닉 네트워크에서 이를 담당하고 있으며 프랜차이즈에서 1년 동안 필요한 생산량이 정해짐에 따라 계약 재배를 하거나 다른 방법을 찾기도 함.
- 공급받는 식재료의 규모나 품목에 따라 생산자가 직접 배송하는 경우에는 물류비용을 계약시에 계산하여 책정하고, 로가닉 네트워크의 유통망을 이용하는 경우에는 물류비용을 계산하지 않음.
- 계약에서 가격을 결정할 때, 원가와 인건비, 그리고 시장가를 비교하여 생산자와 함께 가격을 절충하는 단계를 통해 계약을 함. 이 과정에서 절감된 유통비용을 생산자와 함께 나누는 방식을 통해 도매상과는 또 다른 형태의 협상이 진행됨.
- 이러한 계약은 현재까지 수 년간 장기적으로 지속되었으며 대표적으로 해초류, 해남의 김치, 무안의 김, 강원도 지역의 약초(산야초)와 고기류를 계약 재배 형태로 지속시켜 왔음.

□ 추진체계(Community)

- 해우리: 해초바다요리 전문점으로 해초를 비롯한 바다 속 식재료를 이용한 외식 프랜차이즈.
- 승례문: 강원도의 산야초와 약초 등의 식재료를 이용한 한정식 레스토랑.
- 로가닉 네트워크: 로가닉 그룹의 마케팅, 인력, 운영, 메뉴개발, 아이디어, 구매 등 전반적인 업무를 담당함.
- 농수산물 생산자: 로가닉의 외식 프랜차이즈의 수요에 맞는 산야초, 해초, 기타 식재료들을 계약 재배 또는 직거래 계약을 통해 공급함.

□ 창출된 공유가치

- 로가닉: 신뢰를 바탕으로 한 계약 재배를 통해 해초, 김치, 김, 산야초, 고기류 등 천연 식재료를 안정적으로 공급받을 수 있으며, 안전하고 건강한 먹거리를 제공함으로써 소비자들에게 고급 레스토랑으로 자리매김할 수 있음. 또한 계약에 대해 신뢰를 지켜 장기적인 관계 자산을 획득함.
- 계약 재배 농가: 신뢰를 바탕으로 한 장기적인 관계를 구축함으로써 안정적인 매출을 달성할 수 있고 계약 재배를 통해 운영 리스크를 관리할 수 있음. 중간상인이나 도매업자를 통하여 판매하는 것보다 더 많은 이익이 발생함.

□ 개선사항 및 시사점

- 소규모의 일반 외식 프랜차이즈의 경우에는 규모화된 구매를 실현하기가 불가하므로 직거래 계약을 하기가 어려움. 선금을 통해 계약 재배 형태로 계약을 하는 것이 바람직한 방향일 수 있으나 일정 규모 이상의 프랜차이즈가 아닌 경우에는 금전적인 문제가 발생할 수 있음.
- 예전과는 달리 개별 농가나 생산자의 형태가 아닌 영농법인 등의 형태로 생산자의 형태도 규모화 되면서, 의사결정의 속도가 매우 느려짐. 실제로 140명이 넘는 조합원들의 동의를 받는데 시간이 많이 걸리는 경우가 있음.
- 상생을 확대하기 위해서는 유통구조의 혁신이 필요함. 유통구조가 개선이 된다면 상생은 자연적으로 따라올 수 있음.
- 판로개척은 외식 프랜차이즈에서 담당할 수 있는 부분이나, 보조금 지급이나 종자개발을 통한 품질향상은 국가 차원에서의 도움이 필요한 문제임.

7. 이야기있는외식공간

시작일	2009년	지원대상	산지 고령인력
CSV 수준	<input type="checkbox"/> Level 0 : 기업의 이미지를 제고하기 위하여 사회적 가치를 추구한다. <input type="checkbox"/> Level 1 : 제품과 시장을 새로운 방식으로 구상한다. <input checked="" type="checkbox"/> Level 2 : 가치사슬에서 생산성을 새로운 방식으로 규정한다. <input type="checkbox"/> Level 3 : 지역사회 발전을 가능하게 한다.		
관계형태	기업은 산지 고령인력과 상세계약을 맺고 1차 농산물 가공을 실시하여 농산물을 공급받는다.		
공유자원	기업은 산지 인력을 활용하여 식자재 1차 가공을 실시하고 적절한 임금을 지불한다.		
참여기관	이야기있는외식공간, 산지 농업인		

□ 연혁 및 현황

- (주)이야기있는외식공간(이하 이외공)은 2003년 설립된 외식기업으로, 2013년 현재 마리스꼬, 사월에 보리밥, 일콩달콩 오씨네 등 7개 브랜드를 운영하고 있음. 총 21개의 매장 중 19개를 직영으로 운영함.
- 이외공에서 직접 운영 물류센터 및 식품제조업체인 '이공캐더링'을 운영하고 있으며, 매일 새벽 각 점포로 농산물 및 가공품 등의 신선한 식재료를 공급하고 있음. 가락시장을 주로 이용하고 있지만, 주요 농산물의 경우 산지 직거래를 통해 공급을 받는 상황임.
- 필수 식자재인 김치의 경우, 이공캐더링에서 자체적으로 제조하여 공급하고 있는 상황임. 2009년부터 절임배추를 고향, 속초 등지에서 계약재배 하여 공급함.

□ 핵심역량

- 자체 물류센터 및 식품제조공장(이공캐더링)이 확보되어 있어, 매장으로 보다 신선한 식재료 공급이 가능함.

□ 비전

- 한국의 전통음식을 새롭게 창조하고 대중화 및 현대화 시키고자 하며, 양적인 확대보다는 질적인 성장을 추구함.

□ 설립배경 (Rule)

○ 주요 농산물 품목 구매의 효과성 추구

- 이외공 브랜드에 주요하게 사용되는 농산물 중, 특별히 품질관리가 필요한 품목에 대해 효과성 추구를 위하여 직거래를 시작함. 단가는 크게 차이가 없기 때문에 효율성보다는 효과성에 초점을 맞춤.
- 주요 직거래 대상 품목에는 무청, 우거지, 곤드레, 절임배추 등이 있음. 한 예로, 속초의 절임배추는 바닷물로 절이기 때문에 그 품질이 우수하여 김치로 가공 시 아삭거리는 맛이 일품임. 이와 같이 고품질의 음식을 제공하기 위하여 직거래를 추구하기 시작함.

□ 추진과정 (Tool)

○ 산지와 의 직거래를 통한 고품질 농산물 구매

- 절임배추는 속초, 고향 등지와 계약재배를 맺어 공급함. 속초의 경우 2012년 기준 20여톤을 계약재배하여 절임배추를 공급함. 월동배추는 보관창고에 확보하여 장기 공급이 가능하도록 하였음.
- 절임배추의 1차 가공은 고향, 속초 등 지역 내에서 진행되며, 이공캐더링을 통해 납품되면 김치로 2차 가공이 일어나는 형태임.

- 지역 인력 활용을 통한 상생활동 추구
 - 고창 지역의 경우 지역 내 고령인력을 적극 활용하여 고령화된 농촌 사회의 문제점을 해결하고자 함. 특히, 고령 여성들을 고용하여 절임배추 1차 가공에 참여할 수 있도록 유도함. 절임배추 뿐만 아니라, 무청 우거지의 1차 가공 또한 고령인력을 활용하여 세척 작업을 실시하고, 냉동하여 납품함.

□ 산지 농업인과의 상생(Object)

- 계약대상
 - 이야기있는외식공간에 절임배추, 우거지 등을 납품하는 산지 농업인 및 산지 중간상인이 계약대상임.

□ 추진체계(Community)

- 이야기있는외식공간: 고창, 속초 등과 산지 직거래를 하고 있는 외식 기업으로, 계약재배 대상의 농산물을 구매함. 1차 가공 시 해당 지역 인력을 활용을 통해 상생활동 추구.
- 산지 농업인: 계약된 농산물을 재배 및 수확하여 납품함.
- 산지 인력: 주요 수확 및 가공 기간 동안 1차 가공 과정에 투입되어 활용됨.

□ 창출된 공유가치

- 이야기있는외식공간: 외식기업의 주요 반찬류에 사용되는 농산물의 고품질화가 가능해질. 중간유통업체, 가락시장 등지에서는 상대적으로 해당 농산물의 품질 관리가 어렵기 때문에, 직거래를 통해 품질관리 실시함.
- 산지 농업인: 계약재배를 통해 안정적인 판로를 확보함.
- 산지 인력: 농촌지역의 고령화 문제로 인하여 인력 활용이 어려운 시점에, 산지 농산물의 1차 가공 활동에 고령인력이 투입되어 지역 내 부가가치 창출이 가능

□ 개선사항 및 시사점

- 일반적으로 외식기업에서의 농산물 구매는 구매 활동에 그치는 것이 대부분이나, 이외공의 직거래 사례는 지역 내 인력활용을 통한 산지와 상생을 시사함. 직접적인 사회공헌 활동의 형태가 아닌, 일거리 창출 및 지역 경제 활성화 측면으로 접근하여 공유가치 창출이 가능함.

8. 월향

시작일	2010년 월향 홍대1호점 개장	지원대상	농가, 영세 지역도가
CSV 수준	<input type="checkbox"/> Level 0 : 기업의 이미지를 제고하기 위하여 사회적 가치를 추구한다. <input type="checkbox"/> Level 1 : 제품과 시장을 새로운 방식으로 구상한다. <input checked="" type="checkbox"/> Level 2 : 가치사슬에서 생산성을 새로운 방식으로 규정한다. <input checked="" type="checkbox"/> Level 3 : 지역사회 발전을 가능하게 한다. ※ 농산물 직거래를 통한 상생활동은 level 2에 해당함 ※ 지역도기와의 협력을 통한 '월향도기법인' 설립은 level 3에 해당함		
관계형태	기업은 생산자와 직거래 형식으로 상세계약을 맺고, 주요재료를 포함한 식재료를 공급받는다. 지역 영세 양조장과 거래망을 구축하여 직거래를 맺고, 지역 막걸리를 공급받는다.		
공유자원	기업은 소비자 접점에서 소비자의 반응을 생산자에 전달하고, 생산자의 판매 제고를 위한 노력을 기울인다. 생산자는 자신의 제품을 소비자에게 전달하기 위해서 기업이 제공하는 가공물류 서비스 마케팅 등의 역량을 활용한다.		
참여기관	농수산물 생산 농가, 지역 영세 양조장, 월향도가, 월향		



<그림 4-11> 월향 전경(홍대점) <그림 4-12> 유기농 막걸리 '월향'

□ 연혁 및 현황

- 2010년 2월, 홍익대입구 부근에 월향 1호점을 오픈하였으며 이를 시작으로 2011년 홍대 2호점을 오픈하였음.
- 2012년 3월, 일본에서 막걸리 한류를 일으키기 위해 일본 오사카 1호점을 오픈하였음.
- 2012년 12월, 이태원에 막걸리 전문점 월향과 와인포차 문샤인, 그리고 소매상점이 함께 있는 월향타운을 오픈하였음.
- 2012년 기준 지점당 하루 약 300만원, 월 평균 1억원에 가까운 매출액을 달성함.

□ 핵심역량

- 지방의 영세막걸리 양조장과의 협업을 통해 새롭게 다양한 막걸리를 제공하여 기존의 일반 음식점이나 술집에서 볼 수 없는 다양한 막걸리를 소비자들이 선택할 수 있게 하였음.
- 단순히 막걸리 확보에 그치지 않고 ‘월향도가’라는 막걸리 양조장을 직접투자의 형태로 설립하여 자체 브랜드 막걸리를 생산할 뿐만 아니라 더욱 다양한 소비자의 수요에 대응하고 있음.
- 주류 뿐만 아니라 안주의 체계화 및 다양화에도 힘쓰고 있으며 요리로써의 안주 개발에 힘쓰고 한식을 적극 활용하여 월향 만의 퓨전 메뉴를 개발하였음. 또한 굴, 달래, 냉이 등 계절 농산물을 직거래하고 적극 활용해 신선한 계절안주를 제공하고 있음.
- 프랜차이즈 상점을 거부하고 직영만을 고집하며 막걸리 생산표준화와 유통 체계화 그리고 요리 표준화를 꾀하고 있으며 프랜차이즈를 위한 기틀 마련을 위한 노력을 지속하고 있음.
- ‘아메바식 진화’를 추구하고 있으며, 최근에 시작한 도시락 판매 사업처럼 주류 판매에만 매진하기 보다는 소비자의 수요에 맞게 진화하기 위해 노력하고 있음.

□ 비전

- 한식요리 개발에 투자하고 막걸리의 다양화, 생산표준화와 유통 체계화를 위해 노력하며 브랜드 확립 강화를 꾀함.

□ 설립배경(Rule)

- 불합리한 사회 구조에 대한 문제의식을 상생으로 해결
 - 국내에 다수 존재하는 지역 양조장의 경우, 대부분이 평생 양조장을 운영하였음에도 불구하고 몇 군데를 제외하고는 생산자들이 생계가 어렵거나 신용불량자로 급락하는 등 양조장 운영이 어려운 현실임.
 - 한 분야에 10년 이상 투자 및 운영을 하면 경제적 자립을 달성할 수 있어야 하나 지역 영세 양조장은 좋은 품질의 막걸리를 생산함에도 유명 양조장과는 달리 경제적으로 어려움을 느끼고 있음.
 - 이러한 상황에서 월향은 비합리적인 현재 상태를 바꾸기 위해 지역 영세 양조장들이 가지고 있는 핵심 역량인 좋은 품질의 막걸리와 월향이 가지고 있는 핵심역량인 소비자와의 접점을 연결하기 위하여 월향이라는 막걸리 전문점을 설립하고 여러 지역으로 진출하고 있음.

- 또한, 문제의식에 기반한 막걸리 전문점이기 때문에 막걸리와 함께 제공되는 음식의 식재료들도 국내산을 취급하고, 지역 생산 농가와의 직거래를 통해 상생이라는 목적을 달성하기 위해 노력하고 있음.
- 다양한 막걸리와 건강한 안주에 대한 소비자의 요구
 - 서울 장수막걸리로 대표되는 서울탁주와 국순당 막걸리가 시장점유율 60~70%를 상회하고 각 지방의 막걸리가 점유율의 대부분을 차지하고 있는 막걸리 산업에서 소비자들은 더욱 더 다양한 막걸리에 대한 수요를 보이고 있음.
 - 월향은 삼척 호박막걸리, 송명섭막걸리, 문배주, 자회향 등 30여 종이 넘는 막걸리를 취급하며 월향도가라는 양조장을 직접 투자 형태로 설립하여 월향막걸리를 제조하여 소비자들의 다양한 막걸리에 대한 수요에 대응하고 있음.
 - 주류와 함께 섭취되는 안주와 요리에 있어서도 소비자들은 획일화된 막걸리 안주는 차별화된 안전하고 건강한 안주 그리고 미각과 시각을 동시에 만족하는 고급 요리에 대한 관심이 높아짐.
 - 월향 오픈 초기에는 대형 물류업체와 계약하여 농수산물과 식재료를 조달하였으나, 곧바로 직거래 선을 개발하여 쌀, 굴을 포함한 주요 식재료를 직거래를 통해 조달하고 있음. 주요 직거래 농산물 품목으로는 강원도 삼척의 쌀(계약재배), 통영/완도의 전복, 굴, 명계 등의 해산물(직거래)이 있음.

□ 추진과정(Tool)

- 막걸리 플래그십 스토어를 지향, 지역 영세 양조장과 상생 방안 모색
 - ‘월향’은 특색 있는 막걸리 제조 양조장을 지속적으로 발굴하여 거래망을 구축하였음. 이를 바탕으로 현재 12 곳 정도의 지역 도가에서 막걸리를 납품 받아 소비자에게 판매하고 있음. 이를 통해 지역 영세 양조장은 소비자에게 막걸리를 알리는 마케팅 효과를 누릴 수 있음.
 - 월향 오픈 초기부터 이벤트 형식의 시음회를 진행하여, 새로운 양조장을 발굴하면 막걸리 시음회를 진행함과 동시에 테이크아웃 판매도 실시하였음. 반응이 좋은 막걸리의 경우 월향의 판매 목록에 추가되어 스테디셀러로 성장할 수 있고 지역 양조장의 경우에도 소비자의 수요를 파악할 수 있어 소비자의 입맛에 맞는 막걸리를 생산해 낼 수 있게 됨.
 - 막걸리 시음회가 진행됨에 따라 상황이 어려운 지역 영세 양조장들이 직접 찾아오는 경우도 발생하였으며, 월향을 소비자 점점 마케팅의 플래그십 스토어로서 바라보는 막걸리 생산자들이 생기게 되었음.

○ 지속적인 마케팅을 통한 상생 활동 확대

- 월향은 시즌별 프로모션 행사를 통해 지역 막걸리를 홍보하고 있음. 無아스파탐 특집, 경기도 막걸리 스페셜 등 특색 있는 막걸리를 소비자들에게 홍보하여 지역 영세 양조장을 살리려는 노력을 하고 있음. 자회향의 경우 고급 막걸리 시장에 포지셔닝을 하였으나 고가로 인해 매출이 많지 않았음. 하지만 월향과의 거래가 지속됨에 따라 일본 오사카점에도 판매가 되는 등 매출이 급증하였음.
- ‘막걸리 소믈리에 과정’을 통해 막걸리에 대한 소개, 전통 누룩에 대한 강의 등 막걸리에 대한 전반적인 내용을 참여자에게 전달하여 심도 있는 막걸리 문화를 전파하기 위해 노력하고 있음. 처음에는 일본인 관광객 및 주한 일본인을 대상으로 이루어져 막걸리의 세계화를 꾀하였고, 나아가 대학생을 위한 막걸리 소믈리에 과정을 만들어 막걸리 홍보를 하고 있음.

○ 직거래를 통한 상생 활동

- 앞서 언급한 대로, 월향에서 소비자들에게 제공되는 요리 및 안주의 재료는 국내산을 사용하고 있음. 이는 월향의 핵심가치를 대변하고 있으며 수익보다는 고객 만족을 위해 이루어지고 있는 활동임.
- 현재는 주요 재료까지 확대하여 직거래를 통해 농수산물을 공급받고 있으며 2012년 3월부터 시작된 도시락 사업을 위해 강원도 삼척의 친환경 쌀을 계약 재배하여 도시락 사업을 확장하고 있음.
- 좋은 재료를 공급받기 위해 구매팀과 직원들이 수시로 농가를 방문하며 특히 식재료 관련 방송활동에 참여하며 우리나라 산지 곳곳을 방문하여 좋은 식재료와 제철 식재료를 발굴하여 월향의 신메뉴 형태로 소비자에게 전달하고 있음.
- 또한 농가를 방문하고 직거래 계약을 맺는 경우, 소비자가 선호하는 제품에 대한 특성을 농가에 제공하여 시장 트렌드에 맞는 식재료를 공급받기 위해 노력함. 소비자와 함께 직접 생산지 방문도 실시하며 포장 방법이나 제품모양 등 소비자가 원하는 형태를 조사함. 이 과정에서 시장 지향적인 식재료를 생산함으로써 농가의 경쟁력도 함께 올라가게 됨.

□ 지역 영세 양조장 및 농수산물 생산 농가와의 상생(Object)

○ 계약대상

- 월향에서 판매되는 막걸리를 생산하는 양조장으로, 월향에 각 지역색이 살아있는 30여종의 막걸리를 월향에 공급함. 월향이 지역 영세 양조장을 직접 발굴하는 경우도 있으며, 생산자가 월향을 통해 막걸리를 판매하고자 접근하는 경우도 있음.
- 월향도가의 경우 월향이 80%의 지분을 가지고 있는 농업법인으로, 이 곳에서

‘월향 막걸리’를 생산함. ‘월향 막걸리’를 저렴한 가격에 조달할 수 있게 해주는 원동력으로 월향의 핵심역량임.

- 농수산물 생산 농가의 경우 월향에서 소비자에게 제공하는 요리 및 안주에 사용하는 식재료를 생산하는 농가에 해당됨. 대형 유통업체를 통한 식재료 공급에서 출발하여 주요 재료까지 직거래 형태로 변환하였음.

○ 계약내용 및 품질관리

- 월향도가(월향 지분 80%)에서 생산되는 막걸리(월향 막걸리, 배 막걸리 등)는 월향도장에서 생산한 막걸리를 월향에 직배송을 하는 형태로 이루어지며 월향 막걸리 제조가 주된 계약 내용임. 도가가 위치한 성환 지역에 배가 유명하여, 배 막걸리도 제조하고 있음.
- 그 외에 지역 영세 양조장에서 생산되는 막걸리의 경우 월향에서 판매되고 있는 막걸리를 직접 계약을 통해 생산하고 있음. 지속적인 거래망을 구축하여 계약을 맺은 양조장의 막걸리가 꾸준히 판매되도록 월향은 다양한 마케팅 활동을 펼치고 있음.
- 새로 발굴된 양조장의 막걸리의 경우, 막걸리 시음회를 진행하여 소비자의 초기 반응을 관찰함과 동시에 매출이 발생하도록 테이크 아웃 판매를 실시함. 이 프로세스를 지나고 월향과 막걸리 납품 계약을 맺음.
- 제철 식재료 및 국내산 식재료의 경우, 월향의 구매팀을 비롯한 직원이 직접 방문하여 계약을 맺음. 직배송 형태로 월향에 공급되며 제철 식재료의 경우 제철이 되면 계약을 맺음.
- 상세 계약을 맺기 전, 소비자가 원하는 제품의 특성에 대한 정보를 생산 농가에 제공하고 맞춤형 식재료를 공급받을 수 있으며 월향에서 필요한 형태와 특성에 맞는 식재료를 생산하는 계약을 맺음.

□ 추진체계(Community)

- 월향: 지역 영세 양조장에서 생산되는 막걸리와 직거래 계약 형태로 공급되는 식재료를 이용한 요리를 소비자들에게 전달하고 있으며 양조장 및 농수산물 생산자 발굴, 계약, 계약 관리 등을 담당함.
- 월향도가: 월향에 납품하는 유기농 현미 막걸리 ‘월향’을 생산하고 새로운 막걸리 생산을 담당함.
- 지역 영세 양조장: 소비자에게 직접 전달하기 어려운 막걸리를 월향을 통해 전달함. 특색 있는 막걸리 생산을 담당함.
- 식재료 농가: 월향에서 만들어지는 요리 및 안주, 도시락의 식재료를 생산하며 직거래 계약을 통해 공급함.

□ 창출된 공유가치

- 월향: 소비자들이 쉽게 접하기 힘든 막걸리를 소비자에게 제공함과 동시에 건강한 제철 식재료와 국내 식재료를 가지고 만든 음식을 제공함으로써 소비자에게 차별적인 포지셔닝을 달성할 수 있었고, 이는 매출 상승과 브랜드 인지도의 상승, 그리고 소비자의 만족도의 증가로 연결됨. 소비자의 반응을 생산자에게 전달함으로써 맞춤형 원료를 획득할 수 있고, 식재료의 품질이 좋아지며 공급의 안정화를 달성할 수 있음.
- 지역 영세 양조장: 새로운 판매 채널이 생김으로 소득이 증가하고 판로를 개선할 수 있음. 시장정보에 대한 접근성 향상되어 운영 리스크를 감소시킬 수 있고, 생산물 품질 수준이 향상되며 신제품 출시도 가능하게 됨. 자체적으로 하기 어려운 홍보와 마케팅 효과도 달성 가능함.
- 농수산물 생산 농가: 계약 재배인 경우 매출 구조가 안정화되어 운영 리스크가 감소함. 시장정보에 대한 접근성이 높아져 품질 관리를 통한 식재료의 품질이 향상되고 시장친화적인 식재료가 생산 가능함.

□ 개선사항 및 시사점

- 막걸리 업체는 국산 쌀을 사용하기 위해 노력을 하고 있음. 그러나 정부미의 경우 품종이나 수확시기별로 세분화되어 있지 않아 쌀의 특성이나 생산시기를 알기가 힘들어 품질관리가 힘들어지게 됨. 쌀의 품질이 균일하고 특성에 대해 알 수 있도록 정부가 신경을 써야 함.
- 현재 추진하고 있는 전통주 살리기 운동과 관련하여, 지역 영세 양조장의 예로 사항을 해결해 줄 방안이 필요함. 월향이 하고 있는 지역 영세 양조장 돕기로는 한계가 있으며 장기적인 관점에서 해결 방안이 필요함.

9. CJ제일제당 즐거운 동행

시작일	2011년	지원대상	지역 식품중소기업
CSV 수준	<input type="checkbox"/> Level 0 : 기업의 이미지를 제고하기 위하여 사회적 가치를 추구한다. <input type="checkbox"/> Level 1 : 제품과 시장을 새로운 방식으로 구성한다. <input checked="" type="checkbox"/> Level 2 : 가치사슬에서 생산성을 새로운 방식으로 규정한다. <input type="checkbox"/> Level 3 : 지역사회 발전을 가능하게 한다.		
관계형태	기업은 잠재력이 있는 지역 식품 중소기업을 발굴 및 선정하여 더 큰 시장에서 경쟁할 수 있도록 중소기업 제품 및 브랜드 생산 관리와 마케팅, 유통을 지원한다.		
공유자원	기업은 중소기업의 취약점을 파악하고 적절한 생산기술 및 관리, 포장 디자인 등에 대한 컨설팅을 지원한다. 중소기업이 생산한 제품은 기업의 유통망을 활용하여 판매한다.		
참여기관	CJ제일제당, 지역 중소기업		

□ 연혁 및 현황

- ‘즐거운 동행’ 브랜드는 업계 최초의 동반성장 브랜드로서 CJ제일제당이 보유한 역량을 지역의 유망상품 및 중소기업에 적극적으로 지원하여 새로운 부가 가치를 창출하고 대기업과 중소기업 간의 상생 환경을 조성하고자 함.



<그림 4-13> 즐거운동행 제품

- 2009년 5월 CJ제일제당의 ‘한식 세계화’의 일환으로 추진된 프로그램으로, 2011년 8월 ‘즐거운 동행’이라는 이름으로 본격화 되었으며, 2013년 현재 장류, 두부, 김치, 막걸리, 음료의 5개 품목에서 9개 중소기업과 협력하고 있는 상태임.

□ 핵심역량

- CJ제일제당은 1953년 설탕산업을 시작으로 설립된 국내 최고의 식품기업임. 식품과 관련된 R&D, 품질관리, 구매, 유통, 판매, 홍보·마케팅에서 충분한 역량을 지니고 있으며 이를 바탕으로 2013년 기준 해외 매출 5조를 달성하는 등, 해외 시장 진출도 활발하게 일어나고 있음.

□ 비전

- CJ그룹 동반성장의 3가지 기준 -‘진정성’, ‘지속성’, ‘실질적 도움’-을 바탕으로 CJ제일제당의 ‘즐거운 동행’ 프로젝트를 활성화시키고자 함. 즉, 성장이 가능한 중소기업을 발굴하고 그 역량을 강화하여 대기업과 중소기업이 상생할 수 있는 생태계를 조성하는 데 그 목적이 있음.

□ 설립배경 (Rule)

- 동반성장에 대한 전사적인 대응전략 수립
 - 이재현 CJ그룹 회장의 공유가치창출(CSV)에 대한 관심과 의지 속에서 전사적 차원에서의 동반성장에 대한 체계적인 전략이 수립됨. 동반성장 활동이 단순한 선심성 정책에서 머물지 않도록 ‘진정성’, ‘지속성’, ‘실질적 도움’의 3가지 원칙을 제시함.
 - 최고경영자의 강력한 의지에 따라, 2011년 8월 CJ그룹의 계열사별 동반성장 계획을 담은 ‘CJ동반성장 상생대책’을 발표하였음. 이 중 CJ제일제당은 ‘즐거운 동행’ 프로젝트를 포함하여 상생아카데미, 상생펀드 등을 시행하여 동반성장 및 상생경영의 환경을 조성하고자 함.
- CJ제일제당 제품군의 다양성 확보
 - 동반성장, 상생경영에 대한 이슈가 부각되면서, 두부 등의 일부 제품군이 정책적으로 중소기업적합업종으로 선정되었음. CJ제일제당은 대기업이기에 해당 제품에 대한 취급이 제한되었으며, 해당 제품을 생산하였던 협력사와의 관계를 정리해야하는 상황이었음. 하지만, ‘즐거운 동행’ 프로젝트를 통해 협력사의 브랜드로 시장에 진출하여 제품군의 다양성을 확보하는 동시에 협력사와의 상생을 모색함.
 - 이외에도 원가 및 원재료 수급 등의 문제로 취급하지 않는 제품군이 존재함. 지역 농산물을 기반으로 좋은 제품을 만들고 있는 중소기업을 발굴하여 CJ제일제당의 제품 포트폴리오를 다양화하고 궁극적으로 세분화 및 다양화 된 소비자 니즈를 충족시킬 수 있음.

□ 추진과정 (Tool)

- 지역 식품 중소기업 발굴
 - 지역 내 잠재력을 가진 식품 중소기업 중 CJ제일제당에서 취급하는 상품군을 잠식(Cannibalization)하지 않는 곳을 선정.
 - 즐거운 동행 브랜드의 대표적인 사례인 여수 돌산갓김치, 강원도 영월의 백두대간 두부의 경우에도 뛰어난 제품력을 갖고 있다고 알려져 있던 곳이었으며, CJ

제일제당 제품과 충돌하지 않아 선택되었음.

○ 제품 및 브랜드의 경쟁력 강화

- 선정된 중소기업은 기본적으로 '즐거운 동행' 브랜드를 공유하지만, 그 상황에 따라 협력의 범위 및 내용이 달라짐. 3~6개월간의 컨설팅 및 역량강화를 통해 제품 및 브랜드를 재정비하게 됨.
- R&D, 마케팅, 생산, 판매, 고객센터 등 각 기업별 가치사슬에서 취약점을 찾아 컨설팅해주고 있음. 여수 돌산갯김치의 경우, 위생수준이 취약하여 HACCP 기준에 맞춘 시설관리 방안에 대한 컨설팅을 수행하였음. 또 다른 사례인 우포 막걸리는 CJ제일제당의 식품연구소와 공동연구를 통해 막걸리 제조기술에 대한 연구를 진행하여 보다 균일한 품질의 제품을 생산할 수 있게 되었음.

○ 제품 및 브랜드의 유통 및 판매

- 중소기업의 자체 브랜드와 'CJ제일제당과 함께하는 즐거운 동행'이라는 문구가 함께 부착되어 판매됨. 이는 기존 OEM제품의 형태와 달리, 식품 제조를 담당하는 중소기업의 브랜드를 전면에 내세워 홍보 및 마케팅을 실시함. 향후 독립 브랜드로 제품을 출시할 경우를 대비한 브랜드력 강화 가능.
- CJ제일제당의 기존 유통망을 활용하여 3대 할인점, 기업형 슈퍼마켓(SSM) 등에 입점됨. 하지만 CJ제일제당의 브랜드가 아닌, '즐거운 동행'이라는 브랜드가 부착되기 때문에 입점이 어려운 경우가 있음. 이로 인해 추가적으로 발생하는 입점비 및 판촉비는 CJ제일제당에서 지원함.

□ 지역 식품 중소기업과의 상생(Object)

○ 협력대상

- 지역농산물을 기반으로 잠재력 있는 제품을 제조하는 식품 중소기업이 협력대상임. CJ제일제당은 품질에 대한 평판, CJ제일제당 상품군과의 시너지 효과 가능성 등을 기준으로 '즐거운 동행' 프로젝트를 함께 할 중소기업을 선정함.

○ 협력내용

- CJ제일제당은 해당 중소기업의 취약점을 찾아 그에 대한 컨설팅을 실시하며 CJ제일제당이 보유하고 있는 역량을 전수해주는 데 초점이 맞춰져 있음. 대상 중소기업의 가치사슬에서 R&D, 마케팅 및 생산으로 협력내용을 구분할 수 있음.
- 중소기업의 R&D 부문에서의 지원활동은 안전성 검증, 품질향상 컨설팅, 제품개발 컨설팅 등이 있음. 우포막걸리의 경우 CJ제일제당의 R&D 역량을 지원받아 보다 나은 품질의 제품으로 개선되었음.
- 마케팅 부문에서의 협력에는 즐거운 동행이라는 공동브랜드와 자체브랜드를 동

시에 사용하는 것이 포함됨. 또한 소비자의 기호 및 제품 특성에 맞는 포장디자인을 지원함. 백두대간 두부의 경우 브랜드가 소비자의 기호와 일치하지 않다고 판단하고 브랜드명을 수정하고, 포장디자인도 보완하였음.

- 생산분야에서의 협력은 공정의 개선과 인프라 관리에 있어서의 컨설팅임. 설비 및 공정의 개선, HACCP 등 위생기준에 적합한 위생/환경 개선 등을 지도함.

□ 추진체계(Community)

- CJ제일제당: 즐거운 동행 프로젝트에 참여하는 식품 중소기업 제품의 홍보, 마케팅 및 유통 전반을 담당함. 뿐만 아니라 중소기업의 취약점을 보완하기 위하여 CJ제일제당의 역량을 바탕으로 한 컨설팅을 실시함. 세부적으로 CJ제일제당의 상생경영팀을 즐거운 동행 프로젝트를 총괄하여 관리하는 팀임. 사회적 가치를 창출하기 위해 홍보 및 마케팅 팀과 협력함. 하지만 동시에 기업적 가치를 창출하는 활동이 되어야 하기에, 식품사업부, 식품연구소, 생산총괄부 등 식품제조와 관련된 부서와 긴밀하게 협력함. 중소기업별 취약요소를 발견하면, 이에 적합한 CJ제일제당의 실무진이 파견되어 컨설팅을 지원하는데, 식품사업부는 주로 마케팅적 요소를 점검하고, 생산총괄부는 시설적인 측면에서의 위생/환경적인 개선사안을 점검 및 지도함. 식품연구소는 제품개발 및 연구에 대한 자문을 제시함.
- 식품 중소기업: CJ제일제당의 컨설팅을 바탕으로 시장지향적인 제품 생산. 또한 '즐거운 동행' 브랜드의 기준에 맞는 제품을 생산하기 위해 지역 농산물을 기반으로 제품을 생산하여 소비자의 신뢰도를 높임.

□ 창출된 공유가치

- CJ제일제당 : 원가 및 원재료 수급으로 인해 다루지 못했던 상품군이나 중소기업 적합업종의 상품군으로의 다양성 및 확장을 꾀할 수 있음. 또한 기존 OEM 관계와는 달리, 상대적으로 대등한 입장에서 협업을 하기에 CSV를 추구하는 기업으로서의 이미지 제고가 가능함. B2C 뿐 아니라 B2B 분야에서도 긍정적인 인상을 줌.
- 식품 중소기업 : 안정적인 판로를 확보함. 또한 전반적인 경영 및 생산 활동에 대한 컨설팅을 통해 기업의 생산성 및 품질이 향상되어 더 큰 시장에서의 경쟁력을 확보할 수 있음.
- 지역 농가 : 본 사례는 CJ제일제당과 중소기업 간의 관계에 대한 것이기에, 중소기업과 농산물을 거래하는 농가와와의 관계를 자세히 파악하지 못하였음. 하지만, 식품 중소기업의 활성화는 궁극적으로 지역 농가, 더 나아가 지역 발전과 연계될 것으로 사료됨.

□ 개선사항 및 시사점

- 최고경영자의 CSV에 대한 강력한 의지 속에서 즐거운 동행 프로젝트가 2011년 출범하였고, 2013년 현재까지 꾸준한 관심 속에 지속되고 있음. 국내 식품기업에 있어서 CSV 활동은 아직 초기단계라고 볼 수 있기에, 지속가능한 상생 모델 확립을 위해서는 최고경영자의 역할의 중요성이 시사됨.
- 대기업과 중소기업의 상생 생태계를 조성을 위해 중소기업의 전략적인 포지셔닝이 중요함. 본 사례에서 CJ제일제당이 대상 중소기업을 선정할 때 차사의 제품군이나 핵심역량을 잠식하지 않는다는 점이 중요한 결정요소로 작용함. 즉, 중소기업은 대기업에서 접근하기 어려운 제품군, 원재료를 고려하여 제품구성을 하는 것이 중요한 것임.

10. CJ프레시웨이 계약재배

시작일	2012년	지원대상	산지 농업인
CSV 수준	<input type="checkbox"/> Level 0 : 기업의 이미지를 제고하기 위하여 사회적 가치를 추구한다. <input type="checkbox"/> Level 1 : 제품과 시장을 새로운 방식으로 구상한다. <input checked="" type="checkbox"/> Level 2 : 가치사슬에서 생산성을 새로운 방식으로 규정한다. <input type="checkbox"/> Level 3 : 지역사회 발전을 가능하게 한다.		
관계형태	기업은 산지 농업인과의 관계에 기초한 제휴를 바탕으로, 생산된 농산물 전량을 공급받는다. 기업 담당자는 산지 농업인을 수시로 방문하여 현장의 애로사항 및 품질관리를 실시한다.		
공유자원	기업은 산지 전문가(농업기술센터 등)의 자문을 받아 해당 산지에 적합한 종자를 지원한다. 생산자는 생산한 제품을 기업의 다양화된 유통망을 활용하여 판매한다.		
참여기관	CJ프레시웨이, 산지 농업인, (거창군)농업기술센터		

□ 연혁 및 현황

- CJ프레시웨이의 기존 농산물 구매 방식을 효율화하고 산지 농업인이 부가적인 가치를 창출 할 수 있도록 2012년부터 새로운 계약재배 방식을 도입하여 실시하고 있음. <그림 4-14> CJ 프레시웨이 로고
- 개별 농업인들과 각각 계약을 맺으며, CJ프레시웨이에서 유통하는 식자재의 형태에 맞는 종자를 지원함. 계약재배된 물량은 계약시 농업인과 협의된 규격 및



단가에 맞추어 전량 CJ프레시웨이가 구매하는 형태임.

- 2012년 거창군의 8개 농가를 대상으로 감자 계약재배를 실시하는 것으로 시작되었음. 2013년 현재 67개 농가(약 15만평)가 참여하고 있으며, 품목 또한 감자, 양파, 무 등으로 확대됨. 감자의 경우 CJ프레시웨이에서 취급하는 물량의 약 40% 정도를 이와 같은 새로운 계약재배 형태로 구매하고 있으며, 향후에 점차 그 범위 및 대상 품목을 확대할 계획임.

□ 핵심역량

- CJ프레시웨이는 식자재유통 및 단체급식 사업 중심의 기업이며, 1999년 식자재 유통으로 시작하였음. 현재 식자재유통 부문에서 국내시장 점유율 1위를 차지하고 있음. CJ제일제당, CJ푸드빌 등 CJ그룹 내 계열사와 시너지를 일으키며 다양한 유통망을 확보하고 있음.

□ 비전

- CJ그룹의 상생경영에 대한 철학을 바탕으로, 새로운 형태의 계약재배가 CJ프레시웨이에서 취급하는 전체 농산물로 확대되어 협력하는 농업인의 가치와 기업의 가치를 동시에 창출할 수 있는 환경을 조성할 계획임.

□ 설립배경 (Rule)

○ 농산물 구매 과정의 효율성 및 효과성 추구

- 기존의 농산물 구매 과정에서는, 산지에서 생산된 농산물이 중간유통업체를 통해 CJ프레시웨이로 납품되는 구조였음. 중간유통업체를 거치는 단계를 단축시키는 유통의 효율화 및 품질 관리의 효과성을 도모하고자 산지 농업인과 직접 계약을 맺고 계약재배를 진행함.
- 감자, 양파 등 저장 가능한 농산물의 경우 수확기 이후에는 창고에 저장되어 보관되는 상황임. 기존 구매 과정에서는 농산물 구매 이후 별도의 선별, 가공 및 저장 과정을 거쳐야 했음. 하지만 새로운 계약재배 방법은 수확한 농산물을 CJ프레시웨이가 임대한 산지의 선별장 및 창고에서 수확한 농산물을 바로 관리하여 효율성을 극대화 하고자 함.
- 또한, 중간유통업체가 납품하는 경우 품질관리가 상대적으로 어려우나, 계약재배를 통해 직접 농업인과 소통하며 CJ프레시웨이에 적합한 품질의 농산물을 생산할 수 있도록 효과적인 관리가 가능함.

□ 추진과정(Tool)

- 농업인과의 긴밀한 관계형성
 - 프로젝트 진행초기에 계약재배 대상 농업인을 찾기 위해 거창군농업기술센터의 협조를 받아 거창군 각 읍면에서 설명회를 진행하였음. CJ프레시웨이에 대한 소개와 함께 계약재배의 형태를 설명하였음. 대기업에 대한 기존의 신뢰가 낮은 상태였으나, 농업기술센터의 협조를 통해 8개 농가와 계약재배를 진행할 수 있었음.
 - 계약 후에도 CJ프레시웨이 농산팀을 중심으로 농업인을 상시 방문함. 농업인은 가격에 대한 민감도가 높기 때문에, 지역 내에서 발생하는 소문에 의해 영향을 받기도 함. 이러한 현상의 애로사항 및 품질에 대한 관리를 실시하고, 이를 통한 기업과 농업인 간의 관계 및 신뢰가 형성될 수 있음.
- 품질관리를 위한 중차지원
 - CJ프레시웨이는 균일한 품질의 농산물 구매를 위하여 중차를 일괄적으로 계약 농가에게 제공함. 감자의 경우, 거창군의 농업환경을 잘 알고 있는 거창군농업기술센터의 담당자와 함께 강원도에 위치한 채종장을 방문하여 자문을 받고 일괄 구매하였음.
- 계약재배된 농산물 전량 구매
 - CJ프레시웨이 및 타 식자재기업은 계약재배를 기 진행하고 있음. 단, 일정한 기준에 미달하는 농산물은 구매하지 않는 선별적 계약재배라고 할 수 있었음. 감자로 예를 들면 100g 이하의 상품은 농업인들이 개별적으로 판매를 하였음.
 - CJ프레시웨이에서 새로 도입한 계약재배 방식은 계약재배한 농업인의 농산물을 병충해를 입은 것을 제외하고 전량 구매함. CJ프레시웨이가 보유하고 있는 다양한 유통채널을 이용하여 모든 등급의 농산물을 사용할 수 있기 때문임.
 - 감자의 경우, 가장 높은 등급(왕왕, 왕특)은 호텔/레스토랑 등으로 판매되며, 그 다음 등급(특, 대)은 단체급식 경로로 판매됨. 낮은 등급(상, 중)의 상품은 샐러드 등의 원료로 납품됨.
 - 농산물은 현장에서 마대에 담겨 지역 내 선별장 및 창고로 운송되어 오게 됨. 이때, 농업인은 마대에 담은 작업까지만 실시하고, 마대를 운송하는 것부터 CJ프레시웨이에서 담당함.
 - 운송된 농산물은 앞서 계약서에 명시된 등급으로 선별됨. 마대의 중량에 상관없이 마대의 개수로만 가격을 책정하는 것이 일반적인 정산방식이라면, CJ프레시웨이는 마대 내 농산물을 등급별로 정확하게 계중을 하여 정산을 하기 때문에 부가적인 혜택이 갈 수 있으며, 정확한 품질관리가 이루어질 수 있음.

○ 후속작목에 대한 컨설팅

- CJ프레시웨이는 다양한 식자재를 다루는 식자재유통기업이기 때문에, 기업에서 필요한 작목을 계약농가에게 컨설팅하여, 추가 소득을 얻을 수 있게 함.
- 3월에 파종하여 6월에 수확하는 감자품목을 재배하는 농가에게 8월에 파종하여 11월에 수확 가능한 무 품목을 추천하여 수매를 진행한 사례가 있음. 또 다른 예로는, 수도작 만을 재배하는 농가에게 겨울양파의 파종을 유도하여 추가 소득을 발생시킨 사례가 있음.

□ 산지 농업인과의 상생(Object)

○ 계약대상

- CJ프레시웨이와 계약재배를 진행하고자 하는 거창군 농업인이 계약대상임.

○ 계약내용

- 별도의 요청이 있는 경우를 제외하고는 농업인 별로 계약을 체결하여 품질관리 및 관계형성의 효과성을 추구함.
- 계약 시 농업인과 구매단가에 대한 부분을 협의함. 농산물은 계절적인 요인이 생산성에 영향을 많이 주기 때문에, 3~4개의 등급을 나누어 단가를 차등 산정함. 감자의 경우 평당 산출량을 기준으로 등급을 구분함.
- 종자비 지원에 관한 내용이 계약내용에 포함됨. 계약불이행 시 종자비와 관련된 페널티가 명시되어 있으나, 현재까지는 페널티 적용 사례는 없음.

□ 추진체계(Community)

- CJ프레시웨이: 본 계약재배를 관리하는 식자재유통기업으로, 대상 농업인에게 종자를 지원하고 생산된 농산물을 전량 구매함. 구매한 농산물은 식자재 형태로 처리되어 자사가 보유한 유통망을 통해 판매됨. 농산팀을 중심으로 계약, 산지관리 등이 이루어지며, 본 계약재배 방식이 확대될 경우 품질관리팀 등 타 부서의 참여를 계획하고 있음.
- 거창군농업기술센터: CJ프레시웨이와 농업인 간의 관계형성을 위해 중재하는 역할을 담당함. 거창군 농업현황에 대한 지식을 바탕으로 CJ프레시웨이에 종자 선정, 품질관리 등 현장에 대한 지문을 실시함.
- 산지 농업인: 계약된 농산물을 재배 및 수확하여 제공함. 생산된 농산물은 수확하여 배부된 마대에 포장하여 현장에서 CJ프레시웨이에 납품함.

□ 창출된 공유가치

- CJ프레시웨이: 기존의 중간유통업체를 통하여 농산물을 거래하는 것에서 탈피하여, 직접 농업인과 계약재배를 실시하여 품질관리의 효과성을 확보함. 산지에 수시로 방문, 농업인과의 관계를 긴밀하게 형성하여 자사에서 필요한 품질의 농산물을 공급받을 수 있음. 또한 중간 유통단계가 없어서 유통비 절감 측면에서 구매의 효율성을 확보함.
- 산지 농업인: 계약재배를 통해 안정적인 판로를 확보하고 일괄적으로 종자를 지급받기에 재배 및 수확에만 집중할 수 있는 환경이 조성됨. 또한, CJ프레시웨이의 후속작목에 대한 컨설팅을 받아 추가적인 소득을 증대할 수 있는 기회가 마련되었음.
- 거창군: 거창군 농업분야가 약화되면서, 인력이 인근 지역(합천군, 창녕군 등)으로 많이 이동한 상태였음. CJ프레시웨이의 계약재배를 통해 필요 인력이 증대되면서, 장기적으로 거창군의 지역적인 발전이 기대됨.

□ 개선사항 및 시사점

- 농산물 구매는 공산품 구매와는 달리 농업인과의 관계형성이 선행되어야 하며, 구매 시스템이 정착되기까지 장기적인 시간 및 인력의 투입이 필요함. 일반적인 기업은 효율성을 강조하며 단기적인 수익을 요구하기에, 이와 같은 장기적인 투자를 용인하기 어려운 구조임. CJ프레시웨이는 이를 인정하고 농산팀을 중심으로 산지관리에 중점을 두기에 계약농가의 농산물을 전량 구매할 수 있는 계약재배 형태를 운영할 수 있음.
- CJ프레시웨이 계약재배는 2012년부터 시작되었기 때문에, 종자지원만이 이루어지고 있음. 향후에는 CJ프레시웨이가 보유하고 있는 시장정보, 생산관리 등에 대한 역량을 농업인에게 교육 및 컨설팅 할 수 있는 시스템으로 확대할 수 있을 것임. 또한 CSV Level 0, 즉 CSR과 연계하여 해당 산지의 삶의 질 향상을 위한 문화적 지원, 임직원 봉사활동 등이 진행될 수 있을 것임.

11. 행복한 농부의 정직한 가게

시작일	2012년	지원대상	해남군 농가
CSV 수준	<input type="checkbox"/> Level 0 : 기업의 이미지 제고를 위하여 사회적 가치를 추구한다. <input checked="" type="checkbox"/> Level 1 : 제품과 시장을 새로운 방식으로 구상한다. <input type="checkbox"/> Level 2 : 가치사슬에서 생산성을 새로운 방식으로 규정한다. <input type="checkbox"/> Level 3 : 지역사회 발전을 가능하게 한다.		
관계형태	기업은 해남군 농가가 출자하여 설립된 협동조합으로 자본에 기초한 제유를 맺고 있다.		
공유자원	생산자가 출자하여 설립한 기업은 생산자가 재배한 신선농산물을 납품받아 직접 판매하거나, 요리의 재료로 사용하여 1일 1메뉴의 음식을 판매한다. 또한 생산자가 부가적으로 만든 1차 가공식품 및 가공품을 판매 및 홍보할 수 있는 판매장으로서의 역할도 수행한다.		
참여기관	행복한 농부의 정직한 가게, 해남군 농가(조합원), 더푸른미래재단		



<그림 4-15> 정직한 가게 로고



<그림 4-16> 신선농산물 판매

□ 설립배경 (Rule)

- 소규모로 재배된 농산물의 판로 확보
 - 농업 분야가 점차 규모화 되면서, 소규모 재배 농업인의 판로 확보가 점차 어려워지고 새로운 판로 확보의 필요성이 증대됨.
 - 이러한 고민을 공유하던 해남군 내 농업인들이 모여 신선농산물을 합리적인 가격에 판매하고, 이를 요리의 재료로 사용하여 음식을 제공하는 카페 및 레스토랑 형태의 '행복한 농부의 정직한 가게(이하 정직한 가게)'라는 협동조합을 설립하게 됨.
- 해남군 농산물에 대한 홍보 및 마케팅
 - 농림수산식품부 및 지방자치단체에서는 농가가 부가적인 소득을 창출할 수 있도록 컨설팅 및 교육 등을 지원하고 있음. 지역의 농가는 교육농장컨설팅, 인터넷상거래교육, 체험마을교육 등 다양한 형태와 이름을 가진 교육을 받고 있음.

- 하지만 이러한 교육 및 컨설팅 등의 지원으로 향상된 역량을 활용하여 부가소득을 창출하기 위해서는 홍보 및 마케팅을 통해 소비자와의 접점이 존재해야함. 농업인들이 직접 출자하여 설립한 정직한 가게를 1차 가공식품 및 가공품을 홍보하는 장소로서 활용하고자 함.

□ 추진과정(Tool)

○ 협동조합 설립

- 정직한 가게는 협동조합 형태로 조직되어 있음. 합리적인 품질의 농산물을 합리적인 가격에 판매하기 위하여, 해남군 내 농업인들이 각 100만원씩 출자하여 일반 협동조합 형태로 시작함. 2013년 현재 총 7명의 조합원이 참여함.
- 레스토랑 및 카페의 형태로는 2012년 6월 정식오픈 하였음.
- 설립배경에 적합한 공간으로 만들어가기 위하여, 농림축산식품부 소관의 (재)더푸른미래재단에서 컨설팅 및 방향성을 제시하여 소비자 지향적인 공간으로 발전되었음.

○ 신선농산물 및 1차 가공품 판매

- 각 조합원은 매일 해남군청 근처에 위치한 정직한 가게에 신선농산물을 납품함. 납품된 신선농산물은 매대에 간단한 설명과 함께 진열됨. 일부 신선농산물은 정직한 가게 1일 1메뉴의 주제로 사용됨.
- 각 조합원은 부가가치 창출을 위하여 신선농산물을 가공한 1차가공식품(차, 건조식품, 유제품 등)과 가공품(비누, 공예품 등)을 매장 일부 공간을 활용하여 전시 및 판매함.

○ 해남 신선농산물을 재료로 활용하여 1일 1메뉴 및 카페음료 판매

- 정직한 가게에서는 1일 1메뉴로 하여 해남군 농산물을 활용한 음식을 판매함. 1메뉴인 대신에 3,000원이라는 저렴한 가격을 책정하여 인근 직장인 및 학생들의 방문율이 높음. 볶음밥, 짜장밥 등 메인 덮밥류와 신선야채를 재료로 한 오이무침 등의 반찬 3가지, 국, 야채샐러드가 기본으로 제공됨.
- 음료 또한 기본적인 음료를 제외하고는 전통차, 효소차 등을 중심으로 판매하여, 지역 농산물과의 연계성을 높임.

□ 조합원과의 상생(Object)

○ 계약대상

- 조합원으로 참여하고 있는 해남군 농가가 생산하는 제품을 정직한 가게의 레스토랑에서 식재료로 사용하고 레스토랑에 생산물 자체를 납품하며, 해남군 농가가 만든 가공품도 따로 마련된 매대에서 판매됨.

- 조합원들이 자본을 출자하여 형성된 협동조합으로 조합원들의 의사결정을 거쳐 운영 및 제반사항에 대한 결정을 내림.

□ 추진체계 (Community)

- 행복한 농부의 정직한 가게: 해남군 농가가 조합원으로서 참여하는 협동조합의 레스토랑. 1일 1메뉴의 요리를 제공하며 소규모 농가의 판로 확보 및 홍보를 위한 플래그십 레스토랑 형태로 운영되고 있음.
- 해남군 농가(조합원): 현재 7곳의 농가가 협동조합의 조합원으로 활동하고 있으며 각 농가에서 생산된 농산물을 정직한 가게에 납품하고 있음. 식재료로 납품할 뿐만 아니라 가공품을 납품하여 부가 소득을 창출함.
- 더푸른미래재단: 농림축산식품부 소관의 재단법인으로 협동조합에 대한 교육과 컨설팅을 지원하고 경영기법을 교육함.

□ 창출된 공유가치

○ 정직한 가게가 얻는 이익

- 고품질의 식재료를 조합원들로부터 수급받아 원료 수급의 안정성을 획득하고 식재료의 높은 품질을 유지할 수 있음. 각 농가의 신선한 제품을 매일 공급받아 소비자들에게 전달함으로써 소비자들의 신뢰도를 제고함. 또한 이러한 점들은 기업의 수익 창출과 직접적으로 연결됨.
- 향후 소규모 농가들의 활로로써 본 사례와 같은 비즈니스 모델이 각광받을 경우, 벤치마킹의 대상이 될 수 있으며, 사업에 대한 노하우를 축적하고 브랜드 자산을 활용할 수 있음.

○ 해남군 농가가 얻는 이익

- 생산된 농산물을 레스토랑에 납품하며 직접적인 소득 증가를 기대할 수 있음. 또한 1차 농산물 뿐만 아니라 가공품을 판매하며 부가적인 소득이 증대됨. 규모는 크지 않으나 안정적인 매출이 발생하고, 개별 농가가 하기 어려운 홍보, 마케팅 효과를 획득함. 소비자와의 접점에 있는 정직한 가게를 통해 소비자의 선호도 등 시장 정보를 획득하고 이를 활용할 수 있음.

□ 개선사항 및 시사점

- 초기 단계이고 규모도 그리 크지 않으나 규모화, 시스템화가 진행되고 있는 국내 농업에서 소규모 농가들에게 새로운 방향성을 제시함. 지역 농가들이 협력하여 자본에 기초한 협동조합을 만들어 지역을 대표하는 음식점을 운영함으로써 지역의 경쟁력을 제고할 수 있음을 시사함.

12. GS리테일

시작일	2005년 GS리테일 사명 변경	지원대상	농수축산물 생산 농가
CSV 수준	<input type="checkbox"/> Level 0 : 기업의 이미지를 제고하기 위하여 사회적 가치를 추구한다. <input type="checkbox"/> Level 1 : 제품과 시장을 새로운 방식으로 구상한다. <input checked="" type="checkbox"/> Level 2 : 가치사슬에서 생산성을 새로운 방식으로 규정한다. <input type="checkbox"/> Level 3 : 지역사회 발전을 가능하게 한다.		
관계형태	기업은 생산자와의 관계에 기초한 제휴를 바탕으로 계약재배를 맺고, 주요재료를 포함한 식재료를 공급받는다.		
공유자원	기업은 생산자에게 자금지원 등의 지원활동을 하며 지역특산물을 홍보하고 판매 촉진에 노력을 기울인다. 또한 자체 유통망을 이용하여 생산단가를 낮춘다. 생산자는 자신의 제품을 소비자에게 전달하기 위해서 기업이 제공하는 가공물류 서비스 마케팅 등의 역량을 활용한다.		
참여기관	GS리테일, 농수축산물 생산 농가		

□ 연혁 및 현황

- 1990년에 GS25, 1996에 GS수퍼마켓, 2004년에 GS왓슨스, 2005년에 GSsuper, 그리고 2007년에는 미스터도넛을 설립하였으며 현재 GS리테일 사업 분야는 GS25, GS수퍼마켓, GSsuper, 미스터도넛, 왓슨스로 분류할 수 있음.



<그림 4-17> GS리테일 로고

- 2012년 기준 GS리테일의 연매출은 약 5조 이상이며 사업의 약 2/3 이상이 편의점으로, 편의점을 주력사업으로 삼고 있음. GS수퍼마켓의 경우 SSM규제로 250개 점포에서 정제되고 있지만 편의점은 7000개 이상을 확보하고 있음.
- 정부의 규제 리스크에도 불구하고 영업이익이 작년에 약 50% 성장했고 영업이익률이 1% 증가하였으며 이에 따라 기업의 성장성이 높게 평가되고 있음.

□ 핵심역량

- 협력업체와의 상호 신뢰, 협력을 토대로 공동의 발전을 도모하기 위해 노력하고 있음. 공정거래 자율준수 프로그램을 지속적으로 시행하고 있으며 이 프로그램에는 임직원교육, 매뉴얼 발간, 관리자 선임 등 여러 항목들이 체계적으로 자리매김 하고 있음. 예를 들면 GS리테일은 거래처가 아닌 파트너라는 표현을 사용하여 공정한 거래를 추구하기 위해 노력하고 있음.

- 정도경영 이념을 실현하기 위하여 1995년부터 윤리규범실천기반을 조성하고 현재까지 이를 지속적으로 추진하기 위해 노력하고 있으며 이를 통해 사회로부터 인정받고 나아가 국가경쟁력을 향상시키려는 목표를 가지고 있음.
- 특히, GS리테일의 사업분야인 GS편의점의 경우, 일본의 사례와 같이 1인가구 증가에 따른 선진국형 소비패턴으로 인한 직·간접적인 수혜가 예상되며 편의점을 주력사업으로 추진하려는 움직임은 일인가족, 소가족의 증가 추세를 잘 반영한 것으로 분석할 수 있음.

□ 추진과정(Tool)

○ 국내 유통업체 최초 현금거래 실시

- GS슈퍼마켓의 경우 ‘지정농장제’를 통해 계약재배를 하고 있음. 이 과정에서 거래처와의 관계를 유지하기 위해 유통업체 최초로 현금거래를 시작함.
- GS리테일은 국내 유통업체 최초로 현금거래를 실시하여 익월에 현금으로 결제하거나 10일 단위로 현금을 지급함으로써 생산자의 자금 유동성을 확보하고 계고시키기 위해 노력하고 있음.
- 또한 계약을 맺은 곳에 반품이 필요할 때도 폐점으로 인한 반품과 하자로 인한 반품을 제외하고는 반품을 하지 않으며 폐기비용은 일체 GS리테일에서 부담함. 이를 통해 양자 간의 신뢰를 구축하고 유지시키기 위해서 노력하고 있음.
- GS슈퍼마켓에서 계약재배가 많이 이루어지고 있으며 이를 통해 유통 채널을 최소한으로 줄이고 생산자와의 직거래를 통해 생산단가를 낮추고 경쟁력을 획득함. 이는 상기의 지정농장제와 연계된 계약재배임.
- 군청, 도청 위주의 지자체와의 MOU 체결이 활발하여 강원도와 전라도 등 10개 이상 지역과 MOU를 체결하고 있으며 GS슈퍼마켓의 경우 ‘우리고장 으뜸상품’이라는 것을 통해 해당 지역에서 나는 지역특산물을 그 지역 내의 슈퍼마켓에 직접 연결, 담당하게 하여 위험요소를 줄이고 있으며 생산자에 대한 홍보와 함께 판매에도 많은 도움을 주고 있음.
- 농민들에게 자금을 지원하고 생산된 품목을 전량 GS에 공급하며 농산물 위주의 계약 대상에서 축산물, 수산물로 계약대상을 넓히고 있음. 이로 인해 농수축산물 생산자는 안정적인 판로가 생기며 직접거래로 인해 중간단계를 줄이게 되어 비용효율을 달성할 수 있음.
- 가격변동으로 인한 계약파기는 잘 일어나지 않으며 MD는 농가와 좋은 관계를 형성하기 위해서 많은 노력을 기울임. 약간의 마진보다는 장기적인 관계에 가치를 두고 있으며 농가와의 신뢰를 구축하고 지속적으로 유지하기 위해서 노력하고 있음.

- 거래처가 아닌 파트너 관계를 통한 상생활동
 - 생산자와 수요자의 관계를 나타내는 ‘값’과 ‘을’ 대신에 ‘파트너’의 관계로 포지셔닝하여 기존의 불평등한 관계를 극복하고 동등한 위치를 가지기 위해 노력하며 공정하고 투명한 거래를 추구하고 있음. 이를 위해 자체적인 모니터링을 실시하며 자체 평가 시스템도 구축하고 있음.
 - GS리테일이 추구하고 있는 정도경영, 그리고 농민들이 직접적으로 느낄 수 있는 현금결제와 같은 부분으로 인해 지역 농민들에게 GS리테일의 이미지가 좋은 것으로 나타나며 현장의 목소리를 듣고, 신뢰관계를 더 굳건히 구축하고 유지하기 위해서 농민측과 꾸준한 접촉을 유지하고 있음.
 - 농협과 함께 각 100억씩을 출자하여 ‘상생협력기금’을 조성하여 업체에 저금리로 대출해줌으로써 자금 조달을 지원하고 있음. 상생협력기금은 GS25에서 판매하고 있는 Fresh Food(FF) 등의 차별화를 위한 연구개발에도 사용되고 있음.
 - 이 외에도 CSR 차원에서 농가 자체에 자금을 지원해 주는 등의 활동을 하고 있으며 GS리테일은 산림청, 농촌진흥청과 협력을 통해 계약농가에 최적화된 농법 등을 제휴하여 교육하고 있음.

□ 농수축산물 생산 농가(Object)

- 계약대상
 - GS25, GS슈퍼마켓에서 판매되는 CVS(편의점) 일일배송, CVS Fresh Food, SM(슈퍼마켓) 일일배송, SM 신선제품을 만드는 식재료를 공급하는 농수축산물 농가로, GS의 신선센터를 포함한 6개의 공장에 납품함.
 - 식자재 상태로 받아 6개의 공장에서 완성 후 편의점이나 슈퍼마켓에 배송하고 있으며 전용식품공장에서 조리식품, 냉장식품, 유제품, 김밥, 도시락과 농수축산물을 취급하고 해당 농가들은 이에 필요한 식재료를 공급함.
 - GS슈퍼마켓은 지정농장제를 통해 필요한 식재료를 생산하는 농가들을 지정하고 계약을 맺어 계약재배 형태로 직접적으로 농수축산물을 공급받으며 복잡한 유통단계를 줄이고 생산단가도 낮추고 있음.
 - ‘우리고장 으뜸상품’의 경우에는 해당 지역에서 나는 지역특산물을 생산하는 곳과 협력하여 그 지역에서 나는 농수축산물을 해당 지역 내의 슈퍼마켓에서 판매할 수 있도록 하고 생산자에 대한 홍보 및 판매를 촉진하고 있음.
- 계약내용 및 품질관리
 - 현금거래 원칙에 입각하여 공급받은 실재료에 대해 익월 또는 10일단위로 현금 지급을 하는 계약을 맺음.

- 생산에 필요한 자금을 지원하고 계약재배의 경우 생산된 물량 전부를 GS에 공급하는 방식으로 계약을 맺음.
- 지자체와 MOU를 맺은 지역을 중심으로 홍보 및 판매를 하고 있으며 정부기관과의 협력을 통해 새로운 농법, 맞춤형 농법을 농가에게 보급 및 교육을 하여 품질 향상과 함께 농가의 생산 경쟁력을 제고시킴.

□ 추진체계 (Community)

- GS리테일 : GS그룹의 유통채널인 GS25, GS수퍼마켓, GS왓슨스 등을 운영하는 유통기업으로 다양한 형태의 계약으로 공급되는 식재료를 가공하여 자체 유통망을 통해 자체 개발상품 및 다양한 식품, 소비재 등을 소비자들에게 전달함.
- 농수축산물 생산농가 : 신선식품이나 일일배송 식품 등을 만드는 데 필요한 식재료의 생산 및 공급을 담당함.

□ 창출된 공유가치

- GS리테일: 다양한 식재료를 바탕으로 신제품이 지속적으로 개발되어 매출이 증가하며 다양한 제품 포트폴리오를 통한 소비자 만족도의 향상을 달성할 수 있음. 지정농장의 계약 재배를 통해 맞춤형 원료를 제공받음과 동시에 식재료 품질이 향상되고 원재료 공급의 안정화를 달성함.
- 농수축산물 생산 농가 : 매출 구조가 안정화되어 판로가 개선되고 소득이 증가함. 교육활동을 통해 시장 정보를 획득하고 생산 기술을 개선시켜 생산물의 품질이 향상됨. GS리테일에 납품되는 식재료라는 간접적인 인증 효과도 얻을 수 있음. GS리테일의 편의점을 통해 지역 농산물의 홍보와 마케팅 효과를 누림.

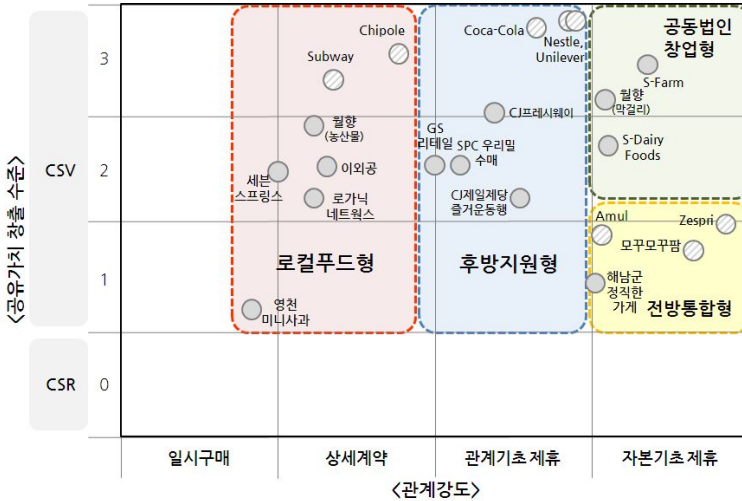
□ 개선사항 및 시사점

- 쌀값이 지속적으로 상승하고 있어 문제가 됨. 도시락, 삼각김밥, 일반김밥, 주먹밥 등 Fresh Food를 생산하는 데에 있어 국내산 쌀을 사용하고 있으며 원전미 비율 90%의 2등급 쌀을 사용하고 있는데, 현재는 축적된 기술적 노하우와 유통 인프라로 감당하고 있으나, 쌀값이 계속 상승한다면 문제가 발생할 것임.

제5장 외식·산지의 공동마케팅 유형과 전략

제1절 외식·산지의 공동마케팅 유형

□ 공동마케팅 유형 구분



<그림 5-1> 공유가치창출 수준과 관계강도에 의한 공동마케팅 유형구분

- 앞서 조사된 11개의 국내 외식·유통기업 조사사례와 8개의 해외 외식·농식품 기업 사례를 공유가치의 창출수준과 공급자(생산자)와 구매자(기업) 간의 관계강도를 두 축으로 하는 2차원 평면상의 지점으로 표시해보면 <그림 5-1>과 같음.
- **Y축(공유가치 창출수준):** 공유가치의 보편적 프레임워크는 CSV (Creating Shared Value) 프레임워크로부터 국내 실정에 맞는 농업분야의 공유가치 프레임워크를 도출하여 수준을 구분하였음.
 - Level 0은 기업이 사회구성원으로서 책임과 의무를 이행하는 과정에서 발생하는 사회적 가치에 해당함.
 - Level 1은 기업이 시장에 더 나은 서비스를 제공하거나, 혹은 새로운 제품에 대한 수요를 창출하여 혁신을 통하여 비용을 낮춤으로써 사회적 요구를 충족시킴.
 - Level 2는 가치사슬에서 비용을 절감하고 투입물에 변화를 주어 생산성과 상품

가치를 변화시키며 환경 사회적 가치와 비즈니스적 가치에 영향을 미침.

- Level 3은 공급사슬 단위의 경쟁력을 확보할 수 있으므로 비즈니스 가치를 창출하고 지역개발을 동반하게 되어 사회적 가치를 창출하게 됨.
- **X축(관계강도):** 일시구매는 관리강도가 낮고 즉각적인 거래, 상세계약은 계약조건이 존재하며 내용을 상세하게 작성함. 관계에 기초한 제휴는 분쟁 발생 시 상호작용을 통해 해결하게 되며, 자본에 기초한 제휴는 투자자들의 재산권에 의해서 구성되며 관리정책과 업무수행이 있음.

□ 유형구분 기준

- 1차 유형구분 기준은 관계강도(X축)에 따라 다르게 나타나는 생산자와 기업 간의 관계형태의 차이에 따라서 구분하였음. 크게 3가지 유형으로 구분됨.
 - 첫 번째 유형은 주요 식재료의 구매방식이 즉각적인 거래 중심이거나 거래유지를 위해 상세계약서를 작성하는 방식이며, 해당 식재료를 산지에서 직거래하여 로컬푸드를 추구하는 전략을 취함.
 - 두 번째 유형은 농산물을 구매하는 기업이 거래관계 형성을 위해 생산자와의 지속적인 관계관리를 추구하며, 기업의 역량을 지원하여 생산자의 경쟁력을 확보하는 전략을 취함.
 - 세 번째 유형은 생산자와 농산물 구매 기업이 제휴하여 유/무형의 자본을 공유하고 합의를 통해 상호의 니즈에 부합하도록 자본을 이용하는 것을 추구함. 공동출자법인의 형태로 지분참여에 의한 자본의 공유가 대표적인 사례임.
- 2차 유형구분 기준은 공유가치 창출 수준(Y축)에 따라 경영형태에 차이가 나타나는 유형들에 대해 구분하였는데, 1차 유형구분 기준에서 세 번째 유형에서만 유의미한 차이를 보임.
 - 첫 번째 유형은 기존에 개별 활동을 하고 있는 농산물 구매기업과 생산자 또는 생산자 조직이 공통의 니즈를 충족하기 위해 함께 출자하여 공동법인 창업을 추구함. 이미 규모가 있는 기업들이 중심이 되기 때문에 공유가치를 창출할 수 있는 다양한 핵심역량을 보유하고 있는 경우가 많음.
 - 두 번째 유형은 생산자 조직이 소비단계에 까지 유통채널을 확보하고 시장정보를 수집하기 위하여 생산자 중심의 외식·식품판매 조직을 설립하는 유형으로, 주로 협동조합의 형태로 조직화하여 시장으로 진출하는 경우가 많음.
- 위의 기준을 바탕으로 로컬푸드형은 관계강도가 비교적 낮고 CSV수준이 고르게 분포하고 있으며 공동법인 창업형은 특유자산투자(Specific Investment)가 일어나야 하는 부분이므로 관계강도가 높고 CSV수준이

가장 높은 수준을 나타냄. 로컬푸드형은 농산물 거래를 중심으로 상시적인 교류와 접촉이 일어나지 않기 때문에 공동프로모션, 제품 혁신 등은 일어나지 않지만 공동법인 창업형은 R&D, 인프라 등을 결합할 수 있으므로 혁신 가능성은 높지만 투자자들에게 위험부담이 큰 것이 사실임.

- 후방지원형은 구매자가 공급자에게 지원하는 형태로서 구매자가 우세한 시장에서 상생활동으로 일환으로 경영관리, 유통, 서비스 등 공급자와 자원을 공유하는 형태를 나타냄. CSV수준은 비교적 높으나 구매자 중심의 지원이기 때문에 상세계약 또는 관계기초 제휴가 가능함.
- 전방통합형은 산지 농축산인들이 농수산물의 부가 가치를 증진시키기 위하여 가공, 유통, 서비스 등의 전방분야로 진출하는 방식임. 전방분야로 진출하여 자본기초제휴가 일어나긴 하지만 CSV수준은 시장 또는 프로세스를 재구성하는 범위에 있게 됨.

□ 로컬푸드형

- 외식 프랜차이즈가 산지 농축산인과 지역 특산물을 직거래하고 메뉴를 사전에 협의하여 구성함으로써 상생하는 모델임. 별도로 품질관리를 할 필요가 없으며 지역성을 갖는 농산물을 구색을 갖추어 메뉴를 구성한다는 것이 소비자에게 가치를 제공하고 있음.
- 세븐스프링스, 로가닉네트웍스 등 새로운 메뉴 또는 서비스를 제공하여 신제품을 출시하는 가치를 창출하는 경우, 월향 등처럼 직거래를 통해 프로세스가 개선되는 경우, 마지막으로 치폴레, 서브웨이 등처럼 계약농장으로부터 로컬소싱을 하는 경우 등이 이 유형에 해당함.

□ 공동법인 창업형

- 자본기초 제휴를 기반으로 한 형태로, 즉, 외식 프랜차이즈와 산지와 계약관계 또는 공동투자 등으로 강하게 연계되어 있으며 공급자의 생산을 위한 조달, 품질관리, 연구개발, 인력관리, 별도 법인설립 등 가장 포괄적으로 많은 자원을 공유하게 됨.

□ 후방지원형

- 외식 프랜차이즈가 공급자 또는 농가와 계약을 맺고 납품받는 경우를 말함. 외식 프랜차이즈가 갖고 있는 역량을 후방에 위치한 농가 및 공급자에게 지원하는 형태임. 상세한 품질기준을 제시하고 재배과정에서 관리와 협력이 이루어져 기업은 신선한 식재료를 산지로부터 조달받고 있음. 해외 사례로는 3장에 제시하였던 유니레버, 네슬레, 코카콜라가 대표적임.

□ **전방통합형**

- 산지 농업인이 협동조합, 법인 등을 설립하여 전방의 홍보 및 마케팅, 판매 등의 가치사슬을 통합하는 유형임. 제스프리, 모꾸모꾸팜 등의 해외사례가 대표적이며, 국내 사례로는 해남군의 행복한 농부의 징직한 가게가 있음.

제2절 외식·산지 공동마케팅 유형별 성과평가

1. 정성적 성과평가

- 사례조사 대상 11곳의 인터뷰에서 조사된 내용을 바탕으로 각 기업의 상생활동의 배경이 되는 사회적 니즈, 기업의 핵심역량을 정의하고, 이를 토대로 창출되는 사회적 가치와 비즈니스적 가치를 기업의 상생활동성 과로 간주하여 정성적 성과평가를 실시하였음.

□ **로컬푸드형**

- 영천 미니사과 구매(SPC)
 - SPC에서 미니사과 재배농가와 MOU를 체결하여, 재배교육을 지원하고 생산자가 기업의 마케팅 등의 역량을 활용하는 상생활동을 하고 있음.

사회적 니즈	기업의 핵심역량
<ul style="list-style-type: none"> • 안전성과 영양가가 뛰어난 고급 식품에 대한 수요가 증가 • 기업과 사회의 가치를 서로 공유함으로써 상생할 수 있는 '상생경영'에 대한 선호현상 	<ul style="list-style-type: none"> • 신제품 개발 역량



창출된 사회적 가치	창출된 비즈니스적 가치
<ul style="list-style-type: none"> • 이원적인 판매구조를 통한 수익구조의 안정성 확보(격에 맞게 생산된 사과는 SPC에 나머지는 시장에서 판매) • 지역환원의 개념으로 판매수익금 10%를 영천시 장학재단에 기부함으로써 지역사회 발전에 이바지함 	<ul style="list-style-type: none"> • 안정적으로 미니사과를 공급받아 원재료 수급 안정화 • 제품의 특성에 대한 교육을 농가에 제공하여 커스터마이징된 사과를 공급받음 • 산지의 사진을 담은 마케팅으로 소비자에게 신뢰 제공 • 지역농산물을 활용한 신제품을 개발하여 소비자 수요를 유도하고 제품 포트폴리오 다양화

○ 세븐스프링스

- 친환경, 웰빙을 키워드로 안전한 먹거리를 제공하는 레스토랑으로 지역 친환경 농가와 직접 거래를 통해 농가의 수익 안정성을 확보하고 기업은 제철 식재료를 사용하는 이미지로 각인되어 상생효과 달성

사회적 니즈	기업의 핵심역량
<ul style="list-style-type: none"> • 친환경, 웰빙 푸드에 대한 소비자들의 선호 • 소비자의 지방의 제철 식재료 접근한계 및 유통과 보관 문제로 이를 해결할 규모를 가진 외식 프랜차이즈의 필요성 대두 	<ul style="list-style-type: none"> • 채소 소몰리에 책임제와 건강 레시피를 통해 웰빙 트렌드에 걸맞은 이미지를 형성 • 신선한 식자재와 굵거나 찌는 등의 '건강한' 조리법을 사용하며 저칼로리 메뉴 제공



창출된 사회적 가치	창출된 비즈니스적 가치
<ul style="list-style-type: none"> • 제철 식재료 생산 농가는 수익구조의 안정성 확보 • 세븐스프링스에 납품하는 식재료에 대해 월 2회 결제로 인하여 안정적인 매출을 발생 • 세븐스프링스에 납품함으로써 추가계약 달성과 품질에 대한 인증효과 	<ul style="list-style-type: none"> • 제철 식재료를 사용한 메뉴를 통해 소비자들로 하여금 웰빙, 친환경 이미지 전달 • 직거래를 통해 물류비용 절감

○ 월향(식재료 구매)

사회적 니즈	기업의 핵심역량
<ul style="list-style-type: none"> • 다양한 막걸리와 건강한 안주에 대한 소비자의 수요 • 유기농, 지역특산물을 요구하는 소비자 증가 	<ul style="list-style-type: none"> • 지방의 영세막걸리 양조장과의 협업을 통한 새롭고 다양한 막걸리 소싱 • 직접투자를 통한 자체 브랜드 막걸리 생산 • 안주류의 체계화, 다양화 및 신메뉴 개발 역량



창출된 사회적 가치	창출된 비즈니스적 가치
<ul style="list-style-type: none"> • 계약재배/계약생산으로 매출 구조 안정화 • 시장정보에 대한 접근성이 높아져 식재료의 품질이 향상, 시장친화적인 식재료의 생산이 가능함 	<ul style="list-style-type: none"> • 소비자의 반응을 생산자에게 전달함으로써 맞춤형 원료를 획득 • 식재료의 품질 향상 및 공급의 안정화

○ 이야기가있는외식공간(이하 이외공)

- 외식 브랜드인 이외공은 고창, 속초 등과 산지 직거래를 하며 1차 가공 시 해당 지역 인력의 활용을 통해 상생활동 추구.

사회적 니즈	기업의 핵심역량
<ul style="list-style-type: none"> • 품질을 중시하는 소비자 니즈를 맞추기 위해 특별히 품질관리가 필요한 품목의 안정적 조달 필요성 • 고창 지역 내에 농촌의 고령화로 인한 노동력 활용 문제 	<ul style="list-style-type: none"> • 2013년 현재 마리스꼬, 사월의 보리밥, 알콩달콩 오씨네 등 7개 브랜드를 운영하여 노하우 축적 • 자체 물류센터 및 식품제조공장이 확보되어 있어, 매장으로 보다 신선한 식재료 공급이 가능

▽

창출된 사회적 가치	창출된 비즈니스적 가치
<ul style="list-style-type: none"> • 계약재배를 통해 안정적인 판로 확보 • 산지 농산물의 1차 가공 활동에 고령인력이 투입되어 지역 내 부가가치 창출 	<ul style="list-style-type: none"> • 외식기업의 주요 반찬류에 사용되는 농산물의 고품질화 • 직거래를 통해 맞춤형 제품을 공급받음

○ 로가닉 네트워크

- 현지 생산자와 계약재배를 통해 안전한 로컬푸드를 공급받아서 고급 레스토랑으로 차별화하며, 현지 생산자로 하여금 유통구조를 단순화함으로써 더 많은 안정적인 이익을 달성할 수 있도록 함.

사회적 니즈	기업의 핵심역량
<ul style="list-style-type: none"> • 유통구조 단순화 및 농수산물 생산자에 대해 더 나은 가치 제공의 필요성 대두 • 웰빙음식과 안전한 먹거리에 대한 소비자 수요의 폭발적 증가 	<ul style="list-style-type: none"> • 로가닉 그룹으로의 수직적 통합으로 레스토랑 관리 및 활용 용이 • 자체 물류센터를 통한 안정적인 식자재 유통망 구축 • 최고품질의 안전한 먹거리로 고객과 생산자와의 신뢰관계를 형성 및 긍정적 이미지 확산

▽

창출된 사회적 가치	창출된 비즈니스적 가치
<ul style="list-style-type: none"> • 기업과의 장기적인 관계를 통해 안정적인 매출을 달성 가능 • 계약재배를 통해 운영 리스크 관리 • 중간 유통과정을 거치는 것과 비교하여 더 많은 이익 발생 	<ul style="list-style-type: none"> • 신뢰를 바탕으로 한 계약 재배를 통해 천연 식재료 안정적 공급 • 안전하고 건강한 먹거리를 제공함으로써 소비자들에게 고급 레스토랑으로 포지셔닝

□ 후방지원형

○ CJ프레시웨이

- 산지 농업인과의 직접 계약 재배를 통해서 산지의 수익 안정성을 확보함. 컨설팅을 실시하여 현장의 애로사항을 해결하며, 특히, 종자지원을 함으로써 상생효과를 누림.

사회적 니즈	기업의 핵심역량
<ul style="list-style-type: none"> • 중간 유통 과정을 줄임으로서 유통의 효율화 및 품질 관리의 효과성을 도모로 소비자에게 합리적 가격의 고품질 제품의 필요성 대두 	<ul style="list-style-type: none"> • 현재 식자재유통 부문에서 국내시장 점유율 1위 • CJ제일제당, CJ푸드빌 등 CJ그룹 내 계열사와 시너지를 일으키며 다양한 유통망 확보



창출된 사회적 가치	창출된 비즈니스적 가치
<ul style="list-style-type: none"> • 계약재배를 통해 안정적 판로 확보 • 일괄적 종자 지급을 통해 재배 및 수확에만 집중할 수 있는 환경 조성 • CJ프레시웨이의 컨설팅을 통한 추가적인 소득 증대 기회 마련 	<ul style="list-style-type: none"> • 계약재배를 통한 품질관리의 효과성 확보 • 농업인과의 긴밀한 관계를 통한 커스터마이징된 품질의 농산물을 공급 • 유통비 절감으로 구매효율성 확보

○ GS리테일

- 국내 유통업체 최초로 현금거래를 실시하고 생산자를 거래관계가 아닌 파트너 관계로 상정함. 직접 계약 재배를 통해 생산자의 매출을 증대시키며, 교육 등을 지원하는 등의 상생활동을 하고 있음.

사회적 니즈	기업의 핵심역량
<ul style="list-style-type: none"> • 협력업체와의 상호 신뢰, 협력을 토대로 공동의 발전에 대한 사회적 요구 증가 	<ul style="list-style-type: none"> • 공정거래 자율준수 프로그램을 지속적으로 시행 • 1995년부터 윤리규범 실천기반을 조성하고 지속적으로 추진



창출된 사회적 가치	창출된 비즈니스적 가치
<ul style="list-style-type: none"> • 매출 구조 안정화, 판로 개선 및 소득 증가 • 교육활동을 통해 시장 정보를 획득 및 생산 기술 향상 • GS리테일을 통한 간접적 인증효과 • GS리테일 편의점을 통한 지역 농산물의 홍보와 마케팅 효과 • 현금거래를 통한 자금 유동성 확보 	<ul style="list-style-type: none"> • 다양한 식재료를 바탕으로 신제품이 지속적으로 개발됨 • 다양한 제품 포트폴리오를 통한 소비자 만족도 향상 • 맞춤형 원료 제공 및 식재료 품질 향상

○ 우리밀 수매사업(SPC)

- 바게뜨용 프랑스산 밀가루와 유사한 성분이 발견되어 수입밀가루와 우리밀가루를 섞어서 제품화하였음.

사회적 니즈	기업의 핵심역량
<ul style="list-style-type: none"> • 2007, 2008년에 일어난 우리밀살리기 운동으로 인한 우리밀에 대한 관심 고조 • 수입밀에 비해 2.5~3배 비싼 가격과 소규모 농가 생산으로 인해 품질관리 어려움 호소 	<ul style="list-style-type: none"> • 우리밀로 만들어지거나 우리밀이 함유된 신제품 개발 및 소비자들에게 홍보



창출된 사회적 가치	창출된 비즈니스적 가치
<ul style="list-style-type: none"> • 우리밀 생산량의 90% 이상이 밀다원으로 공급되어 안정적인 매출이 발생 • 중간단계 없이 거래함으로써 더 높은 가격에 매입 가능 	<ul style="list-style-type: none"> • 원료 수급 안정성 및 균일한 밀을 얻을 수 있는 실적 안정성 확보 • 우리밀 제품의 증가와 품종개량에 의한 품질상승으로 인해 소비자 신뢰 형성

○ CJ제일제당 즐거운동행

- 2009년 5월 CJ제일제당의 ‘한식 세계화’의 일환으로 추진된 프로그램으로, 2011년 8월 ‘즐거운 동행’이라는 이름으로 본격화되어 시작됨.
- 잠재력 있는 제품을 제조하는 식품 중소기업과 대등한 관계로 협력하여, R&D, 마케팅 및 생산측면에서 컨설팅을 실시.

사회적 니즈	기업의 핵심역량
<ul style="list-style-type: none"> • 대기업과 중소기업간 동반성장에 대한 사회적 관심 고조 	<ul style="list-style-type: none"> • 국내 1위 식품기업으로 식품과 관련된 R&D, 품질관리, 구매, 유통, 판매, 홍보·마케팅 모든 부문 역량 보유



창출된 사회적 가치	창출된 비즈니스적 가치
<ul style="list-style-type: none"> • 중소기업의 안정적 매출 달성 및 수익 창출로 중업원의 고용안정 및 신규 일자리 창출 기대 	<p>(CJ제일제당)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 원가 및 원재료 수급으로 인해 다루지 못했던 상품군이나 중소기업 적합업종의 상품군으로의 확장 • 중소기업과 공유가치를 창출하는 기업으로서의 이미지 제고 가능 <p>(중소기업)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 안정적인 판로를 확보 • 경영 및 생산 활동에 대한 컨설팅을 통해 더 큰 시장에서의 경쟁력을 확보 가능

□ **공동법인 창업형**

○ 에스데어리푸드(SPC)

- 연구, 조달, 물류, 유통 등 협력체계를 구축하여 농가의 품질관리, 생산성 향상 등 경영능력을 향상시켜 공동마케팅을 통한 상생활동을 하고 있음.

사회적 니즈	기업의 핵심역량
<ul style="list-style-type: none"> • 프랜차이즈의 골목상권 침투 등에 대한 사회적 우려 지속 • 정부차원에서 제과점업 중소기업 적합업종 지정 등 정책적 제약 • 상생에 대한 사회적 관심과 맞물려 기업 내부에서도 상생과 동반성장을 위한 관심 증대 	<ul style="list-style-type: none"> • 제빵회사의 프랜차이즈 유통망을 활용한 신제품 유통 역량 • 서울대 R&D역량과 연계 • 농가를 대상으로 한 주기적인 품질관리를 통해서 원유품질 관리 • 원유를 활용한 요거트, 식빵 등을 생산 역량



창출된 사회적 가치	창출된 비즈니스적 가치
<ul style="list-style-type: none"> • 농가들은 10%이상의 원유 생산량 증가로 매출 확대 • 원유의 최고가 매입을 용이케 함으로써, 직접적인 수익 증가 • 지역사회 농가들의 원유품질 상승 	<ul style="list-style-type: none"> • 파리바게트와의 높은 연계성으로 원료 수급의 안정성 보장 • 프리미엄 빵 생산에 효과적임 • 우유 제품화를 통한 유가공 분야로의 사업 다각화

○ 에스팜(SPC)

- 기업이 지역 산-학-관-연 간의 협력을 통해서 R&D, 경영능력, 인프라, 조달 등 역량을 농가에게 지원을 함.
- 특히, 농가와의 상세계약을 통해서 기업은 안정성, 부가가치를 확보하고, 농가는 수익을 안정적으로 확보하고 농산품에 대한 인증을 받은 효과를 누림.

사회적 니즈	기업의 핵심역량
<ul style="list-style-type: none"> • 해마다 발생하는 농산물 공급의 불안정성으로 인해 농가와 기업 간의 상생 필요성 대두 	<ul style="list-style-type: none"> • 기업-농가의 구조가 아닌 산학관 모두가 참여하는 새로운 비즈니스 모델 추진 • 서울대학교가 장기적으로 R&D 역량 지원, 단기적으로는 품질 인증 기관으로서의 역할



창출된 사회적 가치	창출된 비즈니스적 가치
<ul style="list-style-type: none"> • 농가 조합의 생산량에 SPC에서 필요한 작물과 생산량을 더하는 방식으로 인해 낮은 위험 부담 • 제품의 질적 차이에 따라서 다른 루트로 수익을 창출함으로써, 수익 구조의 안정성 확보 • 새로운 인증을 통해 농산물 품질 안정성을 얻는 효과 	<ul style="list-style-type: none"> • 가격변동에 영향을 덜 받고 안정적으로 농산품을 조달받을 수 있음 • 농가를 통해서 커스터마이징 된 특수 고부가가치 아이টে임을 안정적으로 공급을 받을 수 있음

○ 월향(막걸리)

- 기업이 지역 영세 막걸리 양조장, 농수산물 생산 농가와 직거래 형식의 상세계약을 체결함으로써, 이들로 하여금 시장정보에 대한 접근성을 높여줌. 그리고 기업은 차별화된 막걸리와 음식을 제공함으로써 경쟁우위 달성.

사회적 니즈	기업의 핵심역량
<ul style="list-style-type: none"> • 생산자들 중 일부를 제외하고는 생계유지 및 양조장 운영에 어려움 호소 • 지역 영세 양조장은 우수한 품질의 막걸리를 생산함에도 불구하고 경제적으로 어려움 호소 	<ul style="list-style-type: none"> • 지방의 영세막걸리 양조장과의 협업을 통한 새롭고 다양한 막걸리 제공 • 직접투자를 통한 자체 브랜드 막걸리 생산 • 막걸리 생산표준화, 유통 체계화, 요리 표준화 역량



창출된 사회적 가치	창출된 비즈니스적 가치
<ul style="list-style-type: none"> • 새로운 막걸리 판매 채널을 통해 소득 증가와 판로 개선 • 시장정보에 대한 접근성 향상 • 생산물 품질 수준이 향상되며 신제품 출시도 가능하게 됨 • 자체적으로 하기 어려운 홍보와 마케팅 효과도 달성 가능 	<ul style="list-style-type: none"> • 잘 알려지지 않았지만 고품질의 당야한 막걸리를 제공하고 차별화된 음식을 제공함으로써 차별적인 포지셔닝을 달성하여 신규고객층 확보 및 매출 증대

□ 전방통합형

○ 행복한 농부의 정직한 가게

- 규모화되는 농업 분야에 대응하여 소규모 재배 농가들이 출자하여 레스토랑 및 카페 협동조합 설립. 조합원이 생산한 신선농산물의 판매가 일어나며, 특히, 요리의 재료로 사용되어 1일 1메뉴로 판매됨.

사회적 니즈	기업의 핵심역량
<ul style="list-style-type: none"> • 농업의 규모화 속에서 소규모 재배 농가들의 판로 개척 필요성 증가 • 해남군 농산물에 대한 효과적인 홍보 및 마케팅 필요성 증대 	<ul style="list-style-type: none"> • 농산물의 빠른 공급체계로 인한 신선도 유지



창출된 사회적 가치	창출된 비즈니스적 가치
<ul style="list-style-type: none"> • 생산된 농산물을 레스토랑에 납품하여 직접적인 소득 증가 기대 • 가공식품 및 가공품 홍보 및 판매를 통한 부수적인 수입 증대 기대 • 소비자와의 접점에 있는 레스토랑 및 카페 운영으로 시장정보 획득 용이 • 소규모 재배농가들의 새로운 판로 모델로 벤치마킹 대상이 됨 	<ul style="list-style-type: none"> • 레스토랑 및 카페 원재료의 신선도 및 수급안정성 유지

□ 공동마케팅 유형별 정성적 성과

○ 전체 공동마케팅 유형의 공통적 성과

- 앞서 살펴본 로컬푸드형, 후방지원형, 공동법인 창업형, 전방통합형의 4 가지 공동마케팅 유형에 속하는 11곳의 의식·유통 기업들의 성과 중 유형에 관계없이 공통적으로 해당되는 성과들은 [표5-1]과 같음.

[표 5-1] 전체 공동마케팅 유형의 공통적 성과

구분	사회적 가치	비즈니스적 가치
공통 성과	<ul style="list-style-type: none"> • 안정적인 판로 확보로 매출 안정화 • 유통단계 축소로 소득 증가 • 시장정보에 대한 접근성이 높아져 시장친화적 제품 생산 • 대형유통업체와의 거래시 간접적인 인증효과 발생 	<ul style="list-style-type: none"> • 안정적인 원재료 소싱 • 생산자와 직접거래를 통한 스펙 요구 용이 • 맞춤형 원재료를 공급받아 부가가치를 높임 • 직거래를 통한 유통 중간마진 절감 • 지역농산물을 활용한 신제품 개발로 제품 포트폴리오 다양화

- 사회적 가치는 기업과 생산자 간의 공동마케팅에 의해 지역과 생산자에서 발생하는 가치로 볼 수 있음.
 - 생산자는 기업과의 지속적인 거래를 통해 안정적인 판로를 확보할 수 있기 때문에 매출의 안정화를 꾀할 수 있음
 - 기존의 중간상을 거칠 경우 유통마진이 발생하여 높은 수취가를 받기 어렵지만 기업과 직거래를 할 경우는 유통마진이 없기 때문에 단가를 높게 받을 수 있어 소득이 증대될 수 있음
 - 농산물을 구매하는 기업으로부터 소비자들이 선호하는 품질의 농산물이 무엇인지에 대한 시장정보의 접근성이 높아져, 시장친화적인 제품을 생산하여 부가가치를 높일 수 있음
 - GS리테일, CJ와 같은 대형유통업체와 거래를 하는 품목들의 경우 간접적으로 제품의 품질을 신뢰할 수 있다는 인증을 받는 것과 같은 효과를 얻을 수 있으므로 다른 유통채널에서의 거래에서도 가격경쟁력을 확보할 수 있음
- 비즈니스적 가치는 기업과 생산자 간의 공동마케팅에 의해 주거래 기업 또는 참여 기업에서 발생하는 가치로 볼 수 있음.
 - 기업은 생산자와의 지속적인 거래를 통해 안정적으로 원재료를 공급받을 수 있어 공급망의 리스크를 낮출 수 있음
 - 생산자와의 계약거래를 추구하기 때문에 공급받는 농산물의 규격과 품질을 사전에 제시하여 맞춤형 원재료를 공급받을 수 있음
 - 중간상을 거치지 않고 생산자로부터 직접 공급받기 때문에 유통마진을 절

감할 수 있어 원가를 낮출 수 있음

- 지역의 농산물을 이용한 신제품을 개발할 경우에는 소비자들에게 차별화된 제품을 제공할 수 있어 포트폴리오가 다양화됨

○ 공동마케팅 유형별 정성적 성과 차이

- 로컬푸드형, 후방지원형, 공동법인 창업형, 전방통합형의 4 가지 공동마케팅 유형에 속하는 11곳의 의식·유통 기업들의 성과 중 유형별로 다르게 나타나는 성과들은 [표5-2]과 같은.

[표 5-2] 공동마케팅 유형별 정성적 성과 차이

유형	사회적 가치	비즈니스적 가치
로컬 푸드형	<ul style="list-style-type: none"> • 지역환원의 개념으로 판매 수익금 일부를 기부하여 지역사회 이바지함 	<ul style="list-style-type: none"> • 산지의 사진 등의 정보를 담은 마케팅으로 소비자에게 신뢰 제공
후방 지원형	<ul style="list-style-type: none"> • 자재 및 기술 지원을 통해 재배 및 생산에만 집중할 수 있는 환경조성 • 생산자에 대한 기업의 컨설팅을 통한 능가 경쟁력 제고 	<ul style="list-style-type: none"> • 균일한 품질의 원료 수급을 통한 질적 안정성 확보 • 원재료 생산단계에서 품질기준 정의가 가능하여 차별화된 원재료 개발 가능 • 경영 및 생산 활동에 대한 컨설팅을 통해 공급받는 원재료의 품질 및 원가 경쟁력 제고
공동 법인 창업형	<ul style="list-style-type: none"> • 생산자의 공급단가의 결정권 보유로 수익의 증가 • 생산자의 경영참여로 인한 공급활동의 리스크 절감 • 생산품 등급에 따른 공급채널 다양화로 수익구조의 안정성 확보 • 기업을 통해 생산자가 자체적으로 하기 어려운 홍보와 마케팅 효과 달성 <p><후방지원형과 공동요소- 모두 공통></p> <ul style="list-style-type: none"> • 자재 및 기술 지원을 통해 재배 및 생산에만 집중할 수 있는 환경조성 • 생산자에 대한 기업의 컨설팅을 통한 능가 경쟁력 제고 	<ul style="list-style-type: none"> • 공동법인을 통한 신규사업으로 사업다각화 가능 <p><후방지원형과 공동요소- 모두 공통></p> <ul style="list-style-type: none"> • 균일한 품질의 원료 수급을 통한 질적 안정성 확보 • 원재료 생산단계에서 품질기준 정의가 가능하여 차별화된 원재료 개발 가능 • 경영 및 생산 활동에 대한 컨설팅을 통해 공급받는 원재료의 품질 및 원가 경쟁력 제고
전방 통합형	<ul style="list-style-type: none"> • 주거권 품목 외의 품목에 대한 부가적인 판매로 부수적인 수입 증대 • 소규모 재배농가들의 새로운 판로 모델로 벤치마킹 대상이 될, 회원 농가로 유치하여 규모 확대 가능함 <p><공동법인 창업형과 공동요소></p> <ul style="list-style-type: none"> • 생산자의 공급단가의 결정권 보유로 수익의 증가 • 생산자의 경영참여로 인한 공급활동의 리스크 절감 • 생산품 등급에 따른 공급채널 다양화로 수익구조의 안정성 확보 • 기업을 통해 생산자가 자체적으로 하기 어려운 홍보와 마케팅 효과 달성 	<p><로컬푸드형과 공동요소></p> <ul style="list-style-type: none"> • 산지의 사진을 담은 마케팅으로 소비자에게 신뢰 제공 <p><공동법인창업형과 공동요소- 컨설팅, 사업다각화 제외></p> <ul style="list-style-type: none"> • 균일한 품질의 원료 수급을 통한 질적 안정성 확보 • 원재료 생산단계에서 품질기준 정의가 가능하여 차별화된 원재료 개발 가능

- 로컬푸드형 기업에서 창출되는 사회적 가치로는 판매수익금 일부를 기부로 지역발전에 기여하는 것으로 조사되었으나 이와 같은 CSR관점의 사회적가치 창출은 나머지 유형의 기업들에서도 필요에 따라서는 수행이 가능함. 따라서 로컬푸드형 고유의 특징으로 보기는 어려움.
- 로컬푸드형 기업에서 창출되는 비즈니스적 가치로는 산지의 사진 등의 정보를 담은 마케팅으로 로컬푸드의 장점을 부각하여 소비자에게 신뢰를 제공하는 것으로 조사되었으며, 생산자 중심의 전방통합형 기업들에서도 유사한 비즈니스 가치를 실현하는 것으로 나타났음.
- 후방지원형 기업에서 창출되는 사회적 가치로는 큰 규모의 프랜차이즈 기업이 보유하고 있는 다양한 자원과 역량을 공급자인 생산자에게 지원하는 과정에서 발생하는 가치임. 기업에서 자재 및 기술 지원을 해줌으로써 생산자들은 재배와 생산에만 집중할 수 있도록 해주거나 기업이 생산자를 대상으로 컨설팅을 제공하여 경쟁력을 높여주는 것이 이에 해당됨.
- 후방지원형 기업에서 창출되는 비즈니스적 가치로는 생산자와의 지속적이 관계를 유지하여 균일한 품질의 원료를 안정적으로 공급하는 것과 원재료인 농산물의 생산단계에서부터 기업이 원하는 품질기준에 맞게 생산할 수 있도록 하는 것으로 조사되었으며, 보유하고 있는 자원과 역량을 기반으로 생산자를 컨설팅 하여 원재료의 품질과 원가경쟁력을 높이는 것도 가능함.
- 공동법인 창업형은 후방지원형의 기업-생산자 관계에서 보다 발전된 형태이기 때문에 창출되는 사회적 가치는 후방지원형에서의 사회적 가치를 모두 포괄함. 추가적으로 생산자들이 공동법인의 의사결정에 참여하게 됨에 따라 공급가 결정, 공급리스크 관리, 등급별 공급채널 다양화 등의 가치를 창출할 수 있으며, 생산자가 자체적으로 하기 어려운 마케팅활동을 기업을 통해 수행할 수 있음.
- 공동법인 창업형 기업에서 창출되는 비즈니스적 가치는 후방지원형의 모든 가치를 포함하며, 추가적으로 프랜차이즈 기업은 공동법인을 통한 신규사업으로의 사업다각화를 피할 수 있는 것이 특징으로 조사되었음.
- 전방통합형의 경우는 공동법인 창업형과 유사한 형태이나 기업과 생산자 간의 관계가 아니라 생산자들이 조직화를 통해 기업을 설립하는 것에서만 차이를 보이고 있음. 따라서 사회적 가치에서는 공동법인 창업형과 동일한 가치를 창출하며 추가적으로 주거래 품목 외의 품목에 대한 부가적인 판매가 자유로운 것과 인근 소규모 농가들을 유치하여 규모 확대가 수월한 이점을 가짐.
- 전방통합형 기업에서 창출되는 비즈니스적 가치는 공동법인 창업형과 동일하며 로컬푸드형과 같이 로컬푸드의 특징을 마케팅 수단으로 활용하여 소비자에게 신뢰를 제공하는 특징도 포함하고 있음.

2. 정량적 성과평가

- 3장 3절에서 제시되었던 사회적 가치 및 비즈니스적 가치 분석방법을 이용하여 사례조사 대상 11곳의 실무자 또는 경영주 인터뷰를 통해 정량적 성과평가를 실시한 결과는 [표 5-3], [표 5-4]와 같음.
- 비즈니스적 가치의 하위 요소인 경영리스크는 측정 문항이 1개이기 때문에 해당 여부에 따라 Y/N로 표시하였고, 이를 제외한 나머지 모든 하위 측정지표들은 0~5점으로 표준화하여 산출하였음.

[표 5-3] 공동마케팅 유형별 사회적 가치 정량적 성과평가

유형	조사대상	생산자 편익	기업과의 관계	지역기여
로컬 푸드형	영천사과	2	2	3
	이외공	2	4	1
	세븐스프링스	1	4	0
	로가닉	2	5	5
	월향(농산물)	1	1	0
후방 지원형	GS리테일	3	5	4
	SPC우리밀	5	4	5
	CJ제일출동행	5	5	3
	CJ프레시	3	4	3
공동법인 창업형	S-dairy	4	4	1
	S-farm	2	2	4
	월향(막걸리)	3	5	2
전방 통합형	해남정직한가게	3	5	4

- 11개 기업의 사회적 가치 측정결과를 살펴보면 생산자 편익은 SPC우리밀수매사업, CJ제일제당 즐거운동행이 5점으로 가장 높게 나타났고, 에스더머리가 4점으로 뒤를 이었으며, GS리테일, CJ프레시웨이, 월향(막걸리), 해남 정직한 가게는 3점으로 중간정도로 나타났음.
- 주로 후방지원형, 공동법인 창업형에서 생산자 편익이 높게 나타나는 것으로 확인되는데, 이는 이들 유형에서 규모가 큰 기업들의 생산자에 대한 지원 또는 투자가 많이 이루어지기 때문으로 추측됨.
- 프랜차이즈 기업과 공급자 간의 관계에 의해 창출되는 가치는 로가닉, CJ즐거운 동행, GS리테일, 월향(막걸리), 정직한 가게가 5점으로 높게 나타났고, 이야기있는외식공간, 세븐스프링스, SPC우리밀, CJ프레시웨이, S-dairy는 4점으로 뒤를 이었음.

- 지역 내 경제적 효과와 기여도를 의미하는 지역기여는 로가닉, 우리밀수매사업(SPC)이 5점으로 가장 높았고, GS리테일, 에스팜, 해남 정직한가게가 4점으로 뒤를 이었으며, 영천사과, CJ제일제당 즐거운동행, CJ프레시웨이가 3점으로 중간정도로 나타났다.
- 대부분의 사례에서 기업과의 관계에서 발생하는 가치가 높게 나타나는 만큼 생산자나 지역에서 발생하는 사회적 가치보다 생산자와 프랜차이즈 기업 간의 관계로부터 얻게 되는 가치가 더 큰 것으로 판단할 수 있음.

[표 5-4] 공동마케팅 유형별 비즈니스적 가치 정량적 성과평가

유형	조사대상	제품 및 시장	기업 가치	소비자와의 관계	경영 리스크	공급망 효율	비용 효율	지역 클러스터 형성
로컬 푸드형	영천사과	4	5	5	Y	5	2	5
	이외공	3	3	5	N	5	4	2
	세븐스프링스	3	3	3	N	0	1	1
	로가닉	4	3	2	N	3	3	2
	월향(농산물)	4	3	4	N	1	1	1
후방 지원형	GS리테일	5	3	5	Y	3	1	4
	SPC우리밀	3	5	5	Y	5	5	5
	CJ즐동행	3	5	5	Y	1	0	3
	CJ프레시	3	0	1	N	5	3	4
공동 창업형	S-dairy	4	5	5	Y	3	0	5
	S-farm	0	0	1	N	5	3	5
	월향(막걸리)	4	5	5	N	3	4	4
전방 통합형	정직한가게	3	3	5	N	5	2	5

- 11개 기업의 비즈니스적 가치 측정결과를 살펴보면 새로운 제품 및 시장에 의해 발생하는 가치요인에서는 GS리테일이 5점으로 가장 높았고 영천사과, 로가닉, 월향, 에스테어리가 4점으로 그 뒤를 이었음. S-farm을 제외한 나머지 사례에서는 대체로 높은 가치 창출이 이루어지고 있었음.
- 매출액 및 시장점유율과 같은 기업가치 요인에서는 영천미니사과, 우리밀수매사업(SPC), CJ제일제당 즐거운동행, 월향(막걸리)가 5점으로 가장 높았고, 에스팜을 제외한 나머지 사례에서는 3점 정도로 중간수준의 가치가 창출되는 것으로 나타남.
- 기업에 대한 소비자의 인식과 접근성을 의미하는 소비자와의 관계에서는 로가닉, CJ프레시웨이, 에스팜 외의 나머지 사례에서는 대체로 높은 가치가 창출되고 있었음.

- 제품 다양화를 통한 경영리스크 감소에서는 GS리테일, SPC우리밀수매사업, CJ즐거운동행과 같은 후방지원형 기업들에서 주로 가치창출이 있었으며 다른 유형의 기업들에서는 많지 않았음.
- 원재료의 공급안정성 및 품질에 관한 공급자 효율에서는 영천사과, 이야기있는외식공간, SPC우리밀수매사업, CJ프레시웨이, S-farm, 정직한가게가 5점으로 높게 나타났으며, 세븐스프링스, 월향(농산물), CJ즐거운동행은 1점 이하로 대체로 낮은 것으로 조사되었음.
- 최종제품 생산까지의 과정에서 발생하는 비용효율에서는 이야기있는외식공간, SPC우리밀수매사업, 월향(막걸리)에서만 4~5점으로 높은 편이었음.
- 지역 내 여러 주체들과의 관계에 의해 발생하는 가치인 지역클러스터형성 요인에서는 로컬푸드형 기업인 이야기있는외식공간, 세븐스프링스, 로가닉, 월향(농산물) 사례에서는 1~2점으로 낮았으나 나머지 사례에서는 비교적 높게 나타났음.

[표 5-5] 공동마케팅 유형별 정량적 성과비교

구분	측정지표	로컬푸드형	후방지원형	공동법인 창업형	전방통합형
사회적 가치	생산자 편익	☺	●	☺	☺
	기업과의 관계	☺	●	●	●
	지역기여	☺	●	☺	●
비즈니스 가치	제품및시장	☺	●	●	☺
	기업가치	☺	●	●	☺
	소비자와의 관계	☺	●	●	●
	경영리스크	○	●	☺	○
	공급망 효율	☺	☺	☺	●
	비용 효율	☺	☺	☺	☺
	지역클러스터형성	☺	●	●	●

- [표 5-5]는 [표 5-3], [표 5-4]의 결과를 종합하여 4 가지 유형의 평균값을 도출하고 1~5점을 원 채우기 도식으로 표시한 것으로, 각 유형에서 이질적인 특징을 보이는 영천사과, CJ프레시웨이, S-farm을 제외한 후 평균값을 구한 결과임.
- 창출되는 가치의 총합을 살펴보면 사회적 가치에서는 로컬푸드형이 가장 낮고 후방지원형이 가장 높았으며 공동법인 창업형과 전방통합형은 비슷한 수준인 것으로 나타났으며, 비즈니스적 가치에서는 여전히 로컬푸드

형이 가장 낮고 나머지 3가지 유형은 비슷한 수준임.

- 로컬푸드형의 경우 다른 유형과는 달리 관계의 형태가 제휴가 아니라 계약에 의한 일시적인 관계에 기초를 하기 때문에 농산물을 구매하는 기업의 입장에서는 공급자에게 많은 자원과 역량을 투입해야할 의무는 가지지 않음. 따라서 상대적으로 공동마케팅에 의한 성과인 사회적 가치와 비즈니스적 가치가 적게 창출되는 것으로 유추할 수 있음.
- 후방지원형의 경우는 농산물 구매 기업들이 주도적으로 공급자와의 관계를 지속시키고 육성시키기 위해 제휴를 통해 기업이 가진 자원과 역량을 지원하기 때문에 사회적으로나 비즈니스적으로나 많은 가치가 창출되는 것으로 볼 수 있음. 특히 지원중심의 관계로 인해 생산자 편익이 다른 유형이 비해 높으며, 기업이 보유하고 있는 유통망을 활용하는 경우가 많기 때문에 경영리스크의 감소효과도 큰 것으로 나타났음.
- 공동법인 창업형의 경우는 기업과 생산자가 공동의 목표를 위해 공동경영 형태의 새로운 조직을 설립하기 때문에 신규제품을 출시하거나 신규시장으로 진출하는 것이 용이하여 기업가치를 높일 수 있는 가능성이 높음. 기업의 적극적인 참여가 있을 경우 생산자 편익이 발생할 수 있으며, 지역에서 연계가 가능한 자원들의 활용의 명분이 있기 때문에 지역클러스터 형성도 어느정도 가능함. 그러나 초점이 공동법인의 성공적인 안착에 맞추어져있기 때문에 지역에 대한 기여는 상대적으로 낮을 수 있음.
- 전방통합형의 경우는 지역의 생산자들이 중심이되어 협동조합과 같은 조직을 만들어 소비자와의 접점을 만들어가기 때문에 지역에 대한 기여가 높고 지역클러스터 형성이 용이하며, 기업이 곧 생산자의 이익을 대변하기 때문에 기업과의 관계가 원활함. 그러나 생산자 중심의 조직이기 때문에 기업가치나 경영리스크에서는 추가적인 가치를 창출하는 것이 수월하지는 않음.

제3절 외식·산지 공동마케팅 유형별 7P 전략

□ 공동마케팅 유형별 마케팅 전략

- 외식프랜차이즈와 생산자의 상생을 위한 공동마케팅이 성공적으로 기업과 생산자의 성과로 연결되기 위해서는 구체적인 전략을 수립하여 전략에 맞는 실행방안을 마련하는 것이 필요함.

- 본 연구에서는 2장 4절에서 언급된 것과 같이 7P 마케팅믹스 전략 프레임을 활용하여 로컬푸드형, 후방지원형, 공동법인 창업형, 전방통합형의 4 가지 공동마케팅 유형별로 구체적인 성공전략을 제시함.
- 2장에서 기술된 공동마케팅의 전략 수립을 위한 외식기업의 마케팅 믹스를 간략히 요약하면 [표 5-6]과 같음

[표 5-6] 외식기업의 마케팅 믹스 요약

마케팅 믹스	내용
제품(Product)	<ul style="list-style-type: none"> • 제품전략적 측면에서 외적차별화, 품질수준 제고 • 메뉴와 서비스로 고객의 심리적, 사회적 필요와 욕구를 충족
가격(Price)	<ul style="list-style-type: none"> • 표준가격, 할인가격, 지불기간 연장, 고객인식 가치, 타사와의 차별화 등 • 가격차별화 요소-국내산 재료, 로컬푸드, 제철 식재료, 산지직송 등
장소(Place)	<ul style="list-style-type: none"> • 고객연령층, 기존 점포, 교통, 주변지역의 기능 • 로컬푸드형의 경우 장소마케팅 믹스를 활용 가능
촉진(Promotion)	<ul style="list-style-type: none"> • 인적판매, 판매촉진, 퍼블리시티, 구전 등 • 산지, 친환경인증, 생산자 얼굴 등도 촉진전략으로 볼 수 있음
물리적단서 (Physical Evidence)	<ul style="list-style-type: none"> • 건물, 실내장식, 음악, 시설, 주방설비, 조명, 테이블 등
참가자(Participant)	<ul style="list-style-type: none"> • 종사자의 의모, 태도 등과 서비스를 소비하는 고객들을 모두 포함 • 예시: 종업원이 국내산 식재료에 대한 사전지식 습득으로 메뉴를 설명하는 것
서비스과정 (Process of Service Assembly)	<ul style="list-style-type: none"> • 서비스의 절차 - 주문, 서빙, 식음, 계산 등 • 고객 관계 - 고객의 클레임 처리, 개입, 제도적 장치 등

- 각각의 마케팅 믹스 요인들은 기업의 규모와 유형, 제품과 서비스의 특징에 따라서 모든 믹스가 활용되기도 하지만 상황에 따라 일부 믹스들의 조합만으로도 전략을 수립할 수 있음.
- [표 5-7]는 공동마케팅 유형별 마케팅 믹스 전략을 7P 요인별로 정리한 것으로 유형에 따라 사용되는 7P 요인은 다르게 적용되고 있음.
- 로컬푸드형의 경우는 프랜차이즈기업에서는 제품의 차별화와 이를 통한 고객 유치를 주요 목적으로 하기 때문에 제품믹스와 촉진믹스를 활용한 마케팅전략 수립이 가능함.
- 후방지원형의 경우는 생산자에 대한 기업의 지원에 의해 제품차별화가 가능하며 촉진수단을 공유하여 마케팅을 펼칠 수 있음. 공급망 효율화를 통한 비용절감이 가능하므로 가격믹스 전략도 활용이 가능함.
- 공동법인 창업형과 전방통합형의 경우는 새로운 조직을 설립하기 때문에 장소믹스가 가능하며, 공동법인 창업형에서는 제휴하는 생산자와 농산물이 가지고 있는 가치를 활용하는 물리적 단서를 추가할 수 있으며, 새로운 가치에 대한 사내 공유를 위해 직원교육과 같은 참가자 믹스 전략

을 활용할 수 있음.

- 4 가지 유형별 7P를 활용한 마케팅 전략의 구체적인 수립방안은 이어지는 내용에서 다루고 있음

[표 5-7] 공동마케팅 유형별 7P 마케팅믹스 전략

7P	로컬푸드형	후방지원형	공동법인창업형	전방통합형
제품믹스 Product Mix	-고급 식품에 대한 수요에 맞춰 시장에서 손쉽게 구할 수 없는 식재료를 직거래로 조달하여 메뉴로 구성	-상품 겹포장 레이블링에 사회적 가치를 창출하는 사업의 일환이라는 점을 설명으로 표기 -브랜드 및 상품명을 정하는 과정에서도 산지 농가 생산자 등이 포함되거나 드러날 수 있도록 제시	-새로운 제품 출시가 용이하여 소비자 반응을 반영한 제품개발 -제품 포지셔닝에 따라서 상품계열 관리	-지역을 브랜드로 하는 메뉴와 제품이 중요 -얼굴 있는 생산자의 제품으로 포지셔닝 전략 수행 -수평적 연계가 가능하므로 지역 내의 다른 제품들과 연계하여 구성확보 -다른 서비스를 연결시켜 다양화 가능
가격믹스 Price Mix	N/A	-기본상품과 선택사양 서비스 등을 묶어서 하나의 가격을 제시하거나 묶음 가격과 개별가격을 동시에 제시하여 소비자의 선택권 부여 -시장침투전략으로 초기에 가격을 낮게 책정하여 시장의 점유속도를 높임	-초기 무지와 역관치원으로 프리미엄 제품을 출시하게 되므로 초기에는 고가전략 추구	-이동거리가 짧기 때문에 가격에 반영되는 정도가 낮을 수 있으나 소비자로 하여금 높은 품질을 인식하도록 현지 레스토랑보다는 차별적인 가격을 제시
장소믹스 Place Mix	N/A	N/A	-초기 고가 전략이 적용될만한 곳에 입지해 있는 프랜차이즈 가맹점 중심으로 제품 제공	-주로 지역에서 생산된 농산물이 지역에서 소비 되도록 하므로 장소중요한 요인으로 활용
촉진믹스 Promotion Mix	-식재료의 신선함, 안전성, 맛 등 우수성을 알리고 주문을 유도 -별도의 POP를 작성하여 생산자, 친환경 인증 표시	-TV, 라디오, 신문, 잡지 등을 통해서 소비자에게 사회적 가치를 창출하고 있는 제품 및 기업의 활동을 홍보 -자세한 내용 및 기술적 특징의 경우 메시지 가독성이 높은 신문이나 잡지 등해 홍보	-초기 소비자를 유인하기 위해서 일정기간 동안 가견할인 행사, 시음회 등을 진행하여 신제품에 대한 접촉 기회 확대	-직접마케팅이 가능하므로 조직이 고객들의 반응이나 구미를 유도하기 위해 직접적으로 의사소통 -고객과의 소통을 통해 얻은 요구를 바로 생산자에게 전달하고 농산물 또는 제품에 반영
물리적 단서 Physical Evidence	N/A	N/A	-청정한 이미지와 생산된 지역과 생산 과정에 대해 매장 내에 전시하고 표기 -사회적 가치를 창출하고 있다는 메시지로 차별화	N/A
참가자 Participant Mix	N/A	N/A	-사회적 가치를 창출하는 기업정신을 서비스를 제공하는 직원들과 공유 -메뉴를 추천하고 제품을 판매할 때 고객들에게 설명할 수 있도록 교육	N/A
서비스 과정 Service Process of Assembly	N/A	N/A	N/A	N/A

□ 로컬푸드형 마케팅 전략

- 외식 프랜차이즈가 산지 농축산인과 지역 특산물을 직거래하고 메뉴를 사전에 협의하여 구성함으로써 상생하는 모델임.

- 별도로 품질관리를 할 필요가 없으며 지역성을 갖는 농산물을 구색을 갖추어 메뉴를 구성한다는 것이 소비자에게 가치를 제공하고 있음. 영천미나사과(SPC), 세븐스프링스, 로가닉, 이야기있는외식공간, 월향의 식재료 구매에서 찾아볼 수 있음.
- 제품믹스: ‘웰빙’이라는 트렌드가 부각되기 시작하면서 건강한 먹거리에 대한 소비자 욕구가 높아지고 있으며 맛뿐만 아니라 안전성과 영양가가 뛰어난 ‘고급’ 식품에 대한 수요가 증가 하여 시장에서 손쉽게 구할 수 없는 식재료를 직거래로 조달하여 메뉴로 구성함.
- 축진믹스: 로컬푸드는 계절적, 일시적으로 공급되는 경우가 많으므로 일대일커뮤니케이션이 가능하도록 고객들에게 직접 메시지를 전달하는 것이 효과적임. 고객에게 식재료의 신선함, 안전성, 맛 등 우수성을 알리고 주문을 유도하는데 적절함. 특히 직접 응대하는 직원은 고객과의 상호작용을 통해서 추가적인 질문이나 불만을 융통성 있게 대응할 수 있음. 별도의 POP를 작성하여 생산지, 친환경 인증을 표시함.

□ 공동법인 창업형 마케팅 전략

- 외식 프랜차이즈와 산지와 계약관계 또는 공동투자 등으로 강하게 연계되어 있으며 공급자의 생산을 위한 조달, 품질관리, 연구개발, 인력관리, 별도 법인설립 등 가장 포괄적으로 많은 자원을 공유하게 됨.
- 외식 프랜차이즈와 산지가 많은 자원을 공유하고 수직통합된 효과를 얻고 있으므로 새로운 제품 및 서비스 개발이 용이함.
- 에스테어리 푸드, 에스팜, 월향막걸리 등이 활용되고 있고 개발 가능한 마케팅 프로그램을 제시함.
- 제품믹스: 전후방이 비교적 강하게 통합되어 있으므로 새로운 제품 출시가 용이하고 소비자 반응을 반영한 제품개발, 제품 포지셔닝에 따라서 상품계열 관리를 할 수 있는 장점이 있음. 예를 들어 에스테어리 푸드는 우유, 치즈, 발효유 등 상품계열 내의 아이템을 늘리고 각 아이템의 버전을 늘려 상품관리를 할 수 있음.



<그림 5-2> 제품믹스 관리

- 가격믹스: 초기 투자와 역량지원으로 프리미엄 제품을 출시하게 되므로 초기에는 고가전략을 취하게 됨. 소비자가 가격이 높으면 제품의 품질도 좋을 것이라고 인식하거나 고가격 전략에도 불구하고 R&D를 통해 혁신적인 제품을 내놓은 경우 고가격에도 상당수의 소비자가 제품을 구매하고자 함. 경쟁사의 진입속도가 느리기 때문에 초기에는 고가격 전략이 가능함.
 - 장소믹스: 초기 고가 전략이 적용될만한 곳에 입지해 있는 프랜차이즈 가맹점에 제품을 제공하는 것이 적절함. 아울러 산지의 경우 연구개발, 생산, 유통가공 등이 협력하여 혁신하는 클러스터로 발전하게 되므로 그 자체로 장소 마케팅 거점으로 활용할 수 있음.
 - 촉진믹스: 초기 소비자를 유인하기 위해서 일정기간 동안 가격할인 행사, 시음회 등을 진행하여 신제품에 대한 접촉 기회를 주는 것이 가능함. 샘플, 쿠폰, 리베이트 등을 통해 제품 및 서비스를 촉진할 수 있음.
 - 물리적 단서: 청정한 이미지와 생산된 지역과 생산 과정에 대해 매장에 전시하고 표기하는 것이 필요함. 분위기는 서비스의 무형성을 극복하고 좋은 이미지를 형성할 수 있음. 사회적 가치를 창출하고 있다는 차별화가 필요함.
 - 참가자: 사회적 가치를 창출하는 사례를 서비스를 제공하는 직원들이 잘 알고 있어야 하며 메뉴를 추천하고 제품을 판매할 때 고객들에게 설명할 수 있도록 교육이 필요함.
- **후방지원형 마케팅 전략**
- 외식 프랜차이즈가 공급자 또는 농가와 1년 단위의 계약을 맺고 납품받는 경우를 말함. 상세한 품질기준을 제시하고 재배과정에서 관리와 협력

- 이 이루어지고 있음. 기업은 신선한 식재료를 산지로부터 조달받고 있음.
- 계약거래로 인해 품질관리를 지원하고 안정적으로 식재료, 농산물, 제품을 조달할 수 있음. CJ프레시웨이, GS리테일, 파리바게트 우리밀수매, CJ즐거운동행 등이 해당함.
- 제품믹스: 상품 겉포장에 인쇄된 모든 정보가 레이블링인데 식별기능, 설명기능, 상품촉진 기능 등이 있음. 따라서 사회적 가치를 창출하는 사업의 일환으로 제작되었다는 점을 설명으로 표기하도록 함. 아울러 브랜드 및 상품명을 정하는 과정에서도 산지, 농가, 생산자 등이 포함되거나 드러날 수 있도록 제시함.
- 가격믹스: 기본상품과 선택사양, 서비스 등을 묶어서 하나의 가격을 제시하는 것, 묶음가격과 개별가격을 동시에 제시하여 소비자의 선택을 주는 것도 바람직함. 아울러 시장침투전략으로 초기에 가격을 낮게 책정하여 시장의 침투속도를 높임. 시장점유율 확대를 위한 단기적 이익을 추구해야 하므로 장기적인 안목이 요구됨.
- 촉진믹스: 대기업에 적합한 방식으로 광고를 통해서 소비자의 반응과정의 모든 단계에서 판매촉진을 이룰 수 있음. TV, 라디오, 신문, 잡지 등을 통해서 소비자들에게 사회적 가치를 창출하고 있는 제품 및 기업의 활동을 홍보할 수 있음. 자세한 내용의 경우 신문이나 잡지는 메시지의 가독성이 높기 때문에 기술적 특징을 설명하는데 적절한 매체임. PR을 통해서 기업의 사회적 가치를 창출하는 활동을 알릴 수 있음. 정보원천에 대한 신뢰가 비교적 높기 때문에 소비자들이 제품 및 서비스에 대해서 신뢰를 형성할 수 있음.

□ 전방통합형 마케팅 전략

- 산지 농업인이 협동조합, 법인 등을 설립하여 전방의 홍보 및 마케팅, 판매 등의 가치사슬을 통합하는 유형임. 제스프리, 모꾸모꾸팜 등의 해외사례가 대표적이며, 국내 사례로는 해남군의 행복한 농부의 정직한 가게가 있음.
- 제품믹스: 지역을 브랜드로 하는 메뉴와 제품이 중요함. 얼굴 있는 생산자의 제품으로 포지셔닝 하는 것이 필요함. 수평적 연계가 가능하므로 지역 내의 다른 제품들을 구색으로 갖추고 다른 서비스를 연결시켜 다양화시키는 것이 가능함.
- 가격믹스: 이동거리가 짧기 때문에 가격에 반영되는 정도가 낮을 수 있으

나 현지 레스토랑보다는 차별적인 가격을 제시하여 소비자로 하여금 높은 품질을 인식하도록 함.

- 장소믹스: 장소가 중요한 유형임. 주로 지역에서 생산된 농산물이 지역에서 소비되도록 하므로 지역 농업이 중요함.
- 촉진믹스: 고객접촉이 상시적이라는 측면에서 촉진효과가 높아짐. 직접마케팅이 가능하므로 조직이 고객들의 반응이나 구매를 유도하기 위해 직접적으로 의사소통 하는 것을 의미함. 고객과의 소통을 통해 얻은 요구를 바로 생산자에게 전달하고 농산물 또는 제품에 반영토록 할 수 있음.

제6장 결론 및 시사점

제1절 공동마케팅 유형별 수출활성화 방안 제언

- 5장에서는 본 연구에서 조사된 사례들을 4 가지 공동마케팅 유형으로 구분하고 각 유형별로 창출되는 사회적 가치, 비즈니스적 가치를 살펴보고, 7P 마케팅믹스 프레임을 이용하여 각 유형들이 성공적인 공동마케팅을 수행하기 위한 전략을 제안하였음.
- 외식 프랜차이즈 기업들이 생산자와의 상생활동을 통해 국내에서 신규고객과 시장 창출을 달성하거나 경쟁력 제고를 성공적으로 이룩한 이후 단계에서 취할 수 있는 전략 중 하나는 수출전략임.
- 제시된 4 가지 유형들은 기업과 생산자 간의 관계 강도, 전략 방향 등에 차이가 있기 때문에 각각의 유형별로 수출활성화 방안을 다르게 수립할 필요가 있음.
- 본 연구에서는 2장 2절에서 조사된 외식 프랜차이즈 기업의 해외진출 성공과 실패 요인을 참고하여 각 유형이 가지고 있는 고유의 특징을 고려하여 해외시장 진출시의 장단점을 도출하고, 이를 바탕으로 유형별 수출활성화 방안을 제시하고자 함.
- [표 6-1]은 [표 2-5]의 내용을 재인용 한 것으로 외식 프랜차이즈 기업이 성공적으로 해외진출에 성공하기 위해서는 현지화와 기존 실패사례에 대한 철저한 분석이 필요하고, 현지 한국인에 대한 타게팅을 자제하고 현지의 제도, 법, 문화를 미리 경험하는 것이 중요하다는 시사점을 제시하고 있음.

[표 6-1] 외식 프랜차이즈 기업의 해외 진출 성공과 실패 요인

성공 요인	실패 요인
<ul style="list-style-type: none"> • 철저한 현지에 대한 조사와 연구를 통한 진출 • 차별화를 통한 맛의 현지화 • 기존 실패의 경험을 통한 학습과 철저한 준비와 경영 마인드 	<ul style="list-style-type: none"> • 현지 한국인들의 타깃과 한국식을 고집하면 한인 위주의 식당이 되는 등 현지화의 부족 • 한국과 다른 제도 및 법, 문화에 대한 경험의 부족

- [표 6-2]은 공동마케팅 유형별 해외진출 시의 장단점과 수출시장 접근시의 장단점을 도출한 것으로 외식 프랜차이즈 기업이 수출시장에 원활히 접근하기 위해서는 해외진출이 선행되어야 하는 경우도 있기 때문에 해외진출에 대한 내용과 수출에 대한 내용을 동시에 고려함.

[표 6-2] 공동마케팅 유형별 해외진출 및 수출시장 접근 시의 장단점

유형	해외진출	수출시장 접근
공동 사할	<p><장점></p> <ul style="list-style-type: none"> • 해외에서 사용하지 않는 한국의 새로운 식재료 사용으로 제품/서비스 차별화 가능 <p><단점></p> <ul style="list-style-type: none"> • 국내에서 생산되는 농산물의 해외유통시 유통경로가 길어지고 통관절차를 거쳐야 하는 문제 발생 • 프랜차이즈 기업에서 기존에 진출해있는 외식업 기반이 없을 경우는 신규 진입 비용 발생 	<p><장점></p> <ul style="list-style-type: none"> • N/A <p><단점></p> <ul style="list-style-type: none"> • 국내에서 생산되는 농산물의 해외유통시 유통경로가 길어지고 통관절차를 거쳐야 하는 문제 발생
로컬 푸드형	<p><장점></p> <ul style="list-style-type: none"> • N/A <p><단점></p> <ul style="list-style-type: none"> • 프랜차이즈 기업 중심의 해외진출이기 때문에 품질관리가 어려운 국내산 농산물보다 현지 농산물 사용 가능성 높음 	<p><장점></p> <ul style="list-style-type: none"> • 생산자의 경우 수출 실패에 따른 리스크가 상대적으로 적음 • 필요시 기업-공급자 간 관계 조정이 유동적임 <p><단점></p> <ul style="list-style-type: none"> • 프랜차이즈 기업이 해외진출에 성공할 경우에만 수출시장의 접근이 가능해짐 • 계약에 의한 관계이기 때문에 지속가능한 수출은 불투명
후방 지원형	<p><장점></p> <ul style="list-style-type: none"> • 프랜차이즈 기업이 해외진출에서 겪는 어려움과 노하우를 생산자들도 배울 수 있음 <p><단점></p> <ul style="list-style-type: none"> • 생산자는 해외진출과 관련하여 프랜차이즈 기업이 제공하는 정보에 의존성이 높음 • 프랜차이즈 기업 중심의 해외진출이기 때문에 기업의 필요에 의해 관계가 깨질 수 있음 	<p><장점></p> <ul style="list-style-type: none"> • 프랜차이즈 기업의 자원과 역량의 지원으로 원재료를 수출에 적합한 스펙으로 신속하게 개선하는 것이 가능 • 프랜차이즈 기업이 식재료 유통 노하우 보유 시 외식업체 해외진출 없이도 식자재 수출만 가능함 <p><단점></p> <ul style="list-style-type: none"> • 생산자가 프랜차이즈 기업의 자원과 역량 지원에 의존하게 될 경우, 제품 경쟁력을 높이는 것에 한계가 있을 수 있음
공동 법인형 창업형	<p><장점></p> <ul style="list-style-type: none"> • 공동출자로 인한 투자 리스크 감소 • 새로운 조직을 창업하므로 신규사업 진입에 용이 <p><단점></p> <ul style="list-style-type: none"> • 복수의 운영주체로 인해 해외시장 적응에 비효율성 존재 가능 • 신규 브랜드 개발 시 시장에서 인지도 향상에 시간 소요 	<p><장점></p> <ul style="list-style-type: none"> • 프랜차이즈 기업이 식재료 유통 노하우 보유 시 외식업체 해외진출 없이도 식자재 수출만 가능함 • 공동지분에 의해 수출에서 발생하는 이익을 생산자도 공유 가능 <p><단점></p> <ul style="list-style-type: none"> • 의사결정 과정에서의 융통성 및 신속성이 낮을 수 있음
전방 통합형	<p><장점></p> <ul style="list-style-type: none"> • 생산자 중심의 의사결정 가능 <p><단점></p> <ul style="list-style-type: none"> • 생산자 중심의 조직이기 때문에 해외시장에 대한 정보력 부족 및 유통망 확보 어려움 • 해외진출로 발생하는 리스크를 100% 떠안음 	<p><장점></p> <ul style="list-style-type: none"> • 수출에서 발생하는 이익이 생산자에게 100% 전달됨 <p><단점></p> <ul style="list-style-type: none"> • 해외시장 정보력 부족과 유통망 미확보로 인해 정착이 어려움 • 현지의 유통망 확보가 어려울 경우 외식업 진출이 선행되어야 함

- [표 6-2]의 해외진출 및 수출시장 접근 시의 장단점을 고려한 각 유형별 수출활성화를 위해 공통적으로 고려되어야 할 사항으로는 첫째, 장거리의 해외유통에서 발생할 수 있는 신선도 저감의 문제를 해결할 수 있어야 함. 따라서 신선농산물의 형태로는 수출이 어려울 수 있으므로 가공품 형태의 수출을 고려해야 함. 둘째, 신선도 유지를 위해서는 통관절차를 간소화할 수 있도록 조치가 필요함. 셋째, 프랜차이즈 기업이 해외로 진출해있는 상황이 아니라면 신규진입에 따르는 투자가 필요하므로 자금 확보 문제와 철저한 사전조사를 바탕으로 성공적인 정착을 하는 것이 중요함.
- 각 유형별로 살펴보면 로컬푸드형의 경우는 프랜차이즈 기업 중심의 해외진출이며 생산자와의 관계강도가 낮기 때문에 원가경쟁 확보를 위해 현지 농산물 사용 비중을 높이는 경우에 대한 대비가 필요함. 이를 위해 생산자는 해외 진출 프랜차이즈 기업의 초기 정착기에는 시행착오에 의해 발생할 수 있는 비용들을 부담하거나 유통비용을 낮출 수 있는 방안을 끊임없이 고민할 필요가 있음.
- 후방지원형의 경우는 해외에 진출한 프랜차이즈 기업은 현지의 정보를 수집하여 현지에서 경쟁력을 가질 수 있는 스펙이 무엇인지에 대해 생산자에게 신속하게 전달해야 하며, 현지에서 요구하는 스펙을 신속하게 맞출 수 있도록 생산자에게 교육 및 컨설팅을 제공하여야 함. 생산자는 프랜차이즈 기업에 지나치게 의존하기 보다는 수출시장에서의 더 많은 기회를 창출할 수 있도록 끊임없이 경쟁력 강화를 위한 활동을 수행할 필요가 있음 .
- 공동법인 창업형의 경우, 새로운 법인을 창업하여 해외진출을 시도할 수 있기 때문에 사전에 철저한 시장분석과 고객 타게팅의 과정을 거친 후 해외 시장에 진입해야 함. 복수의 운영주체로 인해 의사결정 과정의 신속성이 떨어질 수 있는 문제가 발생할 수 있으므로 빠른 의사결정이 필요한 업무들에 대해서는 실무자에게 권한을 위임하는 방법을 고려해야 하며, 수출사업에서 발생되는 이익은 공정하게 분배하여 지분참여 주체들이 공감할 수 있도록 해야 함.
- 전방통합형의 경우는 생산자조직에 의한 해외진출이기 때문에 해외시장의 정보력 부족과 유통망 확보에 어려움이 따를 수 있으므로 이와 같은 마케팅 활동에서는 해외 유통업체나 해외에 진출한 국내 프랜차이즈기업과의 제휴를 통해서 해외 진출을 시도하는 것이 필요함.

제2절 공동마케팅 유형별 비즈니스 모델 제언

- 생산자와 프랜차이즈 기업 간의 상생활동을 통한 공동마케팅이 성공적으로 자리잡기 위해서는 구체적인 실행방안을 도출할 수 있는 비즈니스 모델 관점의 접근이 필요함.
- 본 절에서는 5장에서 조사된 7P 마케팅믹스 전략을 활용한 적용사례를 예시로 들고, 상생활동으로 창출되는 사회적가치와 비즈니스적 가치를 참고하여 ERRC 프레임의 관점에서 실행전략의 방향을 결정한 후 공동마케팅 유형별 비즈니스모델을 제시하고자 함.

[표 6-3] 로컬푸드형 기업의 비즈니스 모델요인 도출

구분	로컬푸드형
7P 전략믹스 적용사례	<ul style="list-style-type: none"> • 고급 식육에 대한 수요에 맞춰 시장에서 손쉽게 구할 수 없는 식재료를 직거래로 조달하여 메뉴로 구성하며 식재료의 신선함, 안전성, 맛 등 우수성을 알리기 위해 별도의 POP을 작성하여 생산지, 친환경 인증을 표시해줌
공동마케팅의 창출가치	<ul style="list-style-type: none"> • 다른 유형과는 달리 관계의 형태가 제휴가 아니라 계약에 의한 일시적인 관계에 기초를 하기 때문에 농산물을 구매하는 기업의 입장에서는 공급자에게 많은 자원과 역량을 투입해야 할 의무는 가지지 않음. • 따라서 상대적으로 공동마케팅에 의한 성과인 사회적 가치와 비즈니스적 가치가 적게 창출
ERRC 전략	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminate: N/A • Reduce: N/A • Raise: 프랜차이즈 기업의 자원과 역량 투입량 증대 • Create: 공인된 로컬푸드 인증절차 마련
비즈니스 모델요인	<ul style="list-style-type: none"> • 핵심공급자 : 지역특산물 생산자 • 핵심활동 : 지역의 농산물을 신선하게 공급함 • 가치제안 : 로컬푸드 인증을 통한 사회적 가치 창출, 새로운 메뉴 제시로 고객유치, 매출증대 등의 비즈니스적 가치 창출 • 고객관계 : 홈페이지, 프랜차이즈 식당 방문 고객의 반응, 입소문, 댓글 등. 생산자는 고객과의 직접 관계를 가지는는 어려움 • 채널 : 택배 또는 직배송을 통한 산지직거래 • 고객세분집단 : 신선한 지역 특산물 요리를 찾는 프랜차이즈 식당 방문 고객

- 로컬푸드형 기업의 비즈니스모델에서의 대상고객은 신선한 지역 특산물 요리를 찾는 프랜차이즈 식당 방문 고객이 주요 타겟이 되며 고객에게 전달되는 가치는 로컬푸드가 가지고 있는 사회적 가치와 신선한 재료로 만들어진 새로운 메뉴를 제공하여 소비자와의 긍정적인 관계를 형성하여 얻는 비즈니스적 가치를 들 수 있음.
- 외식업의 특성상 단일품목의 대량소비가 발생하지는 않기 때문에 택배 또는 직배송을 통한 산지직거래 채널을 활용하게 되며 지역특산물 생산

자로부터 지역 농산물을 신선하게 공급하는 활동에 초점을 맞추어야 함.

- 프랜차이즈 식당 방문 고객의 반응, 입소문, 댓글 등으로 고객과의 관계를 가질 수 있으나 생산자는 고객과 직접 관계를 가지기는 어려움.
- 비즈니스 모델의 활성화를 위해서는 프랜차이즈 기업은 일시적인 관계보다는 생산자와의 지속적인 관계유지를 위해 자원과 역량의 지원이 어느 정도 제공될 필요가 있으며, 로컬푸드 인증의 공신력을 높일 경우에 비즈니스 가치를 더욱 높일 수 있음.

[표 6-4] 후방지원형 기업의 비즈니스 모델요인 도출

구분	후방지원형
7P 전략믹스 적용사례	<ul style="list-style-type: none"> • 상품 곱포장 레이블링에 사회적 가치를 창출하는 사업의 일환이라는 점을 설명으로 표기하고 브랜드 및 상품명을 정하는 과정에서 산지, 농가, 생산자 등이 포함되거나 드러날 수 있도록 제시 • 시장침투전략으로 초기에 가격을 낮게 책정하여 시장의 침투속도를 높이고, TV, 라디오, 신문, 잡지 등을 통해서 소비자들에게 사회적 가치를 창출하고 있는 제품 및 기업의 활동을 홍보
공동 마케팅의 창출가치	<ul style="list-style-type: none"> • 농산물 구매 기업들이 주도적으로 공급자와의 관계를 지속시키고 육성시키기 위해 제휴를 통해 기업이 가진 자원과 역량을 지원하기 때문에 사회적으로나 비즈니스적으로나 많은 가치가 창출되는 것으로 볼 수 있음. 특히 지원중심의 관계로 인해 생산자 편익이 다른 유형에 비해 높으며, 기업이 보유하고 있는 유통망을 활용하는 경우가 많기 때문에 경영리스크의 감소효과도 큼
ERRC 전략	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminate: N/A • Reduce: 초기 침투를 위한 가격 인하 • Raise: 홍보에 의한 소비자 노출 증대, 기업의 자원 및 역량 지원 제고 • Create: 사회적 가치 창출에 관한 신규 브랜드 및 상품 포장
비즈니스 모델요인	<ul style="list-style-type: none"> • 핵심공급자 : 지역농산물 생산자 및 생산조직 • 핵심활동 : 기업이 원하는 스펙의 농산물 생산 및 유통 효율화를 통한 비용 절감 • 가치제안 : 지역사회 기반의 생산자에 대한 기업의 자원과 역량의 제공으로 사회적 가치 창출, 유통 효율화 달성 시 비즈니스 가치 창출 • 고객관계 : 홈페이지, 방문 소비자의 반응, 입소문, 댓글 등. 생산자는 고객과의 직접 관계를 가지기는 어려움 • 채널 : 소량의 경우 택배 및 직배송을 통한 직거래, 규모가 큰 경우는 지역 거점 유통센터간 물류시스템 활용 • 고객세분집단 : 소매점 구매고객, B2B 거래 기업, 프랜차이즈 식당 방문 고객

- 후방지원형 기업의 비즈니스모델에서의 대상고객은 소매점 구매고객, B2B 거래기업, 프랜차이즈 식당 방문 고객 등으로 다양화될 수 있으며, 지역사회 기반의 생산자들에 대한 기업의 지원활동으로 사회적 가치를 창출하는 것을 소비자에게 홍보하여 비즈니스 가치를 발생시키거나 지속적인 거래를 통한 유통효율화로 비용절감을 하여 소비자에게 편익을 제

공할 수도 있음.

- 대상고객에 따라 유통채널은 직거래와 거점 유통센터간 물류시스템 활용 등으로 다양화할 수 있으며, 지역농산물 생산지 또는 생산조직과의 관계 기반의 제휴를 통해 기업이 원하는 스펙의 농산물을 생산할 수 있도록 해야 함.
- 홈페이지, 방문 소비자의 반응, 입소문, 댓글 등으로 고객과의 관계를 가질 수 있으나 생산자는 고객과 직접 관계를 가지기는 어려움.
- 비즈니스 모델의 활성화를 위해서 새로운 제품을 출시할 경우에는 초기 침투를 위한 가격인하가 가능하며, 적극적인 홍보로 기업이 추구하는 사회적 가치를 소비자에게 전달할 수 있어야 함.

[표 6-5] 공동법인 창업형 기업의 비즈니스 모델요인 도출

구분	공동법인 창업형
7P 전략믹스 적용사례	<ul style="list-style-type: none"> • 지역을 브랜드로 하는 메뉴와 제품이 중요하므로 얼굴 있는 생산자의 제품으로 포지셔닝 전략 수행 • 수평적 연계가 가능하므로 지역 내의 다른 제품들과 연계하여 구매확보하거나 다른 서비스를 연결시켜 제품 및 서비스를 다양화 함 • 소비자가 높은 품질을 인식하도록 현지 레스토랑보다는 차별적인 가격을 제시하고 주로 지역에서 생산된 농산물이 지역에서 소비되도록 해야하므로 장소를 중요한 요인으로 활용 • 직접마케팅이 가능하므로 조직이 고객들의 반응이나 구매를 유도하기 위해 직접적으로 의사소통하고 고객과의 소통을 통해 얻은 요구를 바로 생산자에게 전달하고 농산물 또는 제품에 반영
공동 마케팅의 창출가치	<ul style="list-style-type: none"> • 기업과 생산자가 공동의 목표를 위해 공동경영 형태의 새로운 조직을 설립하기 때문에 신규제품을 출시하거나 신규 시장으로 진출하는 것이 용이하여 기업가치를 높일 수 있는 가능성이 높음. • 기업의 적극적인 참여가 있을 경우 생산자 편익이 발생할 수 있으며, 지역에서 연계가 가능한 자원들의 활용의 명분이 있기 때문에, 지역클러스터 형성도 어느정도 가능함. • 그러나 초점이 공동법인의 성공적인 안착에 맞추어져있기 때문에 지역에 대한 기여는 상대적으로 낮을 수 있음
ERRC 전략	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminate: N/A • Reduce: 시장정보를 생산자에게 전달하는 과정의 시간 축소 • Raise: 신제품 및 신규 서비스로의 확대를 통한 매출액 및 시장 점유율 제고, 지역에 대한 기여도 제고 • Create: 상생활동과 관련하여 소비자가 쉽게 인지할 수 있는 브랜드명
비즈니스 모델요인	<ul style="list-style-type: none"> • 핵심공급자 : 지역농산물 생산자 및 생산조직, 지역 가공식품 기업 • 핵심활동 : 새로운 제품 및 서비스 개발과 확대 • 가치제안 : 신제품 판매를 통한 소비자 편의 등의 비즈니스 가치 창출, 새로운 시장 및 유통망 확대를 통한 생산자 이익 확대로 사회적 가치 창출 • 고객관계 : 홈페이지, 방문 소비자의 반응, 입소문, 댓글 등. 생산자는 고객과의 직접 관계 형성이 가능함 • 채널 : 소량의 경우 택배 및 직배송을 통한 직거래, 규모가 큰 경우는 지역 거점 유통센터간 물류시스템 활용 • 고객세분집단 : 소매점 구매고객, B2B 거래 기업, 프랜차이즈 식당 방문 고객

- 공동법인 창업형 기업의 비즈니스모델에서의 대상고객은 소매점 구매고객, B2B 거래 기업, 프랜차이즈 식당 방문 고객 등으로 다양화될 수 있으며, 신제품 판매를 통한 소비자 편익 등의 비즈니스 가치와 새로운 시장 및 유통망 확대를 통한 생산자 중심의 사회적 가치를 창출할 수 있음.
- 대상고객에 따라 유통채널은 직거래와 거점 유통센터 간 물류시스템 활용 등으로 다양화할 수 있으며, 지역농산물 생산지 또는 생산조직과의 자본기반의 제휴를 통해 새로운 제품 및 서비스를 개발하고 확대해야 함.
- 홈페이지, 방문 소비자의 반응, 입소문, 댓글 등으로 고객과의 관계를 형성할 수 있으며, 생산자는 고객과의 직접 관계 형성이 가능함.
- 비즈니스 모델의 활성화를 위해서는 시장정보를 생산자에게 신속하게 전달하여 제품 및 서비스에 반영될 수 있도록 해야하며, 신제품 및 신규 서비스로의 확대를 통해 매출액 및 시장점유율을 점차 높이는 방향으로 나아가야 함. 이를 위해서 상생활동과 관련하여 소비자가 쉽게 인지할 수 있는 브랜드명 또는 포장컨셉을 개발할 필요가 있음.

[표 6-6] 전방통합형 기업의 비즈니스 모델요인 도출

구분	전방통합형
7P 전략믹스 적용사례	<ul style="list-style-type: none"> • 새로운 제품 출시가 용이하여 소비자 반응을 반영한 제품개발하고 초기 투자와 역량지원이 수반될 경우 프리미엄 제품을 출시하게 되므로 초기에는 고가전략 추구하여 초기 고가 전략이 적용될만한 곳에 입지해 있는 프랜차이즈 가맹점 중심으로 제품 제공 • 초기 소비자를 유인하기 위해서 일정기간 동안 가격할인 행사, 시음회 등을 진행하여 신제품에 대한 접촉 기회 확대 • 청정한 이미지와 생산된 지역과 생산 과정에 대해 매장 내에 전시하고 표기하고, 사회적 가치를 창출하고 있다는 메시지로 차별화 • 사회적 가치를 창출하는 기업정신을 서비스를 제공하는 직원들과 공유하고 메뉴를 추천하고 제품을 판매할 때 고객들에게 설명할 수 있는 교육 실시
공동 마케팅의 창출가치	<ul style="list-style-type: none"> • 지역의 생산자들이 중심이 되어 협동조합과 같은 조직을 만들어 소비자와의 접점을 만들어가기 때문에 지역에 대한 기여가 높고 지역클러스터 형성이 용이함 • 기업이 곧 생산자의 이익을 대변하기 때문에 기업과의 관계가 원활함 • 그러나 생산자 중심의 조직이기 때문에 기업가치나 경영리스크에서는 추가적인 가치를 창출하는 것이 수월하지는 않음
ERRC 전략	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminate: 생산자 중심의 조직이 가지는 각종 리스크 • Reduce: 초기에 신제품 접촉기회를 넓히기 위한 가격인하 • Raise: 생산자와 지역에 대한 청정한 이미지의 부각 • Create: 신제품 판매를 위한 시음회 등의 각종 행사
비즈니스 모델요인	<ul style="list-style-type: none"> • 핵심공급자: 지역농산물 생산자 및 생산조직, 지역 가공식품 기업 • 핵심활동: 새로운 제품 및 서비스 개발과 확대 • 가치제안: 신제품 판매를 통한 소비자 편익 등의 비즈니스 가치 창출, 새로운 시장 및 유통망 확대를 통한 생산자 이익 확대로 사회적 가치 창출 • 고객관계: 홈페이지, 방문 소비자의 반응, 입소문, 댓글 등. 생산자는 고객과의 직접적인 관계 형성이 필수적임 • 채널: 지역기반의 식당 또는 판매점을 가지기 때문에 직배송 중심 • 고객세분화: 판매점 방문 고객, 프랜차이즈 식당 방문 고객

- 전방통합형 기업의 비즈니스모델에서의 대상고객은 판매점 방문 고객, 프랜차이즈 식당 방문 고객 등으로 다양화될 수 있으며, 신제품 판매를 통한 소비자 편익 등의 비즈니스 가치와 새로운 시장 및 유통망 확대를 통한 생산자 중심의 사회적 가치를 창출할 수 있음.
- 유통채널은 지역기반의 식당 또는 판매점을 가지기 때문에 직배송 중심이며, 새로운 제품 및 서비스의 개발과 확대에 중점을 둔 경영활동을 추구해야 함.
- 홈페이지, 방문 소비자의 반응, 입소문, 댓글 등으로 고객과의 관계를 형성할 수 있으며, 생산자는 고객과의 직접적인 관계 형성이 필수적임.
- 비즈니스 모델의 활성화를 위해서는 생산자 중심의 조직이 가지는 시장 정보에 대한 접근성 부재, 유통망 확보의 문제 등의 각종 리스크를 제거

해야 하며, 신제품 출시 시 초기 접촉을 넓히기 위한 가격인하가 필요할 수도 있음. 생산자 중심의 조직인만큼 생산자와 지역에 대한 청정한 이미지를 부각시키는 마케팅 전략을 수행할 수 있으며, 신제품 판촉을 위한 시음회 등의 각종 행사를 통해 소비자에게 신규 제품 및 서비스를 효과적으로 알려야 함.

제3절 공동마케팅 유형별 정책적 시사점

- CSV 프레임워크를 기반으로 하는 프랜차이즈 기업과 생산자의 상생활동을 통한 공동마케팅 방안은 아직까지는 사회적으로 널리 알려지고 사용되고 있지는 않기 때문에 상생 모델의 활성화를 위해서는 정책적인 지원이 어느 정도 필요함.
- 본 연구에서 제시하고 있는 CSV 측정지표를 이용한 상생모델의 유형별 사회적/비즈니스적 가치의 측정방법은 프랜차이즈 기업의 CSV활동을 정량적으로 평가할 수 있도록 하고 있으므로 CSV 관점의 상생활동을 펼치고 있는 프랜차이즈 기업들에 대한 평가지표로 활용이 가능하며, 가치창출이 활발하게 일어나지 않는 영역에 대해서는 정책적인 지원 또는 가이드라인 제시를 통해 상생활동에 의한 성과를 극대화할 수 있음.
- 또한 연구에서 제시하고 있는 로컬푸드형, 후방지원형, 공동법인 창업형, 전방통합형의 4 가지 유형분류는 생산자와 상생활동 추진하는 프랜차이즈에 대한 정책지원 시 유형별 고유 특징에 맞는 효과적인 지원을 가능하게 할 수 있음.
- 각 유형별로 살펴보면 로컬푸드형 기업의 경우, 로컬푸드를 이용한 제품 및 메뉴에 의해 발생하는 가치가 크기 때문에 이들 기업을 위해서는 정책적으로 로컬푸드 인증을 추진할 수 있음.
- 후방통합형 기업의 경우 생산자에 대한 자원과 역량의 지원이 활발한 유형이기 때문에 이들 자원과 역량을 지역 내의 경쟁력 제고가 필요한 생산자들에게도 지원할 수 있도록 하는 정책을 수립할 수 있음.
- 공동법인 창업형 기업의 경우에는 규모가 작은 생산자와 규모가 큰 프랜차이즈 기업 간의 제휴가 일어날 가능성이 높으므로 규모의 차이에 의해서 발생할 수 있는 불이익이 발생하지 않도록, 공동법인 창업에 대한 제도적 지원이 가능함.

- 전방통합형 기업의 경우에는 생산자가 중심이 되는 조직이기 때문에 시장에 대한 접근에서 미흡한 부분을 정책적으로 지원할 수 있음. 예를들어 소비자 동향 조사자료나 입지선정시 컨설팅 지원 등으로 신제품 및 서비스의 개발과 정착에 도움을 줄 수 있음.
- 수출활성화와 관련해서는 1절에서 언급된 바와 같이 국내 농산물의 해외 시장 진출시 발생하게 되는 통관절차를 간소화할 수 있도록 정부 간 협력을 통한 정책지원이 필요하며, 진출 기업의 규모가 대기업 수준이 아닐 경우 해외시장에 대한 정보 수집이 어려울 수 있으므로 정부 연구기관을 활용하여 해외시장 정보를 제공해주거나, 농수산물유통공사가 중심이 되어 해외진출 기업들과의 제휴를 추천하는 방법도 가능함.

제4절 연구의 시사점 및 예로사항

□ 시사점

- 새로운 제품 및 서비스 가치 창출 가능성
 - 외식 프랜차이즈와 산지 농축산인 간의 공동마케팅은 단순히 식재료의 조달 차원을 넘어서 상품가치와 고객가치를 높이는 일이 될 수 있음. 이러한 가치를 브랜드로 수렴함으로써 외식 프랜차이즈가 건강하고 좋은 이미지와 호응도를 크게 개선 할 수 있음.
 - 농업농촌과의 상생을 추구하는 외식 프랜차이즈가 이러한 점에서 경쟁에서 우위를 점유할 기반을 마련할 수 있음.
 - 친환경적인 식재료를 안정적으로 확보하고, 모니터링 시스템을 자연스럽게 저비용으로 유지할 수 있는 장점이 있음.
 - 외식 프랜차이즈가 산지 농가로부터 식자재를 안정적으로 구매하면 농가에도 긍정적이고 외식업체도 이미지를 제고할 수 있는 장점이 있음.
- 농업농촌을 위한 사회적 가치 창출 가능성
 - 생산자에게 안정적 판로의 확보를, 가정과 외식업체에는 신뢰할 수 있는 먹거리를 제공해줄 수 있음.
 - 단순한 영업과 경영의 차원을 넘어 생산자-외식업체-소비자 사이의 신뢰를 회복하고, 나아가서 지역공동체의 지속가능한 비즈니스를 영위토록 지원하게 됨.
 - 농식품의 생산, 식재료의 유통, 외식업체, 그리고 소비자 사이에 선순환의 구조가 형성될 가능성이 있음.
 - 외식기업에서의 농산물 구매는 구매활동에 그치는 것이 대부분이나, 직거래 사

례는 지역 내 인력활용을 통한 산지와외의 상생을 시사함. 직접적인 사회공헌활동의 형태가 아닌, 일거리 창출 및 지역 경제 활성화 측면으로 접근하여 공유가치 창출이 가능함.

□ 공동마케팅 추진과정에서 애로사항

○ 의사결정 속도차이 문제

- 유동적이고 빠른 의사결정을 가지고 있는 외식 프랜차이즈와 달리 지자체는 의사결정의 속도가 늦은 편이기 때문에 지역 전체와 연계가 쉽지 않음. 또한 유동적인 계약을 선호하는 기업과는 달리 엄격하고 정형화된 계약을 선호하는 기관과는 현실적으로 어려운 점이 존재함.
- 개별 농가나 생산자의 형태가 아닌 영농법인 등의 형태로 생산자의 형태도 규모화 되면서, 의사결정의 속도가 매우 느려짐. 실제로 140명이 넘는 조합원들의 동의를 받는데 시간이 많이 걸리는 경우가 있음.

○ 정보부족 문제

- 국내에 좋은 농가가 많고, 제철 식재료와 고품질의 농산물을 생산하는 곳이 많다는 점은 충분히 인식하고 있으나 외식 프랜차이즈들에게는 막상 이와 관련된 정보를 얻는 것이 매우 어려움.
- 구매팀 직원의 수가 한정되어 있고 자원이 부족한 현실에서 이러한 정보들을 제공해 줄 수 있는 방법이 필요함.

○ 농가인식 문제

- 초기 계약 단계에서 대기업과의 협업에 대한 농민들의 폐해의식으로 인한 어려움이 발생하였고, 발생할 가능성이 있음.
- 이전까지 많은 대기업들이 농민들과의 불평등한 계약구조를 가져왔던 전례가 있고, 이에 대한 농가의 반발심으로 인한 문제에 대해 대처방법 및 해결방안이 필요함.
- 농산물 구매는 공산품 구매와는 달리 농업인과의 관계형성이 선행되어야 하며, 구매 시스템이 정착되기까지 장기적인 시간 및 인력의 투입이 필요함. 일반적인 기업은 효율성을 강조하며 단기적인 수익을 요구하기에, 이와 같은 장기적인 투자를 용인하기 어려운 구조임.

○ 규모화 및 유통 효율화 문제

- 소규모의 일반 외식 프랜차이즈의 경우에는 규모화된 구매를 실현하기가 불가능하므로 직거래 계약을 하기가 어려움. 선금을 통해 계약 채배 형태로 계약을 하는 것이 바람직한 방향일 수 있으나 일정 규모 이상의 프랜차이즈만이 시도할 수 있음.

참 고 문 헌

[국내 문헌]

- 강태봉(2005), 외식기업의 성장 및 해외진출 성공전략, 한국마케팅연구원, 39(8)
- 권태영, 오수록(2005), 외식업체 식자재 유통경로 통합의 결정요인에 관한 연구, 한몽경상연구, 16(2)
- 김광지, 박기용(2007), 외식 범위 설정과 표준산업분류에 의한 외식산업 분류 기준에 관한 연구, 관광 레저연구, 19(2)
- 김문섭(2010), CSR 수혜자 포지셔닝이 구매의도에 미치는 영향 : 인상관리동기의 조절효과를 중심으로, 서울대학교 대학원
- 김민선, 박은주(2010), 국내 외식사업 프랜차이즈의 성공요인 분석, 한국문화산업학회
- 김성용, 이정희, 최지현(2010), 소비자의 국내산 식재료 가공식품 구매행태 및 선호도 분석, 한국식품유통학회
- 김용권(2009), 국제 마케팅 전략; 한국식 프랜차이즈 구축, 한국외식산업학회지, 5(1)
- 나대승, 이찬(2010), 한식 패스트푸드형 프랜차이즈 레스토랑 미국 진출, 성장을 위한 디자인 모형 기초연구, 한국기초조형학회, 11(6)
- 류승권(2003), 외식업체의 푸드 시스템 현황 및 향후 전망에 관한 연구-외식업체의 식자재 운영 실태를 중심으로, 경기대학교 관광전문대학원: 외식산업경영 전공 석사논문
- 박종은(2010), 우리나라 농산물 가격 안정화를 위한 유통개선 방안에 관한 연구, 유통정보학회지
- 손용승, 한철용, 안관영(2012), 프랜차이즈 산업의 발전방안, 한국벤처창업학회
- 안광호(2008), 토종 브랜드 제너시스 BBQ그룹의 국내시장 및 글로벌 시장에서의 마케팅전략, 광고학연구
- 안형찬(2002), 외식업체의 식자재 유통현황 고찰, 경기대학교 관광전문대학원: 외식산업경영학과 외식산업경영전공 석사논문
- 윤인상(2005), 한국 외식 프랜차이즈 업체의 해외진출전략에 관한 연구, 지역개발연구
- 이용(2010), 외식프랜차이즈기업 특성에 관한 연구: 정보공개서 분석을 중심으로, 경희대학교 관광대학원 학위논문

- 이종한(2011), 한식 식자재를 통한 한식의 세계화 방안, 한국관광산업학회
- 전은경(2008), 신선편이농산물의 유통현황 분석과 향후 발전방안 연구, 경기대학교 대학원
- 천수진(2010), 외식산업에서의 농·축산물 식자재 구매 효율화 방안, 건국대학교 대학원
- 최수환(2011), 우리나라 농산물 유통구조의 문제점과 개선에 관한 연구, 프랜차이즈경영연구
- 최지현, 김철민, 김성훈(2007), 식품산업과 농업의 연계성 제고방안, 한국농촌경제연구원
- 황수철(2008), 식품산업과 농업의 연계 강화 방안: 대형외식기업과 산지 간 거대관계 형성을 중심으로
- 황수철(2008), 한국지역사회생활과학회 학술대회 자료집
- 황수철(2011), 외식업체 가공채소 이용실태 및 산지조직의 대응방안 연구, 한국식품유통학회

[국의 문헌]

- Carroll, A.B.(1991), The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, 34, 39-48
- Engeström, Yrjö, Reijo Miettinen, and Raija-Leena Punamäki(1999), Perspectives on activity theory, Cambridge University Press
- Kinder, Lydenberg, Domini & Co.(2009), SOCRATES: the corporate social rating monitor, [Boston, Mass.]: Kinder, Lydenberg, Domini
- Kotler, P. and N. Lee(2005), Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause
- Hills, Greg (2011), Creating Shared Value: Redefining the Role of Business in Society
- Holstein, W.J.(2008), Fine-Tuning Corporate Social Responsibility, Bloomberg Businessweek
- Nicholls, Jeremy et. al(2009), A guide to Social Return on Investment
- Peterson, C.H, Wysocki, A.F, and Harsh, S.B. (2001), Strategic Choice Along the Vertical coordination continuum, International Food and Aribusiness Review, 4
- Porter, M.E. et. al(2011), Measuring Shared Value: How to Unlock Value by

Linking Social and Business Results

Porter, M.E., and M.R. Kramer(2011), Creating shared value, Harvard Business Review, 89(Feb)

Vygotsky, Lev(1978), Mind in society, Harvard University Press

[웹 사이트]

공정거래위원회 가맹사업거래, <http://www.franchise.ftc.go.kr>

놀부, <http://www.nbg.co.kr/>

농림수산식품부, <http://www.mafra.go.kr>

농민신문, <http://www.nongmin.com>

롯데리아, <http://www.lotteria.com/>

셰프의국수전, <http://www.chefguksoo.co.kr/>

스포츠조선, <http://sports.chosun.com>

식품저널뉴스, <http://www.foodnews.co.kr>

씨제이, <http://cj.net>

아시아투데이, <http://www.asiatoday.co.kr>

제네시스 BBQ, <http://www.bbq.co.kr>

카페베네, <http://www.caffebene.co.kr/>

통계청, <http://www.kostat.go.kr>

파리마케뜨, <http://www.paris.co.kr>

파이낸셜뉴스, <http://www.fnnews.com>

한국경제, <http://hankyung.com>

한국은행, <http://bok.or.kr>

한국일보, <http://news.hankooki.com>

한식세계화공식포털, <http://www.hansik.org>

할리스커피, <http://www.hollys.co.kr/>

e-나라지표, <http://index.go.kr>

GIIRS, <http://giirs.org/>

Nestle, <http://www.nestle.co.kr>

Starbucks, <http://www.starbucks.com>

Sustinvest, <http://sustinvest.com>

Zespri, <http://www.zespri.com>

Wikipedia, <http://en.wikipedia.org>

[단행본/ 연구 보고서]

김병률 외, (2013), 2013년 농업 및 농가경제 동향과 전망, 한국농촌경제연구원
농수산물유통공사 (2013), 농가경제 동향과 전망, 농업전망 2013

미국, 일본 외식/급식 시장 개척방안, 농어촌개발원. 2012

산업자료, (2012) 하나대투증권, 식자재 유통

이정실, (2002), 외식기업경영론, 기문사

이충모 외, (2013), 농식품 구매패턴 변화 트렌드, 농업전망 2013

일본 모쿠모꾸 농장 연수팀(2009), 일본 모쿠모꾸농장 해외연수 보고서

신유근 (2001), 경영학원론 제2판, 다산출판사

재단법인 한식재단(2010), 한식 해외진출 가이드북 미국편

재단법인 한식재단(2010), 한식 해외진출 가이드북 일본편

재단법인 한식재단(2010), 한식 해외진출 가이드북 중국편

지식경제부 대한상공회의소 프랜차이즈산업실태조사(2008)

한국농수산물유통공사 2012년 12월 6일자 보도자료 “aT, 외식기업 해외진출 지원성과 속속”

한국외식정보(주) 식품외식경제, 제 725호

한국프랜차이즈연구원 [편](2011), 한국 프랜차이즈 기업체 총람, 한국프랜차이즈협회

2011년 식품산업 주요지표, 2012, 농림수산물식품부, aT한국농수산물유통공사

부록 1. 인터뷰 추진내역

연번	인터뷰대상	인터뷰장소	인터뷰일자
1	SPC 신사업팀	SPC 본사(양재)	2012.12.20.(목)
2	SPC 농산물구매팀	SPC 본사(양재)	2012.12.20.(목)
3	SPC 밀다원	SPC 밀다원(세종시)	2012.12.26.(수)
4	(주)월향	월향 오사카점(일본)	2012.01.24.(목)
5	세븐스프링스 마케팅팀	푸드앤테이블(논현)	2012.02.05.(화)
6	로가닉네트웍스	로가닉네트웍스 본사(이태원)	2013.02.27.(수)
7	(주)월향	월향 이태원점(이태원)	2013.02.27.(수)
8	GS리테일	푸드앤테이블(논현)	2013.03.01.(금)
9	(주)이야기 있는 외식공간	푸드앤테이블(논현)	2013.03.01.(금)
10	CJ제일제당 상생경영팀	CJ그룹 본사(쌍문)	2013.04.03.(수)
11	CJ프레시웨이 농산팀	CJ그룹 본사(쌍문)	2013.04.17.(수)

부록 2. 설문지

서울대학교 농경제사회학부



질문지

안녕하십니까?

본 인터뷰는 농림수산물기술기획평가원이 한식 현지화 지원사업으로 기획하고 발주한 “외식 프랜차이즈 기업과 산지 농축산인 공동마케팅을 통한 상생방안 연구”(연구기간:2012.12~2013.5)를 수행하기 위해서 서울대학교 농경제사회학부 정보경영 및 마케팅, 농식품경영 연구실이 진행합니다.

지역 농산물(Local Food)을 식재료로 활용하여 소비자로부터 좋은 반응을 얻고 있는 외식기업, 레스토랑 운영자를 대상으로 인터뷰를 진행하며 이를 통하여 성장하는 외식산업과 우리 농업농촌이 상생하는 방안을 모색코자 합니다.

인터뷰 결과는 연구목적 이외의 용도로 사용하지 않을 것임을 약속드립니다. 인터뷰는 90분 내외로 진행되오며 인터뷰 결과는 외식 프랜차이즈와 우리농업 상생의 귀중한 밑거름이 될 것이니 적극적인 협조를 부탁드립니다.

2013년 1월

연구책임자 : 서울대학교 농경제사회학부 교수 문정훈

조 사 자 : 서울대학교 농경제사회학부 박사과정 안경아

서울대학교 농경제사회학부 석사과정 이동민 외 4명

연 락 처 : T. 02-880-4747, M.010-5478-9660 Email. minhui2@empas.com

조사일자	2013년 1월 일	조 사 자	
기 업 명		인터뷰이	
대 표 자		설립연도	

취급제품군	고객에 제공되는 차별화된 메뉴와 서비스는 무엇인가?
기업규모	직원수, 연간매출액, 점포수 등은 어떠한가?
기업조직	부서, 시설, 업무 등은 어떠한가?
경영특징	제품생산, 유통, 서비스 과정에서 기업만의 노하우와 장점은 무엇인가?

1. 기업에서는 식자재 직거래, 주문생산, 공동홍보, 경영지원 등 우리 농업농촌과 상생할 수 있는 일로 무엇을 하고 있습니까?
- 기업에서 추진하는 상생활동을 모두 찾아내고 수준별로 개수를 확인하고 대략적인 추진개요를 들어본다.

2. 상생활동을 하게 된 사회적 분위기, 정부규제, 산업내 촉진요인, 기업내부요인 등은 무엇입니까?

3. 상생활동을 하는 목적은 무엇입니까?

4. 상생활동의 추진과정을 자세히 설명해주시시오.

5. 상생활동을 추진하시면서 애로사항은 무엇입니까?

6. 산업내에서 상생활동의 시사점은 무엇이라고 생각하십니까?

6. 구매 관련한 부분

1) 농수축산물 구매하는 품목은 무엇이며, 구매를 통하여 지역사회 발전 또는 농가에게 혜택을 주는 부분이 있습니까?

2) 아래 표와 같이 전반에 대해 설명해주세요.

프로세스단계		항목	세부질문
생산자	계약	계약유료기간	<input type="checkbox"/> 1년 <input type="checkbox"/> 2년 <input type="checkbox"/> 기타
		계약체결시점	<input type="checkbox"/> 파종기 <input type="checkbox"/> 출하시기 <input type="checkbox"/> 기타
		계약 이행기준	<input type="checkbox"/> 없음 <input type="checkbox"/> 계약량의 (%) 이상
	재배	계약 시 협의내용	<input type="checkbox"/> 가격 <input type="checkbox"/> 물량 <input type="checkbox"/> 등급 <input type="checkbox"/> 사용자재 <input type="checkbox"/> 파종일 <input type="checkbox"/> 수확일
		계약서유	<input type="checkbox"/> 출하약정서 <input type="checkbox"/> 인종서 <input type="checkbox"/> 기타
		계약담당주체	<input type="checkbox"/> 개별농가 <input type="checkbox"/> 농협 <input type="checkbox"/> 영농조합/농업회사법인 <input type="checkbox"/> 기타
수확 및 선별	기업형태	<input type="checkbox"/> 기술교육 <input type="checkbox"/> 기술이전 <input type="checkbox"/> 자체구입 <input type="checkbox"/> 기타	
	방문횟수	<input type="checkbox"/> 1회 <input type="checkbox"/> 2회 <input type="checkbox"/> 3회 <input type="checkbox"/> 수시	
	등급기준 유무	<input type="checkbox"/> 유 <input type="checkbox"/> 무	
기업	인고 및 검수	선별형태	<input type="checkbox"/> 자율선별 <input type="checkbox"/> Seller직접선별 <input type="checkbox"/> 기타
		단위	<input type="checkbox"/> 파레트 () <input type="checkbox"/> kg 박스 <input type="checkbox"/> 기타
		검수 기준	
	모니터링요소	반송기준	
		반송처리방법	<input type="checkbox"/> 반품 <input type="checkbox"/> 페널티 <input type="checkbox"/> 기타
		모니터링요소	<input type="checkbox"/> 가격 <input type="checkbox"/> Seller동향 <input type="checkbox"/> 기타
평가	요스별 정보출처		
	경산	경산방식	
	평가	평가기준	<input type="checkbox"/> 계약이행률 <input type="checkbox"/> 클레임횟수 <input type="checkbox"/> 기타
	인센티브	<input type="checkbox"/> 선도금 <input type="checkbox"/> 추가 배당 <input type="checkbox"/> 기타	
	페널티	<input type="checkbox"/> 위약금 <input type="checkbox"/> 재계약금지 <input type="checkbox"/> 기타	

3) 각 품목별로 어떻게 구매하십니까 (현물거래 - 상세계약 - 관계제휴 - 자본제휴 - 수직통합)?
왜 그렇게 구매하십니까?

4) 기업 내 어떠한 개인/부서가 구매하십니까? (구매부서 - 전략부서 등)

5) 구매하실 때, 생산자/판매자에게 지원하고 있는 부분이 있습니까 (농자재 - 교육 - 인프라 등)?
왜 그렇게 지원하십니까?

구분	관리의 강도	관리의 초점	사전적 관리	사후적 관리
현물시장	낮음	즉각적인 거래	- 가격 발견 - 거래 여부 결정	- 거래에 여부 결정
상세계약	비교적 낮음	계약 조건	- 계약내용 상세화 - 인센티브 결정	- 계약수령 및 제철상 결정 - 계약자(유계기관) 개입
관계에 기초한 제휴	중간	관계	- 관계 형성 - 비공식적 관계의 설정	- 상호 해결 - 상호 이해
자본에 기초한 제휴	비교적 높음	제한된 투자자 재산권	- 분권화된 사후관리 방식 협상	- 제한된 관리범위 내, 관리 정책 및 일부 수형
수직통합	높음	기업 재산권	- 집중화된 사후관리 방식 협상	- 기업 관리범위 내, 관리 정책 및 일부 수형

7. 비즈니스적 가치 측정

상생활동을 통하여 제품시장, 기업가치, 소비자, 리스크관리, 공급자, 비용효율, 지역클러스터 등이 혜택을 얻는 부분은 무엇입니까?

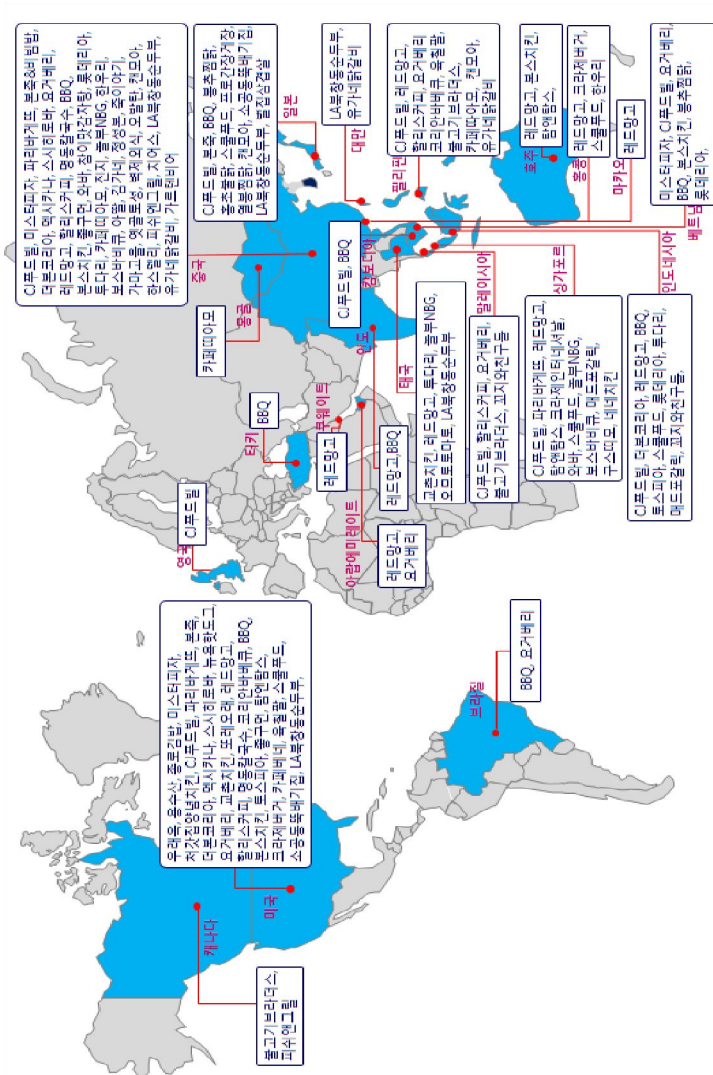
구분	비즈니스 가치 측정 항목	Y/N	세부내용
제품 및 시장	차별적인/새로운 제품이나 서비스가 만들어졌는가?	Y/N	
	새로운 시장을 만들었는가?	Y/N	
	제품과 서비스의 가격 경쟁력을 획득하였는가?	Y/N	
	새로운 지적재산권을 획득하였는가?(새로운 무형자산이 증가하였는가)?	Y/N	
기업 가치	제품의 품질이 향상되었는가?	Y/N	
	(CSV활동과 관련된 제품이나 서비스의)매출액이 증가하였는가?	Y/N	
소비자	(CSV활동과 관련된 제품이나 서비스의) 시장점유율이 증가하였는가?	Y/N	
	소비자들이 이전보다 제품을 많이 선택하는가?	Y/N	
	브랜드 인지도가 증가하였는가?	Y/N	
	소비자의 신뢰를 획득하였는가?	Y/N	
경영 리스크	새로운 고객들을 유인하였는가?	Y/N	
	제품구성의 다양화로 리스크가 감소하였는가?	Y/N	
공급자	원재료 공급의 불확실성을 감소시켰는가?	Y/N	
	기업이 원하는 맞춤형 원료를 제공받을 수 있게 되었는가?	Y/N	
비용, 효율	원료수급에 있어서 다변화를 통하여 불확실성을 감소시켰는가?	Y/N	
	구매활동에 있어서 시간, 비용이 절감되었는가?	Y/N	
	생산비용이 절감되었는가?	Y/N	
	운송비용이 절감되었는가?	Y/N	
지역클러스터	품질관리에 있어서 효율성이 증대되었는가?	Y/N	
	가공, 생산시효율성이 증대되었는가?	Y/N	
	지역 인력 수급이 활성화되었는가?	Y/N	
	생산자-구매자 간의 유통,보관,수송 인프라가 구축되었는가?	Y/N	
지역클러스터	지역에 대한 공급이 안정화되었는가?	Y/N	
	지역에서 기업에 브랜드 가치가 증가하였는가?	Y/N	

8. 사회적 가치 측정

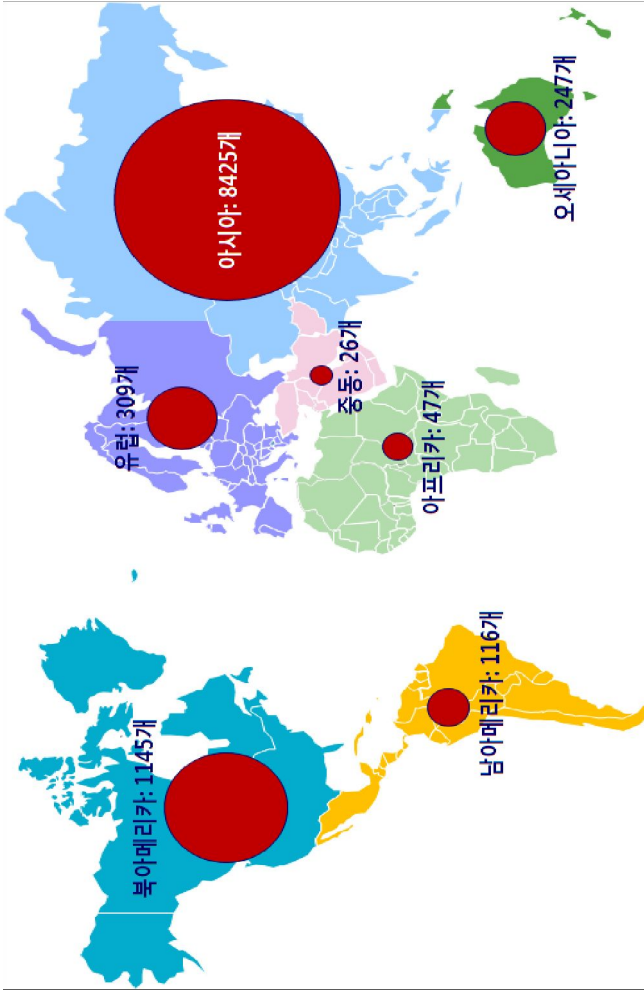
상생활동을 통하여 생산자, 생산자 관계, 직원, 지역, 소비자(시장) 등이 혜택을 얻는 부분은 무엇입니까?

구분	사회적 가치 측정 항목	Y/N	세부내용
생산자	생산자의 연간소득이 증대되었는가?	Y/N	2
	생산자의 구매자 간의 계약서를 작성하였는가?	Y/N	2
	생산자는 비교적 높은 단가로 납품하는가?	Y/N	2
	생산자는 구매자에 대한 고설력이 증대되었는가?	Y/N	2
	생산자의 안정적인 판로가 되었는가?	Y/N	2
	재배, 수확후 관리 등 기술교육에 대한 접근성이 향상되었는가?	Y/N	2.3
	시장정보에 대한 접근성이 향상되었는가?	Y/N	2.3
	생산자의 생산기술이 향상되었는가?	Y/N	2.3
	생산자의 생산성이 증대되었는가?	Y/N	2.3
	생산자의 생산물 품질 수준이 향상되었는가?	Y/N	2
	생산자의 생산비용이 줄었는가?	Y/N	2
	생산자의 기술개발 비용이 줄었는가?	Y/N	2.3
	생산자의 유통/저리 비용이 줄었는가?	Y/N	2
생산자의 경영능력이 향상 되었는가?	Y/N	2.3	
공급자 관계	생산자와 프랜차이즈간의 신뢰가 구축되었는가?	Y/N	3
	생산자와 프랜차이즈간의 공동 목표가 형성되었는가?	Y/N	3
	생산자와 프랜차이즈간의 상호보완적인 협력행동을 하는가?	Y/N	3
	생산자와 프랜차이즈간의 의사소통이 원활해졌는가?	Y/N	3
직원	생산자와 프랜차이즈간의 투자가 이루어졌는가?	Y/N	3
	직원들의 자부심이 증진되었는가?	Y/N	2
지역	직원들의 업무만족도가 증진되었는가?	Y/N	2
	지역 내 일자리가 창출되었는가?	Y/N	3
	지역 내 생산자 간의 갈등이 줄었는가?	Y/N	3
	지역 내 목욕탕 등 생활편의를 향상시켰는가?	Y/N	3
	지역 내 영화관, 도서관 등 문화적 측면을 향상시켰는가?	Y/N	3
	지역의 사회경제적 지위가 향상되었는가?	Y/N	3
	지역발전에 기여하였는가?	Y/N	3
	지역의 사회경제적 활동 영역이 넓어졌는가?	Y/N	3
시장 소비자	품질 제고를 선도하면서 다른 기업에게 긍정적인 영향을 주었는가?	Y/N	1
	비용구조 개선을 이루면서 다른 기업에게 긍정적인 영향을 주었는가?	Y/N	1
	안전한 원료로 만든 제품을 판매하여 소비자에게 긍정적인 영향을 주었는가?	Y/N	1
	기준에 없던 제품을 출시하여 소비자에게 긍정적인 영향을 주었는가?	Y/N	1
	기준보다 높은 품질의 제품을 판매하면서 소비자에게 긍정적인 영향을 주었는가?	Y/N	1
	기준보다 저렴하게 제품을 판매하면서 소비자에게 긍정적인 영향을 주었는가?	Y/N	1

부록3. 프랜차이즈의 해외 진출 현황(2012년)





부록5. 한식당 해외 진출 현황(2013년)



부록6. CSV(공유가치창출) 가이드 예시


우리는 농어가와 상생을 지향합니다

OOO 프랜차이즈 CSV 가이드

CSV(공유가치창출, Creating Shared value)란 무엇인가?

기업의 경쟁력을 높이는 동시에 공동체 내의 경제적이고 사회적인 조건을 향상시키는 방침과 활동을 말합니다.



LV 1. 제품 및 시장 재구성

- 새로운 서비스 및 제품 대한 수요 창출, 혁신을 통한 비용절감 등을 통해 사회적 요구 충족

LV 2. 가치사슬에서 생산성 제정의

- 가치사슬에서 발생 가능한 사회적 문제를 개선하여 기업의 생산성 향상

LV 3. 지역 클러스터 구축

- 지역 클러스터 구축을 통해 기업의 생산성 등 기업적 가치 증대와 더불어 지역 구성원들의 가치 창출 가능

* 출처 : Michael Porter et al.(2012), *Measuring Shared Value*, FSG

CSV 활동의 사례로 어떤 것들이 있는가?

인도의 아몰(Amul)

- 낙농협동조합 회사로 300만 이상의 회원을 생산자로 두고 있으며 하루에 약 1억 리터의 우유를 생산하여 연간 22억 원 매출을 올리고 있음.
- 지역 내 클러스터를 구축하여 내부 경쟁 완화뿐만 아니라 규모의 경제를 극대화 할 수 있는 장점이 있음
- 아몰은 낙농 생산자들에게 우유를 더욱 효율적으로 생산 할 수 있는 교육뿐만 아니라 기술, 자본, 그리고 인프라를 제공하고 있음

사회적 가치

- 2010년에 아몰 소속 낙농 농민들은 전년도 대비 약 25%의 수익이 이익 발생함
- 낙농협동조합은 계급, 신념, 마을의 인종, 종교 및 언어의 사회적 격차를 완화시키는 역할을 담당함
- 소비자들은 더욱 높은 품질의 유제품을 보다 저렴한 가격에 구매할 수 있음.
- 인도 여성의 사회-경제적 지위향상에 이바지함.
- 인도 사회의 건강 및 영양 상태 개선

비즈니스적 가치

- 개별 생산자에 대한 생산 및 판매비용 절감하여 얻은 이익을 재투자하는 방식을 운영하고 있음
- 일일 생산량이 비약적으로 증가함

우리의 CSV활동은 어떤 것들이 있습니까?

우리는 CSV활동을 통하여 농가, 소비자 등 이해관계자들의 이익을 증진시킵니다.

농가가 정성스레 길러낸 농산물을 적절한 가격으로 구매하고 농가는 누가 먹을지를 알고 있으므로 신뢰할 수 있는 농산물을 생산합니다.

소비자는 건강한 식재료를 가지고 만든 음식을 만들고 먹을 수 있습니다

OOO 프랜차이즈의 CSV

사회적 가치

값싼 해외 농산물을 들여오는 장벽이 낮아지면서 우리 농가들의 소득이 적어지고 생산기반은 침체해지고 있습니다. 저희는 제철 식재료 생산농가와 직거래 구매 계약을 통해서 농가의 소득을 보장합니다. 정확한 당일 신선한 식재료를 직배송 받아서 조리합니다. 유통단계에서 발생하는 마진은 고스란히 농가에게 전달되며 농산물에는 신선함이 가득합니다. 우리나라 농가가 생산을 지속하도록 하는 것이 저희가 공급자에게 제공하는 사회적 가치입니다.

비즈니스적 가치

어디에서 누가 어떻게 생산한지도 모르는 먹을거리에 대해서 소비자들의 불안이 발생합니다. 저희는 건강과 웰빙에 대한 관심이 높아진 소비자들에게 국내에서 우리 농가들이 정성스레 생산한 식재료를 제공합니다. 소비자들은 누가 생산한 줄 아는 농산물을 안심하고 먹을 수 있습니다. 안전하고 계절적이며 누가 생산한 줄 알기 때문에 안심하고 먹을 수 있는 식사를 준비하는 것이 저희가 소비자에게 제공하여 얻는 비즈니스적 가치입니다.



CSV(공유가치창출)를 통해 우리 농어촌과 상생하는 사회를 만들어갑니다.

저희는 식재료 구매방식에서부터 우리 농가의 안정적인 생산을 지지하며 더 나은 지역사회를 위해서 공헌할 수 있도록 노력하고 있습니다. 농촌과 도시가 힘을 합쳐 지속가능한 농업과 건강한 소비자가 상생하는 사회를 꿈꿉니다.