

남양유업의 마케팅전략에 대한 분석 및
평가에 관한 연구

연 세 대 학 교 경 영 대 학 원
마 케 팅 전 공
이 준 환

남양유업의 마케팅전략에 대한 분석 및 평가에 관한 연구

지도 김 동 훈 교수

이 논문을 석사 학위논문으로 제출함

2000년 12월 일


연세대학교 경영대학원


마케팅 전공

이 준 환

이준환의 경영학 석사 학위논문을 인준함

심사위원 김 동 훈 

심사위원 오 세 조 

심사위원 정 구 현 

연세대학교 경영대학원

2000년 12월 14일

목 차

제 1장 서론	1
제 1절 문제의 제기	3
제 2절 연구의 목적	6
제 3절 연구의 방법 및 범위	7
제 2장 유가공 산업의 이해 및 산업현황	8
제 1절 유가공 산업의 이해	8
제 2절 유가공 산업의 현황	10
제 3장 회사소개	24
제 4장 경영전략의 분석	31
제 1절 기존 마케팅 전략의 문제점 고찰	31
1. 제품전략	31
2. 가격전략	33
3. 유통전략	37
4. 촉진전략	39
제 2절 기존 마케팅 전략에 대한 대처방안 분석	41
1. 제품전략	41
2. 가격전략	43
3. 유통전략	46
4. 촉진전략	47
5. 기능성 제품에 대한 종합적 제언	49
제 5장 결론	51
참고문헌	54
영문초록	55

국문요약

남양유업의 마케팅전략에 대한 분석 및 평가에 관한 연구

최근 들어 기업을 둘러싼 경영환경에 급격한 변화가 오고 있다. 이는 유가공 산업도 예외는 아니어서 소비자 수요의 감소와 다양화, 경쟁의 치열, 소비자 소비행태의 변화, 개방화에 따른 해외기업의 진출 등과 같은 환경변화가 발생하고 있다. 이는 유가공 업체에게 과거와는 다른 형태의 경쟁이 시작되었음을 알리는 신호탄과 같은 역할을 하고 있는 것이다. 특히, 남양유업은 서울우유라는 독점적 경쟁자와 경쟁을 하는 상황에서 이러한 환경변화를 어떻게 활용하여야 하는지를 밝힐 필요가 있다.

본 연구에서는 이러한 환경적인 변화요인을 맞아 한국의 유가공 업체가 어떠한 전략을 세워야하는지에 대하여 연구하였다. 이를 위해 유가공 산업의 특징과 환경의 변화동인들에 대하여 살펴보고 이러한 특성에 맞추어 남양유업의 마케팅 전략의 현재를 평가하고 미래 전략은 어떠한 것이어야 하는지를 소상히 밝히는 데 있다.

현재의 유가공 산업은 많은 기업들이 유사한 제품과 마케팅 믹스로 경쟁하고 있다. 기업들 간의 차별적인 차이에 대한 인식이 별로 없는 실정에서 환경변화에 대응하는 차별적 마케팅 전략의 수립은 경쟁우위를 획득하는 지름길이라고 할 수 있을 것이다.

제 1 장 서 론

한국의 낙농산업은 1960년대부터 정부의 적극적인 낙농진흥정책에 의해 발전하기 시작하였으며 오늘날 국민의 건강과 영양을 지켜주는 우유를 공급하는 국민식품산업으로 자리를 굳히고 있다. 그러나 근래에 세계무역기구(WTO)의 출범과 국내 유제품 시장의 완전 개방은 한국낙농제품의 국제적 경쟁력에 가장 큰 도전을 하고 있으며 우리의 낙농산업은 1960년대 이후 가장 큰 위기에 직면하고 있다. 이러한 위기에 대처하기 위해 낙농산업계는 낙농진흥법을 개정하여 종합적인 낙농발전 기반을 구축하고자 10여년 간 노력해 왔으며 일부 낙농계의 집단이기적 저지행동에도 불구하고 1997년 7월 30일 오후 늦게 극적으로 낙농진흥법 개정안이 국회를 통과함으로써 다시 한국의 낙농은 발전사에 큰 획을 긋게 될 것으로 기대가 되고 있다.

현재 격변하는 낙농산업계는 생산효율성 제고를 위한 각종의 대책을 추구하고 있으며 생산량 중심의 경영에서 탈피하여 품질 중심적 경영을 추구하고 있다. 한편 낙농의 제모습찾기운동을 확산시켜서 청예사료를 생산할 수 있고 분뇨를 비료로 활용할 땅이 있는 깨끗한 환경에서 낙농을 해야 된다는 소리가 높아지고 있다. 소비자들의 유제품 품질과 유제품의 안전성에 대한 욕구가 높아지고 있으며 이를 충족시키고 한국 낙농산업과 유가공 산업의 지속적인 발전을 위해서는 원료유 품질의 고급화와 더불어 신선하고 새로운 감각의 신선유제품을 지속적으로 소비시장에 선보여야 할 필요성이 강조되고 있다.

우리가 음용하는 우유는 그 안전성과 저장성을 위해 생산된 원

료우유를 반드시 살균처리하여 일반 소비자에게 판매하도록 법제화되어 있으며 살균 처리방법에 따라 음용유에는 일반 살균시유, 멸균시유등이 있다. 이러한 음용시유는 사용하는 원료유와 성분 및 가공방법등에 따라서 여러 종류의 음용우유가 제조 될 수 있으며 위생적기준으로 1등급 원유만을 사용(세균수 10만 이하)하여 제조한 시유, 생리활성 물질 또는 미생물등(DHA, 섬유소, 레시틴, 메치오닌, 타우린, 비피더스균 등)을 강화한 기능성 강화우유, 성분 기준을 차별화한 성분조정 우유(고지방우유, 저지방우유(유지방 1.7~2.0 %), 영양성분강화 우유(칼슘, 철분, 비타민 A· B· D등)등이 만들어져서 판매되고 있다.

신선시유(fresh market milk)는 모든 원유검사에 합격한 신선한 원유만을 사용하여 국제적으로 인정된 살균법에 의해 살균하고 포장하여 만들어지는 마시는 우유로서 다른 유제품 또는 다른 식품이 첨가되지 않은 순수한 신선음용유를 말한다. 우리나라의 우유 및 유제품 소비구조를 보면(표 1) 쉽게 알 수 있듯이 신선시유는 한국 시장에서 가장 많이 소비되고 있는 한국낙농산업에서 가장 중요한 국민유제품이다. 신선시유는 국민의 영양 개선에도 가장 크게 기여한 유제품으로서 우유 원래의 가치와 영양가를 가장 원래대로 보존하고 있는 기초 유제품이라고 할 수 있다. 따라서 신선시유의 가장 중요한 품질 요인은 신선도와 안전성이라고 할 수 있으며 이들 품질 요인을 최고 수준으로 확보, 유지하기 위해서는 목장과 착유우의 철저한 위생관리와 원료유의 철저한 품질관리, 제조공정의 완벽한 위생관리, 그리고 철저한 유통관리에 의해서만 우유 본래의 품질을 최고 수준으로 보존할 수 있는 것이다. 최근에 영양가의 표준화와 기능성 영양소의 강화 등이 신선음용유의 부가가치를 향상시키는 중

요한 요인으로 받아들여지고 있다. 신선시유의 품질과 저장성 및 안전성은 원유의 생산환경이 반영되는 미생물수 특히 저온미생물의 오염량과 그들의 활동이 신선시유의 품질에 지대한 영향을 미치는 것으로 판단되고 있으며 그 중에서도 살균에 의해 사멸되지 않는 포자를 형성하는 내냉성 미생물인 *Bacillus cereus*에 대해 많은 연구가 보고되고 있다. 한국 낙농산업의 운명을 좌우하게 될 국내 신선시유의 품질을 세계 최고 수준으로 향상시키고 그 최고 품질을 지키고 개선하는 일은 한국 낙농산업이 가진 최후의 생존 수단이 될 것이다. 이러한 시점에서 신선시유의 품질 개선에 관한 세계적 관심사와 연구동향을 살펴봄으로서 한국 낙농계에 발전적 과제를 제시하고 한국 소비자에게 신선시유의 장점을 널리 알리는 계기가 되기를 기대한다.

제 1절 문제의 제기

국제통화기금(IMF)의 구제금융조치 이후 우리나라의 낙농산업은 총체적으로 위기를 맞고 있다. 배합사료를 비롯한 기자재와 동물약품 등 목장의 각종 투입요소 값이 턱없이 인상되었으며, 우유·유제품에 대한 소비감소는 유업체의 분유제고를 날로 증가시키고 있다. 최근에 경기상승으로 이러한 분위기는 많이 반전되었다고는 하나 아직까지 분유제고의 부담으로 인한 유업체의 경영악화는 그대로 유통업체에 영향을 미치고 있다. 이는 유통업체에 대한 정산비 지연이라는 사태를 낳고 있다.

또한 수입개방으로 인해서 신선유를 제외한 나머지 유가공품의 수입이 큰 폭으로 늘고 있으며 외국산 브랜드에 대한 소비자의 인

식도 꾸준히 증가하고 있는 형편이다. 소비자의 의식변화로 전반적으로 우유에 대한 감소가 점점 심화되고 있다. 생산농가는 생산농가대로 유업체는 유업체대로 유통업자는 유통업자대로 낙농산업 종사자 모두가 어려움을 당하고 있는 것이다.

낙농산업의 이러한 총체적 위기를 초래한 가장 근원적인 원인은 IMF 한파로 인한 우유·유제품의 극심한 소비침체와 유제품의 전면적인 개방이다.

IMF 한파 이후 국내경기의 침체로 인해 1999년도의 국민 1인당 소득을 6,500불 수준이다. 국민 1인당 소득이 6,500불 수준인 해는 1997년도이다. 현재의 우유 소비상황을 국민 소득만을 고려하여 생각한다면 작년도의 우유의 1인당 소비량은 지난해의 80%수준, 즉 1991년도의 수준으로 회귀되었다고 예견할 수 있다. 그러나 1인당 국민소득이 6,500불 수준이던 1991년도의 우리나라 젖소의 사육두수가 496,000두이고 그 때의 원유생산량은 1,741천 톤으로서 적정한 수급을 유지하며 66,000톤의 적정한 재고를 보유하고 있었다. 그런데 우유의 소비의 기반이 되는 경제상황이 1991년과 유사하게 된 현재에서 보면 2000년 현재의 젖소 사육두수는 533,000 두로서 원유의 생산기반이 1991년에 비해 8.2% 증가한 것으로 나타났다. 이는 사육두수가 가장 많았던 93년에 비해 4%나 줄어든 수치를 보이고 있다. 사육농가도 감소하여 99년 말 현재 14,392가구로 더욱 줄어들 것으로 관측되고 있다. 하지만 두당 착유량의 증가로 전체적인 공급에서는 차이가 발생하고 있지는 않다. 하지만 아직 급격한 경기위축에 따른 우유소비의 급격한 감소가 아직 IMF 전 상황으로 회복되지 않은 시점에서 우유의 재고량의 증가는 필연적으로 보여진다.

작년에 비해 증가폭이 둔화되었기는 했지만 우유의 재고가

8~10% 정도 증가될 것으로 관측되고 있다. 분유의 경우 99년 경기 회복으로 인해 분유의 재고량이 감소하였으나 2000년에 접어들기 시장함에 따라 분유의 재고량은 2000년 7월 현재 10,198톤이나 남아 있다. 그럼에도 불구하고 원유의 농가수취가격과 시유가격은 1991년도에 비해 오히려 각각 33.7%와 41.4%나 상승되었다. 또한 원유의 공급과잉 현상에 따른 착유우 가격의 하락은 필연적 현상이다. 문제는 이러한 현상이 지금까지 지속되고 있다는 것이다.

90년대를 접어들어 지속적으로 인건비가 상승하고 농가비용에 막대한 영향을 미치는 사료가격도 큰폭으로 상승하여 개별농가의 원가구조를 크게 위협하고 있다. 원가구조의 악화는 기업의 채산성을 어렵게 하고 이는 개별기업의 경쟁력을 약화시키고 있는 실정이다. 낙농업의 여건상 노동집약적일 수밖에 없기 때문에 인건비의 상승은 직접적으로 원가에 영향을 미치고 있다. 또한 열악한 물류시설과 유통체계의 복잡성은 유가공품의 원료와 상품의 신속한 이동을 저해하고 있다. 따라서 각 기업들마다 비슷한 어려움으로 인해 서로 차별화되지 못한 유통구조와 제품군을 가지게되는 결정적인 이유가 되고 있다.

소비자의 유제품의 소비행태가 바뀌어 백색시유에 대한 소비는 급격히 감소하고 있으며 고객니즈에 있어서도 분화되는 추세를 나타내고 있다. 특정한 기능을 첨가한 기능성 우유에 대한 욕구도 커지고 있으며 그와 반대로 값싼 실용적인 우유구매 행태도 늘어가고 있다.

따라서 유가공 산업이 생존하기 위해서는 기존의 백색우유 중심의 단순한 제품구조에서 탈피하여 기존의 유제품과는 차별적인 제품을 통해 다양한 고객의 니즈를 소구하는 방법만이 점점 경쟁이

치열해지는 유가공 산업에서 생존하는 길이라 할 수 있다. 기존 우유보다 신선함에 초점을 둔 기능성 강화우유, 성분 기준을 차별화한 성분조정 우유의 개발 및 이들이 마케팅 전략에 대한 심도 깊은 고찰이 요구되는 실정이다.

제 2절 연구의 목적

본 연구의 목적은 국제 통화기금의 구제 금융 조치 이후 전 산업에 불어닥친 경기하강국면에 대하여 유가공 업계의 대처방안을 남양유업의 마케팅 전략을 중심으로 한 사례연구를 통해 살펴보고자 한다. 남양유업은 1964년 3월 13일 남양유업 주식회사가 설립되어, 현재 우유 및 분유, 치즈 등 각종 유가공 식품을 판매하고 있다. 현재 서울에 본사를 두고 있으며 천안, 공주, 경주에 공장을, 공주에 연구소를 두고 있으며, 전국 주요 도시 20군데에 지점 및 출장소를 가지고 있으며, 현재 수색과 기흥에 물류센터를 보유하고 있는 국내 굴지의 유가공 업체이다. 남양유업은 2000년 6월 현재 총자산 3856억 원, 총부채 1296억을 보유한 국내 중견기업으로 5,940억 원의 매출액을 올리고 있으며, 당기순이익은 681억에 달하고 있다. 성실한 자세, 창조적 사고, 책임 있는 행동을 사훈으로 조제분유, 이유식, 특수분유, 시유, 가공우유, 발효유, 치즈, 음료, 피자 기타 유제품의 가공 및 판매를 주업무로 하고 있는 종합유가공업체이다. 남양유업은 유가공업체의 서울우유, 매일우유 등과 더불어 선두주자군에 속해 있으며, 현재 DHA 우유와 같은 신선유와 기능성 분유를 중심으로 하여, 고품질 고가격 정책을 통해 유가공 산업에서의 경쟁력을 강화해 가고 있다. 본 연구에서는 이러한 남양유업의 다양한 시장 제품

군 중에서 신선유를 중심으로 하여, 기존 우유제품과의 차별화 전략을 고찰해 보고자 한다.

제 3절 연구의 방법 및 범위

유가공제품의 기본적 특성과 우리나라 유가공제품 산업의 발전 과정 및 현황을 살펴보기 위하여 기 간행된 문헌과 자료들을 활용한다. 특히 우리나라 에는 유가공제품의 생산 및 소비현황 등을 체계적으로 정리한 문헌이나 공인기관의 자료가 부족하다. 따라서 농수축산신문이 편집한 「한국식품연감」을 주로 참고하고자 한다. 그리고 선진국들의 과거 수년간 유가공제품의 소비증가 자료와 소비증가 요인으로 추정되는 변수들의 변화상황을 주시하여 마케팅 믹스의 전략적 방향을 제시하고자 한다.

유가공제품은 원유로부터 가공조리식품까지 다양한 종류가 있으며 건강에 대한 관심의 증가를 통해 신선유가공제품의 용도가 특화되면서 소비가 급증하고 있다. 따라서 조리냉동식품에 관하여 우리나라 냉동식품 시장의 특성과 냉동식품에 대한 소비자들의 인식, 소비행태, 구매행동 상의 문제점 및 현재 우리나라 관련 업체들의 마케팅 전략을 중심으로 냉동식품의 특성에 적합한 효율적인 마케팅믹스전략 개선방안을 제시하고자 한다.

제 2 장 유가공 산업의 이해 및 산업현황

제 1절 유가공 산업의 이해

우리나라 유가공 산업은 타 식품산업에 비해 비교적 짧은 역사 속에서 급속한 성장을 이룩했다고 할 수 있다. 쌀을 주식으로 하는 우리나라에서 유제품의 역사는 육류와 빵을 주식으로 소비하는 서구와 달리 그 생산과 소비의 역사는 일천하다. 1937년 설립된 경성우유 동업조합을 유제품 생산의 효시로 본다 하더라도 그 역사는 1세기를 넘지 않는다. 이렇게 시작된 유가공산업은 제3공화국 때 경제개발 5개년 계획과 함께 농업의 유희 노동력을 흡수하고 국민의 식생활을 개선하여 국민 보건과 체위 향상에 기여하며, 나아가서는 수입되는 유제품을 국내산으로 대체함으로써 외화를 절약한다는 목적으로 발전되었다. 비록 서구 선진국 수준에는 크게 미치지 못하지만 양적으로는 원유 소비량이 연간 2백만톤을 넘어섰으며, 질적으로는 다양한 유가공 제품을 개발, 공급함으로써 국민건강 증진에 일익을 담당하는 중요한 식품산업으로 자리매김을 했다.

또한 유가공 제품의 근간이 되는 젖소의 사육현황을 보면 1970년 3,126가구의 20,510두를 시작으로 하여 1999년 14,392가구 534,506두로 각각 460%와 2,606%의 경이적인 성장을 지속하여 오고 있다. 또한 착유우도 12,067두를 시작으로 하여 1999년 305,980두로 2,535%로 성장하여 왔다.

이러한 배경에는 80년대 들어 학교급식의 확대보급과 축산진흥기금의 지원, 원유의 수급조절기능의 강화 등 정부의 자원정책과 국

민소득수준 향상에 따른 식생활 변화도 큰 몫을 한다. 이와 더불어 90년대 들어 국민들의 건강에 대한 관심고조와 좀더 신선한 유제품에 대한 욕구가 새로운 유가공제품의 출시를 유도하기도 하였다.

그러나 국내 유가공 산업의 성장과 발전이 순탄한 것만은 아니다.

1970년대 대장균 파동과 71년의 수유거부 파동은 유가공 산업과 그 기반인 낙농산업을 위기로 몰아 넣었으며 그 이전에도 없었던 것은 아니지만 80년대 후반 이후 계속 반복되고 있는 원료유의 극심한 수급 불균형은 큰 시련을 제공하였다.

특히 이런 와중에서 파스퇴르 유업이 제기한 '95년 11월 고름우 유 시비로 매년 큰 폭으로 늘어나던 1인당 우유소비량이 '96년도에는 오히려 전년도에 비해 줄어드는 기현상이 일어나기도 했다.

하지만 유업계는 이러한 어려움이 닥칠 때마다 정부, 낙농가와 더불어 우유 소비확대를 위한 신제품 개발은 물론 단체급식의 확대 보급, 우유소비 촉진공동 홍보 등으로 어려움을 극복해왔다.

그러나 최근에는 산업 전 분야에 국제 무역환경의 변화로 본격적인 개방화 시대에 유가공산업도 대 내외적으로 어려움이 가중되고 있다. 이제는 무한 경쟁시대에 국내 우유의 생산과 소비도 그에 대한 경쟁체제에 대응해야 하는 어려운 시장환경에 직면하고 있다고 할 수 있다.

이처럼 어려운 우리의 유가공업체 상황과는 무관하게 낙농 선진국들은 개방의 물결을 타고 자국의 우유 및 유제품에 대한 수출촉진을 위해 활발한 시장개척 활동을 전개하고 있다. 이러한 위기를 극복해 나아가기 위해서는 소비자에게 국내산 우유에 대한 소비촉진을 유도시켜야 할 것이다.

이를 위해서는 다음과 같은 몇 가지 방안들이 강구되어야 한다.

첫째, 원료유 수집과 우유·유제품에 대한 유통구조를 획기적으로 개선하여 소비자 가격의 불합리한 거품을 최대한 제거해야 한다.

둘째, 제품의 차별화와 위생적인 유통관리는 소비자에게 제공되는 서비스 차원에서 이루어져야 한다.

셋째, 유가공업체의 상표 지향적 광고, 홍보활동이 지양되고, 소비자들에게 보다 교육적이며 합리적인 구매를 지원할 수 있는 소비 지향적, 즉 상품제공적 광고가 강화되어 합리적인 소비 촉진활동이 전개되어야만 한다.

상기의 국내산 우유에 대한 소비 촉진활동이 성실히 이행되어, 소비자들의 인식이 전환되고 정부·유가공업체·낙농가가 혼연일체가 되어 부단히 노력할 때 산업기반이 취약한 국내 유가공산업이 지속적으로 성장, 발전할 수 있을 것이라고 확신한다.

제 2절 유가공 산업의 현황

(1) 유가공 산업의 분류

유가공 산업은 '한국표준산업분류'에서 보면 크게 낙농제품 및 아이스크림 가공업에 속해 있다. 이 분류는 젖(乳)을 살균, 분리, 농축 및 건조, 발효, 냉동 및 기타 가공하여 액상 및 기타 형태의 각종 식용 낙농제품을 제조하는 산업활동을 말한다. 여기에는 식용빙과를 제조하는 산업활동이 포함된다.(한국표준연감, 1999) 이분류에 속하는 산업은 크게 '액상시유 및 기타 낙농제품 제조업(15201)'과 '아이스크림 및 식용 빙과류 제조업(15202)'으로 나뉜다. 남양유업은

대부분의 유가공업체와 더불어 액상시유 및 기타 낙농제품 제조업의 범주에 속하고 있다. 아래의 표 2-####는 유가공업체와 관련된 ‘한국산업분류’를 나타낸 것이다.

유가공 산업에 범주에는 보통 우유라고 부르는 백색시유를 비롯하여 치즈를 비롯한 유가공식품, 요구르트를 중심으로 하는 발효유, 시유에서 분유, 그리고 우유를 이용한 아이스크림으로 구성되어 있다. 이 중에서 대부분의 유가공 업체는 아이스크림을 제외한 대부분의 유제품을 생산하고 있다.

[표 2-1] 표준분류코드에 따른 유가공 산업의 분류

음·식료품 제조업	151 고기, 과일, 채소 및 유지 가공업	1511 도축, 고기 가공 및 저장처리업	15111 도축업 15119 기타 육지동물고기 가공 및 저장처리업
		1512 수산물 가공 및 저장처리업	15121 어육 및 유사제품 제조업 15122 수산동물 훈제, 조리 및 유사 조제식품 제조업 15123 수산동물 냉동품 제조업 15124 수산동물 건조 및 염장품 제조업
		1513 과일, 채소가공 및 저장처리업	15131 과일 및 채소 주스 제조업 15132 과일 가공 및 저장 처리업 15133 김치 및 유사 채소 절임식품 제조업 15139 기타 채소 가공 및 저장 처리업
		1514 동·식물성 유지 제조업	15141 동물성 유지 제조업 15142 식물성 유지 제조업 15143 식용 정제유 및 가공유 제조업
	152 낙농제품 및 아이스크림 제조업	1520 낙농제품 및 아이스크림 제조업	15201 액상 시유 및 기타 낙농제품 제조업
			15202 아이스크림 및 기타 식용 빙과류 제조업
	153 곡물 가공품, 전분 및 사료 제조업	1531 곡물 가공품 제조업	15311 곡물 도정업 15312 곡물 제분업 15313 제과용 혼합분말 및 반죽 제조업 15319 기타 곡물가공품 제조업
			1532 전분 및 당류 제조업
		1533 사료 제조업	

(2) 유가공 산업의 성장

유가공 산업의 성장은 1960년대 정부의 적극적인 낙농육성정책에 힘입은 바가 크다. 정부는 주식농사 위주의 단조로운 영농에서 탈피하여 높은 부가가치를 창출할 수 있는 작물과 영농기법의 적용을 적극 권장하였다. 이에 따라 1970년 3,126가구에서 총 12,067마리의 착유우를 사육하던 것에서 1999년도에는 14,392가구에선 총 305,980마리의 착유우로 급격한 양적인 팽창을 거듭하였다. 이는 가구수에서는 460.4%, 착유우 사육두수에서는 2,535.7%라는 양적인 팽창을 의미하고 있다. 또한 사육두수의 증가가 가구수의 증가에 5배 이상이라는 것은 양적인 팽창과 더불어 한가구당 사육두수의 증가를 증명하고 있다. 마리당 산유량도 3,593 Kg에서 99년 6,135 Kg로 증가하여 원유의 생산량이 급격히 증가하였다. 이는 사육농가의 성과가 높았음을 반증하는 것이기도 결국 같은 기간 동안 급격한 소비의 증가를 보이고 있다는 것으로 풀이되고 있다. 이는 선진국의 사례에 비추어 보아서는 아직 가구당 평균 사육마리수에서 영세성을 면치 못하고 있다.

하지만 최근 10년간 인건비, 사료비용의 증가와 원유가격의 하락, 적절한 방목지의 확보의 어려움 등과 같은 이유로 낙농농가의 증가 속도는 점차 감소되고 있다. 특히 국제구제금융 하에서 고환율의 지속은 사료의 대부분을 수입에 의존하고 있는 우리나라의 낙농가에는 커다란 어려움으로 작용하고 있다. 가구당 평균 사육마리수가 우리나라가 현저히 낮은 수준을 유지하고 있기 때문에 대규모 사육을 통한 외국산 유제품의 수입개방은 낙농업과 유가공업체에게

위협적인 요소로 작용하고 있다. 이런 수입개방의 지속은 비교적 원가가 우리보다 낮은 분유, 치즈, 버터를 중심으로 한 제품의 수입을 촉진하고 있다.

아래의 표는 젖소 사육현황의 변화를 나타낸 것이다.

[표 2-2] 젖소 사육현황

년도	사육 가구수	사육두수	착유우	두당 산유량 (Kg/head)
1970	3,126 (100)	20,510 <6.6> (100)	12,067 (100)	3,593 (100)
1975	9,415 (301.2)	71,130 <7.6> (346.8)	32,312 (267.8)	4,213 (117.3)
1980	17,666 (565.1)	172,883 <9.8> (842.9)	84,114 (697.1)	4,546 (126.5)
1981	18,229 (583.1)	186,558 <10.2> (909.5)	93,950 (778.6)	4,604 (128.1)
1982	22,536 (720.9)	221,888 <9.8> (1,081.8)	103,282 (855.9)	4,694 (130.6)
1983	29,537 (944.9)	267,506 <9.1> (1,304.3)	125,435 (1,039.5)	4,772 (132.8)
1984	37,646 (1,204.3)	326,592 <8.7> (1,593.8)	147,407 (1,221.6)	4,786 (133.2)
1985	43,760 (1,399.9)	390,135 <8.9> (1,902.1)	175,532 (1,454.6)	4,813 (133.9)
1986	42,728 (1,366.9)	437,333 <10.2> (2,132.3)	204,206 (1,692.3)	4,744 (132.0)
1987	38,131 (1,219.8)	463,330 <12.2> (2,259.0)	245,071 (2,030.9)	4,836 (134.6)
1988	35,713 (1,142.5)	480,239 <13.4> (2,341.5)	266,055 (2,204.8)	5,134 (142.9)
1989	36,040 (1,152.9)	515,178 <14.3> (2,511.8)	276,947 (2,295.1)	5,324 (148.2)
1990	33,277 (1,064.5)	503,947 <15.1> (2,457.1)	272,963 (2,262.1)	5,372 (149.5)
1991	30,150 (964.5)	495,772 <16.4> (2,417.2)	262,948 (2,179.1)	5,538 (154.1)

년도	사육 가구수	사육두수	착유우	두당 산유량 (Kg/head)
1992	27,965 (394.6)	508,241 <18.2> (2,478.0)	269,121 (2,230.2)	5,643 (157.1)
1993	28,219 (902.7)	553,343 <19.6> (2,697.9)	274,034 (2,270.9)	5,668 (157.8)
1994	25,667 (821.1)	552,139 <21.5> (2,692.0)	279,731 (2,318.1)	5,731 (159.6)
1995	23,519 (752.7)	553,467 <23.5> (2,698.5)	286,320 (2,372.8)	5,836 (162.4)
1996	21,129 (675.9)	551,493 <26.1> (2,688.9)	285,600 (2,336.8)	5,959 (165.9)
1997	17,419 (557.2)	544,417 <31.3> (2,654.4)	282,100 (2,337.8)	5,882 (163.7)
1998	15,671 (501.3)	538,913 <34.4> (2,627.6)	280,983 (2,328.5)	6,032 (167.9)
1999	14,392 (460.4)	534,506 <37.1> (2,606.1)	305,980 (2,535.7)	6,135 (170.7)

낙농업계의 지속적인 성장으로 인해 백색시유를 비롯한 유가공 제품에 대한 수요가 증가하였다. 특히 어린이들의 체력향상을 위해 우유의 적극적인 소비를 장려하고 식생활의 변화로 인해 버터와 치즈에 대한 소비가 증가하게 된다. 비교적 나이가 젊은 어머니들을 중심으로 모유대신 분유를 먹이는 것이 유행처럼 번지게 되어 분유 산업은 급격하게 증가하게 되었다. 하지만 아직 유제품의 소비에서 우유가 차지하는 비중은 높은 편이었다.

80년대 말 88올림픽을 개기로 점차 외국에 수입개방을 시작하였고 많은 낙농가의 반대에도 불구하고 유제품 시장도 개방되었다. 우유의 특성상 백색시유에는 타격이 없었으나 분유와 치즈류의 수입이 급증하였다. 80년대를 거치면서 급격한 식생활의 서구화는 유제품의 소비를 촉진하였지만 백색시유는 고온살균 전쟁(94년), '고름우

유' 과동(96년)으로 그 수유가 정체되고 있었다. 또한 진입장벽이 낮아 지속적으로 신규업체가 진입하게되어 시장에서의 경쟁은 치열해질 수밖에 없는 구조로 변화하였다. 각 기업마다 차별적인 제품의 부족과 서로 차별적인 제품군의 형성이 미비하여 소비자들이 우유를 선택하는데 있어서 주로 제조회사를 중심으로 선택하였다.

97년 국제구제금융의 지원이 시작되어 전반적으로 소비가 위축되어 대부분의 유제품이 소비 증가량이 둔화되는 모습을 보이고 있다. 하지만 최근 경기회복과 더불어 꾸준히 유제품의 성장이 지속되고 있다. 특히 경쟁적으로 각 기업들이 기능성 우유를 내놓고 제품군도 단순하게 백색시유를 중심으로 하던 것에서 탈피하여 치즈와 기능성 분유, 유산균 제품으로 다양한 제품군으로 변화하고 있다.

아래의 표는 우유 및 기타 유제품의 생산 및 소비실적을 나타내고 있는 표이다.

[표 2-3] 우유생산 및 소비실적

년도	원유생산량(M/T)		우유소비량		연간인구 1인당 소비량	
	납유량	전년대비(%)	소비량	전년대비(%)	소비량	전년대비(%)
'91	1,740,995	99.4	1,869,205	99.5	43.4	101.4
'91	1,740,995	99.4	1,869,205	99.5	43.4	101.4
'92	1,816,121	104.3	1,920,441	102.7	44	101.4
'93	1,857,873	102.3	1,983,673	103.3	45	102.3
'94	1,917,398	103.2	2,078,347	104.8	46.8	104
'95	1,998,220	104.2	2,143,841	103.2	47.8	102.1
'96	2,033,738	101.8	2,465,363	115	54.5	114
'97	1,984,024	97.6	2,439,919	99	52.1	95.6
'98	2,027,210	102.2	2,286,340	93.7	49.1	94.4
'99	2,243,941	110.7	2,747,453	120.2	58.6	119.1

[표 2-4] 기타 유제품 소비실적

년도	기타유제품(M/T)			전년동기대비(%)		
	연유	버터	치즈	연유	버터	치즈
'90	3,448	7,254	6,713	148.8	147.9	140.9
'91	3,982	4,805	8,503	115.5	66.2	137.7
'92	3,069	4,580	9,320	77.1	95.3	109.6
'93	2,855	4,067	11,938	93	88.8	128.1
'94	3,295	3,034	13,182	115.4	74.6	110.4
'95	3,791	2,755	12,417	115.1	90.8	94.2
'96	3,147	4,324	20,546	83	157	148.1
'97	3,599	3,737	25,078	113.2	86.4	122
'98	3,461	3,802	24,904	96.2	101.7	99.3
'99	3,331	4,811	34,957	97.1	126.8	140.4

(3) 유가공 산업의 특성 및 업체 현황

유가공 산업은 다른 산업에 비해 아래와 같은 몇 가지 특성을 가지고 있다.

첫째, 유가공 산업은 시장중심적인 특성을 띤다. 유제품의 경우 대규모 수요처 중심으로 공장이 형성되어 있다. 이는 유제품의 특성상 기후의 변화에 민감하고 쉽게 손상되는 특징을 감안한 것이다. 대부분의 공장이 서울이나 부산과 같은 대도시에서 한시간 이내에 도착할 수 있고 교통이 편리한 고속도로 근방에 있다는 것은 이러한 사실을 반영한다. 남양유업의 경우 천안, 공주, 경주에 공장이 존재하고 있으며, 매일유업의 경우에도 평택과 광주시, 경북 경산에

공장이 있다.

둘째, 물류의 중요성과 의존성이 다른 산업에 비해 높다. 유가공품은 운반과정 중에서 쉽게 변질될 가능성이 높다. 또한 신선하게 산지에서 공장으로 배달되는 것이 무엇보다도 중요하다. 하지만 한국의 특성상 외국과는 달리 규모가 영세한 소규모의 낙농가의 우유를 공장으로 집합시켜 우유를 생산하는 시스템을 가진다. 이는 운반과 이를 집하하는데 많은 비용을 초래하게 하고 신선도를 떨어트릴 수 있는 문제점을 지닌다. 따라서 유가공 공장에서는 이를 적절하게 중간에서 수집하고 가장 효율적인 방법으로 운반하는 것이 중요한 문제로 대두된다.

유가공 산업은 3개의 주요 업체를 제외하고는 나머지는 시장 점유율이 미비한 실정이다. 서울우유, 매일유업, 남양유업이 시장의 대부분을 차지하고 있는 현실이고 나머지 중소기업들이 지역별로 일정한 점유율을 보이고 있는 과점적인 시장 구조를 나타내고 있다. 특히 낙농업 농가들의 연합체인 서울우유가 차지하는 비중은 절대적인 위치를 차지하고 있다. 특히 국제구제금융으로 인해 자금력과 유통력이 열악한 중소 유통기업들은 어려움을 겪고 있다. 모기업의 부도로 해태유업의 몰락은 메이저 업체의 시장지배력을 강화하고 있다.

지난 30년 간 시장에서 절대 강자로 군림하고 있던 서울우유의 시장지배력이 둔화되고 있다. 조합 고위층의 불미스런 금품수수와 기업체가 아닌 조합 형태기 때문에 시장수요에 민감하게 대응하지 못하는 구조로 인해 변화하는 시장환경에 능동적으로 대처하지 못하고 있는 동안 만년 2위였던 매일유업과 남양우유의 약진이 두드

러지고 있다. 특히 DHA라는 기능성 우유를 중심으로 공격적인 마케팅 활동을 보이고 있는 남양유업의 경우 그 신장률이 두드러지게 나타나고 있다. 이는 백색시유 중심의 가격경쟁에서 탈피하여 기능성우유라는 점을 부각하여 부가가치를 대폭 상승시켜 수익을 극대화하고 있으며 부가가치가 높은 이유식을 중점적으로 집중생산하여 기업의 수익성을 상승시키고 있다.

반면 서울우유의 경우 조합형식의 운영으로 환경의 변화에 따른 대응의 정도가 떨어지고 다양한 신제품 개발에서 기존의 기업형 유가공업체에 비해 뒤떨어지고 있다. 또한 매출의 60% 정도가 기업이나 학교의 대규모 급식에 의존함으로써 원유가격이 급격히 상승하면 그 부담을 서울우유가 모두 떠안게 되 채산성이 급격히 나빠지는 구조적인 문제를 가지고 있다. 결국 생산자 조직으로서 가지는 장점을 살리지 못하는 경영행태를 보이고 있는 문제점을 노출시키고 있다고 할 수 있다.

(4) 유가공 산업의 변화추세

유가공 산업도 국제통화금융이라는 커다란 파고와 시장개방이라는 외부압력으로 인해 변화의 물결을 맞이하고 있다. 시장 내부적으로는 소비자의 기호의 다양화 및 고급화 추세와 전반적인 시장성장의 둔화라는 구조적인 문제를 가지고 있다. 또한 개별기업들이 열악한 재무구조와 시설을 가지고 있어서 고급유의 생산과 부가가치를 창출할 수 있는 기술개발을 하지 못하는 문제점을 가지고 있다. 또한 생산자들이 직접 자신의 상표를 가지고 나와 기존의 업체와 경쟁하고 있고 대형할인점을 중심으로 자신들의 점포이미지와

PB(Private Brand : 자사상표부착 상품)를 부착하여 낮은 가격경쟁력을 바탕으로 기존의 기업의 아성에 도전하고 있다. 이는 기존 유가공산업에서 극심한 경쟁체제로의 이행을 알리는 신호탄이 될 것이다.

환경적인 요인들을 시장개방이라는 외부적 환경과 소비자의 태도변화라는 소비자 요소, 새로운 진입자의 등장이라는 경쟁적인 요소를 중심으로 나누어 살펴보고자 한다. 먼저 외부환경적인 요소를 펴보자. 국제구제금융으로 소비자들의 소비행태가 저가를 중심으로 하는 실용주의적인 소비와 고가의 기능성 우유를 선호하는 고급형 소비로 양분되어 기존의 대등소이한 우유를 중심으로 경쟁하던 기업에게는 타격이 되었다. 안정적으로 성장하던 우유시장에서 가격이 라는 강력한 경쟁무기를 가진 신규업체들의 등장으로 기업의 채산성은 급격히 떨어지게 되었다. 또한 국제구제금융 하에서 환율이 상승하게 되어 낙농산업의 원가구조에서 가장 중요한 부분인 난방비와 사료비용의 급격하게 상승하게 되었다. 이는 원유가격의 상승으로 이어질 수밖에 없는 가격 구조적인 문제점을 가지게 되었다. 결국 기존의 유가공 업체는 생산비의 증대와 가격경쟁력의 격화에 따른 수익의 악화라는 이중의 어려움에 놓여 있다고 할 수 있다.

시장개방으로 인해 치즈, 버터 등을 중심으로 한 가공식품의 수입은 비교적 높은 수익구조를 가지고 있는 관련산업에 중대한 영향을 미치는 요소이다. 외국기업의 경우 우리보다 원가구조가 낮고 유가공기술에 있어서는 우리보다 앞서있기 때문에 가공식품시장에서 경쟁이 불가피한 요소로 자리잡게 되었다. 아직 가공식품에 대한 수입물량이 많지는 않지만 지속적으로 성장하고 있는 것을 볼 때, 몇 년 안에 치열한 경쟁이 불가피한 것으로 보여진다.

급격한 경제성장으로 인해 소비자의 입맛이 급격히 서구화되고 있다는 것은 앞에서도 이야기하였다. 이는 낙농산업의 발전에 원동력으로 작용해온 것 또한 사실이다. IMF에 따른 소비자 욕구의 급격한 양분화는 유가공 산업에게 있어서 두가지 어려움으로 다가오고 있다.

IMF로 인해 가치분 소득의 감소는 소비자의 실리추구 성향을 높이는 계기가 되었다. 이로 인해서 소비자의 가격에 대한 민감성은 증대되었다. 따라서 제품이나 특정한 상품에 대한 충성도가 높지 않는 일상재의 성격을 갖는 유제품의 경우 가격이 중요한 제품선정 기준이 됨은 두말할 나위가 없다. 이는 기존 업체들 사이에서 내려온 가격담합과 유사한 행태의 가격책정방식이 더 이상 통하지 않는다는 것을 의미하고 있다.

소비자 자신의 건강에 대한 욕구의 증대와 식습관의 변화로 인해 단순히 우유를 소비하는 행태에서 벗어나 좀더 기능성이 가미된 고급 우유에 대한 선호도가 높아졌다. 또한 식생활의 변화로 인해 우유 이외의 유제품에 대한 소비가 증가하였다. 이는 지금의 유사한 제품구성군에서 벗어날 필요성을 제기하고 있다.

기존의 산업내의 경쟁 뿐만 아니라 생산자들을 중심으로 하여 자신의 브랜드를 가지고 시장에 들어오려는 현상들이 생기게 되었다. 특히 대형할인유통점을 중심으로 하여 생산자와의 직접연결을 통해 PB상품을 만들어 내기 시작하여 기존의 업체들을 위협하고 있다. 또한 외국의 대형 유가공업체들도 인수나 합작의 형태로 한국의 유가공시장에 들어오려는 노력을 하고 있다. 이들은 한국의 유가공업체들이 기술력이 취약하다는 것을 파악하고 기술체휴의 형태로 시장상황을 파악하고 단계적인 접근을 시도하고 있다.

전체적을 정리해보면 식생활의 서구화와 유가공기술의 발달로 인해 유제품의 소비는 지속적으로 증가할 것으로 보인다. 하지만 백색시유의 성장은 일정시점을 지나 그 성장 속도가 둔화되어 시장에서 차지하는 비율이 급격히 떨어질 것으로 예상된다. 유산균 요구르트와 기능성 우유, 특정한 기능이 포함된 이유식이 앞으로의 시장을 선도할 것으로 생각된다. 하지만 메이저 업체들을 제외하고는 기술이 낙후되어 있고 기술개발에 개별적으로 투자하기 어려운 재무형태를 가지고 있다. 또한 대부분의 업체들이 비슷한 제품라인과 차별성 없는 제품들을 가지고 있기 때문에 소비자들의 제품이나 개별기업에 대한 충성도가 상당히 낮은 편이다. 이는 개별기업의 협상력을 떨어뜨리고 있다. 새로운 신규진입자의 등장과 시장개방의 여파로 기업의 수익성은 악화되고 있다. 이런 모든 시장환경을 종합해볼 때, 유가공업체 모두 변화하는 환경에 맞는 적절한 마케팅전략과 환경전략이 필요할 것으로 보인다.

제 3 장 회사소개

(1) 남양 유업의 일반적인 현황

남양 유업은 1964. 3.13 남양유업 주식회사를 설립하였다. 1965.11. 1에 천안에 공장을 완공하였으며 1967. 1.10부터 유아용 조제분유인 남양분유를 생산하기 시작하였다. 1978. 6.24에 남양유업은 기업공개를 실시해 주식상장을 받았으며 1980. 2.14에는 공주에 공장을 완공하였다. 초기에는 주로 백색시유를 중심으로 하는 우유와 분유를 중심으로 시작하였으나 꾸준한 연구개발을 토대로 제품군을 꾸준히 늘려가고 있다. 특히 우유시장이 이윤이 박하고 확고한 제품 충성도가 없는 제품이 대부분이라는 것을 인식하고 DHA를 첨가한 기능성 우유(아인슈타인)를 바탕으로 시장점유율을 확대하고 있다. 아래의 표는 남양유업의 일반적인 현황을 나타내고 있다.

남양유업은 창업초기부터 건실한 성장을 거듭하여 업계에서는 보기도물게 건실한 경영을 하고 있다. 아래의 재무제표에도 나와있듯이 IMF를 거쳐왔음에도 적자를 기록하지 않았고 올해의 경우 아인슈타인과 기능성 이유식인 임페리얼의 판매호조로 매출이 대폭상승하는 효과를 나타내고 있다. 또한 대부분의 유가공업체가 낮은 수익을 면치못하고 있는데 반해 부가가치가 높은 기능성에 주력한 결과 높은 당기순이익과 주당 순이익을 기록하고 있다.

[표3-1] 대차대조표(단위 : 천원)

년도	1998. 06	1998. 12	1999. 06	1999. 12
채고자산	37,691,331	28,707,493	31,349,272	32,170,988
기타유동자산	0	0	0	0
유동자산	144,587,360	145,192,235	196,784,466	239,809,356
투자자산	0	0	0	0
기타자산	0	0	0	0
유형고정자산	55,990,087	89,266,972	82,930,394	87,401,119
무형고정자산	68,897	77,763	81,957	71,438
고정자산	90,137,788	117,942,403	115,637,069	109,364,998
이연자산	0	0	0	0
자산총계	234,725,148	263,134,638	312,421,535	349,174,354
유동부채	112,336,786	79,575,233	108,508,518	106,270,393
고정부채	31,548,177	33,238,254	34,672,782	23,622,490
부채총계	143,884,963	112,813,487	143,181,300	129,892,883
자본금	4,433,310	4,433,310	4,433,310	4,433,310
자본 잉여금	2,882,858	46,577,910	46,577,910	46,577,910
이익 잉여금	83,524,016	99,309,930	118,229,015	168,270,250
자본총계	90,840,185	150,321,151	169,240,235	219,281,471

[표3-2] 손익계산서(단위 : 천원)

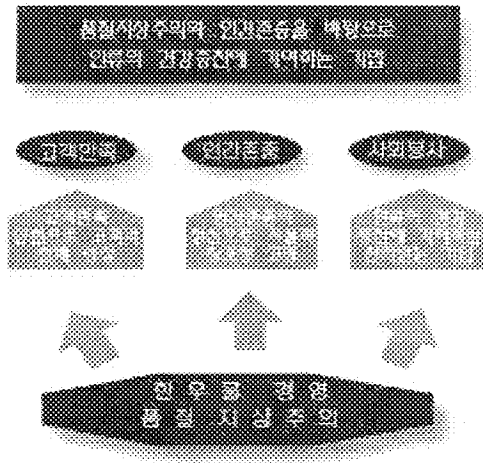
	1998.12	1999.06	1999.12	2000.06
매출액	233,268,945	492,745,680	288,608,379	594,040,718
매출원가	168,062,997	354,864,342	204,655,112	391,949,056
매출총이익	65,205,948	137,881,338	83,953,267	202,091,661
판매및일반관리비	50,325,376	88,597,069	58,175,968	106,110,422
영업이익	14,880,572	49,284,268	25,777,299	95,981,239
영업외수익	3,137,434	6,993,517	3,211,226	7,309,827
영업외비용	3,046,942	11,679,335	377,150	2,589,710
경상이익	14,971,065	44,598,450	28,611,375	100,701,357
특별이익	0	677	0	0
특별손실	0	290,465	0	0
법인세차감전이익	14,971,065	44,308,662	28,611,375	100,701,357
법인세	5,223,105	18,206,887	9,692,290	32,522,258
당기순이익	9,747,960	26,101,774	18,919,084	68,179,099
주당순이익	10,994	36,067	26,277	94,485
감가상각비	6,630,436	25,191,058	10,341,724	15,197,563

남양유업의 사업장은 유가공업체들이 대부분 그러하듯이 서울, 부산, 대구 등 대도시 근교의 공장과 본사는 서울에 위치한 구조를 가지고 있다. 본사는 서울에 자리잡고 있으며 공장은 천안, 공주, 경주에 위치하고 있다. 이는 천안공장은 서울을 비롯한 수도권 지역을 담당하게 하고 경주에 위치한 공장은 경상남북도 전역을 담당하게 하였다. 공주에 위치한 공장은 전라남·북도와 충청도를 담당하게 하는 삼각시스템을 구축하였다.

공주에 남양유업의 연구소가 자리잡고 각종 유제품에 대한 품질 검사와 신제품에 필요한 기술개발에 몰두하고 있으며 지점 및 출장소는 서울을 위시한 주요도시에 약 20여 개가 존재한다. 수도권 지역의 원활한 수송을 위해 수색과 기흥 두군데에 물류시설을 설립하였다.

(2) 남양유업의 경영이념

남양유업의 경영이념은 품질 지상주의를 통한 인류 건강 증진에 기여하는 기업이라는 이념을 통해 고객만족과 인간존중, 사회봉사를 실천하는 것이다. 이는 창업초기부터 지켜온 남양유업의 고유한 정신이라고 할 수 있다. 남양유업은 이러한 정신을 바탕으로 유업이라는 한우물에만 전념하는 정도경영을 보여 주었다. 창업초기부터 기업활동에서 품질을 핵심에 둬으로써 지금까지 별다른 사고 없는 기업으로 이끌어오고 있다. 종업원의 복지에도 신경을 써서 동종산업 내에서 최상의 대우를 통해 종업원들의 소속감과 업무능력을 고취하고 있다.



[그림 3-1] 남양유업의 경영이념

남양유업은 품질에도 많은 신경을 쓰고 있다. 남양유업의 품질방침은 다음 그림과 같다. 남양유업은 원유납품업체에서부터 품질이 시작한다고 생각하여 지속적인 원유에 대한 지도와 감독을 실시하고 있다.



[그림 3-2] 남양유업의 품질이념

(3) 남양유업의 제품현황

남양유업의 유가공 제품군을 크게 7개의 범주로 구분할 수 있다. ①조제분유/영유아식, ②이유식, ③특수분유, ④치즈, ⑤유/음료류, ⑥발효유, ⑦우유류. 이 중에서 우유류가 아직은 주종을 이루고 있으나 소비자의 변화하는 기호에 맞추어 제품간의 비율이 변화하고 있다.

각 제품 범주별 생산 제품을 보면

- ①조제분유/영유아식: 태어나서부터~백일까지, 백일부터~5개월까지는 조제분유를 사용하고 6개월부터~첫돌까지, 첫돌부터~24개월까지는 영유아식을 사용해야 하며 임페리얼 드림, 임페리얼 S, 아기사랑 쉐, 아기사랑 등의 제품이 있음.
- ②이유식: 스텝엄션, 스텝엄션 프리미엄
- ③특수분유: 모유나 일반분유를 먹일 수 없는 우유의 단백질 알레르기나 유당불내증이 있는 아기를 위한 분유로 호프 알레기, 호프 닥터, 미숙아 분유가 있음.
- ④치즈: 로젠하임 치즈, 아인슈타인 IQ치즈, 토스트용 치즈, 피자치즈가 있음
- ⑤유/음료류: 위풍당당 동충하초, 피나콜라다, 니어워터 O₂, 프렌치 카페캔, 프렌치 카페, 진콩두유, 과수원, 웨슬리 등이 있음.
- ⑥발효유: 요구르트, E-5 요구르트, 리쫐, 꼬모, 불가리스 등 5개의 발효유 제품
- ⑦우유류: 3.4우유, 아인슈타인 우유, 4.5우유, 남양우유, 바나나, 딸기 맛 우유, 아인슈타인 베이비, 3.4 멸균우유, 칼슘사랑 등 8개의 우유류 제품을 생산하고 있음.

남양유업을 다른 기업과 구별짓는 독특한 특징은 최근의 잇단 기능성제품의 출시이다. DHA를 가미한 아인슈타인과 임페리얼은 남양유업의 대표적인 효자상품이자 남양유업의 상승세를 이끌고 있는 대표적인 제품들이다. 남양유업은 소비자의 기호가 고급화로 이전한다는 것을 파악하여 대구의 벤처가 개발한 DHA 원물질을 이용한 사육에서 나온 DHA 우유를 중심으로 아인슈타인을 시장에 출시하여 좋은 반응을 얻고 있다.

또한 이유식의 고급화에 성공하여 ‘임페리얼 1 2 3’ 등의 ‘임페리얼’ 시리즈를 출시하고 있으며 최근에는 면역성이라는 기능을 첨가한 이유식인 ‘아기사랑 秀’를 출시하여 이유식 시장에서도 시장공략에 나서고 있다. 고급화 전략은 기업의 수익구조에도 영향을 미쳐 동종산업에서도 높은 수익률과 매출액 증가를 기록하고 있다.

제 4 장 경영전략의 분석

제1절 기존 마케팅 전략의 문제점 고찰

1. 제품 전략

제품은 마케팅 전략의 근간이다. 제품을 중심으로 하여 해당 기업은 원가우위 전략을 실행할 것인가 아니면 차별화 전략을 실행할 것인가를 의사결정하게 된다. 그러나 현재 우유를 중심으로 한 남양유업을 보면 이러한 차별화 요소는 나타나지 않는다고 할 수 있다. 이러한 원인은 연구개발 투자와 기술혁신 노력의 부족에서 야기된다고 할 것이다. 세계 무역기구 체제하에서 한국의 유제품이 국제경쟁력을 확보하기 위해서는 가격 경쟁력을 확보함과 아울러 유제품의 고품질화와 고부가가치의 창출을 위한 기술 변화가 이루어져야 한다. 기술변화는 기초 기술 획득, 적용과 관련된 기술혁신, 그의 전파로 나타난다. 특히 기술 혁신이 가능하도록 하기 위해서는 한 사회의 지식총합으로써 과학자, 엔지니어, 경영자, 관료, 근로자, 소비자 등 사회의 모든 구성원이 사용할 수 있는 모든 지식을 망라해야 한다. 그러나 우리나라 유가공업체의 경산 연구개발비는 아직도 미미한 수준에 머물러 있다. 따라서 이러한 연구개발비의 수준을 확대시켜야 한다.

기업간에 연구개발 경쟁이 앞으로 치열해질 전망에 따라, 국가간 기업간 협력을 통한 연구개발이 바람직할 것이다. 이를 위해서 국제적으로 훌륭한 유제품을 가지고 있는 유럽연합의 유가공업체와 기

술을 제취하고, 동남아와 중국 시장에서 요구하는 제품을 개발하는 등 장기적 차원의 연구개발이 성공전략이 될 수 있으리라 여겨진다. 특히 유가공 산업이 국내의 시장 수요에 만족하는 수준을 넘어서 우리나라와 유사한 선호도를 가진 동남아와 중국 시장에 있는 같은 업종끼리 결합하여 시장 규모를 넓힐 수 있는 기술개발이 이루어지는 것이 필요하다. 이와 더불어 경쟁사와 차별되는 자사만의 제품을 개발하고, 이를 통한 시장 차별화를 성공적으로 수행할 수 있어야 한다.

그러나 유가공업체들의 제품군을 보면 이러한 차별화는 찾아보기 힘들다. 일례로 남양유업의 3.4우유의 경우 세균수 10만 마리 미만의 고품질 우유로 시장 확대를 노렸으나, 경쟁업체들이 모두 세균수 10만 마리 미만의 제품을 선보임으로 해서 시장 확대에 실패한 것을 통해 알 수 있듯이, 한 업체에서 새로운 제품을 시장에 출시하면 경쟁업체에서는 이와 비슷한 제품을 동시에 출시하여 제품을 통한 차별화를 막고 있다. 제품차별화 부재에 대해서는 남양유업의 직원들도 실감하고 있는 부분이다. 남양유업의 마케팅 담당자는 다음과 같이 설명한다.

“실질적으로 유가공 산업이 비탄력적인 시장을 형성하고 있으며, 특히 우유 시장의 경우에는 매우 비탄력적인 시장이다. 기능성 우유에 대한 광고가 요즘 많이 나타나고 있지만 여전히 백색시유에 대한 의존도가 높은 것도 현실이다. 소비자들도 아인슈타인이 아닌 우유에 대해서는 그 성분의 변화를 중시하지 않는다. 하지만 지속적으로 건강에 대한 관심이 증가하기 때문에 제품 차별화는 매우 중요한 요소가 될 것이다.”

최근들어 생명공학을 응용한 유제품이 기능성 우유라는 새로운

제품군을 형성하면서 이러한 판도는 서서히 바뀔 것으로 전망되고 있다. 남양유업의 경우 천연사료에 DHA를 첨가한 사료를 젖소에 먹임으로 해서 유전자 형질에는 변경을 주지 않으면서 우유에 DHA 성분이 다량 포함된 아인슈타인 우유를 생산하면서 이러한 기능성 우유를 통한 제품 차별화의 시작을 알리고 있다. 남양유업의 아인슈타인 우유는 고가격 고품질 우유라는 새로운 이미지로 경쟁사 제품보다 높은 가격을 형성하면서 남양유업의 채산성 향상에 크게 기여하고 있다. 이러한 남양유업의 제품 전략은 그동안 군납용과 학교급식 등 백색시유가 차지하는 비중이 전체의 65%나 되어, 백색시유 중심의 시장 형성으로 인해 원유가격이 상승할 경우 수익이 급속히 하락하는 구조적인 문제를 치유하는데 일조를 하였다는 점에서도 높은 평가를 받고 있다. 이에 반하여 시장 1위 업체인 서울우유의 경우 백색시유에 대한 의존도를 줄이지 못한 상황에서 올 상반기 원유의 유지방률 향상과 집유량 증가로 원유가격이 작년대비 8% 증가하는데 그친데다 직원의 급여와 퇴직 총당금 인상 등으로 채산성이 악화되고 있다. 이러한 판도의 변화를 통해서 볼 때, 앞으로 남양유업은 지속적인 연구개발을 통해 타 기업에서 추종할 수 없는 기능성 우유제품을 통한 고가격 고품질 정책을 통해 수익성을 개선하는 것이 필요하다고 본다.

2. 가격 전략

현재 국내 유가공업체가 제공하는 제품의 가격은 기업간 일반적으로 거의 비슷한 수준을 유지하고 있다. 또한 가격대비 품질의 차별화는 과히 높지 않은 것도 현실이다. 이의 원인은 높은 인건비 부

담과 같은 고비용 저효율의 생산구조와 연구개발 투자를 통한 유제품의 고품질화 부족 때문이라고 할 수 있다. 고비용 저효율의 생산구조를 낳게 하는 원인은 크게 높은 원유가격과 인건비의 상승 및 높은 금융비용을 들 수 있다. 우선 높은 금융비용의 경우 실질 여신금리가 8% 이상인 현실에 반하여 선진국의 경우 4%이하의 금융비용을 부담하고 있는 것이 현실이다. 구체적으로 유가공업의 금융비용 부담률은 매출액 대비 약 4~5%를 기록하고 있는데 이는 선진국의 1~2%에 비해 매우 높은 것이다. 이것은 우리나라의 금리가 높은 것 이외에 유가공업의 부실한 재무구조에도 그 원인이 있다.

한중희(2000)의 연구에 의하면, 우리나라 유가공업의 경쟁력을 저해하는 요인으로 높은 인건비 부담률을 들고 있다. 1962년부터 시작된 경제개발 계획은 우리나라의 경제를 선진국의 반열에 들 수 있도록 하였는데, 그 원동력은 낮은 임금의 숙련된 노동력이 풍부하였다는 것이다. 그러나 1987년 민주화 항쟁 이후 계속된 노동운동과 주택 200만호 건설과 같은 정책은 제조업의 인력을 건설업으로 이동시키면서, 제조업의 인건비를 급등시키게 되었다. 이는 유가공업에도 그대로 반영되어 현재 남양유업의 경우에도 대졸 신입 사원의 경우 연봉 1,900만원에 달하는 높은 인건비를 부담하고 있다.

이외에도 가격 정책을 저해하는 요소로는 다양한 제품 컨셉에 대한 촉진 전략의 미흡을 들 수 있다. 현재 각 유업체별로 다양한 제품을 시장에 내놓고 있으나, 각 회사별로 그 차이가 크지 않다. 이는 상대방 기업이 새로운 제품을 출시하면 이에 대한 맞불전략의 차원에서 경쟁제품을 시장에 출시하게 된다. 즉, 시장 점유율이 하락하지 않기 위해 구색 맞추기의 차원에서 경쟁사에 상응하는 제품을 시장에 너도나도 내놓고 있는 것이 현실이다. 따라서 독특한 제

품 컨셉을 통한 촉진 전략과 이에 연계한 가격 차별화가 불가능하다는 것이다. 최근 유행하고 있는 기능성 우유의 경우에는 남양유업에서 새로운 첨가물이 아닌 천연 사료의 변화를 통한 제품 및 가격의 차별화를 시도하고 있으며, 이는 새로운 차별화 전략으로 현재 성공하고 있는 것이 현실이다. 하지만 이 제품의 경우에도 비슷한 가격에 비슷한 제품이 경쟁사에서 속속들이 출시됨으로 해서 그 효과가 얼마나 지속될지는 의문시된다.

남양유업의 경우 일반 유가공업체에 비해 금융비용 부담은 낮은 편이다. 2000년 반기를 기준으로 하여 현재 남양유업의 부채 총계는 1,296억원으로 자본총계 2,559억원 대비 50.6%의 부채비율을 보이고 있다. 따라서 남양유업의 경우 경쟁업체에 비하여 낮은 금융비용 부담을 기반으로 하여 가격 경쟁에서 유리한 위치에 있는 것으로 판단된다. 그러나 현재 유가공업체에서 제공하고 있는 우유제품의 가격은 유제품의 수준대비로 별 차이를 보이고 있지 않고 있다. 이는 유가공 업계 내부의 가격 카르텔을 통한 적정 이윤 수준의 확보라는 불공정 거래를 하나의 이유로 추론할 수 있지만, 이보다는 어느 누구도 가격 경쟁을 통한 제살깎기 전략을 회피하고자 한다는 데에도 원인이 있다고 볼 수 있다. 남양유업의 관계자와의 인터뷰 내용이다.

“가격 카르텔은 있을 수 없는 일이다. 그러한 불공정 거래가 있다면 공정거래위원회에서 가만히 있지 않을 것이다. 가격이 차이가 없는 원인은 원유 수급액이 비슷하고, 처리 과정이 비슷하기에 발생한 우연의 일치라고 해야 옳을 것이다. 각 유가공 업체에 따라 인건비 등 기타 비용의 차이는 존재하겠지만, 가격이 비슷한 데에 대한 공식적인 담합은 없다.”

과거 유가공 조합과 파스퇴르 우유와의 고름우유 전쟁의 원인은 파스퇴르의 고가격 정책과 저온 살균 방식의 두가지 이유에서 시작되었다고 볼 수 있다. 당시 파스퇴르 우유는 자사의 제품인 파스퇴르 우유의 가격을 동급 경쟁 제품에 비해 두 배정도 비싼 가격에 판매하였다. 이는 파스퇴르 우유의 초기 시장 선점효과를 가져오면서, 고급 우유에 대한 수요를 확인시켜주는 계기가 되었다. 이로 촉발된 고름우유 논쟁은 결국 다른 유가공업체들이 저온 살균 제품을 대다수 채택하면서 막이 내렸고, 가격정책에서도 파스퇴르는 더 이상 차별화를 시도하지 않게 되었다. 하지만 파스퇴르 유업은 자사의 고객기반을 공고히 하게 되었으며, 한국에서도 고품질 고가격의 우유가 팔릴 수 있다는 시장의 기회를 인식시켜 준 계기가 되었다.

하지만 현재는 제품 차별화에 기반한 가격경쟁보다는 경쟁제품에 대하여 비슷한 가격을 책정함으로써 해서 회사의 인지도 및 신뢰도를 기반으로 한 경쟁에 초점을 두고 있다고 볼 수 있다. 따라서 소비자의 입장에서는 보다 좋은 제품을 보다 낮은 가격에 제공받을 수 있는 기회가 원천적으로 봉쇄되고 있으며, 기업의 입장에서도 자사의 제품 품질 향상보다는 품질 유지에 우선순위를 두게 되었다. 이는 분유 산업과는 큰 차이를 보이고 있다. 현재 분유 시장은 다양한 신물질의 첨가를 통한 제품 고급화와 이를 통한 가격 차별화 정책으로 적극적인 시장 공략이 벌어지고 있는 것을 볼 때, 우유 제품에서도 이러한 가격 차별화 정책이 필요한 시기라고 본다. 물론 제품 고급화를 통한 가격 인상만이 가격 정책의 중요한 요소는 아니다. 기존 제품의 경우에도 생산 공정의 혁신이나 물류 비용의 절감을 통해 가격을 인하할 수 있는 요소가 충분히 존재하고 있다고 본다.

현재 기능성 우유라고 할 수 있는 DHA 우유인 아인슈타인의 경

우 고가격 정책을 사용하면서 고가격 고품질 우유를 제공하는 군소 업체와 경쟁하고 있으며, 3.4 우유, 4.5 우유 등은 제품 성분 함유량의 차이를 통해 시장 세분화를 시도하고는 있으나, 가격의 차이는 크지 않은 것으로 나타나고 있다. 이는 시장 세분화를 위한 제품 생산라인의 증설이라는 중복투자라는 문제점만을 야기할 뿐, 독자적인 시장층을 형성하지 못함으로 인해 그 효과를 보지 못하고 있다고 본다. 이에 반하여 아인슈타인의 경우 독자적인 제품 및 가격 차별화를 통해 높은 시장 인지도와 함께 매출액 상승에 일조를 함과 동시에 순이익이 98년 261억 원에서 올해 상반기에만 535억 원으로 증가하는데 큰 역할을 차지하고 있다. 이를 통해 볼 때, 기존 우유 제품에 대해서도 과감한 가격 차별화와 제품 컨셉에 맞는 광고 전략을 동반할 경우 추가적인 수익성 개선의 효과를 거둘 수 있을 것으로 본다.

3. 유통 전략

유통의 경우 현재 우리나라 유가공업은 선진국에 비해 많은 물류비용을 부담하고 있다. 도로와 철도, 물류기지 등 사회간접자본의 포화와 부족은 유가공품 원료와 상품의 신속한 이동을 저해하고 있다. 또한 이것은 유통체계가 불합리적이고 전근대적이기 때문이기도 하다. 이점은 시간적 손실뿐 아니라 물류비용의 증대를 초래해 가격 경쟁력을 약화시키는 원인을 제공하기도 한다. 이에 대한 대안으로는 정부에서 사회간접자본을 확충시키는 방법이 있고, 한편 기업에서 기존 시설의 이용에서 나타나는 저효율을 개선시키고자 하는 노력이 병행되어야 한다. 특히 통신과 정보를 이용한 운송과 보관 등

의 합리화는 물류비용의 절감을 위해 가장 중요한 요소라고 할 수 있다. 이외에도 유가공 시설이 현재와 같이 소비 지역인 대도시에 집중되어 있는 것 역시 유제품의 물류비용을 포함한 사회적 비용을 많이 발생케 하는 요인이 되므로 이를 적재적소에 위치하게 하는 장기적인 대책이 필요하다.

이러한 물류비용의 부담은 남양유업에도 많은 부담을 주고 있는 것이 현실이다. 남양유업의 경우 현재 전국 주요도시 20군데에 지점 및 출장소를 가지고 있으며, 수색과 기흥에 물류센터를 두고 있다. 수색과 기흥의 물류센터는 서울과 경기도 지역에는 원활한 유제품의 운송을 가능하게 하여줄 수 있지만, 그 외 지역에 대한 물류 운송에는 많은 문제점을 가지고 있는 것이 현실이다. 현재 남양유업의 20여곳의 지점 및 출장소 산하에는 권역별로 또다시 대리점망을 가지고 있는데, 지점의 분포를 보면 서울을 동, 서, 남, 북의 4개 권역으로 나누어 서울 및 인근 위성도시 지역에 대한 운송을 담당하고 있고, 중부지점과 인천지점을 따로 두어 서울의 4개 권역에서 담당하지 못하는 경기 지역에 대한 운송을 책임지고 있다. 반면, 지방의 경우에는 부산, 대구, 광주, 울산, 충청, 전주, 원주, 마산에 지점을 두고 있다. 또한 수색과 기흥에 위치한 물류센터로 인해, 서울 및 경기 지역의 경우 원활한 제품의 공급이 가능하지만 기타 지역의 경우에는 높은 물류 비용을 수반하게 되는 기현상을 낳고 있다. 이는 수도권에 인구가 집중되어 있고, 우유를 소비하는 계층이 광범위하게 분포되어 있다고 볼 수도 있으나, 점차 지방도시에서도 대단위의 우유 급식으로 인한 우유 소비량의 증가추세를 전망하여 보면 점차 물류비용의 부담이 증가하게 될 것으로 본다.

또한 남양유업의 경우 천안, 공주, 경주에 생산공장을 보유하고

있다. 이는 원유를 생산하는 낙농장이 강원도와 경기 남부에 집중되어 있는 현상을 볼 때, 신선도를 중시하는 원유를 강원도에서 집유하여 공장으로 운반하는 과정에서의 물류비용의 부담이 크다는 것을 알 수 있다.

4. 촉진 전략

현재 유가공업체의 촉진 전략은 분유시장을 중심으로 하여 벌어지고 있는 고품질 분유에 대한 광고전이 대다수이다. 현재 남양유업의 경우 2000년 3/4분기까지 458억원을 매체광고에 투자하고 있다. 이는 전체 상장사의 매체광고비 순위에서 삼성전자, SK 텔레콤, LG 전자, 한국 통신에 이어 5위를 차지하고 있는 것이다. 99년의 경우에는 총 554억원을 투자하여 삼성전자, SK 텔레콤, 기아자동차에 이어 4위를 차지하였다. 남양유업은 98년 IMF 관리체제 하에서 전체 기업의 광고비는 24% 감소하였지만, 남양유업은 14%가 증가한 것으로 나타나 있다.¹⁾ 남양유업의 경우 기업의 규모에 비해 공격적인 광고비 투자를 하고 있지만 백색시유의 시장 점유율이 서울우유, 매일유업에 비해 낮은 것을 볼 때, 광고대비 효과성은 낮다고 할 수 있다. 그러나 유가공업체들이 현재는 분유시장에서의 광고전이 치열한 것을 볼 때, 전체적인 광고비의 규모를 통해 촉진전략을 분석한다는 것은 무리가 따른다.

현재 남양유업의 경우 신제품인 아인슈타인을 집중적으로 광고하고 있으며, 서울우유의 경우 주치의 제도를 통한 우수 원유 수급으로 양질의 우유를 제공한다는 광고를 하고 있다. 비락우유의 경우

1) www.kaa.or.kr (한국 광고주 협회)

우유제품에 대한 직접적인 광고보다는 기업 이미지 광고를 중심으로 촉진전략을 수행하고 있다. 이는 80년대 후반 우유를 중심으로 한 유가공업체간의 대규모 판촉전과 95년 고름우유 논쟁시 벌어졌던 유가공협회와 파스퇴르와의 대규모 신문지상 광고전과 비교하여 보면 상당히 낮은 수준이라고 할 수 있다. 이러한 원인으로는 신제품의 출시 미흡과 동시에 기존 제품에서도 시장 차별화를 통한 수익성의 창출이 미흡하였기 때문이라고 판단되어 진다. 한편 분유시장의 경우 다양한 신물질의 첨가를 통하여 아기의 건강 및 두뇌개발에 효과적인 분유에 대한 광고가 활발해지면서 치열한 광고전이 벌어지고 있는 것에 비교하여 본다면 우유제품에 대한 광고의 비중이 급격히 낮아졌음을 알 수 있다.

물론 우유에 대한 광고가 줄어든 것은 더 이상 우유는 차별화할 것이 없는 일상재화 되었다는 것으로 이해될 수 있다. 80년대까지만 해도 정부주도의 우유 소비 장려정책이 존재하였으나, 이제는 우유에 대한 소비는 매우 당연한 것으로 인식되고 있다. 따라서 기업 이미지 광고 등을 통하여 자사의 시장점유율 유지에 초점을 맞춘 광고전략이 유효하다고 할 수 있다.

그러나 아인슈타인 우유에 대한 촉진전략에서 알 수 있듯이, 우유 시장은 기타의 일상재 시장과는 달리 일반 제품에 대한 소비 탄력도는 낮은 반면 신제품에 대한 소비 탄력도는 상당히 높은 편이며, 소비자들은 보다 좋은 제품을 위해서는 높은 가격을 지불할 수 있다는 것이다. 이는 다른 제품군에도 적용된다고 할 수 있다. 실제로 과거 남양유업에서 3.4 우유를 처음 시판할 때, 남양유업은 이 제품에 대한 대규모의 광고를 실시하였고, 그 결과 3.4 우유는 남양유업의 핵심 상품으로 자리매김하였다. 하지만 연속적인 광고없이

4.5 우유나 칼슘우유를 시판한 경우에는 시장에서 큰 성과를 보지 못하였다. 이는 최초 상품 기획 당시 조사한 시장 세분화 전략을 효과적으로 실행하지 못한 것으로 판단할 수 있으며, 이는 기존 제품에 대한 지속적인 촉진전략의 부재로 인해 제품 수명의 조기 종결을 낳게 하였다고 볼 수 있다. 이러한 지속적인 촉진전략의 부재는 단순히 제품 수명주기의 단축만을 낳는 것이 아니라, 제품라인의 설비에 투자된 자금의 회수 미비와 같은 기회비용의 양산을 낳게 되었다고 할 것이다.

제2절 기존 마케팅 전략에 대한 개선방안

1. 제품 전략

현재 우유시장에서는 치열한 제품 차별화를 통한 경쟁은 찾아보기 힘들다. 남양유업의 아인슈타인 우유를 통한 제품 차별화가 현재로서는 가장 두드러진 차별화 사례라고 할 것이다. 이를 볼 때, 지속적인 연구개발을 통한 천연 원유의 차별화는 앞으로도 권장되는 제품 전략이라고 할 것이다. 그러나 신제품을 개발하기 위해서는 많은 연구개발 비용과 시간을 필요로 한다고 할 때, 신제품을 통한 제품 차별화보다는 기존 제품을 중심으로 제품의 특성을 중심으로 시장을 세분화하는 전략이 필요하다고 본다. 이를 위해서는 현재 남양유업의 제품군에 대한 재고찰과 이를 적극적으로 활용하는 컨셉도 병행하여야 할 것이라고 본다.

우선 아인슈타인 우유의 경우 천연 DHA 첨가제품인 기능성 우유로 이미 시장에서 확고한 이미지를 구축하였다고 한다면, 이에 파

생되는 다양한 제품의 시판이 필요하다고 본다. 즉, 현재 DHA 첨가 우유에 대항하여 경쟁제품으로 나온 철분강화우유와의 경쟁을 위해서는 아인슈타인 우유에 새로운 첨가물을 혼합함으로써 보다 높은 영양소를 지닌 새로운 우유를 시판하는 것이 필요할 것이다. 현재 아인슈타인의 자매제품인 아인슈타인 베이비의 경우가 좋은 예가 될 것이다. 아인슈타인 베이비는 어린이의 두뇌성장까지 고려한 고품격 어린이 전용 우유라는 제품 컨셉을 가지고 출시되었다. 이 제품의 경우 칼슘, 철분은 물론 제텐까지 들어있어 어린이에게 필요한 영양을 충분히 고려한 우유로 일반우유와는 원유 자체가 다른 고품질 우유로 지정목장에서 젖소에게 특별사료를 먹여 키우며 전과정을 까다롭게 별도관리하고 있다. 이외에도 과거 남양유업이 출시하였던 유지방 함유비율이 높은 4.5우유나 칼슘 비율이 높은 칼슘사랑과 같은 제품을 적극 활용하는 방안을 찾을 수 있다. 즉, 유지방 함유비율이 높으면서 DHA가 첨가된 우유와 같은 새로운 자매제품을 다량 출시하여 시장 점유율을 점차 높여 나갈 수 있을 것으로 본다.

이외에도 지속적인 연구개발을 통해 DHA 첨가 우유 이외에 천연 신물질이 첨가된 우유를 시판하도록 하여야 할 것이다. DHA 우유가 초기에 시장에서 환영을 받을 수 있었던 이유는 기존의 유가공업계에서 행해지던 유전자 변형을 통한 성분강화가 아니라 젖소에 주는 사료를 차별화 하여 원유 자체의 차별화를 통한 천연적으로 DHA가 강화된 우유를 생산하였다는 점이라고 할 수 있다. 이는 건강 및 육아에 대한 관심이 상대적으로 높은 한국인의 정서를 그대로 반영한 것이라고 할 것이며, 새로운 우유제품의 연구개발 방향을 대변하여 준다고 할 것이다. 따라서 기존의 제품 차별화 전략의 핵심이었던 새로운 영양소의 강화보다는 천연 원유의 차별화를 강

화해야 한다. 이를 위한 신물질의 적극적인 연구개발이 장려된다. 남양유업에 DHA 사료를 공급하고 있는 (주)에디슨의 관계자는 “DHA 우유는 일부분일 뿐이다. 앞으로 지속적인 연구개발이 이루어진다면 보다 다양한 첨가물을 통한 고기능의 안전한 우유를 생산할 수 있을 것이다. DHA 우유는 다른 유전자 변형물질과는 달리 천연사료에 첨가물을 통해 젖소의 우유 성분에 DHA의 양이 많게 한 것이다. 따라서 우리의 몸에 필요한 다양한 성분을 첨가할 수 있는 기회는 무궁무진하다고 본다.”고 한다.

상기한 바와 같이 지속적인 연구개발을 통한 신규 제품의 출시와 기존 제품을 중심으로 한 다양한 자매품의 출시를 통한 시장 선도전략이 남양유업 제품전략의 중요한 핵심이라고 본다. 이외에도 4.5 우유와 같은 기존 제품의 경우 제품 컨셉의 재가공을 통해 시장을 확대할 수 있다. 기존의 4.5 우유에 새로운 DHA와는 다른 새로운 첨가물을 제공하여 기존 제품과는 전혀 다른 새로운 제품으로 시장에 출시하는 것도 새로운 방안이라고 볼 수 있다.

2. 가격 전략

가격 차별화는 제품 전략과 같이 기존 제품군에서는 거의 사용되지 않는 전략이다. 과거 파스퇴르 우유와 유가공협회와의 고름우유 논쟁에서도 알 수 있듯이 가격 차별화는 기존 기업의 반발을 불러오게 될 것이며, 이를 선불리 시도할 경우 제2의 우유 전쟁을 낳을 수도 있다는 우려를 가지고 있는 것이 현실이다. 하지만 남양유업의 경우 아인슈타인 우유는 성공적으로 가격 차별화를 수행한 것으로 평가되고 있다. 이외에도 미노스나 다우와 같은 우유제품에서

가격차별화 전략은 간헐적으로 사용되었다. 현재 일어나고 있는 가격 차별화는 고품질을 중심으로 한 고가격 정책만이 일어나고 있다. 이는 기존 기업간의 가격 유지를 통해 안정적인 수익원의 유지가 주된 목적이라고 볼 수 있다.

따라서 남양유업에서는 고가격 정책과 저가격 정책의 두가지 가격 전략을 사용할 수 있다고 본다. 먼저 고가격 정책에는 기존의 아인슈타인 우유와 아인슈타인 베이비와 같은 신제품 및 기능성 제품을 중심으로 하여 고품질의 우유라는 것을 강조한 전략이라고 할 것이다. 본 제품들의 경우 의학적인 근거와 함께 음용시 얻을 수 있는 효익을 적극적으로 부각함과 동시에 고가격을 사용함으로써 소비자들에게 남양유업은 고품질 우유를 생산하는 기업이라는 인식을 강하게 하면서, 남양유업으로서는 적극적으로 이익을 창출하는 방안이라고 할 것이다. 이 제품군의 경우 경쟁제품들과의 경쟁이 없는 독점적인 시장을 형성하고 있기에 고가격을 통한 이미지 강화와 수익성 개선이라는 목표를 충분히 달성할 수 있을 것으로 본다.

이에 반하여 기존 제품군의 경우에는 시장에서 차별적인 저가격을 형성함으로써 박리다매를 이용한 전략을 사용할 것을 권장하고 싶다. 기존 제품군의 경우 현재 시장에서의 가격차이는 실감할 수 없을 정도로 낮은 수준이다. 그리고 현재까지 이러한 저가격 정책은 어떠한 기업에서도 사용한 적이 없는 전략이다. 이는 저가격이라는 이미지로 인해서 오는 자사 제품에 대한 신뢰도 및 이미지의 하락과 경쟁 기업들간의 경쟁적인 가격인하 전쟁을 우려하여 기존 기업들이 회피한 전략이라고 할 것이다. 이는 기존 기업들이 대부분 취약한 재무구조를 가지고 있기에 기존 기업들간의 가격 전쟁에 돌입할 경우 서로가 입는 타격이 너무 강하기에 행할 수 없었다고 할

것이다. 또한 기존 기업들간에 제품의 차별화가 크지 않은 상황에서 선부른 가격 할인전쟁은 순기능보다 역기능이 많다고 할 것이다. 하지만 남양유업은 현재 시장에서 확실한 제품 차별화가 가능한 상황이며, 부채비율이 50%정도밖에 되지 않는다는 강점을 활용한다면 충분히 가격 할인 정책을 사용할 수 있다고 본다. 즉, 앞서 살펴 본 바와 같이 우선 고가격 정책을 사용하여 시장에서 확실히 이미지를 구축한 다음, 경쟁 업체들과 경쟁하고 있는 기존 제품군의 경우에는 경쟁업체에 비해 차별적으로 낮은 가격으로 출시하여 경쟁업체의 시장을 잠식하면서 시장 점유율을 확대해 나갈 수 있을 것이라고 본다. 타 경쟁업체들도 이에 대응하기 위해 가격 전쟁에 돌입한다고 하더라도, 남양유업의 경우 고가격 정책에서 들어오는 고정적인 이윤이 존재하고 있으며, 이와 함께 건전한 재무구조를 기반으로 한다면 충분히 가격 할인 전쟁에서 견딜 수 있을 것으로 본다. 또한 지속적인 공정 혁신을 통해 원가 절감이 동반된다면 저가격 정책은 성공적으로 수행될 수 있다고 본다.

남양유업의 가격 전략은 다양한 제품군을 중심으로 하여 이원화 정책이 가능하다고 본다. 이는 남양유업이 가지고 있는 현재의 역량을 십분 발휘하여, 타 기업과의 적극적인 시장 점유율 경쟁을 통한 시장 확대전략은 단기적으로는 남양유업에 부정적인 효과를 가져올지는 모르지만 장기적인 관점에서는 경쟁자의 감소, 지속적이면서도 차별적 우위의 확보와 같은 긍정적인 효과를 가져올 것으로 본다. 또한 경쟁자가 참여하지 않는 고품질 제품에 대해서는 높은 가격을 받으면서도 경쟁 업체가 시장에 대응제품을 출시할 경우 적극적인 가격 할인 정책을 사용함으로써 해서 경쟁자들에 대한 진입장벽을 높이고, 소비자들에게는 인지도 및 신뢰도를 향상시킬 수 있는 기회를

제공하여 줄 수 있다고 본다.

3. 유통 전략

현재 남양유업이 가지고 있는 큰 문제점 중에 하나가 바로 유통 전략이라고 할 수 있다. 유가공산업의 특성상 생산 공장은 소비 지역과의 거리가 가능한 한 가까워야 하고, 전국적인 물류센터를 확보하여 원활한 제품의 수급이 이루어져야 한다. 하지만 남양유업의 경우 물류센터는 서울과 경기도 지역에 너무 편중되어 있고, 생산공장의 경우 전국적으로 천안, 경주, 공주의 세군데에 나뉘어져 있다. 천안의 경우 수도권과 충청 북부 및 강원도 지역을 경주의 경우 경상 남북도과 부산, 울산, 공주의 경우 전라남북도 및 충청 남부를 담당하는 공장이라고 할 때, 공주 공장의 경우 그 담당 지역의 범위가 너무 광범위하다는 문제점을 안고 있다. 또한 물류센터의 경우 원유의 집하장 역할을 담당하여 준다고 할 수 있는데, 서울과 경기도 지역에 편중된 물류센터는 경주와 공주 공장과의 거리를 감안한다면 문제점이 존재한다고 할 것이다. 따라서 추가적인 물류센터의 구축을 통해 물류를 보다 원활히 하여야 할 것이라고 본다.

이외에도 현재 우유제품에 대한 판매는 크게 두 가지로 나뉘어 있는데, 하나는 배달원을 통한 가정배달 판매와 또 하나는 상점을 통한 일반 유통 판매이다. 시간이 갈수록 대형 유통 판매점을 통한 우유 판매 활성화는 가속화 될 것으로 추정되지만 가정배달 판매의 경우 판매 배달원 확보의 어려움으로 인해 위축될 것으로 보인다. 따라서 남양유업에서는 일반 유통 판매에 대한 비중을 점차적으로 증가시킴으로써 해서 유통비용을 최소화하는 방안을 고려해 보아야

할 것이다.

4. 촉진 전략

촉진 전략은 상기한 제품 차별화와 가격 차별화 전략을 가장 효과적으로 알리고, 그 효과성을 극대화시킬 수 있는 방안으로 가장 적극적으로 권장되는 것이라고 할 것이다. 촉진 전략도 크게 두가지의 방안으로 나뉘어질 수 있다. 우선 가격 전략과 연계하여 고가격 제품에 대하여서는 적극적으로 제품의 기능 및 효용을 중심으로 한 광고 전략이 필요할 것이다. 현재 행해지고 있는 아인슈타인 우유에 대한 광고의 경우 제품에 대한 설명보다는 제품 컨셉을 중심으로 한 이미지 광고가 주를 이루고 있는 것이 현실이다. 이는 고품질 고가격 제품이라는 아인슈타인 우유가 왜 고가격을 받아야 하는 제품인가에 대한 설명보다는 단순히 뛰어난 제품과 엄격한 품질검사를 통해 생산되는 제품이라는 측면만을 강조함으로써 해서 소비자의 궁금증을 풀어주지 못하고 있으며, 따라서 시장 확대에는 어느 정도 한계점이 따른다고 할 것이다. 이러한 광고의 경우 제품 출시 초기에는 효과를 볼 수 있을 것이나, 제품이 점차 인식되고 난 이후에는 그 효과성이 더욱 떨어질 것이다. 또한 아인슈타인 베이비의 경우에도 마찬가지로의 문제점이 존재하고 있다. 아인슈타인 베이비의 경우 유아들에게 필요한 영양소를 첨가한 우유라는 점을 부각하여 어린이층에 대한 소구력을 강화하고, 이들 시장에서 선전하기를 기대한 광고전략이라고 할 것이다. 하지만 어린이 제품의 실제 구매고객은 어린이를 둔 부모들이고, 다른 어린이 제품과는 달리 부모들의 선택이 중요한 식품이라고 할 경우에는 아인슈타인 베이비가 어떻게 기

타 우유제품과 다른지에 대한 상세한 설명을 중심으로 한 기능광고에 초점을 맞추어야 할 것이다. 지금과 같은 어린이를 대상으로 한 광고는 큰 효과를 보기 어렵다고 본다.

또한 저가격 정책을 사용하는 기존 제품의 경우에는 현재 거의 광고가 행해지고 있지 않은 것이 현실이다. 이는 기존 제품의 경우 광고를 통해 추가적으로 얻을 수 있는 수익 대비 광고비용이 적자이거나 흑자이더라도 미미한 수준이기에 그러하다고 본다. 따라서 저가격 정책을 이용하는 제품의 경우에는 제품별로 새로운 광고를 하기보다는 통합적인 광고를 하는 것이 중요할 것이다. 이외의 제품들에 대해서는 기업 이미지 광고를 활용할 것을 권장한다. 저가격 정책 제품들의 경우 구매시 소비자들의 관여도가 높지 않고, 제품에 대한 브랜드 충성도가 낮다는 것을 가정하였을 경우, 이러한 제품을 구매할 때는 기업의 이미지가 구매행동의 중심으로 작용한다고 할 것이다. 현재 비락우유에서 행하고 있는 이미지 광고가 좋은 본보기가 될 것이다.

저가격 정책을 사용하는 제품들 중 일부는 sales promotion의 형태를 띠는 광고로 수익을 창출하는 방안을 모색할 수 있다. 4.5우유의 경우 유지방 함량을 4.5g 이상으로 영양을 강화하였고, 에너지 소비량이 큰 운동선수 및 수험생 특히 성장기 어린이에게 권장하는 제품이라는 특성을 가지고 있기에 repositioning을 생각할 수 있을 것이다. 또한 칼슘사랑의 경우 가정전용 고급 우유로 일일 2컵이면 하루 칼슘 필요량을 충분히 섭취할 수 있으며, 칼슘의 소화흡수율을 도와주는 비타민D3 보강하였다는 컨셉을 적극적으로 재활용하여 시장에서 독자적인 niche market을 형성할 수 있을 것으로 본다.

이외에도 거리 시음회와 같은 이벤트 행사를 통해 우유 음용량

을 늘리는 방법도 있을 것이다. 거리 시음회의 경우 과거 펩시콜라가 코카콜라와의 시장 점유율 전쟁을 벌일 때, 사용하였던 방식으로 그 효과는 펩시콜라의 시장 점유율 확대라는 것 뿐 아니라 콜라 음용량의 증가라는 부수적인 효과도 얻었다. 이는 경쟁기업의 시장 기반을 위협하지 않으면서 전체적으로 시장의 크기를 확장시킴으로써 자사의 수익을 증가시킨다는 측면에서 권장할 수 있는 전략이라고 본다.

5. 기능성 제품에 대한 종합적 제언

아인슈타인 우유와 같은 기능성 제품에 대한 마케팅은 다른 제품군과는 차별화된 전략이 필요하다. 여기서는 기능성 제품에 대한 마케팅 전략을 고찰하여 보고자 한다. 우선 제품전략은 상술한 바와 같이 다양한 파생상품의 개발을 권장하고 싶다. 시장에서 이미 확고한 브랜드 이미지를 굳힌 아인슈타인 제품을 중심으로 하여 현재 판매되고 있는 아인슈타인 베이비와 같이 쉽게 연상이 되는 브랜드의 파생상품을 통해 남양유업의 이미지를 확고히 굳히는 것이 중요하다고 생각한다.

가격전략은 기존 제품보다는 고가격 정책을 채택하는 것이 유리할 것이다. 아인슈타인과 같은 기능성 제품은 중산층 이상의 소득을 올리는 건강에 관심이 높은 소비자 집단에 강한 소구력을 가지고 있다. 이들은 가격에 민감하기보다는 제품의 성능이 뛰어나다면 비싼 가격을 지불할 용의가 있는 집단이다. 이 집단의 또다른 특성은 자신들은 다른 일반인들과는 다른 제품을 사용한다는 것에서 만족을 느끼기도 한다. 따라서 고가격을 선택하더라도 소비자들이 그 효

용대비 투자 가치가 있는 정도의 가격을 선택한다면, 판매량은 줄어들지 않을 것이며, 남양유업으로서는 보다 높은 수익을 올릴 수 있을 것이다.

유통전략은 기능성 제품에 마케팅 차별화의 핵심요소라고 본다. 현재 기능성 제품에 대한 유통채널은 일반 제품군의 유통과 크게 차별화되지 않고 있다. 일반 소매점과 배달을 통한 유통이 대부분이다. 과거 제일제당의 식물나라가 일반 화장품 가게가 아닌 슈퍼마켓에서도 판매를 시행하여 상당한 성공을 거둔 것을 통해 알 수 있듯이 기능성 제품은 제품의 기능에 맞는 차별화된 유통구조를 가져야 한다고 본다. 남양유업의 기능성 제품에 대해서는 약국에서도 판매를 하도록 하는 것을 권장하고 싶다. 기존 우유 제품의 유통채널인 배달판매와 일반소매점 판매에 더하여 약국에서도 판매를 함으로써 아인슈타인 우유에 대한 소비자들의 접근도를 높이는 효과가 있지만, 아인슈타인 우유라는 기능성 제품에 대한 신뢰도를 높이는 효과가 발생할 수 있다고 본다.

촉진전략은 우선 전국을 순회하는 시음회를 개최하는 것과 같은 거리 이벤트 전략을 수행하여야 할 것이다. 과거 펩시콜라가 자사의 매출액을 늘리기 위해 시행한 이 거리 시음회에서는 펩시콜라가 코카콜라보다 맛이 좋다는 것을 성공적으로 알림으로써 해서 큰 성공을 거둔 적이 있다. 아인슈타인 제품에 대한 거리 시음회는 일반 우유 제품과 다른 아인슈타인 제품의 특징을 강조하는 전략을 택하도록 권장하고 싶다. 일반 우유와 맛이 다르다는 것을 알리기보다는 아인슈타인 제품의 특징과 음용하였을 경우 얻을 수 있는 추가적인 효용을 알리는 것이 중요하다고 본다. 이와 더불어 TV 광고보다는 신문 광고에 중심을 두어 인쇄매체를 통해 보다 자세한 제품의 특징을 선전하는 것이 필요하다고 본다.

제 5 장 결론

본 연구에서는 남양유업의 우유 제품을 중심으로 하여 마케팅 전략의 문제점을 짚어보고 이에 대한 대안을 제시하여 보았다. 본 연구의 결과를 요약한다면 다음과 같다.

첫 번째로 현재 유가공 산업의 경우 기업간 제품 및 가격에 대한 차별화가 거의 존재하고 있지 않다. 이는 기업간에 비슷한 가격을 형성함으로써 해서 공존의 체제를 구축하는 장점을 가지고 있으나, WTO 체제로 변화해 가면서 국내 유가공 산업에 외국 기업이 참여하면서 본격적인 경쟁 시장으로 변화해갈 경우 대책 수립이 힘들어지게 된다. 이는 한 기업이 연구개발을 통해 신제품을 시장에 출시할 경우 경쟁사에서는 구색 맞추기 형식의 대응제품을 시장에 내놓아 장기적인 관점에서 기업들마다 자사만의 정체성을 잃게 되는 원인이 되기도 한다. 따라서 유가공 업체들은 자사만의 독특한 제품을 통한 정체성을 확보하여야 할 것이다. 남양유업의 경우에는 현재 기능성 시장에서 우위를 확보하고 있으며 따라서 지속적인 연구개발을 통해 현재의 우위를 지속시킬 수 있는 신제품을 지속적으로 개발하여 고품질 고가격 정책을 중심으로 한 자사 정체성을 확보하는 전략이 필요할 것으로 본다.

두 번째로 남양유업의 경우 현재 기능성 우유를 제외한 나머지 제품군에 대해서는 적극적인 가격 경쟁을 통하여 시장 점유율을 확대해 나가야 할 것이다. 이는 기타 기업들의 보복을 낳을 수 있으나, 이러한 일반 제품군 시장의 중요도가 앞으로는 점차 낮아질 것으로 본다면 일반 제품군에서의 가격 경쟁은 중요한 요소가 아니라

고 할 수 있다.

세 번째로 남양유업의 경우 현재 취약한 물류 기반을 확충하여야 할 것이다. 남양유업은 상기한 바와 같이 수도권 중심의 물류기반을 형성함으로써 지방의 경우 물류 취약성을 여실히 나타내고 있으며, 이는 지방기업에 대한 경쟁력을 약화시키는 요인이 된다고 본다. 따라서 물류부문에 대한 지속적이고 과감한 투자를 통해 고품질 고가격 우유 제품에 대한 지방의 확산정도를 높여야 할 것이다.

네 번째로 현재 남양유업의 광고전략은 변화해 가는 남양유업의 전략 목표를 그대로 반영한다고 볼 수 있다. 하지만 현 광고의 경우 그 소구대상을 정확히 파악하지 못함으로써 오는 문제점을 극복하여야 할 것이며, 기업 이미지 광고를 추가함으로써 남양유업의 시장 점유율을 확대할 수 있어야 할 것이다.

본 연구의 사례로 남양유업을 선택한 것은 남양유업의 경우 기존의 유가공 업체와는 차별적으로 지속적인 신제품 개발을 통해 유가공 업체를 선도해 왔다는 점에서 마케팅 전략의 차별화를 보여줄 수 있는 사례라고 보아서였다. 남양유업의 경우 1964년 3월 창립 이후 30여년 간 한국 유가공업계를 이끌어온 선두주자로서, 국내 최초로 4단계 유아식 개발, 1등급 원유만을 사용하는 우유의 품질혁명등 언제나 한걸음 앞서 있었으며, 창조적 도전정신을 바탕으로 유제품은 물론 치즈, 음료, 커피에 이르기까지 80여 가지의 우수한 제품을 탄생시키며 국내 최대 종합 유가공업체였기 때문이었다. 지금도 분유와 우유 제품에서는 제품 개발 능력과 이를 활용한 마케팅 능력을 보유한 기업임에도 불구하고 시장 1위 업체로 성장하지 못하는 한계점 마케팅 분석을 통한 문제점 도출과 이에 대한 대안을 제시

하여 보고자 하였다.

마지막으로 본 연구를 수행하면서 도전정신과 창조성을 바탕으로 국내 유가공 업계를 선도해온 남양유업이 이러한 도전정신과 창조성을 신제품 개발만이 아닌 다른 분야에도 적극 활용하여 시장 1위 업체로 올라서길 바라면서 본 연구를 마치고자 한다.

참고문헌

1. G. A. Churchill, Marketing Research : Methodological Foundations, 1999, Dryden press
2. K. Kelly, new rules for the new economy, Viking, 1998
3. P. F. Drucker, management challenges for the 21st century, Harper Business, 1999
4. W. A. Sahlman, the new economy is stronger than you think, 1999, Harvard Business Review, 1999 Nov.-Dec., pp99- 106
5. 남양유업 홈페이지 (www.namyangi.com)
6. 문성암, 제품 전략에 따른 공급체인 구조가 공급체인 재고에 미치는 영향에 관한 연구, 2000년 11월, 경영학 연구 제 29권, 제 4호
7. 한민희, 장대련, 광고 경영론, 1994, 학현사
8. 한종희, 21세기 유가공 산업의 전망과 발전방향, 낙농업 연구, 2000
9. 홍성태, 소비자 심리의 이해, 1992, 나남출판사

Abstract

A Study on the Analysis and Evaluation of the Marketing Strategies of Namyang Yuup Co.

Lee, JunHwan

MBA School

Yonsei University

Nowadays, business environment is rapidly changing around corporation. In Milk manufacturing industry, There are diversification of consumer needs, changing consumer, and domestic market open. These factors give a message of environmental change to milk industry. Specially, Namyang Co. are competing with Seoul Yuup Co and needs to reveal environmental change.

This research focus on Korea milk manufacturing industry that compete with each other. character of milk manufacturing industry and environment of dynamic factor is proved. The Present and future marketing strategy of Namyang Co. is evaluated.

Milk manufacturing industry has the similarity of products and marketing mix. Namyang Co. founds different marketing strategy and can a competitive advantage on The other Company.