

국외 식품연구소 탐방

새로운 Needs에 대처하기 위한 PepsiCo의 변화

김 윤 지

한국식품연구원

PepsiCo는 규모면에서 세계에서 2번째(1위 네슬레 \$100 billion/year, 2위 PepsiCo \$60 billion/year, 3위 Kraft \$50 billion/year)로 큰 식품회사로 미국 여러 곳에 공장 및 연구소를 두고 있다. 펩시코하면 가장 먼저 펩시콜라가 떠올려지는 것처럼 그동안 탄산음료가 주요 생산·판매 제품이었으나 근래에 소비자들이 건강에 대한 관심이 높아지면서 탄산음료의 수요가 줄어들어 새로운 영역의 상품 개발 필요성이 부각되었다. 이에 따라 PepsiCo는 2006년 후반부터 소비자들과 경쟁적 환경이 바뀌고 있다는 것을 인지하고 지금까지 성장을 바탕으로 장기간 성장 계획을 세우고 있다. 2007년부터는 회사 전체에 새로운 변화를 도입하기 시작하여 연구개발에 투자를 증가시키고 음료와 스낵을 건강지향적인 방향으로 차별화시키는 전략을 도입하였다. 현재까지 자체적으로 많은 발전이 있다고 평가하고 있는데 이러한 변화의 핵심인물은 medical doctor인 Dr. Mehmood Khan이라고 할 수 있다. 펩시코는 그를 Executive Vice President, PepsiCo Chief Scientific Officer, Global Research and Development로 영입하였고, 입사 후 그는 nutrition, medicine, research, science, marketing/branding, ingredient sourcing & product innovation 분야에서 전문가로 구성된 팀을 이끌고 있다. Dr. Mehmood Khan은 nutrition-focused brands인 grains(Quaker), fruits(Tropicana), vegetables(Sabra) and dairy(Wimm-Bill-Dann, 새로 인수함)의 계획 및 실행에서 책임을 맡아 PepsiCo에서 소비자들의 건강(health and wellness)에 대한 관심이 높아지는 추세에 부합하기 위한 영역을 개척하고 있으며, 관련 연구를 수행하여 소비자들에게 appeal할 수 있는 제품개발을 주도하고 있다.

Dr. Mehmood Khan이 영입된 이후 long term research group이 만들어져 emerging 기술에 관한 연구를 3~5년 기간 정도 연구를 수행하는 부서가 새로이 만들어졌다. 이러한 변화의 배경으로 PepsiCo는 음료와 식품 분야로 상품 영역을 나누고 있는데, 음료분야에서 그동안 주류를 이루었던 펩시콜라의 시장이 정체 또는 감소를 보여 healthy food 상품개발에 많은 투자를 하고 있는데 기존 제품의 경우 제조 및 살균 공정이 비교적 단순하고 저장 시 제품의 품질 변화와 관련한 문제가 비교적 적었다. 하지만 새롭게 영역을 넓혀가고 있는 제품의 경우 제

품의 품질 유지 및 타사 제품보다 우위의 품질을 유지하기 위하여 새로운 가공기술이 필요함을 인지하고 연구투자를 하고 있다. 현재 PepsiCo에서 제품을 개발하고 상품화하는 과정은 3단계로 나누어진다고 볼 수 있다.

Long Term Research Team(3~5년/과제)

Dr. Mehmood Khan에 의해 만들어진 조직으로 건강에 대한 소비자들의 관심을 충족시키기 위해 새롭게 만들어진 팀이다. 현재 웰빙 트렌드에 적합한 식품의 살균기술로 사용하기 위하여 초고압, UV 등 alternative한 기술 공정에 대한 연구를 하고 있으며, 개발 대상 제품 및 기술에 대한 자세한 정보는 대외비로 되어 있다. 이 팀에서는 새로운 기술을 식품 생산 공정에 적용하였을 경우에 비용, 안전성, 저장성 등에 대한 분석 및 연구를 하고 있다. 아울러 새로운 공정기술을 이용한 제품 개발 시 일반적인 식품 분석 및 관능평가 등을 포함한 총괄적인 연구가 수행된다. 이 팀에서 진행되고 있는 연구는 대외비로 정해져 자세한 정보를 알 수는 없었으나 최근 새로운 공정기술에 대한 중요성이 크게 부각되고 있으며 이에 대한 투자가 그 어느 때보다 활발하다는 것은 확실하다.

Application Research Team(1~2년/과제)

Long term research team에서 이루어진 연구에 대해 feasibility를 평가하는 팀으로 2년 이내의 기간 동안 업무를 수행한다.

Execution Team(1년 미만/과제)

Pilot plant 수준에서 제품을 생산하고 생산된 제품의 품질을 분석하는 팀으로 관능검사가 중요한 비중을 차지하고 있다. Research center 인근의 주민들로 구성된 관능요원을 대상으로 하는 분석 및 market에서 일반 소비자들을 대상으로 하는 분석 등이 실시되고 때로는 소비자들의 집으로 시험제품을 보내어 평가를 하는 등 다양한 방법으로 제품에 대한 소비자들의 반응을 평가하고 있다. PepsiCo에서 사용하고 있는 관능검사실에는 카메라가 설치되어 있어 평가자들의 표정에 의해 거짓 평가 요원들

의 자료를 찾아내어 통계자료에서 제외시킨다. 신제품에 대한 소비자 평가가 중요하게 다루어지고 있음을 보여주는 실례라고 할 수 있다. 또한 이 팀에서는 연구결과와 실제 생산에서 차이를 극복하기 위하여 현장에서 유연한 대처를 할 수 있는 숙련자들이 투입되고 있으며 팀 운영이 매우 유연하게 이루어지고 있다.

위와 같은 단계로 새로운 기술 연구 및 생산 제품 평가 과정을 수행함으로써 신제품 생산여부를 결정하고 상품화한다.

현재 식품업계는 친환경, 건강지향, 에너지 절약이라는 세 가지 중요한 이슈와 관련하여 자사의 연구방향이나 정책을 바꾸어가고 있는 상황으로 PepsiCo도 이러한 축을 중심으로 변화를 주고 있다. 덧붙여 이익을 추구하는 회사 입장으로 모든 결정이 경제적 효과를 증진하는 것이 가장 중요한데, 경제적 효과를 평가하는 요인들은 과거와 비교하여 달라지고 있다고 할 수 있다. 예를 들어 회사의 미래가치를 높이기 위하여 이미지를 개선, 부각시키는 데 투자를 하고 제품 생산 시 단가를 고려함은 물론 소비자들의 요구를 충족시키기 위한 상승비용을 받아들여 미래 시장 창출에 대한 가치를 중요하게 받아들이고 있다. 그 일례로 PepsiCo 계열회사인 FritoLay는 회사 및 제품 이미지와 관련하여 여러 가지 친환경적인 action을 취하고 이를 웹사이트에서 홍보를 하고 있는데 대표적인 제품이 SunChips®이다.

“SunChips® snacks aren’t just into bringing Deliciousness for All™.

We’re also into treating the world like the delicious planet it is.



So we believe in reducing our environmental impact while maintaining strict levels of tastiness.”

현재 SunChips®은 미국 내 8개 도시에서 생산되고 있는데 캘리포니아 Modesto에 위치한 공장에서는 2008년부터 화석연료 대신 태양에너지를 사용하고 있다. 태양에너지를 열로 전환하여 매일 400,000 bags의 SunChips®을 생산하고 있다. 또한 소비자들은 단지 맛있는 제품을 구입하는 것 이외에 지구를 더 좋게 만드는데 기여를 하고 있다고 홍보한다. Modesto에서의 성공으로 2011년에는 Arizona의 Casa Grande 공장에서도 태양에너지를 사용하여 하루 700,000 bags의 SunChips®을 생산하고 있으며, 현재 총 백만 bags의 SunChips®이 태양에너지를 이용하여 생산되고 있다.

또한 FritoLay에서는 2010년부터 친환경적 action으로 제품 배달 트럭을 전기자동차로 사용하고 있으며 전기자동차를 사용함으로써 화석연료, 비용, 배기가스 배출을 줄이고 있다. 2011년 봄 오바마 대통령의 National Clean Fleet Partnership에 참여하여 자동차의 diesel과 gas 사용을 줄일 것을 선언했다. 그리고 Frito-Lay는 2012년 전기트럭을 100대 증가시켜 연간 500,000 gallon의 연료 사용을 줄였다. 그리고 2017년까지 그린하우스 가스 방출을 50%까지 줄이는 목표를 향해 꾸준히 나아갈 것이라고 밝혔다. 실제로 이러한 친환경적 action은 현재의 경제적 분석을 토대로 하는 효과 면에서는 부정적이지만 소비자들에게 친환경 기업이라는 인식을 심어주는 미래가치를 올릴 수 있다는 평가에 의해 지속하고 있다.

