전략 케이스 스터디-와인전쟁(Wine Wars)

Wine wars

와인소비가 지속적으로 늘고 있다. 어느새 우리 곁에 가깝게 다가온 와인은 그 오랜 역사와 함께 최근 한-EU FTA 협상에서 중요 무역현안 중 하나가 될 정도로 유럽국가들의 수출규모에 큰 영향을 주는 산업으로 자리잡고 있다. 또한 와인산업은 미국과 칠레, 호주와 같은 신대륙 국가의 급격한 성장으로 생산과 소비에 있어 빠른 세계화를 겪고 있기도 하다. 이번 호에서는 세계 와인산업을 통해 변화하는 사업환경과 그에 따른 기업의 경쟁전략에 대해 생각해 보고자 한다.

구대륙 와인의 전통

유럽과 같은 구대륙에서 와인이 주요산업이 된 배경에는 역사와 기후와 같은 외부환경요소를 빼놓을 수 없다. 프랑스, 이탈리아, 독일, 스페인과 같은 나라는 국토 중 많은 지역이 와인용 포도 재배에 알맞은 점토질, 석회질의 토양을 갖고 있으며 지형적으로도 바람을 막고 햇볕을 충분히 받을 수 있는 능선으로 이루어져 있다. 또한 적정량의 햇볕, 적절한 강우시기와 강우량, 큰 일교차를 보이고 있으며, 좋은 와인용 포도재배에 필요한 건조하고 더운 여름날씨와 춥지 않은 겨울의 지중해성 기후와 같은 천혜의 자연 조건을 갖고 있다. 이러한 여건에서 오랜 세월 동안 수많은 포도 품종을 개발하고 와인 제조방법의 노하우를 쌓아, 고대 로마황제는 프랑스 포도가 로마의 와인산업을 위협한다고 하여 프랑스의 포도나무를 모두 없애라는 명령을 내릴 정도였다고 한다. 유럽지역에 수세기 전부터 존재하던 수도원 역시 미사에 쓰이는 포도주 생산을 위한 포도밭을 경작하였고, 이들은 끊임없는 개선과정을 거쳐 우수한 품질의 개성 있는 와인들을 만들 수 있었다. 그리하여 구대륙의 와인은 최고급부터 저렴한 테이블 와인에 이르는 다양함으로 왕실과 귀족부터 서민에 이르는 폭넓은 와인 소비층의 요구를 만족시킬 수 있었고, 연간 인당 70병 이상을 소비하는 프랑스와 전통적 와인 소비대국인 영국, 독일과 같은 유럽시장과 인접하여 와인의 생산과 소비에 있어서 여러모로 유리한 조건을 갖고 있다.

게다가 유럽 국가들은 모두 정부주도의 엄격한 품질관리 체계를 갖고 있어, 프랑스는 최고등급 와인의 품질기준인 AOC(Appellation d' Origine Controlle)를 통해 정부가 생산량의 수준과 규정에 맞게끔 와인이 만들어졌는지 엄격히 심사하고 작황이 좋지 않은 해의 포도는 폐기하는 등, 와인의 질을 유지하기 위해 강력한 노력을 기울였다. DOCG (이탈리아), DOC(스페인), QMP(독일) 등 유럽 각 국가의 와인품질 등급기준 역시 프랑스의 AOC와 유사한 형태로 운영되었으며, 이는 곧 이 지역 와인의 품질인증이면서 동시에 다른 대륙의 와인이 자리잡기 어렵게 만드는 진입장벽(Entry barrier)으로 작용하였다.

신대륙 와인의 등장

카톨릭 선교사에 의해 멕시코로부터 전파되어 시작된 북미대륙의 와인생산은 19세기 골드러쉬와 함께 그레이프 러쉬(Grape rush)라는 말이 생길 정도로 성장하였다. 특히 양호한 토양과 온화한 지중해성 날씨의 기후조건, 샌프란시스코와 같은 대도시와 인접한 지리적 여건은 캘리포니아를 미국의 와인 주산지로 부상하게 하여 19세기 중반 이미 대규모 포도원과 양조장이 생겨났다. 이후 미국의 금주령과 세계 대공황에 의해 그 발전이 지체되었으나 금주법 해제(1933)와 2차 대전 이후 E&J Gallo와 같은 대기업들의 진출로 산업차원의 대규모 와인생산이 본격화되었다. 이들은 '새로운 지역에서의 새로운 와인' 이라는 기치아래 과학적인 포도재배와 양조방법을 도입하였고, 자유로운 실험을 통해 유럽의 전통적인 와인제조법을 개선하여 새로운 포도재배와 양조에 관한 학문을 정립하여 발전시켰다. 결국 1960년대 신대륙 와인으로서 가장 먼저 국제 와인시장에 데뷔하게 된 캘리포니아 와인은 초기의 저가(低價) 이미지를 버리고 가격대비 훌륭한 가치를 갖는 와인으로 자리잡을 수 있었다. 게다가 로버트 몬다비(Robert Mondavi)와 같은 혁신적 와인가는 산지(産地)위주로 기재되던 기존의 구대륙 와인과 달리 포도품종을 레이블에 명시하여 소비자에게 쉽게 다가갈 수 있었다. 그는 또한 포도원을 관광지처럼 꾸미고 시음과 교육을 통해 새로운 홍보전략을 전개하였으며, '바론 필립(Baron Philippe)' 과 같은 프랑스의 전통 명가와 합작하여 프리미엄급 와인 '오퍼스 원(Opus One)' 을 출시하여 브랜드와 평판을 끌어올렸다.

칠레와 호주, 뉴질랜드 같은 나라들도 적합한 자연환경과 함께 저렴한 토지비용과 인건비, 대규모 생산에 의해 생산비용을 과감히 낮출 수 있었고, 혁신적 제조방법으로 품질을 향상시켜 '신대륙(New World) 와인' 으로 시장에 자리잡았다. 특히 칠레는 낮은 병충해 위험과 청정자연

환경, 정부의 강력한 와인산업 육성의지와 지원에 힘입어 프랑스 보르도 지방의 와인업계 종사자들을 대거 받아들여 포도 재배방법과 와인제조기술을 발전시켰다. 호주는 와인의 품질과 맛을 좋게 하기 위한 품종개량과 함께 와인간 과감한 블렌딩(혼합)을 통해 강렬한 개성과 다양한 종류의 와인을 생산하였고 '펜폴드 그랜지(Penfolds Grange)' 와 같은 높은 품질의 와인으로 이미지를 제고시켰다. 또한 '옐로우 테일(Yellow Tail)' 처럼 소비자가 친근하고 쉽게 다가갈 수 있는 일관된 품질과 합리적인 가격의 와인을 생산하고 있다.

상대적 우위와 경쟁우위

구대륙 와인이 지금까지 세계의 와인시장을 주도할 수 있었던 배경은 무엇보다 신대륙 와인과 비교하여 고급 와인으로서의 높은 이미지와 오랜 전통에 기인한 바가 크다. 이러한 구대륙 와인의 상대적 우위는 토양과 기후가 어울린 자연조건과 함께 대규모 소비시장에 인접한 지리적 이점, 그리고 축적된 노하우와 경험에 기반을 두고 있다. 또한 주요 생산요소인 입지에 기반한 상대적 우위는 다양한 와인종류와 엄격한 품질기준을 통해 강화되었다. 그러나 신대륙의 와인들은 '상대적 열위' 를 포도재배와 와인생산, 판매에 이르는 전 과정에 걸친 개선과 차별화에 의해 '경쟁우위' 로 바꿀 수 있었다.

우선 신대륙은 저렴하고 넓은 토지와 새로운 관개기법을 활용하여 대규모 포도재배를 통해 생산비용을 낮출 수 있었다. 아울러 구대륙에서 수작업에 의존하던 포도수확에 기계를 사용하여 효율을 높였으며, 와인 생산과정에서도 100리터당 74유로가 드는 전통적인 오크통 대신 100리터당 5유로 정도로 저렴한 스테인레스 통을 활용하였고, 오크통 와인의 숙성효과를 내기 위해 참나무 조각을 와인숙성과정에 혼합시키는 등, 구대륙에서는 생각할 수 없는 과감한 시도를 할 수 있었다. 또 값비싼 코르크 마개 대신 플라스틱 소재를 활용하거나 와인보관 중 2차 밀봉과정을 도입하는 것과 같이 구대륙 와인들이 절대적으로 지켜가고 있는 전통에서 자유로운 실험을 통해 낮은 원가에 수준급의 와인을 만들어 냈다. 또 컴퓨터에 의한 숙성과 같은 과학적인 방법을 채택하고 돌려따는 마개를 가진 소용량 와인과 쥬스처럼 종이박스에 담긴 와인을 출시하는 등, 소비자의 다양한 용도를 고려하고 고객의 편의를 중시한 제품을 만들 수 있었다.

신대륙 와인생산기업의 노력은 와인을 캐주얼한 다양한 상황에서도 가까이 할 수 있는 음료의 위치로 포지셔닝시켜 대규모의 대중소비시장(Mass Market)을 만들 수 있었고, 이러한 변화는 영국에서 70년대까지 주류판매점에서 주로 팔리던 와인이 슈퍼마켓에서 판매되기 시작하는 등의 시대적 변화에 맞춰 더욱 확산 되었다. 또한 19세기후반 유럽을 휩쓴 필록세라 병(포도뿌리 흑벌레병)으로 구대륙의 와인생산이 치명타를 입은 반면 신대륙은 그 피해가 적었다는 점과, 경제성장과 소득증가로 신대륙 와인시장이 빠르게 성장하여 와인생산이 자연스럽게 대규모 소비지역에 가까워진 것도 신대륙 와인업계에 유리한 환경변화였다. 결국 1980년대 78%에 달했던 구대륙 와인의 시장점유율은 2006년 기준 60%까지 하락하게 되었다.

구대륙 와인의 반격전략

엄격한 전통과 관리체계는 때로는 규제로 작용하여 시대의 흐름을 따라가지 못하는기업과 제품의 경쟁력을 떨어뜨린다. 신대륙 와인이 창의적 노력으로 지속적인 개선을 이룰 수 있었던 반면, 구대륙은 와인생산업자가 재배방식이나 양조기술을 새롭게 시도해보고 싶어도 오랜 전통과 까다로운 법적 규제에 묶여 이를 실행하기가 어려웠다. 프랑스에서는 AOC 등급이 인기를 끌자 점점 그 비율이 늘어나 절반가량의 프랑스 와인이 이 등급을 차지하게 되어 희소성과 프리미엄이 사라지게 되었다. 또 단순함과 편리함을 선호하는 일반인에게 AOC와 같은 품질등급제도는 복잡하고 어렵게 느껴졌고 결국 품질보증서와 같은 역할을 하던 등급으로서의 AOC가 최근에는 원산지 표기 정도의 의미에 그치게 되었다. 그럼에도 불구하고 신대륙 와인의 품질을 평가절하하던 프

랑스 와인업계는 결국 1976년 파리에서 가진 시음회의 블라인드 테이스팅 (Bilnd tasting) 결과 프랑스 1등급 와인의 품질이 캘리포니아 와인 보다 못하다는 판정을 받은 '파리의 심판'을 맞이하게 되었다. 이어 2004년 베를린에서 열린 칠레와 프랑스 와인의 비교 시음회에서 칠레와인이 상위권을 차지하였으며, 2006년 30년만의 미국-프랑스 와인 재대결에서도 신대륙 와인이 압승하여 와인 품질에 관한 구대륙 와인업계의 자신감은 흔들릴 수 밖에 없었다.

이러한 상황에서 구대륙 와인업계의 전략적 해법은 무엇일까? 첫째로 신대륙과 같은 저비용구조를 위한 과감한 개선노력을 기울이는 것이다. 그러나 이는 자칫 구대륙 와인의 정체성과 오랜 전통을 희석시켜 스스로 차별화할 수 있는 요소가 없어질 수 있다는 우려를 갖는다. 게다가 오랜 역사를 거치며 포도원이 작은 규모로 나뉘어 있고, 고유의 제조방법과 개성을 자랑하는 프랑스와 같은 나라에 적용하기 어려울 뿐더러, 신대륙 수준의 생산비용효율성은 달성하기 어렵다는 구조적 문제가 있다. 둘째로는 현재의 전통적 방식을 고집하면서 프리미엄급 와인의 틈새시장에 집중하며 높은 수익을 노리는 것이다. 그러나 신대륙 와인의 우수한 품질이 증명된 이상, 계속 전통과 명성에만 의존하여 높은 가격을 요구하기 어렵다는 점이 문제다. 또한 세계 와인시장의 성장 역시 프리미엄 시장보다는 대중화된 와인에 의해 주도된다는 점이 걸림돌일 수 있다.

결국 남은 해법은 위 두 가지 해결책의 장점을 최대화할 수 있는 하이브리드(Hybrid) 전략이 될 수 있다. 이미 구대륙 와인업계는 신대륙 와인생산자와의 제휴나 자본투자를 통해 파트너십을 구축하고 신대륙 와인생산의 장점을 활용하고 있다. 프랑스 보르도 1등급 와인생산자 '샤토무통 로칠드(Chateau Mouton-Rothschild)'가 칠레의 '꼰차 이 또로(Concha y Toro)'와 합작하여 '알마비바(Almaviva)'와 같은 수준급의 와인을 만든 것이 그 예이다. 전통과 역사를 자랑하는 프랑스의 와인체인 '니콜라(Nicolas)'는 투명한 병을 이용하는 '누드와인' 10여종을 선보이고 있으며 일부 와인들은 라벨에 포도품종은 물론 와인의 맛과 향, 어울리는 음식까지 명기한 제품을 선보이며 고객에게 다가가고 있다. 또한 전통적인 구대륙 와인생산체계도 불필요한 규제와 폐쇄적인 등급제를 고집하기 보다는 새로운 품질등급을 만들고 이를 주기적으로 현실화하여 시장의 경쟁에 맡기는 자체 혁신노력 움직임 보이고 있다. 이미 미국에서는 '컬트와인'(cult wine)이라 하여 참나무 오크통 숙성과 같은 프랑스의 전통적인 방법과 초현대식 시설과 같은 과감한 투자를 병행함으로써 품질 혁신에 앞장선 와인이 늘어나고 있으며, 애호가들로부터 열렬한 지지를 받는 프리미엄 상품으로 자리잡고 있다.

이제 와인대전(Wine Wars)은 새로운 국면을 맞고 있다. 수년간 지속된 세계경제의 호황은 프리미엄 와인에 대한 수요 증가와 함께 새롭게 소비층으로 부상한 대중에 의한 와인보급화로 와인시장의 변화를 가속시키고 있다. 이러한 변화에 맞춰 신대륙 와인은 고급화로, 구대륙 와인은 기존의 강점을 유지하여 고급와인 시장을 지키는 한편 보급형 제품, 쉬운 와인의 개발로 잃어버린 시장을 되찾으려 하고 있다.

프렌치 패러독스(French Paradox)라는 말이 있다. 기름진 요리를 즐기는 프랑스인들이 오히려 장수하는 이유로 이들이 즐겨 마시는 레드와인의 심장질환 예방 효과가 미국의 시사프로그램 '60 minutes'를 통해 방송되면서 생긴 말이다. 역설이란 의미의 '패러독스'라는 말은 신대륙 와인의 경쟁우위에 의해 입지상 상대적 우위와 역사, 전통이라는 성공경험을 가진 구대륙 와인이 1차 와인전쟁에서 판정패를 당한 사실에도 들어맞지 않을까. 기업 역시 과거의 비교우위나 성공경험이 발전과 성장의 걸림돌이 되는 경우가 있다. 이럴 때는 시장환경의 변화와 강력한 경쟁자의 등장을 탓하기 보다는 전통이라는 과거에 안주한 스스로를 돌아보고 새로운 경쟁우위를 갖추는 것이 필요하다. 오늘 패한 어제의 챔피언이 예전과 같은 모습으로 다시 승자가 되기는 어렵기 때문이다.

FSB연구소 미래전략팀 박범진 〈beomjin@shinhan.com〉