

연구보고 R472 / 2004. 12.

산지유통 혁신전략과 농협의 역할

황 의 식	연구 위원
조 명 기	연구 위원
박 재 홍	전문연구원
조 경 출	연구 위원

KREI
한국농촌경제연구원

연구 담당

황 의 식	연구 위원	연구총괄, 제2장, 제4장, 제5장, 제6장, 제7장 집필
조 명 기	연구 위원	제3장, 제7장 집필
박 재 홍	전문연구원	제3장, 제5장 집필
조 경 출	연구 위원	자료조사 및 분석

머 리 말

농산물 시장개방에 대응하여 농업경쟁력을 확보하기 위하여 산지유통혁신이 요구되고 있다. 대형소매점의 소비지 시장 지배력이 확대되면서 농산물 거래관계의 변화가 초래되고 있기 때문이다. 도매시장 중심의 출하방식에서 점차 소매점과의 수직적 거래관계가 확대되는 추세이다. 이 거래관계에서 얼마나 시장점유를 확보할 수 있는가가 중요한 과제이다.

소비지 시장이 요구하고 있는 조건을 충족하는 산지유통기능을 강화하는 것이 산지유통 혁신의 방향이다. 소비지의 요구와 산지의 공급조건 불일치를 해소하여야 한다. 이러한 산지유통기능을 수행하기 위해서는 산지유통조직도 그에 적합한 형태를 갖추어야 한다. 특히 산지유통에서 가장 큰 비중을 차지하고 있는 농협의 조직혁신이 요구되고 있다.

이 연구는 산지유통 혁신방향을 도출하고 이를 잘 수행할 수 있는 농협조직의 개선방향을 제시하고자 하였다. 이 연구결과가 농협의 산지유통기능을 혁신하는 데 기여할 수 있기를 기대한다. 농협이 농가가 요구하고 있는 부가가치를 창출하는 산지유통을 수행함으로써 농업경쟁력을 확보하는 역할을 수행하기를 기대한다.

끝으로 이 연구를 위하여 많은 자료를 제공하여 준 농수산물유통공사 및 농협의 산지유통담당자 그리고 구매조건에 대해 조언을 하여준 대형소매점의 구매담당자에게 감사드린다. 특히 산지유통 경험을 바탕으로 혁신방향과 문제점을 제시하여 준 산지유통 우수조합의 책임자에게도 감사드린다.

2004. 12.

한국농촌경제연구원장 이 정 환

요 약

최근의 소비지 시장변화에 대응하여 시장 점유율 확보를 위한 농업 경쟁력 강화에 대한 요구가 높아지고 있다. 특히 생산단계에서보다 수확 후 단계의 산지유통 경쟁력을 제고하는 것이 요구되고 있다. 산지유통에서 가장 큰 비중을 차지하고 있는 농협의 역할이 중요하다. 이 연구는 농산물 유통환경 변화 속에서 산지유통의 혁신비전을 제시하고, 농협이 산지유통혁신을 추진하기 위하여 강화하여야 할 기능과 전략을 도출하고, 이를 효율적으로 실천할 수 있는 조직혁신의 방향을 모색하고자 한다. 농협의 산지유통 혁신을 통하여 궁극적으로 우리 농업의 새로운 활로를 찾고자 한다.

농산물 거래관계가 새로운 패러다임으로 전환하고 있다. 도매시장 중심의 거래에서 소매점과의 직거래로 매우 빠르게 변화하고 있다. 소비자 소비패턴의 변화, 정보통신 기술 등 기술의 발달, 그리고 소매업체의 대형화 등의 요인에 의해 농산물 거래관행이 크게 변하고 있다. 다양화, 간편화 및 안전성 중시 등 변화하는 소비자의 식품소비 패턴은 기술의 발달로 실시간 파악이 가능하게 되었다 또한 소비지 시장에서는 대형소매점이 지배력을 확대하면서 매장의 수익성 확보를 위해서 특정 수요의 충족과 구매비용의 절감을 중시한다. 그에 따라 시장정보가 단절되는 도매시장보다는 원하는 상품을 확실히 구매하고, 거래비용을 절감할 수 있는 산지에서 직구매하는 수직적 거래관계로 전환하고 있다.

이러한 농산물 거래관행의 변화는 산지유통 사업방식의 전환을 요구하고 있다. 계약거래에서는 차별화된 농산물을 적기에 일관되게

공급할 수 있는 생산과 판매의 수직적 통합관계 구축을 요구하고 있다. 보다 효율적인 물류체계 확립 및 소매업체에 대한 생산이력 정보제공, 효율적 재고 보충시스템 등 편이기능 제공도 요구하고 있다. 즉 산지유통의 혁신은 소비지 시장의 요구와 산지의 공급조건 불일치문제를 해결하는 것이다.

이를 위하여 농협의 산지 유통사업이 시장지향적 유통사업으로 전환되어 한다. 시장을 세분화하고, 소비자 기호에 적합한 농산물을 생산계획 단계에서부터 선택하여 공급하는 생산-상품화(상품개발)-전략적 마케팅 체제로 전환하는 것이다. 즉, 계획생산-계획판매 체제를 구축하는 것이다. 차별화 전략을 위해서는 제품개발 능력을 향상시켜야 하고, 안정적인 공급능력을 확보하기 위하여 보다 규모화 되어야 한다. 아울러 효율적인 제품개발, 카테고리 매니지먼트, 그리고 효율적인 재고보충시스템을 구축하여야 한다.

일선농협이 시장의 요구조건을 충족한 산지유통기능을 효율적으로 수행하기 위해서는 산지유통조직도 그에 적합하게 혁신되어야 한다. 종합농협체제의 한계점을 해결하여야 하고, 공급능력 확보를 위한 규모화를 위하여 연합사업의 활성화와 광역합병을 강화하여야 한다. 또한 산지유통사업이 시장지향적 의사결정을 하도록 의사결정 구조가 강화되어야 한다. 산지유통조직이 보다 독립적인 지위를 확보하여야 한다. 산지유통사업이 경쟁력을 확보하는데 있어 가장 중요한 요소가 농가 조직화이다. 농가와 수직적 통합관계가 구축되면 생산이력 등 숨은 정보창출이 용이하고 품질관리가 효율적으로 이루어지기 때문이다. 농가 조직화를 위해서는 농협의 운영원리를 전환하여야 한다. 선진국의 시장지향적 협동조합 원리가 적합하다. 이러한 조직혁신을 위해서는 그 무엇보다 변화하는 농산물 유통환경 속에서 산지유통혁신에 대한 비전을 마련하고, 이에 대한 인식의 공유를 도출하는 것이 시급하다.

농협의 산지유통 혁신을 위해서는 이를 둘러싸고 있는 제도적 기반도 구축되어야 한다. 먼저 직거래가 확대되면서 산지는 거래관계 위험을 안고 있기 때문에 도매시장의 거래제도에서 수직적 거래에 적합한 방식을 도입하여야 한다.

다음으로 농협법 개정을 통하여 연합판매사업의 독립법인화를 유도할 수 있도록 조합공동사업법인의 개념을 도입하여야 한다. 운영 효율화를 위하여 우선출자제도의 도입 및 이용고 배당체계를 강화하고, 조합원들에게 조합선택권을 부여하여야 한다.

마지막으로 중앙회가 산지유통사업의 올바른 비전을 설정하고, 그 바탕에서 회원농협체제의 한계점을 극복하는 연합사업 등을 선도하여야 한다. 조합상호지원기금 등 자금지원 방식을 우선출자 방식으로 전환하여 회원농협 산지유통사업의 초기부담을 완화하여야 한다. 아울러 마케팅전략 수립, 전문가육성, 정보인프라 구축, 도매 물류기능 강화 등이 함께 추진되어야 할 것이다.

결론적으로 농산물 유통환경의 변화는 거래관행의 변화를 초래하고, 이는 다시 산지유통 혁신을 요구하고 있다. 거래관계의 변화는 수직적 관계마케팅 능력의 강화를 요구하고, 이에 대응한 산지유통의 혁신이 이루어지지 않으면 소비지 시장을 상실할 위험에 처하게 될 것이다. 이는 우리 농업의 새로운 활로를 마련하기 위해서 필요한 중요한 과제이다. 산지유통 혁신은 기능의 정립만으로는 되지 않는다. 그에 적합한 조직혁신이 수반되어야 한다. 이런 점에서 산지유통에서 가장 큰 비중을 차지하고 있는 농협의 역할이 그 어느 때보다도 중요한 시기이다. 농협은 현재의 생산중심적 조직에서 보다 시장지향적 조직으로 조직혁신을 추구하여야 한다. 그러므로 농협의 산지유통 혁신을 촉진하기 위해서는 농협법 개정 등의 제도적 기반이 구축되어야 하며, 여기에는 농협중앙회의 역할이 중요하다.

ABSTRACT

Marketing Innovation Strategies of the Agricultural Produce Shippers and Adaptation of the Korean Agricultural Cooperatives

This study aims to establish the marketing innovation strategies of the agricultural produce shippers and provide the right direction for the adaptation of the agricultural cooperatives. This study can be divided into six sections. Firstly, the current situation in the trade practices between agricultural produce shippers and food retailers is changing according to new paradigm. Secondly, the present condition and problems of marketing in agricultural products are examined through the related information and statistics. Thirdly, the direction for innovation of marketing in agricultural produce shippers is proposed. Fourthly, the section deals with the reformation process of marketing organizations in agricultural produce shippers. Fifthly, the innovation strategies for marketing of agricultural cooperatives is exhibited. Lastly, policy alternatives to construct the basis of systems for innovation of marketing in agricultural produce shippers are suggested.

The trend of agricultural marketing environment drives innovation in the agricultural produce shippers and needs new adaptation of the agricultural cooperatives. If innovation in agricultural produce shippers is failed, the market share in the agri-food market of the Korean agricultural produce shippers could be dramatically decreased.

Innovation of the agricultural produce shippers is difficult to achieve only through improving the functions of distribution channel in agricultural products. In the process of innovation,

adaptation of organization should be included. The role of agricultural cooperatives in the trend of the agricultural market environment producing district is very important. Under this situation, the reform the of agricultural cooperative is required. Through the reform, agricultural cooperatives have to get over the current problems. Agricultural cooperatives in Korea must adjust their organizational structure to market-oriented one. In addition to this, larger scale and stability in supply should be guaranteed. Also producer systematization cannot be excluded.

To promote the innovation in agricultural cooperative, the related law should be amended. The concept of co-business corporate should be included in the law to incorporate independently. The member-cooperatives of NACF (National Agricultural Cooperative Federation) traditionally have focused on credit business. Hence the role of NACF is very important because the direction for innovation of marketing in agricultural producing district depends on NACF's vision in case of member-cooperatives.

Researchers: Hwang Eui-Sik, Cho Myung-gi, Park Jaehong,
Cho Kyung-Chool
E-mail address: eshwang@krei.re.kr

차 례

제1장 서 론

1. 연구 배경 1
2. 연구 목적 6
3. 연구 범위와 접근방법 7

제2장 농산물 거래관계의 변화

1. 농산물 거래관계 변화 동인 10
2. 농산물 거래관계의 변화 17
3. 계약 거래관계와 협동조합의 역할 24

제3장 농산물 유통실태 현황 분석

1. 소비지 시장의 변화 29
2. 대형 유통업체 농산물 구매형태 35
3. 산지유통전문조직의 출하실태 45

제4장 산지유통 혁신전략 방향

1. 산지유통 혁신방향 57
2. 차별화 기능 강화 68
3. 유통 합리화 기능 강화 73
4. 출하경로 관리 77
5. 산지유통 혁신을 위한 과제 82

제5장 협동조합 산지유통조직 혁신과정

1. 농협의 산지유통사업 발전과정 85
2. 협동조합 조직혁신 과정 92
3. 선진국 협동조합 조직혁신의 특징 102
4. 일본의 산지유통 혁신 사례 107

제6장 농협의 산지유통사업 혁신전략

1. 농협 산지유통사업의 혁신비전 110
2. 규모화 추진전략 115
3. 농가 조직화 전략 122
4. 투자 확대와 자기자본 조달 전략 128
5. 사업방식의 혁신 133

제7장 산지유통 혁신을 위한 제도적 기반구축

1. 도매시장 거래제도의 개선 136
2. 농협법 개혁 140
3. 농협중앙회의 역할 146

제8장 요약 및 결론 150

참고 문헌 161

표 차 례

제2장

표 2-1. 도시가계 연간 식료품 소비지출	11
-------------------------------	----

제3장

표 3- 1. 대형 유통업체의 연도별 매출액 및 증감률	31
표 3- 2. 대형 유통업체의 매출액 중 농산물 비중, 2003	32
표 3- 3. 연령별 식료품 구매이용 소매점 업태 비중	33
표 3- 4. 월수입 소득규모별 식료품 구매이용 소매점 업태 비중	33
표 3- 5. 농산물(채소, 과일, 육류)에 대한 소비자의 요구 변화	34
표 3- 6. 소매업태별 주요 판매전략	36
표 3- 7. 구입처별 구입비중	38
표 3- 8. 부류별 구입처별 구입비중	38
표 3- 9. 산지 직구입시 거래만족도가 높은 거래처	39
표 3-10. 도매시장과 산지직구매의 장단점 평가	41
표 3-11. 대형 유통업체의 산지직거래 계획	42
표 3-12. 산지 직거래 활성화를 위한 산지출하조직의 요건	43
표 3-13. 산지유통전문조직 사업실적	46
표 3-14. 판매사업 규모별 조직 수, 2003 기준	47
표 3-15. 산지유통 조직별 거래방법	47

표 3-16. 농협의 판매사업 규모와 공동계산 규모별 분포, 2004	48
표 3-17. 청과물 출하경로별 비중	49
표 3-18. 산지유통전문조직 대형 유통업체와의 직거래 실적	50
표 3-19. 판매실적과 직거래의 규모별 분포, 2003	50
표 3-20. 도매시장과 대형 유통업체 출하처별 장단점 평가	51

제4장

표 4- 1. 농산물 유통비용(유통량가중치 적용)	60
표 4- 2. 전통적 거래관계와 가치사슬 거래관계의 차이점	65
표 4- 3. 출하처별 목표와 제품 및 가격 믹스전략	81

제5장

표 5- 1. 시장 지향적 협동조합의 특징	99
-------------------------------	----

그림 차례

제1장

그림 1- 1. 산지유통 혁신 접근방법	4
-----------------------------	---

제2장

그림 2- 1. 농산물 유통경로의 유형	17
-----------------------------	----

제4장

그림 4- 1. 수직적 거래관계와 제품 차별화 과정	71
그림 4- 2. 시간의 흐름에 따른 농산물의 가치 변화	73
그림 4- 3. 출하처, 제품, 판매가격 믹스전략	82

제5장

그림 5- 1. 협동조합 목표에 따른 유형 구분	93
그림 5- 2. 협동조합의 기간 불일치 문제	95
그림 5- 3. 협동조합의 조직형태 유형	100

제6장

그림 6- 1. 산지유통조직의 거래관계	112
그림 6- 2. 규모화 발전단계 과정	117
그림 6- 3. 비선형 가격설정으로 인한 효율성 증가	126
그림 6- 4. 동태적 수수료 부과방식	130

제 1 장

서 론

1. 연구 배경

농산물 시장개방이 확대되면서 농가소득이 정체되는 위기에 직면하고 있다. 1995년에 균형을 유지하던 도시가구대비 농가의 소득비율이 2003년에 73%로 크게 하락하고 있다. DDA 협상으로 시장개방이 더욱 확대될 것이다. 여건변화에 대응하여 우리 농업의 국제경쟁력을 확보하는 것이 중요한 정책목표이다.

농업 경쟁력은 생산비 비교보다는 최종 소비시장에서의 시장점유율로 평가되어야 한다. 소비시장을 얼마나 확보할 수 있는가가 과제이다. 이를 위해서는 생산단계에서의 규모화도 중요하지만 생산에서 소비시장에 이르는 공급망 전체의 측면에서 평가하여 경쟁력을 확보하여야 한다. 농가의 생산규모화와 함께 수확 후 출하 단계에서의 효율성을 제고하여야 한다. 최종 소비단계에 고품질 농산물을 공급함으로써 농업소득을 제고하자는 것이다. 특히 영세소농구조를 형성하고 있는 우리 농업은 산지 출하단계에서 규모화와 품질 차별화로 경쟁력을 확보하는 것이 효과적인 전략이다. 그만큼 산지유통 혁신

이 중요한 과제이다.

이제까지 농산물 유통은 작목반 수준의 소규모 농가조직을 바탕으로 농협이 공동수집, 공동출하하는 산지유통과 경매를 위주로 하는 도매시장이 수레바퀴의 양축을 형성하여 균형 발전하는 형태이었다. 이의 효율화를 위하여 표준화, 규격화 그리고 물류 효율화 등이 핵심과제이었다. 특히 공동선별-공동계산 조직을 육성하는 것이 과제이었다. 생산을 어떻게 하고, 목표시장을 설정하여 가격과 품질 믹스를 어떻게 수립할 것인가 하는 전략적 마케팅은 크게 중요하지 않았다. 산지에서 규격화하여 도매시장에 출하하면 모든 역할이 종료되기 때문이다. 농협의 공동판매사업을 활성화하는 것에 중점을 두고, 산지유통 기능을 확대하는 것에는 큰 관심을 두지 못하였다.

그런데 최근 소비지 시장의 변화는 도매시장을 대상으로 하는 것 이상의 산지유통 혁신을 요구하고 있다. 소비지 시장에서는 대형소매점이 출현하여 시장지배력을 확대해 가고, 점포 간 경쟁이 심화되고 있다. 이런 대형소매점은 수익성 유지를 위해 원료농산물 조달가격을 압박하고 있다. 소매점들은 더욱 많은 소비자를 확보하기 위하여 차별화되고 안전한 농산물을 안정적으로 확보하는 것에 중점을 두고 있다. 대형소매점은 도매시장을 통한 원료 농산물의 구매에서 점차 산지에서 직구매하는 방식으로 전환하고 있고, 구매단위도 대량화되고 있다. 소비자들의 식품선호가 다양해지고, 식품안전성, 친환경성 등 눈에 보이지 않는 식품요소들을 중시하는 것으로 전환하고 있다. 이런 특성을 확보하는 데는 도매시장보다는 수직적 직거래가 더 유리하기 때문이다. 대형 소매점들은 원하는 품위의 농산물을 연중 안정적으로 적기, 적량을 공급하여 줄 산지를 요구하고 있다.

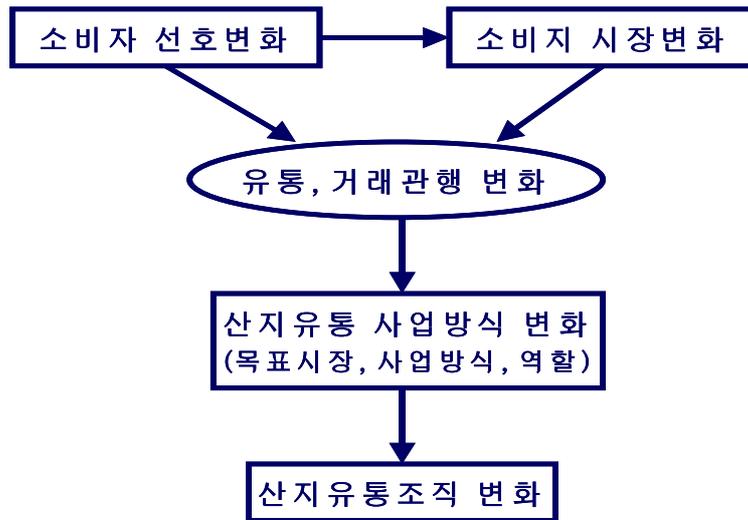
이는 앞으로 생산 농가의 경쟁력보다는 수확 후 출하 단계에서의 공급능력 경쟁력이 더 중요하다는 것을 의미한다. 농업의 경쟁력이

생산 단계의 비용 및 품질수준에서 점차 안정적 공급능력 확보 및 거래관계의 지속이라는 마케팅능력에 의해 결정되는 추세로 전환되고 있다. 농가가 이러한 수직적 거래관계를 형성하지 못하면 수취가격이 낮아지고, 최악의 경우에는 판로 확보의 위기에 직면하게 된다. 도매시장 거래와는 달리 수직적 거래는 시장접근 자체가 제약되기 때문이다. 따라서 산지유통 혁신이 미래 농업의 활로를 결정할 요소이다. 이런 측면에서 산지유통을 주로 담당하고 있는 농협의 역할을 확립하는 것이 필요한 시기이다.

물론 도매시장 거래도 여전히 중요한 부분이다. 그렇지만 도매시장은 품질만 높으면 언제나 접근이 가능한 시장이다. 반면 소매점과의 수직적 직거래는 거래관계를 형성하고 있지 않으면 접근할 수 없는 시장이다. 이 부분의 시장을 상실하고서는 우리 농업의 시장점유율을 확보할 수 없다. 그만큼 아직 비중은 낮지만 대형소매점과 거래관계를 확보하는 것이 산지유통 혁신의 핵심이 된다.

산지유통 혁신전략을 도출하는 접근방법은 <그림 1-1>에서 보는 바와 같다. 소비자의 식품 소비패턴의 변화와 소매점의 업태변화는 농산물 유통관행을 변화시키고 있다. 소매점들은 소비지 시장에서 업체간 경쟁이 심화되면서 수익성 확보를 위해서 소비자의 특정 수요를 충족시키는 것과 구매비용을 절감하는 것을 가장 핵심적인 사항으로 인식하고 있다. 목표 소비자를 설정하고, 소비자의 요구를 충족시키는 차별화된 농산물을 가장 효율적으로 조달할 수 있는 구매경로를 구축하고자 한다. 그에 따라 가격 이외에도 적기에 적량을 안정적으로 공급하는 것, 차별화된 농산물 그리고 신속한 공급 등의 부가 서비스 기능을 요구하고 있다. 소비지 정보가 산지에 전달되는 것이 단절되는 도매시장보다는 원하는 특성의 상품을 확실히 구매할 수 있고, 신속한 물류로 신선도 유지 등 거래비용을 절감하기 위해 산지와 계약거래라는 수직적 거래관계로 전환하고 있다.

그림 1-1. 산지유통 혁신 접근방법



이러한 농산물 거래관행의 변화는 산지유통 사업방식의 전환을 요구하고 있다. 계약거래에서는 적기에 차별화된 농산물을 일관되게 공급할 수 있도록 생산과 판매가 서로 일치된 의사결정을 하는 수직적 통합관계의 구축을 요구하고 있다. 효율적인 물류체계 확립 및 소매업체에 대한 품질인증서 제공, 주문자 상표부착, 효율적 재고보충 시스템 등 편의기능의 제공을 요구하고 있다.

이와 같이 산지유통 혁신방향은 소비지 시장의 요구와 산지의 공급조건이 서로 일치하지 않는(mis-matching) 문제점들을 해결하는 것이다. 불특정 다수의 구매자를 대상으로 하는 도매시장 거래에 대한 효율화뿐만 아니라 계약거래를 중심으로 한 직거래까지 대응하여야 한다. 이를 위해서는 생산단계에서부터 품질관리, 생산량 조정 등 생산관리가 이루어지는 농가와의 수직적 통합관계를 형성하여야 한다. 그리고 산지유통이 생산한 농산물을 판매하는 것에서 벗어나 목

표시장을 설정하고, 그에 적합한 특성의 농산물을 생산하는 시장지향적 농업구조로 전환시키는 역할을 담당하여야 한다.

산지유통 혁신을 위해서는 유통기능의 전환 및 확대뿐만 아니라 이를 담당하고 있는 산지유통조직의 조직혁신이 수반되어야 한다. 산지유통 기능과 조직이 서로 일치하지 않으면 기대한 기능을 효율적으로 수행할 수 없기 때문이다. 소비지 시장이 요구하는 산지유통 역할에 적합한 조직체계가 구축되어야 한다.

선진국에서도 개방화 시대인 1990년 이후 시장변화에 대응하여 협동조합의 조직혁신을 추구하고 있다. 농가의 요구에 중점을 둔 생산 중심적 협동조합모델에서 시장의 요구에 중점을 둔 시장지향적 협동조합모델로 전환하고 있다. 더 나아가 부가가치 창출기능을 강화한 협동조합으로 발전하고자 조직혁신을 추진하였다.

전통적으로 산지유통에서 생산자조직인 농협이 차지하는 비중은 매우 높다. 주로 거래교섭력 제고를 위한 공동판매를 목적으로 결성된 것이기 때문이다. 그렇지만 시장이 요구하고 있는 기능을 수행하지 못하면 수취가격이 낮아져 농가는 조합에서 이탈하게 된다. 그러나 우리나라 농협은 신용사업 중심으로 운영되고 있고, 다양한 농가조합원의 요구를 충족시키는 생산지향적 방식으로 운영되고 있다. 이러한 운영방식과 조직구조는 변화하는 시장요구에 적합한 역할을 수행하지 못한다. 농가들은 점차 농협 산지유통사업참여를 기피하고 있고, 이것이 다시 농협의 산지유통 혁신의 저해요인으로 작용하는 악순환 관계를 형성하고 있다. 그러면서도 산지유통 강화를 위한 농협개혁 요구가 표출되고 있다.

이 연구는 일선농협이 산지유통 혁신을 추진하기 위하여 강화하여야 할 산지유통기능과 전략을 도출하고, 이를 효율적으로 실천할 수 있는 조직혁신은 어떤 방향으로 이루어져야 하는가를 모색하는 것을 목적으로 하고 있다. 이를 통하여 관련 주체들의 인식공유를

도출하고자 한다. 협동조합은 민주적 의사결정구조를 가지고 있어 인식공유가 발전방향을 모색하는 데 있어 정책수단보다 더 중요하기 때문이다. 산지유통 혁신방향과 전략은 무엇이고, 이를 추구하기 위해서는 농협조직이 어떻게 혁신되어야 하는가의 인식을 공유하는 것이 필요하다. 궁극적으로는 농협의 산지유통 혁신전략을 통하여 우리 농업의 새로운 활로를 찾고자 하는 것이다.

2. 연구 목적

농협의 산지유통 혁신과 관련한 주제들은 다양하게 제시되고 있다. 선행 연구들에서도 산지유통 혁신을 중요한 정책방향으로 지적하고, 이를 위한 다양한 논점들이 제시되고 있다. 특히 소비지 시장 변화와 산지유통 기능 강화를 연계하고 있다. 이 연구에서는 다음과 같은 주제들에 대한 논의와 이를 달성하기 위한 전략 등에 대해 구체적인 사실을 규명하고자 한다.

- ① 소비지 시장의 트렌드 및 거래 관행의 변화를 파악하여 산지유통사업의 혁신방향을 도출(요구조건 도출)
- ② 정부가 육성한 산지유통전문조직의 농산물 출하 실태를 파악하여 공급조건의 문제점을 도출
- ③ 차별화, 유통효율화, 출하경로 관리, 그리고 농가 조직화 등 공급능력을 제고하는 산지유통 기능혁신 전략은 무엇인가를 도출(기능 중심의 혁신전략)
- ④ 선진국 협동조합 발전방향 및 농협의 산지유통 발전과정을 파악하고, 농협이 직면하고 있는 산지유통사업의 한계점은 무엇인가를 도출

- ⑤ 농협의 산지유통사업 혁신을 위한 과제들을 설정하고, 이를 달성하기 위한 유형별 발전전략과 운영전략을 도출(조직 체계의 혁신전략)
- ⑥ 마지막으로 산지유통 효율성 제고를 위한 보완과제로서 도매 시장제도 개선, 농협법 개정방향, 그리고 중앙회의 역할 등에 대한 간략한 개선방향을 도출

이러한 논의를 통하여 농협의 산지유통 혁신비전을 확립하고 그에 대한 인식공유를 형성하도록 한다. 이는 현재 핵심과제로 부각되고 있는 농협개혁에 대한 올바른 방향을 제시하는 효과를 얻게 될 것이다. 농협개혁의 가장 큰 목적이 우리 농업의 새로운 활로를 모색하는 산지유통 혁신이기 때문이다.

3. 연구 범위와 접근방법

산지유통 역할은 농협만이 담당하는 것은 아니다. 여기에는 다양한 형태의 조직들이 참여하고 있다. 농협이외에도 농가가 결합한 작목반, 영농조합법인 등이 있고, 산지수집 기능을 담당하는 산지수집상 및 벤더(vendor) 등도 있다. 더 나아가서는 식품기업들이 산지와 계약재배를 하는 경우도 있다. 또한 농협이 가장 경쟁력 있는 산지유통조직이라고 평가하기도 어렵고, 산지유통 역할을 더 잘 수행하고 있는 조직들도 있다. 경쟁을 통하여 가장 효율적인 조직이 산지유통을 지배하게 될 것이다.

그렇지만 이 연구에서는 농협의 산지유통 혁신만을 대상으로 하였다. 이는 농협의 산지유통 비중이 가장 크고 그 이익이 농가에 직접 분배되는 조직이기 때문이다. 또한 농협은 신용사업 등 다른 사

업을 함께 추진하고 있어 산지유통사업이 비효율적이라도 계속 유지한다. 이는 효율적인 산지유통조직에도 영향을 미친다. 농협 산지유통사업의 효율성이 낮은 상태에서도 사업규모를 확대하면 다른 조직의 사업방식에 영향을 미친다. 따라서 농협의 산지유통 혁신을 추진하는 것이 중요한 과제이다.

또한 농가는 농산물 시장개방에 따른 소득감소 위기에 대응하여 농협의 산지유통사업이 충분한 역할을 수행해주기를 바라고 있다. 이 요구가 농협개혁 요구로 표출되고 있다. 농가와 농협의 갈등관계 해결을 위해서도 산지유통 혁신전략이 수립되어야 한다.

영농조합법인 등의 산지 출하조직 혁신방향을 마련하는 것도 중요한 과제이다. 농협이 조합원인 농가의 요구를 수용하지 못하면 농가는 다양한 형태의 출하조직을 결성하기 때문이다. 이 연구에서는 논의의 중점을 두기 위해서 농협의 산지유통사업으로 한정하고 있다. 그렇지만 연구결과는 다른 산지출하조직의 혁신방향에도 그대로 적용될 수 있다. 산지 출하조직도 협동조합의 성격을 가지고 있고, 기능 면에서는 동일한 역할을 수행하기 때문이다.

대상 농산물의 범위도 신선농산물인 청과물로 한정하였다. 미곡 및 축산물도 산지유통에 문제점이 많은 것으로 지적되고 있다. 그렇지만 현재 가장 문제로 대두한 것이 청과물 유통혁신이다. 소비시장 변화에 가장 큰 영향을 받고 있는 것이 도매시장 거래가 중심인 청과물이다. 이는 논의의 단순화를 위한 것이지만 미곡과 축산물 산지유통이 중요하지 않다는 것은 아니다.

농협의 산지유통 혁신방향을 도출하기 위하여 먼저 선행 연구의 문헌조사 방법을 선택하였다. 특히 외국의 산지유통 혁신전략에 대한 논의를 많이 참조하였다. 우리나라는 선진국보다 산지유통실태가 낙후되어 있고, 소비시장의 변화도 늦은 상태이다. 보다 장기적인 관점에서 산지유통 혁신을 추진하기 위해서는 선국진의 변화동

향을 벤치마킹하는 것이 효과적이다. 이를 위하여 미국, 프랑스, 네덜란드, 그리고 일본 등에 대해 하나의 산지유통조직을 선정하여 사례 연구를 실시하였다.

다음으로 현재의 문제점과 개선 방향을 마련하기 위하여 대형 유통업체의 구매담당자와 산지유통조직의 유통담당자에 대해 면담조사를 하였다. 이는 통계자료를 얻기 위한 것보다 변화 동향을 파악하기 위한 것이다. 산지유통실태에 대해서는 유통공사 조사자료를 활용하였고, 65개 산지유통전문조직에 대한 전화조사를 실시하여 분석하였다.

제 2 장

농산물 거래관계의 변화

1. 농산물 거래관계 변화 동인

1.1. 소비자 식품소비패턴 변화

소비자의 식품 소비패턴 변화가 거래관계의 변화를 초래하는 일차적인 요인이다. 농산물 수요는 소비자 수요에서 파생하여 산지수요로 이어진다. 농산물 수요는 양적으로는 정체된 반면 질적으로는 꾸준히 성장하고 있다. 이는 도시가계의 식품 소비지출 증가 추세에서도 알 수 있다. 농가의 농업소득은 정체되고 있는 반면에 도시가구의 식품 소비지출은 전년보다 2003년에 7.1%나 증가하고 있다.(표 2-1) 이는 수확 후 단계에서 부가가치가 더 많이 창출되고 있다는 것을 의미한다.

식품의 특성은 크게 두 가지로 구분하여 볼 수 있다. 하나는 눈으로 확인할 수 있는 것이고, 다른 하나는 눈으로 확인할 수 없는 것이다. 전자의 것으로는 외향, 맛, 당도, 아삭아삭한 정도, 그리고 포장상태 등이 해당된다. 후자의 것으로는 식품의 안전성, 지역적 특

색, 그리고 환경요소를 고려한 생산방법 등이 포함된다. 소비자들의 환경에 대한 관심이 증가하고, 광우병 및 식중독 발생 등으로 식품의 안전성에 더 많은 관심을 두고 있다. 소비자들이 식품을 선택하는 기준으로 과거에는 눈에 보이는 요소를 중시하였으나 점차 눈으로 확인할 수 없는 요소를 더 중시하는 것으로 전환하고 있다. 소득수준의 향상에 따라 친환경농산물 수요가 증가하는 등 다양한 수준의 품질과 가격대를 선호하고 있다. 이는 표준화된 농산물을 대량으로 판매하는 것에서 벗어나 점차 식품이 가지고 있는 생산이력 등의 정보를 판매하는 것으로 전환하여야 한다는 것을 의미한다.

다른 한편 소비자들의 식품선호가 보다 다양해지고 편리성을 중시하고 있다. 문화의 혼주화가 진행되면서 이색적인 식품을 선호하는 계층이 출현하고, 새로운 형태의 식품을 선호한다. 주부들의 사회활동이 강화되면서 셀러드 등 사전포장 식품, 전처리 절단된 신선편이식품 등 편리한 식품을 선호하고 있다. 단순히 식품을 소비한다는 차원에서 벗어나 점차 상품을 고르는 구매활동을 여가의 한 부분으로 인식하고 있다. 이러한 변화는 앞으로 주 소비계층이 되는 젊은 층에서 보다 확산되고 있다.

또한 외식소비가 확산되면서 점차 가정 내에서 소비하는 식품의 양이 감소하고 있다. 이는 소매점의 수요 감소로 이어져 매출감소를 초래한다. 시장점유율을 두고 점포 간 경쟁을 더 촉진하는 요인으로 작용한다.

표 2-1. 도시가계 연간 식료품 소비지출

단위: 천원, %

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
지출액	4,295	4,900	5,328	5,561	5,776	6,185
성장률	-	14.1	8.7	4.4	3.9	7.1

소비자의 식품선호 변화에 대응하여 소매점은 소비자를 확보하기 위하여 특정 소비자 계층을 구분하여 목표를 설정하고, 그에 적합한 마케팅 믹스(상품구색 및 가격)의 위치를 선정하는 시장분할의 차별화 전략을 강화하게 된다. 과거에는 크기, 당도 등 소수의 특성요소로 표준화된 농산물을 대량으로 유통하는 것이 효율적인 전략이었으나 소비자 수요가 다양화되면서 적합한 전략이 되지 못하고 있다. 특정 소비자 계층을 대상으로 한 차별화된 식품을 공급하는 것에 관심을 두고 있다.

특히 소비자들이 식품 안전성, 지역적 특성 등 눈에 보이지 않는 식품 특성요소를 중시하기 때문에 소매점은 이러한 분야에서 차별화 전략을 강화하고 있다. 더 나아가서는 농산물의 생산이력(code of practice) 등의 정보를 제공하는 것으로 차별화를 달성하고자 한다. 편리한 전처리 신선절단제품의 소비가 증가함에 따라 이의 공급을 확대하고자 한다. 그런데 이러한 편이식품은 벌크상품과는 다른 마케팅 전략을 요구하고 있다. 즉, 브랜드 상표 및 위생적 처리를 강조하는 마케팅 전략이 필요하다.

소비자 확보를 위한 이런 차별화 전략은 매장의 노력만으로는 실천하기 어렵다. 식품은 농장단계에서부터 차별화가 이루어지고, 이를 결정하는 주체가 분리되어 있기 때문이다. 특정 고객을 대상으로 한 보다 특색이 있고 차별화된 상품을 공급하기 위해서는 소매점과 식품공급업체가 수직적으로 조정되는 관계를 형성하여야 한다. 생산 단계에서부터 원하는 특성이 준비되어 수확 후 관리를 통하여 보다 보완되어야 한다. 서로 분리된 경제주체가 소비자의 요구에 함께 반응하는 수직적 조정의 수단으로 활용되는 것이 장기 계약관계의 형성이다.

소매점은 특성이 있는 농산물을 안정적으로 확보할 수 있는가하

는 거래위험과 직거래에 따른 구매비용 변화에 중점을 둔다. 거래비용 절감을 위해 보다 규모화되고 제품개발 능력을 갖춘 공급업체를 선호하게 된다. 공급업자에게 보다 다양한 상품을 낮은 가격에 안정적으로 공급하여 주도록 요구하고 있다. 차별화된 식품을 공급하기 위해서는 위생시설 등 많은 자본투자를 필요로 하고 있고, 이러한 고정투자는 앞으로 진입장벽을 형성할 것이다. 산지유통조직도 규모화하고 보다 혁신적인 기능을 확보하여야 한다.

1.2. 기술혁신

소비자의 선호변화와 함께 기술발달도 농산물 거래관계의 변화를 초래하고 있다. 여기에 해당하는 기술이 정보통신기술(IT)과 생명과학기술(BT)이다.

정보통신기술은 매출 포스자료(POS data)의 분석능력을 제고하여 소비자의 식품구매패턴을 실시간 단위로 파악하는 것을 가능하게 한다. 어떤 계층의 소비자가 어떤 특성의 식품을 선호하는지에 대한 정보를 제공한다. 신속하게 소비자 및 시장분석을 통하여 그에 적합한 의사결정 조정 및 조달과 재고관리가 가능하게 되었다. 어떤 상품이 누구에게, 언제 판매되는가에 대한 정확한 정보획득이 가능해져 목표시장의 분석이 가능하다. 이를 바탕으로 어떤 농산물과 식품을 공급하여야 할 것인가 하는 효과적인 판매전략, 제품믹스, 가격전략 등의 수립이 가능해졌다. 즉, 수익률을 제고하기 위해 매출에 연관되어 있는 상품군을 설정하고 이를 효율적으로 공급하는 카테고리 매니지먼트(CM; category management)가 가능하게 되었다. 또한 매장의 재고 상황을 실시간으로 파악함으로써 자동 발주 및 효율적 재고 보충시스템의 운용이 가능해졌다. 이는 매장에서의 재고 축소와 잘못된 발주에 의한 낭비요소를 제거하는 효과를 제공한다.

정보통신기술의 발달은 목표소비자의 소비 패턴을 파악하여 그에 적합한 차별화된 농산물을 신속하게 공급하는 리드타임(lead time)을 단축시켜주고 있다. 차별화된 농산물을 효율적으로 공급하고 효율적인 재고관리를 위해서는 주체 간 의사결정 조정이 효율적으로 이루어져야 한다. 그런데 정보통신기술의 발달은 이런 정보교류의 효율성을 제고하여 준다. 수직적 거래관계의 거래비용을 축소시킨다.

정보통신기술의 발달은 농산물 공급망 관계에서 수직적 통제관계를 공고히 하여준다. 정보가 힘이 되므로 정보교류가 내부화되고, 파악된 특성의 농산물을 신속하고 안정적으로 공급할 수 있도록 수직적 거래관계가 강화된다. 얼마만큼 경쟁력 있는 공급망을 구축하는가하는 경로 간 경쟁이 심화되고 있다. 공급경로의 효율성 제고를 위해 소매점은 소수의 공급업체와만 거래관계를 형성하고자 한다. 정보통신기술의 활용에는 많은 투자와 인적 자본을 필요로 하기 때문이다. 산지유통조직도 이러한 기능을 수행할 수 있어야만 거래파트너가 될 수 있다.

생명기술의 발달은 새로운 종자개발과 신선도 연장을 가능하게 하여 차별화 상품의 선택 폭을 넓혀 준다. 차별화된 종자를 이용하는 것은 그 거래관계에서만 가치를 가지는 특정투자의 성격을 가지고 있다. 거래관계가 변하면 다른 특성의 농산물을 요구하므로 그만큼 가치가 하락하게 된다. 이러한 투자는 거래관계가 지속될 것인가하는 위험을 수반한다. 거래관계가 단절되면 요구한 특성의 차이로 투자 가치가 크게 하락하기 때문이다. 특정투자의 손실을 보지 않으려고 보다 장기적인 거래관계 형성을 요구하고 있다.

또한 예냉 등의 판매기간을 연장하여 주는 저장 및 수송기술 발달은 시장의 범위를 확대시키고 있다. 이는 시장개방의 영향을 더욱 확대하는 효과를 가져온다. 시기별 제품형태와 시장의 범위를 확대

하면서 소매점 간 경쟁을 더욱 심화시킨다.

이러한 기술의 발달은 농산물 거래를 생산 중심적 관점에서 점차 시장 중심적 관점으로 전환시키고 있다. 소매점이 파악한 차별화된 농산물을 생산하여 공급하는 수직적 계약거래 체제로 전환시키고 있다.

1.3. 소매점의 대형화

소비자의 식품선호 변화 그리고 기술의 발달은 소매점의 대형화와 업태혁신을 촉진하고 있다. 이는 표준화된 식품시장이 성장의 최고점에 도달하여 산업의 성장보다는 시장 점유율의 확대가 중요하기 때문이다. 그에 따라 소매점간 혹은 점포 간 경쟁이 심화되고 있다. 매장의 효율화를 위하여 소매점의 대형화가 진행되고 있다. 매장의 대형화뿐만 아니라 주거지 근교의 전국적 체인망을 갖춘 중소형 매장인 슈퍼슈퍼마켓(SSM)도 출현하고 있다. 소매점의 대형화와 함께 산업의 집중도도 증가하고 있다. 이는 거래단위의 규모화뿐만 아니라 효율적인 물류시스템 구축 및 정보통신기술투자 등 많은 자본을 필요로 하면서 소매업체가 규모화되기 때문이다. 대량거래에 따른 물량 확보 및 물류비용을 절감하고자 한다.

소비시장의 경쟁심화와 소매점의 대형화는 농산물 거래관계의 변화를 초래하고 있다. 소비자 수요가 다양해지고 편리성을 중시하여도 소매점의 규모가 전문식품점과 같이 소규모이면 거래관계에 큰 영향을 미치지 못한다. 거래단위가 대형화하면서 공급망 관리가 중요해 지고 있다. 대형화한 소매점들은 초기 단계에서는 매장운영의 효율화를 통해 매장의 수익성을 확보하고자 하였다. 파트타임 인력의 비중을 확대하고, 임대 매대의 비율을 증가시키는 등 매장운영의 효율화를 추진하였다.

그러나 점포간 경쟁이 심화되면서 매장운영의 효율화만으로는 수

익성 제고가 한계에 직면하게 되었다. 보다 차별화된 상품의 공급 및 구매비용의 절감을 위한 공급망 관리 등을 강화하는 것으로 수익성을 확보하고자 한다. 소비자 가치를 제고하고, 물류비용을 최소화하는 것이다. 공급망 관리능력의 제고는 소매점의 대형화를 더욱 촉진시킨다. 규모화 된 소매점들은 소비자를 확보하기 위해 수요에 적합한 차별화된 농산물을 확보하는 전략을 강화하고, 조달원가의 절감을 위해 중간 유통단계를 축소하고 자체 물류센터를 운영하는 등 원료농산물을 효율적으로 확보하는 전략을 선택하고 있다.

특히 지속적인 재고보충으로 매장에서 할인판매 및 부패 등과 같은 낭비를 축소하고자 하는 공급망 관리기능을 강화하고 있다. 효율적 재고관리와 보충시스템으로 물류센터의 규모를 축소하여 비용을 절감하는 전략을 선호한다. 적기에 적량의 상품만을 공급하도록 요구하고 있다. 또한 물류비용의 절감을 위해서 매장에서 선별 포장하는 것을 생략하고 산지에서 미리 포장한 단위로 바로 매장에 진열하는 MU(merchandizing unit)시스템을 강화하고, 재활용 박스를 사용하는 등 낭비요소를 제거하고 있다.

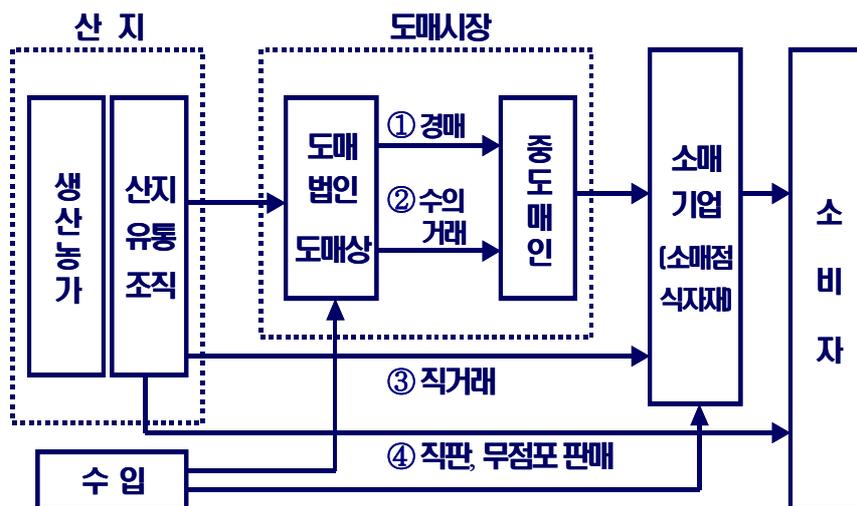
대형 소매점들이 이와 같은 원료농산물 구매전략을 선택하면서 그에 적합한 공급업체와 전략적 제휴, 파트너십, 장기 계약관계 등의 거래관계를 형성해 나아가고 있다. 산지에 대해서 차별화된 농산물을 안정적으로 공급하여주기를 바라고 있다. 또한 저장, 물류 등 공급망 관리기능을 수행할 수 있는 공급자를 선호한다. 즉, 소매점은 공급망 관리비용을 절감하기 위하여 소수의 규모화되고 차별화된 제품개발 능력이 있고, 품질관리와 효율적 물류 등을 책임질 수 있는 혁신적인 산지유통조직을 원하고 있다. 그에 따라 도매시장을 통한 구매전략에서 점차 산지와와의 계약거래라는 직거래방식에 의한 구매전략으로 전환하고 있다.

2. 농산물 거래관계의 변화

2.1. 농산물 거래관계

농산물이 생산 농가에서 최종 소비자에게 이르는 유통경로는 크게 도매시장을 경유하는 시장유통과 산지유통조직이 소매기업과 직거래하는 경로, 그리고 소비자와 직접 대면하는 직판, 무점포 판매 경로로 구분된다<그림 2-1>. 재래시장 및 틈새시장을 대상으로 하지 않는 한 직판의 비중은 극히 낮다. 도매시장 거래는 다시 도매법인을 통한 상장 경매거래와 수의거래 및 위탁거래로 구분된다. 도매법인은 거래가격에 수수료를 받고 나머지를 산지 출하처에 정산한다.

그림 2-1. 농산물 유통경로의 유형



농산물 거래관계는 전통적으로 도매시장을 경유하는 것이 대부분을 차지하고 있다. 다수의 수요자와 다수의 공급자가 만나 신속하고, 공정하게 가격발견을 실현하기 위하여 경매제도가 발달하였다. 특히 청과물과 같이 부패성이 강한 신선농산물은 가치하락을 방지하기 위하여 신속한 거래가 중요하므로 도매시장이 효율적인 제도이었다. 이는 마치 강물의 흐름에서 댐으로 비유된다. 다양한 산지에서 유입된 농산물이 한 곳에 집하된 후 수요와 공급이 균형을 이루어 다시 분산된다. 도매법인들은 가격발견을 위하여 생산물 집하, 품질조절 그리고 생산 농가에 대한 지급보증의 역할을 수행한다. 선별, 포장, 저장 등 부가가치를 창출하는 역할을 수행하지 않는다. 수익거래도 경매를 하지 않는다는 차이가 있을 뿐 도매법인이 부가가치 창출기능을 수행하지는 않는다. 중도매인이 소매기업에 분산공급하면서 저장, 재선별 포장 등의 유통 기능을 수행하고 있다.

도매시장과 달리 산지와 소매업체의 직거래는 교섭에 의해 가격을 결정하고 있다. 물론 도매시장 가격을 기준으로 하여 계약가격을 결정한다. 직거래에서는 공급시기, 공급량, 품위와 규격 등이 사전에 결정되어 거래된다. 산지유통조직은 그에 적합한 농산물을 공급하기 위하여 선별, 예냉, 저장, 포장 등의 기능을 수행하여야 한다. 대형소매점이 기능을 아웃소싱하면서 수행하여야 할 기능이 더 확대되고 있다. 사전에 규격별 공급량이 결정되어 있으므로 과잉생산이 되면 판매하지 못하는 부분이 발생하게 된다. 이 부분은 다시 도매시장으로 출하된다. 직거래는 최종 소비자의 수요가 산지유통조직에게 전달되기 때문에 수직적 거래관계라 하고, 관계 마케팅(*relationship marketing*)이라고도 한다. 이러한 수직적 거래에서는 품위와 가격조건 이외에도 거래물량, 출하 시기, 부가 서비스 등의 요소도 중요한 거래요소이다.

2.2. 경매거래의 약점

도매시장의 주 거래방식인 경매는 다수의 공급자와 다수의 수요자가 만나 공정한 가격을 발견하고, 분산할 수 있다는 장점을 가지고 있다. 출하농산물이 표준화되고, 규모화되면 거래 효율성은 더욱 증가한다. 반면 소수의 상품특성만을 고려한 거래가 이루어지고, 다수의 수요자와 공급자가 만나므로 쌍방의 정보교류가 제한되는 단점이 있다.

소매점들이 소비자를 구분하고 그에 적합한 판매전략을 수행하기 위해 차별화된 농산물 구매에 중점을 두면서 도매시장의 경매거래가 매력적인 유통경로가 되지 못하고 있다. 소매점의 원료 농산물 구매에서는 가격이외도 안정적인 가격, 적합한 특성의 농산물, 신속한 공급, 적합한 형태의 포장 등 다양한 요소들도 결정적인 요인으로 작용하고 있기 때문이다. 그러나 경매거래에서는 그러한 특성을 확인하기도 어렵지만 그러한 농산물을 안정적으로 확보한다는 보장도 낮다. 특히 식품 안전성과 같은 식품의 숨은 정보, 전처리 편이식품 등에 의한 차별화를 추구하면서 정보교류가 더욱 중요한 요인이 되고 있다.

농산물 유통이 수직적 거래관계로 형성되면서 경매거래가 효율적이지 못하다는 근거로 다음과 같은 것이 제시되고 있다.¹

첫째, 시장에 대한 정보가 빈약하다. 소비자나 소매점에 대한 정보가 생산 농가에게 직접 전달되지 않는다. 경매거래에서는 자신의 상품을 구매한 수요자가 확인되지 않기 때문이다. 신선편이식품 선호와 같이 소비자 요구의 변화, 특정 소비계층의 선호 그리고 새로운 경쟁자들의 등장 등에 대한 정보가 괴리되어 있다. 경매거래는

¹ Kyriakopoulos(2000).

이러한 정보를 생산 농가에 전달하지 못함으로써 적합한 특성의 농산물을 생산하도록 촉진하지 못한다. 즉, 생산농가와 소비자 간의 정보가 단절되고 있다.

둘째, 생산 농가들이 시장변화에 둔감하게 되어 생산지향적 출하 방식이 선택된다. 공급자인 농가가 시장변화를 잘 파악하지 못하기 때문에 소비자의 요구에 맞는 농산물을 생산하기 보다는 이미 생산한 농산물의 품질을 최대한 높이는 표준화, 규격화하는 방식을 선택하게 된다. 생산한 농산물을 어떻게 팔 것인가에 집중하고, 소비자의 요구와 일치하지 않는 농산물 생산을 확대시킨다.

셋째, 불확실성이 높다. 구매자들은 안정적인 가격과 안정적인 물량과 품질의 확보를 원하지만 경매거래는 이를 보장해 주지 못한다. 경매에서는 당시의 수급상황에 의해 가격변동 폭이 심하게 나타난다. 미래 상황을 예측할 수 없어서 미리 판매촉진 계획을 수립하고 있어도 가격변동에 의해 손실이 초래될 수 있다. 또한 소비자의 요구에 맞는 상품을 조달하기 위해 인도 시기, 포장, 수량, 그리고 품질 등 구입조건을 충족하여야 하는데 이러한 조건을 안정적으로 만족시키기 어렵거나 많은 비용을 부담하여야 하는 문제가 있다.

넷째, 효율적 물류구축이 어렵다. 도매시장 내에 모든 물건을 집하해서 다시 분류하여 구매자에게 전달하는 식의 물류활동은 비용 측면에서 효율적이지 못하다. 수집, 분산 과정에서 추가적인 유통기능을 수행하여야 하고, 상온거래 등으로 인하여 신선도가 저하되는 문제가 있기 때문이다. 거래규모가 클 경우에는 산지에서 소매점으로 직접 운송하면 상당히 유통비용을 절감하는 효과를 얻게 된다. 또한 일관된 저온시스템의 적용으로 신선도가 유지된다.

다섯째, 공급망 관리 등 유통혁신이 부족하다. 거래 효율성을 달성하기 위한 필수적 요소인 표준화를 하지만 이는 다른 한편으로 생산자가 높은 품질의 제품을 개발하여 출하하도록 하는 동기부여를

네덜란드 그리너리(Greenery)농협 합병 사례

네덜란드 과일, 채소 농가들은 일찍이 생산물의 집하, 품질관리, 지급보증 등의 기능을 하는 경매협동조합을 결성하였다. 1980년대 중반부터 심화된 경쟁 상황에서 합병을 통한 규모화로 대응하여 1996년에는 13개 조합이 있었다. 그러나 경매가 더 이상 시장변화를 수용하지 못하는 한계점이 노출되면서 장기간 계획판매 수립, 새로운 상품개발, 효과적인 물류체계 구축 등의 관계마케팅 강화를 위하여 경매협동조합의 합병계획을 수립하였다. 제품 차별화와 유통경로 선도력 확보를 목표로 3가지 원칙을 바탕으로 한 합병이 추진되었다.

- 1) 충분한 규모화를 위해 독립된 경매협동조합의 통합
- 2) 시장지향성 전략을 촉진하기 위해 사업부문을 협동조합으로부터 분리한 법인체 설립
- 3) 경쟁력 있는 경영진의 활용

12개 조합이 합병계획을 승인하여 1996년에 Greenery VTN이라는 단일 협동조합으로 전환하였다. 마케팅 활동은 Greenery BV가 담당하면서 협약과 사전판매 그리고 전통적인 경매 등 다양한 판매경로를 활용한다. 합병 과정에서 경매협동조합의 공통자기자본금을 증권 B의 형태로 조합원들에게 분배하였다. 이는 합병 전 3년간 평균 이용액의 2.5%를 분배하고, 2002년까지 거래를 제한한 것이다. 나머지 출자지분은 증권 A의 형태로 전환하여 협동조합 이사회가 소유하였다.

그러나 생산부문과 판매부문의 분리로 인해 판매전략이 재배농민의 이익을 잘 대변하지 못하는 문제가 발생하였다. 그 결과 많은 농가들이 협동조합에서 탈퇴하는 사태가 발생하여 구조전환을 추진하였다. 1998년에 판매조직의 감사이사회에 협동조합 VTN의 운영이사회 일부가 참여하는 것으로 전환하였다. 그러면서 판매관리자와 공급관리자 간의 연계성을 강화하고 이의 갈등을 해소하기 위하여 중재위원회를 두었다. 판매관리자는 주요 고객과 접촉하고 그들의 요구사항을 정리한다. 공급관리자는 5명으로 지역별로 40명의 자문기구(PMAC)를 두고 공급계획과 예측, 품질관리 및 제품개발, 출하기간 선정 등 재배농민과 접촉하는 일을 담당하고 있다.

제공하지 못한다. 표준화는 다른 한편으로 제품혁신을 저해하는 요인으로 작용한다. 또한 도매법인이 농가의 생산관리를 통제할 수 없으므로 통합된 공급망 관리절차의 도입이 어렵고, 시장정보의 흐름과 그에 따른 대응행동의 조정이 어렵다. 차별화된 소비자의 수요를 충족시키는 혁신을 지속적으로 추진하는 것을 어렵게 한다.

도매시장도 이러한 약점을 극복하기 위하여 경매중심에서 점점 소비자의 요구가 차별화되는 시장상황에 맞는 거래제도로 전환하고 있다. 일본 도매시장의 경우에는 상대거래를 허용하면서 경매거래의 비중이 크게 하락하고 있다. 일본의 대표적 청과물 도매시장인 오다 도매시장의 경우 2003년에 경매비중이 10%에 불과하고 대부분이 예약상대거래에 의해 이루어지고 있다. 네델란드의 경매협동조합도 소비시장변화에 대응하기 위한 기능을 강화하기 위해 조직혁신을 추구하고 있다.

2.3. 거래관계의 변화와 산지유통 혁신

소비시장에서의 경쟁심화와 소매점의 대형화가 농산물 거래관계의 변화를 선도하고 있다.² 이들은 정보기술의 활용 등으로 장기간 계획판매, 연중 내내 구색 갖추기, 신선편이식품과 같은 차별화된 농산물 등 구매의 효율화를 추구하고 있다. 효율적 공급망 관리를 강화하면서 농산물 구매경로와 거래관계를 전환시키고 있다.

대형소매점들은 도매시장 중심의 구매에서 점차 산지와 소매점이 수직적 거래관계인 계약거래로 전환하고 있다. 이는 도매시장의 경매유통 경로가 공급망 관리에 비효율적이기 때문이다. 이러한 수직

² Kyriakopoulos(2000), 하석건(2004), 대형 소매점의 청과물 판매비중은 영국과 독일이 70~80%, 프랑스가 50%, 이탈리아는 30% 정도에 이른다. 우리나라도 30%에 이르고 있다.

적 거래관계는 소매점과 소수의 산지유통조직이 협력하면서 장기 거래관계를 형성하고, 산지유통조직에 더욱 많은 유통기능을 담당하도록 요구하는 특징이 있다.

수직적 거래관계로 전환되면서 도매시장을 대상으로 표준화된 상품을 공급하는 공동선별-공동출하의 산지유통기능의 변화를 요구하고 있다. 농가 조직화를 통하여 차별화된 특색 있는 상품을 계획생산-계획출하 하도록 요구하고 있고, 생산이력 등 생산정보를 전달하도록 요구하고 있다. 신선도의 유지, 판매기간의 확대, 그리고 새로운 형태의 신선편이식품 등 차별화를 강화하도록 요구하고 있다. 더 나아가서는 매장의 재고와 낭비를 축소하도록 신속한 보충능력 확보, 다양한 상품구색 등 공급능력을 확보하도록 요구하고 있다.

산지유통조직이 시장의 요구조건을 효율적으로 충족시키기 위해서는 생산농가와 밀접하게 통합된 관계를 구축하여야 하고, 수확 후 유통시설에 대한 투자를 확대하여야 한다. 전처리 신선편이식품은 위생관리가 중요하므로 시설투자가 크게 증가한다. 도매시장만을 대상으로 한 산지유통보다 더 전문적인 유통 기능을 수행하여야 한다. 이와 같이 소비지 시장의 변화가 산지유통의 혁신을 요구하고 있다.

대형소매점의 수직적 직거래가 확대되어도 여전히 도매시장은 중요한 비중을 차지하게 될 것이다. 중소형 소매점이 많은 비중을 차지하고 있는 시장에서는 도매시장을 통한 거래가 효율적이기 때문이다. 도매시장을 대상으로 한 산지유통 기능의 강화도 중요하다. 물류 효율화를 위한 규격화, 표준화, 상품화 그리고 거래교섭력의 제고를 위한 거래규모의 확대 등도 중요한 과제이다.

그러나 대형소매점과의 직거래 비중이 상대적으로 낮더라도 이를 대상으로 한 산지유통 기능혁신이 더 중요하다. 이를 달성하지 않으면 수직적 거래관계를 형성할 수 없고, 그만큼 판매처 부족으로 도매시장에서의 공급과잉이 발생하여 수취가격이 하락하기 때문이다.

반대의 경우도 성립한다. 상품화된 농산물을 직거래로 출하하는 비중을 확대하면 도매시장에서 공급량 부족으로 경매가격이 상승하게 된다. 또한 직거래에 의해 소비자 기호에 적합한 농산물 및 상품을 공급하게 되면 시장수요를 반영하는 것이 되어 도매시장에서도 높은 수취가격을 실현할 수 있다.

대형 소매점을 대상으로 하는 수직적 직거래에 효율적으로 대응하는 산지유통 혁신을 이루는 것이 중요한 과제이다. 직거래는 도매시장을 대상으로 하는 거래보다 더 많은 산지유통기능을 요구하고 있기 때문이다. 또한 도매시장은 언제나 접근이 가능한 시장이지만 수직적 직거래는 거래관계를 형성하지 못하면 접근자체가 어려운 시장이기도 하다. 소비자 식품소비패턴의 변화와 소매점의 대형화는 이러한 직거래의 시장규모를 더욱 더 확대시키고 있다. 수직적 거래에 적합한 산지유통 역할을 강화하면 이는 도매시장 출하에 효율적으로 대응할 수 있다. 따라서 농산물 거래관계가 도매시장 중심에서 수직적 거래관계로 전환된다고 볼 수 있다. 농산물 거래관행의 변화가 산지유통의 혁신을 요구하고 있다.

3. 계약 거래관계와 협동조합의 역할

농산물 유통이 도매시장 중심에서 소매업체와의 직거래하는 관계 마케팅으로 전환되면서 거래방식도 계약거래로 전환되고 있다. 거래 신뢰가 확립되면서 계약기간도 더 장기화되는 추세에 있다. 이는 산지유통조직과 농가와의 거래관계에도 동일하게 작용하고 있다. 농가로부터 적절한 품위의 원료 농산물을 적기에 안정적으로 조달할 수 있어야만 수직적 거래관계에서 보다 유리한 교섭위치를 확보할 수 있기 때문이다. 그에 따라 산지유통조직도 농가와 계약재배 관계를

강화한다. 산지유통의 혁신이 새로운 형태의 농업생산을 유도하고 있다.

그런데 교섭에 의한 계약거래는 수요와 공급을 반영한 자체 가격 결정시스템이 없어서 상황 변화에 따른 계약 위약사태가 발생할 수 있다. 도매시장을 활용하는 것보다 거래관계의 위험이 증가한다. 따라서 계약거래가 보다 효율적이기 위해서는 다음 세 가지 측면이 효과적으로 작동되어야 한다.

첫째 요소는 조정과정(co-ordination)이다. 소비자 선호에서 파악한 품질의 농산물이 적기에 적정한 장소에 적정량이 공급되도록 조정하는 것이 효율적으로 이루어져야 한다. 이를 위해서는 단순히 농산물을 공급하는 것에서 구매자와 공급자 간의 역할 분담이 이루어지고, 이것이 서로 일치성을 가져야 한다. 이는 생산단계에서부터 최종 판매까지 고려한 품종선택, 파종, 수확 등이 이루어져야 한다. 농가가 자율적으로 생산계획을 결정하는 것을 제약한다.

둘째 요소는 동기부여(motivation)이다. 계약에 참가한 주체가 조정된 의사결정을 잘 수행하도록 하는 유인동기가 주어져야 한다. 계약을 이행하지 않도록 하는 외부 기회가 많고, 계약이 불완전할수록 유인조건이 만족하기 어렵다. 이러한 동기부여에는 세 가지 문제가 있다. 즉, 역선택(adverse selection)의 문제, 도덕적 해이(moral hazard)의 문제, 계약의 불완전성(imcomplete contract)의 문제가 있다.³

³ 역선택 문제란 우수한 품질의 농가와 계약을 하여야 하는데 농가를 차별화하지 못하여 발생하는 것이다. 도덕적 해이 문제란 계약조건을 성실히 이행하여야 하는데 측정방법이 완벽하지 않아 계약조건을 제대로 이행하지 못하는 것이다. 불완전 계약 문제란 농가의 계약위약사태가 발생하여도 그 원인을 규명하지 못하여 책임을 부여하기 어렵게 되는 것이다. 이 모두는 계약이 효율적으로 이행되지 않는 것을 의미한다.

셋째 요소는 거래비용(transaction costs)이다. 조정과 동기부여가 적은 비용으로 제공되어야 한다. 계약조건의 이행과 관련하여 검사, 분석, 재협상 등이 필요하고, 여기에는 비용이 발생하기 때문이다. 계약은 단순하고, 투명할수록 거래비용이 적게 소요된다.

협동조합은 기업조직과 다른 운영방식을 가지고 있다. 이용고 배당에 의해 이익이 분배되고, 1인 1표주의에 의해 의사결정이 이루어지는 특징이 있다. 이용고 배당이란 계약을 하여도 판매가격에서 모든 비용을 제하고 남은 잉여가 이용실적에 비례하여 사업이용자에게 분배되는 것이다. 그러면 농가의 최종 수취가격은 계약가격에 이용고 배당까지 포함한 것이 된다. 이는 초기에 계약가격을 어떻게 설정되어도 사후적으로 이용고 배당에 의해 조정된다는 것을 의미한다. 협동조합은 그만큼 계약을 단순하게 할 수 있다. 이러한 협동조합의 특성이 수직적 거래관계에서 보다 효율성을 제고하여 준다. 원료 농산물을 조달하는 데 있어 농가와와의 조정관계가 보다 적은 비용으로 이루어질 수 있기 때문이다. 계약조건의 품질을 확증하여야 하는 문제도 자연스럽게 이루어진다.

역할 분담과 의사결정 조정이 효율적으로 이루어지기 위해서는 적합한 형태의 계약이 이루어져야 한다. 역할을 통제하고, 역할에 따른 보상이 적절이 이루어져야 한다. 그런데 협동조합은 이용고 배당과 농가에 의한 의사결정 체계로 이를 쉽게 달성할 수 있다. 협동조합이 농가의 활동을 제약할 수 있어야 하므로 농가 조직화가 선행되어야 한다. 이러한 협동조합을 적극적 협동조합이라 한다. 모든 형태의 협동조합이 적합한 것은 아니다. 농가의 자율에 의해 협동조합을 이용하고, 쉽게 탈퇴할 수 있는 소극적 협동조합은 부적합한 조직이다. 계약조건이 이행되지 않기 때문이다. 이러한 한계점을 극복하고자 하는 것이 협동조합의 조직혁신이다.

협동조합은 계약재배의 동기부여에서 장점도 있고 단점도 있다.

이는 이용고 배당의 원칙에서 도출되는 것이다. 농가가 얼마나 계약을 잘 이행하는가 하는 도덕적 해이의 문제에 대해서는 효과적으로 대처할 수 있다. 농가의 행동이 협동조합의 사업결과로 표출되고, 이는 다시 농가의 이익으로 연계되기 때문이다. 자신의 행동이 이용고 배당으로 환원되고, 또 의사결정 과정에 참여하기 때문에 최선의 노력을 유도할 수 있다. 조합원과 밀착도가 높으면 조합원 감시가 용이한 장점도 있다.

협동조합은 거래관계에서만 가치를 가지는 특정투자를 필요로 하는 경우에도 효율적으로 대응한다. 계약에는 다양한 상황 변화가 포함되어 있어 계약이행의 정확성을 확증하기가 어려운 계약의 불완전성의 특성이 있다. 이러한 경우 특정투자를 하면 계약조건의 변경을 요구하여도 수용할 수밖에 없고, 이는 상대방에게 기회주의적 행동을 하도록 하는 유인을 제공하게 된다. 특히 도매시장 상황이 유리하게 되면 품질을 조작하여 계약이행을 하지 않으려는 유인이 발생하게 된다. 그만큼 거래관계의 위험이 증가하게 된다. 이러한 위험이 있으면 투자수익의 일부가 상대방에게 귀속되므로 투자수준을 낮추게 된다. 또한 계약재배를 잘 이행하지 않으려 한다. 수직적 거래관계의 시장상황에 적합한 차별화된 농산물 생산과 품질관리 등이 서로에게 이익이 됨에도 불구하고 그러한 노력투자를 낮추게 한다. 이는 품질관리에 관리비용이 많이 들면 들수록 거래관계 위험이 증가하게 된다. 그러나 협동조합은 지배구조와 이용고 배당의 원칙으로 재협상을 필요로 하지 않아 이러한 문제에 효율적으로 대처할 수 있다.

그러나 협동조합은 조합원의 차별에 있어 심각한 문제가 있는 조직이다. 즉, 무임승차 농가가 많이 발생하는 역선택의 문제가 크게 발생한다. 협동조합은 시장거래에서의 상대방의 기회주의적 행동을 방지하는 성과를 얻지만 거래를 내부화하면서 조합원을 차별하지

못함으로써 조합원간 기회주의적 행동이 크게 발생하는 단점을 가지고 있다. 다른 조합원 혹은 다른 사업이 창출한 이익을 획득하려는 행위가 조합원의 기회주의적 행위이다. 이는 농가가 엄격한 책임 의식을 가져야 하는데 이용고 배당 원칙에 의해 사업을 이용만 하면 이익을 제공하기 때문에 발생한 문제이다. 그렇게 되면 선택한 차별화된 기준의 농산물만 생산하도록 통제하는 것이 어렵게 된다. 특히 차별화된 농산물 중심으로 유통전략을 수립할 때 더 많이 발생한다. 이를 해결하기 위해 폐쇄형 조합원주의로 전환하고 있다.

거래관계의 변화는 협동조합이 유통사업 역할을 강화할 수 있는 기회를 주지만 조합원의 기회주의적 행동을 방지하는 대책도 마련하여야 한다. 농협이 단순히 유통사업을 강화하는 것만으로는 부족하고, 조합원과의 관계를 올바르게 설정하여야 한다. 산지유통에서 절대적 위치를 점유하고 있는 농협의 조직혁신이 중요하다.

제 3 장

농산물 유통실태 현황 분석

1. 소비지 시장의 변화

1.1. 소매업체 변화

농산물 소비시장에서 소매점의 업태가 빠르게 변하고 있다. 재래시장과 식품전문점, 그리고 고품질 농산물을 판매하는 백화점이 주종을 이루고 있던 소비시장에 대형할인점이라는 새로운 업태가 출현하여 급속히 성장하고 있다. 1993년 E마트가 출점한 이후 대형할인점이 폭발적으로 성장하고 있다. 1996년 유통시장 개방으로 월마트, 테스코, 까루푸 등 다국적 유통기업의 입점도 대형소매점의 비중을 더욱 확대하고 있다. 1994년에 4개에 불과하던 대형할인점이 2002년에는 162개로 증가하고, 2003년에 이르러서는 252개로 급신장하였다. 앞으로 총 300~400개 점포로 입점하면 포화상태에 이를 것으로 전망된다. 반면 백화점 수는 2000년 99개에서 2003년에 84개점으로 감소하고 있다.

대형할인점이 포화상태에 이르면서 다시 새로운 소매업체가 출

현하고 있다. 이는 매장규모가 50~300평 규모이면서 전국적인 체인망을 갖춘 슈퍼슈퍼마켓(SSM)이다. 주거지를 근처에 위치하면서 신선식품 위주의 매장으로 차별화하고 있다. SSM은 점포별로 독립적이고 소규모인 슈퍼마켓과는 달리 단일 기업이 전국적인 체인망을 형성한 것이 특징이다. 이러한 업태는 새로운 기업이 진입하는 것보다 대형할인업체가 이 부분으로 확대해 나아가고 있는 것이 일반적인 추세이다.

대형 할인점의 확대와 함께 산업의 집중도가 증가하고 있다. 대형 할인점 상위 5개사가 점유하고 있는 점포 비중은 2002년에 60%에 이르고 있고, 매출액에서는 더 심화되어 75.8%에 이르고 있다.⁴ 소매업태의 변화와 집중도 증가는 소수의 소매기업이 소비시장의 지배력을 확대한다는 것을 의미한다. 대형 할인점과 SSM을 가진 대형소매기업과 거래관계를 확보할 수 있는가가 산지유통에서 중요한 과제이다.

다른 한편으로 대형 할인점의 매장 수가 확대되면서 점포 간 경쟁이 심화되고 있다. 출현 초기에는 매장별로 시장이 분할되어 있었으나 점포 수가 포화 상태에 이르면서 점포가 서로 인접하여 경쟁하는 사례가 증가하고 있다. 같은 지역의 소비자를 두고 대형 할인점간 경쟁이 심화되고 있다. 소비자 확보를 위하여 월 2~3회씩 빈번하게 판촉 활동을 강화하고 있다. 매장간 경쟁심화와 판촉 강화는 산지 판매가를 압박하는 것으로 표출된다. 대형 할인점과 거래관계를 형성하는 것만으로는 산지가 높은 수익을 확보할 수 없는 실정이다.

또한 외식산업의 발달에 따라 식자재 공급업체가 출현하고 있다. 학교급식 및 단체급식이 확대되면서 전처리하여 식자재를 공급하는 시장 규모가 크게 성장하고 있다. 2000년에 1조 4천억에 이르던 단

⁴ 2000년 상위 5개사 점포비중이 47.0%, 매출비중이 50.5%이었다.

체급식시장은 2003년에 2조 5,718억원으로 크게 성장하고 있다. 식자재업체는 표준화된 원료 농산물을 저가에 대량구매하는 특징이 있다. 이 시장의 확대는 가정용 식품소비의 축소를 의미한다. 그만큼 가정용 소비를 대상으로 하는 소매점간의 경쟁을 심화시킨다.

1.2. 업체별 농산물 판매 현황

대형소매점과 슈퍼슈퍼마켓(SSM)이 점포 수를 확대하면서 소비시장의 지배력을 확대하고 있다. 대형 할인점의 매출액이 급신장하여 2003년부터는 백화점 매출액을 상회하여 19조 5천억원에 이르고 있다. 경기 침체로 소매점의 매출이 감소하고 있는 가운데서도 대형 할인점의 매출은 전년 대비 12.0%나 증가하고 있다<표 3-1>.

나아가 업체별 농식품 판매비중에서도 대형 할인점과 슈퍼마켓이 높다. 백화점의 농식품 판매비중은 9.0%에 불과한데 반해 대형할인점은 24.3%에 이르고 있고, 슈퍼마켓은 33.5%에 이르고 있다.⁵ 그만큼 현재 성장하고 있는 업체인 대형 할인점과 SSM이 농산물 판매에서 중요한 위치를 차지하고 있다. 그에 따라 대형 유통업체의 2003

표 3-1. 대형 유통업체의 연도별 매출액 및 증감률

단위: 10억원. (%)

	1999	2000	2001	2002	2003
백화점	13,333 (17.1)	15,003 (12.5)	16,363 (9.0)	17,794 (8.7)	17,251 (△3.0)
대형할인점	7,571 (52.2)	10,504 (38.7)	13,791 (31.3)	17,405 (26.2)	19,508 (12.0)

자료: 통계청.

⁵ 이병서, 위태석(2003), “대형유통업체의 농산물 구매특성과 산지의 대응 방안”, p.132.

표 3-2. 대형 유통업체의 매출액 중 농산물 비중, 2003

단위: 조, %

	전체매출액	농산물매출액	청과부류	축산부류	곡물류
금 액	19.5	7.3	3.4	2.0	1.9
비 율	100.0	37.4	46.4	27.0	26.6

자료: 할인점 전체매출액은 통계청, 대한상공회의소 자료.

년 매출액에서 농산물이 차지하는 비중은 37.4%로 총 7조 3천억원에 이른다. 이는 농업 부문 총 산출액 31조원의 23.5%에 이르는 수준이다. 대형소매점의 농산물 판매액에서 청과물이 차지하는 것은 46.4%인 3조 4천억원이고, 축산물과 곡물류가 각각 2조, 1조 9천억원을 차지하고 있다<표 3-2>. 농산물 매장의 운영방식에서도 대형 할인점들은 직영인 반면, 백화점에서는 청과물의 47.6%가 임대매장 형식으로 그만큼 자체구매 조달이 낮다.

1.3. 소비자 이용실태

소비자 전체의 소매 업체별 이용실태를 보면, 대형 할인점이 가장 높은 44.3%를 차지하고 있고, 다음으로 재래시장이 36.6%, 슈퍼편의점이 16.1%를 차지하고 있다<표 3-3>. 그러나 소득규모와 연령별로는 큰 차이를 보이고 있다. 이는 앞으로 소비시장을 지배할 소매업태를 결정하는 요소가 된다.

먼저 연령대별로 보면, 30대 소비자는 대형 할인매점 이용도가 53.4%로 높고, 슈퍼편의점의 이용도는 18.9%이다<표 3-3>. 반면에 60대 이상에서는 재래시장 이용도가 54.9%로 가장 높고, 다음으로 대형 할인점이 29.0%이다. 연령이 낮아질수록 대형 할인점의 이용도는 증가한 반면 재래시장 이용도는 낮아지고 있다. 이는 연령 변화에 따라 앞으로 소비자가 주로 이용하는 업태가 대형소매점 및 슈퍼

편의점 등 신업태로 전환될 것이라는 것을 의미한다. 대형 할인점의 면담조사에 의하면 30대가 주 이용고객인데 이 중 2주에 1회 이용하는 고객이 60%에 이르고, 매주 이용하는 고객이 20%에 이르는 바와 같이 정기적 구매 패턴을 보이고 있다. 1회성 판매전략보다 재구매를 촉진하는 전략이 더 중요하다는 것을 보여 주고 있다. 상품의 외양보다는 재구매를 촉진하는 브랜드 이미지를 구축하는 것에 보다 중점을 두어야 한다는 것을 의미하고 있다.

표 3-3. 연령별 식료품 구매이용 소매점 업태 비중

	20대	30대	40대	50대	60대 이상	전체
백화점	5.4	2.0	1.0	2.5	-	1.7
대형할인점	62.5	53.4	49.1	35.1	29.0	44.3
수퍼편의점	16.1	18.9	15.6	14.3	15.5	16.1
재래시장	14.2	24.1	32.8	47.3	54.9	36.6
기타	1.8	1.6	1.5	0.8	0.6	1.3
합계	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

자료: 대한상공회의소(2004).

표 3-4. 월수입 소득규모별 식료품 구매이용 소매점 업태 비중

	100만원 미만	100~200만원	200~300만원	300~400만원	400~500만원	500만원 이상	평균
백화점	-	0.8	1.7	2.9	3.3	2.7	1.7
대형할인점	17.3	40.3	48.3	52.2	55.6	55.4	44.3
수퍼편의점	14.9	15.3	13.9	20.7	15.6	20.1	16.1
재래시장	67.8	42.8	35.4	19.9	23.3	20.9	36.6
기타	-	0.8	0.7	4.3	2.2	0.9	1.3
합계	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

자료: 대한상공회의소(2004).

한편 월 소득규모로 보면 100~200만원대인 중저소득 소비자 계층은 재래시장 이용도가 42.8%로 가장 높고, 다음으로 대형 할인점이 이용도가 40.3%이다<표 3-4>. 반면 월 소득이 400~500만원대인 고소득 소비자 계층에서는 대형 할인점 이용도가 55.6%로 가장 높고, 다음으로 재래시장이 23.3%를 차지하고 있다. 재래시장이 저가 농산물을 판매하는 것을 고려하여 볼 때 저소득계층에서는 가격조건이 중요한 식품선택 기준이고, 고소득계층에서는 가격이외의 조건이 중요한 선택기준인 것으로 보인다. 앞으로 경제성장에 따라 소득수준이 증대할 것이므로 재래시장보다 대형 할인점의 지배력이 더욱 확대될 전망이다.

업체별 소비자의 요구 변화에 대한 조사를 보면, 백화점 고객은 고품질과 안전성을 중시 여기고, 대형 할인점 소비자는 안전성과 고품질을 요구하고 있다<표 3-5>. 슈퍼체인 이용 소비자는 신선도를 중요하게 여기고 있다. 전체적으로는 안전성에 대한 요구가 높고, 다음으로 고품질화를 요구하고 있다. 점포 간 경쟁이 심화되면서 소매점은 고객유치를 위하여 이러한 특성의 농산물을 안정적으로 조달할 수 있는 유통경로를 찾을 것이다. 이와 같이 농가가 농산물 고품질화, 신선도 제고를 하였을 때에는 재래시장을 대상으로 하는 판로 확보보다는 대형 할인점 및 슈퍼체인을 판매처로 개척하는 것이 적합하다.

표 3-5. 농산물(채소, 과일, 육류)에 대한 소비자의 요구 변화

	안전성	고품질	기능성	신선도	기타	합계
백화점	25.9	30.9	18.5	6.2	18.5	100.0
할인점	27.0	17.3	15.0	14.7	26.0	100.0
슈퍼	-	33.3	33.3	33.3	0.1	100.0
계	26.6	19.9	15.8	13.4	24.3	100.0

자료: 농수산물유통공사 조사(2004).

결론적으로 농산물 유통에서 점차 재래시장 이용도는 축소되고 쾌적한 환경의 대형 유통업체나 슈퍼체인 등의 비중은 더욱 확대될 것으로 전망된다. 이러한 업체는 안전성 등 고품질의 차별화된 식품을 선호한다. 저가 농산물을 대상으로 하여서는 높은 소득을 얻을 수 없으므로 고가 농산물에서 시장을 확보하기 위해서는 대형 할인점 등 신유통업체를 거래처로 확보하여야 한다. 산지유통은 신업체의 구매전략에 적합한 공급능력을 확보하여야 한다. 식품 안전성, 고품질 등의 농산물을 안정적으로 공급할 수 있는 능력이 중요하다.

2. 대형 유통업체 농산물 구매형태

2.1. 판매전략

대형 할인점은 일반적으로 소매점에서 거래되는 통상적인 시중 가격보다 저렴한 가격으로 상품을 판매하는 대규모 점포로 정의할 수 있다. 대형할인점의 특징은 대량 구매, 대량 진열, 저마진, 고회전, 셀프 서비스 등 생산·유통·판매 구조를 합리화시켜 저가로 판매한다. 이는 양적 팽창시기에 시장점유율을 확대하기 위해서다. 대형 할인점은 업체 포지셔닝 상에서 저가 다품목으로 원스톱 쇼핑(one-stop-shopping)을 추구한다. 대형 할인점은 소비자들에 대해 폭넓은 상품구색을 통한 원스톱 쇼핑의 편리함과 저가 구매의 요구를 만족시키는 업체라 할 수 있다. 백화점과 차별에서 다품목을 취급하는 것은 동일하나 저가판매라는 점에서 차이가 있고, 식품전문점과는 저가 판매는 동일하나 다품목이라는 점에서 차별성이 있다. 대형 할인점은 총마진(gross margin)이 낮은 대신 대량 판매를 통한 고회전, 저비용 운영을 통해 수익성을 보전하고자 한다. 반면 백화점은 다양

한 상품 구색, 다양한 부대시설과 서비스 제공, 대규모성 등의 특징이 있다.

한국형 할인점은 선진국의 할인업체가 국내에 도입되면서 국내 업체들이 국내 소비자들에 맞는 판매방식을 적용하였다. 중산층을 대상으로 식품을 위주로 하여 잡화와 의류 등을 취급하고 있다. 한국인의 쇼핑 정서와 구매 관습을 최대한 살린 주부 편의형의 종합 할인점 전략이다. E마트의 경우 한국인의 평균 키와 눈높이에 맞는 천장 높이에 상품을 진열하였으며, 직접 만져 보고 골라 사는 한국인의 취향에 맞도록 야채류를 비포장 상태로 진열하는 방식을 선택하고 있다.

농산물 판매전략에서도 업체별로 차이를 보이고 있다<표 3-6>. 백화점의 경우에는 보다 고가, 고품질 농산물의 판매전략을 선택하며, 대형 할인점의 경우에는 중고가의 농산물 판매전략을 선호하고 있다. 그리고 슈퍼의 경우에는 보통가의 신선도가 높은 농산물 판매전략을 선호하고 있다. 업체별로 서로 다른 판매가격 전략을 선택하고 있으므로 고품질만 추구하는 것보다 시장분할을 위한 상품차별과 이를 효율적으로 공급하여 줄 수 있는 규모화가 필요하다.

기본적으로 농산물에 있어서도 모든 대형 유통업체는 소비자의 니즈 변화에 빠르게 적응하고, 소비자 신뢰를 확보하는 판매전략을 선택하고 있다. 엄격하고 세세한 상품규격의 통일화와 매장브랜드(PB)

표 3-6. 소매업체별 주요 판매전략

	가격	서비스	상품구색	입지	규모	판매방식
백화점	고	완전	다양	도심	대	대면/소량
할인점	중저	셀프	다양	외곽·도심	중	셀프/대량
슈퍼	보통	셀프	다양	도심	중	셀프/대량

상품의 개발과 협력업체의 브랜드화 전략을 통하여 고객의 신뢰를 확보하고 재구매를 촉진하고자 한다. 소비자의 구매 패턴의 변화와 더불어 다양화된 소비자의 선호에 맞는 소포장 등 다양한 규격과 형태의 상품개발을 원하고 있다. 고객의 신뢰에 있어서 중요한 것이 농산물의 안전성 및 위생이다. 농산물은 고객에게 민감한 사안인 건강과 직접 관련이 있는 상품이므로, 가장 중요한 특성이 안전성이다. 소매점은 잔류 농약, 유전자 변형 농산물(GMO)등에 대한 안전성 확보를 중시하고 있다. 또한 가공 식품이 아닌 생물을 취급한다는 점에서 신선도와 맛 등 품질을 확보하고자 한다.

2.2. 농산물 구매형태⁶

대형 할인점의 농산물 구매전략은 판매 전략으로부터 도출된다. 즉, 차별화되고 신선도를 중시여기며 소비자 신뢰를 확보하는 식품 안전성 등을 확보하고자 한다. 그러면서도 경쟁 심화에 대응하여 구매가격을 압박하고 있다. 더 나아가서는 비용절감을 위해 매장에서 포장하는 것보다 산지에서 판매대에 바로 올려놓을 수 있는 단계까지 포장된 단위를 선호하고 있다. 구매전략에서 이러한 요소에 중점을 두고 있다. 이런 기능을 가장 효율적으로 수행하는 유통경로를 통해 원료 농산물을 구매한다.

대형 유통업체의 농산물 구매경로를 보면 도매시장을 통한 구매 비중이 크게 축소되고, 산지 직구입과 벤더업체를 활용하는 비중이 증가하고 있다<표 3-7>. 2002년에는 도매시장(51.6%), 산지(46.4%), 벤더업체(2%) 순으로 구매하던 것이 2004년에는 벤더업체(40.7%), 산지 직구입(36.9%), 도매시장(17.5%) 순으로 구매경로를 변화시키

⁶ 유통공사(2002, 2004), 『대형유통업체와 산지출하조직의 농산물거래실태 조사 분석』에 기초한 것이다.

고 있다. 벤더업체의 비중이 상당히 높아진 것은 도매시장 구매를 축소한 것과 쌀 등 곡류와 축산물 구매에서 벤더업체를 활용하기 때문이다. 점차 특정 요소를 잘 공급하여 줄 수 있는 구매경로로 전환하고 있다.

품목별로 보면 신선 청과물은 아직도 도매시장 활용도가 높다. 채소류는 도매시장 비중이 40.4%이고, 산지직구매는 비중은 32.9%이다. 사과 등 과실류의 경우에도 도매시장이 42.5%이고, 산지 직구매가 33.9%이다. 반면 신선농산물에서는 벤더업체를 활용하는 비중이 낮다. 이는 아직까지도 산지가 신선도 및 상품구색 등의 요구를 잘 충족시키지 못하고 있다는 것을 보여준다.

표 3-7. 구입처별 구입비중

	산지직구입	도매시장	벤더업체	농협유통센터	기타	계
2002	46.4	51.6	2.0	-	-	100
2004	36.9	17.5	40.7	4.4	0.6	100

자료: 농수산물유통공사(2004).

표 3-8. 부류별 구입처별 구입비중

	산지직구입	도매시장	벤더업체	농협유통센터	기타	계
채 소 류	32.9	40.4	24.2	1.5	0.9	100
쌀, 잡 곡	43.6	-	55.5	0.9	-	100
쇠 고 기	40.7	10.7	40.7	7.1	0.7	100
돼지고기	37.1	2.9	52.1	7.1	0.7	100
사과, 배 등	33.9	42.5	20.0	3.2	0.4	100
전체 평균	36.9	17.5	40.7	4.4	0.6	100

자료: 농수산물유통공사(2004).

대형소매점에서 산지직거래 시 선별기준과 포장규격에 맞게 납품하고 있는지 여부에 대해서는 대체로 만족하고 있으나 그래도 아직까지는 기능이 낮다고 평가하고 있다. 선별·포장의 가장 큰 문제점으로 지적하고 있는 원인을 보면, 선별 및 포장시설이 부족하다는 경우가 73.8%로 대부분을 차지하고 있다. 앞으로 산지출하조직이 대형 유통업체와 직거래를 활성화하기 위해서는 선별 및 포장에 더욱 신경을 써야 한다. 산지유통조직이 규격화되고 표준화되어 안정적 공급능력을 확보하면 대형 유통업체와 거래관계를 확보할 수 있다.

산지 직거래 품목의 품질 만족도와 거래만족도는 산지출하조직과 대형 유통업체간의 신뢰도에 따라 크게 다르나 대체로 만족하는 것으로 나타나고 있다(2004년 76.3%). 일반적으로 우월한 위치에 있는 대형 유통업체의 요구에 적응하면 거래만족도가 높게 나타나고 있다. 산지 직거래에서 거래만족도가 높은 산지출하조직은 전체적으로 볼 때 2002년에는 작목반이 30.0%, 산지농협 21.0%, 생산농가가 18.0%, 영농조합법인 16.0%의 순이었으나, 2004년에는 산지농협이 36.8%, 영농조합이 28.6%, 생산농가가 15.8%, 작목반 14.0% 순으로 전환되고 있다<표 3-9>. 이는 차별화 정도와 구매물량 규모에 따라 다르게 나타나고 있다. 백화점의 경우에는 상대적으로 소량으로 차별화된 농산물 구매에 중점을 두고 있어 생산자 및 작목반의 만족도

표 3-9. 산지 직구입시 거래만족도가 높은 거래처

	생산자	작목반	산지조합	영농조합	유통인	계
백화점	35.5	16.1	19.4	16.1	12.9	100.0
할인점	5.0	16.8	48.2	26.3	3.6	100.0
슈퍼체인	48.1	-	-	48.1	3.7	100.0
평균	15.8	14.0	36.8	28.6	4.8	100.0

자료: 농수산물유통공사(2004).

가 높게 나타나고 있다. 반면 대형 할인점은 구매물량이 커서 산지농협 및 영농조합의 만족도가 높게 나타나고 있다.

구매담당자와 면담에 의하면 시설 현대화에서는 산지농협이 더 유리한 것으로 평가되고 있다. 반면 거래관계의 유연성, 협력 관계, 그리고 신속성 등의 측면에서는 영농조합이 더 유리한 것으로 평가하고 있다. 일선 구매담당자는 산지농협은 관리 포인트가 많아 영농조합을 더 선호한다. 산지농협이 더 규모화하고 전략적 판매마인드를 가지기를 기대하고 있다. 단순히 도매시장에서만 조달하는 벤더업체는 비용이 높다고 판단하고 있으며, 산지와 도매시장을 함께 대응하는 경우에는 가격 변동과 품질변동에 더 유리하게 대응할 수 있어 좋은 협력자라고 평가하고 있다.

구매경로별 장단점을 보면, 도매시장의 경우에는 상품구색을 쉽게 확보할 수 있다는 것을 가장 큰 장점으로 지적하고 있고, 다음으로 시차구매가 가능하다는 것, 물량 확보가 용이하다는 것 등의 순으로 지적하고 있다<표 3-10>. 업체별로는 백화점은 상품구색 용이(24.6%), 대형 할인점은 시차구매 가능(25.7%), 슈퍼체인은 상품구색 용이와 행사대응 용이(43.8%)를 가장 큰 장점으로 지적하고 있다.

반면 도매시장 구매의 단점으로는 가격진폭이 크다는 것을 가장 큰 단점으로 지적하고 있고, 다음으로는 신선도 저하, 신뢰감 부족, 가격이 비싸다는 것 등의 순으로 단점을 지적하고 있다. 업체별로는 백화점은 가격 변동이 심한 것(41.7%), 대형 할인점도 가격 변동이 심한 것(38.6%), 그리고 슈퍼체인도 가격 변동이 심한 것(36.2%) 등을 가장 큰 단점으로 지적하고 있다.

반면 산지직구매의 경우에 장점으로는 품질 및 신선도가 우수하다는 것을 가장 큰 장점으로 지적하고 있다. 다음으로는 대량물량 확보 용이, 저렴한 가격, 기업 이미지 제고 등의 순으로 장점을 지적하고 있다. 업체별로는 백화점은 이미지 제고(42.9%), 대형 할인점은

우수한 품질(36.3%), 슈퍼체인도 우수한 품질(48.1%) 등을 가장 큰 장점으로 지적하고 있다.

산지 직구매의 단점으로는 세일 등 판촉행사 대응이 어렵다는 것을 가장 먼저 지적하고 있다. 다음으로는 원하는 규격상품 확보 곤란, 구매물량 예측 곤란, 거래신뢰감 부족 등을 단점으로 지적하고 있다. 업체별로는 백화점은 동일품질의 규격상품 확보곤란(28.2%), 대형 할인점은 행사대응 곤란(37.5%), 슈퍼체인은 규격상품 확보 곤란(50.0%) 등을 가장 큰 단점으로 지적하고 있다.

구입경로별 장단점을 보면 앞으로 산지 직거래를 확대할 것이라는 것을 알 수 있다. 점차 물량 확보보다는 가격 안정, 소비자 신뢰 확보, 품질 및 신선도 유지 등이 중시될 것이기 때문이다. 그러나 산지가 상품구색 맞추기 및 충분한 물량 공급, 원하는 규격유지 등의 역할을 수행하지 못한다면 여전히 도매시장 활용도가 높아질 것이다. 산지가 대형 소매점과 계약거래관계를 확보하기 위해서는 단점을 보완하고, 도매시장이 가진 장점의 역할도 수행할 수 있어야 한다. 따라서 대형 유통업체와 거래관계 유지를 위해서는 상품의 균일

표 3-10. 도매시장과 산지직구매의 장단점 평가

	장 점	단 점
도매시장 조 달	· 상품구색 용이 (22.7)	· 가격진폭이 큼 (36.2)
	· 시차구매 가능 (19.0)	· 신선도 저하 (26.9)
	· 물량확보 용이 (18.4)	· 신뢰감 부족 (20.9)
	· 세일 행사대응 용이(18.1)	· 가격이 비쌌 (9.5)
산지 직거래 조 달	· 품질 신선도 우수 (35.5)	· 세일 행사대응 곤란 (36.9)
	· 대량물량 확보용이 (21.0)	· 원하는 규격 확보곤란 (18.9)
	· 가격이 저렴 (18.8)	· 구매물량 예측곤란 (15.7)
	· 기업 이미지 제고 (11.3)	· 가격협상 곤란 (9.5)

자료: 농수산물유통공사(2004).

화와 신선도 유지 그리고 장기 거래관계에 의한 가격의 안정성을 확립하는 것이 필요하다. 산지유통조직이 이러한 기능을 확대하면서 점차 산지 직거래의 비중이 확대되고 있다.

2.3. 산지유통에 대한 요구사항

소비지 시장을 지배해 가고 있는 대형 유통업체들은 판매전략에 적합한 원료 농산물의 안정적 조달을 위하여 구매처를 도매시장에서 산지 직거래로 전환하는 추세에 있다. 앞으로도 산지 직거래를 확대할 것으로 예상된다. 백화점과 슈퍼체인보다는 대형 할인점이 직거래를 더 확대할 전망이다<표 3-11>. 이는 중간 단계의 생략으로 조달원가를 절감하고, 신선한 농산물 및 고품질의 농산물을 안정적으로 확보하기 위해서다. 그러면서 산지에 대해 시장정보를 제공하고, 주기적인 방문으로 출하관리를 하는 등 산지와 제휴관계를 강화하고자 한다.

그러나 산지출하조직에 대해서 여전히 불만족한 상태이다. 규격상품의 미흡, 물량부족 등을 개선하도록 요구하고 있다. 품질면에서는 소비자가 요구하고 있는 선별기준과 품질에 비해 미흡한 실정이어서 상품의 결함 발생을 축소하기 위하여 출하지도를 강화하고 있다. 그만큼 관리 포인트가 많아 구매비용 증가로 이어지고 있다. 가격

표 3-11. 대형 유통업체의 산지직거래 계획

단위: %

	확대할 예정	현상 유지	계
백화점	44.0	56.0	100.0
할인점	81.0	19.0	100.0
슈퍼	-	100.0	100.0
계	73.1	26.9	100.0

자료: 농수산물유통공사(2004).

면에서는 도매시장의 가격 변동에 따라 가격조정이 어려워져 신뢰감이 부족한 실정이다. 가격조정의 곤란으로 거래처가 단절되는 사례가 발생하고 있다. 공급능력 면에서는 지속적인 공급 능력이 부족한 실정이라고 보고 있다.

대형 유통업체들은 산지와 직거래를 보다 활성화하기 위해서 산지가 더욱 많은 기능을 강화하기를 기대하고 있다<표 3-12>. 대형 유통업체가 요구하는 사항은 상품의 균일성 유지(22.4%), 신선도 유지(17.5%), 고품질 생산(16.2%), 물량 공급능력(14.5%) 순으로 강화되기를 바라는 것이다. 업체별로는 주 고객층의 선호 차이에 따라 백화점에서는 고품질의 농산물(25.0%), 대형 할인점에서는 상품의 균일성 유지(23.2%)를 가장 중요한 조건으로 제시하고 있다. 이는 보다 소비자의 요구에 적합한 상품을 공급하여 주기를 선호하고, 관리 포인트의 축소로 구매원가를 절감하기를 원하고 있다는 것을 보여 준다. 특히 현재 산지브랜드만 있는 것에서 보다 규모화하여 브랜드 마케팅을 할 수 있는 수준이 되기를 원하고 있다. 이를 위하여 더 많은 시설투자를 하여야 하고, 농가 조직화가 더 강화되어야 한다고 보고 있다.

표 3-12. 산지 직거래 활성화를 위한 산지출하조직의 요건

	신선도 유지	고품질 생산	상품의 균일성	소포장 능력	물량공 급능력	거래 신뢰성	기타	계
백화점	18.3	25.0	23.3	10.0	13.3	8.3	1.7	100.0
할인점	16.4	13.7	22.2	9.6	13.2	13.0	12.0	100.0
슈퍼체인	23.2	25.0	23.2	1.8	23.2	1.8	1.8	100.0
평균	17.5	16.2	22.4	8.6	14.5	11.1	9.7	100.0

자료: 농수산물유통공사(2004).

농산물 유통에서 앞으로 대형 유통업체의 영향력이 더 커질 것으로 예상되므로 산지도 이러한 변화에 혁신적으로 대응할 수 있어야 한다. 생산자단체를 중심으로 공동출하 체계를 구축하고, 엄격한 품질관리 및 규격화를 통해 생산물의 신뢰도를 제고하여야 한다. 브랜드화 및 홍보, 판촉을 통해 인지도를 높여 대형 유통업체에 대한 판로를 확보하여야 한다.

대형 유통업체들이 요구하고 있는 것은 산지유통이 더욱 소비자 지향적으로 변화하여야 한다는 것이다. 다양한 소비자 기호에 맞게 소량 다품종 생산-공급체계를 구축하고, 산지에서의 상품화, 규격화를 위해 품목별 생산조직을 강화하여야 하며, 전략적 비즈니스 마인드를 갖추어야 한다.

대형 유통업체와 직거래를 활성화하는 것은 많은 편익을 제공하지만 시장을 활용하지 않음으로써 탐색, 전달, 흥정, 계약체결, 점검 등 거래구축 과정에서 거래비용이 증가하는 부정적인 요소도 있다. 특히 거래물량이 소량이면 물류비 등 거래비용이 증가하여 직거래가 오히려 비효율적일 수 있다. 이런 경우에는 직거래보다는 벤더 등 중도매인을 개입시키는 것이 더 효율적이다. 따라서 대형소매점과 직거래관계를 형성하기 위해서는 충분한 물량을 확보하여야 하는 것뿐만 아니라 신선편이식품 등 제품개발 능력과 식품안전성 인증, 카테고리 매니지먼트(CM) 등 소매기업에 대한 부가서비스기능도 제공할 수 있어야 한다. 도매시장 중심의 거래에서는 상품성 우위에 의한 판매자간의 경쟁 혹은 구매자간의 경쟁이 중요했으나, 직거래에서는 판매자와 구매자간 거래비용의 절감이 더 중요한 결정요소이기 때문이다. 이러한 조건을 구비한 산지유통업체는 지속적으로 공급한 대가로 상호이익을 증대하는 동반자관계 구축하고, 장기거래협약, 전략적 제휴 등 우대조건을 획득할 수 있다.

산지유통조직이 유통기능을 더욱 강화하여 거래 교섭력을 확대하

려면 시장흐름을 파악하고, 상품 기획력을 제고하여야 한다. 도매시장을 대상으로 하는 것과 달리 시장흐름에 대한 조사연구를 보다 강화하여야 한다. 산지유통이 보다 전문적인 지식을 활용하는 지식경영의 단계로 전환된다.

3. 산지유통전문조직의 출하실태

3.1. 사업 추진실적

산지유통조직 육성을 위하여 정부가 2000년부터 유통활성화자금을 지원하면서 육성한 것이 산지유통전문조직이다. 현재 선정심사와 사업평가로 산지유통조직을 차별화하고 있다. 2000년에 99개 조직을 선정한 것에서부터 2003년 말 285개 조직이 선정되었다. 회원농협이 261개이고, 영농조합법인이 24개를 차지하고 있다. 회원농협의 산지유통 점유비중이 높으므로 이의 혁신이 중요하다. 이 조직은 산지유통기능을 비교적 잘 수행하고 있는 것으로 평가되고 있다. 공동계산조직을 바탕으로 한 출하조직이 대부분 선정되었기 때문이다. 따라서 산지유통전문조직의 사업 추진실적을 평가하는 것만으로도 산지유통 실태를 파악할 수 있다.

산지유통전문조직의 양곡 등을 제외한 농산물의 평균 판매사업 실적은 2001년에 110억원이던 것이 2003년에는 130억원으로 증가하고 있다<표 3-13>. 2003년 평균 성장률이 9.2%에 이르고 있다. 농협조직을 보면, 2001년 평균 112억원이던 사업규모가 2003년 134억원으로 증가하고 있다. 회원농협 전체 평균의 사업규모 65억원(2003년)과 비교하여 볼 때 산지유통전문조직으로 지정된 농협의 사업규모가 2배 이상 더 규모화되어 있다. 판매사업의 전체 규모를 보면,

조직 수에서는 22.4%에 불과하지만 사업 실적에서는 전체 8조 3,414억원의 42.0%를 차지하고 있다. 이러한 실적은 영농조합 경우도 동일하다. 사업규모 성장 면에서도 산지유통전문조직이 더 빠르게 성장하고 있다.

산지유통전문조직의 규모별 분포를 보면, 50억원 이하의 소규모 조직 비중은 전체적으로 16.0%에 불과하다<표 3-14>. 산지유통조직이 규모화되는 추세에 있다. 주요 취급 품목은 대부분 채소류, 과실류로 전체 거래금액의 78.7%를 차지하고 있다. 채소류와 축산류의 비중은 감소하고 과실류 비중이 늘어나는 추세에 있다.

회원농협이 영농조합보다 규모 면에서는 보다 큰 것으로 나타나고 있다. 판매규모가 100억 이상인 조직을 보면 농협조직은 44.6%에 이르고 있는 반면 영농조합법인은 20.8%에 불과하다. 농협조직이 더 규모화되어 있다고 하여 산지유통 기능이 더 높다는 것을 의미하지는 않는다. 농협은 정산만 하는 취급물량도 포함되고 있기 때문이

표 3-13. 산지유통전문조직 사업실적

단위: 개소, 억원, %

	2003 조직수	사업실적			평 균		
		2001	2002	2003	2001	2002	2003
계	285	31,274	33,901	37,153	110	119	130
농 협 (전체농협)	261 (1,165)	30,048 (71,657)	32,331 (78,239)	35,041 (83,414)	112 (60)	121 (65)	134 (65)
영농법인 (APC전체)	24 (84)	1,226 (1,386)	1,570 (1,885)	2,112 (2,723)	65 (19)	83 (24)	88 (32)

주 1) 영농법인은 매출액 기준임.

2) 양곡, 수산 등 사업대상 제외 품목과 그 가공품은 실적에서 제외.

자료: 농수산물유통공사 내부자료.

다. 질적인 면에서 차이가 있다. 그렇지만 영농조합법인은 규모 확대에 제약이 있는 것은 사실이다.

사업 방식에 있어서는 농협조직과 영농조합조직이 큰 차이를 보이고 있다<표 3-15>. 협동조합인 농협은 조합원이 출하하면 판매가에서 직접비용과 수수료를 제하고 모두 농가에 정산하는 수탁사업 방식을 주로 선택하고 있다. 공동계산도 수탁사업에 포함된다. 반면

표 3-14. 판매사업 규모별 조직 수, 2003 기준

단위: 개소, (%)

	30억원 미만	30억원~40억원	40억원~50억원	50억원~100억원	100억원 이상	합 계
농 협	3 (1.2)	17 (6.8)	18 (7.2)	101 (40.2)	122 (44.6)	251 (100.0)
영농법인	2 (8.3)	2 (8.3)	2 (8.3)	13 (54.2)	5 (20.8)	24 (100.0)
합 계	5 (1.8)	19 (6.9)	20 (7.3)	114 (41.5)	127 (42.5)	275 (100.0)

자료: 농수산물유통공사 내부자료.

표 3-15. 산지유통 조직별 거래방법

단위: 억원, (%)

	2002			2003		
	수탁판매	매취판매	계	수탁판매	매취판매	계
농 협	26,765 (82.8)	5,566 (17.2)	32,331 (100.0)	29,248 (83.5)	5,793 (16.5)	35,041 (100.0)
영농법인	292 (18.6)	1,278 (81.4)	1,570 (100.0)	263 (12.5)	1,849 (87.5)	2,112 (100.0)
총 계	27,057 (79.8)	6,844 (20.2)	33,901 (100.0)	29,511 (79.4)	7,642 (20.6)	37,153 (100.0)

자료: 농수산물유통공사(2004).

영농조합법인은 출하농가가 모두 기업의 소유자가 아니기 때문에 수탁사업방식이 아닌 계약재배 등 매취방식을 선택하고 있다.⁷ 농협은 수탁사업 비중이 83.5%에 이르고 있고, 영농조합법인은 매취판매사업이 87.5%를 차지하고 있다.

농협에서는 산지유통기능 강화를 위해 일정 품목별, 기간별로 동일한 가격으로 정산하는 공동계산전략을 선택하여 지도하고 있다. 그렇지만 여전히 낮은 실적을 보이고 있다. 2004년 평가기준으로 공동계산 실적을 보면 10억원 미만인 조직이 58.8%에 이르고, 30억원 이상인 조직은 9.9%에 불과하다<표 3-16>. 판매사업 규모별로 볼 때, 100억원 미만인 조직에서는 공동계산 실적이 10억원 미만인 조직 수가 66.2%에 이르고 있고, 100~300억원 사업규모인 농협조직에서는 51.6%가 공동계산 실적이 10억원 미만이다. 농협조직에서는 여전히 단순수탁사업의 비중이 높다.

표 3-16. 농협의 판매사업 규모와 공동계산 규모별 분포, 2004

단위: 개소, (%)

공동계산 \ 판매규모	100억 미만	100억~300억	300억 이상	계
10억 미만	104 (66.2)	49 (51.6)	1 (10.0)	154 (58.8)
10억~30억	44 (28.0)	32 (33.7)	6 (60.0)	82 (31.3)
30억~50억	5 (3.2)	11 (11.6)	1 (10.0)	17 (6.5)
50억~100억	4 (2.5)	1 (1.1)	1 (10.0)	6 (2.3)
100억 이상	-	2 (2.1)	1 (10.0)	3 (1.1)
합 계	157(100.0)	95(100.0)	10(100.0)	262(100.0)

자료: 농수산물유통공사.

⁷ (주)농산무역과 같이 판매조직이 모든 직접비용을 제하고 모두 출하농가에 정산하는 경우도 있다. 이는 출하농가가 모두 소속 출하농가이기 때문이다.

농가가 자율적으로 출하하는 단순수탁의 사업방식으로는 품질관리를 강화할 수 없기 때문에 산지유통기능 강화를 위해서는 사업방식의 개선이 시급하다. 공동계산을 더욱 강화하여야 하지만 영농조합법인과 같이 계약재배에 의한 매취사업으로의 확대도 고려하여야 한다. 이러한 것은 농가 조직화와 관련된 문제이다.

3.2. 출하경로 이용실태

산지가 이용하고 있는 출하경로는 다양하게 있지만 도매시장과 대형 유통업체와의 직거래가 주종을 이룬다. 청과물의 출하경로를 보면 도매시장 출하비중이 점차 감소하고 있는 반면 대형 유통업체 및 다른 출하경로가 증가하고 있다<표 3-17>. 도매시장 비중은 2001년에 47.6%에서 2003년에 37.0%로 하락하고 있고, 유통업체와의 직거래 비중은 31.0%로 정체되어 있지만 물량은 크게 증가하고 있다. 이는 소비지 시장 변화에 따른 대형소매점의 구매경로 전환과 일치한 것이다.

이러한 현상은 산지유통전문조직의 출하경로 이용에서도 나타나고 있다. 산지유통전문조직의 대형 유통업체 직거래 비중은 2001년 14.5%에서 2003년에 16.5%로 2% 포인트 증가하였다<표 3-18>. 농협중앙회 종합유통센터 출하비중 14.0%까지 포함할 경우에는 직거래

표 3-17. 청과물 출하경로별 비중

단위: 천톤, (%)

	도매시장	유통업체	수출	전자상거래	기타	합계
2001	213 (47.6)	138 (31.4)	16 (4.6)	-	80 (17.9)	448 (100.0)
2003	246 (37.0)	206 (31.0)	21 (3.1)	1 (0.2)	191 (28.7)	665 (100.0)

자료: 농림부.

비중이 30%에 이르고 있다. 판매사업 규모별로 직거래 실적을 보면 <표 3-19> 판매사업 규모가 100억 미만인 조직은 직거래가 10억원 미만이 68.7%를 차지하고, 100~300억원 판매사업 규모 조직에서는 직거래 규모가 30억원 이상인 조직이 32.1%나 차지하고 있다. 판매사업의 규모가 클수록 직거래 실적이 높다. 이는 안정적인 공급능력을 가질수록 직거래관계 확보가 더 유리하다는 것을 보여 준다.

이와 같이 대형 유통업체와의 직거래 비중이 증가한 것은 보다 수익성이 높기 때문이고, 적극적인 판매사업 전개를 위해서 직거래를 확대하고 있기 때문이다. 유통공사 조사에 의하면 직거래가 농가 수

표 3-18. 산지유통전문조직 대형 유통업체와의 직거래 실적

단위: 억원, %

	조직 수	판매사업(A)	대형유통업체 직거래(B)	비율(B/A)
2001	161	17,430	2,527	14.5
2002	287	33,901	4,979	14.7
2003	285	37,153	6,135	16.5

자료: 농수산물유통공사.

표 3-19. 판매실적과 직거래의 규모별 분포, 2003

판매규모 직거래규모	100억 미만	100억~300억	300억 이상	계
10억 미만	145 (68.7)	34 (32.1)	1 (10.0)	180(55.0)
10억 ~ 30억	52 (24.6)	38 (35.8)	4 (40.0)	94(28.7)
30억 ~ 50억	9 (4.3)	21 (19.8)	-	30 (9.2)
50억 ~ 100억	5 (2.4)	12 (11.3)	2 (20.0)	19 (5.8)
100억 이상	-	1 (0.9)	3 (30.0)	4 (1.2)
합 계	211(100.0)	106(100.0)	10(100.0)	327(100.0)

자료: 농수산물유통공사.

취가격을 제고하였다는 응답이 61.5%나 되고, 농가 수취가격의 안정성을 제고하였다는 것도 71.8%로 응답하고 있다. 반면 대형 유통업체와의 거래조건은 매우 까다로운 것으로 인식하고 있다. 그렇지만 산지유통전문조직 조사에 의하면 앞으로 중점을 두고자 하는 출하처가 대형 유통업체로 61.5%가 응답하고 있다. 수도권 도매시장에 중점을 두고자 하는 조직도 19.2%에 이르고 있다. 거래조건이 까다로운 것은 산지유통조직이 자체적으로 대응할 수 있지만 수익성은 해결하기 어렵기 때문이다.

3.3. 출하경로별 장단점

산지유통전문조직 65개에 대한 설문조사에 의하면, 출하경로별 장단점이 다르게 나타나고 있다<표 3-20>. 이는 유통공사의 조사에서도 유사하게 나타나고 있다.

먼저 가장 많이 이용하고 있는 도매시장에 대해서 장점으로 가장 먼저 잔품을 포함한 생산한 농산물의 물량처리가 용이하다는 것(43.3%)을 지적하고 있다. 다음으로는 상대적으로 규격이나 포장상

표 3-20. 도매시장과 대형 유통업체 출하처별 장단점 평가

	장 점	단 점
도매시장	<ul style="list-style-type: none"> · 물량처리 용이 (43.3) · 쉬운 출하조건 (27.9) · 판매처 선택폭 다양 (9.1) · 신속한 대금결제 (7.0) 	<ul style="list-style-type: none"> · 가격진폭이 큼 (44.6) · 수수료 등 비용부담 (23.8) · 직거래보다 낮은 가격 (17.7) · 가격조작 가능성 (6.1)
대형 유통업체	<ul style="list-style-type: none"> · 안정적인 가격 (30.1) · 안정적인 수익 (23.3) · 높은 수취가격 (17.5) · 판매처 다양화 기여 (11.7) 	<ul style="list-style-type: none"> · 품위 하품 처리 곤란 (26.9) · 엄격한 규격포장 조건 (25.9) · 불규칙한 주문량 (16.3) · 판촉행사 가격할인 (15.3)

태 등 출하조건이 어렵지 않다는 것(27.9%)이고, 판매처의 선택 폭이 다양하다는 것(9.1%)을 지적하고 있다. 반면 도매시장 거래의 단점으로는 가장 먼저 가격진폭이 크다는 것(44.6%)을 지적하고 있다. 이는 대형소매점이 도매시장의 구매의 단점으로 지적하고 있는 것과도 일치하고 있다. 다음으로는 수수료 등 비용부담이 높고(23.8%), 대형소매점과의 직거래보다 수취가격이 낮다는 것(17.7%)과 가격조작의 가능성(6.1%)을 지적하고 있다. 도매시장 이용을 축소하는 것이 가격조건만이 아니라는 것을 알 수 있다.

반면 최근 확대되고 있는 출하경로인 대형 유통업체와 직거래를 보면, 장점으로는 가장 먼저 안정적 수취가격(30.1%)과 안정적인 수익 확보(23.3%)를 지적하고 있다. 다음으로는 높은 수취가격을 얻는 것이고(17.5%), 또한 판매처를 다양화하는 데 기여한 것으로 평가하고 있다. 대형 유통업체와의 직거래 단점으로 지적하고 있는 것은 규격화된 거래로 하위 품위 농산물의 처리가 어렵다는 것(26.9%)을 지적하고 있다. 다음으로는 엄격한 규격포장 조건의 요구를 충족하여야 한다는 것(25.9%), 불규칙한 주문량(16.3%) 및 판촉행사 시 가격할인 요구(15.3%)등이 단점으로 지적되고 있다.

이와 같이 수취가격 및 수익 안정성 측면을 볼 때 도매시장보다 대형 할인점과의 직거래가 더 매력적인 출하경로이다. 그렇지만 직거래는 산지가 선별, 포장 등 더욱 많은 기능을 수행하여야 하고, 잔품 처리와 불규칙한 출하 등에 효율적으로 대응할 수 있어야만 장점을 활용할 수 있다. 산지유통 기능이 강화되면 될수록 직거래가 보다 효과적이게 된다. 또한 하위품위 처리 등을 위해서는 도매시장 거래도 중요하므로 다양한 출하경로를 관리하는 것이 필요하다. 이러한 사항은 대형 유통업체의 원료농산물 구매전략의 개선방향과도 일치하고 있다. 대형 유통업체의 요구 조건과 산지유통조직의 기능과 공급능력이 서로 일치하지 않는 것(mis-matching)을 해결하여야 한다.

산지유통전문조직이 대형 유통업체의 요구사항을 평가하고 있는 것을 보면, 고품질의 상품만 요구하여 하품과 잔품처리가 어렵다는 것을 31.4%로 가장 어려운 점으로 지적하고 있다. 다음으로는 선별 및 포장규격의 개선을 요구하는 것이 27.1%이고, 가격 인하요구가 14.3%이다. 그에 따라 직거래의 애로사항으로 하품처리가 22.3%로 가장 많고, 다음으로 첫 거래처를 개발하는 것이 어렵다는 것이 19.6%나 지적되고 있다. 이와 같이 수직적 직거래에서는 상품화, 규격화된 상품을 공급하여야 하고, 안정적인 거래관계를 형성하는 공급능력을 확보하는 것이 중요한 과제이다. 출하경로의 변화에 따라 더욱 높은 성과를 얻기 위해 산지유통 기능강화가 요구되고 있다.

3.4. 산지유통의 문제점

우리나라는 선진국과 달리 물류 표준화 및 거래단위의 규모화 등 도매시장 거래의 효율성도 달성하지 못한 상태이다. 선진국에서는 60-70년대에 도매시장 거래 효율화를 위한 물류표준화 등이 달성되었다. 이런 상황에서 새로이 시장개방의 확대와 소비지 시장변화에 따른 수직적 거래관계로 전환되는 농산물 유통환경 변화에 직면하고 있다. 산지유통전문조직도 대형소매점과 거래관계 확보에 중점을 두고 있다. 그만큼 산지유통이 해결하여야 할 과제가 많다는 것을 알 수 있다. 이는 시장의 요구조건과 산지의 공급능력이 일치하지 않는다는 것을 의미한다. 앞서 대형소매점의 요구조건과 산지유통전문조직의 공급능력 및 부족한 점의 평가에서도 동일한 결과가 나타나고 있다. 농산물 유통환경 변화에 대응한 산지유통사업의 문제점을 보면 다음과 같다.

첫째, 산지유통에서 절대적 위치를 차지하고 있는 회원농협은 도매시장 거래 중심의 수탁사업 방식으로 시장위험을 회피하는 사업방식을 선택하고 있다. 이 사업방식은 도매시장 중심으로 대량유통

이 효율적일 때 적합한 것이다. 목표시장을 설정하고 재구매를 유도하기 위한 판매전략에 중점을 두어야 하는 유통환경에서는 위험이 발생할 수밖에 없다. 위험에 따른 손실을 출하농가가 흡수할 수 있는 출하농가 조직화가 구축되어야 한다. 그렇지 못하기 때문에 산지유통조직의 예측오류에서 오는 판매위험을 수반하지 않는 도매시장 중심의 유통기능에 의존할 수밖에 없다. 유통사업의 기능을 강화하여 부가가치를 창출함으로써 농가 수취가격을 제고하는 것이 아니라 낮은 수수료를 부과하는 것으로 농가 수취가격을 제고하는 데에 중점을 두고 있다. 이는 이미지 달성에는 효과적이거나 농가 수취가격을 제고하지 못한다. 이러한 보조하는 사업방식은 사업규모가 적을 때는 가능하였으나 점차 사업규모가 확대되면서 유지하기 어렵게 된다. 그만큼 산지유통 기능이 부족한 실정이다. 그 대표적인 지표가 공동계산 사업규모가 아직도 낮은 것이다.

둘째, 산지유통전문조직에서 규모화된 주체가 출현하고 있지만 아직도 공급여력이 낮다. 사업규모가 적기 때문에 나타나는 문제점이 많다. 소비지 시장에서는 대형 할인점들이 소수로 지배력을 확대하고 있는데 산지는 영세한 산지유통조직이 다수를 차지하고 있어 출혈경쟁의 시장구조를 형성하고 있다. 그만큼 산지의 거래교섭력이 낮아질 수밖에 없다. 상품화, 차별화를 위한 비용이 많이 수반되고, 물류비용도 증가하고 있다. 산지유통시설 투자를 확대하여도 적정가동률을 유지할 수 없어 비용이 증가하고 있다. 연중 안정적 공급능력을 확보하지 못하여 거래교섭력도 낮다.

산지유통의 영세성으로 인하여 대형 할인점은 구매비용이 증가하고 있다고 평가한다. 산지와 직거래가 유통단계의 축소로 구매단가가 낮아야 함에도 불구하고 그렇지 못한 것으로 평가하고 있다. 이는 물량부족으로 다수의 산지에서 조달하여야 함으로써 구매인력이 증가하고, 구매관리 분야가 증가하여 구매비용이 상승하고 있기 때문이다.

셋째, 균일한 상품성 유지, 신선도 유지 등 상품화가 낮은 상태이다. 상품화는 고품질만을 요구하는 것이 아니라 소비자의 기호에 적합한 상품을 공급하는 것이다. 상품화가 낮은 것은 생산단계에서부터 판매를 고려한 생산과 공동선별-포장이 이루어지는 것이 낮기 때문이다. 그만큼 농가조직화가 낮은 것이 한 요인으로 작용하고 있다. 또한 수확 후에는 상온에서 선별 포장을 할 수밖에 없는 시설 현대화가 낮은 것도 신선도를 저하시키고 있다. 특히 전처리 신선편이식품 등 제품을 개발하여 공급하는 기획, 제안력이 부족한 실정이다. 더욱이 식품안전성을 위한 품질관리 및 정보 제공 그리고 절단 채소 등 신선편이식품의 개발에서는 매우 취약한 상태이다.

넷째, 공급자 다수의 시장구조로 산지 간 경쟁이 심화되고 있다. 직거래 도입 초기에는 공동계산조직이 소수에 불과하여 소규모이더라도 높은 수취가격을 획득할 수 있었다. 그러나 다른 지역에서도 공동계산조직이 출현하여 표준화된 상품이 확대되고 있다. 그에 따라 동일한 품위의 농산물이 다수가 존재하면서 가격할인 경쟁이 발생하고, 수취가격이 하락하는 결과가 초래되고 있다.

마지막으로 생산 중심의 산지유통 방식이다. 시장의 흐름을 파악하여 그에 적합한 것을 생산하는 체계가 아니라 생산 후 어떻게 팔 것인가에 중점을 두고 있다. 목표시장을 설정하고 생산과 상품화를 추구하고 있지 못하다. 시장변화를 파악할 전문가의 활용도 낮고, 시장변화에 둔감한 반응을 하고 있다. 미래 가치를 제고하기 위한 전략적 장기 협력관계의 유지, 시장개발비의 투자 등 거래관계 유지를 위한 투자가 부족하다.

이러한 문제로 인하여 상품 차별화에 높은 비용을 부담하고, 물류 효율화를 달성하지 못하는 등의 산지마케팅 능력이 부족하다. 산지유통전문조직도 판매 촉진을 위해 향후 개선하여야 할 과제가 무엇인가에 대해 첫째로 브랜딩(25.2%), 다음으로 비용 절감(15.4%), 조

직 개편(13.8%)의 순으로 중요도를 인식하고 있다. 이를 위해 강화하고자 하는 사업부문으로는 대형 유통업체와 거래관계 형성 및 공동계산조직 결성이다. 이러한 과제를 해결하고, 보다 부가가치를 창출하는 유통기능을 강화하는 것이 산지유통 혁신방향이다.

제 4 장

산지유통 혁신전략 방향

1. 산지유통 혁신방향

1.1. 거래관계의 변화와 산지유통 혁신의 필요성

농산물 거래관계는 생산 농가와 접하고 있는 산지유통조직으로부터 소비자와 직접인 소매업체에게로 이어지는 하나의 강의 흐름과 같다. 이를 하나의 공급망(supply chain)이라 한다. 산지유통조직은 농산물 공급망에서 거래 교섭력을 제고하기 위해 출하농가를 조직하여 공동선별-공동출하하고, 수급조절을 하는 등 수평적 통합기능을 수행한다. 다른 한편으로 하류의 기능으로 역할을 확대하여 부가 가치를 창출하는 수직적 관계 기능도 수행하고 있다. 물론 두 측면이 엄격히 구분되는 것이 아니라 서로 보완적인 관계를 형성하고 있다. 차별화는 소비자 가치를 제고하지만 동시에 이를 추진하는데 비용이 증가하므로 규모화에 의해 보완되어야 한다.

농산물 산지유통에서는 전통적으로 수평적 통합기능이 강조되었다. 이는 가격발견의 기능과 물류 기능을 담당하는 도매시장이 있기

때문이다. 산지유통은 도매시장에 출하하는 것으로 역할이 종료되므로 도매시장에서 얼마나 거래 교섭력을 확보하느냐가 중요한 과제이었다. 이를 위하여 농산물 표준화, 물류 규모화, 신선도 유지 등 수평적 통합기능이 핵심과제이었다. 우리나라 산지유통은 이러한 문제를 해결하지 못하고 있어 이를 개선하는 것이 정책적 과제이다.⁸

그러나 소비자 기호의 변화, 소비지 시장에서 대형소매점의 지배력 확대 등에 의한 농산물 거래관행의 변화는 또 다른 형태의 산지유통 혁신을 요구하고 있다. 소매점포 간 경쟁이 심화되면서 소비자의 기호에 적합한 차별화된 농산물을 안정적으로 개발, 확보하는 구매전략을 강화하고 있다. 그에 따라 거래관행이 크게 변화하고 있다. 소비자 요구에 맞는 농산물을 적기에 적량을 공급하고 구매단가를 절감하기 위해 소매업체는 도매시장을 경유하지 않고 산지유통조직과 직거래하는 수직적 거래관계로 전환하고 있다. 특히 소비자가 식품의 안전성 등을 중시하면서 도매시장 활용을 기피하고 있다. 경매 중심의 도매시장에서는 소비시장과 생산지 간 가격이외의 정보교환이 단절되고 있기 때문이다. 그만큼 대형소매점의 입장에서는 도매시장이 효율적인 유통경로가 아니라고 평가하고 있다.

따라서 산지유통의 수평적 통합기능도 중요하지만 수직적 통합기능 강화에 효율적으로 대응하여야 한다. 특히 대형소매점의 출점이 확대되면서 수직적 직거래의 비중은 점차 확대될 전망이다. 시장개방으로 도매시장 가격은 하향 안정되는 반면 직거래는 더욱 높은 수취가격을 제공하기 때문이다.

⁸ 이에 대해서는 선행 연구가 많이 이루어져 이 연구에서는 논의를 생략한다. 그러나 산지유통 혁신이 도매시장 거래의 효율화를 배제하는 것은 아니다.

$$\text{소비자 가격} = \text{농가 수취가격} + \text{선별비} + \text{물류비용} + \\ \text{감모 및 재고비용} + \text{매장 운영비} + \text{이윤}$$

대형소매점은 경쟁심화에 따라 매장운용을 효율화하고 원료 농산물의 구매비용을 절감하는 전략을 강화하고 있다. 매장운용 효율화를 위해서 산지에서 출하한 상품을 바로 매장에 진열하여 팔 수 있도록 하는 서비스 제공을 요구하고, 매장의 재고축소를 위하여 안정적으로 신속하게 공급하는 것을 요구하고 있다. 구매단가의 절감을 위하여 지속적으로 구매원가를 누르게 된다.

소비자 가격을 분해하여 보면, 농가 수취가격과 유통비용 그리고 이윤으로 구성된다. 그런데 소매점은 점포 간 경쟁심화로 소비자를 유인하고 더욱 높은 수익을 얻기 위해 소비자 가격을 최대한 낮추려 한다. 소비자 가격인하를 위하여 구매단가를 압박하는 힘이 점차 강해지고 있다. 이때 유통비용과 이윤을 축소하지 않으면 소매점의 소비자 가격인하는 바로 농가 수취가격 하락으로 이어지게 된다. 그만큼 농가의 경영위기로 이어진다. 따라서 유통단계의 축소에 의한 이윤의 절감이나 물류비용 및 재고비용 감소 등 유통기능의 직접비용을 절감하는 것이 과제이다. 이를 위해 소비자에 이르는 전 과정에서 발생하는 낭비요소를 제거하는 것이 과제이다. 이러한 역할을 수행하도록 하는 것이 산지유통 혁신이다.

현재 우리나라 청과물의 유통비용을 보면 농가 수취가격이 차지하는 비중이 56.3%에 이르고 있다<표 4-1>. 과일·과채류와 같이 가격출하율이 높은 품목, 쌀·고추·마늘과 같이 유통감모가 적은 품목, 유통단계가 상대적으로 적은 품목은 소매가격에서 차지하는 유통마진율은 낮다. 또한 산지단계에서 소비자 구매 단위의 포장화가 미흡하거나 표준규격화가 되지 않아 소매 단계에서 재선별·포장 등의 작업이 이루어지는 경우 매장운영 비용이 증가한다.

표 4-1. 농산물 유통비용(유통량가중치 적용)

소비자 지불가격 (100%)			
농가 수취가격 (56.3%)	유통비용 (43.7%)		
	직간접비 (27.5%)		이윤 (16.2%)
	직접비 12.5%	기타운영비 15.0%	

자료: 농수산물유통공사, 『2003 주요농산물유통실태』.

다른 한편으로 소비자 가치를 제고하여 소비자 가격을 높이는 차별화 기능을 강화하는 것도 산지유통 혁신의 방향이다. 유통비용이 증가하더라도 소비자 가치가 증가하면 그만큼 농가 수취가격이 높아지기 때문이다. 이는 소비자의 선호를 파악하여 그에 적합한 차별화된 상품을 생산단계의 농가에서부터 개발하여 소매점에서 제공하는 ‘얼굴 있는 관계’로 가치사슬(value chain)을 형성하는 것이다. 소비자 선호를 파악하여 시장을 분할하고, 목표시장을 설정하여 그에 적합한 상품과 가격의 위치를 설정하는 것이다. 이는 도매시장 거래관계와 큰 차이를 보이고 있다. 도매시장 거래에서는 산지유통조직이 최종 소비자를 고려할 수 없기 때문에 차별화 위치를 설정할 수 없다. 도매시장을 경유하는 경우 최종 소비자가 누구인지, 어느 지역인지를 알 수 없기 때문이다.

이와 같이 수직적 거래관계에 산지유통이 효율적으로 대응하지 못하면 도매시장 출하와는 달리 판매처를 확보할 수 없게 된다. 그만큼 우리 농산물의 소비시장을 상실하게 된다. 도매시장 거래는 수취가격은 변동하여도 언제나 시장접근이 가능하다. 그렇지만 수직적 거래관계에서는 판매처 확보가 불가능하다. 그만큼 도매시장을 대상으로 하는 것보다 대형소매점과의 거래관계 확보가 중요하다. 직거래의 소비시장을 확보하지 못하면 도매시장의 공급 증가로 이어지

고, 이는 공급과잉을 유발하여 농가 수취가격은 더 하락하게 된다. 앞으로 대형소매점의 소비시장 점유비중이 더욱 증가할 것이므로 소비시장의 확보가 과제이다. 이제 농가 수취가격의 문제보다 시장 확보를 위한 산지유통 혁신이 절대적으로 중요한 시점이다.

1.2. 시장 지향적 산지유통으로 전환

농산물 유통환경 변화에 대응한 산지유통의 혁신방향은 생산 중심적 유통기능에서 시장 지향적 유통기능을 강화하는 것이어야 한다. 생산된 농산물을 선별, 포장으로 품질관리하고 공동판매함으로써 수취가격을 제고하는 것은 생산 중심적인 판매전략이다. 상품을 표준화하고 규격화로 파렛타이징 및 기계화하여 유통비용을 절감한다. 이는 비용절감을 위한 전략으로 경쟁이 심화되면서 판매가격이 낮아지는 문제가 있다. 이와 같이 단순히 규모화로 거래교섭력을 높이는 것으로는 부가가치 창출능력이 낮다. 또한 소비자의 요구와 상품의 특성이 일치하지 않음으로써 판매되지 않는 부분이 발생하는 등으로 인해 수취가격은 낮아질 수밖에 없다. 경쟁에서 우위를 확보하더라도 부가가치가 낮아 궁핍화되는 문제가 발생할 수 있다.

소비자의 가치에 보다 중점을 두면서 그 가치를 극대화하고, 부가가치를 창출함으로써 농가소득을 제고하는 산지유통으로 전환되어야 한다. 이는 소비자의 선호를 파악하고 분석하여 시장을 세분화하고, 목표시장을 설정하고, 그에 적합한 상품, 가격 및 출하경로를 설정하는 전략적 마케팅인 것이다. 시장의 흐름을 파악하고, 그에 신속하게 반응할 수 있는 계획생산-계획판매 체계를 구축하여야 한다. 이것이 시장지향적 산지유통의 철학이다.

이를 위해서는 시장정보를 수집, 분석하여 정보를 공유함으로써 농가와 산지유통주체가 서로 일치된 의사결정을 하여야 한다. 목표시장이 어떤 특성을 가지고 있고, 잠재적 고객과 경쟁자는 어떤 것

인가를 파악하고, 이를 달성하기 위한 역할과 기능이 생산농가와 산지유통주체에게 분배되어 효율적으로 추진되어야 한다. 농가가 생산한 것과 산지유통이 상품화하여 판매하려는 것이 서로 일치하지 않으면 안 된다. 여기에는 품질뿐만 아니라 품목, 출하 시기, 공급물량까지 포함된다. 더 나아가서는 생산과정의 정보까지도 포함된다. 역할과 기능이 효율적으로 분배되고 수행되는 것이 계획생산-계획판매 체계이다. 그만큼 농가 조직화가 중요한 과제이다. 적정한 가격에 판매되지 않아 낭비되는 요소가 제거되어 부가가치가 증가한다.

소비자 기호에 바탕을 둔 제품의 질과 강력한 브랜드를 만들고 지속적인 제품 혁신과 판촉 및 적절한 포장을 하는 차별화 전략이 필수적이다. 제품 차별화 전략에는 장기간의 계획, 연중 상품구색 갖추기, 제품의 긴 수명과 효율적인 물류센터 기능, 새로운 제품 개발(가공 또는 절단된 채소, 이국적인 생산물), 그리고 점내 판촉 활동 조정 등이 있다. 이런 가치를 소매상들에게 전달하는 것이 필수적이다. 소매점 가치의 기본이 경쟁우위를 확보하고 변화하는 소비자 기호를 따라잡기 위한 생산과 제품 혁신을 추구하는 것이기 때문이다.

시장지향적 산지유통이란 생산 농가에서부터 소비자에 이르는 상품의 가치가 서로 일치하도록 역할과 유인을 조정하는 것이다. 서로 분리된 경제주체이지만 동일한 가치를 추구한다는 점에서 하나의 가치사슬(value chain)을 형성하는, 곧 소비자 가치를 최초 생산 단계인 농가에서부터 창출하는 것이다. 이후 산지유통단계에서 그 가치를 더욱 창출하고 소매점에 공급함으로써 소비자 가치를 제고한다. 이는 시장에서 순간적으로 거래하는 것보다 장기 계약거래관계 형성을 요구한다. 또한 구매자와 공급자가 이익분배를 두고 갈등하는 적대적 관계가 아니라 함께 가치를 창출하는 협력 관계를 요구한다.

이렇게 볼 때 산지유통 혁신 방향은 크게 세 가지 부분으로 구분하여 접근할 수 있다.

첫째는 고부가가치 창출기능으로 소매기업과 산지가 정보를 공유하여 차별화 및 제품개발로 소비자에게서 생산자에 이르는 가치사슬(value chain)을 효율적으로 구축하는 것이다. 둘째는 유통 합리화 기능으로 규모화에 의해 물류비용을 절감하고, 공급망 관리로 낭비요소를 제거함으로써 부가가치를 창출하는 것이다. 셋째는 소매기업의 특성과 산지의 상품생산, 공급을 일치시키는 출하경로 관리이다. 이는 산지유통조직이 농식품공급체계(agri-food system)에서 전후방의 의사결정 조정역할(coordination)을 수행하는 것이다.

차별화 기능과 유통합리화 기능은 서로 독립적인 것이 아니라 상호 보완적 관계를 형성하고 있다. 차별화의 가치는 유통기능 효율화에 의해서 더 증가하고, 차별화가 진행될수록 유통기능 효율화의 가치가 증가한다. 즉, 서로 함께 추진되면 독립적으로 추진되는 것보다 더 높은 가치를 창출한다.

제품 차별화는 소비자 가치를 창출하지만 동시에 선별, 포장과정 및 가공과정 그리고 물류비용 등에서 더욱 많은 비용이 발생하게 된다. 나아가서는 세분화된 농가의 조직관리 및 영농지도 등으로 관리부분이 증가하여 많은 비용을 초래하게 된다. 따라서 차별화는 무한정 세분화되는 것이 아니다. 차별화의 이익이 그에 따른 비용증가보다 더 클 때까지 결정된다. 따라서 상품화를 위한 고정시설물의 가동률 수준이 비용결정에서 중요한 요인으로 작용한다. 규모화에 의한 유통합리화가 이루어지면 차별화의 비용이 더 감소하기 때문에 더 세분된 차별화가 가능하다. 이와 같이 서로 보완적 관계가 형성된다. 차별화에 비용이 많이 들면 시장을 세분화하지도 못하고, 출하경로도 다양화하지 못한다. 그만큼 부가가치 창출 능력이 낮아진다.

산지유통 혁신방향은 수평적 통합보다는 수직적 거래관계를 확립하는 방향에서 실천되어야 한다. 상품화 및 규격화, 차별화된 신선

편이식품의 제품개발, 식품안전성 인증, 정보기술의 활용 등은 많은 자본투자를 필요로 하고 있다. 앞으로 산지유통사업은 더욱 많은 자본을 필요로 하는 사업으로 발전할 것이다. 나아가 적기에 적량을 효율적으로 공급할 수 있어야 할 뿐만 아니라 카테고리 매니지먼트 강화를 위한 상품구색도 맞추어야 한다. 리드타임(lead time) 단축을 위한 신속한 상품화와 공급능력 확보도 필요한 과제이다.

1.3. 가치사슬(value chain)의 특징

산지유통 혁신은 소비자의 선호를 파악하여 그에 적합한 차별화된 상품을 생산단계의 농가에서부터 개발하여 소매점에 공급하는 『얼굴있는 관계』로 가치사슬(value chain)을 형성하는 것이다. 계획생산-계획판매 체계를 구축하여 시장을 분할하고, 목표시장을 설정하며, 그에 적합한 상품 및 가격 혼합전략의 마케팅을 하는 것이다.

이를 위해 가치사슬의 특징을 파악하여야 한다. 농가의 생산에서부터 소비자에 이르는 과정에서 일어나는 선별, 포장, 가공, 분배 등의 전체 흐름을 하나의 공급망(supply chain)이라 한다. 공급망에는 다양한 형태가 존재한다. 가치사슬이란 공급망의 특별한 형태로서 소비자 가치를 중시하는 공급망 관리(SCM)이다. 즉, 공급망 상에 있는 독립된 개별경제주체들이 수직적으로 제휴하거나 전략적인 네트워크를 구축하여 공유된 목표를 실현하도록 서로 일치된 의사결정, 위험과 이익을 공유하는 것이다. 생산물의 품질관리, 공급의 신속성, 피드백 과정 구축 등에 중점을 두어 전체적인 부가가치를 제고하는 것을 목적으로 하고 있다.

이러한 가치사슬(value chain)은 전통적 거래관계와 차이점이 있다 <표 4-2>. 가장 큰 차이점은 개별 주체의 이익을 극대화하는 것보다는 소비자의 가치를 극대화하는 것이다. 공급망 전체 측면에서 부가가치를 극대화하는 것을 목적으로 하고 있다. 이를 위하여 비용 절

표 4-2. 전통적 거래관계와 가치사슬 거래관계의 차이점

	전통적 거래관계	가치사슬 거래관계
정보공유	낮거나 거의 없음	많음
1차 목표	비용과 가격	가치와 품질
지향점	상품	차별화된 제품
힘의 관계	공급 측면의 힘	수요 측면의 견인
조직구조	독립적	상호 의존적
목적합수	개별 주체의 최적화	공급망의 최적화

자료: Hobbs and Fulton, Value Chains in Agri-Food Sector(2000).

감 중심보다는 차별화에 중점을 두고, 전략적 제휴로 상호 협력하는 체제를 구축한다. 가치사슬(value chain)은 서로 독립된 주체들이 상호 필요성을 인식하고 공동의 목적을 함께 달성하도록 위험과 이익을 공유하는 전략적인 네트워크를 형성하는 것이다. 소비자의 요구에 효율적으로 대응하기 위한 것이므로 공급보다는 수요 중심적인 전략이다. 또한 품질관리 및 일치성에 영향을 미치는 요소들을 관리하기 위하여 모든 참여자들의 계약에 의한 약속을 요구하고 있다. 그러한 계약에 의해 생산, 가공, 분배, 광고, 기능의 분배 등의 기능들이 서로 조정된다.

가치사슬(value chain)은 수직적 통합과 구분된다. 수직적 통합은 한 기업이 공급망의 기능을 모두 수행하는 것인 반면 가치사슬은 서로 독립적인 경제주체가 공통의 목적을 가지고 분산된 기능을 수행한다. 공급체인(supply chain) 상의 상대방과 함께 사업을 수행하고 있으므로 신뢰 확보를 위해 주로 계약거래를 활용한다. 이 거래관계는 관계마케팅(relationship marketing)의 특징을 가지고 있다.

세계적으로 농식품의 경쟁이 심화되므로 소비자의 요구를 가장 잘 만족시키는 것이 생존과 발전의 원동력이다. 이를 실천하는 수단으로 가치사슬을 형성한다. 가치사슬(value chain)이라는 수직적 거래

관계는 다음과 같은 과정을 통해 이익을 창출한다. 그 대표적인 사례가 덴마크 양돈산업이다.⁹

고품질의 상품을 지속적으로 공급하는 능력을 확보하도록 한다. 상호관계의 안정성 유지로 고품질 농산물을 공급한다는 약속을 하므로 구매자에게 이익을 제공한다. 공급자가 계약거래에 의해 품질과 수량의 불안정성을 축소하여 주기 때문이다. 이러한 장기, 안정적 거래관계의 유지를 통해 구매자는 조달비용을 축소하게 된다.

특히 식품 안전성이 중요한 경쟁요소가 되면서 이에 대한 불확실성을 제거하는 것이 필요하다. 가치사슬 구축에 의한 엄격한 품질관리 체계의 구축으로 품질보장에 대한 투자가치가 제고하게 된다. 브랜드 상품의 판촉을 강화하게 되고 브랜드 가치를 제고하게 된다. 또한 소비자의 기대를 파악하여 그에 적합한 것을 적기에 적량을 공급하므로 유통 과정에서 발생하는 낭비를 축소하게 된다. 이는 물류비용을 절감하게 되어 구매원가를 절감하게 된다. 이와 같은 협력을 통해 소비자에게 언제나 일치성을 줌으로써 소비자 충성도 제고와 시장점유율을 확대하는 효과를 얻게 된다.

공급자의 입장에서는 소비자의 선호를 파악하여 그에 적합한 농산물을 생산하는 계획생산이 가능하게 되는 이익을 얻게 된다. 매장으로부터 직접 소비자의 요구를 파악하므로 무엇을 어떻게 생산하여야 하는가가 명확해진다. 소비자의 요구에 적합한 농산물을 생산하여, 상품화하는 것이므로 부가가치가 증가한다. 특히 부가가치가 높은 차별화된 상품을 공급하는 것에 중점을 둘 수 있게 된다. 또한 계약거래에 의한 계획생산으로 연중 공급물량이 안정되어 부패나 할인판매 등의 낭비나 손실을 축소함으로써 높은 소득을 올릴 수 있다.

⁹ 이는 케나다가 양돈산업의 경쟁력이 덴마크보다 낮은 원인을 파악하고 벤치마킹하기 위해 덴마크 사례를 연구한 것이다. 이를 요약 정리한 것이 다음 상자에 있는 내용이다.

덴마크 양돈산업의 성공사례

전통적인 지표인 비용 경쟁력의 측면에서 덴마크의 돈육산업을 분석해 보면 캐나다와 비교하여 여건이 불리하다. 그럼에도 불구하고 높은 성과를 얻고 있다.

- 덴마크는 영토가 협소하여 지가가 높다.
- 덴마크의 사육비용은 EU 공동농업정책의 결과로 높다.
- 포장공장의 가공 시간이 많고, 낮은 수준의 처리물량으로 고정비용이 높다.
- 인건비는 세 배나 높다
- 일본 등 소비지 시장에서 멀리 떨어져 있어 운송비가 높다.

이러한 이유로 덴마크가 세계 시장에서 경쟁력을 못 갖출 것이라고 생각한다. 그러나 덴마크는 세계 돈육 거래의 30% 이상을 차지하는 최대의 수출국이다. 1999년에 이 작은 나라가 일본의 돼지고기 전체 수입량의 29%를 차지하였다. 덴마크는 미국 돼지고기 수입의 17%를 점유하고 있다. 캐나다와 경쟁하고 있다. 더욱이 덴마크의 돈육산업은 EU의 보조를 거의 받지 않고, 아주 작고 간헐적인 수출보조만 받고 있을 뿐이다. 이는 세계 시장에서 수출경쟁력을 확보하는데 충분하지 않은 금액이다.

그런데도 경쟁력을 확보하고 있는 것은 산업조직에서 사육부터 출하, 도축, 가공, 유통에 이르는 일련의 활동들이 수직적으로 통합되어 있기 때문이다.

덴마크 돼지고기 생산의 97%는 조합원의 돼지를 도축, 가공하는 세 곳의 협동조합이 차지하고 있다. 모든 협동조합은 산업을 대표하여 마케팅 활동을 하고 사육, 생산, 가공 그리고 시장에 대해 연구를 수행하는 연합조직인 DS(Danske Slagterier)에 소속되어 있다. 의사소통과 협력운영은 덴마크 돈육산업에서 중요한 분야이다. DS는 중요 시장에서 소비자 선호에 대한 정보를 모으고 이러한 정보를 일련의 모든 단계에서 소비자의 욕구를 충족시키고 품질을 향상시키는 데 이용한다. 이 시장조사를 통해 일본의 소비자들이 진한 붉은 핑크색을 띤 돼지고기를 선호한다는 사실을 알게 되었다. 이에 따라 유전공학을 통해 고기의 색깔을 조절하려는 연구가 시작되었고, 도축된 돼지고기의 색깔을 토대로 등급을 매기게 되었다. 이를 통해 일본의 소비자들에게 그들의 선호에 맞는 돼지고기를 공급할 수 있게 되었다.

가공 유통기업과의 밀접한 관계(혹은 직접 소유)를 통해 가공업자들은 특정시장과 세분화된 시장의 요구에 맞는 상품을 생산할 수 있었다. 여기서 중요한 점은 특정시장의 요구에 맞춘다는 것이다. 세밀한 등급 판정 기술은 농민들에게 개별 도축 돼지의 품질과 적합도에 대한 피드백을 제공한다. 추적 가능성, 식품안전 그리고 품질 보증이 최우선시 되며 이러한 것은 공급망에서의 견고한 수직적 통합과 함께 이루어져야 한다.

덴마크의 경우는 가치사슬(Value-chain) 개념이 산업 전반에 걸쳐 적용될 수 있음을 설명해 준다. 이것은 일상적인 가치사슬에 대해 다음과 같은 원리를 적용한다. 의사소통, 협력, 호혜적인 운영은 비용측면의 불이익을 극복하고 세계 시장에서 리더가 되는 즉, 산업의 국제 경쟁력을 갖추는 데 있어서 중심이 되는 개념이다.

이와 같이 가치사슬(value chain)은 참여주체에게 이익을 제공한다. 특정 공급단계에 있는 개별 주체가 경쟁력을 가지고 있는가가 중요한 것이 아니라 어느 가치사슬이 더 경쟁력을 가지고 있는가가 더 중요한 관점이다. 이것이 가능하게 된 것은 농산물 유통환경이 수직적 거래관계로 패러다임이 전환되었기 때문이다. 식품 안전성 등 품질관리 기능이 더욱 강화되어야 이러한 가치사슬(value chain)에 참여할 수 있다.

2. 차별화 기능 강화

산지유통이 부가가치를 창출하는 첫 번째 과정은 소비자의 선호를 파악하여 그에 적합한 상품, 제품을 차별화하여 소비자 가치를 제고하는 것이다. 소비시장에서는 지역에 따라, 소득계층 및 연령에 따라, 업태에 따라 서로 다른 특성의 농산물을 요구하고 있다. 소비자는 자신의 선호에 적합한 특성에 더욱 높은 가격을 지불할 의사가 가지고 있다. 평균적으로 고품질의 상품을 공급하는 것보다는 시장 분할을 하고, 그에 적합한 특성의 농산물을 공급하는 것이 가치를 제고한다. 즉, 생산된 농산물에 대해서도 수확 후 선별, 표준화하여 시장분할과 차별화하는 상품화 과정이 가치를 제고한다. 특히 시장 개방이 확대된 상황에서는 1차 농산물보다는 수확 후 차별화에 의한 가치창출이 중요한 과제이다. 소비자 차별화에 중점을 둔 가치 지향적 농산물 제품이 일반적 농산물보다 더 높은 마진을 제공하고 있기 때문이다. 단순한 원료 농산물을 공급하는 것이 아니라 소비자 요구에 맞는 포장과 제품으로 전환하여야 한다.

소매업체는 소비자가 요구한 제품을 공급하는 리드타임을 축소하고, 더욱 높은 수익창출을 위하여 제품개발 능력을 보유한 혁신적인

공급자와 장기 거래관계를 유지하고자 한다. 소비지 시장의 변화에 따라 점포 간 경쟁이 심화되면서 수익성이 악화되어 이에 대한 관심이 증대하고 있기 때문이다. 산지유통조직이 소비자와 접점을 이루고 있지는 않지만 수직적 거래관계로 전환되기 때문에 제품개발 능력을 제고하는 것이 소득증대의 중요한 원천이 된다. 특히 전처리 신선편이식품의 수요가 증대하고 있고, 이는 많은 자본투자를 필요하므로 규모화된 조직이 더 높은 경쟁력을 확보하게 된다.

제품 차별화를 달성하는 방법은 다양한 측면에서 접근이 가능하다. 공동선별에 의한 등급화는 원료 농산물을 상품화하는 특징을 가지고 있다. 여기에서 더 나아가 다양한 형태의 차별화를 추진하여야 한다. 첫째는 새로운 품종을 도입하는 것이다. 당도, 과즙, 아삭아삭한 것, 보다 세련된 외양 등의 특징을 강화하는 것이다. 그 대표적인 사례가 껍של 애호박을 생산하는 것이나 한라봉 및 새로운 기능성 쌀 생산 등이 여기에 해당된다. 새로운 특성을 가진 농산물은 보편적인 수요를 가지기도 하고, 틈새시장을 가지기도 한다.

둘째는 새로운 형태를 개발하는 것이다. 전처리 식품, 혼합 절단 농산물, 새로운 포장, 이색적인 제품 등을 개발하여 공급하는 것이다. 그 대표적인 사례로는 합천울곡의 아이스크림 딸기와 대관령원협외의 양상추샐러드 등이다. 최근에는 소비자의 신선편이식품의 수요가 증가하면서 이 부분에 대한 제품개발이 확대되고 있다. 영국의 사례를 보면 점포 배치에서 신선편이식품을 앞으로 내세우면서 매출이 30% 이상 증가하고 있다.¹⁰ 이러한 식품은 마진도 신선농산물보다 더 높다. 영국 대형 할인점은 이러한 신선편이식품을 안정적으로 또한 위생적으로 공급하여 줄 수 있는 공급업체를 개발하는 것에 중점을 두고 있다.

¹⁰ Fearn, and Hughes(1999).

셋째는 판매기간을 연장하는 기술을 활용하는 것이다. 가공, 저장, 포장, 물류기술 등을 활용하여 판매기간을 연장한다. 그러면 시장의 범위가 크게 확대되어 다른 지역에 특색있는 상품을 공급하는 것이 된다.

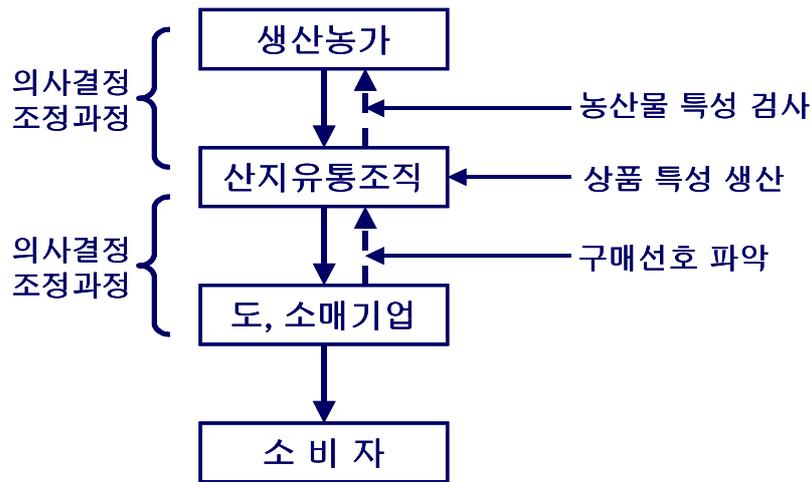
대관령원협 신선편이식품 사업과 지역 간 제휴 확대

외식업체 및 케터링서비스업의 발달에 대응하여 신선편이식품의 제품개발을 위하여 전처리사업에 진입하였다. 신선편이식품 사업은 커다란 위험도 있다. 위생관리가 가장 중요하므로 현대화된 시설구축을 위하여 많은 자본을 필요로 한다. 또 시설운영과 위생관리를 위한 전문적인 기술이 필요하므로 전문 인력을 확보하여야 한다. 사업위험의 축소를 위하여 장기 계약거래처의 확보와 안정적인 원료 농산물의 조달 체계가 구축되어야 한다.

대관령원협은 신선편이식품 사업에 참여하면서 친환경 양상추체인 외식업체인 롯데리아(롯데 삼강)와 장기 계약거래관계를 구축하였다. 연간 6t의 양상추를 전 매장에 공급하여 연간 매출을 62억원으로 확대하였다. 그만큼 새로운 시장이 창출된 것이다. 납품공급 계약뿐만 아니라 자본제휴로까지 확대하면서 협력 관계를 구축하고 있다. 롯데리아는 위생관리를 위하여 전담인력을 상주시켜 감시하고 있다.

원료 농산물의 조달을 위하여 농가와 계약재배를 추진하고 있다. 농가는 농산물 판매위험이 사라지면서 생산에 전념하고, 그에 따라 규모 확대를 추구할 수 있게 되었다. 생산의 지역적 한계를 극복하기 위하여 다른 지역의 농협과 장기 계약거래로 농가조직화를 추진하고 있다. 의령 동부농협, 광양 진월농협 등과 원료 농산물 공급계약을 체결하고 있다.

그림 4-1. 수직적 거래관계와 제품 차별화 과정



수직적 거래관계에서 차별화는 크게 4단계 과정을 거쳐서 이루어진다<그림 4-1>. 첫째는 소비자의 선호를 파악하고 있는 유통업체의 구매요구를 파악하여 공급하는 과정이다. 어떤 시장, 소매점을 대상으로 할 것인가 목표시장이 결정되면 그에 따라 농산물 제품의 특성을 결정하는 과정이다. 이 과정에는 시장조사 비용이 수반되고, 소매업체와 산지유통업체의 정보공유가 중요하다.

둘째는 이에 적합한 농산물을 생산하는 농가를 선정하여 농가가 공급한 1차 원료 농산물의 특성을 검사하는 과정이다. 이 과정에는 농가의 생산상태를 관리하는 비용이 수반되므로 너무 세분화된 차별화는 많은 비용을 초래한다. 또한 농가가 보다 조직화되고, 출하협약계약이 효율적일수록 비용이 적게 든다. 그만큼 차별화에서 농가 조직화가 중요하다.

셋째는 산지유통조직이 1차 원료 농산물을 바탕으로 소비지 시장

의 구매특성에 맞는 제품을 생산하는 상품화 과정이다. 선별, 포장 및 절단가공 등의 산지유통시설을 확보하여야 한다. 앞으로는 농가의 고품질 농산물 생산보다 산지유통시설의 현대화에 의해 차별화가 결정되는 것이 더 강화될 것이다. 특히 신선편이식품의 수요가 증가하면서 위생적 처리가 핵심적인 사항이 되므로 시설 현대화가 차별화를 결정하는 요소가 된다. 산지유통시설에 대한 투자가 확대되면서 가동률 유지가 중요해지고, 이를 위한 거래관계가 유지될 것인가 하는 위험이 의사결정의 중요한 고려사항이 된다.

넷째는 이러한 각 단계와의 의사결정을 조정하는 과정이다. 여기에는 식별된 상품특성을 효율적으로 공급하기 위한 조정으로 생산 농가와 산지유통업체 간의 조정, 그리고 산지유통업체와 도소매업체 간의 조정이 있다. 조정비용이 많이 소요되면 직거래보다는 도매시장 거래가 선호된다.

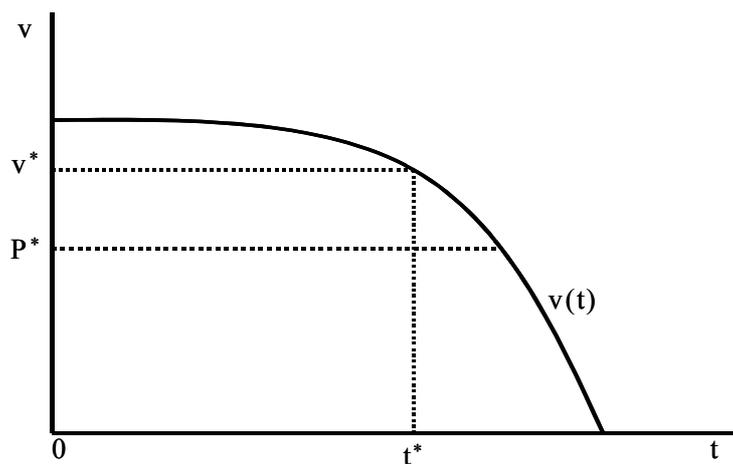
차별화를 위한 이러한 수직적 거래관계는 하나의 가치사슬을 형성하고 있다. 소비자 선호에 적합한 차별화가 성과를 얻기 위해서는 생산단계에서부터 일치성이 확보되어야 하므로 정보공유가 중요하다. 수직적 거래관계에서 차별화를 효율적으로 추진하기 위한 것을 세 부문으로 구분하여 접근할 수 있다. 첫째는 생산 농가와 산지유통조직이 연계하는 부분이고, 둘째는 산지유통조직이 차별화된 상품을 생산하는 것이고, 셋째는 소매기업과의 계약관계이다. 세 번째 부문에서는 다수의 공급자와 소수의 구매자로 형성되어 있는 산업 구조를 개선하여 대항력(countervailing power)을 형성하는 것도 포함된다. 도매시장 중심의 거래에서는 특색 있는 상품이 안정적으로 전달되지 않는 거래비용이 발생하므로 산지와 소비지간의 협력 체제가 중요하다.

3. 유통 합리화 기능 강화

유통합리화는 물류비용을 절감하고, 신속한 공급체계로 생산에서 소비자에 이르는 전 유통 과정에서 발생하고 있는 낭비요소를 제거함으로써 결과적으로 부가가치를 창출하는 것이다. 여기서 낭비란 부패하여 폐기처분 하는 것만을 의미한 것이 아니다. 잘못된 구매에 의한 가격할인까지 포함한다. 이는 그만큼 판매가격이 하락하기 때문이다.

부패성이 심한 농산물은 일정 시간이 흐를수록 소비자 가치가 급격히 하락하고, 부패가 심한 경우 어떤 시점에서는 폐기처분하여야 한다. 이러한 낭비요인으로 인하여 농산물의 유통비용이 크게 증가하고 있다. 이를 설명한 것이 <그림 4-2>이다. 특정 시점 t^* 에서 소비자 가치는 v^* 이다. 이후는 신선도 하락으로 그 가치가 급속도로

그림 4-2. 시간의 흐름에 따른 농산물의 가치 변화



하락한다. 그러면 판매가격을 계속 인하하여야 한다. 그런데 특정시점에서 앞으로 가치하락에 대비하여 보다 현재 가치보다 낮은 가격인 p^* 에 할인판매하면 더욱 높은 기대이익을 얻게 된다. 이러한 이유로 점포에서는 언제나 할인판매가 발생하게 된다. 이러한 현상이 만성적으로 이루어지면 소비자들은 구매시간을 연장하여 t^* 까지 기다림으로써 구매가격을 낮추려는 전략적 구매행동을 하게 된다. 소매점은 이러한 요소까지 고려하여 원료 농산물을 구매하기 때문에 원료 농산물의 구매가격을 그만큼 낮추게 된다. 이는 구매량의 예측이 과다하여 발생한 것이다. 수요는 불규칙하기 때문에 물량부족을 없애기 위해 과잉발주를 하기 때문이다. 따라서 산지유통업체와 소매점 간의 관계가 밀접하게 되어 신속한 재고보충시스템이 확립되면 이러한 문제는 크게 완화된다.

이러한 낭비요소를 제거하는 첫 번째 과제는 계획생산-계획판매체제를 구축하는 것이다. 농가가 과잉생산으로 인하여 농장에서 폐기처분하거나 생산원가 이하로 판매하는 낭비요인이 발생하고 있기 때문이다. 폐쇄경제 하에서는 정부의 수급조절정책 등으로 이러한 낭비요소를 정부가 흡수하여 줄 수 있었다. 그러나 시장개방으로 인하여 수급조절정책이 한계에 직면하고 있다. 수급조절정책으로 국내 판매가격이 상승하면 이는 수입확대로 이어지기 때문이다. 앞으로는 과잉생산으로 인한 비용은 전적으로 농가가 부담하여야 한다.

판매능력의 제고뿐만 아니라 수요를 파악하여 최적의 생산규모를 유지하는 계획생산체제를 구축하면 이러한 낭비요소를 축소할 수 있다. 도매시장을 활용하지 않고 소매기업과 수직적 거래관계가 형성되면 생산계획 설계단계에서부터 판매규모의 예측이 가능하게 된다. 기후 요인의 불확실성은 있지만 예측오류에 의한 낭비요소는 해결할 수 있다. 안정적인 거래관계의 구축은 과잉생산 위험을 축소하

고, 컨테이너 시스템의 도입 등의 물류비용 절감으로 안정적 수익을 확보할 수 있다. 이는 규모 확대의 위험이 축소되기 때문에 규모화가 보다 촉진되는 효과를 얻는다. 판매기간을 연장하는 예냉기술의 발달 등도 상품성을 연장하여 더욱 높은 가치를 창출하게 되고 과잉생산의 위험을 축소하여 준다.

유통합리화의 두 번째 과제는 매장에서 재고축소라는 낭비요소를 제거하는 효율적 재고보충시스템을 구축하는 것이다. 적기에 적량을 신속하게 공급하여 줄 수 있는 공급망 관리에 효율적인 공급업체가 보다 유리한 거래파트너이다. 이를 위하여 공급업체의 전산망과 구매업체의 재고관리시스템이 서로 연결되어 자동발주, 입고가 이루어진다. 최적의 재고수준을 유지하는 자동재고보충시스템 구축의 공급망 관리로 발전하고 있다. 매장담당자가 발주하는 것이 아니라 매출자료를 전산 프로그램이 분석하여 산지에 자동발주하는 체계는 우리나라에서도 시범적으로 운용되고 있다. 이러한 공급업체는 구매업체의 시간과 공간을 절약시켜주기 때문에 구매업체와 협력관계를 더욱 공고히 할 수 있다. 또한 과잉 혹은 과소 발주의 예측 오류에 의한 낭비를 축소하는 효과를 얻게 된다.

일본 전농(전국농협연합회) 청과 도매물류센터

전농은 대도시 주변에 대규모 집배센터를 설립하여 운영하고 있다. 냉장창고, 포장센터 등을 설치하여 신선청과물의 보관, 포장, 납품하는 과정이 콜드체인화되어 있다. 생산이력제와 농약잔류검사를 지속적으로 실시하여 소비자 신뢰를 얻고 있다. 산지와 거래처가 원하는 시간에 공급할 수 있도록 24시간 운영하고 있다. 나아가 산지정보와 거래처 발주 물량 등 물류정보를 최첨단 시스템으로 제어하고 있다. 이용하고 있는 거래처로는 생활협동조합이 가장 크고 다음으로 대형 슈퍼마켓과 백화점 그리고 전문식품소매점 등이다.

공급망 관리(SCM; Supply Chain Management)

수요와 공급을 잘 일치시키고 재고관리에 의한 부패 및 할인판매 등의 낭비를 축소하는 물류비용을 절감하기 위해 판매경로 안에 있는 활동들을 조정하는 것이다. 이를 가장 효율적으로 수행하기 위해 수직적 통합이 일어난다. 효율적으로 소비자에 반응(ECR)하기 위해서는 네 가지 구성 요소가 중요하다. 상품들의 최적 깊이와 폭(효과적인 구색 갖추기), 부패에서 파생되는 비용을 최소화하기 위한 지속적인 매장 내 상품공급(효과적인 보충), 물류·판매·생산비용을 낮추기 위한 판촉활동의 최적계획(효과적인 판촉), 주요 상품을 최적으로 개량된 형태로 소개하는 것(효과적인 상품소개) 등이다.

리드타임(lead time)

소비자의 특정 요구를 파악하고 이를 충족하는 상품을 개발하여 공급하는 데까지 소요되는 시간이다.

카테고리 매니지먼트(category management)

매출자료를 바탕으로 상호 관련이 깊은 상품들로 상품군(category)을 구축하고, 매대의 진열방식, 상품의 구색 및 가격책정, 상품개발 등에 관한 최적의 결정을 함으로써 상품군의 매출을 극대화하고자 하는 전략이다. 성공적인 CM을 위해서는 개별 품목의 정확한 매출자료를 얻는 것이 필수적이어서 IT투자 확대를 요구하고 있다. 소매업체는 이를 위해 개별 공급업체와 협력하거나 업체를 대표하는 연합마케팅조직과 협력함으로써 CM을 구축한다.

자동재고보충시스템(Automatic inventory replenishment)

상품공급업체의 전산망과 구매업체의 재고관리시스템이 서로 연결되어 최적의 재고수준을 유지하도록 하는 것이다. 기존에는 구매업체의 발주량만큼 상품이 공급되었으나 자동재고보충체계에서는 매장의 재고가 일정 수준 이하로 떨어지면 발주, 배송, 입고가 자동으로 이루어지도록 한다. 공급업체는 이에 대한 책임을 진다. 이를 통해 구매업체는 시간과 공간 그리고 인력 운용상의 효율화를 꾀하고 공급업체는 협력 관계를 더욱 공고히 한다. 이는 신뢰성이 낮으면 실천하기 어렵다. 그 대신 매장의 구매담당자가 판단하여 발주하던 것이 과잉 혹은 과소 발주의 문제가 있어 이를 프로그램화하여 자동으로 공급업체에 실시간으로 발주하도록 하는 체계가 운용된다.

유통합리화의 세 번째 과제는 카테고리 매니지먼트(CM)를 할 수 있는 효율적 상품구색을 제공하는 것이다. 소매업체는 정보기술의 발달로 매출자료(POS자료)를 바탕으로 상호관련이 깊은 상품들로 상품군(category)을 구축할 수 있다. 이를 바탕으로 매대의 진열방식, 상품구색, 상품개발, 그리고 상품구매에 관한 최선의 결정을 하여 매출 극대화를 하는 것이 카테고리 매니지먼트이다. 상품구매도 개별적으로 하는 것이 아니라 개발된 상품군별로 통합한다. 구매업체는 이를 자체적으로 실현하기가 어려우므로 이 조건을 구비한 산지 유통업체와 협력 관계를 구축한다.

유통효율화의 네 번째 과제는 물류비용을 절감하기 위한 물류단위의 규모화 및 물류기능의 효율화이다. 직거래에서는 거래규모 부족으로 인하여 물류비용이 증가하면 직거래효과가 상쇄되는 문제점이 대두할 수 있다. 운송단위의 규모화 부족으로 비용이 증가한 사례가 많다. 파렛타이징, 회수용 플라스틱 컨테이너 도입 등은 물류비용을 절감하는 방안이다. 나아가서는 매장 운용비용의 절감을 위해서 소매장의 판매대에 바로 진열할 수 있도록 산지에서 먼저 포장하도록 하는 MU(merchandising unit)포장 공급을 요구하기도 한다. 규모 부족으로 물류 효율화를 달성할 수 없는 경우에는 도매물류 회사를 경유하는 등의 방법으로 대처하여야 한다.

4. 출하경로 관리

4.1. 출하경로별 장단점

산지유통조직이 이용할 수 있는 출하경로가 다양해지고 각각의 거래조건도 상이하다. 이용할 수 있는 유통경로는 크게 도매시장 출

하, 대형소매점과 거래, 식자재산업 등 식품기업과의 거래, 직접 판매 등으로 구분된다. 이러한 유통경로가 서로 경쟁하면서 그 비중이 변하고 있다. 산지유통 입장에서 출하경로별 장단점을 보면 다음과 같다.

먼저 가장 큰 비중을 차지하고 있는 도매시장 출하경로는 많은 장점이 있다. 도매시장은 경매 위주의 거래방식을 선택하고 있고, 이는 다수의 중도매업자와 다수의 공급자가 참가하여 신속하게 가격발견을 실현하고 거래의 공정성을 확보하는 장점이 있다. 짧은 시간에 거래가 이루어지기 때문에 쉽게 분산하는 장점을 가지고 있어 안정적 판로 확보가 가능하다는 것이 장점이다. 모든 품위의 농산물 거래가 가능하고, 과잉생산에도 대량물량 처리가 가능하다.

그러나 도매시장은 가격변동이 심하고, 소수의 요소들만 고려하여 거래하기 때문에 식품안전성, 지역 특성 등 차별화된 요소를 반영하지 못하는 단점이 있다. 소매기업의 입장에서는 가격과 원하는 품위의 농산물을 안정적으로 확보할 수 없는 불확실성이 상존하게 된다. 거래관계의 확대로 신선도가 저하되는 것도 문제이다. 또한 최종 소비자의 평가를 알 수 없어, 목표 소비시장을 설정하지 못하는 정보 단절 현상이 발생한다. 시장조사를 할 유인이 없고, 전략적 마케팅 활동을 강화할 필요도 없다. 이러한 이유로 차별화된 농산물 거래를 선호하는 기업과 산지는 도매시장 거래에서 직거래로 전환한다. 그에 대응하여 도매시장도 점차 경매중심에서 정가수의매매 등 도매상 기능을 강화한 상대거래로 전환하기도 한다.¹¹ 그에 따라 거래 효율성이 증가하는 효과를 얻고 있다.

다음으로 최근 새로운 유통경로로 대두하고 있는 대형소매점과

¹¹ 일본의 경우 1985년에 75%이던 경매비중이 2002년에는 29%로 하락하였다.

수직적 직거래를 보자. 대형 소매점은 신선농산물, 전처리된 신선편 이식품을 구매하는 가격은 도매시장 상황에 따라 변동된다. 구매비용을 절감하기 위해 산지 혹은 공급업체(vendor)와 계약구매가 보편적이다. 계약된 기간에 공급하여야 할 물량을 발주하면 자체 혹은 물류센터를 활용하여 매장에 납품하는 방식이다. 예측오류에 의한 위험을 최소화하기 위하여 계약가격 산정기간을 주간단위로 짧게 잡아가고, 특판 등 판촉 활동을 활발하게 전개한다.

이러한 소매기업과의 계약에 의한 직거래는 보다 안정적인 가격 결정과 안정적인 판매물량을 확정할 수 있다는 장점이 있다. 사전에 계약물량이 확정되어 있어 안정적인 생산체계를 유지할 수 있다. 또한 구매자를 통해 소비자의 평가를 파악할 수 있어 제품개발 방향을 설정할 수 있다. 그만큼 소비자가 선호하는 특성의 농산물을 생산할 수 있다. 신선도 유지나 식품 안전성 등 품질관리가 용이하여 변화하는 유통환경에 적합한 방식이다.

그러나 대형소매점과의 직거래는 계약된 규격화된 품위의 농산물만 거래하여야 하므로 잔품 등 규격 외 품위의 상품처리가 어려운 단점이 있다. 이러한 것을 처리하지 못하면 판매하지 못한 손실이 커서 전체적으로 수입이 감소할 수 있다. 그러나 품질 위치가 낮기 때문에 다른 거래처에서의 거래교섭력이 약화된다. 또한 직거래는 자체 가격결정체계를 구축하지 못하고 도매시장의 가격을 기준으로 결정하여 도매시장 가격에 크게 영향을 받는다. 고품질 농산물을 직거래로 출하하고, 규격 외 품위를 도매시장에 출하하면 도매시장 가격은 낮아진다. 이는 바로 직거래 가격의 인하로 이어져 전체적으로 가격을 낮추는 문제가 있다.

더구나 출하처가 하나의 소매점으로 단순화되면 거래위험은 더욱 증가하게 된다. 차별화된 상품을 생산하였는데 거래처를 상실하면 다른 판로를 개발하여야 하는 어려움이 있다. 그래서 좋은 거래조건

이라도 한 출하처에 의존하는 비중을 30~40%로 한정하도록 권장하기도 한다.

특판 등에서 가격할인 요구를 수용하여야 하는 문제도 있다. 그에 따른 손실을 누가 안아야 하는가가 과제이다. 판촉을 위한 가격할인은 다음 출하기의 가격 상승으로 이어진다. 그런데 이 두 시기의 이용자가 다를 경우 농가 간 이해관계가 대립하게 된다. 현재 이용자는 판촉할인을 기피하고자 하므로 장기적 거래관계 유지가 어렵게 된다. 이러한 문제는 협동조합일수록 크게 발생한다. 이를 해결하는 방안이 공동계산방식이다. 그러나 협동조합의 공동계산기간이 짧으면 이 문제도 해결하기 어렵게 된다.

마지막으로는 외식업체, 케터링사업체, 단체급식 등 식품기업과 계약거래하는 경로이다. 식품기업은 소비자가격이 연중 고정되어 있기 때문에 연중 안정적인 조달과 원료 농산물의 구매가격이 일정하게 유지되는 것을 선호한다. 이를 위하여 주로 계약재배 방식으로 공급받는데 대형소매점과는 달리 계약기간이 장기로 연간 혹은 계절별로 계약가격을 설정하고 있다. 장기거래에 의한 물량할인으로 계약가격이 상대적으로 낮게 유지된다.

그러나 이 출하경로는 농가에 안정적인 출하처를 확보하여 계획생산이 가능하고, 표준화된 작업 및 물류의 간소화 등으로 유통비용을 절감하는 장점을 제공한다. 농가는 단위가격보다는 규모화로 수익성을 확보할 수 있다.

4.2. 출하경로 관리

출하경로별로 거래조건 특성이 다르고 장단점도 다르다. 각각에 대해 서로 다른 공급능력을 확보하여야 하는 측면도 있다. 한 출하 경로에 편중하는 것보다는 수익성, 가격 안정성, 다양한 품위의 농산물 처리 등을 혼합하여 전체 판매사업의 수익성과 안정성을 극대

화하는 것이 효과적이다. 이는 출하경로를 관리하고 그에 적합한 제품 차별화와 판매가격을 믹스하는 전략이다<표 4-3>.

경기충북 복숭아연합사업의 사례에서 보듯이 출하경로 관리는 중요하다. 도매시장과 대형소매점과의 직거래를 하는 상황에서 도매시장 가격이 크게 하락하는 사태가 발생하였다. 이에 대응하여 도매시장 출하를 축소하고, 직거래 출하 물량을 확대하였다. 그 결과 도매시장 가격이 다시 상승하였다. 이와 같이 출하경로는 서로 영향을 미치기도 한다. 특히 직거래 계약가격이 도매시장 가격에 영향을 받을 경우 출하경로 관리는 대단히 중요해진다. 최상위품을 직거래하는 것이 효과적이지 않을 수 있다. 도매시장과 직거래를 적절하게 혼합하는 것이 효과적이다.

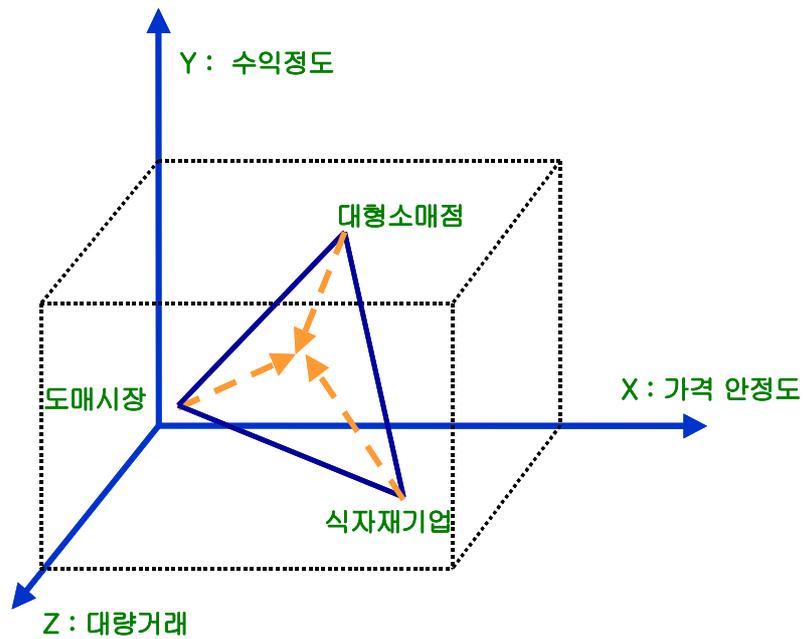
가격의 안정성에서는 식자재기업과 거래하는 것이 좋고, 수익성에서는 직거래가 유리하다. 그리고 다양한 품위의 농산물을 대량으로 처리하기에는 도매시장이 유리하다. 이러한 특성을 고려하여 효율적으로 판매사업을 추진하기 위한 출하경로 관리전략을 나타낸 것이 <그림 4-3>이다. 한 출하경로에 의존하지 않고 여러 경로를 활용하면서 상황변화에 따라 그 비중을 조절하는 것이 출하경로 관리이다.

이와 같이 출하경로를 효율적으로 관리하기 위해서는 다양한 조건의 공급능력을 확보하고 있어야 하고, 이에 적합한 원료농산물을 공급하여 줄 수 있는 농가조직이 있어야 한다. 한 출하경로 혹은 단

표 4-3. 출하처별 목표와 제품 및 가격 믹스전략

출 하 처	제 품	가 격	이용목적
· 도매시장	규격화, 비차별품	매우 불안정	다양한 품위 처분
· 대형소매점	중상품 차별화	높은 가격	높은 수익확보
· 식자재업체	표준화된 제품	낮은 가격	안정적 가격 거래

그림 4-3. 출하처, 제품, 판매가격 믹스전략



일 품목에 의존하면 거래위험에 대한 대처 능력이 떨어진다. 따라서 규모화, 전문화된 산지유통조직이 필요하고, 출하처별로 계획생산-계획판매 체계를 구축하여야 한다.

5. 산지유통 혁신을 위한 과제

산지유통주체가 경쟁력을 가지고 소매업체와 협력적 관계를 형성할 수 있는 힘의 원천은 차별화된 농산물을 생산하는 농가의 조직화에서부터 출발한다. 특히 농산물의 특성에서 눈에 보이지 않는 식품

안전성, 환경보호 등의 요소가 차별화의 중요한 수단으로 대두하고 있다. 이에 대한 정보를 제공할 수 있는 능력이 힘의 원천이 된다. 이를 위해서는 먼저 생산단계에서 농가조직화가 이루어져 농가와 산지유통조직이 수직적 통합관계를 강화하여야 한다. 생산정보를 제공하고 계획생산 체계를 구축하여야 한다.

소비자 시장의 변화를 파악하여 그에 적합한 특성을 신속하게 공급할 수 있도록 품질, 선별, 생산량 등의 조정이 이루어져야 한다. 농가가 자유롭게 생산하는 유통사업방식에서는 원하는 품질의 농산물을 적기에 적량을 안정적으로 공급하지 못하기 때문이다. 그만큼 거래교섭력이 낮아질 수밖에 없다.

안정적 공급능력을 확보하기 위해서는 농가 조직화만이 아니라 다른 지역과의 제휴관계를 확대하여야 한다. 다양한 상품구색을 충족시키고 연중 공급능력을 확보하기 위해서는 농산물 생산의 지역성과 품목의 단순성을 극복하여야 한다. 다른 지역과의 계약재배에 의한 원료 농산물 조달능력을 확대하여야 한다.

제품 차별화를 위해서는 상품화를 위한 시설 현대화가 이루어져야 한다. 상온에서 선별, 포장되는 것은 상품성을 저하시킨다. 특히 앞으로 원료 농산물보다는 전처리 편이식품의 소비가 증가하면서 이 분야의 생산을 확대하여야 하고, 이의 차별화, 제품개발을 위한 투자가 확대되어야 한다. 신선편이식품의 생산에서는 위생관리가 가장 중요한 요소이므로 시설 현대화가 상품성을 결정하는 요소가 될 것이다. 이러한 것을 실천하기 위해서는 투자능력의 확보가 과제이다. 이러한 대규모 시설투자는 진입장벽 수단으로 활용되면서 소수의 산지유통업체만이 생존하게 될 것이다.

또한 물류 효율화 및 산지유통기능의 운영 효율성 제고를 위해서는 정보통신 분야의 투자를 확대하여야 한다. 소매점의 재고관리시스템과 일치성을 가지면서 정산 및 생산정보 관리, 출하관리를 위해

서는 정보통신기술을 활용하여야 한다. 그렇지 않으면 효율적 기능도 어렵고, 비용도 증가하기 때문이다. 그만큼 앞으로 산지유통에는 투자 능력이 중요하다.

산지유통 기능을 강화하기 위해서는 시장의 흐름을 파악하고, 출하경로를 최적으로 관리할 수 있는 전문가를 활용하여야 한다. 전략적 마케팅계획을 수립하고, 그에 필요한 자금을 효율적으로 조달하고, 출하관리와 물류 효율화 기능을 수행하기 위해서는 전문적인 지식이 필요하다. 도매시장을 대상으로 한 유통방식에서는 소비시장의 변화를 파악할 필요성이 낮으므로 전문적 지식의 중요성은 낮았다. 그러나 소매업체와 직거래가 확대되면서 거래 교섭력을 높이기 위해서는 반드시 전문가를 활용하여야 한다.

이와 같이 산지유통 혁신을 위해서는 많은 고정자본 투자를 필요로 한다. 수익성 확보를 위해서는 가동률 유지와 규모의 경제성 확보가 중요한 과제이다. 즉, 규모화가 중요한 과제이다. 또한 규모화와 함께 혁신기능 수행에 적합한 조직혁신이 이루어져야 한다. 무임승차가 많은 조직으로는 효율적인 공급망 관리가 안 되고, 차별화 전략을 효율적으로 수행할 수 없기 때문이다. 산지유통 혁신을 위해서는 그에 적합한 조직혁신이 이루어져야 한다.

제 5 장

협동조합 산지유통조직 혁신과정

1. 농협의 산지유통사업 발전과정

1.1. 농협 산지유통사업 발전과정

우리나라 농협은 신용사업과 경제사업을 겸영하는 과거 북유럽의 라이파이젠 협동조합의 모델을 기본으로 하여 발전하여 왔다. 경제개발 초기 단계에 농촌의 부족한 신용과 투입자재를 공급하는 것이 주 역할이었다. 그러다 보니 신용사업이 절대비중을 차지하게 되고, 반면 개방화되면서 농가가 요구하고 있는 농산물 판매사업은 그 규모가 작고 만성적인 적자를 기록하고 있다. 판매사업을 농가에 대한 환원사업 성격으로 추진하고 있어 그 기능도 단순하다. 순회 수집하고, 선별 포장하여 도매시장에 출하하는 것이 가장 선진적인 역할로 인식되고 있었다.

농산물 시장개방이 확대되고, 소비자 시장에서 대형소매점이 출현하면서 농협의 산지유통사업은 새로운 도전에 직면하였다. 그에 따라 소규모 공동계산조직이 출현하기 시작한 것이다. 1990년대 중반

부터 산지유통센터 시설지원 및 농협의 종합유통센터 개장과 함께 계약재배 및 공동계산 등으로 농가조직화가 진행되었다. 그러나 그 규모는 작목반 수준에 불과하였다. 그렇지만 공동선별로 상품화를 추구하고, 공동계산으로 판매권한을 농협에 일임함으로써 높은 성과를 얻었다.¹² 정부의 산지유통활성화자금 지원은 이러한 공동계산조직의 출현을 촉진하는 계기가 되었다. 나주 세지 멜론, 합천 울곡 딸기, 상주 외서 배 등이 그 대표적인 성공 사례이다. 공동계산이 산지유통을 혁신하는 길이라는 인식이 지배적이게 되었다.

초기에는 소수의 회원농협만이 상품화에 성공하여 높은 성과를 얻었다. 다수의 공동계산조직이 출현하면서 산지 간 경쟁이 심화되고, 이는 다시 수취가격 하락으로 이어졌다. 동시에 대형소매점의 점포 확대에 따른 구매물량이 증대하면서 소규모 공동계산조직도 한계에 직면하기 시작하였다. 취급물량 부족 및 상품 균일화 부족 그리고 지속적인 공급능력 한계 등으로 안정적 거래관계 형성이 어려웠다. 또한 담당인력의 교체로 공동계산조직이 와해되는 사례도 발생하였다.

이러한 한계를 극복하고자 도입된 것이 연합사업모델이었다. 농협중앙회가 2000년부터 지도하면서 소수의 연합판매사업을 추진하였다. 공동선별에 의한 상품화 기능을 넘어 판매능력을 제고하고자 하는 것이다. 각 회원조합은 자체 산지유통시설을 바탕으로 상품화 기능을 담당하고, 연합판매조직이 마케팅 기능을 수행하는 역할 분담이 이루어졌다. 그 대표적인 것이 안성농협연합사업, 강원농협연합사업, 경기충북 복숭아 연합사업 등이다. 지금도 지역적으로 분할된 회원농협체제의 한계를 극복하는 방안으로 추진되고 있다.

¹² 상주 외서의 공동계산조직은 초기에 3불문 원칙을 적용하였다. 판매가격, 판매시기, 판매처에 대해 농협이 결정권을 가지는 것이다.

연합사업모델과는 다른 한편으로 규모화된 회원조합을 중심으로 산지유통 기능을 강화하고자 하는 시도도 전개되었다. 이러한 거점조합이 중심이 되어 인근 지역 혹은 다른 지역으로 원료농산물 구매 범위를 확대하는 규모화 전략을 추구하는 사례이다. 거점조합 산지유통조직의 대표적인 사례로 대관령원예농협, 순천농협, 그리고 포항기계농협 등이 있다. 거점조합형 산지유통조직은 의사결정의 신속성으로 빠르게 성장하고 있지만 규모화된 회원조합이 소수에 불과하여 그 출현이 미미한 실정이다.

규모화된 연합판매사업의 전문성 결여 및 참여조합 간의 갈등 등으로 산지유통사업 강화가 확산되지 못하자 2003년부터는 농협중앙회 시군지부가 중심이 된 지자체와 협력한 연합사업모델이 추진되고 있다. 농협중앙회가 적극 나서면서 다수 산지유통조직이 출현하고 있다. 그 대표적인 사례로는 봉화군 연합사업, 합천군 연합사업, 나주시 연합사업 등이 있다. 그 특징을 보면, 1990년대 공동계산조직으로 성공한 조합조직을 하부조직으로 흡수하고, 회원조합과 중앙회가 같이 판매사업을 수행하는 구조이다. 산지유통조합의 전문인력을 연합사업단에 파견하여 판매능력을 제고하고자 한다. 또한 지자체가 산지유통시설 투자를 확대하고 이의 운영을 농협에 위탁하는 적극적 참여로 연합사업이 촉진되고, 지자체와 농협이 협력이 하는 연합판매사업이 활성화되고 있다.

이와 같이 2000년 이후 다양한 형태의 산지유통 사업모델이 도입되어 실험되고 있다. 그렇지만 아직도 소수에 불과한 실정이다. 산지유통조직이 어떤 기능을 수행하여야 하고, 이를 달성하기 위한 조직체계는 어떤 것인가 하는 비전에 대한 인식이 공유되지 못하고 있다. 그 대표적인 것이 연합사업모델이 거래주체로서 위상을 확보하지 못하고, 이 문제로 인해 출발 초기부터 안전성을 확보하지 못하고 있다. 그렇지만 이를 극복하고자 하는 대안은 마련되지 않고 있다.

현 농협체제를 유지하는 바탕 속에서 산지유통 혁신전략을 추구하고자 하는 것이 많은 갈등을 해결하지 못하는 요인이다. 공동계산 조직으로 성공한 조직이 연합사업조직의 하부 상품화 조직으로 참여시키고 있다. 이는 기존 시장개발 투자이익을 다른 조직과 공유한다는 문제점 때문에 그 조직이 참여를 기피하는 현상이 발생한다. 또한 거래주체로서 위상을 확보하지 못하여 생산 농가의 조직화가 부족하고, 시장위험 대응에 어려움을 겪고 있다. 안정적 판로를 확보하지 못하면 도매시장 출하에 의존할 수밖에 없는 체제이다.

소비지 시장에서는 대형 소매점이 포화 상태에 이르면서 수직적 거래가 더욱 확산되고 있다. 농협은 도매시장 출하에 대응한 규격화, 표준화도 달성하지 못한 상태에서 소매점과 수직적 거래라는 관계마케팅을 강화하여야 하는 도전에 직면하고 있다. 변화하는 거래 관행에 대응하여 더욱 높은 부가가치를 창출하기 위해서는 이를 효율적으로 추진할 수 있는 조직혁신이 이루어져야 한다. 어떤 방향으로 조직혁신을 이룰 것인가 비전을 설정하고 인식을 공유하는 것이 시급한 과제이다.

1.2. 농협 유통사업의 조직상 문제점

농협의 산지유통사업이 수직적 직거래에 대응하여 필요한 역할을 수행하는 데 있어 조직구조가 장애 요인으로 작용하고 있다.

첫째, 회원농협이 지역적으로 구분되어 다수의 영세한 조합으로 이루어져 있다는 것이다. 이러한 구조는 신용사업을 바탕으로 하는 농촌개발시대에 적합한 것이다. 산지유통사업이 많은 시설투자를 필요로 하고, 공급망 관리(SCM)를 강화하여야 하는 방식으로 전환되면서 한계점을 보이고 있다. 회원농협의 규모가 영세하여 거래 교섭력이 취약할 뿐만 아니라 산지유통시설에 대한 투자능력도 낮은 상태이기 때문이다. 정부지원이 없으면 시설 현대화가 어려운 실정이다.

또한 규모의 영세성으로 인하여 상품화 과정에서 선별비용과 물류 효율화를 달성하지 못하여 상품 차별화에 높은 비용을 부담하고 있어 장기적인 안정성이 위협받고 있다. 공동계산 조직으로 상품화, 조직화를 부분적으로 달성하였지만 여전히 적자사업 구조를 형성하고 있어 유통사업에 대한 투자를 기피하는 요인으로 작용하고 있다. 투자를 하여도 시설가동률의 저하로 높은 비용을 부담하기 때문이다. 원료 농산물 조달의 지역적 한계로 안정적 공급능력도 확보하지 못하고 있다.

대형 유통업체 등 소수의 구매자를 두고 다수의 영세한 회원조합이 경쟁적으로 상품화를 추진하고 있어 출혈경쟁의 시장구조를 형성하고 있다. 이는 산지유통사업의 수익성을 저하시켜 사업 활성화를 저해하게 된다. 농협의 산지유통 혁신은 이러한 규모의 영세성을 극복하는 것에서부터 출발하여야 한다.

둘째, 농가구성이 소수의 전업농과 다수의 영세소농으로 이질화되는 것도 큰 장애 요인으로 작용하고 있다. 농협의 의사결정구조를 형성하고 있는 대다수 조합원은 영세소농으로 산지유통 혁신을 위한 투자 확대에 관심이 부족한 실정이다. 반면 소수의 전업농은 산지유통 강화를 요구하고 있다. 그런데 산지유통사업이 규모의 영세성으로 수익을 얻지 못하고 있기 때문에 소극적이게 되고, 이것이 갈등관계로 이어지고 있다.

그 결과 산지유통사업이 신용사업에 의존할 수밖에 없고, 산지유통사업을 혁신하는 것보다는 환원사업의 일환으로 소극적으로 추진하게 된다. 특히 신용사업 중심의 경영전략으로 시장위험을 회피하고 있어 독자적인 발전전략을 추구하지 못하고 있다. 산지유통사업의 기능 강화에 의한 부가가치 창출에 목적을 두는 것이 아니라 조합원에게 단기적인 이익을 주는 데에 중점을 두고 있다. 얼마나 저

렴한 수수료를 부과하였는가가 성과평가 지표가 되고 있다. 사업적 목적에서 의사결정을 하여야 하는데도 정치적 의사결정을 하게 된다. 이러한 현상은 조합장 투표에 의해 더욱 강화되고 있다.

환원사업방식의 산지유통사업 추진은 올바른 유통사업을 구축하려는 회원조합에 부정적 영향을 미치는 외부 비경제효과를 초래한다. 환원사업이라는 인식으로 수수료를 낮게 받고, 높은 가격으로 농산물을 매입하는 가격 왜곡현상이 초래되기 때문이다. 그러한 가격왜곡은 다른 조합의 조합원 가격설정전략에 영향을 미친다. 그러나 그런 조합의 산지유통사업 규모가 형식적 수준에 불과한 적은 규모이기 때문에 조합경영에 큰 부담으로 작용하지는 않는다. 반면 적극적으로 산지유통사업을 추진하고자 하는 조합에서는 사업규모를 보다 확대하기 때문에 큰 부담으로 작용하게 되므로 낮은 수수료를 부과할 수 없다. 비용이 발생한 만큼 조합원에게 수수료를 부과하고 대신 기능 강화에 의한 부가가치 창출로 이익을 제공하여야 한다. 다른 조합의 환원사업방식의 산지유통사업 추진은 다른조합의 의사결정에 영향을 주고 있다.

셋째, 대형소매점이 농협의 산지유통사업에 대해 가장 부족한 점으로 지적하고 있는 바와 같이 전략적 사고와 유통전문가가 부족하다. 도매시장에 출하할 때에는 가격 변동에 따라 출하처를 신속하게 이동하면 되었지만 소매업체와 직거래에서는 장기 거래관계의 유지를 위한 협력체제가 더 중요하다. 그럼에도 불구하고 도매시장 변동에 따라 계약거래 관계가 훼손되는 사례가 빈번히 발생하고 있다. 그로 인해 장기 거래관계 구축이 어려워 산지와 소비지간의 협력체제가 구축되지 않는다. 이는 시장변화 흐름을 파악하고 전략적 마케팅 전략을 추진할 수 있는 전문가가 부족한 것이 큰 요인이다. 소비자 선호를 파악하여 시장분할에 의한 목표시장을 설정하고 가격과

제품의 믹스전략을 활용하려 한다면 더욱 장기적인 거래관계를 중시하여야 한다. 시장개발비도 투자라는 인식이 부족하여 안정적 시장개발 및 제품차별화 추구가 낮아지고 있다.

넷째, 도매시장을 대상으로 하는 낮은 수수료에 의한 수탁사업방식으로 산지유통사업을 추진하여 아직도 강력한 농가 조직화가 이루어지지 않고 있다. 그만큼 적극적인 시장대응 능력이 부족하다. 공동계산 조직화가 산지유통의 핵심과제로 설정하고 있지만 여전히 낮은 수준에 머물고 있는 것이 이를 반증하여 주고 있다. 농가가 자유롭게 산지유통사업에 참여하였다가 탈퇴함으로써 생산 농가로부터 조달한 원료농산물의 특성이 시장이 요구하는 특성과 잘 일치하지 않는다. 안정적인 차별화 전략을 추진하기 어려운 실정이다. 농가 조직화의 부족으로 농가의 사업참여도가 낮고, 우수한 품질은 직접 출하하고 낮은 품질만 농협을 통해 출하하는 등 농가의 기회주의적 행동이 빈번이 일어나고 있다. 이는 안정적 사업 추진을 어렵게 할 뿐만 아니라 규모화를 저해하는 요인으로 작용하게 된다.

모든 농가에 동일한 낮은 수수료를 부과하고 있어 거래 교섭력이 높은 규모가 큰 전업농이 농협사업에서 이탈하고 있다. 별도의 영농조합법인을 구성하고자 한다. 이러한 현상은 종합농협 체제를 유지하고 있는 일본에서도 동일하게 나타나고 있다. 전업농의 사업 참여 기피는 낮은 수수료가 문제가 아니라 필요한 역할을 수행하지 못하고 있기 때문이다. 그만큼 공급능력을 확보하지 못하고, 규모의 경제성을 실현하지 못하여 판매능력이 부족한 것이 원인이다.

이러한 조직상의 한계점을 극복하여야 산지유통 혁신을 달성할 수 있다. 조직혁신 없이는 산지유통 혁신이 어려우므로 농협개혁이 중요한 과제이다. 농협이 안고 있는 조직적 한계점을 극복할 수 있는 새로운 혁신전략이 마련되어야 한다.

2. 협동조합 조직혁신 과정

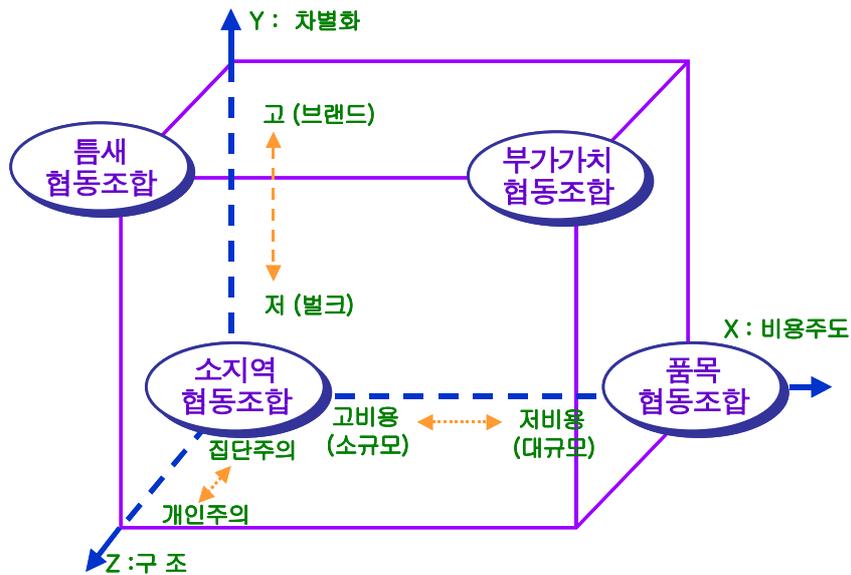
2.1. 협동조합 혁신의 목표

선진국에서도 1980년 중반 이후 소비시장의 변화, 생산에서 소비에 이르는 전체 유통단계에서의 기술혁신, 시장경쟁 환경의 변화 그리고 정부정책의 변화 등으로 협동조합이 위기에 직면하였다. 협동조합은 이러한 변화에 효과적으로 적응하기 위해 다양한 변화를 시도하였다. 농산물 유통환경의 변화가 조직변화를 촉구하고 있다. 시장의 요구에 효율적으로 대응하고, 시장지향적 협동조합으로 전환하도록 요구하고 있다. 이러한 요구에 대응하기 위하여 협동조합은 품질 지향적 차별화 전략의 품질관리 체계를 구축할 수 있는 조직체제로 전환하고자 하는 것이 목표이다.

협동조합의 목표를 생산지향에서 시장지향으로 재설정하고 있다. 협동조합의 목표에 따른 협동조합 유형을 구분한 것이 <그림 5-1>이다. 협동조합은 크게 4가지 유형으로 구분된다. 소지역 협동조합, 품목지향 협동조합, 틈새시장 협동조합, 그리고 부가가치 창출 협동조합으로 구분된다. 이는 어떤 점에 중점을 두느냐에 따라 구분한 것이다. 그 기준으로는 의사결정구조의 집단성, 비용 절감, 차별화 등이다.

여기서 소지역 협동조합은 마을 단위에서 결성한 협동조합이다. 의사결정도 조합원 전체의사를 반영하는 집단적 구조이고, 기능도 종합적으로 수행한다. 그러다 보니 판매사업 비용도 높고, 차별화 수준도 아주 낮은 상태이다. 우리의 지역농협이 여기에 근접한 형태이다.

그림 5-1. 협동조합 목표에 따른 유형 구분



다음으로 품목협동조합이다. 이는 규모화, 표준화에 의한 비용절감을 목표로 두고 있다. 주로 도매시장 혹은 산지 공판장을 대상으로 하는 유통사업이므로 비용절감이 중요한 목표이다. 판매능력은 협동조합 외부에서 결정되고, 가격도 수요와 공급에 의해 협동조합의 의사와는 무관하게 결정되기 때문이다. 비용 절감을 위하여 물류단위의 표준화와 대량유통에 관심을 둔다. 이를 위하여 연합판매사업 등으로 대응하기도 한다. 그러다 보니 동질성 확보를 위하여 단일 품목으로 조직된다. 이는 다분히 생산지향적인 특성을 가지고 있다. 생산한 농산물을 어떻게 팔고 거래 교섭력을 제고할 것인가가 중심이다. 우리나라의 품목농협이 비교적 여기에 속한다.

최근에 출현하고 있는 협동조합으로는 우선 특새시장 협동조합이 있다. 이는 친환경농산물과 같이 아주 차별화된 상품을 특새시장에

판매하는 것을 목적으로 결성한 것이다. 수요가 적기 때문에 사업규모도 적어 비용도 많이 소요된다. 그러나 목표시장이 분명하여 철저하게 차별화를 추구한다. 의사결정도 개인별로 이루어지는 경우가 많다. 이는 친환경농산물과 같이 조합원 간 품질관리 신뢰가 중요한 분야에서 많이 나타나고 있다. 영농조합법인 등이 여기에 속한다.

마지막으로 부가가치 창출형 협동조합이다. 표준화된 상품이 아닌 차별화된 상품을 개발하는 것에 중점을 두고 있다. 그러면서도 시장 지배력의 확대와 공급망 관리를 위하여 규모화를 추구한다. 소비자 가치와 차별화된 시장 등을 대상으로 부가가치에 중점을 두고 있어 단일 품목에 집중하지는 않는다. 전처리 편이식품 등 가공 정도가 높은 다양한 상품을 취급한다. 이는 생산 중심적이기보다는 시장지향적이다. 시장이 원하는 특성을 파악하여 그에 적합한 농산물을 생산하도록 유도하고 있다. 이를 위하여 연합조직보다는 단일조직이 더 유리하며, 보다 기업형 조직으로 발전하고 있다. 이 유형이 현재 선진국에서 발전하고 있는 협동조합의 새로운 모델이다.

농산물 유통이 도매시장 중심에서 대형소매점과의 수직적 직거래 관계로 전환되면서 협동조합이 추구하는 목표도 변하고 있다. 보다 차별화된 상품을 공급하면서 공급망 관리에 중점을 두는 것이다. 협동조합의 유형이 비용절감 중심의 품목협동조합에서 차별화에 역점을 두는 부가가치형 협동조합으로 전환하고 있다. 이를 효율적으로 추진하기 위해 연합판매 모델에서 단일기업 모델로 이동하고 있다.

우리나라 일선농협은 대부분 소지역 협동조합으로 종합농협체제를 유지하고 있다. 규모화된 품목농협도 비용절감에 중점을 두고 있다. 그러나 시장변화는 부가가치 창출형 협동조합으로 전환을 요구하고 있어 조직이 일치하지 않고 있다. 현재의 지역농협과 품목농협이 더욱 차별화에 중점을 둔 부가가치 창출형 산지유통사업을 개발하여야 하는 과제를 안고 있다.

2.2. 전통적 협동조합 운영원칙의 한계점

전통적 협동조합 운영원칙은 사업이용 비율에 따라 이익을 분배하는 특성을 가지고 있다. 이를 이용고 배당의 원칙이라 하고, 이를 통해 농가와 협동조합이 특수한 형태의 수직적 통합관계를 형성하고 있는 기업조직이다. 협동조합은 사업이용자 중심의 이익제공을 실천하기 위한 수단으로 1인 1표주의 지배구조 형성, 출자배당 억제, 조합원에 의한 자본조달, 공동계산, 비조합원 대상사업 확대의 억제 등의 장치를 마련하고 있다.

협동조합의 이용고 배당 원칙은 기간 불일치(Horizon problem)의 문제를 초래하고 이는 장기투자 기피로 이어져 산지유통사업의 부가가치 창출능력을 저하시키는 부작용을 초래하고 있다. 기간 불일치의 문제란 조합원이 사업을 이용하는 기간과 투자의 이익이 발생하는 기간이 서로 불일치함으로써 발생하는 것이다<그림 5-2>. 개별 조합원의 사업이용 기간은 t_1 까지인 반면 투자수익은 t_2 기간까지 발생한다고 보자. 그러면 그 조합원은 t_1 에서 t_2 사이에 발생한 이익을 얻지 못한다. 개별 조합원의 입장에서는 비용을 부담한 투자의 수익성이 낮아진다는 것을 의미한다. 그러면 그 조합원은 그러한 장기투자를 선호하지 않아 투자비용 부담을 기피하게 된다. 전체적으로 보면 보다 이익이 됴에도 불구하고 개별 조합원의 입장에서는 오히려

그림 5-2. 협동조합의 기간 불일치 문제



손해가 된다. 이런 현상은 투자효과가 장기간에 걸쳐 나타나는 분야에서 심각하다. 특히 판매능력 확보를 위한 시장개척비용의 투자를 농가가 기피하는 현상을 설명하여 주고 있다.

그러나 산지유통 혁신을 위해서는 현대화된 시설, 인적 자원, 시장개발 등 많은 고정비용을 투자하여야 한다. 기간 불일치의 문제로 자본조달이 어려운 것이 조직적 장애요인이다. 이를 해결하기 위하여 공동소유 자본을 확대하는 방안이 있다. 그러나 이는 수수료 증가로 조합원의 수취가격이 낮아져 사업참여 기피현상을 초래한다.

협동조합 운영원칙 특징의 또 다른 하나는 모든 조합원을 동일하게 취급하는 것이다. 조합원이 기여하는 정도를 고려하지 않고 출하농산물 단위당 이익분배를 동일하게 유지한다. 이는 협동조합의 의사결정이 동일하고, 여러 농가들의 선호가 동일하다는 가정에 기초하고 있다. 동일 가격책정은 출하량에 상관없이 단위당 동일한 가격을 책정하는 것이다. 그러면 조합원 간의 교차보조의 문제가 발생하여 협동조합의 결집력을 저해한다. 우량한 농가는 협동조합에 출하하기보다는 협동조합으로부터 이탈한다. 이러한 교차보조의 문제는 차별화 전략을 강화할 때 더 심각하게 나타난다. 차별화 특성을 생산하는 농가에게 더욱 많은 이익을 제공하지 못하기 때문이다.

전통적 협동조합 운영원칙은 변화하는 유통환경에서 시장지향적 유통사업으로 전환하는 것을 저해한다. 시장개발을 위하여 책임을 다하지 않고 그 이익만 누리려는 무임승차 문제가 발생하기 때문이다. 그래서 선진국에서는 새로운 협동조합 혁신모델을 개발하였다. 선진국에서도 과거에 우수한 협동조합으로 평가된 조직이 시장상황에 적응하지 못하여 파산한 사례가 발생하고 있다. 그 대표적인 것이 미국 서부의 Tri-Valley 농협과 쌀 협동조합이다.

Tri-Valley협동조합(TVG) 파산사태

TVG는 미국 서부의 과수협동조합으로 조합원이 500명이다. 이 협동조합은 1998년에 판매수익이 \$782백만, 출자금이 \$125백만으로 성공적인 협동조합으로 소개되었다. 그런 협동조합이 2000년에 파산 상태에 이르게 되었다.

TVG의 파산원인으로는 다음과 같은 요인들이 지적되고 있다.

첫째는 시장개방으로 토마토 가격이 크게 하락하였는데도 조합원에 게 높은 가격을 제공한 것이다. TVG는 과일 가공 부문의 수익으로 토마토 가공 부문을 보조하였다. 이러한 교차보조(Cross-Subsidy)의 문제로 시장경쟁력이 있는 과일 가공 부문까지 경쟁력을 상실하게 하였다.

둘째는 상황에 맞지 않는 구조조정이다. 자본금을 출하권을 부여한 자본시장에 공개하였으나 그 실적이 낮았고, 경험이 낮은 전문가로 고용인력을 대체한 비용축소계획이 너무 성급하고 과격했다. 이로 인해 생산성이 낮아지고 이는 다시 수익감소로 이어졌다. 이러한 문제점이 내부통제시스템의 부족으로 사전에 제기되지 못하였다.

셋째는 실패한 경쟁업체를 무리하게 합병한 후에 규모가 커진 조직을 관리하기 위한 통합시스템이 부족하였다. 또한 시장에서 경쟁력 있는 대표 브랜드도 양성하지 못하였다.

넷째는 현금계약(cash contract)을 활용한 것이다. 이는 가격 등락이 심한 토마토시장에서 위험부담을 키웠으며, 결과적으로 파산신청을 한 2000년에는 출하대금 지급에 엄청난 비용을 지출하였다.

마지막으로 비효율적인 의사결정구조이다. 경쟁자들을 의식하여 변화하는 시장요인에 대한 철저한 분석과 그에 따른 재빠른 대응이 필요한 데도 TVG의 의사결정구조는 이에 적합하지 못했다.

TVG 파산사태는 시사하는 바가 크다. 현재의 시장 상황을 볼 때 다 품목 협동조합이 선호된다. 그러나 다품목 협동조합은 내부 관리감독과 책임관계를 분명히 설정하여야 한다. 보다 효과적인 운영시스템의 개발이 필요하다. 다음으로는 조합원 관리의 문제이다. 활동이 활발하지 않은 조합원은 과감하게 회원자격을 박탈하고 적극적인 조합원 중심으로 장기 계약관계를 형성하여 조합원의 관계를 공고히 해야 한다. 마지막으로 변화하는 시장상황에 즉각 대응하고 때로는 시장을 선도해 나아갈 수 있는 역량을 키워야 한다.

2.3. 협동조합 조직혁신방향

차별화 전략 강화로 조합원이 생산하는 특성에 따른 조합원 이질화가 진행되고, 소비업체와의 수직적 직거래가 확대되면서 전통적 협동조합 운영원칙을 전환하고자 하는 시도가 모색되었다. 전통적 협동조합 방식인 생산 중심적 운영에서 보다 시장 중심적 운영방식으로 전환하고, 이를 실천하는 수단으로 조직혁신을 추구하고 있다. 모든 조합원을 동등하게 취급함으로써 나타나는 무임승차의 문제를 해결하기 위해 조합원이 기여한 정도에 따라 공정하게 분배하는 원칙을 강화하고 있다.

선진국에서는 1990년대 이후 개방화시대에 협동조합의 시장 지향성을 강화하여 새로운 협동조합 운영원칙을 확립하였다. 이를 시장 지향적 협동조합 모델이라 한다<표 5-1>.

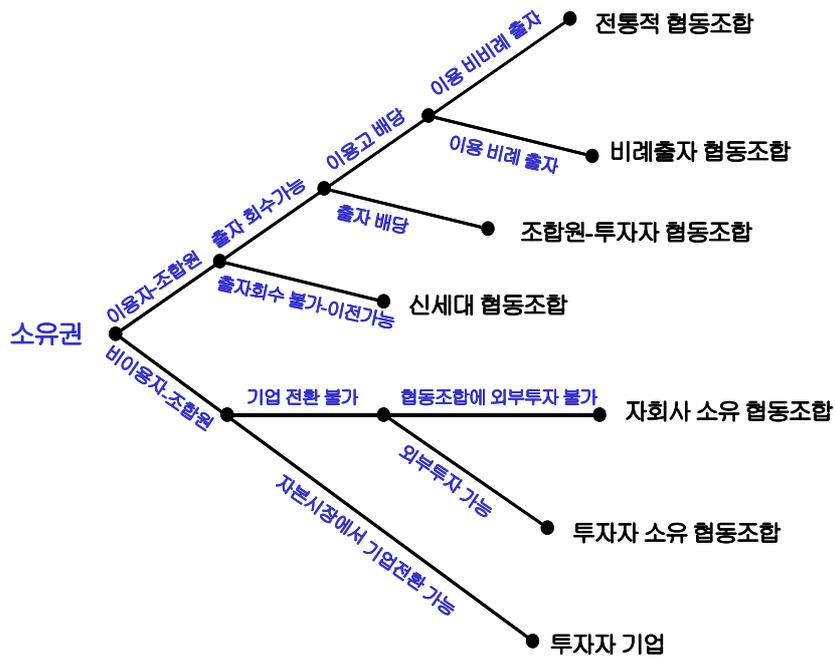
먼저 조합원 이질화와 제품 차별화에 효율적으로 대응하기 위하여 1인 1표주의 의사결정구조를 극복하는 방안으로 정치적 기능을 담당하는 협동조합과 사업적 기능을 담당하는 협동조합 유통기업을 분리하는 조직혁신을 추구하고 있다. 협동조합기업이 소비지에서 판로를 개척하고, 이를 바탕으로 계약재배 생산하는 것과 같이 생산자가 아닌 판매주체가 사업운영의 리더십을 강화하는 것이다. 이를 통해 평등의 원칙에서 공정의 원칙으로 전환하여 무임승차 문제를 해결하고자 한다.

다른 한편으로 유통기능 강화를 위한 투자자본 확보를 위해 주식회사의 장점을 도입하고 있다. 우선출자방식을 도입하고, 이의 거래를 허용하는 등 전략적 제휴관계를 확대하고 있다. 시장전략, 지배구조, 거래관계의 변화를 추구하고 있다. 북미의 신세대협동조합 모델이 대표적인 새로운 조직혁신 모델이다.

표 5-1. 시장 지향적 협동조합의 특징

	생산지향 협동조합 (Production-oriented Cooperatives)	시장지향 협동조합 (Market-oriented Cooperatives)
시장전략 (market strategy)	<ul style="list-style-type: none"> · 비용 절감형 시장전략 · 별크한 생산물 · 연합조직이나 다른 조합과 합병을 통한 수평적 확장 추구 	<ul style="list-style-type: none"> · 상품차별 시장전략 · 브랜드 상품들 · 전략적 제휴, R&D컨소시움, 판매와 배송의 합작투자 등 수직적 확장 추구
지배관계 (Control)	<ul style="list-style-type: none"> · 순수 협동조합조직형태 · 오직 조합원만 참여 · 민주적 통제 · 이사회는 조합원만으로 제한 · 조합원에 의한 의사결정 	<ul style="list-style-type: none"> · 혁신적 조직구조:주식회사등 · 조합원, 자본조합원과 제3자 등의 제한된 수 참여 · 이용고 혹은 출자 수에 비례한 투표권 · 외부전문가 혹은 외부 소유자 참여 · 의사결정 업무의 분할
자본조달 관계 (Owner-ship)	<ul style="list-style-type: none"> · 오직 조합원 · 개방형 조합원주의, 이념적/정치적 중립, 사회 · 출자금의 유한책임 · 집단적 공유 자본 중시 · 출자금에 대한 최소이자 	<ul style="list-style-type: none"> · 조합원과 제한된 비조합원 · 폐쇄형 혹은 최소한 자격 요건에 의한 조합원주의 · 이용고에 비례한 실질적 가입금 혹은 출하권 구입 · 자본이익을 반영하도록 출자금 거래허용 · 배당 혹은 성과기준 배당에 의한 출자금의 경쟁적 이자
거래관계 (Benefit)	<ul style="list-style-type: none"> · 비조합원 거래참여 금지 · 동등가격설정(equal pricing) · 단일 동일성격의 생산물 확보 · 출하의무와 의무의 인정 	<ul style="list-style-type: none"> · 사업이익에 일치하는 비조합원 거래참여 · 공정한 가격설정(equitable, differential-pricing) · 소매시장의 요구에 따른 다양한 생산물 확보 · 계약이나 출하권에 의한 특정 품질과 양을 요구

그림 5-3. 협동조합의 조직형태 유형



자료: Chaddad(2004).

그에 따라 협동조합의 조직 형태도 다양하게 나타나고 있다. 이용고 배당 정도, 출자금의 회수 가능성, 비이용자의 소유자격 인정 등의 기준을 완화한 형태들이다. 전통적 협동조합 모델에서 일반기업 모델에 이르는 중간에 다양한 형태의 협동조합 유형이 존재한다<그림 5-3>. 그 특징은 출자자의 범위를 확대하고, 출자금의 거래를 허용하는 등 주식회사의 장점을 활용하는 방향이다. 전통적 협동조합에서 점차 조합원 출자를 확대하고, 자회사를 활용하는 등 다양한 방향으로 조직 체계를 전환하고 있다.

그 중에서도 북미의 새로운 협동조합모델인 신세대협동조합 모델

농산무역(파프리카): 협동조합보다 더 강한 조직력

파프리카 수출 산지유통조직인 농산무역은 주식회사이지만 가장 협동조합적인 운영원칙을 적용하고 있다. 15개 영농조합이 10만평의 유리 온실에서 파프리카를 생산하고, 이를 농산무역에 출하하면 농가와는 관계없이 여기서 수출과 국내 판매를 담당한다. 농가가 수확하면 냉장탑차로 순회수집하고, APC에서 농가별로 선별하여 상품성을 제고한다. 품질관리를 위해 1인의 재배 기술 관리담당자를 두고 농산무역의 지침에 의해 품종, 안전성 등을 관리하고 있다. 수출가격에서 APC의 선과비 및 물류비 그리고 자조금으로 1%를 제한 잉여를 모두 농가 수취가격으로 전환하므로 주식회사 농산무역은 수익과 손실이 없는 운영을 하고 있다.

초기에 파프리카는 새로운 작물이어서 국내 소비가 개발되지 않은 상태에서 판로에 어려움을 겪고 있었다. 그 돌파구로 1996년에 일본수출을 선택하였다. 다른 조직과는 달리 일본 구매업체와 직접거래방식을 요구하였다. 이것이 거절되자 폐기처분하고 거래를 단절하였으나 일본 Dole회사가 이를 수용하여 수출관계가 형성되었다. 이를 통해 소비자 반응을 파악할 수 있어 일본 소비자가 선호하는 상품개발 방향을 설정할 수 있었고, 전략적인 수출전략을 마련할 수 있었다. 네덜란드와 뉴질랜드 등 다른 산지동향을 고려하면서 가격과 품질의 위치를 설정할 수 있었다. 동절기에는 국내가격보다 낮은 계약가격, 하절기에는 국내가격보다 높은 계약가격으로 구매업체와 협력 체제를 구축하였다.

안정적 거래관계로 신뢰가 확립되면서 물량확대 요구가 있었다. 이때 구매업체의 자금지원으로 인근 지역 장미농가의 유리 온실을 파프리카 생산으로 전환할 수 있었다. 자금지원으로 교체투자비용을 축소함으로써 생산 확대가 가능하여 규모화를 이룰 수 있었다. 농가 조직화에서 자금지원은 중요한 역할을 담당한다. 농산무역은 국내 파프리카 생산의 40% 정도를 점유하고 있다. 규모화가 이루어지면서 품질관리, 물류 효율화를 위한 선과장이 필요하여 APC투자를 하였다. 농가조직이 규모화되면서 산지유통시설투자의 수익성이 확보되었다.

안정적 판매처 확보를 위한 시장 개척비용, APC 투자 등 초기투자에서 선도적 역할을 담당할 주체가 있다는 것도 성공요소이다. 대규모 유리 온실을 운영하는 리더의 역할로 어려움을 극복할 수 있었다. 개별 농가는 유통시설, 시장 개척에 투자할 여력이 부족한 상태에서 선도적 역할을 담당할 리더가 있어야 한다.

이 특징적이다. 이는 부가가치 창출형 협동조합을 목표로 하고 있다. 신세대협동조합은 계약출하보다 더 강한 조건인 출하권 개념을 도입하고 있다. 농가가 조합원이 되기 위해서는 출하 이용규모에 비례한 출하권을 구입하여야 한다. 출하권의 크기에 따라 조합원의 사업이용규모가 결정된다. 출하권의 도입으로 조합원의 무임승차 문제를 해결하고, 적정 사업규모를 유지하고 있다. 출하권 거래를 허용하여 조합원의 유동성 문제를 해결하고, 경영자의 경영성과 평가를 원활히 하고 있다.

우리나라에서도 일반기업이 협동조합 성격을 내포한 조직을 개발하는 사례가 나타나고 있다. 종합농협만이 협동조합 원칙을 적용하는 것은 아니다. 그 대표적인 사례로 로즈피아와 농산무역이 있다. 로즈피아는 이용권과 출자규모를 일치시키는 특징이 있다. 또한 생산조직과 판매조직을 분리하고, 판매조직에서는 잉여가 발생하지 않도록 하는 철저한 이용고 배당 및 공동계산을 실시하고 있는 사례가 나타나고 있다. 이러한 조직은 도매시장을 대상으로 하기보다 수출 등 수직적 거래관계에 중점을 두고 농가 조직화를 강화하는 특징을 보이고 있다.

3. 선진국 협동조합 조직혁신의 특징

3.1. 규모화 전략

대형 유통업체의 시장지배력 확대와 도매업자들의 규모화 추구로 시장집중 현상이 두드러지게 나타나고 있다. 협동조합도 이 같은 시장흐름에 대응하기 위해 합병과 연합 등으로 규모화와 경영혁신 전략을 추진하고 있다.

이 중 협동조합 연합은 기존의 조합구조를 유지하면서 조합들 간 전략적 성장을 추구하기 위해 상업적 그리고 생산적 목적에 의해 상호 간의 계약과 공동사업을 통해 공동전략을 추진하는 구조이다. 생산에서 공동의 품질관리, 판매에서의 공동 브랜드 및 공동출하가 연합의 핵심적인 요소이다. 이를 위해 영업조직을 통합하거나, 선과장과 저온 저장고 등 산지유통시설을 공동으로 출자하여 설립하기도 한다. 연합조직은 빠르게 대규모 조직으로 성장할 수 있는 장점을 가지고 있다.

그러나 협동조합 연합은 몇 가지 취약점을 보이고 있다. 연합조직은 조합원들과 거리가 멀어져 조합원 충성도가 낮아질 가능성이 높다. 즉 조합원들은 소속한 조합과 관계를 지속하고 있으나, 생산, 품질, 상업전략은 연합조직이 주도하기 때문에 조합원들에게 거리감을 줄 수 있다. 연합조직의 창설에는 조합의 규모에 따라 사정이 다를 수 있지만 참여하는 조합내부의 조직들을 합병하거나 통합하지 않을 경우 중복에 따른 비효율이 발생할 수 있다. 또한 연합조직이 수행하는 사업 이외의 분야에서는 여전히 경쟁적인 요소가 존재하므로 연합의 견고성이 침해될 수 있다. 이런 문제를 극복하기 위해 연합에 참여하는 협동조합들은 별도의 영업회사를 공동으로 설립하고 조합내부의 영업조직을 폐지하는 경향이 있다.

개별조합 내부의 영업조직을 폐지함으로써 합병의 필요성이 제기되어 단일조직으로 전환하고자 한다. 연합조직에서 합병에 의해 단일조직으로 전환하는 것이다. 합병은 시장 공급능력의 향상을 통해 시장 지배력과 교섭능력 제고 그리고 협동조합 내부의 자금능력, 마케팅능력, 시장정보 분석능력 등의 판매능력을 향상시키는 가장 효과적인 수단 중 하나이다. 합병은 협동조합의 기능을 하나로 통합함으로써 기존 조합들 간에 임무의 분배를 둘러싼 문제를 해소할 수 있다. 합병은 시장점유율을 높이고 교섭능력을 향상시키기 위한 조직

능력을 확보하는데 적합한 형태이다. 연합형태나 비공식적인 협의체에 비해 의사결정구조를 단순화하여 효율적인 구조를 만들 수 있다.

프랑스 도르레안스(Dorleane)농협의 규모화 사례

프랑스 도르레안스 농협은 시장 변화에 대응하여 협동조합과 영농조합이 합병한 사례이다. 사과, 배, 체리를 취급하는 과실 전문조합으로 소비자 선호변화와 대형 유통업체의 시장지배에 대응하여 조직혁신을 추구하고, 규모화에 따라 시설 현대화를 추진한 사례이다.

이 지역에는 3개의 협동조합과 1개의 영농조합이 각각 산지유통을 담당하여 왔다. 1992년에 시장교섭력을 높이기 위해 공동브랜드를 만들고 품질관리와 공동출하를 위한 협의회 성격의 연합체를 구성하였다. 이는 대형 유통업체의 시장지배력이 확대되고 표준화된 품질의 상품을 대량 주문하는 것에 대응하기 위한 것이었다. 출하시설과 영업판매조직은 기존방식 대로 독립적으로 운용하고 있다.

그러나 생산과 출하에서 강제적 규정이 없어 협력 관계가 구축되지 않아 핵심적인 요소인 품질관리, 물량 확보, 마케팅능력 등에서 기존 조합구조의 한계를 보임으로써 거래협상에 한계를 보였다. 조직별로 별도의 판매조직을 운영함으로써 동일시장 및 구매자를 두고 같은 브랜드로 경쟁하는 모순이 발생하였다.

이에 1997년에 3개 협동조합의 영업 부문을 폐지하고 이를 영농조합 법인의 영업조직으로 통합하는 협동조합 연합 형태로 개편하였다. 이 영업조직은 공동으로 출하한 자회사 형태인 Dorleane S.A.이다. 특징은 협동조합만의 연합체가 아닌 영농조합법인도 포함하고 있고, 시설에 대한 공동투자가 아닌 영업판매조직을 중심으로 운영되는 것이다. 생산관리와 출하관리는 여전히 기존 협동조합 조직이 담당하고 있어 전체 의사결정에서 비효율성이 보였다.

시장 여건에 대응하기 위하여 자금능력, 마케팅능력, 시장정보능력, 판매능력의 향상을 위해 연합조직에서 2004년에 합병을 결의하였다. 이는 낙후된 선과포장시설의 현대화, 조합 간 임무분배에 대한 갈등 제거, 의사결정의 단순화 등을 실천하는 것을 목표로 하고 있다. 그래서 영농조합법인의 농가도 조합원으로 참여한 도르레안스 협동조합을 결성하고, 영업판매조직은 자회사로 분리하였다. 이는 조합원의 생산품도 취급하여 안정적 공급능력을 확보하고자 하는 것이다. 또한 정치적 의사결정에서 분리하기 위한 것이다.

그러나 협동조합 간 합병은 다음 몇 가지 이유로 인해 민감한 문제가 발생하고 비교적 긴 시간을 필요로 한다. 선출직 조합간부와 경영진들 간에 경쟁적 갈등 요소, 일부 조합원들은 조합원들 간의 동지의식에 대한 회의, 이익관계의 갈등 등으로 인해 조합을 떠나기도 한다. 그래서 연합과정 등을 거치면서 단계적으로 접근하는 것이 효과적이다.

3.2. 의사결정구조의 전환

선진국 협동조합 변화추세의 또 다른 특징은 시장변화에 효율적으로 대응하기 위하여 의사결정구조를 전환하는 것이다. 조합원의 생산 중심적 의사결정에서 벗어난 지배구조를 형성하기 위해 사업조직을 별도로 분리하고 있다. 청과물 협동조합들이 영업판매를 위해 별도의 자회사를 설립하여 운영하고 있다. 협동조합은 조합원의 전체 요구를 결집하는 역할을 담당하고, 사업전략은 별도의 자회사 등 영업조직이 담당한다.

이와 같이 영업조직을 분리한 것은 먼저 의사결정의 효율화를 달성하기 위한 것이다. 영업판매를 위한 의사결정이 시장 변화에 효과적으로 적응하기 위해서는 협동조합의 정치적 의사결정 구조에서 외부화되어야 하기 때문이다. 즉 조합 이사회에서 결의된 의사가 영업책임자에게 전달되며, 영업책임자는 조합이사회의 의사결정과정으로부터 독립적인 지위를 확보한다. 영업조직을 분리한 또 다른 목적은 사업기능의 유연성을 제고하기 위한 것이다. 자회사인 영업판매조직은 조합이외의 생산품도 취급할 수 있어 부족한 품목과 양을 쉽게 보충할 수 있게 된다. 규모화를 위하여 여러 조합들이 연합사업을 하면 의사결정의 혼선이 오기 때문이다. 이를 방지하기 위해 영업조직을 별도로 분리한다. 참여한 조합들 간의 협의규약에 따라 영업판매회사의 역할을 다양하게 규정할 수 있다.

나아가 의사결정구조가 보다 중앙집권화된다. 차별화된 상품의 안정적 공급 및 품질관리 체계의 구축을 위하여 중앙집권적 의사결정구조를 가진다. 공동판매, 연합마케팅, 공동 브랜드 등의 역할 담당하는 경우에 더욱 중앙집권적인 의사결정구조이다. 연합사업에 참여한 협동조합은 조합원 관리 및 조직화 기능을 담당하고, 사업전략은 판매기능을 담당한 곳에서 수립하여 전달한다. 이는 시장 변화에 보다 신속하게 대응하기 위한 것이다. 판매전략에 따라 품종, 수량, 품질관리 등이 결정된다.

3.3. 사업영역의 확대

부가가치 창출에 목적을 두면서 조합원만을 대상으로 하는 것에서 점차 그 사업영역을 더욱 확대하고 있다. 단순히 공동출하만을 목적으로 하지 않고 차별화 전략 및 안정적 공급능력 확보 그리고 다양한 상품구색 확보 등을 목적으로 하기 때문이다. 특히 시설투자의 확대에 따라 가동률 유지가 중요해지면서 조합원만을 대상으로 해서는 한계가 있다. 이를 위하여 외국 농산물 취급비중을 확대하고, 다른 지역의 농산물을 취급하는 등 비조합원 생산물의 취급비중을 확대하는 전략을 적용하고 있다. 이는 보다 판매능력을 제고하기 위한 것이다. 점차 다른 조직과의 전략적 제휴를 확대하고 있다.

네덜란드 그리너리 협동조합, 일본의 VFS 등 직거래 중심의 사업을 강화하는 경우에 비조합원 대상 사업을 확대하고 있다. 도매시장만을 대상으로 하였을 경우에는 비조합원 대상 사업이 중요하지 않았다. 표준화하고, 거래규모를 확대하는 것이 중요한 과제이었다. 이는 구매자에게 안정적 공급을 하여야 하는 책임이 없기 때문이다. 그러나 직거래로 전환하면서 다양한 상품구색을 맞추어야 하고, 안정적 공급능력을 확보하여야 한다. 또한 차별화를 위한 다양한 특성의 원료 농산물을 조달하여야 한다. 이런 새로운 과제를 수행하기

위해서는 협동조합의 조합원에 의한 출하공급 한계를 극복하여야 하고, 이것이 사업범위를 확대하고 있다.

비조합원 대상 사업을 확대한다고 해서 조합원 대상 사업을 축소하는 것은 아니다. 조합원의 생산물에 더욱 높은 가치를 제고하기 위한 보완적인 수단에 불과하다. 협동조합의 목적함수가 조합원 이익의 극대화에 있기 때문이다. 비조합원 대상 사업이익의 일부가 내부유보되어 미래투자를 위한 재원으로 관리되기도 한다.

그렇지만 비조합원 사업을 확대함으로써 조합원 사업과 혼합되어 평가와 관리가 어려운 새로운 문제가 발생한다. 조합원 대상 사업에 대해서는 공동계산, 계약재배를 바탕으로 하면서 이용고 배당을 적용한다. 그러나 비조합원 대상 사업은 매취사업을 바탕으로 한다. 두 사업의 추진 방식이 상이하다. 또한 경영자의 입장에서는 비조합원 대상 사업을 확대하고자 하는 유인이 있고, 조합원의 입장에서는 생산물의 가치를 제고하여야 하므로 갈등이 발생할 수 있다. 이러한 문제점을 극복하기 위하여 조합원 대상 사업과 비조합원 대상 사업을 분리하여 관리한다. 원료 농산물 조달부서와 판매부서를 구분하여 관리하는 방식이다.

4. 일본의 산지유통 혁신 사례

우리나라와 비슷한 협동조합 구조를 가지고 있는 것이 일본이다. 일본은 도매시장을 바탕으로 농협의 계통출하 공동판매사업이 중심을 이루고 있다. 지역농협(JA농협)이 원료 농산물을 수집하면 이를 다시 연합회인 전농에 출하하고, 전농이 출하조절을 하면서 도매시장에 도매법인을 지정하여 출하하는 체제이다. 그런데 일본의 농산물 유통환경에서 두드러지게 나타나고 있는 현상은 시장 외 유통이

확산되어 수직적 거래관계가 확대되는 것이다. 대형 할인점 및 식품 기업들이 계통출하를 배제하고 산지를 개발하기에 이르렀다. 그에 따라 도매시장 거래제도를 개선하고 있고(2004. 6), 이는 다시 수탁 사업-도매시장 출하라는 농협 유통사업의 위기를 초래하고 있다. 농협이 공동판매사업 중심으로 운영되는 것의 한계를 극복하기 위해 전업농가 중심의 출하법인을 결성하는 것이 급속히 확대되고 있다. 이와 같이 활성화된 산지농가 출하조직은 직거래를 확대하고 있지만 여전히 규모 부족의 문제에 직면하고 있다.

일본에서도 농산물 유통패러다임이 전환되면서 최근 농협 유통사업의 조직혁신을 추구하고 있다. 그 대표적인 사례가 중앙조직인 전농 현본부 중심의 VFS(vegetable fruit station)개념의 도입이다. 이는 현재 별도의 판매법인은 아니지만 독립부서로 운영되고 있다. 현재 전국적으로 4개의 조직이 있고, 점차 더 개발되고 있는 단계이다. 지역농협의 직판사업까지 흡수하는 전략을 선택하고 있다. 이는 매입과 계약생산, 배송시스템을 융합한 유통센터가 판매채널을 관리하는 것으로 기존 산지유통과는 다른 방식이다. 도매시장을 중심으로 한 공동판매는 기존 조직으로 대응하면서 변화하는 유통환경에 대응한 수직적 직거래를 확대하기 위해서 도입된 것이다. 공동판매에서 나아가 판매처를 개발하고, 이를 바탕으로 농가와 계약재배를 추진하는 농가 조직화 방식을 적용한다. 농협의 판매조직이 중심이 된 시장지향적인 사업방식이고, 지속적으로 규모화를 추구하고 있다.

그 대표적인 사례가 이바라키현 전농본부의 VFS이다. VFS는 전통적 농협 공동판매사업이 시장변화에 대응하지 못하고 생산부회의 조직이 전업적 대응을 흡수하지 못하는 한계에 대응하기 위해 설립한 것이다. 사업규모가 매년 성장하여 현재 100억엔의 출하규모를 확보하고 있다. 아직 초기 단계이어서 비중이 크지 않아 적자상태이지만 점차 그 규모가 확대되고 있다. 사업규모 중 70%는 대형소매

점 등 시장 외 유통을 하고, 30%만이 도매시장을 활용하고 있다. 사업부분은 크게 4가지로 구분된다. 외식산업과 계약판매, 슈퍼와 직거래, 소포장 판매, 그리고 생활협동조합에 출하하는 세트사업 등 출하경로에 따라 구분되고 있다.

출하경로에 따라 농가와 의 계약조건도 차이가 있는 농가관계를 형성하고 있다. 농가와 의 거래는 주로 VFS가 제안한 계약조건을 수용한 농가와 계약재배를 실시하는 방식이다. 농가와 의 거래관계는 지역 농협을 연계하여 출하농가와 계약재배방식으로 원료농산물을 조달하고 있어 기존 농가생산조직을 활용하지 않는다. 5호 농가를 한 단위로 하여 소그룹별 농가조직화를 실시하고 있다. JA지역농협은 농가 출하관리 역할을 담당하면서 그에 대한 수수료(1.5~2.0%)를 VFS에서 받는 체제이다. 계약재배에 의한 원료농산물 조달로 인하여 태풍 등 천재지변에 의한 계약불이행이 발생하고, 이로 인해 적자가 많이 발생하는 문제점을 안고 있다. 출하처에 안정적 공급을 하기 위해 시장에서 원료 농산물을 구매함으로써 구매가격이 상승한 것이 적자원인이다. 이를 극복하기 위하여 다른 지역의 VFS 혹은 JA농협과 계약에 의한 매취사업의 네트워크를 구축하고 있다.

농산물 소비시장이 변화함에 따라 지역 농협의 공판사업을 VFS와 통합하는 것으로 조직 변화를 시도하고 있다. 즉, 시장의 유통의 직거래에 대응하기 위하여 지역 농협(JA)의 판매사업이 현단위 연합조직의 VFS로 통합하는 계획이고, 장기적으로는 전업농가의 출하조직도 함께 통합하는 것이 더욱 바람직한 방향이라는 주장이 제기되고 있다. 이처럼 일본의 산지유통사업은 시장의 유통에서의 수직적 거래에 효율적으로 대응하기 위한 조직혁신을 추구하고 있다. 이러한 변화는 최근 소비시 시장의 변화와 소비자의 식품 안전성에 대한 인식강화로 더욱 확대되고 있다.

제 6 장

농협의 산지유통사업 혁신전략

1. 농협 산지유통사업의 혁신비전

1.1. 시장 지향적 유통사업으로 전환

농산물 시장개방의 확대와 소비자 선호 다양화로 인해 농산물 시장에서 차별화 상품의 시장규모는 확대되고 있는 반면 표준화된 원형상태의 농산물 시장 규모는 정체된 상태이다. 소비자의 식품에 대한 지출을 보면 물량적 측면에서는 정체되어 있어도 금액 면에서는 꾸준히 증가하고 있다. 나아가 대형소매점의 시장지배력이 강화되고 그들의 거래관행이 변화하고 있다. 도매시장 거래가 정체되고 있는 반면 수직적 직거래가 점차 확대되고 있다.

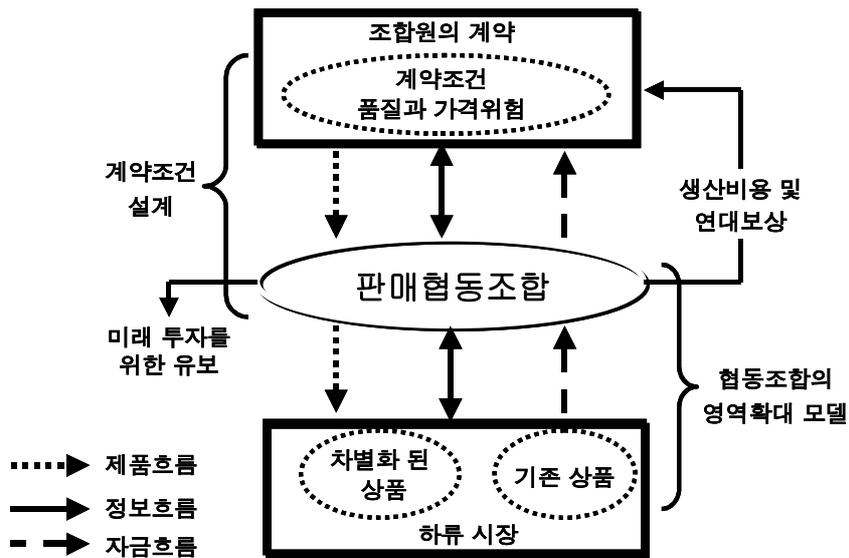
농협의 산지유통사업이 이러한 여건변화에 효율적으로 대응하는 방향은 시장 지향적 유통사업으로 전환하는 것이다. 농가가 생산한 농산물을 상품화하고, 규모화하여 보다 저렴한 비용으로 판매하는 소극적인 생산 중심적 유통사업에서 탈피하여야 한다. 시장을 세분화하고, 목표시장(소비자)을 설정하여, 그들의 기호에 적합한 농산물

을 생산계획 단계에서부터 선택하여 생산-상품화(상품개발)-전략적 마케팅 체제로 전환하는 것이다. 즉, 『얼굴을 보는 거래관계』로 전환하는 것이다. 농산물 공급망 안에서 시장정보를 빠르게 파악하여 소비자 가치를 우선 고려하는 가치사슬(value chain)을 구축하여야 한다. 보다 낮은 비용으로 출하하는 것보다도 더욱 높은 부가가치를 창출하는 데 목표를 두어야 한다. 비용 절감보다는 부가가치 창출에 의해 농가 수취가격을 제고하는 판매협동조합으로 발전해 나아가야 한다. 농산물 유통 공급망에서 소비자와 산지를 중개하면서 의사결정을 조정하는 역할을 수행하여야 한다.

차별화 전략을 위해서는 제품개발 능력을 향상시켜야 하고, 안정적인 공급능력을 확보하기 위하여 보다 규모화되어야 한다. 전처리 편이식품 등의 효율적인 제품개발, 효율적 상품구색 갖추기를 위한 카테고리 매니지먼트, 그리고 효율적인 재고보충시스템을 구축하여야 한다. 또한 소비자의 선호가 눈에 보이지 않는 식품 안전성에 중점을 두기 때문에 GAP, 추적이력시스템의 구축 등 품질관리 체계를 강화하여야 한다. 이러한 기능을 강화하는 것이 산지의 경쟁력을 제고하는 것이다. 대형소매점의 시장지배력 확대에 대응하여 거래 교섭력을 확보하기 위해서도 필요한 부분이다.

목표시장도 분명히 설정하여야 한다. 대형소매점과의 수직적 거래 관계를 구축하는 데 보다 중점을 두어야 한다. 물론 직거래가 가장 큰 비중을 차지하지는 않을 것이다. 여전히 도매시장 거래가 중심을 이룰 것이다. 그러나 도매시장은 상품화하고, 규모화하면 거래 교섭력을 확보할 수 있고, 거래관계의 위험도 없다. 반면 대형소매점과의 직거래는 거래관계의 위험을 가지고 있다. 우수한 품질을 생산하였다고 거래관계가 형성되는 것은 아니다. 서로의 신뢰가 중요하기 때문이다. 또한 대형소매점의 출점이 확대되고, SSM 등 새로운 업체가 출현하므로 시장규모는 더욱 확대될 것이다. 전처리 편이식품

그림 6-1. 산지유통조직의 거래관계



등 부가가치가 높은 차별화 상품은 도매시장을 경유할 수 없고, 직거래로 판매하여야 한다. 그렇기 때문에 목표시장을 도매시장에서 대형소매점으로 전환하여야 한다. 이러한 목표시장에 효율적으로 대응하는 능력을 확보하여야 한다.

농협의 산지유통사업이 시장 지향적으로 전환되어 농식품 공급체계(food system)에서 농가와 소비지시장의 중간에서 거래관계의 조정자 역할을 수행하여야 한다<그림 6-1>. 농가에 대해서는 명시적 혹은 암묵적 유통협약 또는 계약재배를 통하여 품질과 특성 그리고 가격조건을 만족하는 원료농산물을 안정적으로 확보하는 역할을 수행한다. 이를 효율적으로 수행할 수 있는 계약조건을 설계한다. 하류 소비지 시장에 대해서는 보편적 상품과 차별화된 상품을 안정적으로 공급하여 주는 역할을 수행한다. 나아가 산지유통의 영역을 하류

부문으로 더욱 확대한다. 그러한 역할을 수행하는 데 있어 가장 중요한 것이 정보의 흐름을 관리하는 것이다. 소비지 시장의 요구 조건과 산지 농가의 공급조건에 대한 정보를 교류시킴으로써 효율적인 공급경로를 구축하는 조정 역할을 담당한다. 특히 추적이력시스템 구축 등으로 소비자에 대한 식품의 안전성에 대한 정보를 관리하여 주는 핵심적인 역할을 담당하여야 한다.

1.2. 조직체계 혁신

농협의 산지유통사업이 시장 지향적으로 발전하기 위해서는 반드시 조직혁신이 수반되어야 한다. 현재와 같이 영세한 사업규모, 투자능력의 부족, 그리고 농가의 자유로운 사업참여와 탈퇴 등의 조직구조로는 변화하는 시장에 효율적으로 대응할 수 없다. 농가와 농협의 유통사업이 너무 느슨한 관계를 형성하고 있기 때문이다.

조직혁신에서는 먼저 어떻게 규모화를 달성할 것인가가 중요하다. 대형소매점의 구매량 확대에 대응하여 공급능력도 규모화되어야 하기 때문이다. 또한 차별화 및 효율적 공급망 관리를 위해서도 규모화는 반드시 이루어져야 한다. 현재 공동출하를 위한 작목반조직의 단계에서 공동선별-공동계산을 하는 산지유통전문조직의 단계로 발전하고 있다. 이는 보다 안정적 공급능력 확보를 위한 연합판매사업의 단계로 발전하여야 한다. 공동출하조직 → 산지유통전문조직 → 연합판매조직 단계를 거치고 있는 것을 보다 촉진하여야 한다.

조직체계의 혁신에서 중요한 과제는 유통사업의 독립성을 확보하는 것이다. 현재와 같이 신용사업과 유통사업을 겸영하면서 다양한 조합원이 참여하는 방식은 수직적 거래관계에서 비효율적이다. 유통사업에 관심이 낮은 영세소농이 의사결정을 지배하는 지배구조로는 시장위험이 있는 사업을 추진할 수 없다. 나아가 끊임없이 환원사업 방식으로 판매사업을 추진하는 한 시장왜곡으로 올바른 유통사업을

추진하기도 어렵다.

현재의 연합판매조직 한계를 극복하고 보다 경쟁력 있는 푸드시스템(공급망) 구축을 위해서는 새로운 단계로 재혁신이 필요하다. 연합판매조직으로 규모화된 공급능력은 확보하였지만 시장 변화에 효율적으로 대응하는 데 한계가 있기 때문이다. 연합조직을 단일조직으로 전환하여야 한다. 특히 공급망 전체의 품질관리시스템의 운영을 위해서는 연합판매조직과 같은 느슨한 조직은 곤란하고 강력한 의사결정을 할 수 있는 단일조직으로 전환되어야 한다.

따라서 농가의 정치적 의사결정에서 벗어난 사업적 의사결정을 하도록 별도의 조직으로 분리하여야 한다. 현 지역농협은 신용사업을 바탕으로 농촌지역개발 역할을 담당하고, 산지유통사업은 분리된 조직이 담당하는 구조이다. 이의 소유구조는 신용사업을 하는 현 농협이 소유하고 있으므로 의사결정구조만 전환한 것에 불과하다. 시장 지향적 산지유통사업은 초기 투자 확대와 영세한 사업규모로 초기에 수익성을 확보하기 어렵다. 신용사업을 하는 현재의 지역농협이 일정 기간 동안 출자 등으로 지원하여야 한다. 그러므로 별도로 분리되어 있지만 독립된 조직이 아니다. 현재 신용사업에서 판매사업에 보조하는 것을 형태만 전환한 것이다. 산지유통조직이 별도 판매협동조합으로 자리매김하면 현 지역농협은 신용사업 중심의 지역협동조합으로 역할을 수행하고, 판매협동조합과 연계하여 관내 조합원의 조직관리를 담당하는 체제이다.

이와 같이 산지유통사업을 새로운 조직으로 전환하는 것은 비조합원 대상 사업을 확대하기 위한 측면도 가지고 있다. 협동조합 유통사업이 수익성을 확보하고, 다양한 차별화 전략 및 공급능력 확보를 위해서는 조합원만을 대상으로 하는 원료 농산물 조달의 지역적, 품목적 한계를 극복하여야 한다. 지역적으로 네트워크를 확대하여야 하고, 수입 농산물 취급 등 국제적으로 기능을 확대하는 비조합원

대상사업을 확대하여야 한다. 이는 산지유통사업이 자체 수익모델을 가지는 것이다. 특히 전처리 혼합편이식품 개발을 위해서는 안정적 원료 농산물의 확보를 위해 비조합원 대상사업의 확대가 필요한 사항이다. 비조합원 대상 사업의 확대는 조합원과 경영진의 갈등관계를 확대시키게 되므로 협동조합체제에서 벗어나는 것이 바람직하다. 이러한 이유로 선진국에서도 유통사업을 자회사체제로 전환하고 있다. 산지유통조직은 시대적으로 시장상황에 따라 다양한 조직 형태가 존재하므로 하나로 규정하기는 어렵다. 기업의 성장에서는 초기 사업모델의 개발 및 혁신단계에서 출발하여 점차 성숙단계로 접어들게 되고 이후 성장의 한계에 직면하는 단계가 있다. 협동조합도 성장한계에 직면하면 새로운 시장, 새로운 제품개발, 새로운 조직 등의 재혁신으로 새로운 성장력을 확보하여야 한다.

마지막으로 조직혁신에서 중요한 과제는 농가 조직화이다. 산지유통조직이 경쟁력을 확보하는 원천도 농가 조직화에서 출발한다. 현재와 같이 개방적 농가 조직화는 개선되어야 한다. 보다 책임과 권한 관계가 일치하는 농가조직화를 구축하여야 한다. 조합원이면 자유롭게 조합사업에 참여하고, 자유의사에 의해 이용을 기피하는 것으로는 수직적 관계를 구축할 수 없다. 보다 폐쇄형 농가조직으로 전환하도록 회원제 방식을 강화하여야 한다.

2. 규모화 추진전략

2.1. 규모화 전략

일반기업과 달리 협동조합은 규모화가 어려운 면이 있다. 협동조합의 사업규모는 얼마나 많은 농가가 조합원으로 참여하느냐에 의

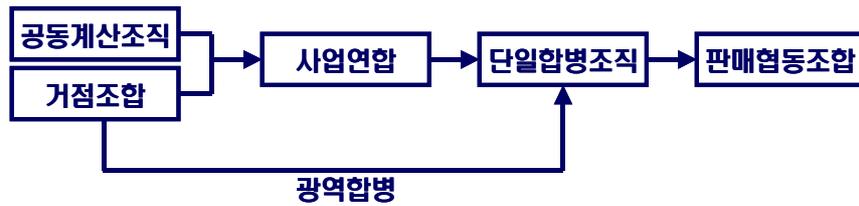
해 결정되기 때문이다. 협동조합이 농가에 유리한 가격을 제공하지 못하면 조합원은 사업이용을 기피한다. 시설투자 확대에 의해서 직접 사업규모가 확대되지 않는 것이다. 이는 사업 이용자 중심의 운영이라는 협동조합으로서의 성격을 상실하는 것이기 때문이다. 그래서 협동조합의 규모화는 협동조합 간 연합이나 합병에 의해서 이루어지고 있다.

협동조합의 규모화 전략의 하나는 회원조합 간 사업연합이고, 다른 하나는 합병이다. 우리의 사업연합은 그 주도하는 주체에 따라 거점조합형 사업연합과 지역조합형 사업연합 그리고 농협중앙회 지도형 사업연합으로 구분된다. 이는 규모화를 주도하는 형태와 과정에 따라 구분한 것이다.

초기단계에서는 먼저 회원조합별로 공동계산조직 및 거점조합을 육성한다. 그런 후에 사업연합과 광역합병을 병행하여 규모화 과정을 추진하여야 한다. 최종적으로는 단일합병조직으로 전환하고, 나아가서는 장기적으로 판매협동조합으로 발전하는 목표를 설정하고 추진하는 것이 바람직하다<그림 6-2>. 이러한 단계별 규모화 전략을 추진하여야 한다.

규모화를 위한 합병추진 및 연합사업 활성화를 위하여 시군의 지역 단위별로 새로운 사업조직을 개발한다는 차원에서 합의를 도출하는 장을 마련하는 것이 필요하다. 지역클러스터사업과 같이 다양한 주체가 참여하여 자신의 실정에 적합한 사업모델을 검토하여 선택하도록 하는 논의의 장이다. 그런 과정을 거쳐서 시장변화와 산지유통사업의 비전을 공유하고 스스로 참여하는 사업모델을 선택하도록 한다. 현재 협동조합의 가장 큰 문제는 젊은 전업농가가 자기조합이라는 주인의식이 낮은 것이다. 현재의 회원농협을 결성한 이동조합 건설 및 단위조합 결성 등에 참여한 조합원은 점차 영농에서 은퇴하고 있는 상태이기 때문이다. 소유의식이 낮으니 객체가 되어

그림 6-2. 규모화 발전단계 과정



농협은 무조건 이익을 제공하여 주는 주체이어야 한다는 인식이 크다. 책임의식이 낮기 때문에 농가 조직화도 낮아 수직적 거래관계에 대응하기도 어렵다. 산지유통을 담당할 주체들이 나서 스스로 조직과 사업모델을 결정하는 것이 더욱 바람직하고, 안정적인 모델을 개발할 수 있다. 이를 위하여 조합장, 전업농가, 농민단체, 영농조합법인, 그리고 행정기관 및 농협중앙회 시군지부 등 이해관계자가 참여하여 비전을 설계하도록 하는 것이 주인의식을 높이는 길이다.

그래야만 현재 추진하고 있는 합병이나 연합사업으로 발전이 촉진된다. 연합사업이든 합병이든 이는 현재 추진하고 있는 사업을 이양하여야 하는 문제가 있으므로 비전이 공유되지 않으면 어렵다. 함께 논의에 참여함으로써 비전을 공유하게 되고, 이러한 과정이 조직혁신의 추진과정에서 발생하는 갈등을 축소해 준다.

2.2. 거점조합 중심의 연합사업 전략

지역적으로 업무구역을 제한하고 있는 현재의 회원농협체제에서 이를 극복하기 위해서는 산지유통사업에서 연합사업을 활성화하는 것이 우선 추진되어야 할 과제이다. 연합사업보다 합병을 통한 규모화가 의사결정의 신속성으로 조직 경쟁력이 더 높다. 그러나 합병은 이해관계의 복잡성으로 추진상의 어려운 점이 많고, 신용사업과 함께 통합되면서 조합원과 밀착도가 저하되는 단점이 있다. 유통사업

에 대한 비전을 사전에 마련하지 못하면 조합원 충성도 저하로 산지유통사업 개선이 어려워질 수 있다. 따라서 연합사업을 추진하면서 단계적으로 조직통합을 이루는 비전을 마련하는 것이 바람직하다.

연합사업을 추진하는 데 있어 주관주체를 분명히 설정할 필요가 있다. 산지유통사업에서 성과를 얻은 거점조합을 선정하여 이를 중심으로 연합사업을 추진하는 것이 효과적이다. 이는 판매능력을 확보하고 있어야 하고, 시장위험에 대응할 수 있는 책임 있는 주체가 있어야 하기 때문이다. 산지유통 혁신은 거래관계 위험이 있고, 단기적으로 수익성이 확보되지 않는 점이 있으므로 이를 감당할 수 있는 경쟁력 있는 선도조직이 필요하다. 연합사업을 추진하기 전에 먼저 권역별로 공동계산조직을 선택하여 집중적으로 육성하는 것도 좋은 방안이다. 이러한 거점조직을 먼저 집중 육성하고 점차 이를 중심으로 한 연합사업조직을 결성하는 방식이다. 필요한 경우 농협중앙회 시군지부가 거점조합의 역할을 담당할 수도 있다.

연합사업모델은 참여조직 간의 역할 분담을 명확히 설정하여야 하는 난점이 있다. 연합주체는 판매 활동에 중점을 두고 공동계산조직 등 농가 조직화는 참여조합이 담당하는 체제가 보다 효율적이다. 그런데 사업참여 조합은 조합원 이미지 관리를 위하여 영업조직을 유지하려는 유인을 가지고 있다. 그러면 연합사업을 구축하였지만 중복 기능을 수행하게 되고, 이는 두 조직 간의 갈등을 초래하게 된다. 주인의식의 부족으로 연합조직의 장기적 사업 안정성이 위협받을 수 있다. 특히 연합사업에서 참여조합의 의사결정권이 배제되는 상황에서 이런 문제는 더 크게 발생한다. 연합판매사업에서는 특정 부분이 단일조직으로 통합되어야 한다.

이러한 문제를 해결하기 위해서는 연합사업을 추진하는 경우에도 선진국에서와 같이 영업조직을 별도의 조직으로 분리하여 운영하는 것으로 발전하는 것이 효과적이다. 초기에는 거점조합 중심으로 운

영하다가 규모가 확대되면 분리하여 공동소유조직으로 발전시키는 전략이다. 참여 농가의 책임과 권한이 일치하지 않으면 사업의 안정성을 확보할 수 없기 때문이다.

거점조직화에 의한 규모화 과정

연합사업이 추진되면서 공동계산조직을 결성하여 판매능력을 확보하였던 거점산지유통조직을 통하여 규모화가 빠르게 진행되는 추세에 있다. 이에 해당되는 대표적인 사례가 상주 외서 배와 포항 기계의 친환경 농산물이다.

상주 외서는 배의 유명산지가 아니었다. 지역적 이미지가 있는 것도 아니고 품질이 우수한 적지도 아니었다. 이를 극복하기 위하여 1996년에 공동계산조직을 결성하였다. 작목반이 농가 조직화를 담당하고 조합이 판매를 책임지면서 대형소매점과의 직거래를 전략으로 선택하였다. 공동계산과 함께 3불문원칙의 판매운영원칙을 정립하였다. 농가는 언제 판매하는가와 어디에 판매하는가, 그리고 얼마에 판매하는가를 판매담당 책임자에게 일임을 하였다. 그리하여 전략적 마케팅 전략을 활용할 수 있었다. 판매 능력이 확보되면서 3년 후에는 브랜드가치를 높일 수 있었고, 생산관리를 통해 품질 개선도 달성하였다. 판매 능력이 확보되자 인근 지역의 농가들도 사업참여를 선호하면서 거점조직으로 발전하고 있다.

포항기계농협은 친환경농산물의 공동계산조직을 개발하면서 직거래 중심의 판매능력을 제고할 수 있었다. 2001년부터 시작한 산지유통사업이 목표는 달성하지 못하였지만 3년이 경과하면서 희망이 보이는 수준이다. 초기부터 전담인력을 배치하여 시장 개척을 하면서 농가에 대해서는 철저히 5%의 높은 수수료를 받는 전략을 선택하였다. 참여 농가에 대한 이익제공은 다른 방식으로 처리하고 농가가 비용을 부담한 산지유통사업을 전개하였다. 판매능력을 바탕으로 생산단지화를 추진하고, 인근 지역의 친환경농산물 판매 중심으로 위치를 잡아가고 있다.

연합판매사업은 현 농협체제를 극복할 수 있는 중요한 전략이다. 그러나 마케팅 전략을 실천할 수 있는 거점조직 중심으로 연합사업이 추진되어야 한다. 판매능력이 없는 상태에서 연합사업을 추진하는 것은 참여 조직간 임무분배의 갈등으로 품질관리 및 판매전략을 수립하기 어렵다. 지역마다 먼저 거점조합을 육성하고 이를 바탕으로 연합사업의 규모화를 추구하는 것이 효과적인 전략이다.

연합사업모델을 활성화하는 데는 중앙회의 지도역할이 중요하다. 우리나라 농협은 신용사업과 경영체제이어서 산지유통사업만 분리하여 연합하고자 하는 유인이 낮기 때문이다. 회원조합들은 같은 지역에서 동일한 사업구조로, 같은 시장을 두고, 서로 경쟁하고 있는 체제이어서 이해관계 대립으로 쉽게 연합하기 어려운 실정이다. 이러한 관계를 중앙회가 사업자금의 지원 등 인센티브를 주면서 이해관계를 조정하여 주는 것이 필요하다.

2.3. 광역합병에 의한 규모화 전략

광역합병에 의한 규모화 전략은 바람직한 방향이다. 의사결정권이 분명하게 설정되어 있고, 자기자본 확대에 의한 산지유통시설에 대한 투자능력도 확보하는 장점이 있다. 더 나아가서는 조합원 간 갈등문제가 적고, 다양한 품목으로 범위의 경계를 실현할 수 있는 장점도 있다.

그러나 광역합병은 산지유통사업 이외의 신용사업, 지도사업 등 이해관계의 복잡성으로 쉽게 추진되지 못하는 단점이 있다. 조합원의 밀착도가 저하되면서 올바른 유통사업 추진을 어렵게 한다. 광역합병은 초기에 산지유통사업이 침체되는 경험을 보이고 있다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 광역합병 추진 계획단계에서부터 산지유통사업의 비전을 먼저 수립하는 것이 바람직하다. 신용사업 등 다른 사업은 조합원 밀착도가 중요하지 않기 때문에 사전계획이 크게 중요하지 않지만 산지유통사업은 성격이 다르다. 계획수립은 반드시 시장의 흐름을 파악하고 있는 전문가가 중심이 되어야 한다.

광역합병조합은 규모화와 함께 다양한 품목 및 사업으로 범위의 경계를 확보하고 있으므로 이를 활용하여야 한다. 특히 지역의 수요기반을 가지고 하나로 마트 등을 통해 직접판매 능력을 가지고 있는 장점을 활용하여야 한다. 이러한 판매능력을 바탕으로 다른 지역과

의 계약재배, 판매협약 등 지역적 네트워크를 확보할 수 있다. 이러한 네트워크 전략은 판매능력의 향상뿐만 아니라 원료 농산물 수집능력을 확대하여 주는 효과를 얻게 된다. 그만큼 안정적 공급능력을 확보하여 수직적 거래관계에 대응하기가 용이하다.

광역합병과 지역간 전략적 제휴 강화(순천농협)

순천농협은 1992년에 12개 조합이 합병한 광역합병조합이다. 광역합병으로 신용사업 수익성 제고와 인건비 비중의 축소 등 경영 성과는 높였으나 산지유통에 대한 전략부재로 많은 비판을 받았다. 기존 조합들이 지소로만 전환되었을 뿐 과거와 동일한 방식의 산지유통사업을 전개하고 있어 규모화를 달성하지 못하고, 조합원과의 밀착도 저하만 초래하였다.

산지유통의 계기를 마련한 것은 유통전문가를 영입하면서부터이다. 시장의 트렌드를 파악하여 산지유통전략을 수립할 수 있으면서 농가 조직화를 선도할 수 있었다. 특히 규모화에 의한 자금력으로 종합유통센터 등 과감한 투자를 할 수 있었던 것이 계기를 마련하였다. 지역의 시장수요를 바탕으로 한 판매능력을 가지고 다른 지역 및 조직과 전략적 제휴 관계를 추진하였다. 이를 통해 산지유통 활성화를 추구할 수 있었다.

다양한 원료 농산물 조달능력을 바탕으로 지역 내 학교급식사업에 참여하게 되고, 이의 효율화를 위해 배송 기능을 아웃소싱 하여 판매능력을 배가하였다. 풀빛영농조합과 양과 계약생산을 추진하여 새로운 작목을 개발하고, 후작으로 재배하는 콩의 판로를 확보하기 위하여 제주도의 해수두부와 판매제휴를 체결하였다. 콩 판로 확보를 통해 친환경농산물 생산 확대를 위한 지력증진 사업이 가능해졌다. 친환경 쌀 생산 및 친환경 학교급식 등의 새로운 제품개발을 시도하고 있다. 지역 내 농산물과 다른 지역의 농산물을 결합한 새로운 형태의 제품개발능력을 보이고 있다.

여전히 극복해야 할 과제도 많이 남아 있다. 판매를 담당하고 있는 종합유통센터가 농가 조직화를 담당하지 못하고 있는 것이 가장 큰 과제이다. 기존 협동조합체제를 유지하고 있어 농가와 관계는 지역지소가 담당하고 있고, 이곳을 통해서만 지도사업비를 지출할 수 있고 또 산지유통 활성화사업 자금 및 계약재배자금을 집행할 수 있어 농가 조직력이 약화되고 있다. 시장정보를 바탕으로 한 농가 생산관리 및 품질관리가 이루어지지 못하고 있어 판매능력도 약화되고 있다.

광역합병조합의 산지유통사업은 과도한 공동관리비 부담 등으로 초기 수익성 확보가 곤란하고, 의사결정에서 다른 사업부문의 제약을 많이 받는 문제가 있다. 이는 산지유통사업이 규모화를 추구하였지만 여전히 종합농협체제를 유지하고 있기 때문이다. 정치적 의사결정이 산지유통사업의 사업적 의사결정을 지배하고 있다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 산지유통사업을 자회사 형태로 독립하여야 한다. 농가조직관리는 주간 지소가 담당하고, 산지유통조직은 판매조직을 맡는 업무분담 관계를 형성하여야 한다.

3. 농가 조직화 전략

3.1. 농가 조직화 전략

산지유통업체가 경쟁력을 확보하는 가장 중요한 원천은 출하농가와의 밀착도를 높이는 것이다. 소비자 요구에 적합한 특성의 농산물 생산을 결정하고, 출하 물량을 조정하며, GAP 등 품질관리 체계의 강화 등을 위해서는 산지유통주체와 출하농가가 수직적으로 통합된 관계를 형성하여야 한다. 특히 식품 안전성에 대한 관심이 증대하면서 생산 과정의 숨은 정보를 소비자에게 잘 전달하고, 그 관리비용을 최소화하기 위해서는 농가 조직화가 과제이다. 이러한 경쟁요소를 가지고 있어야 대량구매하는 대형 소매업체와의 거래 교섭력을 확보할 수 있다.

현재와 같이 조합원이면 자유롭게 참여할 수 있는 조직으로는 이러한 기능을 수행할 수 없다. 무임승차가 확대되는 것이 협동조합의 최대 걸림돌이기 때문이다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 폐쇄형 조합원주의인 출하농가 회원제 공동계산조직으로 전환하여야 한

다. 농가를 책임정도에 따라 정회원과 준회원 그리고 비회원으로 구분하여 관리하여야 한다. 정회원은 충분한 역할을 수행하는 농가이고, 준회원은 새로이 참여하는 농가를 선별하는 것이고, 비회원은 사업이용도가 낮은 조합원이다. 준회원은 일정 기간 평가를 통해 정회원으로 전환된다. 이런 농가 조직화는 초기부터 많은 농가를 흡수하는 것보다는 공동계산을 실천하는 소규모 농가를 중심으로 차별화하는 전략을 구사하는 것이 더욱 효과적이다. 공동계산 조직을 정회원으로 흡수하면서 다른 농가에 대해서는 조건을 충족하면 참여를 허용하는 농가 차별화가 이루어지면서 동시에 모든 농가에게 사업 참여기회를 개방하는 전략이 유용하다. 그러면서 책임을 다하지 않는 농가는 제외하는 기회개방과 차별화를 동시에 적용하여야 한다.

이러한 농가 조직화를 위해서는 동질성이 높은 농가들을 중심으로 소그룹을 형성하도록 유도하는 것이 중요하다. 품목별로 전체 농가를 조직화하는 것보다는 5호의 농가 등 소그룹별로 농가를 조직화하고 이들 농가가 출하협약 등 거래관계에 공동책임을 지는 체제를 구축하는 것이 필요하다.¹³ 동일그룹의 농가들이 서로 조직관리를 하면 보다 관리비용을 절감할 수 있다. 장기적으로는 이들 농가 중심의 생산법인을 결성하도록 하여 그 대표가 의사결정에 참여하고 책임을 질 수 있도록 단순화하는 조직전략이 필요하다. 이때 기존의 작목반 등 생산조직을 그대로 흡수하는 것보다는 새로운 농가조직을 재창출하는 것이 의사결정 조정에 더 유리하다.

농가 조직화에서 가장 중점을 두어야 하는 것은 조합원간 교차보조가 없도록 하는 운영원칙이다. 조합원은 이익창출 정도에 따라 취

¹³ 이러한 전략은 일본의 VFS조직에서 기존의 생산부회 조직을 대체하기 위해 적용하고 있다. 주로 계약재배를 실시하면서 새로운 조직화를 추구하는 것이다.

급하는 공정한 취급을 해야 한다. 동등한 가격을 적용하는 것은 조직화를 저해한다. 이러한 문제는 특히 차별화 상품을 개발하면서 많이 발생한다. 보다 차별화된 상품을 개발하였는데도 불구하고 이 점을 고려하지 않고 모든 조합원에게 동등한 가격을 적용한다면 차별화는 실패하게 된다.

이러한 사례는 장미수출조직인 로즈피아에서 발생하고 있다. 소비자의 기호에 적합한 새로운 품종을 도입, 재배한 농가에 대해 과거와 같이 동일한 가격을 적용하였다. 그런데 신품종은 소비자 가격이 더욱 높은 반면 생산량은 오히려 적었다. 이런 상황에서 구품종과 신품종의 가격을 동일하게 적용하다보니 신품종 재배농가가 구품종 재배 농가를 보조하는 결과가 발생하였다. 그 결과 신품종 재배 농가는 그 조직에서 탈퇴하면서 규모가 축소되고 수익성이 악화되는 문제에 직면하게 되었다. 이처럼 차별화가 확대되면서 다양한 형태의 교차보조 문제가 발생할 수 있다. 이러한 문제를 해결하지 않으면 농가 조직력은 저하될 수밖에 없다.

3.2. 비선형 수수료체계

조합원 간의 교차보조가 발생하는 가장 큰 요소 중의 하나가 출하 물량의 차이를 고려하지 않는 것이다. 이 점을 고려하지 않고 동등한 가격을 적용함으로써 전업농가가 농협사업에서 탈퇴하여 새로이 영농조합을 결성하는 문제가 발생한다. 출하 물량이 큰 농가는 그만큼 비용 절감 효과를 갖고 있기 때문이다. 그 결과 규모화 추진이 어렵게 되고 출혈경쟁 시장구조를 형성하게 된다.

그런데 협동조합은 1인 1표주의의 정치적 의사결정 구조로 조합원 차별화가 어렵다. 이를 해결하는 방안이 회원제 출하조직을 구축하면서 비선형 수수료 체계를 도입하는 것이다. 비선형 수수료체계란

산지유통사업의 회원자격을 얻기 위해서는 매년 가입금(membership fee)을 납부하고 반면 낮은 수수료를 부과하는 것이다. 그렇지 않은 농가에 대해서는 더욱 높은 수수료를 부과하는 방식이다. 낮은 수수료를 부과하여도 고정된 가입금을 부담하고 있으므로 조합원간 갈등은 방지된다. 반면 전업농가의 경우에는 변동 수수료가 낮기 때문에 유통사업에 참여하면 할수록 더 많은 이익을 얻으므로 참여기피 문제가 해결된다.

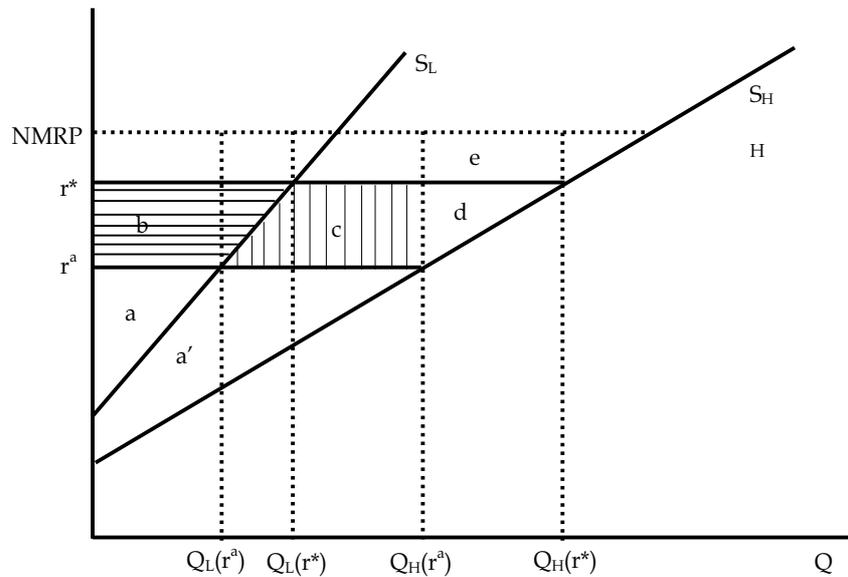
비선형 수수료 체계로 전업농가의 사업참여가 확대되면 규모의 경제실현으로 더욱 높은 효율성을 확보할 수 있다. 조합원간 공급규모의 차이가 있는 경우 비선형가격설정으로 효율성을 증대시킬 수 있다는 것을 설명하고 있는 것이 <그림 6-3>이다.

조합원을 크게 대농(H)과 소농(L) 두 그룹만으로 구분하고, 대농과 소농은 생산비에서 차이가 있어 각각의 농산물 공급곡선이 S_H 와 S_L 으로 표현된다. 대농은 더욱 유리한 조건을 가지고 있으므로 농산물 공급곡선이 소농보다 더 탄력적인 형태를 가지고 있다. 농협의 산지유통사업 고정비용을 F 라 하고, 유통사업에 투하된 변동비용의 한계비용은 m 으로 일정하다고 보자. 또한 협동조합이 소비자 시장에서 판매한 농산물의 가격이 p 로 일정하다고 가정하자. 그러면 비선형가격 체계가 효율성을 증대시켜 조합원의 이익을 극대화하는가에 대해 살펴보기로 한다.

유통사업의 예산균형조건을 만족하는 동등한 선형가격을 r^a 이라 하면, 소농과 대농은 각각 a 와 a' 의 생산자잉여를 얻게 되고, 농협은 이윤을 얻지 않지만 동시에 손실도 보지 않는다. 즉, 농협의 단위당 선형가격은 다음 식을 만족하는 것이다.

$$r^a = (p - m) - \frac{F}{Q_L(r^a) + Q_H(r^a)} = NARP$$

그림 6-3. 비선형 가격설정으로 인한 효율성 증가



여기서 NARP((net average revenue product)는 평균 농가수취가격이다. 이제 협동조합이 조합원에게 농산물을 구입할 때 지불하는 농가 수취가격으로 $(r^a, E+r^*)$ 의 두 가지 메뉴를 제시하고, 농가가 스스로 선택하여 농산물을 공급하도록 하는 경우를 보자. 여기에서 $E = Q_H(r^a) \cdot (r^a - r^*)$ 이고, r^* 는 $r^a \leq r^* \leq NMRP$ 의 수준이다. 여기서 NMRP(net marginal revenue product)는 한계 농가수취가격이다. 먼저 소농(L)의 경우를 보면, r^a 의 메뉴를 선택하면 $Q_L(r^a)$ 을 공급하여 a 만큼의 생산자 잉여를 얻는다. 반면 $(E+r^*)$ 의 가격 체계를 선택하게 되면, 공급량은 $Q_L(r^*)$ 로 증가하여 생산자 잉여가 $(a+b)$ 로 증가하지만 추가적으로 $E=(b+c)$ 의 고정비를 부담하여야 한다. 따라서 소농이 $(E+r^*)$ 메뉴를 선택하면 전체적으로 $(a-c)$ 만큼의 이익(혹은 손실)을

얻게 되어 r^a 를 선택하여 얻는 이익 a 보다 감소하게 된다. 이 가격메뉴가 제시되어도 소농은 기존의 선형가격인 r^a 를 선택하여 공급하게 된다. 가격체계가 변화하여도 소농의 이익은 감소하지 않는다.

그러나 대농(H)의 경우는 다른 결과가 발생한다. 대농의 경우에는 더욱 높은 한계가격(marginal price)인 r^* 를 선택함으로써 잠재적으로 생산자 잉여는 기존 선형가격체계(r^a)보다도 추가적으로 $(b+c+d)$ 만큼 더 증가하게 된다. 반면에 이러한 가격체계의 선택으로 가입비인 $E=(b+c)$ 만큼의 고정비용을 지불하여야 하므로 실제로 생산자 잉여는 d 만큼 증가하게 된다. 따라서 대농은 기존의 가격(r^a)을 선택하기보다 새로운 가격체계인 $(E+r^*)$ 를 선택하게 된다. 그에 따라 공급량도 $Q_H(r^a)$ 에서 $Q_H(r^*)$ 로 증가하게 된다. 결과적으로 농협의 유통사업규모는 전체적으로 증가하고, 대농은 더욱 많은 이익을 얻는다.

한편 협동조합은 소농으로부터는 과거와 동일한 공급량을 받지만 대농으로부터는 더욱 많은 사업이용을 유도하게 되어 규모의 경제를 실현하게 된다. 규모의 경제에 의해 추가적으로 이익을 얻게 된다. 대농이 공급량을 $Q_H(r^a)$ 에서 $Q_H(r^*)$ 로 확대함에 따라 고정비용 부담의 증가 없이 생산량을 증대시켜 이익을 얻게 된다. 농협은 추가적으로 e 만큼의 잉여가 발생하게 된다. 이러한 가격체계는 r^* 를 한계변동비용(NMRP)과 같은 수준으로 설정할 때 생산 농가의 생산자 잉여가 최대가 된다. 이는 기존의 후생수준을 악화시키지 않고 파레토 효율성 제고(pareto improvement)를 이룰 수 있다.

이와 같이 회원제 조직으로 전환하고, 회원에 대해서는 매년 고정된 가입금을 부과하고, 낮은 수수료를 제공하는 것이 더욱 효과적이다. 이를 통해 회원과 비회원을 차별할 수도 있어 농가 조직화를 제고할 수 있다.

4. 투자 확대와 자기자본 조달 전략

4.1. 산지유통 투자방향

산지유통 혁신을 위해서는 다양한 형태의 투자가 확대되어야 한다. 상품화를 위한 산지유통시설 현대화 투자, 공급망 관리 및 GAP 등 출하농가 조직관리 등의 효율을 높이기 위한 IT기술에 대한 투자, 그리고 시장조사 및 출하경로 관리를 위한 인적 자원의 확보 등 많은 고정투자를 필요로 하고 있다.

시설 현대화를 위한 시설투자는 장기적 거래관계 유지를 위한 제품개발능력 제고 및 차별화된 농산물을 공급하는 능력을 확보하기 위해서이다. 상품화 및 판매기간 연장을 위한 수확 후 관리기술을 활용할 수 있는 유통시설에 대한 투자를 확대하여야 한다.

정보화를 위한 투자는 거래처의 판매실적 등에 대한 매출자료 분석으로 차별화 방향 등을 파악하는 능력을 확보하기 위한 것이다. 차별화에 있어 상품성 제고뿐만 아니라 상품믹스(카테고리)전략을 강화하기 위한 출하경로 관리프로그램도 구축하여야 한다. 차별화에 있어서 가장 중요한 과제는 생산 단계에 대한 통제를 강화하여 1차로 원하는 특성의 농산물을 생산하는 농가와 산지유통조직이 수직적 관계를 강화하는 것이다. 앞으로 농산물 판매는 외양 등도 중요하지만 눈에 보이지 않는 식품안전성, 지역의 이미지 등 숨은 정보를 판매하는 것이 더 강화될 것이기 때문이다. 이를 위해서는 생산방식의 표준화(code of practice)와 함께 농가의 생산정보를 관리하는 체제가 구축되어야 한다. 이를 통해 소매업체에 생산정보를 제공할 수 있는 것이 차별화의 요소이다. 이와 같은 품질관리 및 식품안전성에 대한 보증서 등을 제공할 수 있는 능력을 보유하기 위해서는

정보화가 필요하다.

나아가 시장조사를 통해 시장을 세분화하고, 목표시장을 설정하여 그에 적합한 상품 및 가격 믹스 그리고 출하경로 믹스 등 전략적 마케팅을 하기 위해서는 전문가가 중요하다. 산지유통 분야에서 성과를 나타내고 있는 산지유통조직의 공통된 특징은 시장의 흐름을 파악하고 있는 전문가가 있다는 것이다. 또한 최적의 재고관리, 품질관리, 자본관리 등을 위해서도 전문적인 지식이 필요하기 때문에 인적투자가 확대되어야 한다.

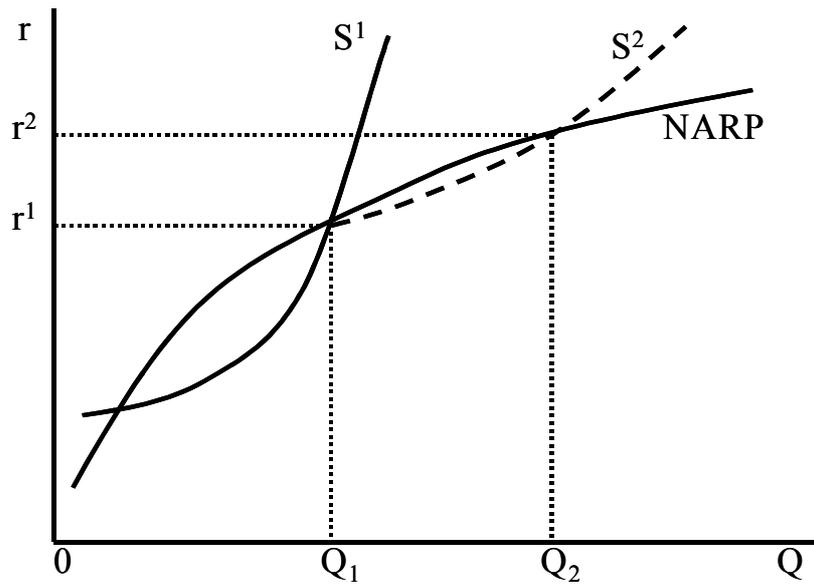
이와 같이 산지유통 혁신을 위해서는 많은 장기 고정투자를 필요로 하고 있다. 고정비용이 크게 증가한다는 것을 의미한다. 그 비용을 조달하기 위한 가동률의 유지와 투자재원의 조달이 원활히 이루어져야 한다. 이때 무임승차의 문제가 발생하지 않아야 한다.

4.2. 동태적 수수료 부과

고정투자가 확대되면서 이 고정비용을 어떻게 회수하느냐가 중요한 과제이다. 고정비용을 회수하지 못하면 투자를 기피하기 때문이다. 여기에는 가동률을 얼마나 유지하느냐가 관건이다. 그런데 협동조합의 사업규모는 일반기업과 달리 농가가 얼마나 사업에 참여하느냐에 따라 결정된다. 많은 농가가 참여할 경우 규모화는 촉진되고, 고정투자비용 회수도 용이해진다. 그만큼 사업규모가 외부에 의해 결정되고 있다.

농가가 사업에 참여하는 것은 수취가격의 크기에 따라 결정된다. <그림 6-4>에서 보는 바와 같이 협동조합이 농가에 제공하는 수취가격이 r^1 이면 농가는 일부만 참여하여 농가의 출하곡선이 S^1 이 된다. 그때 출하량은 Q_1 이다. 그런데 협동조합이 제공하는 수취가격이 r^1 에서 r^2 로 증가하면 새로운 조합원이 사업에 참여하게 되어 농가의 출하곡선은 S^1 에서 S^2 로 우측으로 이동한다. 그에 따라 출하량도 Q_2

그림 6-4. 동태적 수수료 부과방식



로 증가한다.

현재 사업참여 농가의 출하곡선이 S^1 으로 주어진 상황에서 시설투자 확대하였을 때 수수료를 어떻게 책정할 것인가가 과제이다. 협동조합은 투자한 시설의 고정비용까지 포함한 모든 비용을 회수하고 잉여를 남기지 않는다. 이를 조합원에게 물량에 비례하여 분배할 때 참여 사업량에 따라 지불할 수 있는 단위당 수취가격의 수준을 나타낸 것이 NARP곡선이다. 즉, 사업량이 Q_1 이면 협동조합이 손익을 보지 않고 제공할 수 있는 최대의 농가 수취가격은 r^1 이다. 그런데 이와 같이 책정하면 농가는 다른 경로와 비교하여 상대적으로 가격이 낮아 사업참여를 기피하게 된다. 농가의 사업참여 기피는 다시 가동률 저하로 이어져 농가 수취가격을 더욱 낮추어야 하는 악순환 관계가 발생한다.

그런데 초기에 수수료를 낮추고, 고정비용 일부를 회수하지 않으면 농가 수취가격을 r^1 에서 r^2 로 높일 수 있다. 그에 따라 농가의 출하곡선도 S^1 에서 S^2 로 증가하여 사업규모도 Q_1 에서 Q_2 로 증가한다. 따라서 다음 기에는 r^2 를 지불하여도 시설투자에 대응하여 가동률 제고로 농협이 손익균형을 유지할 수 있게 된다.

이와 같이 수수료를 동태적으로 부과하는 것이 효율적인 방안이다. 농협이 먼저 산지유통 혁신을 위한 고정투자를 하고, 초기에 낮은 수수료를 부과하여 농가의 사업참여를 확대하고, 이를 통해 규모 확대를 추구하는 전략이다. 농가의 사업참여 정도와 규모의 경제 실현에 따라 단계적으로 수수료를 인상함으로써 장기 손익균형을 유지하는 전략이 효과적이다.

그러나 여기에도 문제가 있다. 초기에 발생하는 적자를 누가 감당하느냐 하는 것이다. 이용자 중심의 사업운동을 하는 협동조합에서는 기간별로 비용을 전가시킬 수 없기 때문이다. 이는 다른 시기의 이용자가 보조하는 것이 된다. 그렇지만 농가에게도 사업참여 시기와 무관하게 일정한 수취가격을 제공할 수 있는 수수료 체계가 되어야 한다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 외부에서의 보조가 필요하다. 특히 우리나라와 같이 농가의 사업참여가 결정되지 않는 상태에서 산지유통 혁신을 위한 고정투자 확대에는 그에 적합한 자본조달방안이 마련되어야 한다.

4.3. 자본조달 전략

산지유통 혁신을 위해서는 많은 투자를 필요로 하므로 투자자금을 원활히 조달하는 것이 중요한 과제이다. 도매시장을 중심으로 공동출하하는 경우에는 많은 시설투자가 필요하지 않았지만 차별화 전략이 강화되면서 점차 많은 투자자금을 필요로 하는 유통사업으로 전환되고 있기 때문이다.

농협이 신용사업을 경영할 경우에는 이런 문제가 비교적 적은 편이나 산지유통사업조직을 별도 법인으로 분리할 경우에는 자본조달의 어려움에 처한다. 특히 농가는 유통시설에 대한 투자이외에 자신의 농장규모 확대를 위한 투자자금을 확보하여야 하므로 출자금을 증대할 여력이 낮아 외부 투자자금 확보 방안을 마련되어야 한다.

일차로 참여조합이 현물 혹은 직접투자를 담당하도록 하고, 이와 동시에 일정 수준 이하에서 중앙회의 출자참여를 허용하는 방안이 필요하다. 회원조합만으로는 자본금 확보가 곤란하므로 중앙회 참여가 필요하다. 외부 투자자금의 확보하는 방안으로 대두하는 것이 의결권이 없는 우선출자방식을 도입하는 것이다. 농협 신용사업 부문 및 지자체 등이 우선출자자로 참여하는 방안이 있다.¹⁴ 우선출자를 확대하기 위해서는 이의 자산 고정성을 완화하여야 한다. 즉, 투자금의 회수를 위하여 출자금의 거래를 허용하는 것이 보완되면 보다 우선출자가 용이해 진다.

다음으로 사업참여 조합원에 의한 자본조달 능력을 확대하는 방안이 있다. 이를 실천하는 가장 효율적인 방안이 회전출자제도이다. 회전출자제도는 농협이 농가에 제공하는 수취가격의 일부를 일정 기간(보통 5-8년) 사내유보하고, 이후에 다시 농가에 환원하는 방식이다. 이용한 만큼 출자의 의무를 부과하는 것이다. 그러나 회전출자제도는 조합원의 유동성을 제약하는 것이므로 필요한 자금규모 등을 분석하여 적절한 수준의 자본관리를 하고, 매년 조달하는 금액과 환원하는 금액의 균형을 유지하여야 하도록 노력하여야 한다.

다른 한편으로 농가 조직화에서 제시되었던 회원제 공동계산조직으로 운영할 경우 회원가입금(membership fee)을 활용하는 것이다.

¹⁴ 프랑스의 Credit Agricole은 신용사업만 담당하는 지역협동조합이지만 관내 판매협동조합에 대해 출자참여하는 사례가 있다.

매년 가입금을 부과하고 이를 가지고 고정비용의 일부를 충당하는 방안이다. 이는 비선형 가격설정 체계의 효과도 얻을 수 있는 좋은 방안이다. 이를 위해서는 참여 농가의 조직을 회원제로 엄격히 관리하여야 한다.

5. 사업방식의 혁신

산지유통사업의 농가와 연계되는 사업 방식은 단순 수탁방식에서 벗어나 공동계산 및 계약재배방식으로 전환하여야 한다. 도매시장을 중심으로 한 공동판매에서 벗어나 상품화-차별화를 위해서는 조합원과의 거래관계 개선이 중요한 혁신과제이다. 그 방향에서 중요한 것이 공동계산(pooling)과 계약재배이다.

공동계산은 협동조합만이 가지는 독특한 거래방식으로 판매금액에서 취급비용을 제한 조수입을 등급별 출하량에 비례하여 분배하는 방식이다. 이러한 공동계산은 여러 가지 측면에서 협동조합의 판매능력을 제고하는 장점을 제공하고 있다.

첫째, 공동계산은 시장 간, 판매시기 간 가격변동 위험을 분산하여 준다. 농가가 출하경로를 선택하는데 위험을 고려할 필요가 없어진다. 이를 통해 무조건 위탁판매가 가능하게 되고, 농협은 그만큼 계획출하가 가능해진다. 둘째, 공동선별에 의해 품질관리가 강화되어 차별화가 용이하고 계약에 의해 생산 초기 단계부터 품질관리가 이루어진다. 공동선별로 규모화되어 차별화한 품질의 거래단위가 증가하므로 세분화된 차별화가 가능하다. 셋째, 통합에 의한 규모화로 수확 후 선별 및 물류비용을 절감하는 규모의 경제 효과를 얻고, 이를 통해 시장교섭력을 확대할 수 있다. 넷째, 마케팅 전문가를 활용함으로써 향상된 판매능력을 확보할 수 있다. 공동계산은 판매권한

이 농협으로 위임되므로 전문가를 활용할 수 있게 된다.

이러한 이유로 공동계산조직의 결성은 산지유통 혁신의 핵심과제로 인식되고 있다. 이 부분에 집중하여야 한다는 것이다. 공동계산조직은 조합원 결속력이 높은 소규모 조직이 유리하다는 평가에서 인위적인 규모화는 부작용을 초래한다는 주장이 제기된다. 그러나 공동계산도 품질 차이에 의한 가격차를 잘 고려하여 주지 않으면 협동조합이 안고 있는 교차보조의 문제가 발생하여 조직력이 저하되는 문제가 있다. 이러한 교차보조 문제를 해결하기 위해서는 품질간 차이를 확대하여야 하는데 이는 다시 선별 및 물류비용의 증가를 초래하는 부작용이 있다. 공동계산방식은 생산량 규제 및 원하는 품질의 확보 등에서 엄격하지 못하는 단점이 있다.

이러한 공동계산의 단점을 보완하고 판매채널 관리능력을 강화하기 위해서는 계약재배에 의한 매취사업도 확대하여야 한다. 협동조합은 수탁사업이 기본 원칙이라는 인식으로 공동계산만이 혁신방향이라는 인식이 지배적이었다. 이는 도매시장 중심의 거래에서 가격변동 위험으로 계약재배가 어려운 점이 있기 때문이다. 그러나 수직적 직거래가 확대되면서 가격위험이 축소되어 계약재배의 효율성을 활용하는 방향으로 전환하고 있다. 이용고 배당을 강화하여 계약재배의 위험을 흡수하고 있다. 일본의 JA농협에서도 직거래에 대응하여 계약재배로 전환하고, 이의 위험에 대응하기 위해 직판거래계정을 별도로 설치하고 연말에 사후 조정하는 제도를 마련한 조합이 있다. 그 경험에 의하면 장기적으로 더욱 높은 수취가격을 제공하는 성과를 얻고 있다. 물론 계약재배에서는 계약가격을 미리 결정하는 것이 아니라 출하약정 계약만 하고, 가격결정은 사후에 조정하는 방안 등 다양한 형태가 있다.

이러한 계약재배에 의한 원료 농산물 조달은 지역적 한계를 극복하여 안정적 공급능력 확보, 적절한 제품구색의 확보, 새로운 제품

의 개발 등에 효과적이다. 다른 지역에서의 계약재배에 의한 매취사업방식의 확대가 이러한 사업능력을 제고하여 준다. 계획판매를 위해서는 생산변동에 의한 공급위험을 축소하는 매취사업이 필요(뉴질랜드 제스프리 국내 계약재배)하고, 지역 내 학교급식 등 새로운 수요처 개발을 위해서도 다양한 농산물의 공급처 확보가 중요한 과제이기 때문이다.

사업방식에서 가장 기피하여야 하는 것은 환원사업 목적으로 추진하고 있는 단순수탁사업 방식이다. 환원사업 방식은 개별 농가에 대해서는 이익을 제공할 수 있다. 그러나 보조부분 때문에 사업규모를 확대할 수 없다. 그만큼 산지유통사업의 혁신을 추구할 수 없다. 이러한 사업방식은 가격 왜곡을 초래하여 올바른 방향으로 사업을 추진하고자 하는 조합에도 부정적인 영향을 미친다. 농협 전체적으로 산지유통사업의 혁신을 저해한다.

제 7 장

산지유통 혁신을 위한 제도적 기반구축

1. 도매시장 거래제도의 개선¹⁵

도매시장은 농산물 유통에서 가장 중요한 유통경로이다. 유통 환경이 변화여도 여전히 청과물에서 40% 정도를 점유하고 있다. 다수의 영세한 농가가 있고, 소규모 소매점포 및 외식산업이 있는 우리나라 농산물 유통 환경에서는 도매시장을 통한 거래가 효율성을 가지고 있다. 공정한 가격의 형성 및 신속한 분산기능 확보 등을 위해서도 도매시장은 매우 중요하다. 농협의 공동출하와 도매시장의 경매제도는 서로 보완 관계를 형성하면서 발전하고 있다.

그러나 소비자 시장에서의 경쟁심화로 농산물 거래관행이 수직적 관계거래로 확산되는 일반적 추세에 대응하여 도매시장의 거래방식

¹⁵ 도매시장의 효율성을 제고하는 데는 다양한 부분의 과제가 있다. 그러나 이 연구가 도매시장 효율화를 목적으로 하지 않으므로 모든 부분을 다룰 수 없다. 단지 수직적 직거래를 효율화하는 부분에 한정하여 간략히 논의한다. 도매시장 효율화에 대해서는 조명기(2004) 등의 연구 결과가 있다.

개선이 요구되고 있다. 먼저 대형소매점과 산지가 수직적 직거래를 하면서도 자체 수요와 공급에 의한 가격결정구조를 가지지 못하고 도매시장 가격을 기준으로 설정하고 있기 때문이다. 고품질을 직거래로 출하하고, 나머지만 도매시장으로 출하하면 도매시장 가격은 상대적으로 낮아질 수밖에 없다. 그러면 직거래의 계약가격이 하락하는 모순이 발생하게 된다. 대형 소매업체는 규격품 위주의 구매전략을 사용하고 있으므로 규격이외 품은 도매시장을 활용하지 않을 수 없기 때문이다. 이의 기준가격으로 작용하고 있는 도매시장 가격이 더욱 효율적으로 발견되어야 한다.

또한 우리나라 식품 소비시장의 구조상 도매시장을 활용할 수밖에 없다. 우리나라는 선진국과는 달리 식품 소비패턴이 다양하여 표준화하기가 어렵다. 전문 청과물점 및 중소규모 외식업체가 다수 분포하고, 대형소매점에서도 점포를 하나만 가지고 있는 소매업체가 많은 시장구조도 고려하여야 한다. 이러한 업체는 직거래가 효과적이라고 느끼더라도 물류비용이 많이 소요되어 도매시장을 경유하지 않을 수 없다.

산지의 입장에서 보면 이러한 업체와의 직거래를 확보할 수 있으면 보다 효과적이다. 소비자의 반응을 파악하고, 그에 적합한 특성의 농산물을 생산-출하할 수 있기 때문이다. 소수의 대형 유통업체와만 직거래관계를 유지하고 있으면 거래관계의 위협으로 거래 교섭력이 낮아질 수 있다. 출하처의 다원화를 위해서도 도매시장 거래에서도 직거래와 같은 효과를 가진 거래방식이 도입되어야 한다. 그런데 도매시장의 경매방식 거래관계는 이러한 문제를 해결하여 주지 못한다. 경매거래에서는 출하자가 생산 전에 수요를 파악하지 못하고 예상에 근거하여 출하하고 있어 불확실성이 증가하고 있다. 그만큼 소비지 시장의 변화를 산지는 알 수 없다.

따라서 도매시장이 물류센터와 같은 기능을 수행할 수 있는 거래

제도를 강화하여야 한다. 경매제도가 중심을 이루겠지만 물류 효율화 및 직거래를 촉진하는 도매시장 거래제도가 도입되는 것이 필요하다. 농산물 유통이 공정한 가격 형성 및 투명성 확보 등 상류 기능을 효율화하는 것에서 점차 물류 효율화에 중점을 두는 것으로 전환되고 있기 때문이다.

정가 수의매매 및 선취매매 그리고 시장 도매인제 등을 도입하여 도매시장에서도 구매자와 공급자가 교섭에 의해 거래하는 수직적 거래를 확대하여야 한다. 경매 위주의 거래제도에서 상대거래 등 직거래를 강화하는 것이다. 상류기능과 물류 기능을 분리하여 물류의 효율화 역할을 강화하는 방안이다. 신속한 거래와 콜드체인시스템의 활용 그리고 상하차 비용의 절감 등의 효과에 중점을 두고 있다. 대포장으로 출하하면 운송비, 포장비, 작업비 등 물류비가 절감되는 장점은 있지만, 산지에서의 선별·포장 등 작업부진, 시장 내 재포장 등의 부정적인 요소가 있다. 소비자 욕구 변화에 부응한 품질에 따른 차별화를 유도하기 위한 소포장 출하를 확대하기 위해서도 상대거래가 필요하다.

정가·수의매매는 공정성과 투명성이 낮다는 단점이 있으나, 정상 경매가 어려운 품목에 대한 거래의 현실을 반영하여 형식 경매와 같은 거래 부작용을 해소하고, 거래 원활화를 기할 수 있다는 긍정적인 측면이 있다. 경매 전에 반출하고 경매 후에 가격을 결정하는 선취매매는 반입 물품의 신속한 유통을 통해 신선도 등 상품성을 보호하고, 거래 원활화에 기여할 것이다. 또한 이러한 기능의 효율적 수행을 위하여 시장도매인제 등을 도입할 필요가 있다.

일본의 사례를 보면, 소비지 유통환경 변화에 대응하여 도매시장의 규제를 대폭 완화하는 조치를 취하고 있다. 일본에서는 일찍이 경매제도에서 이러한 상대거래를 허용하였다. 그 결과 동경 오다도매시장의 청과물거래에서 경매가 차지하는 비중이 10%에 불과한 실

정에 이르고 있다. 그런 가운데서도 다시 2004. 6에 도매시장 거래제도를 대폭 개선하였다. 상대거래의 확대에서 도매수수료율을 자율화하고, 도매법인과 중도매인이 산지에서 직접 구매하는 것을 허용하고 있다.

도매시장의 거래제도에서 『산지→도매업자→구매자』 관계로 이어지는 수직적 직거래를 도입하는 것은 산지유통 혁신을 더욱 촉진하게 된다. 대형소매점과 직거래의 증가와 함께 도매시장을 통한 직거래가 확대되면서 농산물 유통이 수직적 거래관계로 크게 전환되기 때문이다. 산지는 수직적 직거래에 보다 중점을 두어야 하므로 기능을 전환하지 않으면 안 된다. 도매시장에서도 수직적 거래가 도입되면 상류기능과 물류 기능이 분리(상물분리)되고, 이는 산지의 유통기능 확대를 요구하게 된다. 또한 산지가 최종소비자의 선호를 파악하여 출하할 수 있으므로 보다 차별화 전략을 강화할 수 있다. 산지는 보다 다양한 유통기능을 수행하고 차별화함으로써 부가가치 창출능력을 확대하고, 소비지 시장의 변화에 효과적으로 반응할 수 있어 전략적 마케팅을 할 수 있는 효과를 얻기 때문이다. 나아가 소수의 대형소매점과 거래관계를 유지하는 위험을 줄일 수 있다.

이와 같이 도매시장 거래제도의 개선은 산지유통의 혁신을 촉진하는 중요한 요인이 된다. 대형소매점의 출현으로 거래관계의 변화가 산지유통의 변화를 유도하고 있는 것과 같은 효과를 나타낸다. 우리나라에서는 도매시장의 역할이 중요하고, 이의 확대를 위해서도 거래제도 개선은 불가피한 사항이다. 그 외에도 도매시장 거래 효율화를 위한 과제들은 많다. 여기에서는 그 논의를 생략한 것에 불과하다. 도매시장 거래의 효율화를 위해서는 거래제도 개선이외에도 다양한 과제들이 추진되어야 한다.

2. 농협법 개혁

2.1. 농협법 개정의 필요성¹⁶

산지유통 혁신을 위해서는 기능을 강화하여야 하고, 이를 효율적으로 추진하기 위해서는 조직혁신이 수반되어야 한다는 것을 이미 지적하였다. 농협의 산지유통조직을 규정하고 있는 것이 농협법 내의 관련 조항들이다. 이를 유통 환경에 적합하게 개선하여야만 혁신적인 조직으로 발전할 수 있기 때문에 농협법 개정이 제도적 기반을 형성하고 있다.

조직혁신에서 중요한 과제가 차별화 및 유통경로 관리의 효율화를 위한 투자의 확대, 그리고 안정적 공급능력을 확보하기 위한 규모화이다. 이를 통해 현재의 회원농협체제를 극복하고자 하는 것이다. 또한 조합원 이질화에 따른 산지유통사업의 지배구조 왜곡을 극복하도록 산지유통사업을 별도의 법인으로 분리하고, 출하농가 중심의 회원체제를 구축하여야 하는 것도 중요한 과제이다. 그러나 분리된 산지유통조직이 협동조합법 체제에 속하지 않을 경우 법인세 부담, 현물출자의 등록세 등의 문제가 발생한다. 종합농협체제로 장점을 얻을 수 있지만 이용고 배당 등의 협동조합 원칙을 적용하기 어려워 농가조직화에 어려움이 있다. 나아가 회원농협의 연합사업에 대한 담합 등 법적문제가 발생할 수 있다.

따라서 이러한 문제를 극복할 수 있는 조직이 출현할 수 있도록 하는 바탕을 제공하여야 한다. 그러한 조직이 잘 운영될 수 있는 기

¹⁶ 최근(2004년 12월 초) 농협법 개정이 이루어졌으나 조항의 의미를 보다 잘 이해하도록 개정방향을 설명한 것이다.

반도 마련되어야 한다. 이와 같이 농협법 개정은 산지유통 혁신의 기틀을 형성하고 있다. 이는 농협법이 개정되었다고 산지유통 혁신이 이루어진다는 것을 의미하지 않는다. 단지 그 가능성을 제공할 뿐이다. 단지 참여자가 보다 효율적인 조직을 결성할 수 있는 기틀을 제공한 것이다.

2.2. 조합공동사업법인 도입

현재 부족한 유통사업의 내용을 개발하고, 경쟁력을 확보하기 위한 수단으로 제시되고 있는 것이 조합공동사업법인 개념이다. 이를 통해 시장의 요구조건을 충족하는 유통사업의 내용을 개발하자는 것이 도입목적이다.

농협의 유통사업 기능이 있는데 다시 조합공동사업법인을 도입하는 것은 옥상 옥의 조직을 만드는 것이라는 비판이 제기되고 있다. 또한 적자사업구조인 농협의 유통사업은 신용사업에 의한 보완이 있어야 더 경쟁력을 가지는데 이의 분리는 효율성 저하를 초래한다는 문제점도 지적되고 있다. 유통사업의 이익이 농가에만 주어지는 것이 아니라 신용사업 수익성에도 영향을 주고 있는데 분리되면 유통사업이 창출한 이익이 다른 부문으로 귀속된다는 비판도 있다.

그러나 유통사업이 경쟁력을 확보하기 위해서는 앞서 설명하였듯이 상품화-차별화 전략과 규모의 경제성 실현이 중요하다. 현재의 회원농협체제에서는 규모의 경제성을 실현하기 어려운 실정이어서 연합판매사업이 대안으로 제시되고 있다. 그러나 연합판매사업은 거래주체로서의 위상확보 및 의사결정에서 한계점을 보이고 있어 단기적 성과에 그칠 것이다. 이 조직이 더욱 발전하기 위한 기틀이 마련되어야 한다. 또한 조합원 구성의 이질성 확대에 따른 지배구조 문제점 때문에 유통사업 분리가 필요한 실정이다. 유통사업이 더욱 경쟁력을 확보하려면 사업 이용자 중심으로 재편되는 것이 필요하

기 때문이다. 그러나 여전히 영세소농 및 지역사회 발전을 위해서는 회원농협도 중요한 역할을 수행하여야 한다. 두 조직의 역할 분담을 추구하고자 하는 것이 조합공동사업법인이다. 신용사업 이익을 공유하는 것이 필요하지만 그보다는 산지유통사업의 기능을 혁신하는 것이 더 중요한 과제이기 때문에 조합공동사업법인의 개념을 도입하는 것이다.

조합공동사업법인이 더욱 효율적이기 위해서는 조합공동사업법인에 농협중앙회가 참여하여야 한다. 산지유통사업은 회원농협사업이므로 중앙회가 참여하는 것은 곤란하다는 인식으로 중앙회는 우선 출자방식으로만 참여하는 것을 허용하고 있다. 그러나 중앙회가 참여하지 않는 산지유통사업은 발전 속도가 매우 낮고, 효율적 추진이 어려운 실정이다. 영세한 회원조합은 규모화된 유통사업을 추진할 자본력과 전문 인력이 부족한 실정이기 때문이다. 또한 지역 농협, 품목조합, 지역축협 등으로 이루어진 이해관계의 갈등구조를 조정할 수단이 부족하다. 특히 사업의 범위를 시군 단위 이상으로 확대하고자 할 때에는 갈등관계가 더 확대되는 문제가 발생한다.

이러한 문제점을 해결하고, 중앙회 유통사업과의 수직적 관계를 강화하기 위해서는 중앙회 직접참여가 필요하다. 현재 중앙회 시군 지부가 연합판매사업에 주도적으로 참여하고, 지자체 협력 체제가 강화되면서 연합사업 추진이 활발히 일어나는 것이 이를 반증하여 주고 있다. 중앙회가 조합공동사업법인을 바탕으로 산지유통사업모델을 적극 개발하는 전략이 효과적이고, 중앙회 유통사업 활성화에도 도움이 된다. 그러나 여기에서 간과하지 말아야 할 것은 조합공동사업법인이 중앙회 하부조직으로 전환되는 것을 방지하는 것이다. 그러면 지역 밀착성이 낮아지고, 사업의 효율성이 저하된다.

조합공동사업법인은 장기적으로 다른 지역과의 협력 및 사업교환에 의해 품목별로 특화하는 전문판매조합으로 발전하는 비전을 바

탕으로 하여야 한다. 규모화된 유통사업주체를 형성하여 조직경쟁력 확보가 중요하기 때문이다.

2.3. 회원조합의 규모화 및 조합구역 철폐

산지유통 혁신을 위한 규모화를 추진하는 전략으로 사업연합과 광역합병이 제시되었다.¹⁷ 사업연합은 현 농협체제를 바탕으로 한 것이다. 보다 효율적인 광역합병이 추진되어야 한다. 광역합병은 비단 산지유통기능강화를 위해서만 필요한 것은 아니다. 농협체제가 극복하여야 할 중요한 과제인 고비용-저효율 회원농협체제를 개선하는 측면이 더 강하다.

광역합병으로 얻을 수 있는 이익은 다음과 같다. 첫째는 규모화에 의한 조수익 대비 인건비 비중을 절감할 수 있다. 그만큼 산지유통을 위한 투자재원을 확보할 수 있다. 둘째는 시장통합에 의한 상호금융 대출금리를 인하하는 것이다. 이는 시장의 경쟁금리가 기준으로 작용하기 때문이다. 셋째는 임직원 축소 및 중앙회 조합육성 지원비 등 낭비요소를 제거하는 것이다. 최근 농협직원의 연봉과 관련한 농민단체와 갈등표출을 볼 때 합병은 중요한 과제이다.

광역합병이 반드시 산지유통사업의 활성화로 연계되는 것은 아니지만 투자능력 확보, 전담인력의 육성 등 기반은 조성된다. 따라서 농협체제의 건전성 제고를 위하여 회원농협의 광역합병을 추진하고, 유통사업에 대한 추진 전략을 별도로 마련하는 것이 필요하다. 광역합병에서 중요한 과제는 유통사업 강화를 위한 전략과 합의도출을

¹⁷ 1990년대 초 협동조합 개혁의 중요한 방향으로 설정하였던 광역합병 전략이 설정되었다. 그러나 광역합병이 지역 간 갈등만 초래하고, 조합과 조합원의 밀착도만 약화시킨다는 비판에 직면하여 포기하였다. 당시에는 숨어있는 부실채권문제가 드러나면서 지역 간 갈등이 심화되었다는 점을 인식할 필요가 있다.

위한 사전논의가 지역에서 반드시 선행되어야 한다.

그렇지만 여전히 광역합병이 이해관계의 대립으로 어려운 실정이다. 이를 시장 지향적으로 해결하고자 하는 방안이 조합의 관할구역을 시군 단위로 확대하는 것이다. 농가는 시군 단위에 있는 조합에 대해 스스로 조합을 선택할 수 있도록 하는 것이다. 조합원의 입장에서 보다 잘 운영하는 조합을 선택하도록 함으로써 조합 간 경쟁을 유도한다. 효율적인 조합을 중심으로 조합원의 선택에 의해 규모화하도록 한다.

조합구역 철폐규정은 장점도 있지만 보완하여야 할 과제도 많다. 조합원이 자율적으로 선택하는 것이 아니라 조합정관에 의해 구역을 설정하여야 하므로 조합 간 갈등관계가 확대될 우려가 있다. 조합 간 합의에 의해 담합이 이루어지면 사문화된 조항으로 전략할 우려도 있다. 따라서 이 조항은 광역합병을 추진할 도구로 활용하고, 농협이 튼튼한 회원농협-슬림화된 중앙회라는 비전을 선택하여 실천하는 것이 중요하다. 이를 원활히 추진하기 위하여 폐지된 합병촉진법을 제정하여 정부와 함께 광역합병을 추진하여야 한다.

2.4. 이익분배체계 개선

농협의 유통사업이 조합원과 수직적 통합관계를 형성하기 위해서는 이익분배 체계가 올바르게 설정되어야 한다. 이는 책임과 권리가 서로 일치하도록 하는 것이다. 조합원의 실질적 권리를 규정하고 있는 것이 배당체계이다. 협동조합은 자본시장을 활용하지 않기 때문에 기업의 잠재적 가치에 의한 주식가치 상승에 의해서 이익이 제공되는 것은 아니다. 협동조합은 배당이 이익분배의 전체이다.

현재 회원농협이 조합원에게 배당하는 체계는 출자배당과 환원사업에 의한 현물배당이 주종을 이루고 있다. 이는 회원농협 사업이 신용사업을 기반으로 하고 있기 때문이다. 유통사업에 대해서는 보

다 낮은 수수료를 부과하고, 환원사업이라는 인식으로 적자를 감수 하면서 추진하고 있다. 그러다 보니 유통사업의 부가가치 창출을 위한 기능 강화, 투자 확대는 소극적으로 이루어지고 있다. 그러나 현재 출자배당이 10% 정도 이루어지고 있고, 출자금에 근거한 이익제공(사업준비금 배당 등)이 크기 때문에 출자배당은 실질적으로 10% 이상인 조합이 다수를 형성하고 있다. 이제 출자금이 어느 금융상품보다 우수한 상품이 되고 있다.

이와 같이 출자배당을 강화하는 것이 문제가 되는 것인가에 대한 반론도 제기되고 있다. 과거에는 조합원이 동질적이어서 모두 출자 규모가 비슷하고, 신용사업의 공익적 기능을 요구하는 시기여서 비교적 문제가 적었다. 출자배당은 과거 농협체제를 유지하는 중요한 통로이다. 그러나 유통사업 강화를 위한 농가의 사업참여를 요구하는 시점에서 출자배당 강화는 책임과 권리의 불일치를 초래한다. 특히 유통사업에 적극 참여하는 조합원이 소수를 이루고 있는 상황에서 더욱 그러하다. 농협이 “과거 성공의 희생물”이 되는 잘못을 하지 않기 위해서는 출자배당과 환원사업 지출을 엄격히 제한하여야 한다.

회원농협의 유통사업 기능 강화를 위해서는 이러한 배당체계를 개선하여야 한다. 농협사업의 성장과 사업참여 조합원의 이익 증대를 연계하여주는 것이 이용고 배당체계이다. 농협이 아무리 좋은 지배구조를 형성하고 있더라도 출자배당 위주로 운영된다면 이미 협동조합으로서의 정체성을 상실하고 있다. 실질적 의미와 경제적 의미에서 사업을 이용한 조합원 중심으로 지배구조를 형성하도록 사업참여자에게 이익이 분배되어야 한다.

이용고 배당원칙이 확립되면 사업을 이용하지 않는 조합원에게는 협동조합이 의미가 적기 때문에 의사결정 왜곡을 적게 초래하고, 조합원의 사업참여도 활성화되는 효과를 얻게 된다. 실제 이용고 배당

을 강하게 적용하는 조합에서 사업 실적이 좋게 나타나고 있다.

이를 위해 도입된 것이 이익금 처분 순서에서 이용고 배당을 우선으로 하는 것이다. 배당순서도 중요하지만 이용고 배당 및 사업준비금 배당의 근거로 출자금을 적용하지 못하도록 규제하여야 한다. 이는 법 조항에는 포함하지 않더라도 시행령 및 시행규칙에 반영하는 것이 필요하다. 동시에 출자배당 및 환원사업비 지원 등 사업이용과는 무관하게 농협이익금이 처분되는 것을 엄격히 제한하여야 한다.

다른 한편으로 회원농협의 자기자본 조달방안은 출자금과 이익금의 사내유보이다. 출자배당률을 제한하면 출자금 확대가 어려우므로 이익금 유보를 강화하여야 한다. 사업준비금 등으로 사내유보를 강화하여야 한다. 이는 조합원의 유동성을 제약하므로 사내유보도 우선주 형식으로 배당하고, 이의 거래를 허용하는 것이 필요하다.

3. 농협중앙회의 역할

농협의 산지유통 혁신에 있어서 중앙회의 역할은 매우 중요하다. 회원농협은 전통적으로 신용사업 중심의 사업체제이고, 판매사업도 유통환경 변화에 적합한 것이 아니다. 단지 도매시장에 공동출하하는 수준이어서 자체적으로 산지유통 혁신전략을 마련하기 어려운 실정이다. 회원농협의 판매사업은 사업규모가 영세하여 적자사업이고, 조합원이 필요로 하므로 환원사업으로 추진하면서 순회수집방식으로 그 기능이 매우 취약하기 때문이다. 여기에서 발생하는 적자를 중앙회 조합상호지원기금의 지원으로 보전받기도 한다.

농협중앙회가 산지유통사업의 비전을 어떻게 설정하느냐에 따라 회원조합의 산지유통 혁신방향이 결정되기 때문에 농협중앙회 역할이 매우 중요하다. 농협중앙회가 산지유통사업의 올바른 비전을 설

정하고, 그 바탕에서 연합사업 등을 선도하여야 한다. 중앙회가 혁신비전을 수립하고 인식의 공유를 통해 현 회원농협체제의 한계를 극복하도록 하여야 한다. 산지유통 혁신비전을 지속적으로 과급시키는 교육과 토론의 장을 마련하는 것이 필요하다.

아울러 산지유통에 대한 투자는 초기에는 수익을 창출하기 어렵다. 회원조합이 투자여력도 부족하지만 투자의지를 약화시키는 요인으로 작용한다. 중앙회가 조합상호지원기금 등 자금을 우선출자 방식 등으로 지원하여 초기부담을 완화하여 주는 것이 효과적이다. 이는 별도의 자금이 지원되는 것이 아니라 조합상호지원기금이 회원농협의 사업혁신으로 이어지지 않고 경영 개선으로 지원되는 것을 전환한 것이다. 특히 유통사업에 대한 실적을 자금지원의 중요한 기준으로 설정하게 되면 회원조합의 노력을 유도하는 효과를 얻을 수 있지만 올바른 방향으로 사업을 추진하는 것을 오히려 저해하게 된다. 중앙회 유인에 따라 부분적으로 효과를 얻지만 규모화 등 전체적인 유통혁신을 유도하는 것에 걸림돌로 작용할 수 있기 때문이다. 이와 같이 중앙회의 정책이 회원조합의 산지유통사업 방향을 결정하는 요소가 된다. 따라서 중앙회가 산지유통사업 혁신방향에 대해 올바른 비전을 설정하는 것이 중요한 과제이다.

다음으로 중앙회의 유통사업 서비스 기능을 강화하여야 한다. 먼저 산지유통 혁신에서 중요한 요소의 하나는 시장의 흐름을 파악하고 마케팅 전략을 수립할 수 있는 전문가를 확보하는 것이다. 우수한 산지유통조직의 특징은 그러한 전문 인력이 확보되어 있다는 공통적인 특징을 보이고 있다. 시장 전문가를 양성하기 위한 중앙회의 교육과 지도가 시급한 실정이다. 다음으로 중앙회의 또 다른 역할은 품목협의회 등의 조직을 통해 지역 간 네트워크를 촉진하여 주고, 언론매체의 광고 등 판촉 활동을 강화하는 것이다. 농협이 브랜드가치를 확보하면 할수록 대형소매점의 PB 브랜드 파워가 약화되기 때

문에 그만큼 거래교섭력이 확대되는 효과를 얻게 된다. 또한 시장정보 등에 대한 조사를 강화하여 산지에 정보를 제공하는 역할도 수행하여야 한다. 이러한 시장정보는 산지유통을 혁신하는 계기를 마련할 것이다.

산지유통조직의 운영 효율화 및 출하경로 관리의 효율화 등을 위한 정보인프라를 구축하고, IT기술에 대한 투자를 확대하여야 한다. 이러한 정보화 투자는 투자규모도 크고 규모의 경제성도 크게 나타난다. 개별 회원조합의 입장에서는 실천하기 어려운 과제이므로 중앙회가 투자를 확대하여야 한다. 그런데 현재의 산지유통 정보화체계는 오히려 많은 인력투입을 요구하고 있다. 동일한 자료에 대해 다양한 형태의 입력을 요구하고 있으나 정작 사업의 의사결정과는 연계되지 못하고 있다. 농가도 쉽게 유통사업을 이해할 수 있도록 투명하고 다양한 정보가 제공될 수 있는 체제가 되어야 한다. 농협 종합유통센터의 판매자료 등에 대한 정보가 신속히 산지에 전달될 수 있도록 하여야 하며, 전국적인 산지별 품목공급동향에 대한 정보를 공유할 수 있어야 한다. 소비지 시장의 정보는 산지가 차별화 전략을 수립하는 귀중한 정보가 된다. 이를 바탕으로 대형소매점에 대한 상품기획 제안력을 강화하여야 거래 교섭력이 증대한다. 특히 GAP, 추적시스템 등이 효율적으로 적용되기 위해서는 이의 정보가 쉽게 창출되고 이용될 수 있도록 하는 정보화가 이루어져야 한다. 정보화가 바탕이 되어야만 품질관리 체계가 효율적으로 작동된다.

마지막으로 회원조합의 산지유통 혁신을 유도하기 위한 중앙회 사업체제가 구축되어야 한다. 이는 도매물류 기능을 보다 강화하는 것이다. 다수의 소매점과 산지가 효율적으로 직거래를 하기 위해서는 도매시장의 역할도 중요하지만 중앙회가 도매물류 기능을 강화하여야 한다. 회원조합은 규모가 영세하여 자체적으로 물류 기능을 담당하기 어렵다. 산지유통의 물류비용을 축소하고, 물류를 효율화

하는 것이 과제이다. 현재 도매물류기능은 자회사인 (주)농협유통이 부분적으로 담당하고 있다. 그렇지만 소매와 도매를 겸영하고 있어 경쟁업체에서 이용을 기피하고, 물류기능이 가장 효율적으로 설계되었는가 하는 의문이 있다. 농협유통은 사업비중에서 가장 큰 비중을 차지하고 있는 자체 소매유통을 위한 도매물류 기능에 보다 중점을 두고 있기 때문이다. 이러한 도매물류 기능을 강화하기 위해서는 별도의 도매물류법인을 구성하여야 한다. 이를 통해 상류기능도 강화하지만 이보다는 물류 기능을 더 강화하여야 한다. 거래교섭 등 상류기능에는 거래위험이 있고, 이의 책임문제가 발생하기 때문이다. 물류기능의 효율화에 보다 중점을 두어야 한다.

제 8 장

요약 및 결론

농산물 시장개방 확대로 농가소득이 정체되고 있다. 농업의 국제 경쟁력을 확보하기 위해서는 농가의 규모화와 함께 수확 후 출하단계의 효율성을 제고하여야 한다. 영세소농구조를 형성하고 있는 우리 농업에서는 산지출하단계에서 경쟁력을 확보하는 것이 더욱 중요한 과제이다. 그만큼 산지유통 혁신은 중요한 과제이다. 이 연구는 산지유통 혁신방향을 도출하고, 산지유통을 담당하여야 할 농협의 역할을 강화하는 방안을 제시하고자 한 것이다.

산지유통 혁신전략을 마련하기 위해서는 먼저 농산물 거래관계의 변화를 파악하여야 한다. 거래관행은 소비자의 기호 변화, 정보통신 기술 등 기술의 발달, 그리고 소매업체의 대형화 등의 요인에 의해 크게 변하고 있다. 소비자의 식품 소비패턴은 다양화하고, 편리성과 식품의 안전성을 중시하는 것으로 변화하고 있다. 정보통신기술의 발달은 이러한 소비자 기호를 실시간으로 파악하는 것을 가능하게 하고 있다. 그러면서 소비지 시장에서는 대형소매점이 출현하여 그 지배력을 확대하고 있다. 소매점들은 업체간 경쟁이 심화되면서 수익성 확보를 위해서 소비자의 특정 수요를 충족시키는 것과 구매비용을 절감하는 것을 가장 핵심적인 사항으로 인식하고 있다. 그에 따라 시장정보가 단절되는 도매시장보다는 원하는 상품을 확실히

구매하고, 거래비용을 절감하기 위해 계약거래라는 수직적 거래관계로 전환하고 있다.

이러한 농산물 거래관행의 변화가 산지유통 사업방식의 전환을 요구하고 있다. 계약거래에서는 적기에 차별화된 농산물을 일관되게 공급할 수 있는 생산과 판매가 서로 일치된 의사결정을 하는 수직적 통합관계의 구축을 요구하고 있다. 보다 효율적인 물류체계 확립 및 소매업체에 대한 품질인증서 제공, 생산이력 정보 제공, 효율적 재고보충시스템 등 편이기능 제공을 요구하고 있다. 이와 같이 산지유통 혁신은 소비지 시장의 요구와 산지의 공급 조건이 서로 일치하지 않는(mis-matching) 문제점들을 해결하는 것에서부터 출발한다.

우리나라 소비지시장은 대형 할인점이 급격히 지배하는 것으로 변화하고 있다. 1994년에 4개이던 점포 수가 2003년에는 252개로 급성장하였고, 그에 따라 매출액도 2000년 10조원에서 2003년에는 19조 5천억원으로 크게 증가하였다. 농산물 매출액도 7조 3천억원으로 큰 비중을 차지하고 있다. 이러한 대형 할인점은 젊은 소비계층일수록, 소득수준이 높을수록 더 많이 이용하고 있어 앞으로 소비지 시장의 지배력을 더욱 확대할 것으로 전망된다. 이러한 소매점은 도매시장을 통한 원료 농산물 구매에서 점차 산지와 직거래를 확대하고 있다. 도매시장의 경우에는 상품구색이 용이하다는 장점은 있으나 가격진폭이 크고 신선도가 저하된다는 단점이 있어 소비자 요구를 충족하지 못하는 것으로 평가하고 있다. 반면 산지와 직거래를 확대하고 있지만 세일 행사대응에 어려움이 있고, 원하는 규격을 확보하지 못하는 한계점이 있는 것으로 평가하고 있다. 대형 유통업체는 상품의 균일성 유지(22.4%), 신선도 유지(17.5%), 고품질 생산(46.2%), 물량공급능력(14.5%) 순으로 산지 기능이 강화되기를 바라고 있다.

한편 산지유통전문조직의 유통 실태를 보면, 규모가 확대되고 있

지만 여전히 영세한 수준이다. 대형 유통업체와 직거래 비중을 보면 2001년에 14.5%에서 2003년에 16.5%로 확대하고 있다. 도매시장 출하는 물량처리가 용이하다는 장점은 가지고 있지만 가격진폭이 크고 수수료 등 비용을 부담하고 있어 높은 수취가격을 얻지 못하는 단점이 있는 것으로 평가하고 있다. 반면 직거래는 안정적 가격을 획득할 수 있으나 엄격한 출하 조건과 규격 외 품위의 농산물을 처리하지 못하는 문제점이 있다. 엄격한 조건이지만 앞으로 직거래를 확대하는 전략을 선택하고 있다.

이와 같이 대형 유통업체와 수직적 거래관계를 구축하는 것이 산지유통 혁신의 중요한 방향이다. 이를 통해 소비지 시장의 일정부분을 점유하는 것이 중요한 과제이다. 물론 도매시장을 통한 출하가 여전히 큰 비중을 차지할 것이다. 도매시장 출하의 효율을 높이기 위한 규격화, 표준화 등도 중요한 과제이다. 그러나 도매시장은 가격의 문제는 있지만 출하 접근 불가의 문제는 없다. 또한 시장개방 확대로 가격이 점차 하락하는 문제도 있다. 반면 대형 할인점과의 직거래는 수직적 관계이어서 거래관계를 형성하지 못하면 접근 자체가 불가능한 유통경로이다. 이런 출하경로가 점차 그 비중을 확대하고 소비지 시장을 지배하고 있기 때문에 이 부분에 보다 집중하여야 한다.

그런데 대형소매점은 소매점포 간 경쟁이 심화되면서 소비자의 기호에 적합한 차별화된 농산물을 안정적으로 개발, 확보하는 구매 전략을 강화하고 있다. 그에 따라 거래관행이 크게 변화하고 있다. 소비자 요구에 맞는 농산물을 적기에 적량을 공급하고 구매원가를 절감하기 위해 혁신적인 산지 출하처를 원하고 있다. 이는 시장에서 순간적으로 거래하는 것보다 장기 계약거래 관계 형성을 요구한다. 또한 구매자와 공급자가 이익분배를 두고 갈등하는 적대 관계가 아니라 함께 가치를 창출하는 협력 관계를 요구하고 있다.

이렇게 볼 때 산지유통 혁신 방향은 크게 세 가지 부분으로 구분하여 접근할 수 있다. 첫째는 고부가가치 창출기능으로 소매기업과 산지가 정보를 공유하여 차별화 및 제품개발로 소비자에게서 생산자에 이르는 가치사슬(value chain)을 효율적으로 구축하는 것이다. 둘째는 유통합리화 기능으로 규모화에 의해 물류비용을 절감하고, 공급망 관리로 낭비요소를 제거함으로써 부가가치를 창출하는 것이다. 셋째는 소매기업의 특성과 산지의 상품생산, 공급을 일치시키는 출하경로 관리이다. 이는 산지유통조직이 농식품 공급체계(agri-food system)에서 전후방의 의사결정 조정역할(coordination)을 수행하여야 한다. 차별화 기능과 유통합리화 기능은 서로 독립적인 것이 아니라 상호 보완적 관계를 형성하고 있다. 차별화의 가치는 유통기능 효율화에 의해서 더 증가하고, 차별화가 진행될수록 유통기능 효율화의 가치도 증가한다. 즉, 서로 함께 추진되면 독립적으로 추진되는 것보다 더 높은 가치를 창출한다.

가치사슬(value chain)은 소비자의 선호를 파악하여 그에 적합한 차별화된 상품을 생산 단계의 농가에서부터 개발하여 소매점에 공급하는 『얼굴 있는 관계』를 구축하는 것이다. 이러한 가치사슬(value chain)은 덴마크 양돈산업에서 보듯이 참여자에게 이익을 창출하여 준다. 구매자에게는 고품질의 상품을 지속적으로 공급하는 능력을 확보하도록 한다. 반면 공급자에게는 소비자의 선호를 파악하여 그에 적합한 농산물을 생산하는 계획생산이 가능하게 하는 이익을 준다. 이러한 제품 차별화에는 다양한 방향이 있다. 첫째는 새로운 품종을 도입하는 것이다. 당도, 과즙, 아삭아삭한 것, 보다 세련된 외양 등의 특징을 강화하는 것이다. 둘째는 새로운 형태를 개발하는 것이다. 전처리 식품, 혼합 절단농산물, 새로운 포장, 이색적인 제품 등을 개발하여 공급하는 것이다. 이런 차별화가 성과를 얻기 위해서는 생산 단계에서부터 일치성이 확보되어야 하므로 농가 조직화가 중요

한 과제이다.

유통 효율화를 위해서는 소비자에 이르는 낭비요소를 제거하는 것이다. 첫 번째 과제는 계획생산-계획판매 체제를 구축하여 예측오류에 의한 과잉생산으로 인한 폐기처분하는 것을 축소하는 것이다. 두 번째 과제는 효율적 재고보충시스템을 구축으로 매장에서의 재고축소로 낭비요소를 제거하는 것이다. 적기에 적량을 신속하게 공급하여 줄 수 있는 효율적 공급망 관리가 중요하다. 세 번째 과제는 카테고리 매니지먼트(CM)를 할 수 있도록 효율적 상품구색을 제공하는 것이다.

산지유통 주체가 경쟁력을 가지고 소매업체와 협력적 관계를 형성할 수 있는 힘의 원천은 차별화된 농산물을 생산하는 농가의 조직화에서부터 출발한다. 특히 농산물의 특성에서 눈에 보이지 않는 식품 안전성, 환경보호 등의 요소가 차별화의 중요한 수단으로 대두하고 있다. 이에 대한 정보를 제공할 수 있는 능력이 힘의 원천이다. 이를 위해서는 먼저 생산 단계에서 농가조직화가 이루어져 농가와 산지유통조직이 수직적 통합관계를 강화하여야 한다.

안정적 공급능력을 확보하기 위해서는 농가 조직화만이 아니라 규모화를 추구하여야 한다. 다양한 상품구색을 충족시키고 연중 공급능력을 확보하기 위해서는 농산물 생산의 지역성과 품목의 단순성을 극복하여야 한다.

제품 차별화를 위해서는 상품화를 위한 시설 현대화가 이루어져야 한다. 앞으로는 원료 농산물보다는 전처리 편이식품의 소비가 증가하면서 이 부문의 생산을 확대하여야 하고, 이의 차별화, 제품개발을 위한 투자가 확대되어야 한다. 신선편이식품의 생산에서는 위생관리가 가장 중요한 요소이므로 시설 현대화가 상품성을 결정하는 요소가 될 것이다. 이러한 것을 실천하기 위해서는 투자능력의 확보가 과제이다. 또한 물류 효율화 및 산지유통기능의 운영 효율성

제고를 위해서는 정보통신 분야의 투자를 확대하여야 한다. 산지유통 기능을 강화하기 위해서는 시장의 흐름을 파악하고, 출하경로를 최적으로 관리할 수 있는 전문가를 활용하여야 한다.

이와 같이 산지유통 혁신을 위해서는 많은 고정자본 투자를 필요로 하고 있다. 수익성 확보를 위해서는 가동률 유지와 규모의 경제성 확보가 중요한 과제이다. 규모화가 중요한 과제인 것이다. 또한 규모화와 함께 혁신기능 수행에 적합한 조직혁신이 이루어져야 한다. 무임승차가 많은 조직으로는 효율적인 공급망 관리가 안 되고, 차별화 전략을 효율적으로 수행할 수 없다.

농산물 시장개방이 확대되고, 소비지 시장에서 대형소매점이 출현하면서 농협의 산지유통사업도 변화하였다. 1990년 중반부터 소규모 공동계산조직이 출현하기 시작하여 판매권한을 농협에 일임함으로써 높은 성과를 얻게 되었다. 그러나 산지 간 경쟁이 심화되고, 취급물량 부족 및 상품 균일화 부족 그리고 지속적인 공급능력 한계 등이 문제점으로 부각되었다. 이러한 한계를 극복하고자 도입된 것이 연합사업모델이었다. 이는 2000년부터 중앙회가 지도하면서 소수의 연합판매사업이 추진되었다. 각 회원조합은 자체 산지유통시설을 바탕으로 상품화 기능을 수행하고, 연합판매조직이 마케팅 기능을 수행하는 역할 분담이 이루어졌다. 그러나 연합사업모델은 전문성 결여 및 참여조합 간의 갈등 그리고 거래주체로서 위상을 확보하지 못하는 등의 문제로 출발 초기부터 안전성을 확보하지 못하고 있다. 이를 극복하는 대안을 마련하여야 할 시점이다.

농협의 산지유통사업이 확대해 가는 수직적 직거래에 대응하여 필요한 역할을 수행하는 데 조직구조가 장애 요인으로 작용하고 있다. 첫째, 회원농협이 지역적으로 구분되어 있어 다수의 영세한 조합으로 이루어져 있다. 이로 인해 투자능력도 부족하고 안정적 공급능력도 확보할 수 없다. 둘째, 농가구성이 소수의 전업농과 다수의

영세소농으로 이질화되어 지배구조가 취약하다. 그 결과 산지유통사업이 신용사업에 의존할 수밖에 없고, 산지유통사업을 혁신하는 것보다는 환원사업의 일환으로 추진되고 있다. 셋째, 대형소매점이 농협의 산지유통사업에 대한 가장 부족한 점으로 지적하고 있는 바와 같이 전략적 사고와 유통전문가가 부족하다. 넷째 도매시장을 대상으로 하는 낮은 수수료에 의한 수탁사업방식으로 산지유통사업을 추진하고 있어 아직도 강력한 농가 조직화가 이루어지지 않고 있다. 이러한 조직적 한계점을 극복하여야 한다.

선진국에서도 1980년 중반 이후 소비시장의 변화, 생산에서 소비에 이르는 전체 유통단계에서의 기술혁신, 시장경쟁 환경의 변화 그리고 정부정책의 변화에 협동조합이 효과적으로 적응하기 위해 다양한 변화를 시도하였다. 농산물 유통환경의 변화가 조직변화를 추구하고 있다. 시장의 요구에 효율적으로 대응하고, 시장 지향적 협동조합으로 전환하는 것을 목표로 하고 있다. 품질관리 체계를 구축할 수 있는 조직체계로 전환하고자 하였다. 협동조합의 시장 지향성을 강화하여 새로운 협동조합 운영원칙을 확립하였다. 이를 시장 지향적 협동조합 모델이라 한다. 조합원 이질화가 진행되고, 소매업체와의 수직적 거래가 확대되면서 전통적 협동조합 운영원칙을 전환하고자 한 것이다. 전통적 협동조합 방식인 생산 중심적 운영에서 보다 시장 중심적 운영방식으로 전환하고, 이를 실천하는 수단으로 조직 변화를 추구하고 있다. Tri-valley 협동조합 파산사태에서 보듯이 과거에 성공적인 협동조합도 변화하는 시장환경에 적응하지 못하면 파산위기에 직면하게 된다. “과거의 작은 성공의 희생물”이 되는 잘못을 하지 말기를 권고하고 있다.

먼저 조합원 이질화와 제품 차별화에 효율적으로 대응하기 위하여 1인 1표주의 의사결정구조를 극복하는 방안으로 정치적 기능을 담당하는 협동조합과 사업적 기능을 담당하는 협동조합 유통기업을

분리하는 조직 변화를 추구하고 있다. 평등의 원칙에서 공정의 원칙으로 전환하여 무임승차 문제를 해결하고자 한다. 다른 한편으로 유통기능 강화를 위한 투자자본 확보를 위해 주식회사의 장점을 도입하고 있다. 우선출자방식을 도입하고, 이의 거래를 허용하는 등 전략적 제휴관계를 확대하고 있다. 북미의 신세대협동조합 등이 대표적인 새로운 조직혁신 모델이다.

농협의 산지유통사업이 여건 변화에 대응하여 시장 지향적 유통사업으로 전환하여야 한다. 농가가 생산한 농산물을 상품화하고, 규모화하여 보다 저렴한 비용으로 판매하여 준다는 소극적인 생산 중심적 유통사업에서 탈피하여야 한다. 시장을 세분화하고, 소비자 기호에 적합한 농산물을 생산계획 단계에서부터 선택하여 생산-상품화(상품개발)-전략적 마케팅 체제로 전환하는 것이다. 차별화 전략을 위해서는 제품개발 능력을 향상시켜야 하고, 안정적인 공급능력을 확보하기 위하여 보다 규모화되어야 한다. 전처리 편이식품 등의 효율적인 제품개발, 효율적 상품구색 갖추기를 위한 카테고리 매니지먼트, 그리고 효율적인 재고보충시스템을 구축하여야 한다. 또한 소비자의 선호가 눈에 보이지 않는 식품 안전성에 중점을 두기 때문에 GAP, 추적이력시스템의 구축 등 품질관리 체계를 강화하여야 한다.

농협의 산지유통사업이 농식품 공급체계(food system)에서 농가와 소비지시장의 중간에서 거래관계의 조정자 역할을 수행하여야 한다. 농가에 대해서는 명시적 혹은 암묵적 유통협약 또는 계약재배를 통하여 품질과 특성 그리고 가격조건을 만족하는 원료농산물을 안정적으로 확보하는 역할을 수행한다. 하류의 소비지시장에 대해서는 보편적 상품과 차별화된 상품을 안정적으로 공급하여 주는 역할을 수행한다. 그러한 역할을 수행하는 데 있어 가장 중요한 것이 정보의 흐름을 관리하는 것이다. 소비지 시장의 요구조건과 산지 농가의 공급조건에 대한 정보를 교류시킴으로써 효율적인 공급경로를 구축

하는 역할을 담당한다.

조직혁신에서는 먼저 어떻게 규모화를 달성하여야 할 것인가 이다. 공동출하조직 → 산지유통전문조직 → 연합판매조직 단계를 거치고 있는 것을 보다 촉진하여야 한다. 현재의 연합판매조직 한계를 극복하고 보다 경쟁력 있는 푸드시스템(공급망) 구축을 위해서는 새로운 단계로 재혁신이 필요하다. 연합조직을 단일조직으로 전환하여야 한다. 특히 공급망 전체의 품질관리시스템의 운영을 위해서는 연합판매조직과 같은 느슨한 조직은 곤란하고 강력한 의사결정을 할 수 있는 단일조직으로 전환되어야 한다.

조직체계의 혁신에서 중요한 과제는 유통사업의 독립성을 확보하는 것이다. 현재와 같이 신용사업과 유통사업을 겸영하면서 다양한 조합원이 참여하는 방식은 수직적 거래관계에서 비효율적이다. 따라서 농가의 정치적 의사결정에서 벗어나 사업적 의사결정을 하기 위해 별도의 조직으로 분리하여야 한다. 산지유통조직이 별도 판매협동조합으로 자리매김하면 현 회원농협은 신용사업 중심의 지역협동조합으로 역할을 수행하고, 판매협동조합과 연계하여 관내 조합원의 조직관리를 담당하는 체제를 구축하여야 한다.

마지막으로 조직혁신에서 중요한 과제는 농가 조직화이다. 산지유통조직이 경쟁력을 확보하는 원천도 농가 조직화에서 출발한다. 현재와 같이 개방적 농가 조직화는 개선되어야 한다. 보다 책임과 권한 관계가 일치하는 폐쇄형의 회원제 농가 조직화를 구축하여야 한다. 농가 조직화에서 회원이 매년 가입금을 내고 수수료에서 비회원과 차별화하는 비선형가격 체계를 운영하는 것도 바람직한 방향이다.

이러한 농협의 산지유통사업의 혁신을 위해서는 이를 둘러싸고 있는 제도적 기반이 구축되어야 한다. 먼저 도매시장의 거래제도가 수직적 거래에 적합한 방식을 도입하여야 한다. 직거래가 확대되면서 산지는 거래관계 위협을 안고 있기 때문이다. 경매 중심의 거래

에서 정가수의매매, 선취거래, 시장 도매인제 등을 도입하여야 한다. 이러한 도매시장 거래제도의 개선은 산지유통 혁신을 더욱 촉진하는 역할을 할 것이다.

농협의 산지유통조직 혁신을 위해서는 그 바탕이 되는 농협법이 개정되어야 한다. 연합판매사업의 독립법인화를 유도할 수 있도록 조합공동사업법인의 개념을 도입하여야 한다. 이의 운영 효율화를 위하여 우선출자제도의 도입 및 이용고 배당 체계를 강화하여야 한다. 출자배당이나 환원사업에 의한 배당을 최대한 억제하여 산지유통을 위한 투자여력을 확보하여야 한다. 광역합병을 추진하면서 이의 원활한 추진을 위하여 조합원의 조합선택권을 강화하여야 한다. 이는 조합구역 철폐를 실현할 수 있고, 현 농협의 고비용-저효율의 구조를 개선할 수 있다.

마지막으로 산지유통 혁신을 위해서는 농협중앙회의 역할이 무엇보다 중요하다. 회원농협은 전통적으로 신용사업 중심의 사업체제이고, 판매사업도 유통환경 변화에 적합한 것이 아니다. 중앙회가 산지유통사업의 비전을 어떻게 설정하느냐에 따라 회원조합의 산지유통 혁신방향이 결정되기 때문에 중앙회 역할이 매우 중요하다. 중앙회가 산지유통사업의 올바른 비전을 설정하고, 그 바탕에서 연합사업 등을 선도하여야 한다. 중앙회가 혁신비전을 수립하고 인식의 공유를 통해 현 회원농협체제의 한계를 극복하도록 하여야 한다. 아울러 산지유통에 대한 투자는 초기에는 수익을 창출하기 어려우므로 중앙회가 조합상호지원기금 등 자금을 우선출자 방식 등으로 지원하여 초기부담을 완화하여 주는 것이 효과적이다. 다음으로 중앙회의 유통사업 서비스 기능을 강화하여야 한다. 시장의 흐름을 파악하고 마케팅 전략을 수립할 수 있는 전문가를 육성하고, 지역 간 네트워크를 촉진하여 주고, 언론매체의 광고 등 판촉 활동을 강화하여야 한다. 또한 시장정보 등에 대한 조사를 강화하여 산지에 정보를 제

공하는 역할도 수행하여야 한다. 시장정보는 산지유통의 새로운 방향을 제공할 것이다. 산지유통조직의 운영 효율화 및 출하경로 관리의 효율화 등을 위한 정보인프라를 구축하고, IT기술에 대한 투자를 확대하여야 한다. 정보화가 바탕이 되어야만 품질관리 체계가 효율적으로 작동되기 때문이다. 마지막으로 회원조합의 산지유통 혁신을 유도하기 위한 중앙회 사업체제가 구축되어야 한다. 도매물류 기능을 보다 강화하도록 별도의 도매물류법인을 구성하여야 한다. 이를 통해 상류기능도 강화하지만 물류기능을 더 강화하여야 한다.

결론적으로 농산물 유통환경의 변화는 거래관행의 변화를 초래하고 있고, 이는 다시 산지유통 혁신을 요구하고 있다. 거래관계의 변화는 수직적 관계마케팅 능력을 강화하도록 요구하고 있다. 이는 산지유통 혁신이 이루어지지 않으면 소비시장을 상실하게 되는 위험에 처하게 된다는 것을 의미한다. 우리 농업의 새로운 활로를 마련하기 위해 산지유통 혁신이 중요한 과제이다. 산지유통 혁신은 기능의 정립만으로는 되지 않는다. 그에 적합한 조직혁신이 수반되어야 한다. 이런 점에서 산지유통을 가장 많이 담당하고 있는 농협의 역할이 그 어느 때보다도 중요한 시기이다. 농협개혁의 요구가 표출된 것도 이 때문이다. 현재의 생산 중심적 조직을 보다 시장 지향적 조직으로 변화시켜야 한다. 보다 규모화하여 안정적인 공급능력을 확보하고, 농가 조직화를 통해 차별화와 품질관리능력을 강화하여야 한다. 현재의 농협체제를 극복할 수 있는 조직혁신을 추구하여야만 한다. 농협이 변화하지 않아 “과거 성공의 희생물”이 되지 않아야 한다. 농협의 산지유통 혁신을 촉진하기 위해서는 도매시장의 거래제도가 개선되어야 하고, 농협법의 제도적 기반이 구축되어야 한다. 무엇보다도 농협중앙회의 역할이 중요하다. 산지유통 혁신에 대한 비전을 마련하여 인식의 공유를 도출하는 것이 시급한 상황이다.

참 고 문 헌

- 농림부 농산물유통국. 2004. 『농업·농촌종합대책 세부추진계획 보완을 위한 건의사항』. 종합토론회 자료.
- 농수산물유통공사. 2002, 2004. 『대형유통업체와 산지출하조직의 농산물 거래실태 조사 분석』.
- 농협중앙회. 2004. 『농산물유통의 새로운 비전을 제시하는 공동계산제 우수사례집』.
- 대한상공회의소. 2004. “소비자 구매패턴 조사.”
- 이병서, 위태석. 2003. “대형유통업체의 농산물 구매특성과 산지의 대응방안.” 『식품유통연구』 20(2).
- 조명기. 2004. 『농수산물 유통환경의 변화와 가락동 도매시장 유통개선 방안 연구』. 한국농촌경제연구원.
- 지역농업네트워크. 2003. 『대관령원예농협 특색사업 컨설팅 최종보고서』.
- 지역농업네트워크. 2004. 『지역연합 조직화 및 사업추진 전략에 관한 연구』.
- 하석건. 2004. “프랑스 청과물 유통구조의 변화와 과실협동조합의 대응전략.” 미발표 자료.
- 황의식. 2002. “조합원 유통사업참여 활성화를 위한 가격 설정체계 연구.” 서울대학교 대학원 박사학위 논문.
- 황의식. 2003. 『농협 유통사업 발전을 위한 제도개선 방안』.
- Asirvatham, J. and S. Bhuyan. 2004. “Economic Impact of Vertical Coordination : A Multi-stage, Multi-player Analysis.” A short paper for the AAEA Annual Meeting.
- Boyle, G.E. 2004. “The Economics Efficiency of Irish Dairy Marketing Co-Operatives.” *Agribusiness* 20(2).

- Calvin, L. and R. Cook. 2001. "US Fresh Fruit and Vegetable Marketing : Emerging Trade Practices, Trends, and Issues." *Agricultural Economic Report 795*. USDA ERS.
- Chaddad, Fabio R. 2004. "Agricultural Cooperatives in the United States : Development and Perspectives." Washington state university.
- Dimitri, C., Tegene, A. and P.R. Kaufman. 2003. "US Fresh Produce Markets." *Agricultural Economic Report 825*. USDA ERS.
- Duvaleix, S., Cordier J. and V. Hovelaque. 2003. "Contract Design for Improving Membership Commitment in French Cooperatives." *American Agricultural Economics Association Annual Meeting*.
- Fairbairn, B. 2003. *Three Strategic Concepts for the Guidance of Co-operatives: Linkage, Transparency, and Cognition*. Centre for the Study of Co-operatives University of Saskatchewan.
- Fearne, A. and D. Hughes. 1999. "Success Factors In The Fresh Produce Supply Chain : Insight From The UK." *Supply Chain Management: An International Journal* 4(3).
- Fulton, M. and K. Giannakas. 2001. "Organization Commitment in a Mixed Oligopoly: Agricultural Cooperatives and Investor-Owned Firms." American Agricultural Economics Association.
- Fulton, M. and K. Sanderson. 2002. *Cooperatives and Farmers in the New Agriculture*. Centre for the Study of Cooperatives University of Saskatchewan.
- Goodhue, R.E. and G.C. Rousser. 2003. "Value Differentiation." *J. of Agricultural and Resource Economics* 28(3): 375-395.
- Hendrikse, G. 2004. "Grower Heterogeneity and Governance: Authority, Access, and Countervailing Power." Selected paper presented at the American Agricultural Economics Association Annual Meetings.

- Hendrikse, G. 2004. *Restructuring Agricultural Cooperatives*. University Rotterdam.
- Hendrikse, G. and J. Bijman. 2002. "Ownership Structure in Agrifood Chains: The Marketing Cooperative." American Agricultural Economics Association.
- Hobbs, J.E., Cooney, A. and M. Fulton. 2000. "Value Chains in the Agri-Food Sector." Department of Agricultural Economics Univ. of Saskatchewan.
- Kimberly A. Zeuli and Robert P. King. 2004. "The Impact of Organizational Form on Producer Contracting Decisions." *Canadian Journal of Agricultural Economics* 52.
- Kyriakopoulos, K. 1998. "Agricultural Cooperatives: Organizing For Market-Oriented." The NICE.
- Kyriakopoulos, K. 1999. "Market Orientation of European Agricultural Cooperatives: Strategic and Structural Issues." The NICE.
- Kyriakopoulos, K. and O.F.V Bakkum. 2000. *The market Orientation of Cooperative Organization*. VAN GORCUM.
- Macdonald, J. etc. 2004. "Contracts, Markets, and Prices: Organizing the Production and Use of Agricultural Commodities." *Agricultural Economic Report* 837.
- Prasertsri, P. and R.L. Klimer. 2003. "Improving Vertical Coordination from Farm-To-Plant Using a Cooperative." Univ. of Florida.
- Ricks, D., Woods, T. and J. Sterns. 1999. "Supply Chain Management : Improving Vertical Coordination in Fruit Industries." *Journal of Food Distribution Research*: 44-53.
- Ryder, R. and A. Fearne. 2003. "Procurement best practice in the food industry: supplier clustering as a source of strategic competitive advantage." *An International Journal* 8.

- Schtzo, R.T. and R.A. Hinson. 2000. "Supply Chain Management in Perishable: A Produce Application." *Journal of Food Distribution Research*: 17-25.
- Stefanson, B. 2001. "New Generation Cooperatives." Department of Agricultural Economics Univ. of Saskatchewan.
- Wysocki, A.F. 2000. "Supply Chain Management: Past and Future." *Journal of Food Distribution Research*: 53-55.
- 農業経済研究. 2003. "農業と食品産業の垂直的關係をめぐる課題." 75.
- 尾高恵美. 2002. "多様化する農協の販賣事業方式." 『農林金融』.
- _____. 2003. "野菜出荷における生産者の農協移用状況." 『農林金融』.
- 福島豊純 等. 2003. "JAの生産・販賣戦略の確立と実践." 『月刊 JA』: 15-32.
- 生源寺, 眞一. 2003. "食品産業と農業政策." 『農業経済研究』 75(2).
- 月刊JA. 2003. "JAぐる一ふの経済事業改革の斷行." 『月刊 JA』: 15-36.
- 齋藤 修著. 2001. 『食品産業と農業の提携條件』. 農林統計協會.
- 齋藤 修編. 2003. 『青果物流通』. 農林統計協會.
- 齋藤 修. 2004. 『フードシステムをめぐる食品産業と國內農業の提携條件』. 研究成果報告書.
- 鴻葉正. 2003. "食品産業と國內農業連携施策の展開と課題." 『農林金融』: 32-47.
- 鴻葉正. 2004. "青果物取引の相對化と價格形成の." 『農林金融』: 22-33.

연구보고 R472
산지유통 혁신전략과 농협의 역할

등 록 제6-0007호(1979. 5. 25)

인 쇄 2004. 12.

발 행 2004. 12.

발행인 이정환

발행처 한국농촌경제연구원

130-710 서울특별시 동대문구 회기동 4-102

전화 02-3299-4000 팩시밀리 02-959-6110 <http://www.krei.re.kr>

인쇄처 (주)문원사

전화 02-739-3911~5 E-mail:munwonsa@Chollian.Net

ISBN 89-89225-63-9 93520

- 이 책에 실린 내용은 출처를 명시하면 자유롭게 인용할 수 있습니다.
무단 전재하거나 복사하면 법에 저촉됩니다.
- 이 연구는 본연구원의 공식견해와 반드시 일치하는 것은 아닙니다.