

슈퍼마켓 발전과 아시아 과채류 농가

북아메리카와 유럽 외 지역 국가들의 슈퍼마켓 성장이 두드러지고 있고, 이에 대한 연구도 활발해지고 있다. 하지만 선행 연구들은 슈퍼마켓의 성장과 이에 따른 공급사슬(supply chains)의 변화에 초점을 맞추고 있지만, 농민들에게 이러한 새로운 변화(대규모 소매업자에 대한 신선 과채류 공급)에 어떻게 적응해야 할지를 제시하지 못하고 있다. 2004년 10월 쿠알라룸푸르에서 열린 워크숍에는 슈퍼마켓 대표, 도매업자, 정부 관계자, 농민 대표, 그리고 관계자들이 참석하여 이러한 문제에 대한 심도 있는 논의를 진행했다.

1. 최근의 동향

서부 유럽과 북아메리카 지역의 대부분 국가에서는 슈퍼마켓과 하이퍼마켓¹⁾이 식품 소매업체 중 차지하는 비중이 60~70%를 상회한다. 충분한 자료 확보가 어렵고, ‘슈퍼마켓’에 대한 정의가 달라서 점유율을 정확하게 계측하기는 어렵지만, 세계 대부분의 국가에서 슈퍼마켓의 비중과 역할은 급속하게 커지고 있다. 신선 농산물 부문에서 슈퍼마켓이 차지하는 비중에 관한 정보는 특히 구득이 어렵다. 이는 슈퍼마켓에서 판매하는 물량은 정

1) 국제 셀프서비스 협회의 정의에 따르면, 하이퍼마켓은 ‘식품·비식품을 풍부하게 취급하며, 대규모의 주차장을 보유한 연면적 2500m² 이상의 소매점포’이고, 슈퍼마켓은 ‘주로 식료품을 취급하는 셀프 서비스 방식의 매장면적 400m² 이상 2500m² 미만의 소매점포’이다.

확하게 측정할 수 있는 반면, 대부분의 국가에서 전통 마케팅 경로를 통해 판매하는 물량을 측정하는 것이 사실상 불가능하기 때문이다.

슈퍼마켓 성장 원동력의 일부는 슈퍼마켓 간의 치열한 경쟁에서 찾을 수 있고, 이러한 경향은 특히 미국과 유럽에서 두드러진다. 이러한 경쟁의 결과 슈퍼마켓의 점유율이 늘어나면서 상대적으로 규모가 작고 효율성이 낮은 소규모 소매업자들이 도태되었고, 동시에 국내 시장에서의 경쟁을 회피하고자 하는 기업들은 해외로 눈을 돌리게 되었다. 아시아 지역에서는 슈퍼마켓이 제공할 수 있는 서비스에 대한 수요가 증가하면서 성장이 가속화 되었고, 그 원인은 다음과 같다.

- 급속한 도시화
- 1인당 소득의 증가와 중산층의 확대
- 여성 고용 증가로 인한 시간 부족
- 생활양식의 서구화
- 신용카드 사용의 증가와 재래시장에서의 신용카드 사용 불가
- 슈퍼마켓의 비용 조절 능력 증가와 규모의 경제, 물류 기능 향상으로 인한 소비자의 가격 결정력 저하²⁾
- 냉장고 사용 증가에 따른 저장 능력의 향상

아시아 지역 슈퍼마켓 발전에 관해서 믿을만한 정보를 얻기는 쉽지 않다. 일부 국가에서는 슈퍼마켓에 대한 정의를 내리는 것 자체가 쉽지 않은 형편이며, 다른 국가에서는 정확한 정보를 수집하는 전담 기구가 없는 경우도 적지 않다. 하지만 아시아 지역에서 슈퍼마켓 및 편의점의 수가 늘어나고 있고, Carrefour나 Tesco 같은 다국적 기업의 역할이 커지고 있는 것은 분명하다. 지난 십 년간 추세를 보면 이러한 국제 기업만이 아닌 국내 슈퍼마켓 체인의 성장도 두드러지고 있음을 알 수 있다.

2) 신선 농산물에도 항상 적용되는 현상은 아니다. 타일랜드의 경우 슈퍼마켓에서 판매하는 과채류 가격은 재래시장에 비해 10% 가량 높다.

하지만 이러한 추세만으로 신선 농산물 부문에 미치는 영향을 판단하기는 어렵다. 첫째, 소매 단계에서의 판매량이 전체 소비량과 같지는 않다. 둘째, 슈퍼마켓의 신선 과채류 판매 성장은 가공식품 판매 성장에 비해 늦은 편이다. 신선 농산물의 운송은 가공식품에 비해 훨씬 어렵기 때문에, 슈퍼마켓 단계에서의 조직화도 오랜 기간이 소요될 수밖에 없다. 셋째, 아시아 지역 슈퍼마켓이 성장하고 있는 것은 분명하지만, 과채류의 상당 부분은 해외로부터 수입하고 있다. 뿐만 아니라 국내에서 생산한 농산물을 취급하는 과정에서 수박과 같이 보존이 비교적 용이한 품목은 취급이 쉽지만, 부패가 빨리 일어나고 냉장보관(cold chain)이 필요한 품목은 취급하기가 극히 어렵다. 실제로 많은 소규모 슈퍼마켓들은 선도 유지가 용이한 품목만을 저장하고 있다.

아시아 지역에서 대부분의 가구(households)는 전통 소매상에서 과채류를 구입한다. 이는 사람들이 여전히 재래시장에서 구입하는 과채류가 더 싸고 신선하다고 믿기 때문이고, 실제로 그런 경우도 적지 않다. 소비자들이 슈퍼마켓 근처에 살지 않는 이상, 재래시장에서 물건을 구매하는 것이 보다 편리한 것도 사실이다. 슈퍼마켓은 소비자들로 하여금 재래시장 대신 슈퍼마켓을 택하도록 할 정도로 다양한 과채류와 화훼류를 구비하고 있지 못하고 있는 실정이고, 대도시에서 벗어날수록 이러한 경향은 두드러진다. 하지만 슈퍼마켓은 가격 경쟁력과 일정 수준 이상의 품질 그리고 일괄 구입이 가능하다는 강점을 내세워 조금씩 영역을 확장하고 있다. 중국이나 베트남의 사례에서 볼 수 있듯이, 재래시장의 위생 문제와 혼잡을 정부가 규제하는 경우에도 슈퍼마켓은 어느 정도의 반사이익을 얻을 수 있다.

아시아 전역에서 과채 소매 부문의 변화가 일어나고 있지만, 대부분의 경우 변화의 정도와 추이를 과대평가해서는 안 된다. 슈퍼마켓의 성장도 도시화와 일인당 소득 수준에 좌우된다고 가정하면, 도시화 수준이 낮은 국가나 일인당 소득 수준이 낮은 국가에서는 슈퍼마켓의 성장률이 낮아야 한다. 예를 들어 방글라데시에서는 Dhaka나 Chittagong 같은 도시에서 몇몇

슈퍼마켓이 영업을 할뿐, 구매력 부족과 운송 수단 부재로 인해 급속한 변화를 기대하기 어려운 형편이다. 이는 전통시장을 중심으로 한 유통 구조가 새로운 변화에 적응할 시간적 여유가 있고, 정책입안자들은 농민들로 하여금 슈퍼마켓 부문과 거래를 하도록 지원할 수 있다는 것을 시사한다. 반면 말레이시아는 이러한 변화가 가장 두드러진 국가이다. 입수 가능한 자료에 따르면 2002년 슈퍼마켓과 하이퍼마켓은 말레이시아 과일 판매량의 60%, 채소 판매량의 35%를 담당했다. 타일랜드 역시 슈퍼마켓의 역할이 빠르게 커지고 있어, 방콕과 주변 지역에서는 과일류의 40%와 채소류의 30%를 슈퍼마켓과 하이퍼마켓이 담당하고 있다.

하지만 국가 전체로 보면 아직은 점유율이 낮은 편이다. 필리핀에서는 Metro Malina에서는 슈퍼마켓이 취급하는 채소 물량이 전체 15% 수준에 달하지만, 국가 전체적으로는 아직 점유율이 작은 편이다. 한국의 경우 1993년 이래로 하이퍼마켓의 성장이 두드러지지만, 신선 농산물 취급 물량은 11% 선에 머물고 있다. 2002년 중국에서 슈퍼마켓이 판매하는 과채류의 비중은 10%에 미치지 못하고 있지만, 성장세는 계속 이어지고 있다.

2. 슈퍼마켓의 구매 및 유통 형태

아시아 지역의 슈퍼마켓은 여러 가지 면에서 유럽과 일본의 방식을 따르거나 채택하고자 하고 있다. 예를들면, 중앙집중식 구매체계, 전문화된 도매업자, 우선공급업체(preferred supplier) 시스템, 매장 내 점포 입점 허용, 신선 농산물에 대한 자체기준 적용 등이다.

많은 국가에서 개별적인 슈퍼마켓 별로 상품을 구매, 조달하는 방식에서 벗어나 중앙 사무소에서 일괄 구입하여 각 슈퍼마켓으로 분배하는 방식으로의 전환이 두드러지고 있다. 이는 대량으로 물품을 구입함으로써 거래 비용을 절감하고 규모의 경제를 실현할 뿐만 아니라 상품의 품질과 신선

도 관리를 보다 용이하게 하기 위함이다. 현재까지 아시아 지역에서는 상대적으로 적은 수의 업체만이 이러한 방식을 도입하고 있는데, 부분적으로는 이러한 물류 센터를 운영할 만큼 많은 매장을 보유하고 있지 않기 때문이다. 인도의 Foodworld나 베트남의 Saigon Co-op 등이 이러한 방식을 채택하고 있지만 단순한 창고(warehouse) 수준을 벗어나고 있지 않고, 냉장보관 시설도 구비하고 있지 않다.

아시아 지역의 많은 체인들은 여전히 전통적인 도매업자들로부터 물품을 구입하고 있고, 타일랜드에서 가장 선도적인 도매시장인 Taalad Thai에서조차 이러한 방식을 고수하고 있다. 하지만 일부 체인들은 점차 이러한 방식에서 벗어나 전문화, 특화된 도매업자들로부터 상품을 구입하고 있다. 인도네시아의 Carrefour와 Mimandiri Company 간의 관계가 이러한 변화의 대표적인 사례이고 이에 대해서는 추후 다시 논의할 것이다. 세계 다른 지역의 몇몇 국가에서는 소매 체인이 도매업체와 사실상의 상호합자(joint venture)를 맺는 경우를 발견할 수 있다. 전문적인 도매업자는 많은 종류의 상품을 취급하는 전통적인 도매업자에 비해서 슈퍼마켓의 품질, 안전성, 지속성 등에 관한 요구에 민감하게 대응할 수 있다.

아시아를 제외한 다른 지역의 추이를 보면 이러한 새로운 도매업자들이 단순히 도매시장에서 물품을 구매하거나 몇몇 소매업자들에게만 공급하는 수준을 넘어 개별 체인들이 요구하는 수준과 물량을 공급하는 계약을 체결하는 경우가 늘어난다는 사실을 알 수 있다. 많은 국가에서 선도적인 체인들은 우선공급업체 제도를 채택하고 있다. 이러한 제도를 도입하는 이유는 슈퍼마켓이 요구하는 기준과 품질을 보다 효과적으로 충족할 수 있기 때문이다. 이러한 연계를 통해서 상품의 신속한 수송이 가능하고, 슈퍼마켓은 보다 신선한 상품을 판매할 수 있다. 이를 위해서 슈퍼마켓들은 공급업체들이 적절한 방식을 사용하고 투자를 늘림으로써 공급사슬 내에서의 이동 속도를 높일 것을 요구하곤 한다. 앞으로 이러한 우수상업관행(Good Commercial Practices, GCM)이 아시아 지역에도 확대될 것으로 보인다.

이러한 변화가 중요한 이유는 무엇일까? 간단히 말해 슈퍼마켓의 관리 구조와 소비자들이 원하는 서비스 제공의 측면에서 기존의 사업 방식은 안정성이 떨어지기 때문이다. 슈퍼마켓에서 사용하는 은어에 따르면 과일과 채소는 ‘destination category’라고 부르는데, 이는 과일과 채소가 소비자들을 끌어들이는데 중요한 역할을 한다고 보기 때문이다. 특히 개별 체인에 대한 소비자 충성도(consumer loyalty)가 낮다는 평가를 받는 중국에서는 ‘destination category’의 중요성이 더욱 크다. 일반 잡화나 일용품에 비해 과일, 채소, 어류, 육류 등에서 경쟁자와 차별성을 부각시키는 것이 확실히 쉽다. 하지만 이러한 차별성을 확보하려면 일정한 품질을 상품을 꾸준히 공급할 수 있어야 한다. 대부분의 국가에서 슈퍼마켓 운영자는 공급자로부터 직접 상품을 구매할 재량권이 없다.

각 체인은 자사의 상점에 일정한 품질의 상품을 공급하고자 할 뿐 아니라, 각 상점에서 개별적으로 구매하는 것은 시간도 많이 소요되고 절차상으로도 훨씬 복잡하다. 따라서 상점 입장에서는 믿을만한 도매상이나 중앙 사무소로부터 매일 물건을 입하하는 것이 효율적이다. 한 연구 결과에 따르면 태국의 TOPS 슈퍼마켓은 일주일에 3회 이상 250여개 공급업체들로부터 물건을 입하한다. 한 TOPS 관계자는 다음과 같이 말했다.“재고 부족은 드문 일이 아니고 저장 과정에서의 부패율도 높은 편이었습니다. 이는 산지에서 슈퍼마켓까지의 운송 시간이 60시간에 이르고, 예냉시설과 저온 운송 시설이 부족하여 수확 후 부패율이 높기 때문입니다. 추적이력제는 상상하기도 어렵습니다. 또한 공급 사슬 전체에 걸쳐 통용될 수 있는 일정한 상품 규격도 없는 실정입니다.” TOPS는 이러한 문제를 해결하고자 물류센터를 이용하고, 우선공급업체 시스템을 도입했다.

아시아 지역의 다른 체인들은 대부분 물류센터를 이용하기 보다는 몇몇 도매업자들로부터 상품을 조달하는 것을 선호해 왔다. 예를 들어 Metro Manila의 각 하이퍼마켓들은 국산 및 해외 과채류에 대해서 한 명의 공급업자와 거래를 하고 있다.

아래의 표는 말레이시아의 Carrefour 사례를 중심으로 살펴 본 세 가지 공급 채널의 장단점이다. 농민들로부터 직접 구입을 할 경우 품질 관리와 경작 방식, 추적이력 가능성 그리고 농가 수취가격 측면에서 장점이 있다. 하지만 품질과 운송은 여전히 해결해야할 과제로 남아 있다.

표 1 공급 채널별 장단점

	도매시장/도매업자	생산과 도매업을 겸하는 경우	생산자와 직접 거래
가격 및 물량 교섭	◎		○
가격	○	◎	◎
수송	◎	◎	
원산지 통제		○	◎
경장 방식 통제			◎
농가 수취가격 통제			◎
공급 안정성	○	○	
품질		○	◎

자료: FAO/AFMA/FAMA 자료 수정

3. 농가 · 슈퍼마켓 연계

아시아 지역에서의 효과적인 슈퍼마켓 공급망 구축은 아직도 초보적인 단계이다. 다음은 슈퍼마켓의 신선 농산물 공급에 관한 몇 가지 접근 방식 사례이다.

3.1 Foodworld(인도)

인도 신선 농산물 소매 부문에서 슈퍼마켓이 차지하는 비중은 매우 작다. 하지만 성장률이 두드러지고 있고, 과일과 채소는 고객들을 끌어들인

는 주요 수단으로 각광 받고 있다. Foodworld 체인은 인도 남부를 중심으로 50개소의 상점을 운영하고 있고, 100 여개의 소규모 농가로부터 공급을 받고 있다. 토지 임대를 제약하는 규정으로 인해 농가 당 평균 경지 면적이 5ha 수준이기 때문에 소규모 농가들과 협력하는 것은 필수적이다. 하지만 이러한 공급이 계약에 의한 것은 아니다. Foodworld는 일정 기간 농가가 생산하는 모든 상품을 구입하되, 물량이 어느 정도 확보되고 품질을 중시하기 시작하면 구입을 중단하기도 한다. 가격은 매일 도매 시장에서 결정된 기준 가격에 따라 책정하며, 계산 방식은 아주 투명하다. 농민들은 최고 50km 떨어진 집하장(consolidation center)까지 배달을 하고, 집하장에서는 최장 300km 거리에 있는 상점으로 운송을 한다. 저온운송시설이 없어서 결손율이 높지만, 기존 공급사들 방식에 비해서는 낮아졌다. Foodworld는 생산자를 대신하여 종자, 비료회사와 교섭을 하고, 필요한 종자를 공급 받을 수 있도록 한다. 또한 생산자들은 이 회사들로부터 대부를 받는다. 현재 Foodworld는 대부금 상황에는 관여하고 있지 않다.

3.2 FAMA(말레이시아)

말레이시아의 국영 연방농업마케팅기관(Federal Agricultural Marketing Authority, FAMA)은 2000년부터 슈퍼마켓과 하이퍼마켓에 상품을 공급하기 시작했다. 연방농업마케팅기관은 마케팅 관련 업체들과 1362개 품목의 과채류, 가축, 담수어, 코코넛 등에 대해 계약을 체결했다. 이 계약에 적합하다고 판단한 주요 과일류는 수박, 멜론, 망고, 파인애플 등이고 채소류는 고추, 호박, 생강, 오크라 등이 있다. 농민들은 엄격한 영농 일정에 따라야 하는데 이를 통해서 안정적인 공급이 가능하다. 대신 슈퍼마켓은 농민들이 생산하는 상품의 물량에 대해 계약을 가하지 않으며, 모니터링 시스템을 통해서 일일 수급량을 상당히 정확하게 예측한다.

슈퍼마켓은 생산자들에게 우수영농관행(GAP)을 따를 것을 권장한다. 농민들은 계약 여부에 관계없이 EUREPGAP(Euro-Retail Produce Working Group)³⁾ 기준에 따른 ‘Malaysia’s Best’ 지정을 받고자 신청할 수 있다. 일

부 슈퍼마켓은 이 인가를 판촉 전략의 일환으로 활용하기도 한다. 체인과 계약을 맺은 농민은 연방농업마케팅기관과 해당 체인이 체결한 상품 기준을 따라야 한다. 현재 연방농업마케팅기관이 상당한 보조를 해주고 있지만, 소규모 생산 농가들은 여전히 품질기준과 엄격한 배송 일정을 준수하지 못하는 경우가 많다. 슈퍼마켓 간에 가격 경쟁이 치열하고 그 결과 ‘cheap gets cheaper’나 ‘everyday low prices’같은 슬로건을 내걸고 있는데, 이는 농민들의 수취가격이 낮아진다는 점을 시사한다. 바나나나 파인애플 같이 시장 가격 진폭이 적은 과일은 가격이 사전에 결정되는 경우가 많고, 가격 진폭이 심한 과일은 시장 시세에 맞추어 가격이 결정된다.

연방농업마케팅기관은 44개의 집하장을 운영하고 있고, 여기에서 모든 상품을 7개의 물류센터로 집중한 뒤 각 체인으로 배송하고 있다. 하지만 이러한 방식은 배타적 성격을 지닌 것이 아니어서 슈퍼마켓은 동시에 농민이나 도매상으로부터 직접 구매할 수도 있다. 현재 문제가 되는 것은 체인의 대금지급기일이 30~60일에 이른다는 점이다.

3.3 Bimandiri(인도네시아)

Bimandiri 사는 1994년 설립되었고 1998년까지 네 곳의 슈퍼마켓 체인에 상품을 공급했지만, 2000년에 Carrefour에만 상품을 전문적으로 공급하기로 결정했다. 초기에는 지역 상인들과 개별 농가로부터 상품을 구매했지만, Carrefour와 거래를 결정한 뒤에는 지속 가능한 조달 체계를 확립했다. 이 방식은 농가로 하여금 그룹을 만들어 활동하게 하고, 이 그룹과 파트너십을 형성하는 방식이다. 현재 이러한 방식으로 조직한 그룹들이 구입 물량의 30% 정도를 공급하고 있다. Bimandiri사는 계약 물량에 기초하여 생산

-
- 3) EUREPGAP은 1997년 유럽의 채소와 과일 생산, 가공, 유통업에 종사하는 민간기구의 대표들이 모여 만든 EUREP(Euro-Retail Produce Working Group)이 제정한 인증계획으로 현재는 독일의 FOODPLUS라고 하는 법인체가 업무를 담당하고 있다. EUREPGAP은 과일, 채소에 대한 GAP 프로토콜뿐만 아니라 화훼에 대하여도 2003년 12월부터 발효하는 GAP 프로토콜을 발표하였다

자 단체와 거래를 한다. 가격은 사전에 결정하거나 상, 하한 가격을 반영하여 결정한다. Bimandiri의 마진은 공정하다는 평가를 받고 있다.

Bimandiri는 Carrefour에 다양한 상품을 공급하고 있다. 또한 Baby Black 수박과 같은 고유한 상품을 개발하여 조만간 공급할 예정이며, 브로콜리와 고추 생산에 있어 Carrefour와 긴밀한 협조 관계를 형성하여 규격화된 상품을 생산할 예정이다. 현재 직면하고 있는 문제는 생산자들의 계약 이행 수준, 상품의 계절성, 가격 진폭 그리고 이따금 Carrefour가 공급 물량을 충분히 소화하지 못하는 점 등이다. 소규모 농가와의 거래 과정에서는 Bimandiri 사가 수박 재배 계약을 맺고 있는 백여 농가 중 절반 정도만이 안정적인 생산을 한다는 점이다.

3.4 Bukidnon Lettuce Cluster(필리핀)

Mindanao 섬은 필리핀의 과채류의 상당 부분을 생산하고 있다. 최근까지 모든 농가는 상품을 지역 시장에 판매하거나 산지수집상, 도매상, 대도시의 소매상을 비롯한 전통적인 마케팅 채널을 통해서 출하해 왔다. 미국국제개발처(USAID)의 지원을 받아 새로운 방식이 도입되고 있는데, 시장에 직접 출하하는 농민들을 집단화(cluster)하는 것을 골자로 한다. Bukidnon Lettuce Cluster에는 Mindanao 섬 북부의 5 농가가 소속되어 있다. Bukidnon Lettuce Cluster는 패스트푸드 회사들과 주로 거래를 하고 있다. 현금현장판매(cash-and-carry) 방식을 채택하는 체인과의 거래가 늘어나 앞으로는 전체 물량의 10% 선에 이를 전망이고, 도매시장과의 거래를 통해서 나머지 물량을 출하할 것으로 보인다.

참여 농가 중 가장 큰 농가(전체 생산량의 44% 생산)가 마케팅 활동을 조율한다. 조정 활동에는, ① 각 생산자와 계약을 맺어 매주 출하량을 결정하고, 전체 출하량 수준을 유지하는 것, ② 예냉 및 포장 구역과 플라스틱 포장상자(crate) 공급, ③ 매주 영수증과 판매 대금을 농가들에게 나누어 주고 품질 문제를 논의, ④ 포장상자 공급업자, 운송업자, 자재 공급업자와

연락 등이 있다. 추적이력이 가능하게끔 각 농가의 포장 상자는 다른 색상을 사용한다. 각 출하품에 대한 정보는 사전에 마닐라의 담당기관에 보내고, 구매자의 점포에서 중량, 품질 등을 확인하여 결과를 산지에 알린다. 담당기관은 대금을 송금하는 역할도 겸한다. 다섯 생산 농가는 매주 총 10톤의 상품을 출하한다. 이 클러스터 사례를 통해서 자재 공급업자, 운송업자, 구매자 간의 긴밀한 연락 체계와 조정을 맡은 농가의 역할이 성공 요인임을 알 수 있다.

3.5 Saigon Coop(베트남)

Saigon Coop은 베트남인이 소유한 체인으로 현재 13개의 점포를 보유하고 있고, 이 중 11개가 호치민시에 입점하고 있다. 현재 과채류가 전체 판매고에서 차지하는 비중은 3.5% 수준에 그치고 있지만, 향후 이를 대폭 늘릴 계획을 가지고 있다. Saigon Coop은 7개 주요 공급업체로부터 매일 7톤 정도의 상품을 구매하고 있다. 서면 계약 방식을 사용하고 있지만 가격, 공급량을 명시하는 수준이고 자주 변한다. 채소류는 매일 중앙 잡화장에서 수집하여 확인 절차를 거쳐 등급을 부여하고 각 점포로 배송한다. 대금은 현금으로 결제한다.

1990년대 베트남에서는 신선 과일을 먹은 사람들이 사망하는 사고가 적지 않았고, 이로 인해 식품 안전성이 중요한 문제로 대두되었다. Saigon Coop은 정기적으로 생산 농가를 방문하여 조사를 실시하고 있고, 이 중 일부를 지역의 식물검역부(Plant Protection Department)에 보내어 검사를 한다. 식물검역부는 농가 단위의 조사도 병행한다. 현재 겪고 있는 문제는 일일 판매량이 적어 다양한 상품의 공급이 어렵다는 점이다. 또한 공급업자들이 한정된 품목에 특화하려는 경향을 보여 수확 후 관리 부족으로 인한 결손량이 커지고, 품질과 수량이 일정하지 않다는 문제를 낳고 있다. 슈퍼마켓 체인들은 생산 농가를 지원하고 생산물량을 모두 구매함으로써 이러한 문제를 해결하고자 한다.

3.6 Jihong Vegetable Delivery Center Ltd.(중국)

1990년대 초, 이 회사는 상하이의 호텔과 레스토랑에 채소류를 공급하기 시작했다. 하지만 대금 결제기간이 길어서(15일) 많은 벤더(vendor)들이 참여를 기피했다. 하지만 1997년 외환위기 이전까지 이 사업은 상당히 번창했다. 이 회사는 현금 흐름을 개선하기 위해 새로운 방안을 모색했다. 1998년 이 회사는 다른 세 채소 공급업체와 Metro 체인에 공급하기로 계약을 맺었다. 일 년 후에는 이 회사만이 공급을 계속할 수 있었고, 일일 공급량이 4톤에 달했다. 개별 독점공급업체가 하나의 Metro 점포에 공급했다.

독점공급업체의 소유주는 보통 부부로 이루어지며 처음에 15만 RMB⁴⁾을 투자해야 한다. 이 경우 회사는 30만 RMB를 출자하고, 수익은 50:50으로 분배한다. 이 회사의 전략은 초기에 수익보다 물량을 확보하는 것에 맞추어져 있어, 각 독점공급업체는 첫 3개월 동안 손해를 보더라도 물량을 확대하도록 요청을 받는다. 이 회사는 현재 여러 체인에 채소류를 공급하고 있다. 2001년부터 이 회사는 Metro의 국영 공급업체가 되었고, 60개 이상의 독점공급업체를 통해서 60개의 슈퍼마켓 점포에 공급하고 있다. 이 회사의 공급물량 중 채소 포장업자(packer)가 70%, 조합이 10%, 개별 생산농가가 20%를 공급한다. 2002년 총매상고는 1억 2천만 RMB에 이른다.

4. 농가와 공급업자들이 직면하는 문제

슈퍼마켓의 성장이 농민에게 미치는 영향은 점포의 유형이 아닌 상품 조달 방식과 품질 기준에서 비롯된다. 아시아 지역에서 생산 농가들은 슈퍼마켓에 물품을 납품하는 과정에서 여러 문제를 겪었고, 어떤 경우에는 농가들이 쇠퇴하는 결과를 낳기도 했다. 예를 들어 말레이시아의 Giant 체인

4) 2005년 6월 27일 기준, 1 RMB = 131원(외환은행 기준).

은 2000년 200여 채소 공급업체와 거래를 했지만 2003년 거래 업체의 수효는 30여개로 감소했다.

타일랜드에서도 TOPS의 등장 이후 비슷한 양상이 나타나고 있다. 이러한 경향으로 인해 현대적인 슈퍼마켓과 거래를 하는 것은 여러 모로 어렵다는 인식이 퍼지고 있다. 체인들은 신선 농산물 부문에 대해 브랜드가 있는 상품을 주로 취급하는 전략을 택하고 있지만 이러한 방식이 적합하고 장기적으로도 성공을 거둘 수 있을지는 미지수이다. 앞에서 언급한 바와 같이 말레이시아의 한 체인은 ‘Cheap gets cheaper’를 모토로 내 세우고 있고, 가격 경쟁이 심화되고 있는데 이로 인해 가격 인상이 어려워지고 농가들의 수취가격도 일정 수준을 넘어서지 못하고 있다. 농가 마진이 제약을 받는 이러한 현상은 슈퍼마켓이 안전성이나 품질에 대해 더 많은 관심을 갖고 EUREPGAP와 유사한 기준은 도입하게 되면 더욱 심해질 것이다. 소규모 농가들이 추적이력제 지침에 발 맞추어 노동자들에게 깨끗한 물과 화장실, 그리고 세면 시설을 제공하기는 어려울 것이다. 뿐만 아니라 일본이나 다른 국가에서 시행하는 것처럼 포장 전의 상품에 바코드를 부착하는 것도 기대하기 어려울 것이다.

쿠알라 룸푸르에서 열린 FAO/AFMA/FAMA 워크숍에서는 소규모 농가들이 직면하고 있는 이러한 어려움에 대한 신빙성 있는 증거를 제시했다. 점포들은 이른 아침에 배달해 줄 것을 요구하고 있지만 농가들이 이를 따라가지 못하고 있는 실정이다. 과거에는 전통적인 종교나 사회적인 관습에 의해 2주 동안 노동을 하지 않았던 농가들도, 슈퍼마켓에 상품을 출하하기 위해서는 이러한 관습을 포기하고 매일 일을 해야 하는데 대부분의 농가들이 난색을 표하고 있다. 또한 농가들은 자신들이 출하한 상품 중 일정 부분이 품질 상의 문제가 있고, 이 경우 다른 경로를 통해서 보다싼 가격에 처분하거나 심지어 폐기해야 한다는 현실을 받아들여야 한다. 이러한 합당한 이유로 농가들은 위험 회피적인(risk-averse) 성향을 보이고 있지만, 슈퍼마켓에 출하하는 것은 이러한 위험을 무릅쓰도록 하고 있다.

전통적인 마케팅 시스템 하에서 농가들은 생산기간 동안 거래업자들로 부터 대부를 받았고, 대신 수확기에 이 거래업자에게 상품을 판매했다. 대 부금은 생산과 생계유지에 사용했다. 이번 워크숍에서는 슈퍼마켓 체인이 투입재 구입 과정에서 도움을 주는 사례(Foodworld)와 체인이 농가에 대부 를 해 주는 사례(Saigon Coop)를 비교했지만, 대체적으로 기업들은 농민들 에게 대부하는 것을 원치 않는 경향을 보였다. 이에 더해 체인들이 대금 지급을 최장 90일까지 늦춤으로써 농가들의 현금 순환을 악화시킨다는 문 제를 확인할 수 있었다.

슈퍼마켓들은 생산자 단체보다는 개별 생산자와 거래하는 것을 선호했 다. 반면 개별 농가들은 슈퍼마켓과 직접 거래하는 것을 기피했는데, 위에 서 언급한 어려움 외에도 이제까지와 다른 환경에서 일해야 한다는 부담 감이 원인이었다. 하지만 이러한 문제는 극복할 수 없는 것은 아니다. 필리 핀의 Lettuce cluster 사례에서처럼 소규모 농가들이 선도 농가와 일을 하거 나 단체로 일을 한다면 이러한 문제는 해결할 수 있다. 하지만 이러한 사 례는 아직 많지 않다. 또한 소규모 농가들이 조직화를 이루어 슈퍼마켓과 거래를 시작할 수 있는 시점에서 밀접하게 연관된 공급사슬이 더욱 발전 하여 이들의 신규 진입을 막을 가능성도 있다. 토지 관련 규제가 농가 통 합에 진입 장벽으로 작용하지 않는 국가에서 이러한 위험이 더욱 크다. 다 른 부문, 특히 낙농, 가금, 축산 부문에서도 이러한 상황이 일어날 수 있다.

농가들과 거래하는 중개상인 역시 슈퍼마켓과의 거래 과정에서 어려움을 호소하고 있는데, 이는 슈퍼마켓의 운영 방식에 대한 이해 부족에서 비 롯된 것이다. 구매 가격은 정해진 기간 동안 논의하는 것이 보통이지만, 교 섭 기간 동안 시장 가격이 떨어지면 슈퍼마켓은 구매 가격을 낮추고자 한 다. 하지만 같은 기간 동안 시장 가격이 오르더라도 구매 가격을 올려야한 다는 조항은 교섭에 포함되어 있지 않다. 이따금 공급업체들은 물류 센터 에서 각 점포까지의 운송비용을 부담해야 하고, 자신의 상품이 잘 팔리도 록 판촉피를 내야하는 경우도 있다. 새로운 점포가 생기면 가격 할인을 요

구 받기도 하고, 정해진 물량을 공급하지 못하면 어김없이 벌금을 내야 한다. 특히 판촉비는 점포의 위험 부담이 전혀 없는 대신 자신들이 모든 리스크를 감당해야 하기 때문에 도매업자들이 가장 문제 삼는 부분이다.

5. 전통 마케팅 시스템의 반응

이러한 새로운 마케팅 환경 속에서 전통적인 과채류 마케팅 시스템은 어떻게 대응하고 있는가? 이에 대해서는 다음과 같은 여러 가지 가능성이 존재한다.

5.1 시설 개선

도소매업체들은 시설을 개선함으로써 위생적인 면을 보완하고, 수확 후 결손량을 줄이고, 상품 이동을 신속하게 함과 동시에 거래 비용도 줄일 수 있다. 몇몇 국가에서 이러한 시도는 비교적 용이하고 효과적인 방법이지만, 동시에 이러한 국가들은 슈퍼마켓의 발전으로 인해 전통적인 시스템이 큰 위기에 직면해 있는 국가들이기도 하다. 중국, 타일랜드, 싱가포르, 말레이시아 등에서는 이미 이러한 변화의 조짐이 나타나고 있다.

5.2 적극적인 활동

이제까지 ‘앉아서 사업을 기다리던’ 전통적인 시장들은 변화에 발맞추어 나가고 있다. 소비자들에 대한 조사를 실시하고 그들이 원하는 바를 확인함으로써 사업물량을 확보해야 한다. 시장 물류 기능, 거래 시간 등을 재검토해서 소비자들의 편의를 극대화하고 수확에서 판매에 소요되는 시간을 최소화해야 한다. 도매 시장도 역량을 강화해야 한다. 예를 들면 지역 내에서 생산되는 신선 농산물을 슈퍼마켓보다 빠르게 공급하는 것을 들 수 있다.

5.3 새로운 서비스 정립

방콕에 있는 것 같은 현대적인 대형 도매시장은 자체적인 물류 센터를 갖추지 못한 소형 슈퍼마켓에 공간을 제공할 수 있다. 유럽에서는 이러한 방식을 이미 사용하고 있고, ‘logistics platform’이라는 명칭으로 부르고 있다. 하지만 아시아 지역에서 이러한 방식으로 사업을 운영하는 것은 다소 어려울 전망이다.

5.4 상품조달 계약 개선

앞에서 언급했듯이 슈퍼마켓은 직접 조달 방식으로 전환하고 있고, 농가와 직접 거래 하거나 믿을만한 도매업자를 통해서 농가 단체와 거래를 한다. 전통적인 도매 시장에서 일하는 도매업자들도 이러한 경향을 외면할 수 없는 실정이다. 따라서 도매업자들도 농가와의 연계를 강화하고 우수상업관행(GCM)에 따라서 물류 계약을 개선해야 한다. 이는 농촌 지역에 가공, 포장 시설을 건설하는 것도 포함한다. 예를 들어 한국의 협동조합은 계약에 의거하여 조합원들로부터 상품을 조달한다. 품질, 특히 농약 잔류량에 대한 철저한 관리가 필요할 것이고, 전통적인 업자들은 등급화와 표준화가 점차 중요해질 것이라는 사실은 기억해야 한다.

5.5 판촉 활동 강화

전통적인 마케팅 시스템에 종사하는 사람들은 계속 떨어지고 있는 시장 점유율을 다시 높이고자 노력하고 있지만 쉬운 일이 아니다. 이에 대한 대안으로 시장 전체의 규모를 늘리는 것을 생각해 볼 수 있다. 몇몇 국가들은 ‘five-a-day’ 판촉 전략을 도입함으로써 소비자들에게 하루 5그릇 분량의 과채류를 먹도록 권장하고 있다. 세계식량농업기구는 세계보건기구(WHO)와 협력하여 이러한 활동을 지원하고 있다. 타일랜드는 이러한 프로젝트를 시범적으로 운영하고 있는 국가 중 하나이다.

6. 정부의 대응

이러한 변화 속에서 정부와 유관기관들은 어떻게 대응할까? 우선 생각할 수 있는 것은 아무런 대응도 하지 않는 것이다. 이 경우 공급사슬의 변화가 시장 발전의 한 형태로 자연스럽게 이루어질 것이다. 소규모 도매업자, 소매업자, 가공업자, 농가들은 자력으로 살아남아야 한다. 변화에 따라가는 종사자는 살아남고, 그렇지 못하면 도태될 것이다. 이렇게 되면 보다 효율적이고 소비자의 요구에 민감한 공급 사슬을 형성할 수 있지만, 사회에 미치는 부정적인 영향도 적지 않을 것이다.

이러한 방임적인 방식은 유럽의 몇몇 국가들이 시행한 적이 있다. 영국에서는 소비자들이 낮은 가격과 다양한 선택 폭으로 이익을 얻었지만, 근처에 시장이 없거나 운송 수단이 없는 소비자들은 오히려 손해를 보았다. 마을 밖에 하이퍼마켓을 건설하는 것에 대해서 수많은 비난이 쇄도했고, 이것이 환경에 미칠 악영향에 대한 우려도 커졌다. 또한 생산 농가들도 슈퍼마켓과의 거래를 통해서 수익을 올릴 수 없다는 의견을 내놓았다. 아시아에서도 이러한 불만들이 표출되고 있다.

이 방식을 채택할 수 없다면 새로운 공급 사슬 발전을 어느 정도 통제하는 방법을 생각할 수 있다. 법령을 통한 통제의 문제는 슈퍼마켓이 소비자의 요구를 충족시키면서 성장해 왔다는 점을 간과했다는 것이다. 아시아 지역의 슈퍼마켓 팽창으로 많은 소비자들이 이익을 본 것은 사실이다. 그리고 이익을 본 소비자가 손해를 본 소비자보다 많은 것도 사실이다. 이러한 점에서 법적으로 슈퍼마켓 성장을 통제하는 방법도 정치적으로 인기를 얻기 어려울 것이다.

하지만 몇 가지 수단이 소개된 바 있다. 말레이시아의 경우 해외 자본을 물류 사업에 투자하기 위해서는 도소매업위원회(Committee on Wholesale and Retail Trade)의 승인을 받아야 하는데, 이는 ‘산업의 공정한 발전을 위해서’이다. 말레이시아 정부는 주거 지역이나 마을 도심으로부터 3.5km 이내에 하이퍼마켓을 건설하는 것을 금지하고 있고, 인구 35만 명당 하나의

하이퍼마켓만을 허용하고 있다. 타일랜드에서는 새로운 구역 규제로 인해 지방의 경우 마을 상업 지구 15km 이내에는 대형 소매업체가 입지할 수 없다. 하지만 규제 초안에 대해 많은 수정을 가했고, 이 수정안이 2003년 8월에 발효되었다.

세 번째 수단은 공급 사슬에 참여하는 모든 업자들로 하여금 슈퍼마켓 및 생산 농가와 연계를 맺도록 하고, 전통 마케팅 시스템과 슈퍼마켓에 출하할 수 없는 농가를 지원하여 경쟁력을 갖추도록 하는 방법이다. 이 방법을 시행하기 위해서는 해당 국가 내 슈퍼마켓의 예상 성장률과 슈퍼마켓의 협업 의사를 평가하여야 한다. 몇몇 국가에서는 정부가 생산 농가들의 요구를 수용하기 시작했다. 타일랜드에서는 농업경제국이 공급 사슬 단위를 설정하고, 지방 소매업자를 대상으로 한 정부 출자 물류 센터가 문을 열었다. 중국에서는 농산업국(Office of Agro-industrialization)을 운영하고 있고 절강(浙江)성에는 정부가 일부를 출자하는 물류 센터가 문을 열었다. 또한 다양 식품안전성 정책을 마련하여 농가들이 현대식 소매점이나 아웃렛 점포에 보다 쉽게 출하할 수 있도록 지원하고 있다.

7. 결론

아시아 대부분 지역에서 신선 농산물 소매 과정에 커다란 변화가 일어나고 있지만, 그 전파 속도는 지역마다 차이가 현격하다. 현재까지 대부분의 정책입안자들은 이러한 환경변화를 제대로 정책에 반영하지 못하고 있고, 그 결과 농가들에게 적절한 정보를 제공하여 이러한 변화에 발맞출 수 있도록 돕지 못하고 있다. 정부는 이러한 동향을 파악하고 농가들을 지원하여 현대적인 공급사슬에 적응할 수 있도록 하는 동시에 기존 마케팅시스템도 지원하여 슈퍼마켓 부문에 대해 경쟁력을 갖출 수 있도록 해야 한다.

자료 : 세계식량농업기구(FAO)
(유찬희 ruledes78@naver.com 019-251-8793 지역아카데미)