

아시아, 대형 유통업체 진출과 청과물 시장 변화

최근 북미와 유럽 지역 외의 국가들에서 슈퍼마켓이 성장하고 있는 것이 많은 이들의 관심을 끌고 있다. 처음에는 라틴 아메리카 지역에서 연구가 시작되었고, 최근에는 중동부 유럽, 남아프리카, 아시아에서도 이 문제에 대한 연구들이 진행되고 있다. 그러한 연구들이 슈퍼마켓이 성장하고 있다는 사실과 그로 인해 야기되는 농식품 공급사슬의 변화에 대해 확인하고는 있지만 대형 소매유통업체들에게 신선 청과물을 공급해야 한다는 새로운 현실을 농업인들이 받아들이고 적절하게 대응하도록 돕는 데에는 실패하고 있다고, FAO는 최근 발표한 보고서¹⁾를 통해 지적하고 있다. 아울러 아시아권 국가들의 정부가 그 같은 새로운 동향에 대해 적극적으로 대응해야 한다고 강조하고 있다. 여기에서는 그 내용을 소개한다.

1. 동향

서유럽과 북미에는 현재 슈퍼마켓과 하이퍼마켓은 전체 식품 소매 거래량의 2/3 이상을 취급하고 있는 나라들이 매우 많다. 몇몇 국가들에서는 슈퍼마켓과 하이퍼마켓의 시장 점유율이 아직은 50%를 넘는 정도이지만 빠른 속도로 높아지고 있다. 신뢰할만한 자료가 부족하고 ‘슈퍼마켓’이 정확하게 무엇을 뜻하는지 정의하기가 어렵다는 문제가 있어 정확한 시장

1) FAO는 2004년 10월 쿠알라룸푸르에서 ‘신선상품 소매업체로서의 슈퍼마켓’이라는 제목으로 워크숍을 개최하였고, 최근에 그 워크숍에서의 논의 내용을 보완하여 ‘The implications of supermarket development for horticultural farmers and traditional marketing system in Asia’라는 제목의 보고서를 발표했다.

점유율을 측정하는 것이 어렵기는 하지만, 슈퍼마켓의 역할이 급격하게 증대하는 것은 세계적인 현상이다. 신선식품 부문에서 ‘슈퍼마켓’의 시장 점유율에 관한 정보를 얻는 것은 특히 어려운 일이다. 슈퍼마켓이 판매하는 물량을 정확하게 계산할 수는 있지만, 대부분의 국가에서 전통적인 마케팅 경로를 통해 판매되는 과일과 채소의 양을 아는 것은 거의 불가능하기 때문이다.

슈퍼마켓이 성장한 것은 특히 미국과 유럽에서 슈퍼마켓 체인들 사이에 상당한 경쟁이 있었던 결과라고도 볼 수 있다. 그러한 경쟁은 두 가지 결과를 낳았다. 서구에서는 규모가 작고 덜 효율적인 소매업체들을 시장에서 사라지게 만들었으며 슈퍼마켓의 시장 점유율을 증대시켰다. 그와 동시에 선진국 슈퍼마켓 체인들은 국내 시장에서의 경쟁으로 인해 이윤을 확보하기가 점점 어려워졌기 때문에 해외 시장에서 기회를 찾기 시작했다. 그러한 움직임은 ‘외국인 직접 투자’와 관련된 각국의 법규들이 자유화됨으로써 더욱 촉진되었다. 아시아에서는 세계 다른 어느 곳보다도 슈퍼마켓들이 제공하는 서비스에 대한 수요 증대가 슈퍼마켓의 성장과 긴밀한 관련이 있는 것으로 보인다. 그러한 수요 증대의 원인을 정리하면 다음과 같다.

- 급속한 도시화
- 1인당 소득 증대와 ‘중산층’의 성장
- 여성 취업 증대로 인한 여성들의 시간에 대한 기회비용 증가. 많은 이들이 ‘현금은 늘어났는데, 시간이 없다’라고 말한다. 그리고 이는 조리하기가 더욱 쉬운 식재료에 대한 수요를 증가시켰고, 광범위한 ‘전(前)처리된 식재료’를 제공하는 소매 매장에 대한 수요를 증가시켰다.
- 특히 젊은 인구층에서 발견되는 생활양식 서구화
- 젊은 인구 비율 증가
- 신용카드 사용 증대. 개발 도상국가의 전통적인 재래시장이나 가판에서는 신용카드가 통용되지 않는다.
- 가족 구조의 변화. 아시아에서는 핵가족 비율이 점점 커지고 있다. 특

히 1인 독거가구도 늘고 있다.

- 규모의 경제. 물류 개선 등을 통해 비용을 통제할 수 있는 슈퍼마켓의 능력으로 인해 소비자 가격이 하락하게 되었다. 그러나 이러한 현상이 신선 농식품 분야에서 언제나 나타나는 것은 아니다²⁾.
- 보다 많은 양의 식품을 저장할 수 있는 냉장고와, 가정과 매장의 거리와 무관하게 쇼핑할 수 있고 언제 어느 때나 많은 양을 쇼핑할 수 있게 해주는 자동차 사용이 증가했다.
- 여행량이 증가하면서, 미국이나 유럽 외 지역 사람들이 현대적인 소매유통 기술을 알게 되었다. 광범위한 상품을, 특히 신선 청과물을 소비자들이 제 철이 아닌 때에도 소비할 수 있게 해주는 기술을 알게 되었다.

아시아에서의 변화 상황에 대한 신뢰할만한 정보를 얻는 것이 쉬운 일은 아니다. 어떤 나라들에서는 슈퍼마켓이란 무엇인가를 정의하는 문제가 해결되지 않기 때문에, 정보를 얻기가 어렵다. 정확한 자료를 수집하는 기구가 아예 없는 나라들도 있다. 그러나 슈퍼마켓이나 편의점의 수가 늘고, 까르푸(Carrefour)나 테스코(Tesco) 같은 다국적 체인의 역할이 증대했음은 분명하다. 이같은 변화를 국제적인 기업들만이 주도하는 것은 아니다. 지난 10년 사이에 상당한 정도로 중요한 위치를 점하는 국내 체인들이 출현했다.

신선 상품 부문에서 나타나고 있는 이러한 경향들이 가져올 효과에 대해 결론을 내리고자 할 때는 매우 조심해야 한다. 첫째, 소매 판매량이 총 소비량과 동일하지 않다. 아시아의 몇몇 국가들에서는 신선상품을 취급하는 동시에 급식 식자재도 공급하는 메트로(Metro)나 마크로(Makro) 같은 슈퍼마켓 스타일의 도매상들이 발전하기 시작했다. 그러나 통계자료 수집

2) 타이 슈퍼마켓에서의 채소 및 과일 가격은, 그것이 비록 품질이 좋기 때문이기는 하지만, 재래시장 가격보다 약 10% 정도 높은 것으로 나타났다.

기관들은 그 같은 업체들을 소매 부문에서 제외하고 있다. 둘째, 슈퍼마켓의 신선 채소 및 과일 판매액 증가율은 가공식품 판매액 증가율보다는 뒤쳐지는 경향이 있다. 신선 상품을 공급하는 물류체계는 타 상품의 물류체계보다 훨씬 복잡하다. 따라서 슈퍼마켓 체인들이 신선상품 물류체계를 조직하는 데에는 시간이 더욱 많이 걸린다. 셋째, 아시아권 슈퍼마켓들의 신선 상품 판매가 증가한 것은 분명하지만, 채소 및 과일 판매량의 상당 부분은 수입된 상품이다. 게다가, 국내에서 재배한 상품의 경우에도 슈퍼마켓 체인들이 멜론 등과 같은 상품 수명이 제한되어 있고 콜드 체인을 필요로 하는 상품을 개발하기 쉬운 입장에 있다. 사실 많은 소규모 슈퍼마켓들은 수명이 긴 상품들만을 취급하는 경향이 있다. 여러 종류의 과일 및 채소 범주의 경우에 슈퍼마켓의 중요성에 대한 상세한 정보가 부족하기 때문에, 국내 생산자들의 입장에서 볼 때 슈퍼마켓의 성장이 어떤 함의를 갖는지를 온전하게 평가하는 것은 아직 쉬운 일이 아니다.

아시아 국가들에서 대부분의 가정들은 과일이나 채소를 구매할 때에는 전통적인 슈퍼마켓을 이용하고 있다. 슈퍼마켓을 이용한다 하더라도, 다른 상품들을 슈퍼마켓에서 구매하고 과일이나 채소는 슈퍼마켓에서 구매하는 경향이 있다. 재래 시장에서 공급되는 것들이 더욱 신선하고 가격도 더 싼 경우가 많다는 인식이 있다. 그리고 그러한 인식은 아마도 사실일 수 있다. 타이의 한 슈퍼마켓 체인은 그러한 점을 인식하고 신선 상품에 초점을 맞추고 ‘집 근처 재래시장에서 쇼핑하는 것’과 비슷하게 쇼핑할 수 있는 매장을 꾸몄다. 소비자가 슈퍼마켓 근처에 살고 있지 않다면, 날마다 채소와 과일을 사러 걸어가는 것에 익숙한 재래시장이 더욱 편리하다. 슈퍼마켓에서는 소비자들이 재래시장, 특히 대 도시 주변의 재래시장에서 살 수 있는 것만큼 충분한 청과물을 구색을 갖추지 못한 경우도 종종 있다. 그러나 슈퍼마켓들은 점차 시장을 공략해가고 있다. 가격 경쟁력이 있고 신뢰성이 있기 때문이다. 그리고 품질이 재래시장의 상품에 비해 떨어지지 않고, 무엇보다도 원-스탑 쇼핑이 가능하기 때문이다. 중국이나 베트남의 경우, 슈퍼마켓들은 정부 규제로부터도 반사이익을 얻고 있는데, 이들 국가들은 위

생이나 교통 혼잡 문제로 인해 전통적인 시장을 규제하기 시작했기 때문이다.

아시아 외 지역의 신선 상품 소매 부문에서 나타나고 있는 것과 같은 변화가 아시아의 모든 지역에서 나타나겠지만, 그러한 변화의 속도와 범위를 과대평가해서는 안 될 것이다. 슈퍼마켓의 성장이 도시화와 1인당 소득 증대에 힘입은 것이기 때문에, 도시화의 속도와 소득 수준이 낮은 국가들에서는 슈퍼마켓이 느린 속도로 성장할 것이다. 예를 들어 방글라데시에서는 Dhaka와 Chittagong의 몇몇 슈퍼마켓들은 도시 엘리트 계층과 외국인들을 우선적인 고객으로 삼고 있으며, 이러한 현상은 인구층 대부분의 구매력이 적고 그들이 사용할 수 있는 적절한 교통수단이 부족하기 때문에 크게 바뀔 것 같지는 않다. 보다 많은 전통적인 판매 경로가 변화하고 정책 입안자들이 농업인을 지원하여 슈퍼마켓 부문과 연계하여 농업활동을 할 수 있게 하는 정책을 만들게 되기까지는, 많은 시간이 필요할 것으로 보인다.

말레이시아는 아마도 슈퍼마켓 성장 추세가 아시아에서 가장 빠른 국가일 것이다. 2002년 통계에서, 슈퍼마켓과 하이퍼마켓은 과일 시장 점유율 60%를 기록하고 있으며 채소 시장 점유율은 35%에 달했다. 타이에서는 과일의 40%, 채소의 30%가 방콕 지역의 슈퍼마켓과 하이퍼마켓에서 판매되고 있다. 필리핀에서는 채소의 15%가 메트로 마닐라(Metro Manila)의 슈퍼마켓에서 판매되고 있다. 한국에서는 1993년 이후로 하이퍼마켓이 급속하게 성장했다. 그러나 아직까지 하이퍼마켓들의 신선 상품 시장 점유율은 약 11% 정도에 머물고 있는 것으로 평가된다. 2002년 기준으로, 중국에서는 청과물의 10% 미만이 슈퍼마켓을 통해 판매되고 있다.

2. 슈퍼마켓의 수집 및 분배

아시아권의 슈퍼마켓 체인들은 여러 가지 방식으로 다음과 같은 활동들

을 계획하고 있거나 이미 시작했다.

- 중앙집중화된 수집 체계
- 전문화된 도매상, 때로는 독점적인 공급자로서 기능한다.
- ‘우선순위가 부여되고 특혜를 주는 공급자’ 체계
- 매장에서의 청과물 판매대 임대
- 대체로 국가 표준보다도 더 많은 것을 요구하고 있으며 ‘이력추적제’에 대한 요구를 포함하는 신선 상품에 대한 자체 표준

세계의 많은 국가들에서 개별 슈퍼마켓들이 상품을 구매하던 체계 - 이러한 체계에서는 슈퍼마켓이 도매 시장에서 상품을 구매하기도 한다 - 가 신선 청과물 구매 본부를 따로 두어 일괄적으로 구매하고 나라 곳곳에 배치되어 있는 여러 개의 유통 센터를 통해 슈퍼마켓들에 분배하는 중앙집중화된 구매체제로 변화되는 경향들이 나타나고 있다. 이는 조정 비용을 줄이고, 구매 단위당 도매상 수와 공급자 수를 줄이면서 더욱 많은 물량을 구매함으로써 규모의 경제를 실현하며, 상품 품질과 신선도에 대해 더욱 긴밀한 통제를 하기 위한 것이다. 아직까지 아시아권에서 중앙집중화된 수집체제를 채택하고 있는 슈퍼마켓은 그리 많지는 않다. 이는 ‘구매 본부’를 제대로 운영할 만큼 충분한 수의 매장을 갖춘 슈퍼마켓 체인들이 아직은 많지 않기 때문이기도 하다.

아시아의 많은 슈퍼마켓 체인들이 전통적인 도매상, 예를 들면 타이에서 가장 유명한 도매 시장인 방콕 인근의 ‘Taalad Tai’ 도매 시장과 같은 경로를 통해 상품을 수집하고 있다. 그러나 전통적인 도매상에서 소수의 품목에 전문화되고 하나의 슈퍼마켓 체인에만 상품을 공급하는 ‘전문화된 도매상’으로 구매선을 바꾸는 점진적인 변화가 시작되었다. 인도네시아 까르푸와 Bimandiri 사의 관계가 바로 그러한 예이다.

아시아 외의 지역에서는 소매 체인이 도매 회사와 조인트 벤처를 형성하는 경우도 있다. 다수의 생산자들로부터 상품을 수집하며 아마도 필요한

수량을 공급할 능력을 갖추지 못한 전통적인 도매상에 비해, 전문적인 도매상이 슈퍼마켓이 요구하는 품질, 안전성, 일관된 물량에 관한 요구에 더욱 잘 대응하고 있다. 아시아 외 지역에서의 경험은, 그러한 새로운 유형의 도매상들이 성장하여 소매 체인의 특정한 품질 표준이나 등급을 충족시키는 생산을 생산자와 계약하여 상품을 조달하는 사례들을 보여주고 있다. 많은 나라들에서 선도적인 소매체인들이 ‘우선적 공급권을 부여하는’ 공급자 관리체계를 발전시켜 가고 있다. 이는 소비자들이 점점 더 까다로워지면서 더욱 엄격해지는 소매 체인들의 품질 또는 안전성 기준을 충족시킬 능력이 있는 도매상 또는 생산자를 선택하기 위한 것이다.

이러한 관계 형성을 통해 농장에서 매장까지 상품이 더욱 빨리 운송될 수 있으며, 이론적으로는 슈퍼마켓들이 더욱 많은 신선 상품을 판매할 수 있게 된다. 이를 성취하기 위해 슈퍼마켓들은 때로 공급자들에게 공급 사슬 전반에 걸쳐 상품 운송을 더욱 단순화할 수 있는 방법을 채택하고 투자를 할 것을 요구하기도 한다. 이러한 종류의 ‘우수 상업 활동(Good Commercial Practice)’이 아시아에서도 점점 확산될 것으로 예상할 수 있다.

그러한 변화는 왜 필요한가? 간단히 말해서, 과거의 사업 방식은 슈퍼마켓 관리 구조나 소비자에게 제공하려는 슈퍼마켓의 서비스 측면에서 적절하지 않기 때문이다. 많은 슈퍼마켓들이 과일이나 채소를 경쟁사보다 자신의 매장에 더욱 많은 손님들을 끌기 위해 전략적으로 다루어야 하는 상품 범주, 즉 ‘목표 범주’에 포함시키고 있다. 적어도 중국 같은 곳에서는 소비자들이 개별 체인에 보이는 충성도(loyalty)가 아직 약한 것으로 판단되기 때문에, 목표 범주는 아주 중요하게 고려된다.

가정 생필품보다는 청과물, 어류, 육류 등의 상품 군에 개별적인 정체성을 부여하기가 더 쉽다는 것은 명백한 사실이다. 그러나 그렇게 하기 위해서는 매장들이 일관된 수준의 품질을 꾸준히 공급할 수 있다는 신뢰를 소비자들에게 심어주어야 한다. 많은 나라들에서 슈퍼마켓 관리자들은 공급

자로부터 상품을 직접 구매할 수 있는 개별적 권한을 갖고 있지 못하다. 체인은 모든 매장들에 대해 상품을 일괄적으로 공급하려 할 뿐만 아니라, 개별 매장에서 직접 구매를 하는 것은 시간을 소모시키고 복잡한 서류 작업을 하게 만든다. 하나의 매장이 날마다 농업인 또는 도매 시장에서 상품을 구매하는 문제로 걱정하는 것 보다는, 둘 또는 셋의 도매상 아니면 중앙집중화된 구매 본부로부터 취급할 수 있는 만큼의 물량을 수령하는 것이 훨씬 더 좋다.

Boselie와 Buurma는 타이에서는 250명의 공급자들이 신선 상품을 적어도 일주일에 세 번 이상 TOPS 슈퍼마켓 후문에 배송하곤 했다고 지적한다. “매장에서의 재고 부족 사태는 흔한 일이었다. 농장에서부터 슈퍼마켓에 이르기까지의 리드 타임(lead time)은 약 60시간에 달했으며, 예냉 및 냉장 수송수단이 부족하여 수확후 손실률이 높았다. 농장까지 상품의 이력을 추적하는 것은 불가능했다. 영농활동이나 수확 후 관리활동에 대해 파악하는 일은 거의 없었다. 공급사슬 전반에 걸쳐 통용될 수 있는 명확하고 통일된 상품 사양이라는 것은 존재하지 않았다.” 그러한 문제점들 때문에 TOPS는 상품 조달체계를 하나의 구매 센터로 집중화했고, 구매센터에 도착했을 때 입고 거부되는 상품 비율이 높은 것에 대응하기 위해 ‘우선적 공급권을 부여하는’ 체계를 도입했다.

한편, 아시아권의 다른 체인들은 대부분 잠정적이기는 하지만 구매센터를 설립하는 것 대신 소수의 도매상들을 통해 상품을 조달하기로 결정했다. 예를 들어 메트로 마닐라에 있는 하이퍼마켓들은 국내산 청과물과 수입산 청과물 모두에 대해서 단 하나의 공급자만을 선택하여 상품을 구매하고 있다.

아시아의 슈퍼마켓들은 현재 광범위한 청과물 조달 방법을 활용하고 있다. 그러한 방법들은 때가 되면 상당부분 몇 가지 방법으로 집중화될 것으로 예상된다. 현재는 다음과 같은 조달 경로들이 활용되고 있다.

- 개별 슈퍼마켓들이 농업인들로부터 직접 구매(계약재배 형태 아님)
- 도매상으로부터 구매. 도매상들은 농업인들과 직접 거래하거나 도매 시장에서 상품을 구매함.
- 슈퍼마켓 승인 하에 농업인들로부터 상품을 구매하는 독립적인 공급 회사를 통한 구매(우선적 공급권을 부여받은 공급자)
- 정부가 지원하는 유통 센터로부터 구매
- 비공식적인 농업인 집단, 농업인 협회, 협동조합 등으로부터 구매
- 대규모 개별 농업인으로부터 구매. 이들 농업인들은 종종 소농들과 공급 계약 관계를 맺고 있는 경우도 있다.
- 매장 안에 상인, 농업인, 협동조합 등을 상대로 매대를 임대

3. 농장과 슈퍼마켓의 연계

아시아의 슈퍼마켓들이 효과적인 공급망을 발전시키려는 노력은 아직 초보적인 단계에 있다고 말할 수 있다. 신선 상품 공급과 관련하여 슈퍼마켓들이 취하고 있는 여러 가지 접근방법 사례들을 소개하면 다음과 같다.

3.1. 푸드월드(Foodworld) : 인도

인도의 슈퍼마켓들은 현재 신선 상품 소매시장에서 아주 작은 점유율을 확보하고 있다. 그러나 매출액은 매우 빠르게 성장되고 있으며, 채소와 과일 부문은 고객을 유치하는 아주 중요한 방법으로 인식되고 있다. 푸드월드 체인은 주로 인도의 남부 지방을 중심으로 50개의 매장을 운영하고 있다. 푸드월드는 100여 소규모 농업인들과 관계를 발전시켜 왔다. 소농들과 함께 사업을 하는 것은 불가피한 일이었다. 인도의 현행 토지 임대차 법규로 인해 농장들이 집중화되고 규모를 확대하기가 어려운 상황이기 때문이다. 인도의 농업인들은 평균 5에이커의 경지 규모를 유지하고 있다.

푸드월드와 이들 소농들 사이에 계약 관계가 성립되어 있는 것은 아니

다. 품질과 관련된 사항들이 물량과 관련된 사항들보다 더욱 중요한 문제가 된다면 그리 오래 지속하기는 어렵겠지만, 잠정적으로 푸드월드에는 이들 소농들이 생산하는 모든 농산물을 구매하기로 약속했다. 가격은 전반적인 도매시장 가격을 준거로 하여 1일 단위로 책정되며, 정산 방법은 완전히 투명하게 운용되고 있다. 농업인들은 농장으로부터는 최대 50km, 매장에서부터는 최대 300km까지 떨어져 있는 수집센터까지 농산물을 운반한다. 전통적인 공급사슬에서보다는 덜하긴 하지만, 냉장체인이 없기 때문에 손실율이 높은 편이다.

푸드월드는 농업인의 편에서 종묘회사들이나 비료회사들과 협상을 해왔다. 이는 적합한 품종이 농업인들에게 공급되도록 하기 위한 것이었다. 농업인들은 종묘회사나 비료회사들로부터 대부금을 받는다. 농업인들이 대부금을 상환하지 못하게 될 경우 푸드월드는 그 농업인들로부터 농산물을 구매할 수 없게 되어 있지만(그러한 사태는 아직까지 발생하지 않았다), 현재까지 푸드월드는 대부금 상환과 관련해서는 아무런 역할을 하고 있지 않다. 은행이 참여하여 4자간의 협약을 체결하는 방안이 논의되고 있는 중이다. 그렇게 된다면 은행은 농업인들에게 공급되는 투입재 비용을 금융지원하고 푸드월드는 농업인의 판매 금액 중 일부를 은행 대출금 상환에 돌리게 될 것이다.

3.2. FAMA : 말레이시아

말레이시아 정부가 운영하는 ‘연방 농업 마케팅국(Federal Agricultural Marketing Authority, 이하 FAMA)’은 2000년부터 슈퍼마켓과 하이퍼마켓에 농산물을 공급하기 시작했다. 이 기구는 1362명에 달하는 채소, 과일, 축산물, 활어, 코코넛 등의 생산자들과 마케팅 계약을 체결하여 사업을 하고 있다. 그러한 계약 조건에 적합하다고 인정되는 주요 과일은 워커멜론, 멜론, 망고, 파인애플이다. 채소류로는 칠리, 호박, 생강, 오크라 등이 주요 상품이다. 농업인들은 일관된 공급량을 유지하기 위해 고안된 엄격한 재배 일정에 따라 농산물을 생산한다. 슈퍼마켓은 농업인들이 생산하는 물량과 관

련해서는 아무런 개입을 하지 않지만, 슈퍼마켓의 판매 모니터링 체계를 통해 대체로 상당히 정확하게 일일 수요량을 예측할 수 있다.

농업인들은 ‘모범영농활동 준수사항(Good Agricultural Practice)’³⁾을 따르도록 권장받고 있다. 계약을 한 농업인이든 그렇지 않은 농업인이든 모두에게 EUREPGAP 표준에 기초한 인증절차를 거쳐 ‘Malaysia’s Best’라는 인증마크가 부여될 수 있다. 어떤 슈퍼마켓들은 매장에서의 판촉활동에 이 인증마크를 활용하고 있다. 계약한 농업인들은 FAMA와 체인들 사이에 체결된 서면 형태의 상품 규정을 따라야 한다. FAMA가 상당한 노력을 기울여 지도활동을 펼쳤으나 소농들은 품질기준, 엄격한 운송 일정, 요구되는 절차들을 충족시키는데 큰 어려움을 경험하고 있다.

슈퍼마켓들 사이에는 심각한 가격 경쟁이 벌어지고 있는데, ‘싼 것을 더욱 싸게’라든가 ‘날마다 저가격’과 같은 슬로건들이 사용되고 있다. 그리고 이러한 상황은 다시 농업인들에게 지불되는 가격에 반영된다. 가격은 바나나와 파인애플처럼 시장 가격 변동이 거의 없는 작물에 관해서는 사전에 합의된다. 그러나 시장상황에 따라 가격이 유동하는 여타 작물들은 그렇지 않다.

FAMA는 44개의 수집 센터를 운영하고 있다. 이 수집 센터들로 모여드는 농산물은 7개의 유통 센터를 거쳐 매장에까지 운송된다. 하지만 이러한 관계가 독점적인 계약관계인 것은 아니다. 슈퍼마켓들은 농업인이나 도매상으로부터 직접 공급받기도 한다. FAMA는 인프라 비용과 일부 인건비를

3) ‘Good Agricultural Practice(이하 GAP)’는 우리나라 농림부의 농림사업시행규칙에는 ‘우수농산물관리제도’라고 번역되어 있으며 현재 시범사업을 진행하고 있다. 그러나 GAP를 ‘우수농산물관리제도’라고 번역하여 사용하는 것은 이것이 영농활동에 대한 개입이 아니라 수확된 농산물에 대한 개입으로 잘못 인식될 소지가 많다. 이 글에서는 일단 ‘모범영농활동 준수사항’ 또는 영어 표현 그대로 ‘GAP’라고 부른다.

정부로부터 보조받아 운영된다. 농업인들이 지불하는 비용은 없다. (정부는 농산물 판매 대금을 7일 이내에 결제하도록 권고하고 있음에도) 체인들이 30~60일 결제를 요구하고 있기 때문에 문제가 발생하고 있다.

3.3. 비만디리(Bimandiri) : 인도

비만디리 사는 1994년에 창립되었다. 1998년에 이 회사는 4개의 슈퍼마켓 체인에 상품을 공급하고 있었다. 그러나 2000년에는 까르푸에게만 공급하는 도매 공급자가 되기로 결정했다. 처음에 이 회사는 지방의 상인들이나 개별 농업인들로부터 농산물을 구매했다. 그러나 까르푸만을 상대로 사업을 하기로 결정함으로써 지속적인 조달체계를 발전시키게 되었다. 이 체계에 따라 농업인들이 집단을 이루어 농업활동을 하고 이들 집단들 사이의 파트너십 관계가 형성되도록 권장되었다. 이러한 관계 속에서 생산되는 농산물은 현재 이 회사의 농산물 전체 구매량 중 30% 정도를 차지하고 있다. 농업인 단체들은 공급물량을 합의하고 그것을 토대로 조달체계가 운영된다. 가격은 사전에 고정되어 있고 판매시 변동되는 금액은 그만큼 사후에 정산된다. 회사의 이윤은 완전히 투명하게 공개되어 있다고 한다.

비만디리 사는 까르푸에 광범위한 상품을 공급하고 있다. 그리고 독점적으로 공급하는 상품도 개발했다. 날개 포장되어 있는 ‘베이비 블랙 워터멜론(Baby Black Watermelon)’이 그것이다. 이 상품은 수년 내에 서남 아시아 권 국가들에 포진해 있는 다른 까르푸 매장에도 마케팅하기 위해 계획한 것이다. 비만디리 사는 또한 브로콜리와 칠리에 대해서도 까르푸와 긴밀하게 협력하고 있는데, 그 목표는 표준화된 상품을 생산하고 공급하는 것이다. 농업인들의 참여도, 생산의 계절성, 가격 불안정성, 까르푸가 때로는 공급 물량을 모두 소화할 수 없다는 점 등으로 인해 일부 물량을 전통 시장에 판매하고 있으며 손실이 발생하고 있다는 것이, 이 회사가 직면해 있는 문제점이다. 소농들과 거래함으로써 야기되는 문제점은, 비만디리 사가 접근하고 있는 요기야카르타(Yogiakarta) 지역의 농업인 집단에는 100명 정도의 농업인들이 속해 있지만 그중 절반 정도만이 그 상품을 재배할 수 있

는 조건에 있다는 점이다.

3.4. 부키드농 상추 클러스터(Bukidnon Lettuce Cluster) : 필리핀

민다나오 섬은 필리핀의 청과물 주산지 중 하나이다. 최근까지 모든 농업인들이 이 지역의 시장, 마을을 도는 수집상, 민다나오 섬 안의 도매상, 세부(Cebu)나 마닐라 같은 주요 소비지 도시의 도매상이나 소매상 등과 같은 전통적인 마케팅 경로를 통해 자신의 농산물을 판매해왔다. USAID(US Agency for International Development) 프로젝트의 지원을 계기로 새로운 접근방법이 개발되었다. 그 내용은 농업인들이 ‘클러스터’를 형성하여 시장에 직접 마케팅을 하도록 하는 것이었다. 부키드농 상추 클러스터에는 민다나오 섬 북부 지역의 다섯 개 대규모 농장들이 참여하고 있다. 상추 시장은 패스트 푸드 회사들을 중심으로 형성되어 있다. 생산량의 10%까지 소화할 수 있는 현금 거래 시장인 것이다.

이들 5대 농장들이 마케팅 활동을 주도적으로 조율하고 있는데, 이들은 이 클러스터의 생산량의 44%를 생산하고 있다. 조율 활동을 구체적으로 말하면 다음과 같은 것들이다. 첫째, 상추 재배 농업인들이 각각 주간 단위로 공급물량을 확정하고 개별 농가들이 확보하지 못한 물량에 대해서는 클러스터 내의 다른 농가들과 협력하여 보충하도록 한다. 둘째, 예냉 및 포장 시설, 그리고 플라스틱 포장재 공급 상황을 점검한다. 셋째, 여타 농가들에게 매주 수집 보고서를 작성하여 보내고 대금을 결제하며, 품질과 관련된 문제점에 대해 농가들과 토론한다. 넷째, 플라스틱 포장재 공급업체, 운송업체, 투입재 공급업체와 연락한다. 플라스틱 포장재는 색깔 표시로 개별 생산 농업인들을 구별할 수 있게 했는데, 이는 이력추적을 위한 것이다. 이 클러스터는 매주 10톤의 상추를 공급한다. 이 클러스터는 투입재 공급업체, 운송업체, 구매자, 선도 농가들 사이의 긴밀한 연대를 수반하는 종합적인 접근방법의 모델이다.

3.5. 사이공 쿠프(Saigon Coop) : 베트남

사이공 쿠프는 13개의 매장을 갖고 있는 베트남의 체인이다. 매장들 중 11개가 호치민 시에 소재하고 있다. 전체 매출액 중에서 과일과 채소가 차지하는 비중은 약 3.5%이다. 그러나 사이공 쿠프는 이를 크게 증가시킬 계획을 갖고 있다. 사이공 쿠프는 7개 주요 공급자들로부터 매주 7톤의 청과물을 구매한다. 주요 공급자들은 대규모 농업인, 협동조합, 상인들이다. 문서화된 형태의 계약을 하고 있지만 그 내용이 빈번하게 변동하는 가격과 공급 물량에 관해서는 구두로 협의하는 경우가 많다.

채소는 1일 단위로 중앙 저장고로 집하되며, 여기에서 매일 검사하고 등급을 매기고 각 매장으로 운송한다. 대금은 현금으로 결제된다. 1990년대에 베트남에서는 채소를 먹고 많은 사람들이 사망하는 사고가 있었다. 그래서 농산물 안전성은 국가적인 관심사가 되어 있다. 사이공 쿠프는 농가를 주기적으로 그리고 불시에 방문하여 점검을 하고 있다. 농가에서 표본을 수집하여 지방의 ‘작물보호부(Plant Protection Department)’로 보내서 검사를 받는다. 작물보호부는 농장에 대한 점검에도 개입하고 있다.

사이공 쿠프가 경험하고 있는 문제점들은 다음과 같다. 첫째, 1일 매출액이 상대적으로 적기 때문에 광범위한 상품을 공급하기 어렵다. 둘째, 공급자들이 제한된 범위 내의 상품들에 대해서만 전문화하고 있는 경향이 있고, 다른 상품들을 아웃소싱하기 때문에 문제가 발생한다. 셋째, 수확후 관리가 미흡하며 손실율이 높다. 넷째, 물량과 품질이 자주 변동하며 인프라가 미흡하다. 사이공 쿠프는 농업인들에게 자금을 지원하고 모든 상품을 구매할 계획을 갖고 있다. 그렇게 해서 농업인들이 영농에 집중하도록 하려는 것이다.

4. 농업인들이 직면하는 문제

농업인의 입장에서 볼 때, 슈퍼마켓의 등장은 매장 유형이 달라졌다고 보다는 농산물 공급 방법과 품질 표준이 달라진다는 데에 중요한 의미가 있다. 아시아에서 농업인들은 슈퍼마켓에 농산물을 공급할 때 많은 문제점들을 경험하고 있다. 어떤 경우에는 그러한 문제점들로 인해 슈퍼마켓들이 물량, 품질, 운송 측면에서 기대를 충족시키지 못하는 공급자들을 공급자 목록에서 제외하는 바람에 슈퍼마켓에 농산물을 공급하는 농업인 수가 현저하게 줄어들기도 했다.

예를 들어, 말레이시아에서는 자이언트(Giant) 체인이 확보하고 있던 채소 공급자는 2001년에는 200명이었던 것이 2003년에는 30명으로 줄어들었다. 타이에서도 앞서 언급한 TOPS 유통센터가 도입되면서 그와 유사한 변화가 있었다. 이러한 경향으로 인해 현대화된 슈퍼마켓과 거래하는 것은 어려운 일이라는 인식이 이미 널리 확산되어 있다. 슈퍼마켓 체인들은 브랜드화된 좋은 비즈니스 모델을 신선 상품 부문에 적용하고 있다. 그러나 그러한 방식이 적절한 것인지 그리고 장기적인 관점에서 성공을 거둘 것인지에 대해서는 의문이 있을 수 있다. 앞서 언급한 바와 같이, 말레이시아의 한 체인은 ‘싼 것을 더욱 싸게’라는 구호를 채택하고 있으며, 체인들 간에 상당한 정도의 가격 경쟁은 어디를 가든지 찾아볼 수 있다. 이는 슈퍼마켓 체인들이 가격을 올림으로써 농업인들로 하여금 농장에 대한 투자를 할 수 있도록 만드는 일을 기피하게 하는 원인이 되고 있다.

농업인들이 차지할 이윤을 빼앗기는 경우가 점점 증가할 것이다. 슈퍼마켓이 안전성과 품질에 관심을 더욱 기울이게 되는 만큼, 그들은 비용을 농업인들에게 전가시키고 있으며 공급자들에게 EUREPGAP과 유사한 형태의 품질 기준을 준수할 것을 요구하고 있다. 소농들은 작물을 재배하면서 안

전한 물을 사용하고, 농업노동자들이 손을 씻을 수 있는 시설이 되어 있는 청결한 화장실을 설치하고, 콘크리트 바닥을 갖춘 포장센터를 건설하고, ‘이력추적’ 요구를 충족시키는 장부 기록을 할 수 없을 것이다. 아시아에서, 특히 일본에서 널리 요구되고 있고 전 세계 개발도상국들의 슈퍼마켓들이 요구하고 있는 포장상품에 바코드를 부착하는 일을, 소농들은 할 수 없을 것이다.

전통적인 마케팅 체제에서 농업인들은 생산기간 동안에도 중간에 상인들로부터 자금을 대부받곤 했다. 이는 그 농업인들이 수확기에 농산물을 그 상인들에게 판매할 것이라는 상호간의 양해 하에 이루어진 일이었다. 그러한 대출 자금은 농산물 생산과 농가 소비 목적으로 사용되었다. 일반적으로 슈퍼마켓 체인들은 농업인들에게 자금을 지원하는 일에 참여할 의지가 없다. 게다가 체인들이 농산물 판매대금 결제일을 90일까지 연기시킬 수 있는 입장에 있기 때문에 농업인들의 현금흐름 문제는 더욱 심각해지고 있다.

슈퍼마켓들은 농업인 단체보다는 개별 농업인들과 거래하기를 더 선호한다. 동시에, 개별 농업인들은 슈퍼마켓과 직접 거래하는 것을 기피하는 것 같다. 새로운 환경에서 거래하는 것에 대한 자신감이 부족하기 때문이다. 이것이 극복불가능한 문제점은 아니다. 필리핀의 상추 클러스터 사례에서 보듯이, 소농들이 선도적인 농업인들과 함께 일할 수 있기 때문이다.

또는 협동조합이나 협회 같은 단체를 조직하여 대응할 가능성도 있다. 그러나 소농들이 슈퍼마켓을 중심으로 조직화되고 나면 그렇게 긴밀하게 구성된 공급사슬은 새로운 진입 농업인을 허용하지 않게 될 것이라는 점에 위험성이 있다. 이는 토지 규제로 인해 농장의 규모화가 크게 장애를 받고 있는 국가들에서 더욱 그러할 것이다. 축산과 같은 여타 부문 또한 비슷한 영향을 받을 것이다.

농업인들과 함께 일하는 중간 상인들 또한 슈퍼마켓과 거래함에 있어 상당한 문제점을 안고 있다. 이는 슈퍼마켓이 일하는 방식을 잘 이해하지 못한 데서 기인하는 부분도 있다. 가령, 구매 가격은 1주 단위로 협상된다. 그러나 시장 가격이 그 기간 동안 하락하면 슈퍼마켓은 구매 가격을 낮추기 위한 협상을 다시 시작한다. 그러나 시장 가격이 상승했을 때 구매 가격에 대한 재협상은 없다. 공급자들이 유통센터에서 개별 매장에 상품을 운반하는데 드는 비용을 지불해야 하는 경우도 종종 있으며, 하나의 신선 상품이 매장 판촉 행사에 포함되는 경우 판촉비용을 부담해야 하는 경우도 있다. 새로운 매장이 문을 열면 할인이 요구된다. 계약한 물량을 공급하지 못할 경우에 내야 하는 벌금의 종류는 매우 많다.

5. 전통적인 마케팅 체계의 대응

이상과 같은 새로운 마케팅 환경에서 전통적인 원예 상품 마케팅 체계는 어떻게 대응해야 하는가? 다음과 같은 몇 가지 가능성이 존재한다.

5.1. 시설 개선

도매 시장과 소매 시장은 위생 상태를 향상시키고, 수확 후 손실율을 감소시키고, 상품 이동 속도를 높이고, 거래 비용을 감소시키기 위해 시설을 업그레이드해야 한다. 확실히, 어떤 나라들에서는 그러한 변화를 만들어내기가 어려울 것이다. 그러나 전통적인 세계가 슈퍼마켓으로부터 즉각적인 위협을 받고 있는 다른 나라들에서는 그러한 변화를 만들어내기가 한결 쉬울 것이다.

5.2. 사전적(pro-active) 대응

사업 기회가 자신에게 다가오기만을 앉아서 기다리는 전통적인 시장의 대응 방식은 더 이상 타당하지 않다. 전통적인 시장은 고객들에 대해 조사하고 고객 요구를 확인함으로써 사업을 끌어올 방법을 모색해야 한다. 시

장 물류를 재검토하고, 거래 시간도 재검토하여, 소비자들의 편의성을 극대화하고 수확에서 판매에 이르는 시간을 최소화시킬 필요가 있다. 도매 시장 스스로의 강점을 발견할 필요가 있다. 예를 들어, 어떤 경우에는 도매 시장이 슈퍼마켓보다 더 신선한 상품을 인근 지역에 공급할 수 있어야 할 것이다.

5.3. 새로운 서비스

방콕에 있는 것과 같은 현대화된 대규모 도매시장은 자체적으로 유통 센터를 지을 능력이 없는 다소 규모가 작은 슈퍼마켓 체인들에 공간을 제공할 수도 있을 것이다. 유럽의 일부 도매 시장들은 이른바 ‘물류 플랫폼(logistics platform)’이라고 하는 것을 공급함으로써 그러한 일을 하려 시도하고 있다. 이러한 방식으로 슈퍼마켓 체인으로부터 사업 기회를 얻어낼 수 있는 가능성은, 아시아권에서는 제약되어 있을 수도 있다. 슈퍼마켓 체인들이 많은 경우에 전통적인 도매상으로부터 상품을 공급받고 있기 때문이다.

5.4. 소매상과 식자재 공급업체에 대한 서비스 향상

소규모 소매상들은 아시아에서는 앞으로도 계속 중요한 역할을 할 것이다. 그리고 외식 비율이 점점 증대할 것이다. 소매상과 식자재 공급자들은 도매상과 현금 배달 거래를 하는 것을 선호하는 경향이 있다. 도매 시장은 전통적인 청과물 소매상들에 다양한 상품을 공급하면서 새로운 상품을 판매할 기회를 찾을 수 있다.

6. 정부에게 남겨진 선택의 여지

지금까지 설명한 바와 같은 변화 앞에서, 정부 및 정부 기구들은 어떻게 대응해야 하는가? 한 가지 가능성 있는 접근방법은 ‘아무 것도 하지 않는 것’이다. 이 경우, 향후의 공급 사슬 구성은 자연스러운 시장의 변화에 따

라 이루어지게 될 것이다. 소규모 도매상, 소매상, 가공업자, 농업인들은 스스로 활로를 모색해야 할 것이다. 적응 능력이 있는 이들은 생존할 것이며 그렇지 않은 이들은 도태될 것이다. 이는 아마도 더욱 효율적이고 소비자들에게 민감하게 대응하는 공급사슬을 형성하도록 촉진할 것이다. 그러나 많은 사람들이 많은 것을 잃게 될 것이며, 그것은 사회적으로 또는 정치적으로 수용할 수 없는 일일 수도 있다.

특히 변화의 속도가 빠를 경우에 그러할 것이다. ‘손을 떼는 접근방법’은 유럽의 몇몇 정부들이 채택했던 방법이기도 하다. 영국에서는, 대부분의 소비자들이 낮은 가격과 광범위한 상품 선택 가능성이라는 편익을 누렸다. 그러나 교통수단을 갖고 있지 못하거나 슈퍼마켓에 접근하기가 어려운 환경에 있는 소비자들은 오히려 손해를 보았다. 많은 수의 소규모 지방 상점들이 문을 닫았고 남아있는 상점들조차 슈퍼마켓에 비해 훨씬 더 비싼 가격으로 상품을 공급하는 형태가 되었기 때문이다. 시내 외곽에 하이퍼마켓을 건축하는 것에 대한 수많은 반대가 있었다. 농업인들은 슈퍼마켓에 상품을 공급하면서 수지를 맞추는 일은 불가능하다고 주장한다. 앞서 언급한 것처럼, 그 같은 농업인들의 불만은 아시아에서도 이미 표출되고 있는 일이다.

아무것도 하지 않는 것이 정치적으로 받아들일 수 없는 일이라면, 새로운 공급사슬이 형성되는 것을 통제하는 법규를 만드는 선택이 있을 수 있다. 법규 제정을 통해 통제하려고 할 때 생기는 문제점은, 슈퍼마켓이 소비자의 요구를 충족시키면서 성장해왔다는 사실을 간과하게 된다는 것이다. 아시아에서도 많은 소비자들이 슈퍼마켓이 더욱 팽창하기를 원하고 있다. 손해를 보는 사람들보다는 이익을 보는 사람들이 더 많을 것이라는 점은 거의 분명하다. 그렇기 때문에 슈퍼마켓의 성장을 통제하는 법규를 제정하는 것은 정치적으로 인기를 얻을 수 없다.

그러나 어떤 경우에는 그러한 법규가 도입되기도 했다. 말레이시아에서

는, 유통 거래에 대한 외국인 투자가 ‘도매 및 소매 거래 위원회(Committee on Wholesale and Retail Trade)’의 승인을 받아야 가능하다. 이는 ‘유통 산업의 공정하고 질서 있는 발전’을 촉진하기 위한 목적으로 제정된 법규에 의한 것이다. 말레이시아 정부는 주거 단지 또는 기존 시내 중심지로부터 3.5km 반경 이내에서는 하이퍼마켓 건축을 불허하고 있다. 그리고 인구 35만 명 당 한 개의 하이퍼마켓만이 허용된다. 타이에서도, 새로운 법규가 도입되어 대규모 소매 매장들이 도청 소재지의 상업 중심지로부터 최소한 15km 밖에서만 입지할 수 있게 되었다.

세 번째 가능한 선택은 정부가 공급사슬 내의 모든 참여자들과 함께 작업하여, 슈퍼마켓과 농업인들 사이의 연계를 촉진하고, 전통적인 마케팅 체계와 슈퍼마켓의 요구를 충족시킬 수 없는 농업인들도 경쟁력 있는 방식으로 경영을 계속해 나갈 수 있도록 지원하는 것이다. 이는 슈퍼마켓을 통제해야 할 적으로 보는 것이 아니라, 정부 부문과 민간 부문 각각의 역할을 상세히 규정하기 위해 슈퍼마켓들과 파트너십을 가지고 일할 의지가 있어야 하며 동시에 국가 내에서의 슈퍼마켓 예상 성장률에 대한 평가 작업을 수행할 필요가 있음을 의미한다. 예를 들면, 다음과 같은 일들이다.

(1) 저장고, 깨끗한 물, 전력, 사무실 공간, 주차 공간 등과 같은 보다 나은 물리적 인프라를 제공함으로써 전통적인 시장을 현대화하기 위한 많은 노력들이 이미 진행되었을 수 있다. 시장이 직면하고 있는 주된 문제점들은 조직이 빈약하고 경영이 부실하다는 점이다. 경영 문제가 잘 처리되지 않는다면, 인프라 개선을 통해서 얻을 수 있는 것이 별로 많지 않을 것이다.

(2) 예를 들면, 식품 안전성, 세금, 경쟁 등과 관련된 법규 강화를 통해 현대화를 위한 인센티브를 제공할 수 있을 것이다. 그렇게 해서 전통적인 시장이 쇼핑하기에 더욱 매력적인 장소로 바뀌어야 할 것이다. 이러한 접근방법이 안고 있는 한 가지 문제점은, 적용하기 어렵거나 비용이 많이 드

는 법규를 도입하거나 강화할 경우 어떤 경우에는 의도와는 반대되는 결과를 초래할 수 있다는 것이다. 즉, 일부 시장이나 시장 중개상인들의 폐업을 야기시킴으로써 슈퍼마켓의 시장 점유율을 높이는 결과를 초래하게 된다는 것이다.

(3) 농촌지도기관과 같은 기존의 공공 서비스 기구는 농업인들의 요구에 대응해야 한다. 이들 기관들은 최고의 품질, 낮은 비용, 안전한 농산물을 공급함으로써 슈퍼마켓 또는 슈퍼마켓과 경쟁하려는 전통적인 마케팅 체계의 요구를 충족시키고자 하는 농업인들을 지원할 수 있어야 한다. 농업용 화학물질을 합당하게 사용하는 문제에 대해 지도기관이 조언을 제공할 수 있는 능력을 갖추도록 특별한 주의를 기울여야 한다. 사업 경영과 관련하여 농업인 또는 농업인 조직을 지원하는 새로운 지도사업을 도입할 필요가 있다. 그리고 기존의 시장정보 제공 서비스 또한 업그레이드시킬 필요가 있다.

(4) 금융 지원 문제를 해결해야 한다. 슈퍼마켓들이 요구하는 품질 기준과 상업활동 방식은 필연적으로 농업인들이 투자를 하게끔 만들고 있다. 농업인들과 슈퍼마켓 사이에 계약관계가 발전하지 않는다면, 새로운 공급사슬 형태에서는 과거에 농업인들과 상인들 사이에 있었던 자금 대부와 같은 형태의 금융 지원이 불가능할 것이다. 농업인들에 대한 금융지원과 관련하여 인도의 푸드월드가 현재 하고 있는 것과 같은 은행, 슈퍼마켓, 슈퍼마켓이 우선적인 공급권을 부여한 공급자, 투입재 공급업체 사이의 3자간 혹은 4자간 협의 문제에 대해 연구할 필요가 있다.

(5) 원예 부문에 관한 법률적 규제의 틀에 대해 주의를 기울여야 한다. 전 세계적으로 정부 부문이 제시하는 품질 및 안전성 기준은 언제나 슈퍼마켓 체인들이 수립하는 민간 부문의 기준에 비해 뒤쳐져 있었다. 하지만 그렇다고 해서 국가의 기준을 만들 필요가 없다는 것은 아니다.

아시아의 슈퍼마켓들은 대체로 독자적인 품질 기준을 근거로 농산물을 구매한다. 그러나 농산물을 수출하려 할 때에는 그러한 기준에 대한 제3자의 인증이 뒤따라야 하는 경우가 많다. 앞으로는 타이의 TOPS가 하고 있는 것과 같은 민간 부문과 공공 부문의 품질 기준이 혼합된 형태의 품질 기준을 활용하게 될 가능성이 크다. 모든 농업인들에게 GAP를 따르도록 권고할 수 있지만, 전통적인 마케팅 경로는 농업인들이 그렇게 할 수 있는 충분한 경제적 유인을 제공할 수 있을 것 같지 않다.

자료: FAO
(김정섭 jskkjs@empal.com 010-7339-2546 서울대학교)