

C2004-** / 2004. 12

산지유통 혁신을 위한 공동마케팅조직 발전전략

황 의 식 연구위원
박 재 홍 전문연구원
조 경 출 초빙연구원



한국농촌경제연구원

목 차

요약문	v
제1장 서론	1
1. 연구의 배경 및 필요성	1
2. 연구목적	3
3. 선행연구 검토	4
4. 주요 연구 내용	7
5. 연구방법	8
제2장 산지유통 실태와 문제점	10
1. 산지유통정책자금 지원 실태	10
2. 산지유통조직 발달과정	15
3. 산지유통전문조직의 실태와 문제	11
제3장 공동마케팅조직 도입의 필요성	23
1. 농산물 유통환경 변화와 거래관행 변화	23
2. 거래관행의 변화에 대응한 산지유통혁신 방향	33
제4장 선진국의 산지유통조직 변화 사례	48
1. 일본 이바라끼현 VFS(vegetable fruit station)	48
2. 프랑스 도르레안느(Dorleane)	50
3. 네덜란드 그린너리(Greenery)	51
제5장 공동마케팅조직의 개념	54
1. 공동마케팅조직의 개념 설정	54
2. 공동마케팅조직 신청 기준 설정	68

3. 공동마케팅조직 육성 추진일정 74

제6장 공동마케팅조직 발전전략 77

1. 공동마케팅조직의 비전 77
2. 공동마케팅조직 유형별 발전전략 78
3. 공동마케팅조직 육성 정책방향 80
4. 제도적 기반구축 91
4. 공동마케팅조직 운영방안 97

Abstract 106

참고문헌 107

표 차 례

제2장

표 2- 1. 산지유통전문조직 연도별 자금지원 내역	10
표 2- 2. 채소수급안정사업 자금지원 실적	11
표 2- 3. 과실수급안정사업 지원실적	12
표 2- 4. 산지유통전문조직 사업실적	16
표 2- 5. 판매사업 규모별 조직수('03 기준)	16
표 2- 6. 사업규모별 대형유통업체와의 직거래 사업실적	17
표 2- 7. 산지유통 조직별 사업방식	18
표 2- 8. 도매시장과 대형 유통업체의 장단점 평가	19

제3장

표 3- 1. 신유통업체의 거래현황과 전망	26
표 3- 2. 주요 유통업체별 농산물 취급비중	26
표 3- 3. 대형유통업체의 연도별 매출액(증감률)	27
표 3- 4. 산지유통전문조직의 유통경로별 출하현황	29
표 3- 5. 대형 유통업체의 구매선별 부류별 구입비중(2003년)	31
표 3- 6. 산지출하자가 갖추어야 할 조건	32
표 3- 7. 출하처별 제품 및 가격 혼합전략	44

제5장

표 5- 1. 산지유통조직별 특징비교	60
----------------------------	----

그림 차례

제3장

그림 3- 1. 수직적 거래관계와 제품 차별화 과정	36
그림 3- 2. 출하처, 제품, 판매가격 혼합전략	45

제5장

그림 5- 1. 산지유통조직의 거래관계	55
그림 5- 2. 다선협동조합모델(Multi-String Cooperative): 과일 및 채소	56
그림 5- 3. 산지공동마케팅조직의 개념도	59

제6장

그림 6- 1. 비선형 가격설정으로 인한 효율성 증가	103
-------------------------------------	-----

요 약 문

1. 산지유통 실태와 문제점

- 1992년부터 실시된 APC지원사업으로 90년대 중반 공동계산조직이 출현하고, 산지유통전문조직 육성사업으로 촉진
 - 초기 산지유통조직은 수확 후 관리로 품질고급화의 성과획득
 - 회원농협의 규모 한계를 극복하기 위해 연합사업모델 추진
- 산지유통전문조직은 규모화 성과를 보이지만 문제점도 노출
 - 사업규모가 성장하고 있지만 규모가 영세, 낮은 가동률
 - 소수의 대형구매자를 두고 다수의 조직이 출혈 경쟁하는 구조
 - 농협은 도매시장 중심의 수탁사업으로 시장위험 대처능력 부족
 - 산지유통조직과 출하농가 간 원물가격 인상을 놓고 갈등관계
 - APC시설 부족으로 청과물처리 비율이 낮고, 소규모 시설
- 이러한 문제로 상품 차별화에 높은 비용을 부담하고, 물류 효율화를 달성하지 못하는 등 산지의 마케팅능력이 부족
 - 산지유통사업의 한계점을 극복하기 위한 보다 발전된 형태의 산지유통주체를 개발하는 것이 과제

2. 공동마케팅조직 도입의 필요성

- 대형할인매장 및 슈퍼슈퍼마켓(SSM) 출현으로 매장의 대형화가 추진되고, 그에 따라 점포간 경쟁이 심화
 - 학교급식 및 단체급식의 식자재산업도 급성장하고 있는 추세
 - 이들은 구매 효율화를 위해 산지와 직거래 방식으로 전환함으로써 얼굴을 보는 계약거래 형태로 전환

- 물류기지의 규모화와 운영비용을 축소하기 위해 산지가 적기에 적량의 원료농산물을 안정적으로 공급하여 주기를 요구
 - 도매시장 거래에서도 상품의 표준화, 파렛타이징 등의 규모화가 요구되지만 거래관계 변화는 더 큰 규모화를 요구
 - 소비자 요구조건과 산지의 공급능력의 불일치(miss match)문제를 해결하는 것이 산지유통의 핵심과제

- 산지유통혁신 방향은 크게 두 가지 형태로 구분
 - 첫째는 차별화 및 신제품개발로 소비자로부터 생산자에 이르는 가치연쇄(value chain)를 효율적으로 구축
 - 둘째는 규모화에 의해 물류비용을 절감하고, 공급망 관리로 낭비요소를 제거함으로써 부가가치를 창출
 - 가치창조형과 유통합리화형이 서로 독립적인 것이 아니라 상호 보완적 관계를 형성

- 산지유통조직이 이용할 수 있는 출하경로가 도매시장, 대형유통업체, 그리고 식자재 및 가공공장 등으로 다양화되고 각각의 거래조건도 상이하므로, 이에 대응한 출하처 관리 믹스전략이 중요
 - 출하처별로 수익성, 가격안정성, 다양한 품위의 농산물 처리 등의 조건을 믹스하는 포트폴리오 전략이 필요
 - 시장을 세분화하고, 목표시장(소비자)을 설정하고, 적합한 농산물을 공급하는 생산-상품화-출하의 계획생산체제 구축

- 이를 위해서는 많은 투자가 필요하여 규모화가 핵심적 과제
 - 신속한 제품개발을 위한 산지유통시설에 대한 투자 확대
 - 공급망 관리 및 출하경로 관리를 위해 규모의 경제 필요

3. 선진국의 산지유통조직 변화 사례

- 외국에서도 대형 소매점의 출현에 대응하기 위하여 협동조합은 규모를 확대하고, 품질관리체계를 구축하고, 조직혁신을 추구
- 일본은 전통적으로 도매시장과 농협의 공동판매사업이 수fp의 양축을 형성하여 상호보완적으로 발전해 왔으나 유통시장개방과 직거래의 증가로 인해 한계에 봉착
 - 농산물 유통환경 변화로 농협 공판사업의 혁신 추진
 - 최근 새롭게 도입된 것이 전농 현본부 중심의 VFS개념
 - 매취와 계약생산, 배송시스템을 융합한 유통센터가 판매채널 관리로 점차 확산되는 추세
- 프랑스에서도 협동조합 간 연합사업에서 합병으로 발전
 - 도를레안느 농협은 조직혁신을 추구하고, 시설현대화를 추진
 - 1992년에 시장교섭력을 높이기 위해 공동브랜드를 만들고 품질관리와 공동출하를 위한 협의회 성격의 연합체를 구성
 - 1997년에 3개 협동조합의 영업부문을 폐지하고 이를 영농조합법인의 영업조직으로 통합하는 협동조합 연합형태로 개편
 - 연합조직에서 2004년에 합병하고, 정치조직과 사업조직 분리
- 네덜란드는 생산물 집하, 품질제어 등을 위해 경매협동조합 결성
 - 경매가 시장변화를 수용하지 못하는 한계점을 극복하기 위해 장기간 판매계획 수립, 새로운 상품개발, 효과적인 물류체계 구축 등의 관계마케팅을 강화하도록 합병 추진
 - 11개 조합이 합병계획을 승인하여 96년에 Greenery VTN의단일 협

동조합으로 전환(사업조직과 협동조합 조직 분리)

4. 공동마케팅조직의 개념

- 산지유통조직은 농산물 공급망에서 농가와 소비지시장 간 거래관계의 조정자 역할을 수행
 - 농가에 대해서는 유통협약 등으로 품질과 가격조건을 만족하는 원료 농산물을 안정적으로 확보(계약조건의 설계)
 - 하류 소비지시장에 대해서는 보편적 상품과 차별화 된 상품을 안정적으로 공급하여 주는 역할을 수행
 - 소비지 시장의 요구조건과 산지 농가의 공급조건에 대한 정보를 교류시킴으로써 공급경로를 효율적으로 조정하는 역할 수행

- 산지유통조직은 시대적 시장상황에 따라 초기 사업모델의 개발단계를 거쳐 혁신단계로 전환되고 점차 성숙단계로 진입
 - 성숙단계 이후 한계에 직면하면 새로운 시장, 새로운 제품개발, 새로운 조직 등의 재혁신으로 새로운 성장동력을 모색
 - 공동출하조직 → 산지유통전문조직 → 연합판매조직 → 단일판매조직 → 다선협동조합(전문마케팅)

- 공동마케팅조직의 특징은 생산농가조직과 마케팅조직의 분리
 - 공동마케팅조직은 산지유통전문조직 등 농가출하조직을 하부조직으로 하고, 물류와 상류 기능을 수행하는 유통에 특화된 조직
 - 공동마케팅조직의 하부조직은 농가조직화 및 출하지도 그리고 부분적 공동선별 등 상품화 기능 등을 담당하는 조직
 - 반면 공동마케팅조직은 강력한 의사결정권을 가지고 전체적인 품질관리 기준을 설정하고, 물류와 경로관리 등 상류기능을 수행

그림 1. 산지유통조직의 거래관계

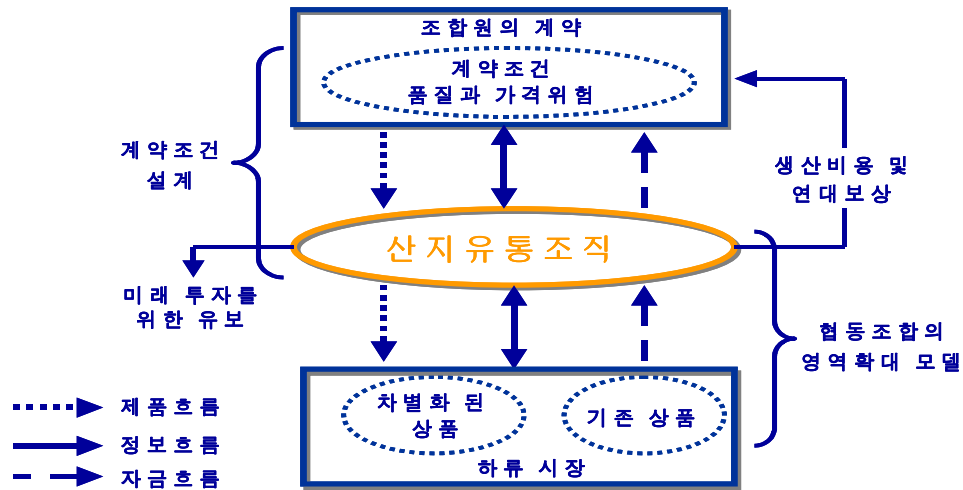
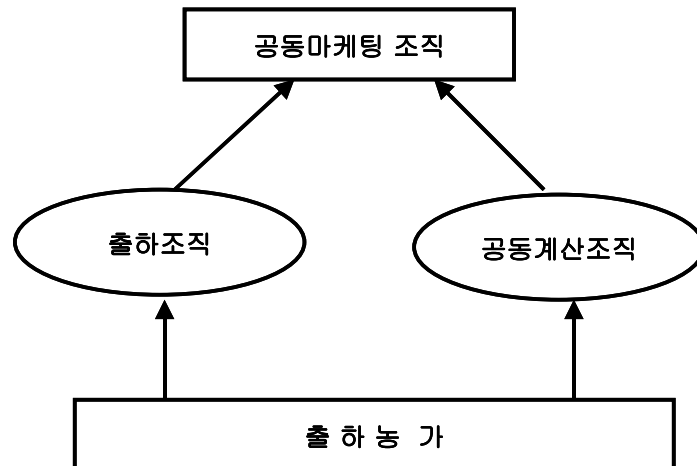


그림 2. 산지공동마케팅조직의 개념도



- 출하농가와 공동마케팅조직의 관계는 하부 출하조직을 매개로 유통협약관계 형성
- 공동마케팅조직은 다른 조직과에 비해 여러 가지 측면에서 구별됨

표 1 산지유통조직별 특징비교

구 분	산지유통전문조직	품목연합회	공동마케팅조직
출하조직 구성	단일조직	복수조직	복수조직
수행기능, 역할	산지유통 전반 농가조직, 판매	시장조사 판촉, 수급조절	전략마케팅기능 품질관리체계
참여 농가	불특정 다수	불특정 다수	회원제 농가
조직형태	법인, 연합조직	연합조직	단일조직

- 공동마케팅조직이 갖추어야 할 조건으로 5개 항목을 들 수 있음
 - 전문경영인체제를 가진 독립채산형, 전업농 중심의 회원제 농가조직, 산지유통시설의 보유, 취급품목의 다양화 그리고 품목별 조직과의 수직적 연합 등
- 공동마케팅조직의 개념에서 가장 중요한 논점이 독립 법인
 - 산지유통사업이 자체 수익성을 확보할 수 없고, 연합조직의 출현기간이 얼마 되지 않아 너무 강한 조건이라는 비판
 - 시장변화에 신속하게 대응하고, 농가의 출하관리 강화를 위해서는 강력한 의사결정구조가 필요하므로 법인화 추진이 필요
 - 조합원 구성의 이질화도 유통사업조직의 별도 분리를 요구
- 농가 조직화는 산지유통혁신에서 가장 중요한 과제
 - 불특정 다수 농가의 자율적 참여가 아닌 회원제 농가조직화
- 지역적 한계 극복으로 안정적 공급능력 확보, 적절한 제품구색의 확보를 위해 계약재배에 의한 매취사업방식을 확대

5. 공동마케팅조직 신청 기준 설정

- 대상조직 : 농협 조직으로는 연합판매조직, 광역합병조합, 품목전문조합
 - 영농조합법인 및 상법상 법인 등
- 조직형태 : 농협 조직은 3년 내 독립법인화 계획, 1년 내 독립회계를 구축
 - 독립법인의 범주 : 상법상 법인, 영농조합법인, 농협법상 조합공동사업법인, 자회사, 사내분사
- 사업규모 : 매출액 및 판매사업실적(이하 매출액)으로 100억원 이상
 - 원료농산물 조달지역이 현재 3개 읍·면 이상이고, 향후 3년 내 시·군단위로 확대할 목표를 계획

6. 공동마케팅조직 발전전략

가. 공동마케팅조직 유형별 발전전략

- 공동마케팅조직은 다수의 출하조직이 참여하는 형태이므로 이를 어떻게 개발하여야 할 것인가 하는 과정이 중요한 과제
 - 공동마케팅조직은 하향식으로 조직하는 것보다는 참여조직이 모두 참여하여 스스로 사업방향을 선택
 - 공동마케팅조직을 개발방향으로 다양한 주체들이 참여한 지역 내 개발협의회를 구성, 합의된 사업모델을 선정하는 방식
- 산지유통조직에는 공동마케팅조직 외 산지유통전문조직 등 다양한 스펙트럼이 존재하므로 유형별 발전전략을 선택

- 공동마케팅조직과 함께 산지유통전문조직 육성도 균형 유지
 - 단계별 발전전략으로는 먼저 거점산지조직을 우선 집중적으로 개발 육성하고, 이를 중심으로 한 연합판매사업조직으로 발전
 - 거점산지조직형은 사업주체가 명확히 설정되어 있는 장점
 - 거점산지조직은 연합사업에서 점차 사업조직을 분리하여 독립적인 법인격을 확보하는 전략
 - 수개의 회원조합 및 품목조합 그리고 중앙회 시군지부가 별도 연합사업단의 사업연합조직을 결성하여 상류기능 담당
 - 초기에는 느슨한 형태의 연합조직으로 시작하였더라도 사업능력 제고를 위해 조직화에 따라 독립된 영업조직으로 전환
 - 광역조합형은 단일 협동조합 조직이지만 관할구역의 범위가 시군단위로 확대되고, 주간지소를 중심으로 농가조직관리 실시
 - 규모의 경제 실현이 용이하고 의사결정 신속성 확보가 장점
 - 산지유통사업이 보다 전문성을 확보하기 위해 자회사 형태로 독립되어 사업적 의사결정과 정치적 의사결정구조를 분리
 - 다수의 생산 영농조합법인 등이 출자하여 공동판매조직을 결성하고, 소비지 유통기업 등도 참여한 공동투자조직
- 나. 공동마케팅조직 육성 정책방향
- 공동마케팅조직을 가장 혁신적인 조직으로 육성하기 위해서는 다른 조직보다 유리한 조건의 자금지원이 필요
 - 공동마케팅조직에 대한 원료농산물 확보 계약재배 자금을 무이자로

- 지원하고 지원규모도 확대
- 채소수급안정사업과 같이 유통자금의 운용수익금을 손실보전기금으로 적립할 수 있는 것을 허용
- 유통정책자금은 농가 조직화의 동력으로 작용하도록 지원
- 공동마케팅조직에 대한 자금지원은 일차적으로 무이자자금을 공동마케팅조직에 지원하고, 이를 다시 하부 출하조직에 지원하여 1~2%의 수익을 얻을 수 있도록 설계
- 공동마케팅조직에 대한 자금지원은 철저하게 선택과 집중방식
- 사업실적이 우수한 조직에 대해서는 더 많은 자금과 인센티브자금을 지원하고, 사업실적이 저조한 조직에 대해서는 지원자금을 단계별로 축소
 - 농가조직화, 사업 규모화, 상품화 및 차별화, 조직체계 혁신, 기타 비계량 지표 등을 평가하여 지원규모 산정
 - 성과평가에서는 절대수준과 성장성을 동시에 평가하는 지표
- 공동마케팅조직의 발전에서 정보화는 중요한 과제
- 농가 조직화를 위한 생산실태, 출하관리, GAP관리 등 생산정보의 관리 그리고 마케팅 경쟁력을 확보하기 위한 품질인증 등 추적시스템을 위해서는 정보체계가 효율적으로 구축
 - 공동마케팅조직의 정보화를 위한 운영시스템 구축을 위한 정부지원을 확대
- 앞으로 차별화 및 품질 경쟁력은 생산단계에서 점차 수확 후 APC시설의 현대화에 의해 결정되므로 지원확대

xiv

- 현재 균특회계로 전환된 APC 지원사업의 효과를 제고하기 위해서는 중앙정부 조정역할을 보완(전체 유통효율성 중점)
 - 공동마케팅조직이 안정적으로 발전하기 위해 필요한 사항이 마케팅 전문인력을 확보
 - 시장 트렌드 파악, 적합한 품질관리와 차별화 제품개발 그리고 공급망 관리를 위해서는 전문적인 지식(지식경영 시대)
 - 유통전문가를 육성하기 위한 유통교육을 강화, 품질관리사의 활용도 제고, 전문경영인체제 유도 등 인센티브 지원
 - 공동마케팅조직이 안정적으로 발전하는 것을 저해하는 요인이 시장 위험의 증가에 의한 부실화 위험
 - 공동마케팅조직은 도매시장만을 고려하지 않고 있어 시장개척비용이 많이 소요되고 시장위험도 증가
 - 시장위험에 대처하기 위해서는 유통손실보전기금과 자조금 지원 확대(관련 주체별로 부담하는 체제 구축)
 - 물류 효율화를 위한 지원을 강화하여야 함.
 - 선별 포장비의 지원 및 파렛타이징을 위한 회수용 파렛트 지원 등을 고려
- 다. 제도적 기반구축
- 공동마케팅조직이 사업체적 성격으로 분리되어 강력한 의사결정권한을 가지도록 법인격 확보를 위한 제도기반 구축
 - 농협법 상 조합공동사업법인을 도입하고, 정책적으로 공동마케팅조직 육성사업을 추진함으로써 서로 보완관계를 형성

- 조합공동사업법인 출현 확대 및 운영 효율성 제고를 위한 세부규정을 보완
- 공동마케팅조직의 시장위험 대응능력을 보완해주도록 품목조합 연합회에만 허용하고 있는 자조금 지원정책을 보다 확대
 - 직거래가 활성화되면 수급조정을 위한 자조금의 효과는 낮아지고, 시장조사 및 판촉활동 등을 위한 자조금은 더 필요
 - 유통환경 변화에 따라 출하경로가 다양화해지면서 연합조직이 점차 쇠퇴하고 중앙집권적 단일조직으로 전환
 - 이런 상황변화에 대응한 자조금 제도로 전환이 필요
- 라. 공동마케팅조직 운영방안
 - 산지유통주체가 경쟁력 확보, 거래 교섭력 제고를 하는 가장 중요한 요소가 출하농가와의 밀착도를 높이는 농가 조직화
 - 공동마케팅조직에서 농가는 회원과 비회원으로 철저히 구분
 - 사업에 적극적으로 참여하는 농가를 중심으로 회원제를 구축하고 그 외 농가는 비회원으로 구분하여 농가를 차별화
 - 초기부터 많은 농가를 흡수하는 것보다는 공동계산을 실천하는 소규모 농가 중심의 차별화 전략(기회 개방과 차별화)
 - 공동마케팅조직은 조직형태가 특별하여 지배구조 형성이 곤란
 - 직접적인 소유자는 출자한 출하조직인 반면 사업이용자는 간접적으로 출자한 출하농가
 - 따라서 회원농가 중 일정부분 이사회에 참여하도록 하여 스스로 결정하고, 책임을 지는 관계를 형성. 회원농가가 의사결정에서 배제되면 적극적인 사업참여가 곤란

- 산지유통 혁신을 위해서는 차별화를 위한 많은 투자를 필요로 하므로 투자자금을 원활히 조달하는 것이 중요한 과제
 - 회원조합만은 자본금 확보가 곤란하므로 중앙회 참여가 필요
 - 외부 투자자금의 확보를 위한 의결권이 없는 우선출자방식을 도입(농협 신용사업 및 지자체 등, 프랑스 Credit Agricole)
 - 사업참여 조합원에 의한 자본조달 능력을 확대하는 방안으로 회전출자제도를 강화(수취가격의 일부를 일정기간 유보)
 - 또한 단기적으로 자본금을 확보하는 방안으로 참여농가에 매년 가입금을 부과하는 방안

- 비용부담 및 수익배분에서 고려하여야 할 점은 규모가 큰 농가가 적극적으로 참여할 수 있는 유인체계를 구축
 - 모든 농가를 동등하게 대우하는 것이 전업농가의 사업참여를 저해하므로 보다 유리한 조건을 제공
 - 협동조합의 단점은 조합원을 차별화하지 못한다는 것이므로 비선형수수료체계로 이를 실천하는 것이 효과적
 - 비선형 수수료체계란 회원자격을 얻기 위해서는 매년 가입금(membership fee)을 납부하고 낮은 수수료를 부과하며, 비회원 농가에 대해서는 보다 높은 수수료를 부과하는 방식

제1장 서론

1. 연구의 배경 및 필요성

- 농산물시장 개방확대로 농산물가격이 하락하는 가운데 농산물 유통환경의 변화는 농가의 판매위기를 초래하고 있다. 이러한 유통환경의 변화 속에서 농산물의 경쟁력은 생산단계보다 생산 후 단계에서 더 많은 영향을 받아 산지유통혁신이 농업부문의 필수적인 과제로 등장하게 되었다.
- 세계화와 더불어 대형할인점의 등장으로 대표되는 소비지시장의 급격한 변화는 농산물 유통구조에 큰 변화를 초래하고 있다. 1993년 이마트의 등장 이후 대형할인점의 신선상품 판매는 농업생산액 전체의 17%에 달하고 있으며, 2002년도 4개 할인점의 매출점유도가 72.2%로 산업집중도도 크게 확대되고 있는 실정이다.
- 대형할인점들이 소비자 요구(consumers' needs)를 충족시키기 위하여 산지 농가에 안전한 농산물을 적량·적품·적기에 공급하여 줄 것을 요구하고, 국내 공급능력이 부족하게 되면 글로벌소싱으로 구매선을 해외로 전환할 태세를 갖추고 있다.
- 따라서 생산자들은 소비지시장에서 지배력을 높여 가는 대형할인매장의 요구에 부합하는 거래관계를 형성하지 못할 경우 가격은 물론 판로확보 자체가 어려워지는 위기에 직면하게 되었다.

- 소비지의 요구에 부합하면서 농가에 적정이익을 돌려 줄 수 있는 농산물 생산·유통시스템의 구축이 매우 필요하다. 대형유통업체를 대상으로 고품질 농산물을 안정적으로 공급하여 줄 수 있는 공급능력을 확보하는 것이 농가는 물론 산지유통조직의 우선적인 과제가 되었다고 할 수 있다.
- 이를 위해서는 상품화 및 마케팅 경쟁력을 확보하는 등 산지유통기능의 혁신도 중요하지만 이를 담당하는 산지유통조직의 혁신과 발전이 핵심적인 선결과제이다.
- 소비지시장의 요구조건을 충족하는 산지유통혁신은 개별 농가수준에서 해결할 수가 없고, 이를 담당할 주체의 조직경쟁력은 더욱 중요하므로 농산물 생산·유통시스템을 담당할 혁신적인 농산물 산지유통조직의 육성이 중요한 정책과제라 하겠다.
- 성공적인 산지유통조직으로 평가받아 온 현존하는 산지유통조직도 규모의 영세성으로 인하여 한계점을 점차 노출하고 있다. 예를 들어 상주 외서와 나주 세지농협의 산지유통사업은 성공적으로 추진되어 왔으나 기존 협동조합 범위를 벗어나지 못하는 한계에 직면하고 있다. 또한 생산기반의 영세성, 작황실패 및 연작피해로 인한 공급량 확보 위험 때문에 안정적인 거래관계를 유지하기 곤란한 문제점을 노출하고 있다.
- 따라서 시장 리스크를 고려하면서 시장변화에 신속하게 대응할 수 있는 산지유통조직으로 발전하는 조직혁신이 필요하다. 이를 위하여 정부에서도 개정 농협법에서 공동사업법인 개념을 도입하고, 공동마

케팅조직의 육성을 추진하고자 하고 있다.

- 그러나 산지유통혁신 주체가 어떤 조직이고, 이를 발전시킬 정책과제가 무엇인가에 대한 견해가 상충하고 있어 효율적인 추진전략이 마련되지 않고 있다. 특히 품목조합연합회와의 차이점이 무엇인가와 서로의 관계를 어떻게 설정할 것인가도 불분명하고, 영세한 회원조합의 사업인지 또는 중앙회의 참여가 필요한지도 명확하지 않은 혼돈상태이다.
- 농가, 지역조합, 중앙회, 지자체, 중앙정부 등 다양한 주체들이 이러한 혁신적 산지유통조직의 필요성과 모델 그리고 역할에 대한 인식을 공유하는 것이 산지유통조직 혁신모델 개발의 과제이다.
- 새로운 산지유통의 조직화·규모화·네트워크화를 통하여 광역화·전문화·기업화된 산지유통조직으로 발전시키고 이를 통하여 산지유통전문조직을 중심으로 우리 농업의 경쟁력을 확보하고, 농가의 수익증대와 농업의 구조개선을 추진하여야 할 것이다.
- 시장의 경쟁을 통하여 기존 산지유통조직이 혁신적으로 발전하기에는 시간·전문인력·자금이 부족하므로 혁신적 산지유통조직의 정립과 육성을 위해서는 중앙정부·지자체·생산단체간의 적절한 역할분담과 정책적 지원 방안의 마련 역시 필요한 사항이라 하겠다.

2. 연구목적

- 이 연구는 향후 산지유통을 주도할 산지마케팅조직의 혁신적 모델을

정립하고 이의 육성방안을 도출하는데 있다. 이를 위하여 현존하는 산지유통조직의 유형별 발전과정과 성과를 분석하고, 향후 유통환경 변화에 대응한 한계점과 개선과제를 도출하며, 유통환경 변화에 대응하여 적합한 기능을 수행할 수 있는 산지유통조직이 갖추어야 할 조건을 도출한다.

- 나아가 규모화 된 농산물 산지유통조직의 혁신모델을 제시하고, 산지유통 혁신모델로 발전하기 위한 발전 로드맵을 설정하며, 산지유통 혁신모델의 육성을 위한 중앙·지자체·생산자단체의 역할분담 방향과 정책적 지원 방안을 구명하고자 한다.

3. 선행연구 검토

- 미국의 협동조합은 소비자 선호의 변화와 국제화 추세에 맞추어 단일품목중심에서 시장지향적 사업체계로 전환하고, 차별적인 상품의 개발로 세계화된 시장환경에 적응하고 있다(Wadsworth, 1999, 임영선, 2001). 경쟁력 강화를 위하여 구조조정과 함께 신세대협동조합 등 새로운 형태의 협동조합모델이 출현하고 있는 상황이다.
- 유럽지역의 농협도 정부의 시장지향적인 정책채택으로 시장지향적 형태로 전환되었다(van Bekkum, 1997, 2001). 거래하는 업체의 규모화에 대응하여 조합원들의 농협 마케팅 능력 강화에 대한 요구가 증대하고 있으며, 농협의 사업체계는 민간기업과 유사한 사업지향적인 관계로 변화하면서 수직통합과 함께 비조합원과의 거래도 활성화하는 방향으로 변화하고 있다.

- 일본의 경우도 시장환경의 변화에 따라 JA의 경영상태가 급격히 악화됨에 따라 경제사업 개혁 필요성이 제기되고 있다. 이러한 개혁은 생산자와 소비자를 동시에 만족시키며 경쟁상황 속에서도 사업을 계속적으로 실시할 수 있도록 시장지향성을 강화하고, 선택과 집중을 통하여 구조조정과 함께 유통사업 강화를 위한 개혁을 전농과 JA 모두가 함께 추진하고 있다(増田佳昭, 2003)
- 이처럼 변화하는 세계시장에서 우리 농협의 혁신에 대한 연구도 많이 이루어지고 있다. 유통기능 혁신에 관한 연구로는 농식품신유통연구원(2000)이 있고, 농협조직의 연구로는 이종수·김승호(2000), 지역농업네트워크(2001) 등이 있다. 특히 지역농업네트워크는 지역조합의 한계를 극복하는 방안으로 사업연합모델을 제시하고 있으며, 농식품신유통연구원은 유통경로의 변화에 따른 수확 후 관리체계의 개선과 제들을 제시하고 있는 상황이다.
- 안준섭(1995)은 WTO체제 출범 후 농어촌발전대책의 구체적인 내용과 농정개혁의 일환으로 당시 개정된 농협법을 고찰하여 변화 속에서 농협의 대응전략 및 신경분리와 시군단위통합으로 재편 등 과제 검토 하였다.
- 성진근 외(2000)는 농산물 유통환경의 변화는 신물류 유통질서의 확장으로 새로운 단서제공, 소비자와 생산자 양극에서 진행되는 변화를 올바르게 인식하고 대처하는 것이 향후 유통문제해결의 핵심이라고 지적하고, 산지 출하조직은 표준화 상품화와 더불어 지역생산력의 규모화와 소비자의 요구에 대응할 수 있는 경영능력이 필요하며 궁극적으로 제도적인 접근이 아닌 경쟁원리에 입각한 시장화에 초점을

두어야 함을 강조하였다.

- 지역농협의 농산물 산지유통사업의 현황을 파악하고 그것을 바탕으로 하여 효과적인 마케팅 전략 수립 및 경쟁력 있는 유통사업으로의 전환에 대한 연구로는 김호(2001), 이용선(1999), 김명환 외(1996)가 있는데, 각각 지역농협의 재무제표를 분석하고 그에 따른 발전 방안을 제시하였다.
- 이 같은 농협의 개혁과 신지유통의 발전방향에 대하여 박영범(2003)은 농협의 산지유통의 활성화를 위해서 지역농협으로부터 자유로운 새로운 주체가 형성되어 산지유통시설의 운영과 마케팅을 전담해야 한다고 역설하면서 현실적 대안으로 사업연합형태를 제시하고 역할 분담에 대하여 검토하였다.
- 해외사례 및 선행연구에서 보듯이 개방화 시대에서 협동조합의 역할은 더 강조되고 있고, 이를 위한 개혁의 필요성이 제기되고 있으며, 그 방향으로 제시되고 있는 것이 시장지향형 유통사업으로 전환이다. 전통적 협동조합모델에서 벗어나 다양한 혁신모델이 제시되는 과정 속에서도 산지유통기능의 강화와 소비지유통의 보완체제 구축이 절실하다는 것이다.
- 하지만 아직도 우리나라에서는 협동조합 개혁논의가 지속되고 있으면서도 그 논의가 산지유통 역할 강화와 연계성이 낮은 상태이어서 개혁방안에 대한 갈등이 심하고 유통기능에 대한 연구와 협동조합 조직에 대한 연구가 서로 연계성이 낮은 것이 한계였다.

- 이제 개방화 시대에 적합한 새로운 산지유통조직의 육성이 필요하며 이를 위해서는 산지유통혁신전략과 조직화가 함께 연구되어야 할 것이다.

4. 주요 연구 내용

가. 산지유통의 실태와 문제점

- 산지유통정책자금 지원실태
- 산지유통조직 발달과정
- 산지유통전문조직의 실태와 문제

나. 공동마케팅조직 도입 필요성

- 농산물 유통환경 변화와 거래관행 변화
- 거래관행의 변화에 대응한 산지유통 혁신방향

다. 선진국의 산지유통조직 변화 사례

- 일본 이바라끼현 VFS(vegetable fruit station)
- 프랑스 도르레안느(Dorleane)

8

- 네덜란드 그린너리(Greenery)

라. 공동마케팅조직의 개념

- 공동마케팅조직의 개념 설정
- 공동마케팅조직 신청 기준 설정
- 공동마케팅조직 육성 추진일정

마. 공동마케팅조직 발전전략

- 공동마케팅조직의 비전
- 공동마케팅조직 유형별 발전전략
- 공동마케팅조직 육성 정책방향
- 제도적 기반구축
- 공동마케팅조직 운영방안

5. 연구방법

- 농협 및 농수산물유통공사에서 발간된 자료와 기존 산지유통조직에 관한 연구 자료를 전체적으로 분석하고 선진국의 협동조합 혁신모델

에 대한 이론적 검토를 실시하였다.

- 산지유통조직 현장 실태조사를 통하여 사업추진형태, 자본조달과 의사결정관계 등 산지유통의 문제점 및 참여 농가와 관계 등을 중점적으로 분석하였다.
- 선진국 사례조사를 현지 전문가에게 위탁하여 성공적인 협동조합들의 운영체계 등을 살펴보고, 토론회를 통하여 전문가 의견 수렴 및 비전의 공유를 추진하였다.

제2장 산지유통 실태와 문제점

1. 산지유통정책자금 지원 실태

가. 유통활성화자금

- 2003년까지 208개 산지유통시설(APC)에 대하여 산지유통전문조직으로 육성할 목적으로 유통활성화자금을 지원하였는데, 지원조건은 융자 80%(연리 3%, 3년 거치 일시상환), 자부담 20%(조합의 경우 중앙회 10%, 지역조합이 10% 부담)이었다. 지원자금은 해당농가조직에 대해 출하선도금으로 지원하거나 원료농산물을 확보하기 위한 매취사업자금으로 이용되고 있다.

표 2-1. 산지유통전문조직 연도별 자금지원 내역

(단위 : 개소, 백만원)

연도	조직수	사 업 비				비 고
		계	농특회계	농안기금	자 부 담	
'00	99	264,161	161,330	50,000	52,831	사업기간 만료
'01	62	312,500	200,000	50,000	62,500	
'02	129	517,929	200,000	214,343	103,586	
'03	99	307,500	-	246,000	61,500	

자료 : 농림부(2004)

- 산지유통전문조직은 2000년 99개의 산지농협을 선정하여 총 2,641억

원의 자금지원을 시작으로 2003년까지 4년간 약 1조 4백억원의 자금을 지원하여 총 389개의 산지농협을 산지유통개혁의 핵심주체로 지원하였다.

- 선택과 집중지원을 위해 사업성과 평가결과 우수조직에 인센티브자금(무이자) 추가지원하고, 부진조직은 자금의 일부를 회수하였다. 인센티브자금 지원실적은 ('01) 20개소, 74억원, ('02) 32개소, 198억원, ('03) 56개소, 309억원로 증가하고 있는 추세이다. 또한 부진조직 자금회수실적을 보면 ('01) 10개소, 25억원, ('02) 10개소, 26억원, ('03) 8개소, 31억원으로 약간 증가하였다. 품질관리사 인력육성 인센티브 지원 실적은 ('02) 203명, 175억원에서 ('03) 300명, 250억원으로 크게 증가하였다.

나. 채소 및 과실 수급안정사업

표 2-2. 채소수급안정사업 자금지원 실적

단위 : 억원

	'95~'00	'01	'02	'03
합계	3,500	5,100	6,300	7,522
노지채소	3,500	4,500	4,800	5,550
시설채소	-	600	1,500	1,972

자료 : 농림부(2004)

- 1995년 청과물의 가격불안정에 대응하여 농가의 경영안정을 도모하기 위하여 채소수급안정사업을 도입하였다. 동 사업은 가격안정대를 설정하여 출하주체가 각각 손실을 분담하는데, 가격이 기준가격보다 높을 경우 적립하였다가 가격하락시의 손실을 대비하는 것이다. 이를 위하여 농가와 계약재배를 실시하고 이에 소요되는 자금을 무이

자로 지원하였다. 2002년부터는 수급안정사업을 과실부문으로 확대하여 별도로 운용하고 있다.

표 2-3. 과실수급안정사업 지원실적

단위: 천톤, 억원, %

	'02				'03			
	출하량	사업량	사업비	비율	출하량	사업량	사업비	비율
합계	922	76.6	1,784 (2,160)	8.3	1,615	145.3	2,349 (2,410)	9.0
사과	390	28.7	668	7.4	425	33.8	750	8.0
배	352	38.7	929	9.9	415	44.5	901	10.7
단감	180	9.2	187	5.1	179	9.9	197	5.5
감귤	-	-	-	-	596	57.1	501	9.6

자료 : 농림부(2004)

2. 산지유통조직 발달과정

- 1992년부터 실시된 농어촌발전대책에서는 산지유통기능 강화를 위하여 포장센터 등 APC지원사업을 처음으로 도입하였으며, 그에 따라 단순 순회·수집에 그치던 산지유통사업이 점차 공동선별 및 소포장 등으로 전환되었다.
- 90년대 중반에는 작목반 단위의 공동계산조직이 출현하기 시작(사례 : 나주 세지, 상주 외서 등)하였다. 이와 함께 소비지시장에서 대형할인점이 출현하고, 농협의 종합유통센터가 설립되면서 계약재배 및 공동계산을 채택하고는 산지유통조직이 확산되었고, 출하영농조합법인에서도 대형유통업체 출하를 확대하면서 이를 위한 농가와의 계약재배가 확대되기에 이르렀다.

- 초기 소수의 산지유통조직은 예냉·세척·공동선별 등의 수확 후 관리를 강화하여 품질고급화에 선도적 역할을 하면서 높은 성과를 얻었으나 취급물량 부족 및 상품 균일화 부족 그리고 지속적인 공급능력 한계 등 문제에 직면하였고, 담당인력의 교체에 의해 공동계산조직이 와해되는 사례도 발생하였다.
- 공동계산조직이 확산되면서 이를 더욱 촉진하기 위하여 처음으로 산지유통조직을 육성하는 사업을 추진하게 되었다. 유통활성화자금을 지원하면서 산지유통전문조직의 공동선별-공동계산조직을 육성하여 산지마케팅사업 기초를 형성하였고, 그 결과 2003년 현재 산지유통전문조직으로 지정된 조직이 208개소에 이르게 되었으며, 산지유통전문조직의 판매사업 규모는 130억원으로 일반 산지유통조직보다 더 큰 편이다.
- 2000년부터는 회원농협 차원에서 규모의 한계를 극복하는 방안으로 연합사업모델이 제시되어 추진되고 있는데, 중앙회가 지도하는 소수의 연합판매사업이 추진되어 판매능력을 제고하고 있다.
- 연합판매사업의 방식을 보면 각 회원조합은 자체 산지유통시설을 바탕으로 상품화 기능을 수행하고, 연합판매조직이 품질기준을 제시하면서 마케팅 기능을 수행하는 역할 분담체제로 전환하는 사업모델로 그 대표적인 사례로는 안성농협연합사업, 강원농협연합사업, 경기충북 북송아 연합사업 등이 있다.
- 다른 한편으로 합병 및 품목조합 등 규모화 된 회원조합을 중심으로

산지유통기능 강화를 위한 시도가 전개되었고, 이를 거점으로 하여 인근지역 혹은 다른 지역으로 원료농산물 구매지역을 확대하여 규모화를 추구하는 사례도 발생하다.

- 이러한 거점조직 산지유통조직으로는 대관령원예농협, 순천농협, 상주 외서농협, 그리고 포항기계농협 등이 있다. 이러한 거점조합형 산지유통조직은 의사결정의 신속성으로 인하여 빠르게 성장하고 있지만 규모화 된 회원조합이 소수에 불과하여 그 출현이 미미한 실정이다.
- 규모화 된 연합판매사업의 전문성 결여 및 참여조합 간의 갈등 등의 요인으로 확산되지 못하자 2003년부터는 중앙회 시군지부가 중심이 되어 지자체와 협력한 연합사업모델이 다수가 출현하고 있다. 대표적인 사례로는 합천군 연합사업, 나주시 연합사업, 경주시 연합사업, 상주군 연합사업, 봉화군 연합사업 등이 있다.
- 지자체와 연계된 연합판매사업의 특징을 보면, 1990년대 공동계산조직으로 성공한 조합조직을 하부조직으로 흡수하고, 회원조합과 중앙회가 같이 판매사업을 수행하는 구조를 구축하였다. 연합사업을 위하여 회원조합의 전문인력을 연합사업단에 파견하기도 하며 또한 지자체가 산지유통시설 투자확대 등 적극적으로 참여하여 연합사업을 촉진하면서 지자체와 농협이 협력이 된 산지유통사업이 추진되고 있다.
- 그러나 연합판매사업이 인식공유의 실패 및 거래주체로서 위상을 확보하지 못하는 등의 문제로 인하여 출발 초기부터 장기적인 사업 안정성을 확보하지 못하고 있는 실정이다. 특히 공동계산조직으로 성공

한 조직이 하부 상품화 조직으로 참여하면서 기존 시장개발 투자의 이익을 다른 조직과 공유하는 문제로 인하여 참여를 기피하는 현상이 발생하였다.

- 또한 연합판매사업이 거래주체로서 위상을 확보하지 못하여 생산농가의 조직화가 부족하고, 시장위험에 대응하는데 어려움을 겪어 안정적인 판로를 확보하지 못하는 경우 도매시장에 출하하여 수취가격이 낮아지는 한계에 직면하고 있는 실정이다.
- 그러므로 산지유통사업의 한계점을 극복하기 위한 보다 발전된 형태의 산지유통주체를 개발하는 것이 과제라 할 것이다.

3. 산지유통전문조직의 실태와 문제

가. 사업실적

- 산지유통 활성화를 위해 정부는 회원농협 261개, 영농조합법인 24개를 산지유통전문조직으로 선정하여 유통활성화자금을 지원하였다.
- 이들 조직의 양곡을 제외한 판매사업 실적을 보면 '03년 농산물 거래 규모는 전년대비 9.2% 증가한 총 37,153억원, 조직당 평균 130억원으로 취급비중 확대와 규모화 추세에 있으나 여전히 소규모를 극복하지 못하고 있다. 그 중에서 농협 전문조직은 '03년 전체 농협의 농산물 거래규모 83,414억원의 약 42%(35,041억원)를 점유하여 평균 거래규모는 영농조합 혹은 다른 회원농협보다 큰 편이다.

표 2-4. 산지유통전문조직 사업실적

단위 : 개소, 억원, %

구분	'03 조직수	사업실적			평균		
		'01	'02	'03	'01	'02	'03
계	285	31,274	33,901	37,153	110	119	130
농협 (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 : 유통공사 내부자료

표 2-5. 판매사업 규모별 조직수('03 기준)

단위 : 개소

구분	50억 이하	50억~ 100억	100억~ 200억	200억~ 500억	500억 이상	계
농협	40(56)	105(101)	84(80)	28(19)	4(5)	261(261)
영농법인	6(10)	13(10)	3(3)	2(1)	-(-)	24(24)
계	46(66)	118(111)	87(83)	30(20)	4(5)	285(285)
점유비중(%)	16.1 (23.2)	41.4 (38.9)	30.5 (29.1)	10.5 (7.0)	1.4 (1.8)	100.0 (100.0)

주: 괄호는 2002년도 수치

자료 : 유통공사 내부자료

- 연간 거래규모가 100억원 이상 되는 대규모의 농산물 취급 산지전문 조직은 전체 285개소 중 121개소(농협 116개소, 영농법인 등 5개소)로 2002년과 비교하여 점진적으로 규모화 되는 추세에 있다. 주요 취급품목은 대부분 채소류, 과일류로 전체 거래금액의 78.7%를 차

지하고 있는데, 채소류와 축산류의 비중은 감소하고 과실류 비중은 늘어나는 추세이다.

- 조직당 공동계산 규모는 농협이 약 12억원 수준이고, 영농조합법인이 30억원 수준이다. 사업규모의 증가에 따라 공동계산을 통하여 출하하는 농산물의 비중이 크게 증가하지는 않고 있는데, 특히 농협의 경우에는 사업규모가 클수록 공동계산 사업량 비중이 감소하고 있는 실정이다.

표 2-6. 사업규모별 대형유통업체와의 직거래 사업실적

단위 : 억원, %

구 분		50억 이하	50억~ 100억	100억~ 200억	200억~ 500억	500억 이상
농 협	사업실적	38.2	74.3	138.5	270.0	947.6
	공동계산	9.0 (20.8)	15.5 (17.3)	20.1 (13.6)	41.3 (7.8)	95.2 (6.3)
영농법인	사업실적	34.9	73.4	121.8	291.5	-
	공동계산	11.6 (16.1)	26.9 (32.5)	61.7 (67.6)	159.9 (34.3)	-

자료 : 유통공사 내부자료

- 농협과 영농법인의 사업방식에는 큰 차이가 있는데, 농협의 경우 주로 지역 조합원의 생산농산물을 위탁받아 도매시장, 대형할인점 등 소비지에 출하하는 수탁사업을, 영농법인은 농산물을 직접 사서 출하하는 매취사업을 통하여 출하하고 있다. 농협의 경우 수탁판매 비중이 83.5%에 달한 반면, 영농법인의 매취사업 비중은 87.5%이다.

표 2-7. 산지유통 조직별 사업방식

단위 : 억원

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

자료 : 유통공사(2004)

- 산지유통전문조직의 농산물 출하처를 보면 도매시장 활용이 42% 이상으로 가장 큰 비중을 차지하고 있으며, 대형할인업체, 백화점 등 대량수요처와의 직거래실적은 총 6,135억원으로 판매사업규모 대비 16.5% 수준이며, 중앙회의 종합유통센터의 비중도 약 14%에 이르고 있다.

나. 출하처별 장단점

- 산지유통전문조직에 대한 설문조사에 의하면, 출하처별 장단점이 각기 다르게 나타나고 있다. 가장 많이 출하하고 있는 도매시장의 장점으로서는 잔품을 포함한 생산한 농산물의 물량처리가 용이하다는 것이 가장 큰 장점으로 지적되고 있다. 다음으로는 상대적으로 규격이나 포장상태 등 출하조건이 어렵지 않다는 것이고, 판매처의 선택 폭이 다양하다는 것을 지적하고 있다. 이를 유통공사의 조사결과와 비교하여 보면 연도별로 장점으로 평가하는 항목은 약간씩 차이를 보이지만 물량처리가 용이하다는 점은 일치하는 것으로 나타났다.

표 2-8. 도매시장과 대형 유통업체의 장단점 평가

단위 : %

	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)

- 도매시장 거래의 단점으로 지적하고 있는 것은 가격진폭이 크다는 것이 가장 많았고, 다음으로는 수수료 등 비용부담이 높고, 대형소매점과의 직거래보다 낮은 가격을 수취하고 있으며, 가격조작의 가능성도 있어 도매시장은 매력적인 시장이 아니라고 평가하였다.
- 한편 대형유통업체와 직거래의 장점으로는 안정적 수취가격과 안정적인 수익 확보로 나타났다. 다음으로는 높은 수취가격, 판매처 다양화에 기여한 것으로 평가하였다.
- 반면 직거래의 단점으로는 규격화된 거래로 하위 등급 농산물의 처리의 어려움이 가장 큰 것으로 나타났고, 엄격한 규격포장 조건을 충족하고, 불규칙한 주문량 및 판촉행사 시 가격할인 요구 등을 문제로 지적되었다. 대형유통업체와의 거래는 이러한 단점에도 불구하고 판매처로서 매력이 있는 것으로 나타났다.

- 생산조직에서 출하조건이 까다로움에도 불구하고 향후 중점을 두고 개발하고자 하는 시장이 대형소매점과의 직거래(61.5%)였는데, 직거래 확대를 위해서는 하품처리 문제 및 주문량의 불안정에 대응하기 위한 효율적인 농산물 공급체계 구축이 수반되어야 한다는 과제를 보여주는 것이다.

다. 산지유통전문조직의 문제점

- 산지유통전문조직 육성사업으로 공동계산이 확산되고, 상품성이 제고되는 등의 성과를 얻고 있지만 아직도 전체 생산량에서 낮은 비중을 점유하고 있는데 다음과 같은 문제점이 제기되고 있다.
- 첫째, 사업규모가 점진적으로 성장하고 있지만 여전히 규모가 영세하여 시설가동율이 낮아 수익성을 확보하지 못하고 있다. 사업규모가 100억원 미만인 산지유통전문조직의 비중이 57.5%에 이르고 있고, 단일품목 위주의 사업으로 산지유통시설(APC) 투자규모에 비해 사업성이 낮으며, 사업규모의 부족으로 인하여 전문인력을 활용하지 못하고, 시장조사 등 시장흐름을 파악하는 전문인력을 확보하지 못하고 있는 것이다.
- 둘째, 대형유통업체 등 소수의 구매자를 두고 다수의 영세한 회원조합이 경쟁적으로 상품화를 추진하고 있어 출혈경쟁하는 시장구조를 형성하고 있다. 초기에는 공동계산조직이 소수에 불과하여 높은 수취가격을 획득할 수 있었으나 공동계산조직의 출현이 확대되면서 가격할인 경쟁이 발생하여 판매가격이 하락하는 결과를 초래하였고, 결과

적으로 대형유통업체의 가격인하 요구를 수용할 수밖에 없는 결과를 낳게 되었다.

- 셋째, 농협은 도매시장을 대상으로 한 수탁사업 중심이어서 시장위협에 대처능력이 부족하고, 아직도 공동계산의 조직화가 부족한 상태이다. 특히 농협은 다수의 영세소농이 조합의 의사결정구조를 형성하고 있어 전업농가만을 위한 산지유통 활성화에 소극적인데 반면, 영농조합은 매취사업 위주의 운영으로 되어 농가 조직화가 낮아 안정적 원료농산물 확보능력이 부족한 상황이다.
- 넷째, 이익이 발생하였을 때 산지유통조직과 출하농가 간에 원물가격 인상을 놓고 갈등관계를 형성하여 장기투자재원의 안정적 확보가 곤란하다. 특히 협동조합 조직에서는 정치적 의사결정구조가 사업적 의사결정구조를 지배함으로써 단기적으로 출하농가와 갈등관계가 발생하고 있다.
- 다섯째, APC시설이 부족하여 청과물처리 비율이 낮고(2002년 6.6%), 시설규모도 소규모가 대부분(10억 미만 시설 54%)이어서 수확 후 관리 향상 및 위생시설이 미흡하고 그에 따라 부실 APC가 상존하고 있으며, 그러한 적자 조직이 2003년에 26.6%에 이르고 있다.
- 이러한 문제로 인하여 상품 차별화에 높은 비용을 부담하고, 물류 효율화를 달성하지 못하는 등 산지마케팅능력이 부족하여 장기적인 안정성이 위협받고 있다.
- 산지유통전문조직이 판매촉진을 위해 향후 개선하여야 할 과제가 무

엇인가에 대한 인식에서 첫째로 브랜드화를 지적하고(25.2%) 다음으로 비용절감(15.4%), 조직개편(13.8%)의 순으로 중요도를 두고 있는 것으로 나타났다.

제3장 공동마케팅조직 도입의 필요성

1. 농산물 유통환경 변화와 거래관행 변화

가. 수요 및 소비구조의 변화

- 최근 소비자들의 농산물 소비성향이 고급화, 다양화, 개성화, 편의화, 위생·안전성 중시·고품질 중시 방향으로 빠르게 변화하고 있다. 또한 소비자의 소득증가로 소비형태가 신선농산물 위주에서 가공식품 및 외식소비가 빠르게 증가하고 있어 농산물 유통체계에 큰 영향을 주고 있다.
- 품질 측면에서는 유기농산물 등 고품질 안전성 농산물에 대한 선호도가 빠르게 높아지고 있으며, 다양한 포장규격과 포장디자인 등 농산물 소비형태의 개성화와 편의화가 빠르게 진전되고 있다.
- 소비자 그룹과 구매 패턴의 다양화로 유통업체의 분화가 진전되고 소비자는 자기의 소득수준과 구매패턴을 충족시키는 업체를 선정하여 구매하는 경향을 보이고 있다. 즉 소비자의 농산물 구매방법, 구매형태, 구매량, 구매기준 등 구매패턴이 다양화되면서 유통업체의 소비자 욕구충족을 위한 머천다이징도 함께 다양화하고 있다.
- 핵가족화, 외식증가, 여성취업자 증가 등으로 소비자의 소량구매의 일반화로 소분포장 수요가 증대하고, 과거 획일적 소비추세에서 연령별·성별·주거형태별·소득계층별 시장이 세분화되면서 라이프

스타일별 다양한 소비구조가 나타나고 있으며, 외식소비의 증가와 요리의 편의성 추구로 조리용 간편식품 수요가 증가함에 따라 농산물의 1차가공, 반가공 등 전처리 및 가공수요 증가 추세이다.

- 또한 외환위기 이후 저가격·저서비스 추구집단과 고가격·고서비스 추구집단 등으로 소비계층의 양극화 현상이 진행되는 가운데 중산층과 서민층을 중심으로 소비자들의 합리적인 소비행위가 정착되고 있으며, 브랜드 측면에서 유통업자 브랜드(PB)의 중요성이 증대하고 있다.
- 업태분화와 소비자 구매패턴의 그룹화로 소매단계에서 유통업태별·업체별 차별화를 위한 농산물 산지 상품화에 대한 수확 후 선별, 등급, 포장, 가공 등에서 다양한 형태의 차별화된 상품화를 요구하고 있다.
- 가공식품 수요 증가와 식생활의 외부화 진행으로 식품산업과 외식산업을 포괄하는 푸드시스템(food system)의 중요성이 급증하고 있는데, 1980~2000년간 농식품 지출액 중 가공식품 및 외식비 지출비중이 각각 23.7%와 3.7%에서 35.5%와 44.8%로 급증하였으며, 여성의 취업 및 사회활동 증가로 가정식 대체식품의 수요가 증가 추세이다. 이에 따라 전처리 등 산지 유통기능의 다양화가 요구되고, 이에 부합하는 유통시설의 배치가 요구되고 있다.

나. 소비지 시장의 변화

- 소비지 시장의 소매업태는 재래시장 상인, 백화점, 대형할인매장, 슈

퍼마켓 등으로 구분하여 볼 수 있는데, 최근 대형할인매장 및 전국적 체인을 가진 슈퍼슈퍼마켓(SSM) 출현으로 매장의 대형화가 추진되고 있다.

- 대형할인매장은 1993년에 E마트가 출점한 이래 폭발적으로 성장하여 유통업에서 확고한 위치를 점유하는 가운데(2003년 252개 점포), 최근에는 거주지 근처에 위치한 전국적 체인을 가진 SSM의 출현이 가속화되고, 대형할인점도 이 업태로의 진입을 추진하고 있다.
- 이처럼 국내외 대규모 유통기업이 할인점, 백화점 등과 같은 현대적 소매기구 중심으로 체인화·규모화가 빠르게 추진되고 있다.
- 소매 유통구조의 급속한 변화는 도매와 산지 등 전체 농산물 유통체계의 재편을 촉진시키는 요인으로 작용하여, 대규모·조직화된 다양한 소매 유통업태의 확산과 산지-소매기구 직거래의 증가로 농산물 시장지배력이 도매시장 중심에서 소매업체로 이전되고 있다.
- 영세규모의 전통적 농산물 유통기구의 급속한 감소와 탈락으로 대규모 신업태 등 현대적 소매기구의 농산물 취급비중이 증대하였는데, 현재 소비지의 대표적인 유통업태인 할인점, 슈퍼마켓, 백화점 중 성장률이 가장 높은 업태는 할인점으로 2005년 총매출액에서 차지하는 비중이 16% 수준으로 증가될 전망이다.
- 할인점의 2002년 점포당 평균 매장면적과 연간매출액은 각각 3,788㎡와 879억원이며, 이 중 식품이 49.7%를 차지하여 가장 중요한 품목이며, 식품 중 신선식품이 28.3%, 가공식품이 15.6%를 차지(대한상공회

의소 2002년 소매업경영동태 조사자료)

표 3-1. 신유통업체의 거래현황과 전망

구분	슈퍼마켓	백화점	할인점
2002 매출액(조원)	5.3(3.9%)	17.8(11.6%)	17.6(9.9%)
2005 예상매출액(조원)	7.7(3.8%)	23.3(11.6%)	32.1(16.0%)
식품매출구성비(%)	79.1	15.7	58.6
신선농산물구성비(%)	31.0	n.a.	27.0
경쟁포인트	품질	품질(집객효과)	품질 및 가격
주요 업체	LG유통, 한화유통 해태유통 등	롯데, 현대,신세계	E-마트, 롯데마트, 삼성테스코, 까르푸, 농협 하나로클럽 등

자료 : 김동환외, 「유통경로 다원화 추세하의 도매시장 발전방안에 관한 연구」,
농식품신유통연구원, 2002. 12.

주) ()내는 소매업 총매출액에서 차지하는 업체별 비중임.

표 3-2. 주요 유통업체별 농산물 취급비중

단위 : %

구분	슈퍼마켓	할인점	백화점	편의점
생식품	33.5	24.3	9.0	4.7
가공식품	37.5	23.4	9.6	54.8
의류	1.3	14.4	53.9	1.0
기타	27.7	37.9	27.5	39.5
계	100.0	100.0	100.0	100.0

자료 : 유통업체연감, 한국수퍼체인협회 내부자료

- 이와 함께 소비자들이 신선 농산물을 구입하고 있는 경로를 보면 대형유통업체를 활용하는 비중이 높아지고 있다. 이에 따라 재래시장 이용도는 점차 축소되고 쾌적한 환경의 대형유통업체나 슈퍼체인 등으로 전환될 것으로 전망된다.

- 최근에 매출액에서 급신장하고 있는 업체가 대형할인매장과 슈퍼체인으로 대형할인점의 매출액은 매년 크게 증가하여 2003년부터는 백화점 매출액을 상회하고 있는 상황이다.
- 또한 단체급식도 2000년 1조 4천억원에서 2003년에는 2조 5,718억원으로 크게 증가하고 있는 추세이다.

표 3-3. 대형유통업체의 연도별 매출액(증감률)

단위 : 십억원. (%)

구 분	1999	2000	2001	2002	2003
백 화 점	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

- 점차 소비지 시장의 지배를 확대하고 있는 대형할인매장은 백화점에 비해 생식품 취급비중이 아주 높아 농산물 소비시장에서 중요한 위치를 점하고 있다. 대형할인매장의 매출액에서 생식품이 차지하는 비중은 1998년에 30.5%에서 2003년에는 37.4%로 증가하였고 그에 따라 2003년 생식품 취급액은 7조 3천억원에 이르고 있다.

나. 농산물 유통패러다임의 전환

- 우리나라의 전통적 청과물 유통체계는 개별농가 출하 혹은 농가의 수탁을 받아 공동출하하는 농협의 판매사업이 경매를 위주로 하는 도매시장에 출하하면 여기에서 중도매인 등이 소비지별로 분산하는

것이였다.

- 그러므로 산지출하조직은 도매시장에 출하함으로써 모든 기능이 완결되므로 시장가격 변동위험을 고려하지 않아도 되고, 소비자의 평가를 파악할 수 없었고, 이러한 유통체계에서는 규격화를 위한 공동선별, 거래 교섭력 제고를 위한 규모화 등은 관심의 대상이 못하였다.
- 그러나 소비지 시장에서 대형소매점이 출현하고 단체급식 등 식자재 산업이 발달하면서 경매위주의 도매시장체제의 경쟁력이 낮아지고, 반면 산지와 소매점이 직거래하는 비중이 점차 증가하는 등 유통질서가 변화하고 있다. 특히 소매점이 대형화되면서 대량거래에 의한 잇점을 활용하면서 점차 도매시장을 거치지 않고 산지유통업체와 소매업체 간 계약거래에 의한 직거래가 확대되는 추세에 있다.
- 대형유통업체가 산지유통업체와 직거래를 선호하는 것은 유리한 가격조건보다는 변화하는 소비자의 요구를 충족시키는데 도매시장 거래가 비효율적이기 때문이다.
- 소매시장에서의 업체 간, 점포 간 경쟁이 격화되면서 가격경쟁이 유발되고, 평당 수익성이 약화됨에 따라 소비자 고객 확보를 위한 원료농산물 조달시스템의 효율화가 중요한 과제가 되었다. 또한 소매기업간 가격경쟁으로 매장 운영효율화, 파트타임에 의한 인건비 절감 등으로는 수익성 확보가 곤란하여 소비자를 유인하는 차별화된 상품의 확보와 조달비용을 절감하는 것이 수익성 확보에서 중요한 과제로 떠오르게 되었다.

- 또한 소비자들이 점차 원료 농산물보다 신선편의, 절단채소 등 전처리 식품을 선호하고, 식품 안전성에 대한 선호가 높기 때문에 매출증대를 위해서는 이러한 특색 있는 신선식품을 확보하여야 한다.
- 그러나 경매를 위주로 하는 도매시장의 거래방식에서는 소비자를 유인하는 기획상품을 적기에 적량, 적가로 안정적으로 확보할 수 없으므로 보다 효율적인 구입경로를 모색하게 되었다. 도매시장은 가격변동이 심하고, 원하는 품질의 농산물을 적량으로 확보하기가 어려워 조달비용이 증가하기 때문에 계약에 의한 직거래방식으로 전환하게 된 것이다.
- 외식산업도 연중 안정적 가격으로 농산물을 구매하기 위해 가격변동이 심한 도매시장보다 산지와 계약거래를 확대하는 추세에 있다.
- 그에 따라 청과물 출하처 비중을 보면 도매시장 의존도가 감소하고 있고, 대형유통업체 및 식자재업체 그리고 가공공장 등 수직적 거래관계를 선호하는 출하처의 비중이 증가하고 있다.

표 3-4. 산지유통전문조직의 유통경로별 출하현황

단위 : 천톤, (%)

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

자료 : 유통공사

- 점포 간 경쟁이 심해지고 있는 대형유통업체들은 직거래와 함께 물류비용의 절감을 위해 자체 물류기지를 가지고서 신속한 매장의 재고보충기법(ECR)을 활용하게 되는데, 물류기지의 규모와 운영비용을 축소하기 위해 산지가 적기에 적량의 원료농산물을 공급하여 주도록 하여 물류체계를 간소화하고 더 나아가서는 자동재고보충체계¹⁾의 구축으로 발전하여 공급망 관리²⁾를 강화하려고 하고 있다.
- 또한 조달비용의 절감을 위하여 공급자에게 가격 이외에 품질인증서, 회수용 플라스틱 컨테이너, 주문자 상표, 자동재고보충체계, 카테고리 매니지먼트(CM)³⁾ 등의 다양한 편의기능 제공을 요구하고 있다.

-
- 1) 상품공급업체의 전산망과 구매업체의 재고관리시스템이 서로 연결되어 최적의 재고수준을 유지하도록 하는 것이다. 기존에는 구매업체의 발주량만큼 상품이 공급되었으나 자동재고보충체계에서는 매장의 재고가 일정수준 이하로 떨어지면 발주, 배송, 입고가 자동으로 이루어지도록 한다. 공급업체는 이에 대한 책임을 진다. 이를 통해 구매업체는 시간과 공간 그리고 인력 운용상의 효율화를 꾀하고 공급업체는 협력관계를 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.
 - 2) 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 위해 네 가지 구성요소가 중요하다. 상품들의 최적 깊이와 폭(효과적인 구색가추기), 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.
 - 3) 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 업계를 대표하는 연합마케팅조직과 협력함으로써 CM을 구축한다.

다. 대형유통업체의 농산물 구매실태

- 대형유통업체는 농산물을 2001년에는 주로 도매시장(51.6%)을 통해 구매하였던 것이 2003년에는 벤더업체(40.7%)를 통하거나 산지 직거래 구입의 비중(36.9%)이 증가하고 있다.

표 3-5. 대형유통업체의 구매선별 부류별 구입비중(2003년)

구 분	산지직구입	도매시장	벤더업체	농협유통센터	기 타	계
채소류	32.9	40.4	24.2	1.5	0.9	100
곡물류	43.6	-	55.5	0.9	-	100
쇠고기	40.7	10.7	40.7	7.1	0.7	100
과실류	33.9	42.5	20.0	3.2	0.4	100
전체평균	36.9	17.5	40.7	4.4	0.6	100

자료 : 유통공사(2004)

- 농산물 부류별로 보면 청과류는 아직도 40% 이상을 도매시장을 통해 구매하고 있는, 반면 저장성이 강하고 규격화되어 있는 곡류와 축산물의 경우에는 산지직구매의 비중이 높은 가운데 거래처 만족도가 높은 거래처는 산지조합(36.8%)와 영농조합(28.6)이고, 불만족인 거래처는 생산자(36.4%)와 산지시장(25.2%) 순이다.
- 이는 산지유통이 규격화되고 표준화되며 안정적 공급능력을 확보하였을 경우에는 대형유통업체와 거래관계를 확립할 수 있다는 것을 의미하는 것이다.
- 도매시장과 산지 직구매에 대한 장단점 비교에서 산지 직구입방식은 우수한 품질의 신선도 높은 농산물(35.5%)을 구매할 수 있다는 것을

장점으로 지적하고 있는 반면, 단점으로는 세일 등 판매행사에 대응(36.9%)이 어렵다는 것이다.

- 반면 도매시장에 대해서는 상품구색(22.7%)과 물량확보(18.4%)가 용이하다는 것을 장점으로 지적하고 있는 반면 단점으로는 가격변동이 심하다는 것(36.2%)과 신선도가 저하된다는 것(26.9)을 지적하고 있다.
- 산지직거래 활성화를 위하여 산지출하조직이 갖추어야 할 중요조건으로 대형업체의 요구하는 사항은 상품의 균일성유지(22.4%), 신선도유지(17.5%), 고품질 생산(46.2%), 물량공급능력(14.5%) 순으로 조사되었으며, 더욱이 주 고객층의 차이를 반영하여 백화점에서는 고품질의 농산물(25.0%), 대형할인점에서는 상품의 균일성 유지(23.2%)를 가장 중요한 조건으로 제시함
- 따라서 생산자조직이 대형유통업체와 거래관계 유지를 위해서는 상품의 균일화와 신선도 유지 그리고 장기거래관계에 의한 가격의 안정성을 확립하는 것이 필요하다.

표 3-6. 산지출하자가 갖추어야 할 조건

구 분	신선도 유지	고품질 생산	상품의 균일성	물량공 급능력	거래의 신뢰성	기 타	계
백화점	18.3	25.0	23.3	13.3	8.3	11.8	100.0
할인점	16.4	13.7	22.2	13.2	13.0	21.5	100.0
슈퍼	23.2	25.0	23.2	23.2	1.8	3.6	100.0
합 계	17.5	16.2	22.4	14.5	11.1	18.3	100.0

자료 : 유통공사(2004)

- 농산물 판매전략에서는 업체별로 차이를 보이고 있다. 백화점의 경우 고가의 고품질 농산물 판매전략을 선호하며, 대형 할인점의 경우에는 중고가의 농산물 판매전략을 선호하고 있으며, 슈퍼의 경우에는 보통가의 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.

2. 거래관행의 변화에 대응한 산지유통혁신 방향

가. 산지유통혁신의 필요성

- 도매시장과의 거래에서 물류비 등 거래비용 절감을 위한 상품의 표준화, 파렛타이징 등의 규모화를 위해도 산지유통혁신의 필요성이 제기되고 있지만 거래관계의 변화에 대응해 나가는 것이 더 문제로 대두되고 있다.
- 다시 말하면 도매시장 거래의 효율화를 위한 과제는 기본적으로 농협의 공동판매체제를 유지하는 가운데 상품화, 규격화, 규모화 하는 것이다. 그런데 우리나라 산지유통은 도매시장의 효율화를 위한 과제도 해결하지 못한 가운데 직거래라는 새로운 거래관계에 대응하는 혁신전략을 마련하여야 하는 어려움에 직면하고 있는 실정이다.
- 산지유통업체와 소매업체 간의 직거래라는 수직적 거래관계는 많은

편익을 제공하지만 시장을 활용하지 않음으로써 탐색, 전달, 흥정, 계약체결, 점검 등 거래구축을 위한 거래비용이 증가하는 부정적인 요소도 가지고 있다. 특히 거래물량이 소량이면 물류비 등 거래비용이 증가하여 직거래가 오히려 비효율적인 것이 되고, 그러면 직거래보다는 벤더 등 중도매인을 개입시키는 것이 더 효율적인 전달전략이 될 수 있다.

- 산지유통업체와 대형소매점의 수직적 직거래 관계에서는 요구조건과 공급능력 상태의 불일치성(miss match)을 해결하는 것이 핵심과제가 되고 있다. 아울러 대형소매점과 직거래관계를 형성하기 위해서는 충분한 물량을 확보하여야 하는 것뿐만 아니라 신선편의 식품 등 제품 개발 능력과 식품안전성 인증, 카테고리 매니지먼트(CM) 등 소매기업에 대한 편의기능도 제공하여야 할 것이다.
- 도매시장 중심의 거래에서는 상품성 우위에 의한 판매자간의 경쟁 혹은 구매자간의 경쟁이 중요했으나, 직거래에서는 판매자와 구매자간 거래비용의 절감이 더 중요한 결정요소이다.
- 소비지 시장의 지배력을 확대하여 가는 대형소매업체는 이러한 조건을 구비한 산지유통업체를 선택하여 지속적으로 공급한 대가로 상호이익 증대를 위한 동반자관계 구축, 장기거래 협약, 전략적 제휴 등 우대조건을 제시하고 있는데, 대관령원협의 롯데삼강과의 유기농 양상추 공급에서 보듯이 장기협약 및 전략적 제휴관계를 형성하려고 노력하고 있다.
- 산지유통업체가 보다 소비지 시장변화에 대응하여 안정적 거래관계

를 형성하기 위해서는 기능강화와 함께 조직혁신이 필요하다. 상품화 및 규격화, 신선식품의 차별화 된 제품개발, 식품안전성 인증, 정보기술의 활용 등 많은 자본투자를 필요로 하는 산지유통사업을 수행하여야 하고, 적기에 적량을 효율적으로 공급할 수 있어야 할 뿐만 아니라 카테고리 매니지먼트 강화를 위한 상품구색을 맞추어야 하며, 리드타임(read time)⁴⁾ 단축을 위한 신속한 상품화와 공급능력을 확보하여야 할 것이다.

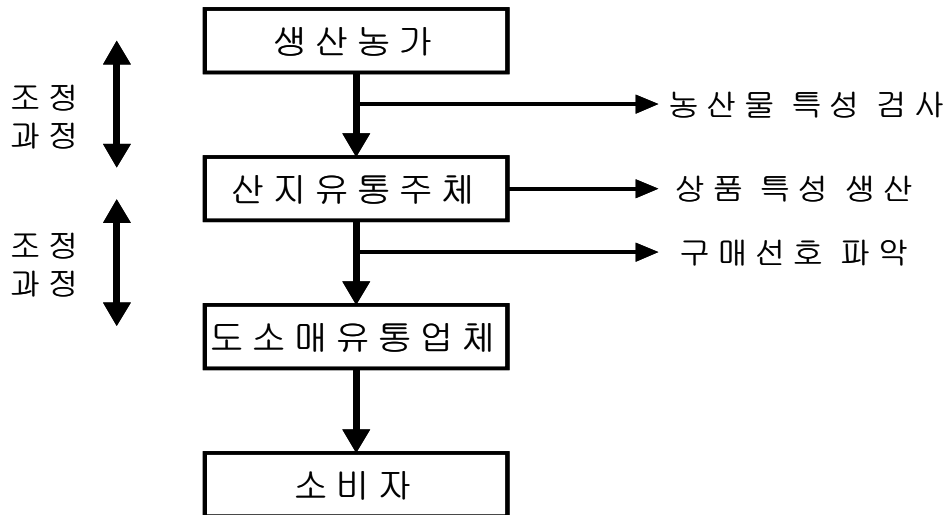
- 이와 같이 우리 산지유통은 도매시장을 대상으로 한 출하분산 능력의 제고 및 품질과 규격의 표준화에 의한 거래비용을 절감하는 것이 필요하고, 그러면서도 대형유통업체와의 수직적 거래관계 확대에 대응한 소비자 기호변화의 파악 및 제품개발능력 그리고 효율적 공급시스템의 구축 등의 새로운 과제를 안고 있다.
- 수직적 거래관계의 확보를 위해서는 산지유통에서 생산과 판매가 서로 일치된 의사결정을 하는 통합관계를 형성하고 있어야 하는데 이러한 산지유통혁신이 이루어지지 않으면 판로확보 자체의 위험에 처하게 될 여지가 있다.

나. 산지유통의 가치사슬(value chain)

- 산지출하업체와 소매업체 간 직거래하는 수직적 거래관계가 형성되면서 차별화 된 상품이 생산단계의 농가에서부터 「얼굴 있는 관계」로 가치연쇄사슬(value chain)을 형성한다.

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

그림 3-1. 수직적 거래관계와 제품 차별화 과정



- 수직적 거래관계에서의 가치연쇄 과정은 크게 4 단계로 구분된다(그림 3-1). 첫째는 소비자의 선호를 잘 알고 있는 유통업체의 구매요구를 파악하여 공급하여야 할 농산물 제품의 특성을 결정하는 과정이다., 이 과정에는 시장조사 비용이 수반되고, 소매업체와 산지유통업체의 정보공유가 중요하다.
- 둘째는 이에 적합한 농산물을 생산하는 농가가 공급한 1차 농산물의 특성을 검사하는 과정인데, 이 과정에는 농가의 생산관리 비용이 수반되므로 너무 세분화된 차별화는 많은 비용을 초래한다.
- 셋째는 1차 농산물을 바탕으로 구매특성에 맞는 제품을 생산하는 상품화 과정으로 선별 및 절단가공 등의 생산비용이 수반된다.
- 넷째는 각 단계와 조정하는 과정이다. 여기에는 식별된 상품특성을 효율적으로 공급하기 위한 조정으로 생산농가와 산지유통업체 간의

조정, 그리고 산지유통업체와 도소매업체간의 조정이 있다. 조정비용이 많이 소요되면 직거래보다는 도매시장거래가 선호된다.

- 산지유통혁신 방향은 크게 두 가지 형태로 구분할 수 있을 것이다. 첫째는 고부가가치 창출형으로 소매기업과 산지가 정보를 공유하여 차별화 및 제품개발로 소비자에게서 생산자에 이르는 가치연쇄사슬을 효율적으로 구축하는 것이다(예 : 합천울곡의 냉동딸기 개발).
- 둘째는 유통 합리화형으로 규모화에 의해 물류비용을 절감하고, 공급망 관리로 낭비요소를 제거함으로써 부가가치를 창출하는 것이다(예 : 대관령 원협의 양상추 전처리사업).
- 제시된 두 가지 형태, 즉 가치 창조형과 유통 합리화형은 서로 독립적인 것이 아니라 상호 보완적 관계를 형성하고 있다. 제품 차별화는 소비자 가치를 창출하지만 동시에 선별과정 및 가공과정 그리고 물류비용 등에서 보다 많은 비용을 발생하게 하고 나아가서는 세분화된 농가의 조직관리 및 영농지도에서 많은 비용을 초래한다.
- 또한 차별화는 무한정 세분화되는 것이 아니라 그 이익과 그에 따른 증가비용의 크기에 의해서 결정되므로 상품화를 위한 고정시설물의 가동율 수준이 비용결정의 중요한 요인이 된다. 따라서 규모화에 의한 유통합리화가 이루어지면 차별화의 비용이 감소하기 때문에 보다 차별화 효과를 제고할 수 있는 보완적 관계가 형성될 수 있는 것이다.

1) 가치창조형 기능

- 부가가치를 창출하는 첫 번째 과정은 소비자의 선호를 파악하여 그에 적합한 상품, 제품을 차별화하여 소비가치를 제고하는 것이다. 소비시장에서는 지역에 따라, 업체에 따라 서로 다른 특성의 농산물을 요구하고 있으므로 시장분할을 하고, 그에 적합한 특성의 농산물을 공급하는 것이 가치를 제고하는 것이다.
- 즉 생산된 농산물에 대해서도 수확 후 선별·표준화하여 시장의 분할과 함께 차별화되는 상품화 과정이 가치를 제고해야 한다. 특히 시장개방이 확대된 이후에서는 1차 농산물보다는 수확 후 차별화에 의한 가치창출이 중요하다(상품에서 제품으로 전환). 소비자 차별화에 중점을 둔 가치지향적 농산물 제품은 일반적 농산물보다 더 높은 마진을 제공하고 있다.
- 소매업체는 리드타임을 축소하고, 보다 높은 수익창출을 위하여 제품개발능력을 보유한 혁신적인 공급자와 장기 거래관계를 유지하려고 한다. 따라서 산지유통조직은 제품개발 능력을 제고하는 것이 소득증대의 중요한 과제가 되며 특히 전처리 신선편의식품의 수요증대에 신속한 대응이 요구된다.
- 차별화의 분야는 공동선별에 의한 등급화에서 나아가 다양한 형태가 있다. 새로운 품종의 도입과 관련하여 당도, 과즙, 아삭아삭한 것, 보다 세련된 외양 등의 특징을 강화(아이스크림 딸기)를 들 수 있고, 새로운 형태 개발로는 전처리, 혼합 절단농산물, 새로운 포장, 이색적인 제품(외국 농산물과 혼합)등이 있으며, 판매기간의 연장기술로 가공, 저장, 포장, 물류기술 등이 있다.

2) 유통 합리화형 기능

- 유통합리화형은 유통과정에서 발생하고 있는 낭비요소를 제거하여 결과적으로 부가가치를 창출하는 것으로, 낭비요소를 제거하는 첫 번째 과제는 계획생산-계획판매 체제를 구축하는 것이다.
- 농가가 과잉생산으로 인하여 농장에서 폐기처분하거나 생산원가 이하로 판매하는 낭비요인이 발생하고 있다. 폐쇄경제 하에서는 정부의 수급조절정책 등으로 이러한 낭비요소를 정부가 흡수하여 주었지만 개방화로 인하여 수급조절정책이 한계에 직면하고 있어 농가가 부담하여야 하는 실정이다.
- 이러한 낭비를 축소하기 위해서는 판매능력의 제고뿐만 아니라 수요를 파악하여 최적의 생산규모를 유지하는 계획생산체제를 구축하는 것이 효과적이다. 수직적 거래관계가 형성되면 판매규모의 예측이 가능하여 생산규모 설계가 가능하게 되고, 안정적 거래관계의 구축은 과잉생산 위험을 축소하고, 컨테이너 시스템의 도입 등으로 안정적인 수익을 보장받을 수 있다. 이를 위해서는 무엇보다 규모의 확대를 촉진하여야 한다.
- 신선식품의 소비자 가치는 부패라는 제품 특성상 일정하게 보전되다가 일정시간 이후부터는 급격히 하락하게 되는데, 일정 시점 이후 가치가 하락하므로 그 이전에 판매하는 것이 낭비를 최소화하는 것이다. 이를 위해 할인판매 등이 유용한 판매전략으로 선택되고 있지만 그 만큼 구매가격의 절감이 중요하다.

- 수요량과 공급량을 일치시키는 것이 높은 가치를 얻는데, 그렇지 못한 공급경로에서는 재고축소를 취한 할인판매를 고려하여 구매가격을 낮추는 결과 초래하므로 판매기간을 연장하는 예냉기술의 발달 등은 상품성을 연장하여 보다 높은 가치를 창출할 수 있다.
- 유통합리화의 두 번째 과제는 매장에서의 재고축소라는 낭비요소를 제거하는 효율적 보충시스템을 구축하는 것으로 적기에 적량을 신속하게 공급하여 줄 수 있는 공급망 관리가 효율적인 공급업체가 보다 유리한 거래파트너가 될 것이다.
- 이를 위하여 공급업체의 전산망과 구매업체의 재고관리 시스템이 서로 연결되어 발주하기 이전에 자동으로 발주, 입고가 이루어져 최적의 재고수준을 유지하는 자동재고보충시스템을 구축하는 방식으로 공급망 관리가 발전하고 있다. 이러한 공급업체는 구매업체의 시간과 공간을 절약시켜주기 때문에 구매업체와 협력관계를 더욱 공고히 할 수 있다.
- 유통합리화의 세 번째 과제는 카테고리 매니지먼트(CM)를 할 수 있는 효율적 상품구색을 제공하는 것이다. 소매업체는 정보기술의 발달로 매출자료를 바탕으로 상호관련이 깊은 상품들로 상품군(category)을 구축하고, 매대의 진열방식, 상품구색, 상품개발에 관한 최선의 결정으로 매출 극대화를 하는 것이 카테고리 매니지먼트이다. 구매업체는 이를 자체적으로 실현하기가 어려우므로 개별 공급업체에 이를 요구하고 있고, 이러한 조건을 구비한 산지유통업체와 협력관계를 구축하고 있다.

- 유통효율화의 네 번째 과제는 물류비용을 절감하기 위한 물류단위의 규모화 및 물류기능의 효율화이다. 직거래의 문제점으로 대두하고 있는 것이 규모부족으로 인하여 물류비용이 증가하여 직거래효과를 상쇄하는 것이다.
- 특히 운송단위의 규모화 부족으로 비용이 증가한 사례가 많으므로 파렛타이징, 회수용 플라스틱 컨테이너 도입 등은 물류비용을 절감할 수 있을 것이고, 규모 부족으로 물류 효율화를 달성할 수 없는 경우에는 도매물류 회사를 경유하는 등의 방법으로 대처하여야 할 것이다.

다. 출하경로 관리

- 산지유통조직이 이용할 수 있는 출하경로가 다양화되고 각각의 거래조건도 상이한데, 출하경로는 도매시장 출하, 대형소매점과 거래, 식자재산업 등 식품기업과의 거래, 직접 판매 등으로 구분할 수 있다.
- 도매시장 출하처의 장단점을 살펴보면, 도매시장은 경매 위주의 거래방식을 선택하고 있고, 이는 다수의 중도매업자와 다수의 공급자가 참가하여 신속하게 가격발견을 실현하고 거래의 공정성을 확보하는 장점이 있다. 또한 짧은 시간에 거래가 이루어지기 때문에 쉽게 분산하는 장점을 가지고 있어 안정적 판로가 가능한 장점이 있다.
- 그러나 도매시장은 가격변동이 심하고, 소수의 요소들만 고려하여 거래하기 때문에 식품안전성, 지역특성 등 차별화 된 요소를 반영하지

못하여 원하는 농산물을 확보하지 못하는 단점이 있고, 거래관계의 확대로 신선도가 저하되는 것도 문제이며 또한 최종 소비자의 평가를 알 수 없고, 목표소비시장을 설정하지 못하는 정보단절 현상이 발생한다.

- 따라서 시장조사를 할 유인이 없고, 전략적 마케팅활동을 수행할 수 없다. 이와 같은 문제점을 보완하기 위하여 도매시장도 점차 경매중심에서 수의매매 등 도매상 기능을 강화한 상대거래로 전환되고 있는데, 일본의 경우 1985년에 75%이던 경매비중이 2002년에는 29%로 하락하였다.
- 대형 소매점이 신선농산물, 전처리된 신선농산물을 구매하는 가격은 시장상황에 따라 변동된다. 이들은 구매비용을 절감하기 위해 산지 혹은 공급업체(vendor)와 계약구매 하는 경우가 보편적인데, 계약된 기간에 공급하여야 할 물량을 발주하면 자체 혹은 물류센터를 활용하여 매장에 납품하는 방식이다.
- 대형소매점과 직거래의 장단점을 살펴 보면, 이러한 소매기업과 계약에 의해 직거래하는 것은 보다 안정적인 가격결정과 안정적인 판매물량을 확정할 수 있는 장점이 있고 또한 소비자의 평가를 파악할 수 있어 제품개발 방향을 설정할 수 있다. 그러나 자체 가격결정체계를 구축하지 않아 고품질 농산물 중심의 판매에서는 도매가격의 인하로 가격이 낮아지는 문제, 구매를 규격화함으로써 규격 외 품위의 처리가 어려운 단점, 또한 특판 등에서 가격할인 요구를 수용하여야 하는 문제가 있다. 생산자조직 입장에서는 가격할인 요구에 대응하는 것이 공동계산기간이 짧으면 해결하기 어려운 과제이다.

- 식품기업은 소비자가격이 고정되어 있기 때문에 연중 안정적인 조달과 원료농산물의 구매가격이 일정하게 유지되는 것을 선호하고 있다. 이들은 주로 계약재배 방식으로 공급받는데 대형소매점과는 달리 계약기간은 연간 혹은 계절단위로 장기간이다. 식품기업과 거래하는 농가는 안정적인 출하처를 확보하여 계획생산이 가능하고, 표준화 된 작업 및 물류의 간소화 등으로 유통비용을 절감하고 규모화로 수익성을 확보할 수 있다.
- 이와 같이 출하처별로 특징이 다르므로 생산자조직에서는 각각에 대해 다양한 공급능력을 확보하여야 한다. 한 출하처에 편중하는 것보다는 수익성, 가격안정성, 다양한 품위의 농산물 처리 등을 혼합하여 전체 판매사업의 출하처와 제품 차별화 방향 그리고 판매가격을 믹스한 전략을 구사하는 것이 필요하다.
- 도매시장은 가격이 매우 불안정하지만 출하되는 제품이 규격화되지만 비차별적인 제품을 위주여서 다양한 품위의 제품을 처분하는데 주로 이용되고 있다. 대형소매점의 경우 가격이 상대적으로 높아 높은 수익확보를 위하여 중상품 위주로 차별화하여 출하하고 있으며, 식자재업체는 표준화된 제품을 안정적인 가격으로 거래 하는데 주로 이용된다(표 3-5).
- 출하경로에 따라 유리성이 다르게 나타나는데 안정성 측면에서는 식자재업체에 출하하는 것이 좋고, 수익성 측면에서는 직거래가 유리하다. 그리고 다양한 품위의 농산물을 대량으로 처리하기에는 도매시장이 유리하다. 이러한 특성을 고려하여 효율적으로 판매사업을

추진하기 위한 출하경로 관리전략이 필요하다.

표 3-7. 출하처별 제품 및 가격 혼합전략

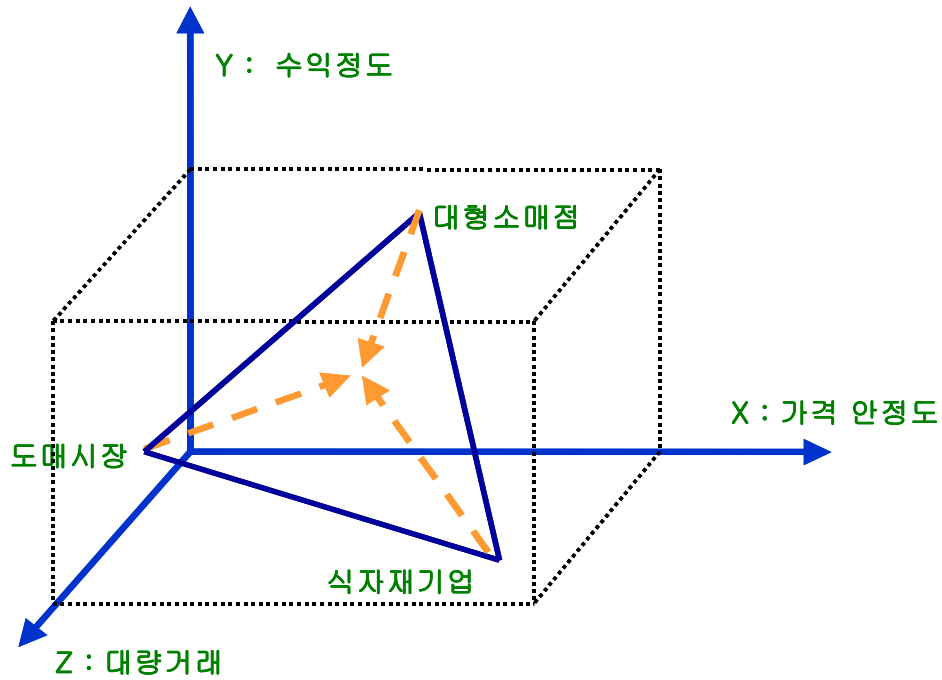
출하처	제 품	가 격	이용목적
· 도매시장 · 대형소매점 · 식자재업체	규격화, 비차별품 중상품 차별화 표준화된 제품	매우 불안정 높은 가격 낮은 가격	다양한 품위 처분 높은 수익확보 안정적 가격 거래

- 이처럼 출하처별 제품, 가격 및 이용목적이 서로 상이하여 장단점이 있다. 하나의 출하경로에 집중하는 것보다는 제품 특성과 가격안정성 등을 고려하여 다양한 품위의 농산물을 처리하는 등 수익성과 안정성을 극대화하는 것이 효과적일 것이다. 이러한 특성을 이용한 출하관리를 나타낸 것이 <그림 3-2>이다.
- 출하경로를 효율적으로 관리하기 위해서는 다양한 조건의 공급능력을 확보하여야 하고, 이에 적합한 원료농산물을 공급하여 줄 수 있는 농가조직이 있어야 한다. 따라서 규모화, 전문화 된 산지유통조직이 필요하고, 출하처별로 계획생산-계획판매가 이루어져야 할 것이다.

라. 산지유통조직의 규모화 필요

- 경매를 중심으로 한 도매시장 중심의 출하처에서 도매시장, 대형유통업체, 그리고 식자재 및 가공공장 등으로 출하선이 다양화 되면서 산지유통의 규모화가 핵심적 과제로 대두되고 있다.

그림 3-2. 출하처, 제품, 판매가격 혼합전략



- 시장을 세분화하고, 목표시장(소비자)을 설정하고, 그들의 기호에 적합한 농산물을 차별화하여 생산계획단계에서부터 생산-상품화-출하하는 계획생산체제를 구축하여야 하고, 농산물 공급망 안에서 시장정보를 빠르게 파악하여 소비자 가치를 우선 고려하는 가치연쇄사슬을 구축하기 위해서는 직거래방식을 강화하여야 할 것이다.
- 시장변화에 대응하여 타겟팅하고, 새로운 제품 컨셉을 개발하는 등 신속한 반응을 하기 위해서는 수직적 거래관계를 확보하여야 하고, 이를 위해서는 산지유통시설에 대한 투자를 확대하여야 한다(100억 원을 투자할 때 연 7억원의 감가상각이 필요하다).

- 차별화와 함께 공급망 관리 및 출하경로 관리를 효율적으로 추진 (SCM, ECR)하기 위해서는 규모의 경제성을 실현하여야 한다. 또한 차별화는 타겟시장에서의 판매가격을 제고하는 효과를 얻지만 동시에 선별, 포장, 물류 등에 있어서 비용이 증가하는 문제가 발생하므로 역시 규모의 경제 실현이 과제가 되고 있다.
- 또한 차별화와 함께 농가와 시장의 중간에서 효율적인 공급망 조정 역할을 강화하여야 한다. 효율적 재고보충능력 확보를 위한 공급망 관리에서는 IT기술의 활용 및 전문인력의 활용 등이 필요하므로 규모의 경제성이 확보되어야만 수익성을 확보할 수 있을 것이다.
- 시장에 대해서는 경쟁력 있는 공급자가 되어야 할 것이며, 생산자조직을 통해 GAP, 생산이력제 등 생산정보를 창출관리자 역할을 강화하고, 생산농가에 대해서는 소비자 정보를 제공하고, 상품개발을 추진하여 시장지향적 생산을 하도록 유도하는 역할을 강화하여야 한다.
- 다양한 출하경로별 상이한 요구조건을 충족하기 위해서는 다양한 기능을 수행하여야 한다. 즉 도매시장 출하를 위한 규격화, 표준화, 규모화가 필요하고, 대형소매점과 거래를 위해서는 차별화와 안정적 공급능력의 확보가 필요하며, 식자재산업과 거래를 위해서는 전처리사업으로 확대가 필요하며, 다양한 기능을 수행하기 위해서는 많은 자본투자와 인력이 필요하므로 단순한 조직으로는 대응하기 곤란한 문제가 있다.
- 따라서 산지유통조직은 농가조직화를 통하여 품질관리와 가격변동 위험에 대응하여야 하고, 하류산업으로 영역을 확대하여 부가가치

창출능력을 확대하여야 할 것이다. 보다 차별화된 제품을 개발하고, 농가에 대해서는 생산비 이상의 안정적 수익을 제공할 수 있어야 하며, 이를 위해서는 자본조달 확대와 정보흐름이 효율적으로 이루어져야 한다.

- 산지유통조직이 이러한 역할을 효율적으로 수행하기 위해서는 규모화가 중요한 과제이다. 현재와 같은 단일 품목중심의 지역적으로 한정되어 있는 소규모 산지유통조직으로는 안정적 공급능력을 확보하지 못하고, 출하경로 관리 등 부가가치가 있는 공급망관리가 안되고 있으며, 또한 공동선별에 의한 차별화만으로는 한계가 있으므로 보다 차별화된 농산물을 생산할 수 있는 능력을 확보하여야 할 것이다.
- 이와 같이 기능적으로 부가가치를 창출하고, 수익성을 확보하도록 규모의 경제를 실현하는 산지유통조직으로 발전하고자 하는 것이 공동마케팅조직의 개념을 도입한 배경이다. 즉 계획생산-계획판매 체계로 경쟁력 있는 공급체인을 구축하는데 공동마케팅조직의 필요성이 높다 할 것이다.

제4장 선진국의 산지유통조직 변화 사례

1. 일본 이바라끼현 VFS(vegetable fruit station)

- 일본의 농산물 유통환경 변화에서 두드러지게 나타나고 있는 현상은 시장 외 유통이 확산되어 수직적 거래관계가 확대되고 있는 것이다. 이에 따라 도매시장 거래제도를 개선하고 있는데(2004. 6), 이는 다시 수탁사업-도매시장 출하라는 농협 유통사업의 위기를 초래하고 있는 가운데, 전업농가 중심의 출하법인 결성이 활성화되고 있지만 여전히 규모 부족으로 높은 성과를 얻지 못하고 있다.
- 이러한 변화에 대응하여 농협 유통사업의 혁신을 위해 최근 새롭게 도입된 것이 중앙조직의 전농 현본부 중심의 VFS(채소과일점; vegetable fruit station)개념이다. 이는 매입과 계약생산, 배송시스템을 융합한 유통센터가 판매채널을 관리하는 것으로 점차 확산되는 추세이다(현재 4개).
- 그 대표적인 사례로 이바라끼현 전농본부의 VFS인데, VFS는 전통적 농협 공동판매사업이 시장변화에 대응하지 못하고 생산부회의 조직이 전업적 대응을 흡수하지 못하는 것에 대응하기 위해 설립한 것이다.
- VFS는 사업규모가 매년 성장하여 현재 100억엔의 출하규모를 유지하고 있는데 이중 70%는 대형소매점 등 시장 외 유통을 하고, 30%만이 도매시장을 활용하고 있다.

- 농가와 거래관계는 지역농협을 연계하여 출하농가와 계약재배방식으로 원료농산물을 조달하고 있어 기존 생산농가조직을 활용하지 않고 외식산업과 계약판매, 슈퍼와 직거래, 소포장 판매, 그리고 세트사업 등의 출하경로에 따라 VFS가 제안한 계약조건을 수용한 농가와 계약재배를 실시하고 있다.
- 5호 농가를 한 단위로 하여 소그룹별 농가조직화를 실시하며 지역농협은 농가 출하관리 역할을 담당하면서 그에 대한 수수료(1.5~2.0%)를 VFS에서 받는다.
- 계약재배에 의한 원료농산물 조달로 인하여 태풍 등 천재지변에 의한 계약불이행으로 적자가 많이 발생하였는데 출하처에 안정적 공급을 하기 위해 시장에서 원료 농산물을 구매함으로써 구매가격이 상승한 것이 적자원인이었고 이를 극복하기 위하여 다른 지역의 VFS 혹은 농협과 계약에 의한 매취사업의 네트워크를 구축하고 있다.
- 농산물 소비시장이 변함에 따라 지역농협의 공판사업을 VFS와 통합하는 것으로 조직변화를 시도하고 있다. 즉, 시장의 유통의 직거래에 대응하기 위하여 지역농협(JA)의 판매사업이 현련의 VFS로 통합하는 계획이고, 장기적으로는 전업농가의 출하법인도 함께 통합하는 것이 보다 바람직한 방향이라는 주장이 제기되고 있다.
- 이처럼 일본의 산지유통사업은 시장의 유통에서의 수직적 거래에 효율적으로 대응하기 위해 조직혁신을 추구하고 있다.

2. 프랑스 도르레안느(Dorleane)

- 프랑스 도르레안느 농협은 시장변화에 대응하여 협동조합과 영농조합이 합병한 사례로, 사과·배·체리를 취급하는 과실 전문조합으로 소비자 선호변화와 대형유통업체의 시장지배에 대응하여 조직혁신을 추구하고, 규모화에 따라 시설현대화를 추진한 사례이다.
- 이 지역에는 3개의 협동조합과 1개의 영농조합이 각각 독립적으로 산지유통을 담당하고 있다. 1992년에 시장교섭력을 높이기 위해 공동브랜드를 만들고 품질관리와 공동출하를 위한 협의회 성격의 연합체를 구성하였는데 이는 대형유통업체의 시장지배력이 확대되고 표준화 된 품질의 상품을 대량주문하는 것에 대응하기 위한 것이다. 출하시설과 영업판매조직은 기존방식대로 독립적으로 운영하고 있다.
- 그러나 생산과 출하에서 강제적 규정이 없어 협력관계가 구축되지 않아 핵심적인 요소인 품질관리, 물량확보, 마케팅능력 등에서 기존 조합구조의 한계를 보임으로써 거래협상에 한계를 보인다. 조직별로 별도의 판매조직을 운영함으로써 동일시장 및 구매자를 두고 같은 브랜드로 경쟁하는 모순이 발생하는 것이다.
- 1997년에 3개 협동조합의 영업부문을 폐지하고 이를 영농조합법인의 영업조직으로 통합하는 협동조합연합형태로 개편하였다. 이 영업조직은 공동으로 출자한 자회사 형태인 Dorleane S.A.이다.
- 이 영업조직의 특징은 협동조합만의 연합체가 아닌 영농조합법인도

포함하고 있고, 시설에 대한 공동투자가 아닌 영업판매조직을 중심으로 운영되는 것이었다. 하지만 생산관리와 출하관리는 여전히 기존 협동조합 조직이 담당하고 있어 전체 의사결정에서 비효율성을 보였다.

- 시장여건에 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 한 것이다.
- 영농조합법인의 농가도 조합원으로 참여한 도를레안느 협동조합은 영업판매조직을 자회사로 분리하였는데 이는 조합원의 생산품도 취급하여 안정적 공급능력을 확보하고, 정치적 의사결정을 방지하기 위해서이다.

3. 네덜란드 그린너리(Greenery)

- 네덜란드 과일, 채소 농가들은 일찍이 생산물의 집하, 품질제어, 지급보증 등의 기능을 수행하는 경매협동조합을 결성하였다. 1980년대 중반부터 심화된 경쟁상황에서 합병을 통한 규모화로 대응하여 1996년에는 13개 조합이 존재하게 되었다.
- 그러나 경매가 더 이상 시장변화를 수용하지 못하는 한계점이 노출된 이후 장기간 판매계획 수립, 새로운 상품개발, 효과적인 물류체계 구축 등의 관계마케팅을 강화하기 위하여 경매협동조합의 합병계획을 수립하였다.

- 합병에는 Veerman교수가 제안한 3가지 원칙을 바탕으로 제품 차별화와 유통경로 선도력 확보를 목표로 하였다. 그 원칙들은 첫째 충분한 규모화를 위해 개별 경매협동조합의 통합, 둘째 시장지향성 전략을 촉진하기 위해 사업부문을 협동조합으로부터 분리한 법인체 설립, 셋째 경쟁력 있는 경영진의 활용 등이다.
- 12개 조합이 합병계획을 승인하여 1996년에 Greenery VTN이라는 단일 협동조합으로 전환하였다. 마케팅활동은 Greenery BV가 담당하면서 협약과 사전판매 그리고 전통적인 경매 등 다양한 판매경로를 활용하였다. 합병과정에서 경매협동조합의 공통자기자본금은 증권 B의 형태로 조합원들에게 분배되었는데, 이것은 합병 전 3년간 평균 이익액의 2.5%를 분배하고 2002년까지 거래를 제한하였다. 나머지 출자지분은 증권 A의 형태로 전환되어 협동조합 이사회가 소유하는 형태였다.
- 하지만 생산부문과 판매부문의 분리로 인해 판매전략이 재배농민의 이익을 잘 대변하지는 못하였다. 그 결과 많은 농가들이 탈퇴하는 사태가 발생하여 구조전환을 추진하게 되었고 1998년에 판매조직의 감사이사회에 협동조합 VTN의 운영이사회 일부가 참여하는 것으로 전환하였다.
- 그러면서 판매관리자와 공급관리자 간의 연계성을 강화하고 양자간의 갈등을 해소하기 위하여 중재위원회를 두고 있다. 판매관리자는 주요 고객과 접촉하고 그들의 요구사항을 정리하고 공급관리자는 5명으로 지역별로 40명의 자문기구(PMAC)를 두고 공급계획과 예측,

품질관리 및 제품개발, 출하기간 선정 등 재배농민과 접촉하는 일을 담당하고 있다.

제5장 공동마케팅조직의 개념

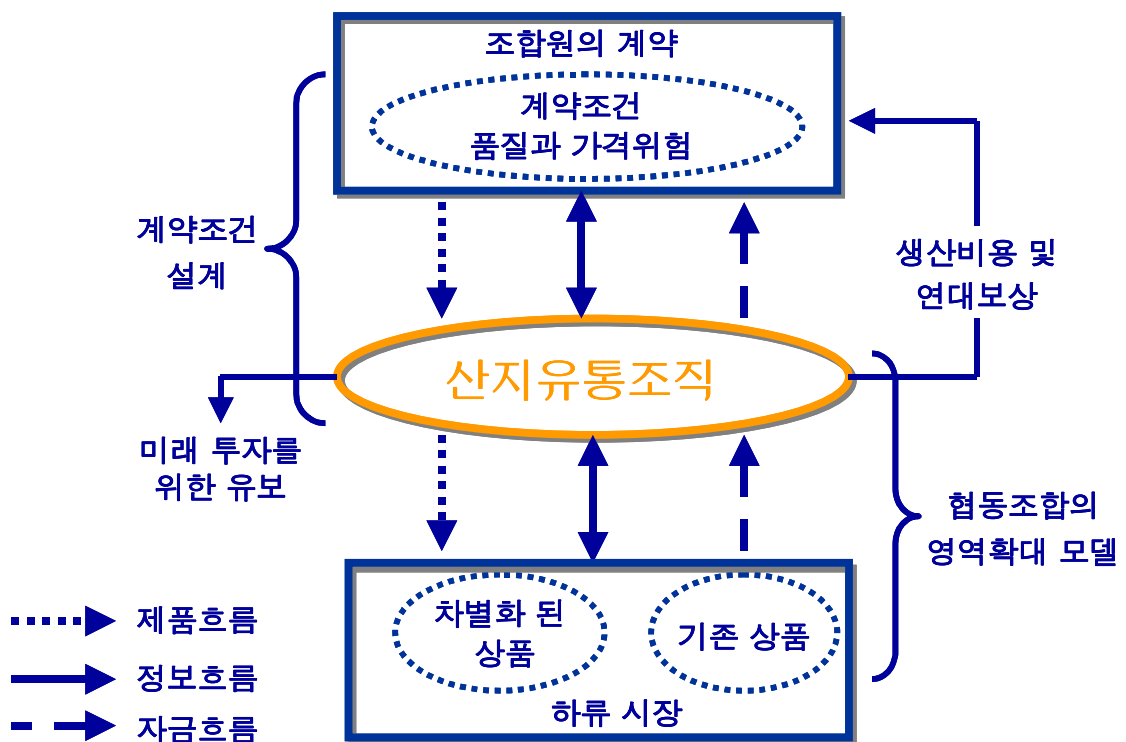
1. 공동마케팅조직의 개념 설정

가. 산지유통조직의 발전과정

- 산지유통조직은 농산물 공급망 측면에서 농가와 소비지시장의 중간에서 거래관계의 조정자 역할을 수행하고 있다. 농가에 대해서는 명시적 혹은 암묵적 유통협약 또는 계약재배를 통하여 품질과 가격조건을 만족하는 원료농산물을 안정적으로 확보한다(계약조건의 설계).
- 하류 소비지시장에 대해서는 보편적 상품과 차별화 된 상품을 안정적으로 공급하여 주는 역할을 수행하고, 그에 따라 소비지 시장의 요구조건과 산지 농가의 공급조건에 대한 정보를 교류시킴으로써 효율적인 공급경로를 구축하는 역할을 수행한다(그림 5-1).
- 또한 보다 높은 수익을 확보하기 위하여 하류부문으로의 업무영역을 확대하고, 이를 위한 투자재원을 내부에서 조달하는데, 참여 농가에 대해서는 생산비 이상의 보상을 실시함으로써 농가 조직화를 강화하고 있다.
- 이러한 산지유통조직은 시대적으로 시장상황에 따라 다양한 조직형태가 존재하게 되는데, 기업의 성장과 같이 초기 사업모델의 개발 및 혁신단계에서 출발하여 점차 성숙단계로 접어들게 되고 이후 성장의 한계에 직면하게 된다. 한계에 직면하면 새로운 시장, 새로운 제품개

발, 새로운 조직 등의 재혁신으로 새로운 성장력을 확보하고자 하게 된다.

그림 5-1. 산지유통조직의 거래관계

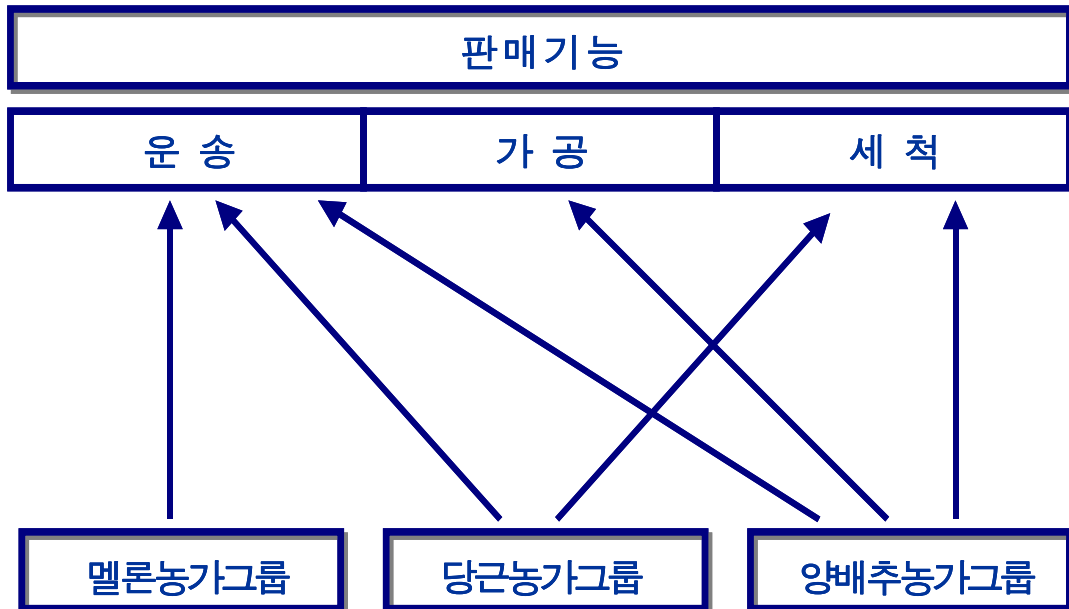


- 공동출하를 위한 작목반조직의 단계에서 공동선별-공동계산을 하는 산지유통전문조직의 단계로 발전하고, 보다 안정적 공급능력 확보를 위한 연합판매사업의 단계로 발전하게 된다.
- 그 이후에는 연합판매조직의 한계를 극복하고 보다 경쟁력 있는 푸드시스템(공급망) 구축을 위한 단계로 재혁신이 필요하다. 연합판매

조직으로 규모화 된 공급능력을 확보하였지만 시장변화에 효율적으로 대응하기 위해서는 단일조직으로 전환되어야 한다.

- 특히 공급망 전체의 품질관리시스템의 원활한 운영을 위해서는 연합 판매조직과 같은 느슨한 조직은 곤란하고 강력한 의사결정을 할 수 있는 단일조직으로 전환되어야 한다.
- 단일조직은 차별화에 따른 농가 이질화로 더욱 조직혁신을 추구하여 다품목을 취급하는 다선협동조합으로 전환되고, 이후에는 민간부문과의 전략적 제휴를 강화한 전문마케팅법인으로 발전해 나아가게 된다 (그림 5-2).

그림 5-2. 다선협동조합모델(Multi-String Cooperative): 과일 및 채소



나. 공동마케팅조직의 개념

- 산지유통전문조직에 대한 기존의 육성정책이 있음에도 불구하고 공동마케팅조직의 개념을 도입한 것은 이의 한계점을 극복하고 규모화, 전문화를 달성하여 산지유통혁신을 추구하기 위한 것이다.
- 산지유통전문조직은 공동계산조직을 기반으로 하여 출하농가의 동질성이 높아 결속력은 높으나 출하농가의 지역적 한계와 소수의 품목 구성으로 인하여 규모화가 어려우며, 영농조합법인도 자본금 부족으로 매출사업 확대 곤란 및 출하농가의 조직화 부족으로 규모 확대가 어려운 실정이다.
- 이러한 산지유통전문조직의 규모의 한계성으로 차별화 된 농산물의 안정적 공급능력 확보 및 공급망 관리 능력의 제고 등 산지유통혁신을 추구하는 데 한계를 보이게 되었고, 이러한 한계점을 극복하고자 하는 것이 공동마케팅조직인 것이다.
- 그 동안 산지유통전문조직에 대한 육성정책은 여러 가지 유형으로 추진되어 왔다. 소규모 공동계산조직을 바탕으로 한 형태로부터 연합 판매조직, 영농조합법인 등 다양한 형태가 존재하는데, 규모에 있어서도 소규모에서 자체적인 공급능력을 확보한 대규모까지 다양하다. 아직 산지유통전문조직으로 지정되지 않았지만 소규모 APC사업을 추진하는 산지유통조직도 있는 바와 같이 다양한 스펙트럼을 보이고 있다.
- 이러한 여건에서 공동마케팅조직의 개념을 정의하는 것은 어려운 과

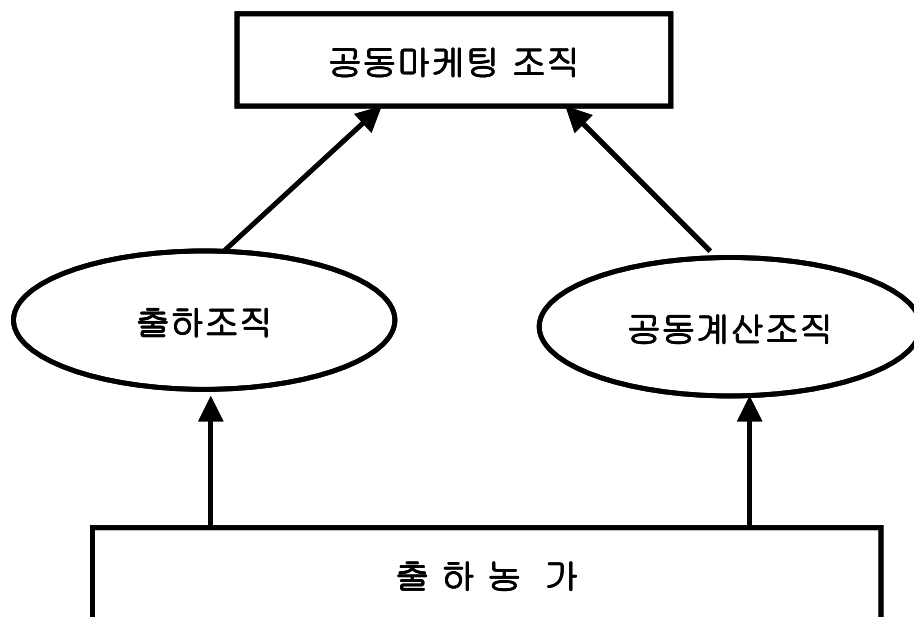
제이지만 그 특징을 살펴보고 공동마케팅조직과 산지유통전문조직 및 품목연합회와의 차이점 등을 비교함으로써 보다 그 개념을 명확히 할 수 있을 것이다.

- 공동마케팅조직의 특징은 생산농가조직과 마케팅조직이 분리된 것이다. 생산농가조직이 공동마케팅조직의 하부조직으로 흡수되지만 직접적인 조직은 아니며 산지유통전문조직 및 APC조직을 통하여 공동마케팅조직과 연계되는 것이다.
- 이에 따라 공동마케팅조직을 다음과 같이 개념정의를 할 수 있다. 공동마케팅조직은 산지유통전문조직 및 공동출하조직 등 농가출하조직을 하부조직으로 하고, 물류와 상류 기능을 수행하는 산지유통조직이다(Sunkist Inc 역할).
- 공동마케팅조직의 하부조직은 농가조직화 및 출하지도 그리고 부분적 공동선별 등 상품화 기능 등을 담당하는 조직인 반면 공동마케팅조직은 강력한 의사결정권을 가지고 전체적인 품질관리 기준을 설정하고, 시장정보를 분석하여 출하조직에 전달하며, 물류와 출하경로 관리 등 상류기능을 수행해야 한다.
- 즉 공동마케팅조직은 마케팅기능을 수행하고, 하부출하조직은 농가조직을 관리하면서 원물수급기능을 주로 담당하는 역할분담관계를 형성하고 공동마케팅조직이 해당비용을 지불하는 것이다.
- 출하농가와 공동마케팅조직의 관계는 다양한 형태가 있을 수 있지만 기본적으로 하부출하조직을 매개로 하여 유통협약관계를 형성하게

된다. 하부출하조직이 공동선별-공동계산을 하면 출하농가는 출하조직과 협약을 하고, 출하조직이 다시 공동마케팅조직과 유통협약을 체결하는 형태이다.

- 공동마케팅조직의 거점 APC에서 상품화를 하거나 계약재배에 의해 출하하는 농가는 하부출하조직을 매개로 하여 직접 공동마케팅조직과 유통협약을 체결하는데 유통협약에는 품질관리규정과 출하의무규정 그리고 출하시기와 물량 등을 포함하는 형태가 된다.

그림 5-3. 산지공동마케팅조직의 개념도



- 주체별 역할을 보면 공동마케팅조직은 전략적 마케팅기능 수행 및 품질관리기준 설정하고, 출하조직은 생산농가관리와 제한된 상품화 기능을 수행하며, 출하농가는 공동마케팅조직의 출하회원이 되는 것

이다.

다. 다른 산지유통조직과 차이점

- 공동마케팅조직과 산지유통전문조직·품목연합회 등과의 차이점은 <표 5-1>에 나타나 있다.

표 5-1. 산지유통조직별 특징비교

구 분	산지유통전문조직	품목연합회	공동마케팅조직
출하조직 구성	단일조직	복수조직	복수조직
수행기능, 역할	산지유통 전반 농가조직, 판매	시장조사 판촉, 수급조절	전략마케팅기능 품질관리
참여 농가	불특정 다수	불특정 다수	회원제 농가
조직형태	법인, 연합조직	연합조직	단일조직

- 연합판매조직이 아닌 산지유통전문조직과의 차이점을 알아 보면, 산지유통전문조직은 단일품목 혹은 단일지역의 원료농산물을 대상으로 하여 공동계산조직을 결성하는 것이라는 점에서 차이가 있다. 산지유통전문조직은 상품화 기능을 강화하였으나 마케팅능력이 부족한 점이 있으며, 공동마케팅조직은 산지유통전문조직이 아닌 APC조직도 포함한다.
- 공동마케팅조직과 연합판매조직이 아닌 산지유통전문조직과의 차이점을 알아 보면, 산지유통전문조직은 단일품목 혹은 단일지역의 원료농산물을 대상으로 하여 공동계산조직을 결성하는 것이라는 점에서 차이가 있다. 산지유통전문조직은 상품화 기능을 강화하였으나 마케팅능력이 부족한 점이 있으며, 공동마케팅조직은 산지유통전문

조직이 아닌 APC조직도 포함한다.

- 산지유통전문조직 중 연합판매사업은 조직적으로 공동마케팅조직과 유사한 구조를 가지고 있으나 그 역할과 권한에 있어서 차이를 보인다. 연합판매조직은 참여출하조직 상호간에 계약에 의해 품질관리, 공동브랜드 사용, 공동출하 등 공동판매를 목적으로 결성된 것으로 내부 판매조직이 거래주체이다.
- 연합조직은 참여조직간 임무분배와 비용부담 등에 있어서 갈등관계를 보이고, 시장위험에 적극적으로 대응할 수 없다. 현재 출현하고 있는 연합조직은 파견에 의해 인력이 관리되고 있어 장기적 연속성을 가지지 못하는 상황이다.
- 따라서 연합조직의 한계를 극복하기 위한 공동마케팅조직은 독자적인 영업조직으로 위상을 확보한 강력한 의사결정 주체이며, 시장개척의 마케팅 능력을 바탕으로 출하조직을 선도하는 역할을 수행한다는 점에서 기능적으로 차이가 있는 것이다.
- 특히 산지유통시설에 대한 투자가 확대될수록 연합조직은 내부 갈등이 확산되기 때문에 프랑스 등 외국에서도 초기에 연합조직으로 출범한 산지조직이 점차 통합영업회사로 전환된 사실은 시사하는 바가 크다.
- 공동마케팅조직은 하부조직의 출자에 의해 자본금을 형성하고 있으므로 자본금이 없는 연합판매조직과 차이가 있다. 출자에 의해 자본금을 확보하고 있으므로 협동조합뿐만 아니라 신세대협동조합 운영

원칙을 적용할 경우 영농조합법인의 참여도 가능하게 된다. 사업발전에 따라 보다 큰 규모화를 위한 공동마케팅조직간의 합병을 효과적으로 수행하기 위해서는 출자관계가 분명해야 할 것이다.

- 다른 한편으로 품목연합회와 공동마케팅조직의 차이점은 공동마케팅조직이 품목중심으로 발전할 것인가 혹은 지역중심으로 발전할 것인가에 따라 달라질 수 있다. 품목연합회는 마케팅기능의 수행보다는 품목조합간 협의를 통하여 자조금 운용에 의한 시장조사 및 수급조절 등의 기능을 수행하는데 주안점이 있다.
- 품목연합회는 의사결정권에서도 느슨한 관계를 형성하고 있고, 농가조직화에도 개입하지 못하고 있다. 이러한 점에서 마케팅 기능강화에 중점을 두고 있는 공동마케팅조직과 차이가 있는 것이다. 그러나 품목연합회가 아닌 개별 품목조합이 공동마케팅조직으로 발전하는 것은 가능할 것이다.
- 품목조합이 공동마케팅조직으로 발전이 가능하다 할지라도 단일품목을 취급하는 것은 아니다. 특정 품목의 가격은 시기별로 변동이 심하고, 시장상황이 악화될 경우에는 중기적으로 품목전환을 하여야만 하는데 미국의 Tri-Valley협동조합은 토마토 가격이 하락함에도 불구하고 조합원에게 높은 가격을 제공함으로써 파산상태에 이르게 사례가 있으므로 특정 품목에 집중하는 것은 산지유통조직도 위험이 있다.
- 또한 특정 품목이라 할지라도 차별화가 활성화되면 농가의 이질성은 증가하므로 동일품목으로 파악하기 어려워진다. 시장상황에 따라 산지유통조직이 제품개발을 통하여 새로운 품목으로 전환을 유도함으

로써 농가를 재조직화하는 것이 필요하다.

라. 공동마케팅조직이 갖추어야 할 조건

- 공동마케팅조직이 갖추어야 할 조건으로 정부가 제시한 것은 크게 전문경영인체제를 가진 독립채산형, 전업농 중심의 회원제 농가조직, 산지유통시설의 보유, 취급품목의 다양화 그리고 품목별 조직과의 수직적 연합 등 5개 항목으로 분류된다.

< 공동마케팅조직의 조건 >

- ① 경영조직 : 독립채산형 전문경영인 책임경영체제를 갖춘 협동조합 사내분사, 전문마케팅법인, 공동출자 회사 또는 사업연합 등
- ② 전업농 중심 회원농가 생산·유통협약을 체결
 - * 출하협약 핵심내용 : 품종 통일, 공동선별·계산, 공동브랜드, 의무출하, 실질적 판매수수료, 출하협약 위반시 위약금 부과
- ③ 시설 : 저장·상품화설비·위생안전조건
- ④ 사업영역 : 2~3개 대표 브랜드 품목,
 - 가동을 확보를 위한 틈새품목 구비,
 - 단순 선별, 저장, 포장→ 전처리, 가공 등으로 확대
- ⑤ 수직적 연합 : 대표 품목별 생산자조직 가입 및 자조금 조성 의무화

1) 법인화

- 공동마케팅조직의 개념에서 중요한 논점이 독립적인 법인격을 가져야 한다는 것이다. 회원조합의 연합조직 혹은 중앙회 시군지부의 경제사업 지소 등으로 자리 매김을 하면 된다는 주장이 제기되고 있다.
- 특히 산지유통사업이 자체 수익성을 확보할 수 없고 신용사업 수익을 제고하는 보완기능을 수행하고 있으므로, 이들의 분리가 이익이 되지 않으며 또한 연합조직이 출현한지 얼마 되지 않은 상태에서 법인화 조건은 너무 강하다는 것이다.
- 그러나 산지유통조직이 단순 공동판매사업으로 상품화와 거래교섭력의 증대만을 목표로 하지 않고, 부가가치를 창출 및 끊임 없는 제품개발(전처리 혼합 농산물 등)과 더 나아가 효율적 공급망 구축을 위한 수직적 네트워크를 구축하기 위해서는 거래주체로서 위치를 확보하여야 한다.
- 차별화를 위한 전처리시설 등 시설투자가 확대되면 느슨한 연합조직으로는 조합원의 기회주의적 행동을 방지하기 어렵고 투자재원 조달이 어려우므로 법인격을 갖추어야 하며, 특히 중앙회가 지도하여 연합판매를 한다면 중앙회가 지속적으로 유인책을 주어야만 연합조직이 유지되는 비효율적 조직이 될 수 있다.
- 따라서 조합원이 소유자이고, 판매전략 결정 권한을 가진 연합판매조직은 수직적 공급망 조정 등 강력한 시장대응이 불가능하므로 별도로 분리하는 것이 효과적이다.

- 또한 조합원 구성의 이질화도 유통사업조직의 별도분리를 요구하게 된다. 조합원 농가는 다수의 영세소농과 소수의 전업농가로 양극화 되는 추세에 있고, 조합의 의사결정은 다수의 조합원에 의해 지배된다.
- 시장변화에 신속하게 대응하기 위해서는 지배구조와 조합원 주의가 효율적으로 설정되어야 하며 이를 위해서도 법인화가 필요하다. 특히 농가의 출하관리 강화를 위해서는 정치적 의사결정구조와 사업적 의사결정구조의 단절이 필요하다.

2) 사업주체

- 산지공동마케팅조직에서 회원농협만 참여한 조직으로 결성하고, 중앙회는 지도기능과 도매물류기능을 담당하는 것이 효과적이라는 주장도 있다. 특히 중앙회가 참여하는 경우 중앙회 지배력이 확대되므로 중앙회는 우선주 참여 방식으로 제한된 범위에서 참여하는 것이 바람직하다는 것이다.
- 그러나 수직적 거래관계가 확대되면서 수탁판매보다는 계약재배에 의한 매취판매가 확대되면서 중앙회 사업과 회원조합 사업 간의 경계가 모호해지고, 유통채널 관리를 위해서는 도매에서 생산에 이르는 통합적 관리가 중요해지고 있으므로 중앙회 참여를 허용하는 것이 필요하다. 다만 공동계산에 의한 수탁판매만을 고려할 경우에는 회원조합만의 참여가 더 효과적일 수 있다.

- 회원조합만 참여하는 공동마케팅조직의 결성은 비효과적인 측면이 있다. 회원조합은 조합원에 대한 이미지 중시로 갈등관계를 형성하고 있어 연합판매조직의 결성이 곤란하고, 시군단위를 벗어난 사업을 추진할 경우에는 지자체와의 갈등이라는 새로운 문제가 대두된다. 또한 중앙회 유통사업과의 경쟁관계를 형성할 경우 혹은 중앙회 사업과 이해관계가 일치하지 않을 경우 갈등관계만 노출할 수 있다.
- 따라서 산지유통혁신을 위해서는 지역농협체제를 극복하여야 하고, 수탁판매방식에서 더 발전한 유통망 관리기능 강화로 전환하여야 하므로 중앙회 참여도 필요하다. 중앙회 하부조직으로 전략할 위험을 감안하여 산지유통조직이 판매조합으로 발전한다는 목표를 분명히 설정하여야 할 것이다.

3) 농가와의 거래관계

- 농가조직화는 산지유통혁신에서 가장 중요한 과제이므로 농가와의 거래관계가 올바르게 설정되어야 한다. 다시 말하자면 불특정 다수의 농가가 자율적으로 참여하는 것이 아니라 회원제 농가조직으로 대상 농가를 명확히 설정해야 한다.
- 농가와의 거래관계에서는 단순 수탁방식에서 벗어나 공동계산 및 계약재배에 의한 출하협약방식으로 전환하여야 하는데, 도매시장을 중심으로 한 공동판매에서 벗어나 상품화-차별화를 위해서는 조합원과의 거래관계 개선이 중요한 혁신과제이다.
- 공동마케팅조직에서 농가의 참여방식은 공동계산에 의한 회원제 출

하농가이어야 한다는 것이 강조되고 있으므로 공동계산조직은 농가 결속력이 높은 소규모 조직이 유리하다.

- 그러나 공동계산은 품질차이에 의한 가격차를 고려하여야 하므로 교차보조의 문제가 발생한다. 이러한 교차보조 문제를 해결하기 위해서는 품질에 따른 등급화를 명확히 하여야 한다. 품질에 따른 등급화는 선별 및 물류비용의 증가를 초래하게 되므로 등급화가 품질차이를 제대로 반영하지 못할 경우 공동계산은 실패하고 조직외해로 까지 이어지는 현상도 발생할 수 있으므로 등급화는 신중을 기해야 한다.
- 공동계산은 안정적 출하물량의 확보 측면에서 단점이 있으므로 안정적인 공급능력 확보 및 판매채널 관리능력을 강화하기 위해서는 계약재배에 의한 매취사업으로 보완하여야 할 것이다.
- 도매시장 출하시에는 가격변동 위험으로 계약재배에 어려움이 있지만 직거래가 확대되면서 가격위험이 축소되고 있으므로 계약재배는 계획출하능력을 제고할 것이다. 계약가격결정은 사후에 조정하더라도 유통협약에 의해 거래물량에 대해 계약하는 방식을 강화할 필요가 있다.
- 특히 지역적 한계의 극복을 통한 안정적 공급능력 확보, 적절한 제품 구색의 확보, 새로운 제품의 개발 등을 위해 매취사업방식의 확대가 필요하다. 뉴질랜드 제스프리의 계약재배처럼 계획판매를 위해서는 생산변동에 의한 공급위험을 축소하는 매취사업이 필요하고, 지역 내 학교급식 등 새로운 수요처 개발을 위해서는 다양한 농산물의 공급처를 확보하는 것이 중요하다.

- 계약재배 방식을 확대하면서 가격변동 위험을 흡수하고, 원활한 교섭력의 확보 및 대금 회수위험에 대응하기 위해서는 2차에 걸쳐서 정산하는 방식으로 조직관리를 할 필요가 있다. 1차에는 선금금을 포함한 시장가격을 반영한 계약가격으로 정산하고, 회계연도 말에 손익상황을 고려하여 2차 정산을 하는 경우 이는 계약가격 설정의 오류에서 오는 거래의 비효율성을 사후적으로 조정할 수 있다.

2. 공동마케팅조직 신청 기준 설정

가. 공동마케팅조직 신청요건

1) 대상조직

- 농협 조직으로는 연합판매조직, 광역합병조합 및 품목전문조합이 대상이 될 수 있다. 광역합병조합은 해당 시·군 관할구역 내 읍·면의 2/3 이상을 관할구역으로 하는 합병조합을 대상으로 하며, 연합판매조직은 시·군단위 연합판매사업으로 2/3 이상의 지역조합으로 한정할 필요가 있다.
- 이외에 영농조합법인 및 상법상 법인 등이 대상이 된다.

2) 조직형태

- 농협 조직은 3년 내 독립법인화 계획을 명시하고, 1년 내 독립회계를 구축할 계획을 가진 조직으로 한정할 필요가 있다. 또한 독립회계규

정은 전체 조합의 공동관리비 부담에 대한 제외 조항을 둘 필요가 있다.

- 독립법인의 범주로는 상법상 법인, 영농조합법인, 농협법상 조합공동사업법인, 자회사 및 사내분사 등을 상정할 수 있다. 중앙회 시·군지부도 사내분사 형태를 독립법인으로 인정할 필요가 있으며, 조합공동사업법인의 법제화(농협법 개정안에 반영)와 함께 농협조직은 3년내 독립법인화 및 1년내 독립회계계획이 이행되지 않을 경우 선정에서 취소하고 지원자금 회수한다.

3) 사업규모

- 매출액 및 판매사업실적(이하 매출액)이 100억원 이상인 조직 중에서도 취급액의 10%(혹은 10억원) 이상을 공동계산 또는 30% 이상 계약재배(공동계산 포함)하는 조직에 한정한다. 다만 연합판매조직의 경우 매출액 30억원 이상으로 완화할 필요가 있다. 단 매출액 중 내부거래 실적 및 쌀·축산·수산·공판장 취급액·마트취급액 등은 제외하고, 가공은 국내산 원료농산물 구매액으로 평가(혹은 가공유형에서 일부 제외)한다.

4) 원료농산물조달

- 원료농산물 조달지역이 현재 3개 읍·면 이상이고, 향후 3년 내에 시·군단위로 확대할 수 있어야 하고, 농협 이외의 조직은 3개 시·군 이상의 원료공급지역을 확보하여야 한다. 여기서 원료공급지역이란 출하협약을 체결한 계약재배 및 공선조직, 영농조합법인, 산지유

통전문조직 등 출하조직이 1개 이상 분포한 지역을 말한다.

나. 선정심사 평가항목

평가요소	세부평가요소	비고
농가조직화 (35점)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 공동계산실적 : 15점 ○ 계약재배 및 출하약정에 의한 취급실적 : 10점 ○ 계약재배 및 출하약정 협약위약률 실적 : 10점 	
사업계획적합성 (30점)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 사업계획서에 포함되어야 할 사항 <ul style="list-style-type: none"> - 조직의 형태, 농가조직화계획, 원료농산물조달 계획, 전문인력 활용계획, 상품화전략 등 	
사업의 규모화 (15점)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 취급액 및 매출액 규모 <ul style="list-style-type: none"> - 300억원 이상은 만점 	
상품화, · 차별화 (20점)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 산지유통시설보유실적(10점) ○ 직거래취급실적(10점) 	
조직체계혁신 (15점)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 사업체의 독립성정도(10점) ○ 마케팅부문 전문경영인 체제(5점) 	*농협조직 만 해당
부가점수 (10점)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 다음 항목은 항목당 1점씩 부가점수 부여 <ul style="list-style-type: none"> - 공공유형 산지유통시설, 공동브랜드 출하실적, 품종통일, 유통손실적립금(1억원 이상) ○ 다음 항목은 항목당 5점씩 부가점수 부여 <ul style="list-style-type: none"> - 쌀·축산물 취급액, 농산물 수출실적 	

※ 농협조직의 평가점수는 115점을 100점으로 표준화하고, 부가점수를 합산하는 방식임.

※ 마케팅부문의 전문경영인이란 판매계획을 수립할 수 있는 상무급 이상으로 농산물 유통 분야에 5년 이상 관련이 있는 자로 한정하되 상임이사는 경력과 관계없이 포함함.

1) 농가조직화

- 농가조직화 항목은 공동계산실적, 계약재배 및 출하약정에 의한 취급 실적, 계약재배 및 출하약정 협약위약율 실적으로 나누어진다.
- 공동계산실적은 공동계산취급액 50억원을 최대만점(15점)으로 하여 실적비율에 따라 점수를 차등적으로 부여한다. 단 참여한 출하조직이 출하권을 위임하면서 자체적으로 실시하고 있는 공동계산실적도 포함된다.
- 계약재배 및 출하약정에 의한 취급실적은 계약재배 및 출하약정 취급액 50억원을 최대만점(10점)으로 하여 실적비율에 따라 점수를 차등적으로 부여한다. 단 계약재배에는 공동마케팅조직과 출하협약을 맺은 출하조직이 농가와 문서로 체결한 경우도 포함한다.
- 계약재배 및 출하약정 협약위약률 실적은 위약률이 20%이하인 경우 최대만점 10점으로 하고, 위약률이 20~30%이하인 경우 8점, 위약률이 30~40%이하인 경우 6점, 위약률이 30~40%이하인 경우 5점, 위약률이 40~50%이하인 경우 2점, 위약률이 50%이상인 경우 0점으로 한다. 단 위약금을 부담한 실적이 있는 물량은 위약량에서 제외한다.

2) 사업계획적합성

- 사업계획적합성은 최대만점을 30점으로 하되 심사위원회가 사업계획의 적합성을 평가하기 위하여 평가항목별 배점은 설정하지는 않는다.

- 사업계획서에 포함될 사항으로는 조직의 형태, 농가조직화계획, 원료농산물조달계획, 전문인력활용계획, 원료농산물조달계획, 상품화전략, 마케팅계획, 손익목표 등이 있다.

3) 사업의 규모화

- 취급액 및 매출액의 규모가 300억원 이상인 경우를 최대만점 15점으로 평가하고 실적비율에 따라 점수를 부과한다.

4) 상품화 및 차별화

- 상품화 및 차별화항목은 최대 20점을 만점으로 산지유통시설보유실적(10점)과 직거래취급실적(10점)으로 나누어 평가한다.
- 산지유통시설보유실적은 매출액의 60%이상을 처리 가능한 시설을 보유한 경우를 10점으로 하고, 매출액의 50~60%를 처리 가능한 시설을 보유한 경우 8점, 매출액의 40~50%를 처리 가능한 시설을 보유한 경우 6점, 매출액의 30~40%를 처리 가능한 시설을 보유한 경우 4점, 매출액의 30% 이하를 처리 가능한 시설을 보유한 경우 2점으로 한다. 단 유통시설의 소유여부는 고려하지 않고 조직이 활용하고 있으면 보유실적으로 한다.
- 직거래취급실적은 취급실적이 70억원 이상인 경우를 최대만점으로 하여 실적비율에 따라 점수를 부여한다.

5) 조직체계혁신

- 조직체계혁신 항목은 농협조직에만 해당되는 항목으로 사업체의 독립성 정도와 마케팅부문 전문경영인 체제로 나누어 평가한다.
- 사업체의 독립성 정도는 10점을 최대만점으로 하는데, 자회사 또는 조합공동사업법인 등으로 분리된 경우 10점을 부여하고, 사내분사로 분리되어 있는 경우 8점, 회계가 분리되어 있고 3년내 독립법인 분리 계획이 있으면 5점, 1년내 회계분리 및 3년내 독립법인 분리 계획이 있으면 5점을 부여한다.
- 마케팅부문 전문경영인은 농협의 유통전문교육을 이수하고 유통부문에서 3년 이상 종사한 경험이 있는 상무 이상의 경력을 가진 사람을 말한다. 전문경영인(상임이사 포함) 임명 후 2회 차 경우를 5점 만점으로 하고, 전문경영인(상임이사 포함) 임명 후 1회 차 경우를 4점, 전문경영인없이 마케팅부문 전문가만 배치한 경우 3점, 전문경영인 영입규정만 있는 경우 2점을 부여한다.

6) 부가점수

- 공공유형 산지유통시설, 공동브랜드 출하실적, 품종통일 또는 생산지침(GAP 등), 유통손실적립금(1억원 이상) 등이 실적이 있으면 1점씩 점수를 부가점수를 부여한다.
- 쌀 및 축산물의 취급액이 100억원 이상인 경우를 최대만점 5점으로 하여 실적에 따라 차등적으로 점수를 부과한다.

- 농산물 수출실적이 200만불 이상인 경우를 최대만점 5점으로 하고, 실적비율에 따라 점수를 부가적으로 부여한다.

3. 공동마케팅조직 육성 추진일정

- 추진일정

	1단계('04)	2단계('05-'08)	3단계('08-)
마케팅조직의 경영전문화	○ 산지조직평가시 경영혁신요소 중점	○ 유통사업종합평가체계 구축 ○ 사업연합, 기업형 마케팅조직 제도적 기반	○ 전문화·규모화된 산지공동마케팅조직 안정기
전업농회원제 정착		○ 생산출하협약 마련 ○ 우수회원농가 집중지원	
유통자금종합 지원	○ 공동마케팅조직에 유통종합자금 우선지원 ○ 품목제한 철폐	○ 유통지원자금 통합 및 차등지원	
전문인력 지원	○ 외부영입 전문경영인, 마케팅 전문인력 인센티브	○ 외국인 근로자 우선 배정	
기술지원 및 경영컨설팅	○ 전문컨설팅 체계 ○ 수확후 관리기술 지원	○ 지역단위 농산물 마케팅 지원 협력체계 구축	

- 공동마케팅조직을 육성하기 위하여 독립채산형 전문경영체제 유도, 결속력이 강한 전업농 회원제 저착 지원, 유통종합자금 통합지원, 공동마케팅 조직의 전문인력활용 인센티브 지원, 기술지원 및 경영컨설팅 체제 강화 등의 노력이 필요하다.
- 독립채산형 전문경영체제를 유도하기 위하여 성과평가 및 인센티브·퇴출 방식으로 마케팅 혁신을 유도하여야 한다. 산지유통전문조직의 유통자금과 시설지원 사업평가에 경영혁신요소를 중점적으로 평가하고, 마케팅조직의 평가는 유통사업종합평가체제로 통합·전환하여 평가의 전문성을 강화하여야 한다.
- 사업연합 및 기업형 마케팅법인의 육성을 위하여 제도적 기반을 구축하는데, 농협법 개정과 더불어 각 조합 APC간의 공동사업법인을 법제화하고, 품목조합연합회의 회원조합 참여를 허용하여 품목사업연합의 기초를 마련하고, 경제사업 출자제한을 폐지하여 마케팅 자회사 설립을 용이하게 해야 할 것이다.
- 전업농회원제를 정착시키기 위하여 전업농 중심의 생산 및 출하 규약을 마련하고, 공동마케팅조직에 가입한 우수회원농가에 대한 정책자금 등을 집중적으로 지원하고, 공동규격출하지원방식을 공동선별비지원방식으로 변환해 나가야 할 것이다.
- 공동마케팅조직의 유통지원자금을 원료조달자금과 마케팅자금으로 구분하여 차등적으로 지원하고 장기적으로 농가지원자금은 통합하여 차등적으로 관리해 나가야 할 것이다.

- 전문인력을 적극 활용하기 위하여 외부 영입 전문경영인 과 마케팅 전문인력에 대한 인센티브를 지원하고, 수화과 선별작업에 실무인력을 지원하되 공동마케팅조직에 외국인 근로자를 우선 배정하여 공동 수확·선별 등 상품화 작업에 집중 투입하는 방향으로 나가야 할 것이다.

- 공동계산, 마케팅 및 상품화를 혁신하기 위한 전문컨설팅을 받을 수 있는 체계를 강화하고, 산·학·관·연이 함께 참여하는 지역의 농산물마케팅지원체계를 구축해 나가야 할 것이다.

제6장 공동마케팅조직 발전전략

1. 공동마케팅조직의 비전

- 소비자유통환경의 변화에 능동적으로 대응하고자 협동조합을 비롯한 발전가능성이 있는 생산자조직을 산자유통전문조직으로 육성하는 유통활성화사업이 강화되어 왔다.
- 이러한 산자유통전문조직을 보다 규모화하여 생산자조직을 통합·조정을 통하여 규모의 경제를 취하고 생산과 유통의 적극적인 주체로 역할과 활동을 넓혀가는 방향 속에서 공동마케팅조직은 차세대 산자유통의 주체로서 새로운 산자유통의 조직화·규모화·네트워크화를 통하여 광역화·전문화·기업화된 산자유통조직으로 발전하여 앞으로 농산물 유통의 핵심적인 임무를 담당하여 나갈 것이다.
- 공동마케팅조직을 통하여 개방화에 대응한 생산과 유통의 계열화를 이루고 경쟁력강화를 모색하는 가운데 농업을 이루고 있는 농가, 지역조합, 중앙회, 지자체, 중앙정부 등 다양한 주체들이 산자유통의 혁신을 달성하여 보다 빨리 시장에서 영향력을 지닌 파워조직으로서 상품개발, 판로개척, 가격형성 및 홍보 등 산자유통에 요구되어지는 과제들을 해결해 나갈 것이다.
- 이와 같은 공동마케팅조직의 비전을 달성하기 위해서는 현존하는 산자유통전문조직의 공동마케팅조직으로 육성을 위한 유형별 발전전략을 제시하고, 정책적인 지원 방안을 짚어보고, 제도적 기반을 구축하

며, 운영방안을 마련하는 등 다각적인 추진전략들이 뒷받침되어야 할 것이다.

2. 공동마케팅조직 유형별 발전전략

가. 공동마케팅조직 개발전략

- 단순한 연합체가 아닌 조직화와 규모화를 필수로 하는 조직체가 주체적으로 공동선별·공동출하·공동계산 등의 역할 분담을 바탕으로 적극적인 유통환경의 변화에 대응하는 것이 필요하다.
- 공동마케팅조직은 소비자유통환경의 변화에 능동적으로 대응하고자 협동조합을 비롯한 발전가능성이 있는 생산자조직을 산자유통전문조직으로 육성하는 유통활성화사업이 강화되어 왔다.
- 공동마케팅조직은 다수의 출하조직이 참여하는 형태이므로 조직간 조정이 중요한 과제로 대두된다. 공동마케팅조직은 하향식으로 조직하는 것보다는 참여조직이 모두 참여하여 스스로 사업방향을 선택하는 것이 중요하므로 스스로 만든 조직이라는 주인의식이 강하여만 경쟁력 확보가 가능하다.
- 공동마케팅조직을 개발하기 위해서는 다양한 주체들이 참여한 개발협의회를 구성하여 1년 정도 논의과정을 통해 합의된 사업모델을 선정하는 것이 필요하다.
- 이를 위하여 시군단위 별로 지자체, 농협 시군지부, 조합장, 유통직

원, 그리고 전업농가 및 농민단체 등이 참여한 지역 내 공동마케팅 조직 개발협의회를 구성하여 운영하도록 유도할 필요가 있다. 여기에는 중앙회와 지자체의 리더십이 중요하고, 협의회 운영 및 토론회 등에 대한 인센티브 부여가 필요할 것이다.

- 협의회에서는 발전유형 중에서 가장 적합한 모델을 선정하고, 판매주체와 참여조직을 선정하여 농가의 책임과 권한관계 및 비용과 수익 분배원칙을 수립해야 한다.
- 단계별 발전전략으로는 먼저 거점산지조직을 우선 집중적으로 개발 육성하고, 이후 이를 중심으로 한 연합판매사업조직으로 발전시켜 이후 연합판매조직을 별도의 독립조직으로 전환시키고 장기적으로 협동조합과 민간조직이 함께 제휴하는 신세대협동조합의 형태로 전환하도록 한다.
- 개발전략에서는 성급하게 발전된 조직으로 전환하기보다는 올바른 사업원칙을 확립하면서 단계별로 발전하는 것이 필요하다. 참여의식이 높은 소규모 회원농가를 중심으로 출발하면서 점차 개방하는 방식을 선택하도록 한다. 그러나 회원규약을 충실히 수행하지 않는 농가는 조직에서 제외시키는 농가 간 차별화전략을 확실히 실천하여야 한다. 즉, 기회는 균등히 부여하되 책임을 강화한 회원조직을 결성하여야 하는 것이다.

나. 거점산지조직형

- 거점산지조직형은 이미 산지유통기능을 강화하여 공동계산조직을 개

발하고, 대형소매점과의 거래관계를 형성하여 높은 수취가격을 얻고 있는 회원조합이 중심인 산지유통사업이다.

- 마케팅 역량이 강화됨에 따라 인접지역 조합의 해당 작목반이 관할 조합을 벗어나 공동계산조직으로 참여함으로써 회원농협의 관할범위를 벗어난 곳으로 원물조달 범위를 확대해 가는 것이 거점산지조직형 산지유통전문조직으로 이러한 조합에서는 시장의 트렌드를 파악한 유통전문가가 있어 판매능력을 제고하고 있다.
- 거점산지조직은 상품화 및 판매능력을 확보하고 있지만 여전히 지역적 한계로 안정적 공급능력을 확보하지 못하고, 시설가동률이 낮다. 이를 극복하기 위해서는 인근지역의 작목조직을 흡수하는 전략이 절대적으로 필요하다.
- 이 조직은 마케팅 주체가 분명하게 설정되었다는 점에서 보다 강력한 시장개척능력을 보유하고 있으므로(사례 : 상주 외서조합, 함천 울곡조합, 포항 기계조합 등), 거점산지조합이 주체가 된 연합판매사업을 활성화함으로써 공동마케팅조직으로 발전하여야 한다.
- 거점산지조직과 인근조합의 관계는 거점산지조직이 공동마케팅조직의 주체가 되고 참여조합이 출하조직으로 관내 회원농가를 지도관리하고, 중앙회 경영평가 때문에 매출은 참여조합에 회계 처리되거나 수수료의 일부를 참여조합에 환원하며, 품질관리 및 출하관리, 판매는 산지거점조직이 전담하고 농가로부터 해당 수수료를 수취하여 규모의 경제를 실현하는 것이다. 출하선도금 지원도 거점조합이 담당하고 있어 실질적으로 관내 조합원과 비슷한 지위를 확보하는 것이

다.

- 그러나 거점산지조직형은 외부참여 출하조직이 의사결정권을 갖고 있지 못하고 있어 사업참여 책임감이 상대적으로 낮고, 사업위기가 발생할 경우 농가가 이탈하는 위험을 안고 있어 규모의 경제 이익을 얻기 위하여 외부참여를 유도하고 있지만 자본금 부담 등에 있어서 무임승차문제가 발생할 수 있다.
- 따라서 거점산지조직이 보다 강력한 형태의 산지유통조직으로 발전하기 위해서는 연합사업에서 점차 사업조직을 분리하여 독립적인 법인격을 확보하는 것이 필요하다.
- 조합관할구역과는 무관하게 사업참여 출하조직을 회원으로 하는 협약을 체결하여 권리와 의무관계를 일치시키고 협약에 의해 출하권을 위임하고, 시설투자 등에 대한 자본참여 의무를 가져야 한다.
- 거점산지조직형은 사업주체가 명확히 설정되었다는 점에서 장점이 있으므로 지역별로 거점 산지유통전문조직을 선정하여 집중육성하고 이를 연합사업을 통해 공동마케팅조직으로 발전시키는 전략이 효과적일 것이다.
- 거점산지조직은 반드시 농협조직만을 상정할 필요로는 없고 프랑스도틀레안느 농협과 같이 영농조합법인 등을 판매사업 주체로 선정하여 발전시키는 것도 필요하며, 거점산지조직을 중심으로 연합사업이 활성화될 수 있도록 농협중앙회 및 지자체의 지도기능이 중요한 촉진요소가 될 것이다.

다. 사업연합형

- 수개의 회원조합 및 품목조합 그리고 중앙회 시군지부가 별도의 사업연합을 결성하고, 연합사업단을 구성하여 상류기능을 담당하는 형태이다. 연합사업단에 유통시설을 현물출자하고, 직원을 파견한 형태 이는 쉽게 규모화를 추구할 수 있다는 장점이 있다.
- 연합사업단과 참여조합 간의 관계를 보면, 법적인 지위를 확보하지 못하여 주관조합 및 시군지부 명의로 업무를 집행하고, 현물출자자 산은 지분등기하는 등 공동사업장 개념으로 운영하고, 참여조합은 연합사업단 취급품목 이외의 품목은 스스로 판매하는 조직을 가지고 있으면서, 품목별로 주관조합을 지정하여 판매사업을 추진하는 사례도 발생한다.
- 연합사업조직형은 그 결성이 용이하고 중앙회가 적극적으로 선도하면서 최근 급속히 확산되는 추세에 있다(사례 :안성지역사업연합, 강원연합사업, 합천군사업연합, 봉화군사업연합, 나주시사업연합 등).
- 사업연합조직은 거래주체로서의 법적 지위를 확보하지 못하여 시장 위협에 능동적으로 대처하지 못하고 장기적 관점에서 출하처 관리하는 능력이 저하된다. 파견형식에 의해 인력을 활용하고 있어 사업과는 무관하게 인력관리가 이루어져 안정성이 떨어지고 인센티브 제공에 문제도 있다. 그렇지만 연합사업조직은 참여조합의 역할이 중요하므로 작목조직의 개발이 용이하고, 빠르게 규모화를 추구할 수 있는 장점이 있다.

- 초기에는 느슨한 형태의 연합조직으로 시작하였더라도 사업능력 제고를 위해 조직화에 따라 독립된 영업조직으로 전환하여야 한다. 참여조합은 순회수집과 농가조직관리 기능을 수행하고 연합영업조직이 상류와 물류기능을 담당한다.
- 중앙회 시군지부 중심의 연합사업형은 거점산지조직이 없는 지역에서 보다 효과적이고, 거점산지조직이 있는 경우에는 그를 통한 연합사업을 추진하는 것이 효과적일 것이다.

라. 광역조합형

- 단일 협동조합조직이지만 관할구역의 범위가 시군단위로 확대되고, 주간지소를 중심으로 농가조직관리를 실시하고 있으므로 공동마케팅 조직과 유사한 형태를 구비하고 있다.
- 산지유통 판매기능 APC시설을 중심으로 판매전담인력이 담당하고 있고, 농가조직 관리는 주간지소에서 담당한다. 광역조합형은 규모의 경제실현이 용이하고 의사결정의 신속성을 확보할 수 있는 장점이 있다.
- 광역조합형은 사업능력의 제고와 안정적 공급능력의 확보를 위하여 다른 지역에서 계약재배에 의한 원물수집능력을 확대하고 있는데, 광역조합의 산지유통사업은 규모화, 범위의 경제 등을 실현하고 있어 마케팅능력이 확보함으로써 인근 지역조합의 출하조직을 흡수하는 거점산지조합형의 모습도 발생하고 있다(사례 : 대관령원협, 대구

농금조합, 순천농협 등).

- 광역조합의 산지유통사업은 공동관리비 부담 등 초기 수익성 확보가 곤란하여 의사결정에서 외부제약을 많이 받고 있다. 즉 주간조합의 정치적 의사결정구조에 의한 농가조직관리가 이루어지고 있으므로 영업조직이 원하는 수준의 조직개발이 안 되고 수익성과가 분산되고 있다.
- 광역조합의 산지유통사업이 보다 전문성을 확보하기 위해서는 자회사 형태로 독립되어 사업적 의사결정이 정치적 의사결정구조에서 벗어나야 한다. 이를 위하여 공동마케팅조직으로 전환하여 별도 법인으로 분리하는 것이 필요하다.
- 광역합병조합은 지역농협 등이 먼저 광역으로 합병하고 산지유통조직을 개발하는 것이다. 광역조합형은 의사결정의 신속성 및 자본조달능력의 우위 등 장점이 있지만 조합과 조합원 간 밀착도가 저하되는 문제가 있으므로 산지유통사업에 대한 계획을 먼저 마련하는 것이 절대적으로 중요한 과정이며, 산지유통사업모델의 개발을 위해서는 외부에서 전문가를 영입하는 것이 효과적일 것이다.

마. 전문마케팅법인형

- 다수의 생산 영농조합법인 등이 출자하여 공동판매조직을 결성하고, 소비지 유통기업 등도 산지조직에 공동투자하는 협동조합 이외의 조직구조이다.

- 이는 품목별로 전업화 된 농가를 중심으로 결성된 출하조직으로 법인격을 확보하고 있다. 마케팅법인은 전문경영인에 의한 경영 및 품질관리 그리고 판매경로 관리 등 판매기능을 전담하고 있으며 참여 영농조합은 생산에 집중하면서 참여농가에 수익을 배분하는 역할을 담당한다.
- 마케팅법인은 Sunkist Inc와 같이 수수료에 의해 수익을 확보하고 있으며, 자본투자이익을 목적으로 하기보다는 예산균형을 유지하는 사업방식이다.
- 자본금은 고정시설 투자 및 시장개척을 위한 투자비용으로 활용되고 있고, 출자배당이 전무한 경우도 있으며, 참여농가가 영농조합 등 전업농가이어서 광범위한 지역에 분포하고 있다(사례 : 농산무역, 로즈피아, 신지식한국농업 등).
- 마케팅법인형은 법인격을 확보하고 있어 기업적 경영이 강하지만 자본금 조달능력의 부족, 담보능력 부족 등으로 원료확보에 어려움이 있어 규모확대가 신속하게 이루어지 않고 있다. 그러므로 농가조직과의 결속력 유지를 위한 출하자금의 지원 등이 조직발전의 중요한 과제이다.
- 농협의 공동마케팅조직도 장기적으로는 영농조합법인 및 유통기업과의 전략적 제휴를 강화한 전문유통법인으로 발전하는 목표를 설정하고 추진해야 할 것이다.

3. 공동마케팅조직 육성 정책방향

가. 유통정책자금의 지원방안

- 다양한 산지유통조직을 육성하기 위해 APC자금 및 유통활성화자금 등 원료농산물 확보자금 등을 지원하고 있다. 산지유통조직으로는 공동마케팅조직 이외 산지유통전문조직 및 일반 APC조직 등이 있으므로 모두에 자금지원은 필요하다.
- 공동마케팅조직을 가장 혁신적인 조직으로 육성하기 위해서는 다른 조직보다 유리한 조건으로 자금지원을 하는 것이 필요한데 산지유통전문조직 및 주산단지 출하조직에 지원하는 것보다 더 유리한 조건으로 지원하여야 한다.
- 즉, 공동마케팅조직을 육성하면서 동시에 산지유통전문조직 및 산지유통조직을 육성하는 정책을 더불어 추진하되, 공동마케팅조직 육성이 산지유통정책의 우선 목표이므로 보다 유리한 지원정책으로 설계하여야 한다.
- 산지유통전문조직에 지원되는 유통활성화자금이 연리 3%로 지원되고 있는 반면 채소수급안정자금은 무이자로 지원되는 지원조건의 차이를 개선하여야 한다. 산지유통조직을 활성화하는 것보다 더 유리한 자금이 지원되면 그만큼 조직육성은 저하되므로 따라서 공동마케팅조직에 대한 원료농산물 확보자금을 무이자 자금으로 지원하고 지원규모도 확대하는 것이 효과적이다. 특히 공동마케팅조직은 계약재배 사업을 확대하여야 하므로 안정적 재원이 필요하다.

- 채소수급안정사업과 같이 지원 유통자금의 운용수익금을 손실보전기금으로 적립할 수 있는 것을 허용하여야 한다. 공동마케팅조직은 판매능력 제고를 위하여 직거래 등을 활성화하므로 그만큼 시장위험이 증가하고, 시장개발비용을 많이 필요로 하므로 이의 재원을 원활히 확보할 수 있어야 할 것이다.
- 재원의 하나가 유통정책자금의 운용수익금이며 또한 공동마케팅조직이 별도 법인으로 분리될 경우 이의 수익성을 제고하도록 중앙회에서 자금운용을 보완하여 주어야 할 것이다.
- 그러한 유통정책자금은 농가 조직화의 동력으로 작용하도록 하는 것이 중요하다. 공동마케팅조직은 생산농가를 관리하는 출하조직과 마케팅조직이 분리되어 있어 이를 어떻게 지원하느냐에 어려움이 있다.
- 공동마케팅조직에 지원하면 출하조직의 참여노력이 저하되면서 농가 조직관리가 낮아지는 문제점이 있는 반면 출하조직에 지원되면 공동마케팅조직이 원하는 방향의 농가 조직화가 이루어지지 않고 출하조직이 별도 판매사업을 추진할 유인이 발생한다. 현재 유통활성화자금 지원이 연합판매조직 및 APC 등 판매조직에 지원되지 않는 경우가 있어 농가 조직화가 이루어지지 않는 사례가 발생하고 있다.
- 공동마케팅조직에 대한 자금지원은 일차적으로 무이자자금을 공동마케팅조직에 지원하고, 이는 다시 1~2%의 수익을 얻을 수 있도록 하부 출하조직에 지원하는 방안으로 설계하여야 한다. 그러면 농가에 지원되는 계약재배 및 출하선도 자금은 최대 3% 수준이 되도록 하

는데, 이 같이 하부 출하조직에도 유통정책자금의 이익을 제공함으로써 공동마케팅조직에 참여노력을 증대시키는 효과를 얻을 수 있다. 그러나 자금의 지원 품목 및 농가의 선정에 대해서는 공동마케팅조직이 권한을 가지고 있어야 한다.

- 공동마케팅조직에 대한 자금은 철저하게 선택과 집중방식으로 지원되어야 한다. 사업실적이 우수한 조직에 대해서는 더 많은 자금과 인센티브자금을 지원하고, 사업실적이 저조한 조직에 대해서는 지원자금을 축소하여야 할 것이다. 매년 사업성과를 평가하여 그 결과에 따라 지원규모를 차등 하는 것이 필요하며 이를 통해 공동마케팅조직이 정부가 원하는 방향으로 발전하도록 유도해야 할 것이다.

나. 성과평가 기준설정

- 공동마케팅조직에 대한 선택과 집중지원을 위해서는 사업실적에 대한 성과평가를 하고, 그에 따라 자금지원을 차등하여야 한다.
- 선정심사 평가지표와는 달리 사업성과 평가기준은 보다 사업실적에 기초하여 설계되어야 할 것이다. 선정심사 평가지표에서 도입되었던 사업계획서 적합성 및 원료농산물 조달범위 등은 제외하고 사업성과 중심으로 평가하여야 할 것이다.
- 성과평가를 위해서 계량지표의 개발이 필요한데, 계량지표의 측정은 절대적인 실적과 함께 성장성을 함께 평가하여야 한다. 그러나 두 지표를 분리하여 평가하게 되면 절대적 수준에 따라 차이가 발생하는 문제가 있을 수 있다.

- 즉, 절대적 사업실적이 일정 수준에 도달하면 성장의 한계에 직면하게 되지만 여전히 다른 조직보다 더 우수한 성과를 기록하고 있어 사업실적이 낮으면서 성장률이 높은 조직이 보다 좋은 성적을 얻을 수 있다. 따라서 절대적 사업실적과 그 성장률을 함께 고려할 수 있도록 지표를 통일하여야 한다.

○ 사업실적 평가항목

평가요소	세부 평가요소
농가조직화	<ul style="list-style-type: none"> ○ 공동계산실적 ○ 계약재배 및 출하약정에 의한 취급실적 ○ 계약재배 및 출하약정 협약 위약율 실적 ○ 유통손실적립금 규모
사업의 규모화	<ul style="list-style-type: none"> ○ 취급액 및 매출액 규모 <ul style="list-style-type: none"> - 500억원 이상은 만점 ○ 수출실적 규모 ○ 유통정책자금 운용실적
상품화, · 차별화	<ul style="list-style-type: none"> ○ 산지유통시설보유실적(투자규모) ○ 직거래취급실적
조직체계혁신	<ul style="list-style-type: none"> ○ 사업체의 독립성 달성정도 ○ 품질관리사 육성실적
비계량지표	<ul style="list-style-type: none"> ○ 조합원 유통교육 실적 ○ 사업계획서 이행 정도 ○ 유통사업 관련 수상 실적 ○ 품종통일 및 생산지침(GAP 등) 보유

- 판매사업 취급액(매출액)을 기준으로 하여 통합한 지표는

$$\text{취급액(매출액) 규모} = Y \cdot \left(1 + \frac{x\sqrt{x}}{100}\right)$$

Y : 현재 매출액 x : 전년 대비 성장률

으로 이는 성장률에 대해 보다 높은 비중을 두고 있지만 절대적 사업실적이 여전히 큰 비중을 차지하고 있는 장점이 있다.

- 이러한 지표로 사업실적을 평가하여야 하는 지표로는 판매사업 규모, 공동계산 실적, 계약재배 실적, 수출실적, 직거래 실적, 유통정책자금 운용실적, 유통손실적립금 등이 있다

다. 유통정보화 추진

- 공동마케팅조직의 발전에서 정보화는 중요한 과제이다. 농가 조직화를 위한 생산실태, 출하관리, GAP관리 등 생산정보의 관리를 위해서는 농가에 대한 DB화가 필요하며, 마케팅 경쟁력을 확보하기 위한 품질인증 등 추적시스템의 구축을 위해서는 정보체계가 효율적으로 구축되어야 한다.
- 특히 출하농가를 회원제로 운영하기 때문에 체계적인 관리가 필요하다. 다른 한편으로는 대형소매점 등과의 재고시스템 구축 및 EDI 발주에 대응하기 위해서도 공급망 관리의 정보화가 필요하다.

- 현재와 같이 유통활성화사업, 채소 및 과실 수급안정사업 등에 대해 각각 별도의 출하관리를 하는 정보체계는 비효율적이다. 전체 판매사업에 대해 바코드 등을 활용하여 자동관리체계가 효율적인데 정책사업별로 다시 운영실태를 기록하는 것은 그만큼 비용상승 원인이 되므로 따라서 정책사업과 무관하게 전체사업을 통합적으로 출하관리하는 것으로 전환하여야 한다.
- 농가 생산관리 및 공급망 관리가 효율적으로 이루어질 수 있는 정보체계가 구축되어야 한다. 표준적인 사항에 대해서는 전체적인 네트워크를 구축하는 방식이고, 개별 공동마케팅조직의 운영에 대해서는 개별적으로 정보화를 추진하여야 하는데 이러한 표준적인 사항에 대해서 농협중앙회가 산지유통사업 정보네트워크를 보다 효율적인 것으로 구축하여야 할 것이다.
- 정보화 지원은 업무분석(BPR)에서부터 출발하여 가장 효율적인 정보시스템을 구축하는 것으로 하드웨어적인 지원보다 컨설팅에 대한 지원을 보다 강화해야 한다.
- 공동마케팅조직의 정보화를 위한 운영시스템 구축을 위한 정부지원을 확대하여야 할 것이다. 정부정책에서 제외되고 있는 산지유통조직의 전산화를 공동마케팅조직에서부터 우선적으로 지원해야 한다. 산지유통사업의 정보화는 재고관리 및 품질관리의 효율성을 제고할 뿐만 아니라 운영인건비를 절감함으로써 수익성을 제고하는 효과를 얻을 수 있을 것이다.

4. 제도적 기반구축

가. 법적지위 확보

- 공동마케팅조직이 협동조합의 운동체적 성격에서 사업체적 성격으로 분리되어 강력한 의사결정권한을 가지기 위해서는 법인격의 위상을 확보하여야 한다. 현재도 상법상의 자회사 개념을 도입하여 법인격을 확보할 수 있지만 협동조합이 가지고 있는 잇점(인허가 등)을 상실하기 때문에 회원조합이 선택하기 곤란한데 이를 보완하는 것이 농협법 상의 조합공동사업법인 개념이다
- 제도적으로는 농협법에 의해 조합공동사업법인을 도입하고, 정책적으로 공동마케팅조직 육성사업을 추진함으로써 서로 보완관계를 형성하도록 하자는 것이다.
- 조합공동사업법인은 설립근거 조항만을 확보하고 있는 실정이어서 공동마케팅조직의 발전을 촉진할 수 있는 세부규정을 보완하여 주어야 한다.
- 첫째, 조합공동사업법인은 회원조합의 연합에 의해서만 설립할 수 있고, 광역조합 등 단일조합의 판매조직은 자회사로만 설립이 가능하고, 일정규모 이상의 조합에서는 단일조합만의 조합공동사업법인 설립을 허용하는 것이 필요하다.
- 둘째, 조합공동사업법인에는 우선출자규정이 없어 외부와의 네트워크 구축 및 원활한 자본금 조달에 어려움이 있으므로 장기적으로는 중앙회 및 회원조합에만 적용되는 우선출자규정을 허용하여야 한다.

- 셋째, 조합공동사업법인은 회원조합만의 출자를 허용하고, 중앙회는 우선출자방식으로만 참여 가능함. 의사결정권이 없는 상태에서는 보조성격이 강하고, 실재 중앙회 지도에 의한 연합판매조직이 많이 개발되고 있는 점을 고려하여 중앙회도 함께 출자할 수 있는 규정을 마련하여야 한다. 단 중앙회 단독출자에 의한 중앙회 하부조직으로 전락하는 것을 방지하기 위해 조합공동사업법인에는 중앙회 단독출자는 금지하도록 한다.
- 넷째, 출자조직의 사업 참여의무 강화와 경영성과의 평가 그리고 안정적 자본금 관리를 위하여 출자금의 거래를 허용하는 조항을 마련한다. 출자금의 거래허용은 출자조직 및 사업참여 농가로 한정하고 장기적으로는 출자금과 출하이용 비율을 일치시켜 무임승차 문제를 해결할 수 있다.
- 다섯째, 참여조합원에 의한 자본금 조달을 확대하기 위하여 회전출자(이익금의 일부를 일정기간-5년- 유보하고 있다가 이후 환원하는 것) 규정을 확보하고 회전출자에 의한 배당도 이용고 배당과 같이 소득세 면제규정을 확보하여 이의 활용을 제고하여야 한다.
- 여섯째, 강력한 출하의무와 권리를 구축할 수 있도록 유통협약에 대한 규정을 보강하여야 한다.
- 공동마케팅조직이 대형소매점과 직거래를 확대하고, 계약재배의 매취 사업을 강화하면 사업위험이 점차 증가한 특징이 있다. 이를 보완하기 위하여 현재 품목조합 연합회에만 허용하고 있는 자조금 지원정

책을 보다 확대할 필요가 있다.

- 직거래가 활성화되면 생산 이전에 수급조정을 완료하기 때문에 수급조정을 위한 자조금의 효과는 낮아지고, 시장조사 및 판촉활동 등을 위한 자조금 필요성이 제고되며, 유통손실적립금 조성만으로는 한계가 있으므로 자조금 지원이 필요하다.
- 유통환경 변화에 따라 출하경로가 다양화해지면서 연합조직이 점차 쇠퇴하고 중앙집권적 단일조직으로 전환하고 있는 상황에서 품목연합회 차원의 자조금제도는 그 효과가 약화되고 있다.
- 그 이유는 전국적인 차원의 판촉활동 효과가 낮아지고 특정 소비자를 위한 판매촉진활동이 중요해지고 있고, 개방화 시대에 수급조절 효과도 낮아지면서 농가가 자조금을 부담하는 것을 점차 기피하기 때문이다. 따라서 개별 산지유통조직 중심의 자조금을 조성하고, 여기에서 계획생산-계획판매를 실현함으로써 수급조절 과제를 해결해야 할 것이다.

나. 다양한 인프라 구축 및 정책 지원

- 앞으로 차별화 및 품질 경쟁력은 생산단계에서 점차 수확 후 APC시설의 현대화에 의해 결정될 것이다. 전처리 등 다양한 형태의 상품을 만들고, 철저한 위생관리로 안전성을 강화하고, 판매기간을 연장하는 등의 성과는 시설의 현대화에서 결정되는 것이다.
- 따라서 산지유통시설에 대한 지원은 산지유통조직의 규모에 따라 차

등 지원되어야 할 것이다. 먼저 농가 조직화를 추진하면서 APC투자가 이루어져야 부실위험이 축소되므로 대형 APC는 공동마케팅조직을 중심으로 지원하되, 특히 전처리시설 등은 판매능력과 제품개발능력을 갖춘 공동마케팅조직 중심으로 지원되어야 한다.

- 현재 균특회계로 전환된 APC 지원사업의 효과를 제고하기 위해서는 중앙정부의 조정역할을 보완하여야 한다. 시설투자는 개별조직에 이익이 된 것이 오히려 전체 유통효율성을 저하시키는 결과를 초래할 수 있으므로 지역의 개별조직 효율성보다는 전체측면에서 효율성이 높은 곳으로 지원되어야 한다.
- 지역주의에 의한 소규모 분산 지원되는 것을 방지하기 위해서는 중앙정부의 조정역할이 중요한데 이러한 것을 달성하기 위한 것이 공동마케팅조직 육성의 목적이기도 한 것이다.
- 다음으로 공동마케팅조직이 안정적으로 발전하기 위해 필요한 사항이 마케팅 전문인력을 확보하는 것이다. 시장의 트렌드를 파악하고, 그에 적합한 품질관리와 차별화 제품개발 그리고 공급망 관리를 위해서는 전문적인 지식이 필요하며, 도매시장을 대상으로 한 것에서 나아가 직거래를 활성화하면 시장조사에 의한 전략적 판매전략을 수립하여야 한다. 그에 따라 공동마케팅조직 선정평가 기준에서 유통전문가의 활용도를 포함하고 있다.
- 인적자원에 대한 투자는 장기에 걸쳐 그 효과가 실현된 반면 비용은 일시에 투입되는 고정투자 성격을 가지고 있다. 사업초기에 사업규모가 적은 상태에서 과도한 인력투자는 부실위험을 증대시키므로 부실

위험을 축소하기 위해서는 인적투자 비용을 사업이용 농가에 전가하여야 하는데 그러면 농가참여가 저조해진다. 그렇다고 하여 인적투자를 축소하면 수익창출능력이 낮아져 농가에 보다 높은 부가가치를 제공하지 못하게 된다. 이러한 악순환의 관계를 단절하기 위해서는 사업초기에는 인적투자에 대한 정부역할을 강화하여야 할 것이다.

- 공동마케팅조직의 전문인력 활용도를 제고하기 위한 방안으로는 유통전문가를 육성하기 위한 유통교육을 강화하여야 한다. 유통 MBA 과정 등을 통하여 다양한 사례를 파악하도록 하고, 품질관리사의 활용도를 높이기 위하여 품질관사 보유에 대한 인건비 지원하며, 현재 농가조직은 시장 전문가보다는 생산 전문가가 경영책임을 지는 경우가 많으므로 전문경영인체제 구축을 유도하기 위해 인센티브를 지원해야 한다.
- 다음으로 공동마케팅조직이 안정적으로 발전하는 것을 저해하는 요인이 시장위험의 증가에 의한 부실화 위험이다. 공동마케팅조직은 도매시장만을 대상으로 하지 않으므로 시장개척비용이 많이 소요되고 시장위험도 증가하므로 이에 대처할 수 있는 지원도 필요하다.
- 시장위험에 대처하기 위하여 채소수급안정사업 등 지원 유통정책자금의 운용 수익금을 적립한 것이 유통손실보전기금이다. 금융시장의 변화에 따라 그 운용수익이 낮아 효과가 낮아지고 있다.
- 기본적으로 위험대비 자금은 수익자가 적립하는 것이 효율적이므로 위험과 기대수익을 고려하여 손실보전기금을 적립하는 것이 좋다. 그러나 농가들은 유통손실보전기금 적립을 선호하지 않고 있는데,

이는 회원농가가 사업을 이용하는 기간과 기금의 효과가 발생하는 기간이 서로 일치하지 않기 때문이다.

- 인센티브를 부여하여 농가 혹은 공동마케팅조직이 유통손실보전기금을 적립하도록 해야 한다. 사업참여 농가 및 공동마케팅조직이 조성한 기금에 대응하여 정부지원을 하는 방식을 선택하고, 사업이용 농가, 공동마케팅조직, 중앙회 그리고 지자체 등이 각각 일정 비율(예 0.5%)씩 적립하는 규정을 마련해야 할 것이다.
- 중앙정부의 지원은 자조금을 통한 지원을 고려할 수 있다. 자조금 조성액에 비례하여 정부보조를 함으로써 자체 조성노력을 유도하고자 하는 것으로 무한정 지원하는 것보다는 상한을 설정하여 지원하는 것이 필요하다.
- 자조금은 유통손실위험에 대응하는 것뿐만 아니라 판촉 및 시장조사 등에도 이용할 수 있도록 하여 판매촉진 활동 등을 통하여 장기적으로 공동마케팅조직의 수익성을 제고시켜 농가 조직화에 기여하게 될 것이다.
- 마지막으로 물류 효율화를 위한 지원을 강화하여야 한다. 여기에는 선별 포장비의 지원 및 파렛타이징을 위한 회수용 파렛트 지원 등을 고려할 수 있을 것이다.

5. 공동마케팅조직 운영방안

가. 농가 조직화 방안

- 산지유통주체가 경쟁력을 확보하고 거래 교섭력을 제고하는 가장 중요한 요소가 출하농가와 밀착도를 높이는 농가 조직화이다. 소비자 요구에 적합한 특성의 농산물 생산 결정 및 출하물량의 조정, GAP 등 품질관리체계의 강화 등을 위해서는 산지유통주체와 출하농가가 수직적으로 통합된 관계를 형성하여야 한다.
- 특히 식품 안전성에 대한 관심이 증대하면서 생산과정의 안전성 등의 숨은 정보(hidden information)를 소비자에게 정확하게 전달하고, 그 관리비용을 최소화하기 위해서는 농가 조직화가 과제이며, 이러한 경쟁요소를 가지고 있어야 대량구매하는 대형 소매업체와의 거래교섭력도 확보할 수 있다.
- 공동마케팅조직에서 농가는 회원과 비회원으로 구분하여 운영하는데, 사업에 적극적으로 참여하는 농가를 중심으로 회원제를 구축하고 그 외 농가는 비회원으로 구분하여 농가를 차별화해야 한다. 특히 비회원은 유리하면 사업에 참여하고 그렇지 않으면 탈퇴를 하므로 회원 농가 중심으로 농가조직화를 추진하여야 한다.
- 농가 조직화를 위해서는 동질성이 높은 농가들을 중심으로 소그룹을 형성하도록 유도하는 것이 중요한데, 품목별 전체농가보다는 5호의 농가 등 소그룹별로 농가를 조직화하고 이들 농가가 출하협약 등 거래관계에 공동책임을 지는 체제를 구축하는 것이 바람직하다. 동일그룹의 농가들이 서로 조직관리를 하면 보다 관리비용을 절감할 수 있다.

- 장기적으로는 이들 농가 중심의 생산법인을 결성하도록 하여 그 대표가 의사결정에 참여하고 책임질 수 있도록 단순화하는 조직재편이 필요할 것이다. 기존 작목반 등 생산조직을 그대로 흡수하는 것보다는 새로운 농가조직을 재구성하는 것이 보다 의사결정 조정이 잘 이루어질 수 있다.
- 농가 조직화에서는 초기부터 많은 농가를 흡수하는 것보다는 공동계산을 실천하는 소규모 농가를 중심으로 차별화하는 전략을 구사하는 것이 필요하다.
- 공동계산 조직을 회원으로 흡수하면서 다른 농가에 대해서는 조건을 충족하면 참여를 허용하는 방식으로 농가를 차별화하면서 동시에 기회를 개방하는 전략이 유용하다. 따라서 비회원에 대한 유통사업은 공동계산보다는 매취나 계약재배 등의 방식으로 대응하고, 비회원-준회원-정회원 등의 발전단계를 제공하는 것이 좋을 것이다.
- 농가조직화에서 가장 중요한 요소가 유통자금지원과 같은 자금지원으로 조직화를 유도하는 것이다. 시장지향적 유통사업으로 전환하기 위해서는 농가가 스스로 조직하여 의사결정을 하는 것보다는 산지유통조직이 리더십을 가지고 농가를 조직화하는 것이 더 유리하므로 이러한 측면에서 농가를 조직화하는 유인을 주기 위한 유통자금지원이 필요하다.

나. 지배구조 형성방향

- 공동마케팅조직은 직접적인 소유자는 출자한 출자조직인 반면 사업

이용자는 간접적으로 출자한 출하농가로 조직형태가 특별하여 지배 구조 형성에 어려움이 있다.

- 여기서 문제가 되는 것은 회원제 출하농가가 의사결정과정에 어떻게 참여하여야 하는 것인데, 이들은 직접적인 출자자가 아니므로 원칙적으로 의사결정에 참여할 수 없다. 그러나 매취사업만을 하지 않고 공동계산을 하는 상태에서 의사결정과정에 참여하지 않고 사업에 참여하기는 곤란한 반면 농가중심의 의사결정은 시장지향적 유통사업을 저해할 수 있다.
- 따라서 회원농가 중 일정부분 이사회에 참여하도록 하여 스스로 결정하고, 책임을 지는 관계를 형성하여야 한다. 회원농가가 의사결정에서 배제되면 적극적인 사업참여가 곤란하므로 따라서 자본출자 조직 및 사업참여 회원농가로 의사결정구조를 형성함. 그러나 1인 1표 주의보다는 선도조직을 선택하는 것이 필요하다.

다. 자기자본 조달 확대방안

- 산지유통 혁신을 위해서는 차별화를 위한 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 있다.
- 신용사업을 겸영할 경우에는 문제가 적으나 유통사업조직을 별도 법인으로 분리할 경우에는 자본조달이 어려움에 처하게 될 것이다. 특

히 농가는 유통시설에 대한 투자이외에 자신의 농장규모 확대를 위한 투자자금을 확보하여야 하므로 출자금을 증대할 여력이 낮아 외부 투자자금 확보 방안을 마련하여야 한다.

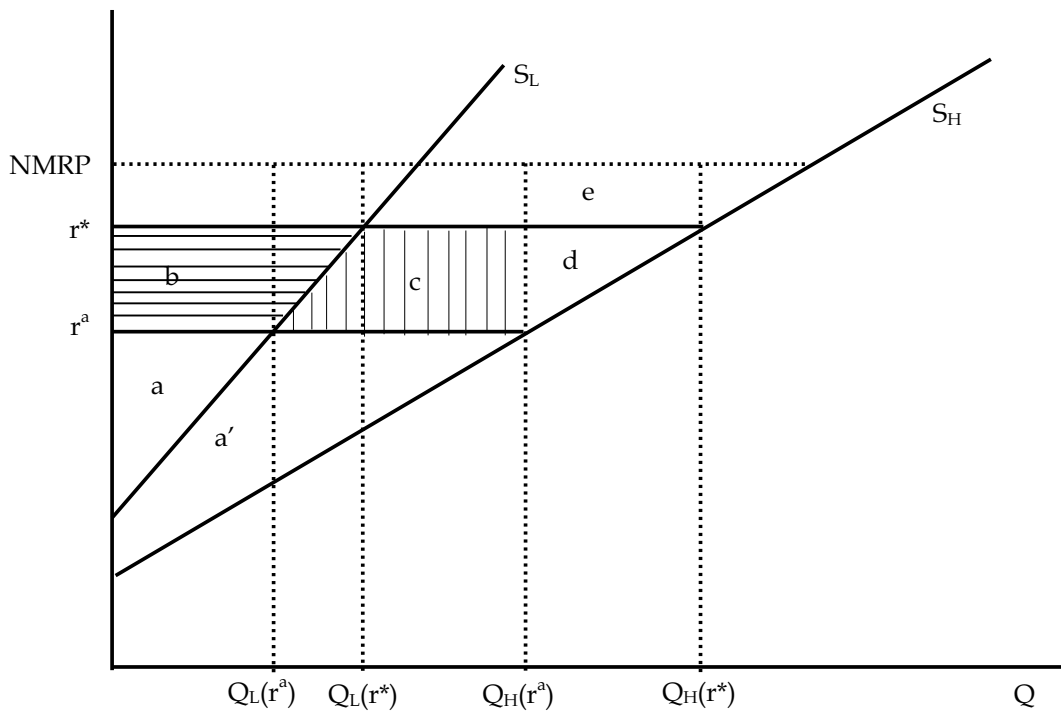
- 일차적으로 공동마케팅조직에 참여한 조합이 현물 혹은 직접투자를 담당하여야 하지만, 충분한 자본금 확보를 위하여 일정 수준 이하에서 중앙회의 출자참여를 허용하여야 한다.
- 외부 투자자금의 확보하는 방안으로 대두하는 것이 의결권이 없는 우선출자방식을 도입하는 것으로 농협 신용사업부문 및 지자체 등이 우선출자자로 참여하는 방안이 있다.
- 프랑스 Credit Agricole은 신용사업만 담당하는 지역협동조합이지만 관내 판매협동조합에 대해 출자참여하는 사례가 있다. 우선출자를 확대하기 위해서는 관련 자산고정성을 완화하여주어야 하므로 이와 관련하여 거래를 허용하는 것이 보완되어야 할 것이다.
- 사업참여 조합원에 의한 자본조달 능력을 확대하는 방안으로 회전출자제도를 강화하는 것이 있다. 회전출자제도는 조합원의 유동성을 제약하는 것이므로 필요한 자금규모 등을 분석하여 적절한 수준의 자본관리를 하고, 매년 조달하는 금액과 환원하는 금액의 균형을 유지하게 된다.
- 또한 단기적으로 자본금을 확보하는 방안으로 참여농가에 매년 가입금을 부과하는 것이다. 이를 위해서는 참여농가의 조직을 회원제로 엄격히 관리하여야 할 것이다.

라. 비용부담 및 수익배분 방안

- 공동마케팅조직의 비용부담 및 수익배분에서 고려하여야 할 점은 규모가 큰 농가가 적극적으로 참여할 수 있는 유인체계를 구축하는 것으로, 모든 농가를 동등하게 대우하는 것은 전업농가의 사업참여를 저해하므로 보다 많은 사업참여를 한 농가에게 보다 유리한 조건을 제공하여야 한다.
- 전업농가들의 사업참여를 활성화하기 위해서는 동등한 수수료가 아니라 사업에 기여한 정도에 따라 차별적으로 부과하는 것이 보다 효과적이다.
- 협동조합의 단점은 조합원을 차별화하지 못한다는 것이므로 비선형 수수료체제로 이를 실천하는 것이 효과적이며, 이를 위해서는 회원제 농가조직화를 도입하여야 한다.
- 비선형 수수료체계란 산지유통사업의 회원자격을 얻기 위해서는 매년 회비(membership fee)을 납부토록하고 낮은 수수료를 부과하며, 그렇지 않은 농가에 대해서는 보다 높은 수수료를 부과하는 방식이다.
- 고정된 가입금 부담하고 있으므로 낮은 수수료를 부과하여도 조합원 간 갈등을 방지할 수 있는 반면 전업농가의 경우에는 변동 수수료가 낮기 때문에 유통사업에 참여하면 할수록 더 많은 이익을 얻으므로 참여기피문제가 해결된다. 반면 가입금을 납부하지 않은 영세소농의

경우에는 산지유통사업의 고정비용을 부담하여야 하는 부담이 적으므로 이익이 된다.

그림 6-1. 비선형 가격설정으로 인한 효율성 증가



○ 그림 6-1을 살펴보면 농가를 대농(H)과 소농(L) 두 그룹으로 구분하면, 대농과 소농은 생산비에서 차이를 보이므로 각각의 농산물 공급곡선이 S_H 와 S_L 로 표현될 수 있다. 그림에서 보이듯이 대농은 소농에 비해서 농산물 공급곡선이 소농보다 더 탄력적인 형태를 가지게 된다. 산지유통조직의 사업 고정비용을 F , 변동한계비용, 그리고 농산물의 가격이 p 로 일정하다고 가정한다.

○ 모두에게 동등한 선형가격을 r^a 이라 하면, 소농과 대농은 각각 a 와 a'

의 생산자잉여를 얻게 되고, 산지유통조직은 이윤을 얻지 않지만 동시에 손실도 보지 않는다.

- 이제 산지유통조직이 회원에게 농가수취가격으로 $(r^a, E+r^*)$ 의 두 가치를 제시하고, 회원에게 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. 먼저 소농(L)의 경우를 보면 추가적인 고정비 때문에 기존의 선행가격인 r^a 를 선택하여 공급하게 된다. 대농(H)의 경우는 고정비 이상 수익의 증가로 기존의 가격(r^a)을 선택하기보다 새로운 가격체계인 $(E+r^*)$ 를 선택하게 되어, 산지유통조직의 사업규모는 전체적으로 증가하고 규모의 경제에 의해 추가적으로 이익을 얻게 된다.
- 비선형 수수료체제로 전업농가의 사업참여가 확대되면 규모의 경제 실현으로 보다 높은 효율성을 확보할 수 있다. 전업농가가 중심을 이루는 품목에서 농가가 출하법인을 결성하는 것이 일반적인 추세이지만 여전히 규모의 경제 및 범위의 경제가 부족한 유통합리화 측면에서 비효율성이 발생하여 협동조합으로 재결합되는 사례가 발생한다(예 : 프랑스 도를레안느 협동조합기업).
- 공동마케팅조직에서 이를 적용하는 방안은 회원농가와 비회원농가를 차별화하는 것이다. 회원농가로서 자격을 획득하기 위해서는 매년 가입금을 납부하도록 해야 한다. 회전출자금을 가입금으로 활용할 수 있도록 하고, 반면 회원농가에는 보다 낮은 수수료 및 계약가격을 설정하여 주는 것이다. 이는 현재 회원제를 운영하면서 1회에 한해 가입금을 납부하는 것과 차이가 있는데 1회에 납부하는 것은 고정비용을 충당하지 못하므로 매년 회비를 납부하고 회원자격을 획득하는

것이 보다 효율적이라 하겠다.

ABSTRACT

Strategies for Development of Co-Marketing Firm in the
interests of Innovation of Marketing in Agricultural Producing
District

This study aims to develop strategies for marketing innovation in agricultural producing district in Korea by investigating the introduction of co-marketing firm. The main results of this study are summarized as follows. Firstly, the current situation and problems of marketing in agricultural producing district are examined through the related information and statistics. Secondly, the necessity of introduction of co-marketing firm is discussed. Thirdly, the case studies of overseas on change of marketing organization in foreign agricultural producing district are pursued. Fourthly, the definition of co-marketing firm and selection criteria are directed attention to. Lastly, strategies for developing co-marketing firm are suggested.

Researchers: Hwang Eei-Sik, Park Jaehong, Cho Kyung-Chool

E-mail address: eshwang@krei.re.kr

참 고 문 헌

- 김명환 외(1996), 농협경제사업의 발전방향, 한국농촌경제연구원
- 김병률(2001), “유통환경변화에 따른 생산자조직의 역할과 산지유통 개선방향”, 「한국식품유통학회 하계대회 발표자료집」
- 김 호(2001), 지역농협 농산물 산지유통사업의 활성화 방안, 식품유통연구 18권 2호, 1-18,
- 김홍배(1999), “공동계산제 활성화를 위한 과제” 「농협조사월보」 1999년, 농협 중앙회, pp1-17
- 농식품신유통연구회(2000), 「신유통시스템 구축을 위한 산지유통센터 발전방향」, 농식품신유통연구회
- 박영범(2003), 산지유통사업의 발전전략과 과제, 농협유통사업의 발전전략과 과제, 신유통연구원, 23-49
- 성진근, 김철호, 조일호(2000), 신물류시대에 대응하기 위한 원예농산물 의 산지 유통 효율화를 위한 과제, 식품유통연구 17권 2호, 1-19,
- 안준섭(1995), 한국농촌사회의 발전과 농협의 역할, 한국협동조합연구 13권, 89-110
- 이용선(1999), 농협 산지유통사업의 문제점과 개선방향, 식품유통연구 16권 2호, 41-260
- 이종수, 김승호(2000), 농협의 새 패러다임, 한국협동조합연구 17권 2호, 121-140
- 임영선(2001), 미국농협의 성장요인과 최근동향, 농협중앙회 CEO Focus 94호
- 지역농업네트워크(2001), 「안성지역농협사업연합 컨설팅결과보고서」, 지역농업 네트워크
- 최양부 외(1998), 「농산물 신유통시스템 정립과 물류센터 발전방향」, 신유통연구회
- 허길행 외(1998), 농협농산물 유통사업의 경쟁력 강화방안, 한국농촌경제연구원
- 황의식(2000), “협동조합 유통사업 활성화를 위한 개선과제”, 「협동조합판매사업 활성화를 위한 개혁과제」, 농식품신유통연구회 제 12차 토론회
- Harris, A., B. Stefanson and M. Fulton(1996), "New Generation Cooperatives and Cooperative Theory", *Journal of Cooperatives* 11, pp. 15-28
- Hendrikse, G.W.J. and C.P. Veerman(2001), "Marketing Co-operatives An Incomplete Contracting Perspective", *Journal of Agricultural Economics*

van Bekkum, Onno-Frank. (2001). *Cooperative Models and Farm Policy Reform*.

Koninklijke van Gorcum, Assen, The Netherlands.

増田佳昭, グループの経済事業改革の断行, 月刊 JA, 2003(11), 15-36.