

원예농산물 통합마케팅조직 운영 실태와 활성화 방안

A Study on Integrated Marketing Organizations for
Horticultural Products

www.krei.re.kr

김성우 | 김병률 | 정은미 | 주재창
하수안 | 김동훈 | 전창곤

원예농산물 통합마케팅조직 운영 실태와 활성화 방안

A Study on Integrated Marketing Organizations for
Horticultural Products

www.krei.re.kr

김성우 | 김병률 | 정은미 | 주재창
하수안 | 김동훈 | 전창곤

연구 담당

김성우 | 연구위원 | 연구 총괄, 제1~7장 집필

김병률 | 선임연구위원 | 제2장, 제6장 집필

정은미 | 연구위원 | 이탈리아 사례, 제5장 집필

주재창 | 위촉부연구위원 | 일본 사례, 제4~5장 집필

하수안 | 연구원 | 국내 사례, 제4~5장 집필

김동훈 | 전문연구위원 | 제1장 집필

전창곤 | 명예선임연구위원 | 제2장 집필

연구보고 R854

원예농산물 통합마케팅조직 운영 실태와 활성화 방안

등 록 | 제6-0007호(1979. 5. 25.)

발 행 | 2018. 10.

발행인 | 김창길

발행처 | 한국농촌경제연구원

우) 58217 전라남도 나주시 빛가람로 601

대표전화 1833-5500

인쇄처 | 동양문화인쇄포럼

ISBN | 979-11-6149-230-8 93520

- 이 책에 실린 내용은 출처를 명시하면 자유롭게 인용할 수 있습니다.
무단 전재하거나 복사하면 법에 저촉됩니다.

머 리 말

정부는 산지 규모화를 통해 거래교섭력을 높이고 농산물을 안정적으로 공급하여 농가 소득을 증대시키고 경영의 안정을 도모하기 위해 소규모 농가들을 조직화하는 정책을 시행해 왔다. 그 중심에 원예농산물 통합마케팅 조직이 있다.

2012년에 통합마케팅조직이 본격적으로 설립되기 시작하였고, 이후 통합마케팅조직 수는 감소한 반면, 전체 취급액은 늘어 통합마케팅조직은 지속적으로 대형화와 규모화가 이루어지고 있다. 또한 통합마케팅조직의 규모의 경제를 실현하기 위해서는 규모를 지금보다 더 늘려야 하는 것으로 나타났다.

이 연구는 원예농산물 통합마케팅조직의 운영 실태를 조사 및 분석하여 활성화 요인을 도출하였다. 이를 기반으로 경영의 안정성을 높이는 방안과 운영의 효율성을 증대시키는 방안을 제시하였으며, 산지유통정책의 방향과 과제를 제시하였다.

통합마케팅조직은 이원화 정책이 필요하다. 주산지에서 대량으로 생산이 가능한 품목을 중심으로 시장교섭력을 높이고 경제성을 높여 판매가격 제고를 위한 목적으로 법인이 중심이 되는 정책과 산지 규모화가 어려운 품목을 중심으로 소농의 소득 제고를 위한 목적으로 농협경제지주가 중심이 되는 정책으로 설정할 필요가 있다.

이 연구가 정부에서 산지유통정책을 수립하는 데 기초 자료로 활용되기를 기대한다. 이 연구를 위해 도움을 주신 통합마케팅조직 대표 및 담당자 분들께 감사드리며, 특히 자료와 설문조사 및 현황 파악을 위해 도움을 주신 aT 산지경영부 채종혁 차장과 김주연 대리에게 감사드린다.

2018. 10.

한국농촌경제연구원장 김 창 길

요 약

연구 배경

- 정부의 농산물 산지유통정책 목적은 규모화·전문화를 통해 거래교섭력을 높이고 안정적인 공급체계를 확보하여 농가 소득을 증대시키고 경영 안정을 유도하는 것임. 이를 위해 정부의 산지유통정책은 1990년대부터 소규모 농가들을 조직화하고, 조직화된 농가들이 생산한 농산물을 규모화하며, 품질을 균일화하는 것이었음.
- 정부는 농협을 중심으로 2000년대 초반까지 산지조직의 규모화를 위해 산지유통 시설을 지원하고 공동출하기능을 확대시키는 정책을 시행하였으나, 조직화 성과는 잘 나타나지 않아 산지유통정책의 방향을 산지유통조직 육성을 목표로 전환하면서 2011년에 통합마케팅의 개념을 도입하였고, 2012년부터 통합마케팅조직을 본격적으로 설립 운영하였음.
- 통합마케팅조직은 생산과 판매사업의 경쟁력이 향상되어 부가가치 창출과 생산자 소득 향상에 기여하였으나, 품목과 지역 특성에 따라 판매사업에 대한 전문성을 갖춘 통합마케팅조직보다는 그렇지 않은 조직도 많아 산지유통 판매사업에 양극화가 심하게 나타남.
- 산지유통조직정책 추진 현황과 통합마케팅조직의 운영 실태를 파악하고, 통합마케팅조직의 실태 평가 분석을 통해 문제점을 도출하여 향후 통합마케팅조직의 정책 방향과 과제를 제시하고자 함.

연구 방법

- 관련 문헌과 정책 자료를 검토하였고, 통합마케팅조직의 현황 및 운영 실태를 분석하기 위해 매년 산지유통활성화사업을 평가하는 aT의 자료를 이용하였으며, 평가용 자료이기 때문에 연구를 위한 결과를 얻기 위

해 원데이터를 확보해서 재구성하였음.

- 도매시장 일별 가격으로 통합마케팅조직 도입 전후의 가격구조 변화와 영향 분석을 실시하였음. 또한 통합마케팅조직의 적정규모를 도출하기 위해 위탁연구를 실시함.
- 통합마케팅조직의 실태 평가를 위해 전문가 및 정책담당자 간담회를 개최하였고, 통합마케팅조직 활성화 요인에 대해서는 방문 및 전화, 인터넷 검색을 통해 조사하였으며, 문제점과 방안을 도출하기 위해 설문조사를 실시하였음.

산지유통조직의 변천 과정 및 정책 사업 현황

- 우리나라 산지유통조직은 1985년에 우리나라 최대 도매시장인 서울 가락동 도매시장 개설과 1996년 유통서비스시장 개방으로 대형유통업체가 설립되면서 크게 영향을 받음.
- 농가들이 개별적으로 출하를 하기에는 유통 조직들이 거대해졌기 때문에 거래교섭력을 높이기 위해 산지 조직화와 규모화가 필요하게 되면서 농산물을 전문적으로 판매하기 위해 통합마케팅 개념이 도입되었고, 2012년에 통합마케팅조직이 본격적으로 설립되기 시작하였음.
- 통합마케팅조직을 위한 정책 사업은 산지유통활성화사업이 대표적이며, 매년 평가를 통해 차등 지원하고 있음. 그동안 산지유통정책 사업을 분산하여 추진하던 것을 2016년에 원예산업종합계획으로 통합하여 일원화하고자 하였으나, 기존의 과수산업발전계획, 산지유통종합계획 등과 혼선이 나타나고, 사업을 지원받기 위한 일시적인 계획으로 인식하여 실효성 높은 원예산업종합계획이 세워지지 않고 있음.

통합마케팅조직 실태 평가

- 2012년 이후 통합마케팅조직 수는 165개에서 116개로 감소하였으나, 대형조직이 42개에서 69개로 증가하고, 중형조직이 123개에서 47개로 줄었음. 반면, 통합마케팅조직의 취급액은 2012년에 3조 7,380억 원에서 2017년에 3조 9,233억 원으로 늘어 통합마케팅조직이 대형화 및 규모화 되고 있음.
- 통합마케팅조직의 참여조직 수는 조직당 3.5개이며, 농협조직은 3.9개인 반면, 농업법인은 2.2개로 적음. 통합마케팅조직의 전체 취급단가는 1kg당 1,921원, 농협조직은 1,874원, 농업법인은 2,129원이며, 모든 통합마케팅조직의 법인 중에 조공법인의 취급단가가 높은 것으로 나타남.
- 통합마케팅조직의 조직화 취급률은 2012년 이후 지속적으로 증가하였으나, 최근에는 정체되고 있는 것으로 나타났으며, 전문인력은 2017년 기준, 조직당 3.4명을 보유하고, 전문인력 1인당 취급액은 품목광역조직이 134.3억 원으로 가장 많았으며, 조공법인 113.7억 원으로 나타나, 평균을 기준으로 할 경우, 품목광역조직과 조공법인의 전문인력이 상대적으로 적었음.
- 통합마케팅조직의 출하는 2012년 이후 도매시장 출하비중은 감소하나, 대형유통업체는 증가하고 있어 긍정적인 요소로 작용하고 있음. 다만, 도매시장의 정가수의매매 거래비중은 매우 낮아 거래교섭력을 높이기 위해 정가수의매매 비중 확대에 대한 대책이 필요함.
- 시군단위인 조공법인과 시군연합사업단의 실태를 보면, 조공법인이 조직당 취급액 및 취급물량, 조직화 취급액 및 취급물량, 전문인력 보유 및 1인당 취급액 등 모든 부문에서 조공법인이 많아 시군연합사업단보다 경쟁력이 더 높게 나타남.

통합마케팅조직 및 참여조직의 운영 실태

- 통합마케팅조직이 본격적으로 도입된 후 가격의 구조는 주요 품목을 중심으로 변화를 보였으며, 주산지가 뚜렷하거나, 통합마케팅조직의 취급 물량이 많거나, 계절성이 높거나, 브랜드 인지도가 높은 품목일수록 통합마케팅조직의 출하금액이 일반출하보다 높게 나타났음.
- 통합마케팅조직의 평균 규모는 경제지표가 1보다 작아 규모의 경제를 이루기 위해서는 사업 규모를 확대할 필요가 있으며, 조사된 조공법인의 평균 취급물량 대비 1.66배, 연합사업단은 1.80배 확대되어야 하며, 조공법인의 평균 취급액은 1.34배, 연합사업단은 1.35배 확대되어야 함.
- 통합마케팅조직 설문조사 결과, 도매시장으로의 출하 비중은 경매 거래가 높으나, 정가수의매매 필요성도 71.4%로 높게 나타났으며, 참여조직의 통합마케팅조직 출하 만족도가 높고, 출하 비중 확대를 원하는 것으로 나타나, 통합마케팅조직의 거래교섭력 및 규모화에 긍정적인 요소로 작용 할 것으로 예상됨.
 - 통합마케팅조직으로의 참여조직 출하비율은 39.8~44.7%이며, 위탁판매(단순기표) 비중이 33.6~44.6%이어서 실제로 통합마케팅조직으로의 출하비중은 22.1~29.7%에 불과함.
 - 통합마케팅조직의 활성화를 위해서는 참여조직의 출하비율을 최소 59.4%까지 확대해야 하며, 최소 수수료는 2.3%, 최소 매출액은 336.5억 원이 되어야 하는 것으로 나타나, 참여조직의 출하 비중을 높이고, 판매수수료를 현실화하며, 규모화를 지속적으로 이루는 것이 중요함.
 - 통합마케팅조직의 활성화 요소는 ‘참여조직의 적극 참여’와 ‘지자체 지원’이 중요한 반면, 실제 통합마케팅에서 보유한 경쟁력 요소는 ‘기초생산자조직 확보’와 ‘참여조직의 적극 참여’로 나타나, ‘지자체 지원’이 실제 경쟁력에서는 하위권에 있어, 지자체의 실효성 있는 지원이 필요함.

- 통합마케팅조직의 평가 개선사항으로는 대형조직이 역차별이 발생하는 성장률 지표, 현실 적용이 어려운 조직화 점수, 향후 통합마케팅조직의 경쟁력을 높이기 위한 전문인력 양성에 집중할 필요가 있음.
- 통합마케팅조직의 적정 단위는 시군단위가 적정하며, 참여조직의 품질관리, 운영관리 등에 대한 장점과 브랜드 이미지나 소비자 인지도도 시군단위가 훨씬 높기 때문임.

국내외 사례 조사를 통한 통합마케팅조직 활성화 요인

- 국내외 사례 조사를 통해 통합마케팅조직의 활성화 요인을 도출함. 국내 79군데 통합마케팅조직의 사례를 통해 활성화 요인을 13가지로 축약하였으며, 이를 바탕으로 3가지 시사점을 도출하였음.
- 첫째, 통합마케팅조직의 경영안정성을 높이기 위해 ‘다양한 판로 확보’, ‘마케팅 및 브랜드 차별화’, ‘수출확대 노력’, ‘판매전략 차별화’ 등 마케팅 능력을 높여야 함.
- 둘째, 운영의 효율성을 높이기 위해 통합마케팅사업에 참여하는 조직에 대한 체계적인 관리가 중요함. 통합마케팅사업의 경쟁력을 높이고 안정적으로 유지하기 위해서라도 참여하는 조직과 기초생산자조직에 대한 정확한 인센티브와 페널티를 부여해야 하며, 차별화된 재배기술을 제공하고 품질 관리를 지속적으로 해야 하며, 상호 신뢰를 바탕으로 소통이 되어야 함.
- 셋째, 정부의 정책 및 지원 사업에 적극 참여해야 함. 통합마케팅조직의 수익은 수수료이고 그마저도 연말에 환원하는 경우가 많아 정부의 자금을 적극적으로 활용하는 것이 중요함.

- 이탈리아는 생산자 회원의 생산, 출하 및 수급조정에 직접 관여하며, 조합원 컨설팅, 수확량 파악, 엄밀한 품질검사, 공동계산을 통해 조직화하고 있으며, 일본은 계약재배를 통해 산지에서부터 안정적인 공급체계를 확충하고 정부 정책의 사업주체가 개인이 아닌 출하단체로 한정함으로써 정책 사업이 일원화되어 있음.

통합마케팅조직의 활성화를 위한 경영 개선

- 통합마케팅조직의 활성화를 위해서는 경영 개선이 필요하며, 크게 경영 안정성 강화와 운영효율성 제고임.
- 통합마케팅조직의 경영 안정성 강화를 위해서는 규모화를 위한 제도를 마련해야 하며, 수수료를 현실화하고, 수익구조를 창출해야 함.
- 통합마케팅조직으로 출하하는 참여조직의 경우 공동선별비, 포장비를 지원 받고 있기 때문에 참여조직의 취급 금액 중 50% 이상을 출하 약정 한 경우부터 차등 지원을 검토할 필요가 있음.
- 통합마케팅조직의 수익은 참여조직이 출하하고 판매한 수수료가 전부이나, 일반 농가나 참여조직에서 통합마케팅조직에 지불하는 수수료에 대한 거부감이 커 통합마케팅조직의 수익 저하로 신규 판매처 발굴이나 투자가 어렵기 때문에 조공법인 설립 시 표준 정관에 전국 통합마케팅조직의 평균 수수료를 최소수수료로 명문화하여 의무화하는 방안이 필요함.
- 통합마케팅조직의 경영안정성을 높이기 위해 수익 구조를 창출하는 것이 중요함. 이를 위해 로컬푸드와의 연계, 농업노동력보급 사업, 생산자재 공동구매사업, 농산물파렛트 일괄 임대사업 등 통합마케팅사업과 관련된 사업으로 수익을 창출해야 함.

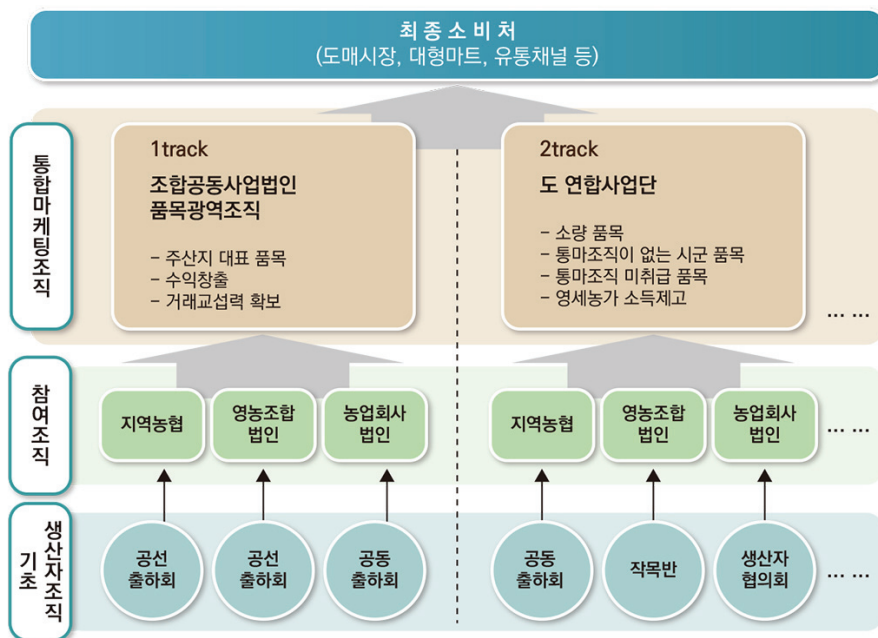
- 운영 효율성 제고를 위해 다양한 거래시스템으로 거래교섭력을 제고하고, 참여조직과의 협조체계를 구축하며, 전문인력 확보와 인력채용 개선이 필요함.
- 통합마케팅조직의 거래교섭력을 높이기 위해 다양한 거래시스템을 활용해야 하기 때문에 산지유통화성화사업의 평가지표에서 정가수의매매 거래 지표를 거래금액의 비중을 기준으로 인센티브를 부여하고 인센티브 방식과 함께 페널티 방식도 도입해야 함.
- 참여농가-참여조직-통합마케팅조직의 원활한 협조관계 구축을 위해서는 적극적인 의사소통을 통한 정보교환, 참여농가에 대한 서비스제공, 사전 갈등 방지를 위한 의사결정체계가 필요함.
- 통합마케팅조직의 전문인력 확보를 위해서는 산지유통화성화사업평가 시 통합마케팅조직, 참여조직 인력의 전문성(농산물품질관리사, 재배기술 관련 자격증 취득 등)을 반영하기 위해 전문인력 확보에 대한 배당 점수를 높이고, 다양한 마케팅 교육에 대한 전문성도 인정할 필요가 있으며, 향후 교육 이수 시간도 평가지표에 넣어 조직의 전문성을 확보 및 유지시켜 나가야 함.
- 농협중앙회의 인재채용 시 조공법인의 인재채용도 함께 중앙회 차원에서 관리하고 지원하여 채용만으로도 우수인력의 확보가 수월하게 될 수 있게 해야 하며, 이때 외부 압력으로부터도 자유로울 수 있음.

통합마케팅조직의 정책 방향과 과제

- 향후 통합마케팅조직의 정책 방향은 이원화(2-track)되어야 함. 우선, 통합마케팅조직 정책의 목표를 산지의 경쟁력을 높이기 위해 규모화와 대량생산으로 경제성을 높인 수익창출을 위한 목표와 시군 단위에서 규모화가

불가능한 소규모 농가에 대한 소득 향상을 위한 목표로 설정해야 함.

- 주산지에서 대량으로 생산 가능한 품목을 중심으로 시장교섭력을 높이고 경제성을 높여 판매가격 제고를 위한 목적일 경우에는 시군단위(품목광역)의 통합마케팅조직이 중심이 되어 산지유통정책을 추진해야 함.
- 시군에 통합마케팅조직이 없거나 시군 통합마케팅조직에서 취급하지 않는 품목 및 소량 품목으로 시군 단위에서 규모화가 불가능한 품목을 중심으로 소농의 소득 제고를 위한 목적에는 농협경제지주가 주도적으로 도연합사업단이 중심이 되어 통합마케팅 사업을 추진해야 함.



- 통합마케팅조직의 정책과제는 우선 통합마케팅조직의 평가지표를 정책의 목표에 맞게 개선 및 개발되어야 하고, 정책의 일관성이 필요함. 공영도매시장의 도매법인 평가 시 정가수의매매 실적을 지표로 삼고 있

고, 산지유통활성화사업 평가에서도 통합마케팅조직의 정가수의매매가 인센티브로 실적 평가를 하고 있어 도매법인과 통합마케팅조직에 대한 평가점수를 한 그룹으로 같이 평가하는 방안 검토가 필요함.

- 산지유통활성화를 위한 지원·대책 사업으로 원예산업종합발전계획과 과수 FTA발전기금사업을 중심으로 운영하고 있으나, 주무부서와 지원 체계가 다르기 때문에 산지유통활성화를 위한 지원·대책사업은 업무와 정책을 하나로 묶어 효율적인 관리와 지원이 병행될 수 있는 시스템이 필요함.
- 산지유통활성화 지원 자금의 용도 개선임. 통합마케팅조직의 사업대상자 선정 이후 3년까지는 마케팅 강화와 전문인력 확보 등 경영 및 운영 효율성 제고를 위해 운영 자금으로 지원하는 것을 고려하고 지자체에서의 지원 사업인 ‘농산물물류설비표준화지원사업’의 지원대상을 농업법인까지 확대가 필요함. 또한 지자체에서의 지원은 개별 농가를 대상으로 지원하는 경우가 많으나, 통합마케팅 주체로 일원화시키는 제도를 마련하여야 함.
- 통합마케팅조직에 대한 통계시스템 구축이 필요함. 통합마케팅조직의 효율적인 관리와 체계적인 집·출하 시스템 관리를 위해서는 농협전산시스템과 aT와 연계 할 수 있게 하여 개인정보보호의 법적 테두리 안에서 통계를 투명하게 생성하고 볼 수 있도록 각 기관의 협의가 필요함.
- 농협의 경제사업 시작과 참여조직이 미흡하여 시군연합사업단의 법인화가 무기한 연기되었으나, 산지유통정책 방향은 참여농협이 자발적으로 사업에 참여하는 것이기 때문에 경쟁력이 높은 조공법인으로의 법인화가 점진적으로 이루어져야 함.

ABSTRACT

A Study on Integrated Marketing Organizations for Horticultural Products

Background of Research

- The purpose of the government's agricultural shipping-point marketing policies is to increase the income of farm households and induce stable agricultural management by increasing the bargaining power through standardization and specialization and securing a stable supply system. For this purpose, the government's policies for shipping-point marketing since the 1990s have been to organize small-scale farmers, to scale up agricultural products of organized farmers, and to uniformize the quality.
- The government had implemented the policies to support the agricultural product processing centers (APCs) and expand the joint shipment function so as to scale up the agricultural processing organizations until the early 2000s with the National Agricultural Cooperative Federation (NACF) as its center. However, as the performance of organization did not stand out much, the government introduced the concept of integrated marketing in 2011 and has established and operated integrated marketing organizations (hereinafter referred to as “IMOs”) in earnest.
- The IMOs developed by the government contributed to creating added values and improving the producers' income by increasing the competitiveness of the production and sales business. However, the agricultural distribution and sales business showed a severe polarization as there were more IMOs without expertise in the sales business than those with expertise depending on product items and regional characteristics.

- The purpose of this research is to identify the current status of APC policies and the operation status of the IMO, look into problems by analyzing the actual condition of the IMO, and suggest future policy directions and tasks for the IMO.

Methods of Research

- Related literature and policy data were reviewed and a survey of policy-makers and experts was conducted. The present status and operational status of the IMO was analyzed on the basis of the aT data that evaluates the shipping-point marketing promotion project every year. Since it was the evaluation data, the source data was acquired and reconstructed to obtain necessary results for the research.
- Changes in the market structure and price impact before and after introduction of the IMO were analyzed using daily prices in the wholesale market. In addition, the cost function was used to derive an optimum scale of the IMO, and a commissioned research was conducted to obtain specific results.
- A conference of experts and policy-makers was held to evaluate the actual status of the IMO; factors in activating the IMO were surveyed through visits, phone calls and internet search; and questionnaire surveys were conducted to identify problems and solutions.

Transition Process and Policy Projects of the Agricultural Product Processing Center (APC)

- The APCs in Korea were significantly influenced as Seoul Garak-dong market, the largest wholesale market in Korea, was opened in 1985 and large-scale distribution companies were established along with the opening of the distribution service market in 1996.
- As the distribution organizations had become bigger for farmers to ship individually, it was necessary to organize and scale up farmers in order to increase the bargaining power for the farmers, which resulted in in-

roduction of the concept of integrated marketing to professionally sell agricultural products and establishment of integrated marketing organizations in earnest in 2012.

- The representative of the policy projects for the IMO is the shipping-point marketing promotion project, which provides supports differently through evaluation every year. It was attempted in 2016 to unify and integrate the policy projects for shipping-point marketing, which had been implemented dispersedly, into a comprehensive horticultural industry plan, but it only ended up causing confusion with the existing fruit industry development plan and comprehensive shipping-point marketing plan. Furthermore, no feasible comprehensive horticultural industry plan has been established, as it is recognized as a temporary plan to get government funding.

Evaluation of the Current Condition of the Integrated Marketing Organization (IMO)

- Since 2012, the number of IMOs was reduced to 116 from 165, of which the larger ones increased from 42 to 69 and the medium/small ones decreased from 123 to 47. On the other hand, the amount handled by the IMOs increased from 3,738 billion won in 2012 to 3,923.3 billion won in 2017, implying that the IMOs have been scaled up.
- The number of participating organizations in the IMO is 3.5 per IMO, while that of the agricultural cooperatives is 3.9 and that of the agricultural corporations 2.2, which is less. The overall unit price traded by the IMO is 1,921 won per 1kg, while that of the agricultural cooperatives is 1,874 won and that of the agricultural corporation 2,129 won. It is shown that, of all corporations in the IMOs, the unit price traded by cooperative joint business corporations is the highest.
- The organization handling rate of the IMO had steadily increased since 2012 but recently it has been stagnating. As of 2017, there are 3.4 professional workers per IMO, and the amount handled by a professional worker is 13.43 billion won for regional commodity organizations,

which is the highest and the one handled by cooperative joint business corporations is 11.37 billion won. On average, the number of professional workers in a regional commodity organization and a cooperative joint business corporation is relatively small.

- Shipment by the IMOs has been decreasing since 2012 in the wholesale market but the number of large retailers has been increasing, which works as a positive factor. However, as the percentage of fixed and negotiated price sale in the wholesale markets is very low, it is necessary to take measures to increase the percentage of fixed and negotiated price sale in order to increase the bargaining power in trading.
- With respect to the actual condition of cooperative joint business corporations, which are municipal organizations, and that of municipal united business groups, the former appears to be more competitive than the latter in all areas such as the amount and quantity of trading per organization, the organized amount and quantity of trading, the number of professional workers per organization, and the per capita trading amount.

Current Operating Condition of the Integrated Marketing Organization and Its Participating Organizations

- Since the IMO was introduced in earnest, changes in the price structure have appeared mostly in major items. The more distinctive the major producing areas are, the more quantities the IMO handles, the higher the seasonality is, and the higher the brand awareness is, the higher the transaction volume shipped from the IMO than general shipment.
- The economic index of the average scale of the IMO is smaller than 1, so it is necessary to expand its business in order to achieve an optimal scale, 1.66 times the average volume traded by a cooperative joint business corporation and 1.80 times the municipal united business group. The average transaction volume of the cooperative joint business corporation should be expanded 1.34 times and that of the municipal united business group 1.35 times.

- The result of the questionnaire survey for IMOs shows that: the satisfaction level was the highest for shipment to large distributors; the shipment to the wholesale market was high in the auction transaction but the need for fixed and negotiated price sale was also high at 71.4%; and the participating organizations had a high level of satisfaction for shipment to the IMO and wanted to expand the percentage of shipment, which is expected to work as a positive factor in improving the bargaining power and scale-up of the IMO.
- The percentage of the participating organizations' shipment to the IMO was 39.8~44.7%, in which the percentage of the commissioned sales (simple book-keeping) was 33.6~44.6%, so the actual percentage of the shipment to the IMO accounted for 22.1~29.7% only.
- In order to invigorate the IMO, the shipment ratio of the participating organizations should be increased at least to 59.4%, and the minimum commission should be around 2.3% and the minimum sales 33.65 billion won to enhance its competitiveness. In other words, it is important to increase the shipment ratio of participating organizations, increase the sales commissions to a realistic level, and to continue scaling up, and thereby to increase the competitiveness of the IMO.
- Factors in invigorating the IMO are "active participation of participating organizations" and "support of local governments", whereas factors of competitiveness actually held by the IMO are "securing of local producers' organizations" and "active participation of participating organizations". This implies that the support of the local governments is at the bottom in real competitiveness, so the effective support of the local governments is needed.
- The result of the evaluation of IMOs shows that the growth rate indicator of large organizations was highly contradictory. They tended to have high organization scores, but it was difficult to apply in reality. Therefore, it is necessary for the IMO to focus on training a professional workforce to increase its competitiveness.
- The optimal unit of the integrated marketing organization is the municipality, because the municipal unit has more advantages in terms of quality control and operation management for the participating organizations than the metropolitan or national units, and the brand image

and consumer awareness are also much higher in the municipal unit.

Factors in Activating the Integrated Marketing Organization through a Study of Domestic/Overseas Cases

- Through a study of domestic/overseas cases, factors in activating the IMO were derived. Seventy-nine (79) cases of IMOs in Korea were studied, to derive 13 factors in activating the IMOs, based on which the following three tasks were identified as most urgent.
- First, marketing capability should be enhanced to increase the management stability of the IMO. This task involves the factors like “securing of diverse markets”, “differentiation of marketing and brands”, “efforts to expand exports” and “differentiation of marketing strategies”. When markets become more diverse, including not only the existing wholesale markets but also large retailers, food companies, restaurants, and export and processing companies, it will be possible to sell bigger volumes, to increase the bargaining power, and thereby to enable organization of farmers for shipping-point marketing.
- Second, it is important to systematically manage the organizations participating in the IMO to increase the efficiency of its operation. In order to increase the competitiveness and stability of the IMO, it is necessary to give accurate incentives and penalties to participating organizations and local producer organizations. The biggest advantage of integration is to establish a sales strategy to sell planned quantities of the same quality. To this end, differentiated cultivation technology should be provided for systematic organization management, continued quality management should be ensured, and communication should be based on mutual trust.
- Third, the IMOs should actively participate in the government policies and government-funded projects. As the revenue of the IMO is fees, which are often returned at the year-end, it is important to make the most of the government funding.
- Italy is directly involved in producer members' production, shipment,

and adjustment of supply and demand, and organizes the IMOs through consultation with union members, management of yields, strict quality inspection, and joint accounting. Japan has secured a stable supply system from the producing districts through the contracted cultivation and restricted the main agent of the government policy businesses to a shipping organization rather than individuals, thereby ensuring the unification of policy businesses.

Improvement of Management to Activate the Integrated Marketing Organization

- Improvement of management is required to activate the IMO, which can be achieved through strengthening of the management stability and enhancement of the operation efficiency.
- In order to strengthen the management stability of the IMO, a system to scale up the organization should be prepared, its commissions should be made realistic, and a revenue structure should be created.
- Participating organizations that ship to the IMO get funding for joint screening fees and packing expenses. Therefore, it is necessary to consider differentiated funding support for participating organizations that are contracted to ship more than 50% of the trading amount. When they submit their accounting data by simple bookkeeping method, they get 3 points deducted, which is small and thus rarely effective. Therefore, it is necessary to increase the points deducted and lower the standard performance, to improve the growth rate realistically.
- The revenue of the IMO consists only of the commissions from the shipments and sales by the participating organizations. However, ordinary farmers and participating organizations are very repulsive against the commissions they have to pay to the IMO, causing to lower the revenue of the IMO and thus making it difficult to find new markets or attract investments. So, it is necessary to stipulate and mandate in the standard articles of association that the average commission of the IMOs across the nation should be the minimum commission, when a cooperative joint business corporation is established.

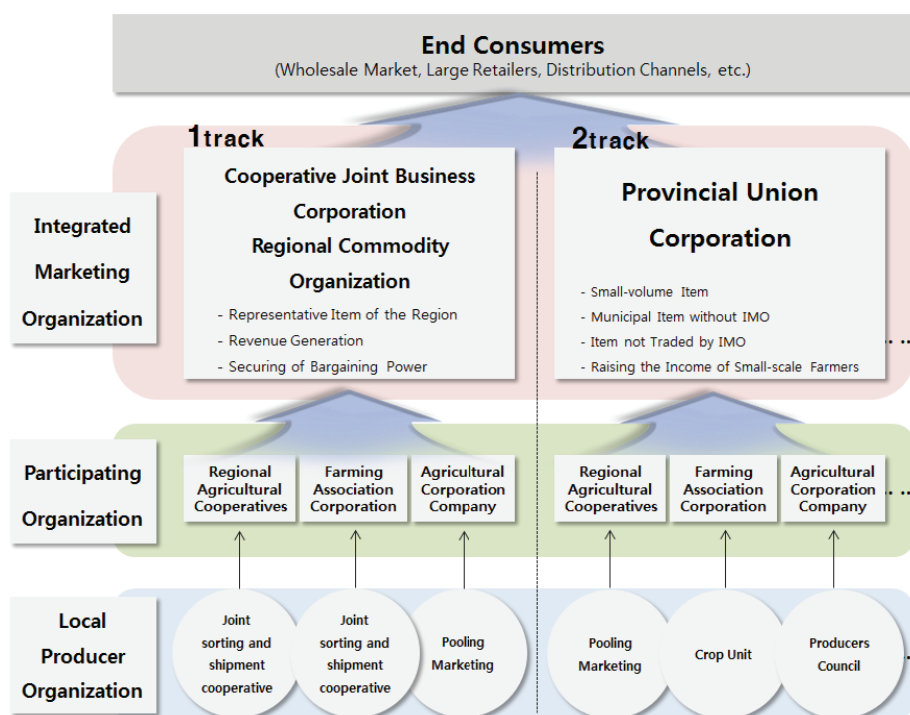
- With respect to the creation of revenue structure for the IMO, it is necessary to strengthen management stability through collaboration with the local food producers and implementation of the integrated marketing businesses such as agricultural manpower supply projects, joint purchase of production materials and bulk rental projects for agricultural pallets.
- It is necessary to enhance the bargaining power using various trading systems to improve operational efficiency, establish a cooperation system with participating organizations, secure professional manpower, and improve human resource recruitment.
- In order to increase the bargaining power of the IMO, various trading systems should be utilized. Especially when the percentage of the agricultural organizations' shipment to the wholesale market is more than 50%, it is necessary to reduce the ratio of auction trading but increase fixed and negotiated price sale. To this end, it is necessary to introduce not only an incentive scheme, which gives incentives based on the ratio of transaction volume of fixed and negotiated price sale in the evaluation indexes for the shipping-point marketing promotion business, but a penalty scheme as well.
- In order to develop a smooth cooperative relationship among participating farmers, participating organizations, and the IMO, an efficient decision-making system is required to ensure information exchange through active communications, provide services to the participating farmers, and prevent conflicts among them.
- In order to enhance the operational efficiency of the IMO, it is important to secure professional manpower. To this end, it is necessary to increase the score allocated for securing professional manpower to reflect the expertise of the organizations participating in the IMO (such as obtaining the qualification for agricultural product quality control and the license for crop cultivation technology), acknowledge the expertise for various training programs for marketing, and secure and maintain the IMO's expertise by including the hours of training in the

evaluation indexes.

- At the time of recruitment, it is necessary for the National Agricultural Cooperative Federation (NACF) to manage and support the recruitment of cooperative joint business corporations as well, so that the corporations may secure good manpower through the announcement at the NACF level only. This will also give pride to the recruited manpower that they are hired through open recruitment, which will help them maintain a smooth relationship with participating agricultural cooperatives and be free of pressure from the outside.

Policy Direction and Tasks for the Integrated Marketing Organization

- Future policy direction of the IMO should be binary (2-track). First of all, the goal of IMO policy should be set as income generation from the economy of scaled-up mass production to increase competitiveness of the local agricultural regions and as income increase for small farmers who cannot be scaled up at municipal units.
- When the goal is to raise the market bargaining power and increase the economic efficiency by focusing on the items that can be mass-produced in major producing areas, shipping-point marketing policies should be implemented with the municipal (item-wise) IMOs as the center.
- On the other hand, when the goal is to increase the income of small-scale farmers centering on the items for which there is no municipal IMO or which are not traded by the municipal IMOs, or on the items of which production cannot be scaled up at the municipal level, the integrated marketing business should be promoted by the provincial IMOs with Nonghyup Agribusiness Group Inc. at its center.



- A policy task for the IMO is to improve and develop the evaluation indexes of the IMO in accordance with the policy goal. In order to expand the scale of the IMO, it is necessary to resolve the issue of reverse discrimination of growth rate. To this end, it is necessary to allocate different scores according to the scale, raise the score for the marketing performance to increase the effectiveness, and allocate a new score to diversity. The score for organization is 55, which is very high but not realistic and thus needs to be rectified. It is necessary to raise the score for specialization to focus on securing the professional manpower, and include the manpower of the participating organizations in the professional manpower index to evaluate them as one group.
- Consistency in the IMO policies is required. When wholesale corporations in the public wholesale market are evaluated, the performance of fixed and negotiated price sale is used as an evaluation index and

when the shipping-point marketing promotion project is evaluated, the performance of fixed and negotiated price sale is also evaluated as the incentive. Therefore, it is necessary to evaluate the wholesale corporations and the IMOs based on the same evaluation indexes.

- While the government focuses on funding the comprehensive horticulture industry development plan and the fruit-tree FTA development project in order to support shipping-point marketing promotion, the departments in charge of the plan and the project employ different funding/support systems, though both of them are supporting the same horticultural products (fruits and vegetables). This causes waste of time and expenses for the IMOs in planning their business projects. Therefore, a system is needed to enable efficient management and support at the same time, by unifying work procedures and policies for supports.
- It is necessary to improve the use of the funds for shipping-point marketing promotion. It is necessary to support the operating funds for three years after an IMO is selected for funding so as to strengthen its marketing capability, secure professional manpower, and enhance the management and operation efficiency. As those who are eligible for funding for “the agricultural products logistics facility standardization project”, a project supported by the local government, are limited to the agricultural cooperatives only, it is necessary to extend the eligibility to the IMOs under the agricultural corporations and provide comprehensive supports. Also, the support of the local governments are often for individual farmers, and therefore it is necessary to unify the targets of the support as the IMO in order to encourage farmers to voluntarily participate in the integrated marketing.
- It is necessary to build a statistic system for the IMOs, in order to ensure efficient management of the IMOs and systematically manage shipping and delivery within the legal boundary of privacy protection, by linking the NACF computer system and aT through the consultation with relevant organizations and agencies.
- It is necessary to progressively incorporate the municipal united busi-

ness group. When the IMO was introduced in 2012, the municipal united business group was to be converted to the cooperative joint business corporation, but the incorporation has been delayed indefinitely due to the commencement of the NACF's supply and marketing business and the insufficiency of participating organizations. However, in order for member agricultural unions of the municipal united business groups under the NACF Financial Holding Company to voluntarily participate in their business projects, it is inevitable for the municipal united business groups to be incorporated into the cooperative joint business corporations.

Researchers: Kim Seongwoo, Kim Byungryul, Jung Eunmee,
Joo Jaechang, Ha Suan, Kim Donghoon, Jeon Changgon
Research period: 2018. 1. ~ 2018. 10.
E-mail address: swootamu@krei.re.kr

차 례

제1장 서론

1. 연구 필요성과 목적	1
2. 선행연구 검토	3
3. 주요 연구 내용	9
4. 연구 범위와 방법	10

제2장 산지유통정책 추진 현황

1. 산지유통조직의 변천 과정	15
2. 통합마케팅조직관련 주요 정책사업 현황	22

제3장 통합마케팅조직의 현황 및 운영 실태

1. 통합마케팅조직 현황	27
2. 통합마케팅조직의 운영 실태	35
3. 2017년 농협의 연합사업 실태	44
4. 소결	47

제4장 통합마케팅조직의 실태 평가 분석

1. 통합마케팅조직화로 인한 가격 구조 및 영향 분석	51
2. 통합마케팅조직의 적정규모 분석	60
3. 설문조사를 통한 통합마케팅조직 실태 분석	68
4. 소결	86

제5장 통합마케팅조직의 활성화 요인

1. 국내 통합마케팅조직 사례를 통한 활성화 요인	89
2. 해외사례	105
3. 시사점	126

제6장 통합마케팅조직의 활성화 방안

1. 통합마케팅조직의 경영 개선 129
2. 통합마케팅조직의 정책 방향과 과제 139

제7장 요약 및 결론

1. 연구 결과의 요약 151
2. 결론 및 정책 시사점 155

부록

1. 산지유통활성화조직 취급액 현황 159
2. 국내 사례 분석에 이용된 조직, 조사 방법, 자료 출처 161
3. 통합마케팅조직 형태의 적절성 분석 170
4. 통합마케팅조직 및 참여조직 설문조사표 183

- 참고문헌 199

표 차례

제1장

<표 1-1> 통합마케팅조직의 조직형태 및 규모별 개소 수(2017) ……	12
---	----

제2장

<표 2-1> 작목반과 공선출하회의 차이 ……	19
<표 2-2> 조공법인과 연합사업단 비교 ……	19
<표 2-3> 정부별 산지조직정책 변화 ……	21

제3장

<표 3-1> 통합마케팅조직의 조직형태 및 규모별 개소 수(2017) ……	29
<표 3-2> 농협조직의 법인형태별 개소 수(2017) ……	29
<표 3-3> 통합마케팅조직의 APC 보유 현황(2017) ……	30
<표 3-4> 통합마케팅조직의 참여조직 수 ……	31
<표 3-5> 참여조직의 취급액 및 통합마케팅 참여율 ……	32
<표 3-6> 농가 수 및 생산자조직 참여농가 수 ……	32
<표 3-7> 영농형태별 생산자조직 참여농가 수 추이 ……	33
<표 3-8> 영농규모별 생산자조직 참여농가 수 추이 ……	34
<표 3-9> 경영주 연령별 생산자조직 참여농가 수 추이 ……	34
<표 3-10> 통합마케팅조직의 법인형태별 취급액(2017) ……	36
<표 3-11> 통합마케팅조직의 법인형태별 취급물량(2017) ……	37
<표 3-12> 통합마케팅조직의 법인형태별 취급단가(2017) ……	38
<표 3-13> 통합마케팅조직의 연도별 조직화 취급액 및 조직화 취급률 ……	38
<표 3-14> 통합마케팅조직의 법인형태별 조직화 취급액(2017) ……	39
<표 3-15> 통합마케팅조직의 법인형태별 조직화 취급물량(2017) ……	40
<표 3-16> 통합마케팅조직의 법인형태별 조직화 취급단가(2017) ……	40

<표 3-17> 통합마케팅조직의 전문인력 보유 현황(2017)	41
<표 3-18> 통합마케팅조직의 사업유형별 비중(2012~2017)	42
<표 3-19> 통합마케팅조직의 연도별 출하처 비중(2012~2017)	43
<표 3-20> 통합마케팅조직 중 농협조직의 참여농협 현황(2017)	45
<표 3-21> 농협조직의 연합사업 현황(2017)	46
<표 3-22> 농협의 법인별 상위 5개, 하위 5개 현황 비교(2017)	47

제4장

<표 4-1> Chow Test 결과	53
<표 4-2> 일반출하 기준, 통합마케팅조직의 도매시장 거래가격 차이	54
<표 4-3> 분석에서 사용한 변수의 기초통계량	56
<표 4-4> 통합마케팅조직화 시행이 가격에 미친 영향 분석 결과 ..	58
<표 4-5> 산출물과 투입물	62
<표 4-6> 비용함수 추정결과(1차동차성 조건 고려)	65
<표 4-7> 비용함수의 투입요소별 비중함수 추정결과	65
<표 4-8> 통합마케팅 유형별 적정 취급물량(2017년 기준)	67
<표 4-9> 통합마케팅 유형별 적정 취급액(2017년 기준)	67
<표 4-10> 통합마케팅조직의 출하처별 출하 비중	69
<표 4-11> 통합마케팅조직 출하처별 거래 만족도 및 그 이유	70
<표 4-12> 공영도매시장 출하량 중 경매 비중이 높은 이유	71
<표 4-13> 정가수의매매 거래 비중 증대가 필요한 이유	72
<표 4-14> 정가수의매매 거래 비중 증대가 불필요한 이유	72
<표 4-15> 판매형태별 매출 비중 및 수수료	75
<표 4-16> 참여조직에 참여하는 기초생산자조직 비중	78
<표 4-17> 참여조직으로 출하 시 평균 수수료 및 환원 수수료	79
<표 4-18> 통합마케팅조직의 활성화를 위한 최소 매출액 및 수수료	80
<표 4-19> 통합마케팅조직 활성화를 위한 지자체 역할이 중요한 이유 ...	81

<표 4-20> 통합마케팅조직 활성화를 위한 중요 요소	82
<표 4-21> 통합마케팅조직이 보유한 경쟁력 요소	82
<표 4-22> 통합마케팅조직 평가지표 개선사항	84

제5장

<표 5-1> 조사에 이용된 조직체 수	90
<표 5-2> 진주시조공법인의 거래교섭력 강화를 위한 출하원칙	94
<표 5-3> 송원APC의 사업주체 간 신뢰구축을 위한 혁신활동	103
<표 5-4> 가격안정대책기금의 교부방식	115
<표 5-5> JA전농 이바라키현 본부 VFS의 주요 업무	123

제6장

<표 6-1> 농협의 통합마케팅조직 종사인원 수(2016)	137
<표 6-2> 조공법인과 시군연합사업단의 조직당 현황 비교 (2017년 기준)	147

부록

<부표 1-1> 산지유통활성화조직 취급액 현황(2017)	159
<부표 2-1> 사례 분석에 이용된 조직 및 조사 방법	161
<부표 2-2> 사례 분석에 이용된 조직의 자료 출처	164
<부표 3-1> 산지유통활성화사업의 현황	171

그림 차례

제1장

<그림 1-1>	통합마케팅조직 구분	11
<그림 1-2>	연구 추진 체계도	14

제2장

<그림 2-1>	산지유통정책 변천 과정	22
----------	--------------------	----

제3장

<그림 3-1>	통합마케팅조직 개소 수 추이(2012~2017)	28
<그림 3-2>	도별 통합마케팅조직 수 추이(2012~2017)	30
<그림 3-3>	영농형태별 원예농산물 생산자조직 참여 추이	33
<그림 3-4>	통합마케팅조직의 취급액 추이(2012~2017)	35
<그림 3-5>	통합마케팅조직 형태별 취급물량 추이(2012~2017)	37
<그림 3-6>	통합마케팅조직의 정가수의매매 거래 비중(2017)	44

제4장

<그림 4-1>	규모의 경제와 적정규모	61
<그림 4-2>	통합마케팅조직의 출하처별 평균 거래 만족도	70
<그림 4-3>	정가수의매매 거래 비중 증대의 필요성	71
<그림 4-4>	통합마케팅조직 형태별 참여조직의 출하비중	73
<그림 4-5>	통합마케팅조직의 경쟁력 제고를 위한 참여조직의 출하 비중	74
<그림 4-6>	참여조직의 출하처별 출하비중	75
<그림 4-7>	통합마케팅조직 이외의 출하비중	76
<그림 4-8>	통합마케팅조직으로의 출하 만족도	76
<그림 4-9>	참여조직이 출하비중 증대를 희망하는 판매처	77

<그림 4-10> 통합마케팅조직으로의 출하형태에 따른 비중	78
<그림 4-11> 관내 조직원의 출하처별 출하비중	79
<그림 4-12> 통합마케팅조직 경쟁력을 위한 적정 조직 단위 (참여조직)	80
<그림 4-13> 통합마케팅조직 활성화를 위한 지자체 역할의 중요성 ..	81
<그림 4-14> 통합마케팅조직 경쟁력을 위한 적정 조직 단위	83

제5장

<그림 5-1> 통합마케팅조직의 활성화 요인 비중	90
<그림 5-2> 강원연합사업단 농산물 유통채널	92
<그림 5-3> 일본 청과물유통 체계도	112
<그림 5-4> 채소생산출하안정법에 근거한 가격안정대책사업	114
<그림 5-5> 가격안정대책기금의 교부방식	115
<그림 5-6> JA를 통한 청과물유통의 출하 비중	117
<그림 5-7> JA전농 이바라키현 본부 VFS사업 체계도	123

제6장

<그림 6-1> 기존의 통합마케팅조직 출하 경로	141
<그림 6-2> 향후 통합마케팅조직 출하 경로	142

부록

<부도 3-1> 라인조직(기능별 조직) 구조	180
<부도 3-2> 매트릭스 조직구조	182

1. 연구 필요성과 목적

정부의 농산물 산지유통 목적은 규모화·전문화를 통해 거래교섭력을 높이고 안정적인 공급체계를 확보하여 농가 소득을 증대시키고 경영 안정을 유도하는 것이었다. 이를 위해 정부의 산지유통정책은 1990년대부터 소규모 농가들을 조직화하고, 조직화된 농가들이 생산한 농산물을 규모화하고, 품질을 균일화하는 것이었다.

정부는 농협을 중심으로 2000년대 초반까지 산지조직의 규모화를 위해 산지유통 시설을 지원하고 공동출하기능을 확대시키는 정책을 시행하였다. 그러나 산지조직의 개별주체에 대한 규모화는 일부 이루어졌으나, 조직화의 성과는 잘 나타나지 않았고, 시군에 위치한 농협 위주의 생산자단체가 판매 사업에 대한 전문성이 없어 농가 소득 향상에 기여하지 못한다는 비판과 함께 2000년대 후반에 시군유통회사가 전국에 설립되었다. 시군유통회사는 농가, 농협, 시군 등이 출자하여 시군 단위 이상으로 규모화된 농산물 판매전문 회사이다. 그러나 시군유통회사는 농협 간의 판매사업 주도권을 둘러싼 갈등, 수확기 및 출하기 때 소비지 시장가격 변동을 고려하지 않는 산지 수매가격 책정, 마케팅 능력 부족 등으로 생산자가 출하를 기피하면서 현재는 소수의 시군유통회사만 운영되고 있다.

이에 정부는 2010년에 ‘산지유통 사업체계 개선방안’을 발표하면서 산지유통정책의 방향을 산지유통조직 육성을 목표로 전환하면서 2011년에

2 서론

통합마케팅의 개념을 도입하였고, 2012년부터 통합마케팅조직을 본격적으로 설립 운영하였다. 통합마케팅조직은 시군을 기본 단위로 조직된 산지유통조직으로서 출하물량의 규모화로 시장교섭력을 높이기 위해 정부가 지원한 산지유통시설을 활용하고 취급 품목의 특성에 적합한 마케팅 전략에 따라 생산된 농산물을 선별 및 포장하여 마케팅을 통해 다양한 출하처에 출하하는 조직이다. 또한 통합마케팅을 촉진할 수 있도록 산지유통종합계획, 원예산업종합계획 등의 정책 사업을 시행하면서 산지유통 분야의 통합마케팅체계를 정착시켰다. 통합마케팅조직은 해당 시·군의 생산 및 유통 특성과 생산자단체 참여 여부에 따라 시·군유통회사,¹ 연합사업단,² 조합공동사업법인(이하 조공법인)³ 형태로 구성되며, 산지유통의 통합적 추진체계가 갖춰지지 않은 많은 시군의 경우 통합마케팅조직이 없다.

통합마케팅 체계의 구축은 시군 단위에 위치한 영세하고 분산된 개별농협과 영농조합법인,⁴ 농업회사법인⁵ 등이 해당 지역에서 생산되는 다양한 품목을 공동으로 생산하고 포장 및 가공하여 체계적인 판매 전략을 수립할 수 있는 기회를 제공하였으며, 생산자 조직화에 기여한 바가 크다고 평가되고 있다.

지금까지 정부가 육성한 통합마케팅조직은 실패와 성공을 반복하면서 산지유통지원사업 체계를 농협 중심으로 재편하면서 생산과 판매사업의 경쟁력이 향상되어 부가가치 창출과 생산자 소득 향상에 기여하였다.

이러한 장점에도 불구하고 품목과 지역 특성에 따라 판매사업에 대한 전문성을 갖춘 통합마케팅조직보다는 그렇지 않은 통합마케팅조직도 많아 산지유통판매사업에 양극화가 심하게 나타나고 있다.

1 시·군유통회사는 시·군 등 지자체가 출자하여 만든 농산물 유통회사임.

2 연합사업단은 농협경제지주의 시군지부 또는 지역본부의 내부조직임.

3 조합공동사업법인(조공법인)은 지역농협, 농업법인, 농협경제지주 및 자회사 등의 회원이 출자한 독립법인임.

4 영농조합법인은 농업인 또는 농업생산자단체 5인 이상이 조합원으로 참여해야 하며, 민법상 조합임.

5 농업회사법인은 1인 이상 농업인과 농업생산자단체이어야 하며, 상법상 회사임.

통합마케팅조직인 시·군유통회사, 연합사업단, 조공법인 등의 설립과 육성에 중앙정부 및 지자체의 막대한 정책자금 지원이 이루어졌음에도 이들의 경영 실태와 요인이 연구 및 분석되지 않은 상황에서, 통합마케팅을 추진하는 정책 사업이 전국으로 확산 및 시행되어 116개(2017년 기준, 산지유통활성화사업 평가 대상)에 달하는 통합마케팅조직이 설립되었으며, 향후에도 추가적으로 설립될 예정이다.

따라서 이 연구의 목적은 산지유통조직정책 추진 현황과 통합마케팅조직의 운영 실태를 파악하고, 통합마케팅조직의 실태 평가를 통해 문제점을 도출하여 향후 통합마케팅조직의 정책 방향과 과제를 제시하는 것이다.

구체적으로 첫째, 산지유통조직의 변천 과정을 통해 정부의 산지유통정책의 흐름을 파악하고, 주요 정책 사업에 대한 현황으로 통합마케팅조직에 대한 정책 방향을 제안하기 위한 기초자료를 제공하고자 한다. 둘째, 통합마케팅조직의 현황과 실태 평가를 분석하여 통합마케팅조직의 문제점을 파악하고, 국내외 사례를 통한 활성화 요인을 도출하고자 한다. 셋째, 실태 분석과 사례를 통해 나타난 요인을 중심으로 향후 통합마케팅조직의 경영 개선을 위한 방안을 제시하고, 향후 통합마케팅조직의 정책 방향과 과제를 제안하고자 한다.

2. 선행연구 검토

산지유통정책과 산지유통조직의 평가에 대한 다수의 연구가 수행되었다. 본 절에서는 산지유통정책의 현황 및 개선방안과 산지유통조직의 활성화 및 평가에 대한 연구와 지역별 산지유통조직의 사례 분석을 고찰하여 본 연구와의 차별성을 도출하였다.

2.1. 산지유통정책 개선 방안 관련 연구

산지유통정책에 대한 현황 및 개선 방안과 관련된 연구는 2000년대에 꾸준히 이루어지고 있다. 특히 산지유통의 주요 정책 방향이 산지조직화와 규모화이기 때문에 이와 관련된 연구가 많았다.

황의식 외(2004)는 『산지유통 혁신전략과 농협의 역할』에서 산지유통정책에서의 가장 중요한 핵심은 농협이며, 산지유통을 혁신하기 위한 농협의 역할을 강조하였다. 산지유통의 혁신을 위해서는 농협의 산지유통사업의 규모화와 농가 조직화의 전략을 세워야 하며, 제도적 기반 구축을 위해 도매시장 거래제도를 개선하고 전략에 맞는 농협법 개혁이 필요하다고 주장하였다.

최병옥·이명기·김동훈(2010)은 『품목별 대표조직 기능 활성화 방안 연구』에서 품목별 28개 대표조직의 부류별 육성방안을 제시하면서 산지유통정책의 방향이 품목별 대표조직의 기능활성화를 위해 정부의 권한 수행, 자조금의 조성, 전문가 영입이 필요함을 주장하였다.

국승용·황의식·김문명(2011)은 『산지유통정책 개선방안』에서 정부의 주요 산지유통정책(산지유통종합자금지원사업, 농산물 산지유통센터건립지원사업, 거점산지유통센터건설사업, 농산물브랜드육성지원사업, 과실브랜드육성지원사업)에 대한 현황과 정책 체계를 파악하고 정책 성과에 대한 평가를 실시하였다. 이를 통해 산지유통정책에 대한 자금, 추진체계, 제도 개선 등의 측면에서 통합적인 개선방안을 제시하였다.

권승구·이병성(2012)은 『산지조직화와 농산물유통정책의 과제』에서 농산물 유통환경 변화에 대한 산지조직화 및 산지유통정책의 중요성을 강조하였으며, 산지유통정책의 변화과정을 통해 성과와 문제점을 제시하였다. 이를 통해 산지유통정책의 수정과 보완을 통한 조직화정책의 추진이 필요하다고 강조하였으며, 산지와 농협 및 도매시장을 중심으로 한 정책 변화가 필요하다고 주장하였다.

황의식 외(2012)는 『산지유통 활성화를 위한 농식품법인의 역할 강화와 정책과제』에서 산지의 유통 활성화를 위해 농식품법인의 역할을 강조하였

으며, 이를 위한 정책적 과제와 제도개선 방안을 제시하였다. 또한 농식품 법인연합회의 역할강화 방안으로 농업법인 대변기능, 경영정보 관리 및 컨설팅 기능, 공동사업 등의 부가기능 강화 등을 제시함으로써 농산물 유통 주체로서 성장할 수 있는 방안을 마련하였다.

김창환·위태석(2014)은 “산지유통조직의 유형별 활성화 조건에 관한 연구”에서 산지유통조직의 개선방향을 제시하기 위해 주요 정부사업인 산지유통활성화사업 지원조직체를 대상으로 조사를 실시하였으며, 산지유통조직의 성장요인과 각 성장요인에 대한 우선순위를 살펴봄으로써 향후 산지유통활성화사업의 개선방향을 제시하였다.

김병률 외(2016)는 『농산물 유통체계의 국제비교분석과 유통정책 개선방향(1/2차년도)』에서 우리나라와 해외 주요 국가(일본, 중국, 미국, 유럽 주요국)들에 대한 농산물 산지유통체계에 대한 국제비교를 실시하였다. 이를 통해 생산자조직의 공동판매체제에 대한 적극적인 유인책이 마련되어야 하며, 전문화·규모화된 연합판매방식의 기업적 마케팅이 필요하다고 주장하였다.

하석건 외(2017)는 『산지유통 선진화를 위한 정책방안 수립』에서 산지유통 활성화 사업자의 주요 성과를 분석하였으며, 이를 통해 산지유통 활성화사업 평가제도 개선과 통합마케팅 및 참여조직의 사업 활성화 방안을 제시하였다. 또한 생산농가 조직화의 개선과제를 도출하고 산지유통조직 활성화 및 경쟁력 제고 지원방안을 모색하였다.

2.2. 산지유통조직 성과분석 관련 연구

김동환(2003)은 “산지유통전문조직 유통활성화 사업에 대한 소비자 거래처의 평가와 개선 방안”에서 산지유통전문조직 유통활성화사업의 성공적인 추진을 위한 평가가 필요하다고 강조하면서 향후 사업에 반영되어야 한다고 주장하였다. 이를 위해 유통활성화 사업에 참여하고 있는 조합과 거래하는 소비자 유통업체에 대한 항목별 평가를 통해 유통활성화 사업 참

여 조합들의 유통개선 정책이 적극적으로 추진되어야 한다고 주장하였다.

국승용·최병옥(2008)은 『산지유통조직의 성공요인 분석』에서 산지유통조직의 취급액, 이익, 공동계산비율, 손실적립금 등의 지표를 활용한 군집 분석을 통해 성공적으로 운영되고 있는 산지유통조직을 구분하였으며, 성공적으로 운영되고 있는 산지유통조직의 유형별 특징과 성공요인을 분석하였다. 이를 통해 산지유통조직의 유형에 따른 차별화된 접근이 필요하다고 강조하였으며, 특정 품목을 전문적으로 취급하는 광역마케팅조직의 활성화를 위한 제도적 정비가 이루어져야 한다고 주장하였다.

권오상·김한호(2009)는 “확률 DEA-FDH 기법을 이용한 산지유통 및 수급안정 조직의 경영성과와 그 결정요인 분석: 『산지유통종합평가』 자료를 중심으로”에서 산지유통활성화사업·수급안정사업에 참여하는 조직의 경영성과에 미치는 요인을 파악하기 위해 비모수적 분석인 DEA·FDH·부트스트래핑 기법을 활용하였으며, 이를 통해 통합지표와 공공성지표를 활용한 산지유통종합평가 방안을 제시하였다.

최병옥·전창곤·김동훈(2010)은 『농산물 산지유통시설의 효율적 활용 방안』에서 선별시설과 저온저장시설을 대상으로 산지유통시설의 가동률을 객관적으로 계측하고 DEA모형을 통해 효율성을 분석하였다. 이를 통해 농산물 산지유통시설의 문제점을 도출하고, 이에 대한 개선 방안 및 효율적 활용 방안을 제시하였다.

김동환·채성훈(2010)은 『농산물 산지유통조직의 성과 결정요인 분석: 농협의 판매사업을 중심으로』에서 농협의 판매 사업에 대한 성과를 수지균형 가설, 순수익 극대화 가설, 산지유통종합평가 결과 등 세 가지 측면에서 정의하였다. 또한 농협의 판매사업 성과에 영향을 미칠 것으로 판단되는 변수를 측정하여 회귀분석을 실시하였으며, 계량적 변수 외에도 조합원 및 조합의 임직원과 관련된 비계량적 변수에 의해 영향을 받을 수 있으므로 비계량적 요인을 계측할 수 있는 분석 모델의 개발이 필요하다고 주장하였다.

김성은·김진석(2011)은 “산지유통센터(APC)의 운영효율성에 관한 연구”에서 DEA모형을 활용한 산지유통센터의 운영효율성을 분석하였다. 이를 통해 정부의 산지유통종합평가제도 개선의 필요성을 주장하였으며, 평가제

도가 경영효율성 위주로 전환되어야 하고 산지유통센터의 유통 부가가치를 평가할 수 있는 지표가 개발되어야 한다고 주장하였다. 또한 평가에 대한 고객만족도 지표와 CRM시스템 도입을 통한 고객관계 유지 실적을 평가할 수 있는 지표의 개발 등이 필요하다고 제안하였다.

하석건·지호선(2013)은 『산지유통활성화사업 성과분석』에서 산지유통활성화사업의 성과를 계량자료, 설문조사, 우수조직 사례를 분석하여 산지유통활성화사업이 지속적으로 시행될 필요가 있음을 언급하고 통합마케팅조직을 중심으로 경쟁력 강화가 이루어져야 한다고 주장하였다.

김민주(2014)는 “원예조합공동사업법인의 경영효율성분석”에서 29개소의 원예조합공동사업법인의 경영상태를 분석하고 DEA모형을 이용하여 경영효율성을 분석하였다. 또한 CCR모형과 BCC모형을 통해 기술효율성과 순수기술효율성을 분석하였으며, 이를 통해 규모효율성을 산출하였다. 다만, 분석 결과로 나타난 효율성이 전국 원예조합공동사업법인 내에서의 상대적 효율성이며, 분석에 이용된 자료의 기간이 짧고 정성적 측면을 고려하지 못했다는 점에서 한계가 있으므로 다양한 요인들을 포함한 상세한 연구가 이루어질 필요성이 있다고 주장하였다.

2.3. 지자체 산지유통조직 관련 연구

권용덕(2007)은 『경남 농산물산지유통센터의 활성화 방안 연구』에서 경남지역 37개 산지유통센터의 기능별 실태조사를 실시하여 산지유통센터의 발전전략 수립과 활성화 방안을 제시하였다.

우재영(2007)은 『시설채소 연합마케팅의 선진 모델: 진주농협 연합사업단』에서 진주농협 연합사업단의 개황과 채소농업의 현황을 분석하고 진주농협 연합사업단의 성공요인을 도출하였다. 또한 공동출하와 공동계산을 통한 거래교섭력과 유통비용 절감, 공동선별을 통한 고품질 생산 유도, 공동브랜드 개발을 통한 시장평가 제고, 기업적 경영방식의 도입 등 향후 발전과제를 제시하였다.

백승우(2009)는 “산촌 지역의 농식품 연합마케팅 활성화 방안-완주 고산향 곳감을 중심으로”에서 연합마케팅사업의 이론적 배경과 함께 완주 고산지역의 감산업을 중심으로 곳감의 연합마케팅 활성화 방안을 제시하였다.

윤병호(2009)는 “조합공동사업법인 연합마케팅 사업 평가에 관한 연구: 햇사레 과일 조합공동사업법인을 중심으로”에서 농민 조합원에 의한 연합마케팅 사업을 분석하고 조공법인의 성공을 위한 방안을 제시하였다.

조창완(2009)은 『시군 농·수산물 유통회사 활성화 방안』에서 유통회사의 설립 필요성과 설립의 기본방안 및 정부 지원내용에 대해 설명하고 전남지역 유통회사의 설립현황을 조사하였다. 또한 시·군 유통회사의 문제점을 도출하여 이에 대한 시·군 유통회사의 활성화 방안을 제시하였다.

안기석(2010)은 “전라남도 시군유통회사의 활성화 방안”에서 시군유통회사의 설립·운영에 관한 정부지원 내용을 파악하였으며, 전남의 유통회사 설립 및 추진현황을 분석해 이들의 문제점과 활성화 방안을 제시하였다.

이인우(2010)는 『우수조합 사례연구: 신안천일염 연합사업단』에서 농협 신안천일염 연합사업단의 현황과 특징을 살펴보고 운영 성과를 통해 성공요인을 도출하였으며, 이를 통해 정책적 시사점을 제시하였다.

황영모·이소진·신동훈(2014)은 『전라북도 원예농산물 산지유통 활성화 전략』에서 전라북도 원예농산물 산지유통 활성화를 위한 전략으로 시·군 통합마케팅조직의 내실화를 통하여 안정화와 성과를 확산하고, 통합마케팅과 시·군 산지조직화를 보완할 수 있는 광역단위의 체계를 구축하며, 광역단위의 농식품 물류시스템 구축을 통한 통합마케팅 확대를 제시하였다.

2.4. 선행연구와의 차별성

기존의 산지유통정책과 관련된 연구들은 산지유통조직의 조직화와 규모화에 대한 당위성을 언급하며 농협의 역할과 산지유통정책의 개선 방안을 제시하였으며, 산지유통조직과 관련된 연구들은 성과 요인을 도출하고 산지유통시설의 효율성을 높이기 위한 방안을 제시하는 연구가 대부분이었

다. 그러나 산지유통정책에 대한 전반적인 내용을 다루고 있고, 산지유통조직들의 성과 요인을 위해 계량 기법 등이 이용되었으나, 산지유통조직의 조직화 및 규모화에 대한 구체적인 내용이 부족하고, 산지유통정책의 핵심인 통합마케팅조직과 관련된 연구는 있으나, 개별 사례가 중심이어서 통합마케팅조직 전체와 관련된 연구는 없는 실정이다.

본 연구는 산지유통정책의 핵심 방향인 조직화 및 규모화된 통합마케팅조직을 대상으로 지원 사업 및 정책효과를 평가하고, 통합마케팅의 참여 및 운영주체, 중앙과 지자체 담당자 등을 대상으로 조사 및 분석을 통해 통합마케팅조직의 활성화 요인을 도출하고자 한다. 또한 통합마케팅체계에 시너지 효과가 나타날 수 있도록 통합조직과 참여조직 간 특성을 분석 및 파악하여 통합마케팅조직의 경쟁력을 높이기 위한 경영 개선 방안을 제시하고, 향후 통합마케팅조직의 방향을 설정하여 산지유통정책을 추진할 수 있도록 과제를 제시한다는 점에서 기존 연구와 차별된다.

3. 주요 연구 내용

연구의 주요 내용은 크게 다섯 부문으로 구성되어 있다. 산지유통정책의 추진 현황, 통합마케팅조직의 현황 및 운영실태, 통합마케팅조직의 실태 평가 분석, 통합마케팅조직의 활성화 요인, 통합마케팅조직의 정책 방향과 활성화 방안 등이다.

먼저, 제2장에서는 산지유통정책의 추진 체계를 살펴보기 위해 산지유통조직의 변천 과정을 검토하고 통합마케팅조직과 관련된 주요 정책사업의 현황을 검토한다.

제3장에서는 통합마케팅조직이 본격적으로 도입되었던 2012년부터 2017년까지의 현황과 운영 실태를 파악하여 통합마케팅조직으로 인한 규모화·조직화 등을 중심으로 검토하고, 하부조직인 참여조직과 기초생산자조직 등의 검토를 통해 통합마케팅조직의 현재 위치를 파악한다.

제4장에서는 통합마케팅조직화가 농산물 도매가격에 얼마나 영향을 미쳤는지에 대한 분석과 규모의 경제 실현을 위한 적정 규모 분석, 설문조사를 통한 통합마케팅조직, 참여조직 등의 실태 분석, 통합마케팅조직 형태의 적절성 분석을 통해 정부에서 추진해 온 통합마케팅조직의 실태를 평가하여 통합마케팅조직의 정책 방향을 검토한다.

제5장에서는 국내외 사례를 통해 통합마케팅조직의 활성화 요인을 도출한다. 국내 84개의 통합마케팅조직의 사례를 분석하여 13개의 활성화 요인을 도출하고 이탈리아와 일본으로부터의 도입 가능한 요인을 도출하여 통합마케팅조직의 경영 개선 방안을 검토한다.

마지막으로 제6장에서는 통합마케팅조직의 활성화 요인을 바탕으로 경영 개선 방안을 제안하고, 향후 통합마케팅조직의 정책 방향과 정책 방향을 달성하기 위한 추진 과제들을 제안한다.

4. 연구 범위와 방법

4.1. 연구 범위

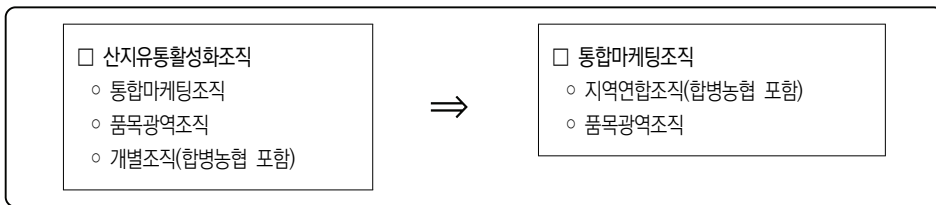
이 연구의 대상은 정부의 통합마케팅사업을 전담하는 통합마케팅조직으로서 매년 실시하는 산지유통종합평가 결과에 따라 정부에서 지원을 받는 조직이다. 2018년부터 산지유통조직 구분체계를 정비하였기 때문에 이 연구에서도 같은 구분체계를 따랐으며, 통합마케팅조직과 품목광역조직을 통합마케팅조직으로 통칭하는 경우가 많아 이를 일반화하였다. 따라서 2018년에 정비한 통합마케팅조직은 합병농협을 포함한 지역연합조직과 품목광역조직으로 나눌 수 있다. 지역연합조직은 시·군·구 또는 시·도 단위의 1개 이상 참여조직과 협약을 체결하고 참여조직에 출하한 원물 또는 상품에 대한 통합마케팅사업을 전담하는 통합마케팅조직이며, 주요 형태는 조공법인, 연합사업단, 농업법인 등이다. 지역연합조직에는 제주조공법인, 나주시

조공법인, 남원시조공법인, 강원연합사업단, 경북연합사업단, 멜론전국연합, 농업회사법인(주)의령군토요애유통, 농업회사법인(주)제이팜스 등이 해당된다. 품목광역조직은 3개 시·군·구 또는 2개 시·도 이상에서 확보(매취 또는 수탁)한 원물 또는 상품에 대하여 통합마케팅사업을 전담하는 통합마케팅조직이며, 주요 형태는 조공법인, 연합사업단, 농업법인 등이 있다. 품목광역조직에는 대구경북농금농협, 충북원예농협, 햇사레과일조공법인과 농업회사법인신선미세상(주), 영농조합법인송원에이피씨 등이 해당된다.⁶

한편 통합마케팅조직 중에서도 규모화나 조직화가 더 필요하고 정부에서 직접적으로 정책을 추진하고 있는 과일, 과채, 채소 등 원예농산물을 취급하는 통합마케팅조직으로 범위를 한정하였다.

본 연구의 시간적 대상은 통합마케팅조직의 도입이 본격적으로 시작된 2012년부터 최근에 평가결과가 나온 2017년까지이다.

〈그림 1-1〉 통합마케팅조직 구분



자료: 농림축산식품부(2018). 2018년 산지유통 정책설명회.

2018년 산지유통종합평가에서 선정된 2017년 산지유통활성화조직은 116개소이며, 이 중 지역연합조직은 86개소, 품목광역조직은 30개소이다. 조직화 취급액 100억 원 이상인 대형조직은 69개소로 59.5%를 차지하고, 조직화 취급액 100억 원 미만인 중형조직은 47개소로 40.5%를 차지하였다.

⁶ 자세한 리스트는 <부록 1>을 참조할 수 있음.

〈표 1-1〉 통합마케팅조직의 조직형태 및 규모별 개소 수(2017)

단위: 개소(%)

구분		대형	중형	소계
농협	지역연합조직	44	32	76
	품목광역조직	8	2	10
	소계	52(60.5)	34(39.5)	86(100.0)
농업법인	지역연합조직	3	7	10
	품목광역조직	14	6	20
	소계	17(56.7)	13(43.3)	30(100.0)
전체	지역연합조직	47	39	86
	품목광역조직	22	8	30
	합계	69(59.5)	47(40.5)	116(100.0)

자료: aT(2018). 산지유통종합평가결과 원데이터 재구성.

참여조직과 기초생산자조직이라 함은 통합마케팅사업에 참여하는 통합마케팅조직의 하부구조로서 참여조직은 지역농협, 농업회사법인, 영농조합법인 등이며, 기초생산자조직은 산지조직에서의 최소 단위로서 공선출하회, 공동출하회, 작목반, 품목 연구회 등이 포함된다.

4.2. 연구 방법

산지유통정책 추진 현황과 통합마케팅조직 육성사업은 주로 관련 자료 수집과 정책 자료를 검토하였고, 정책담당자와 전문가를 통해 확인하였다. 통합마케팅조직의 현황 및 운영 실태는 매년 산지유통활성화사업을 평가하는 aT의 자료를 이용하였으며, 주로 평가를 위한 자료이기 때문에 연구를 위한 결과를 얻기 위해 2012~2017년 원데이터를 확보해서 재구성하였다. 또한 통합마케팅조직에서 농협조직의 매출액 비중이 80% 정도로 크기 때문에 농협의 연합사업 실태를 검토하였는데, 자료의 한계로 2017년 자료만으로 실태를 분석하였다.

통합마케팅조직의 실태를 평가하기 위해 통합마케팅조직 도입 이전과

이후의 도매시장 일별 가격으로 구조변화를 살펴봤으며, 통합마케팅조직의 출하가격이 일반출하가격보다 높았는지에 대해 품목별로 비교 분석하였다. 통합마케팅조직의 적정규모는 비용함수에서 규모의 경제 지표를 위해 비용의 산출탄력성을 이용하였다. 규모의 경제가 1보다 작으면 규모를 확대해야 하고 1보다 크면 규모를 줄여야 한다. 이를 기준으로 통합마케팅조직의 적정규모를 도출하였다.

통합마케팅조직의 실태 평가를 위해 전문가(농협경제지주, 조공법인 대표, 연합사업단 대표, 농업회사법인 대표, 지자체 산지조직 담당자, aT, 농식품부) 및 정책담당자(농식품부 유통정책과, aT 산지유통부, 농협 품목연합부) 간담회를 10회(3월27일, 4월17일, 5월21일, 6월25일, 7월25일, 8월13일, 8월23~24일, 9월4일, 10월4일) 개최하였고, 통합마케팅조직 21개소 방문조사, 2개소를 전화로 조사하였다.⁷ 이를 바탕으로 설문조사표를 작성하여 aT의 협조로 9월 5~14일 동안 인터넷, 우편, FAX를 통해 조사하여 결과를 도출하였다. 통합마케팅조직 형태에 대한 적절성은 조직 이론을 바탕으로 분석하였다. 통합마케팅조직의 활성화 요인은 국내 65개소의 통합마케팅조직에 대해서 자료, 방문조사, 인터넷을 이용하고, 해외사례는 자료와 현장방문으로 도출하였다.

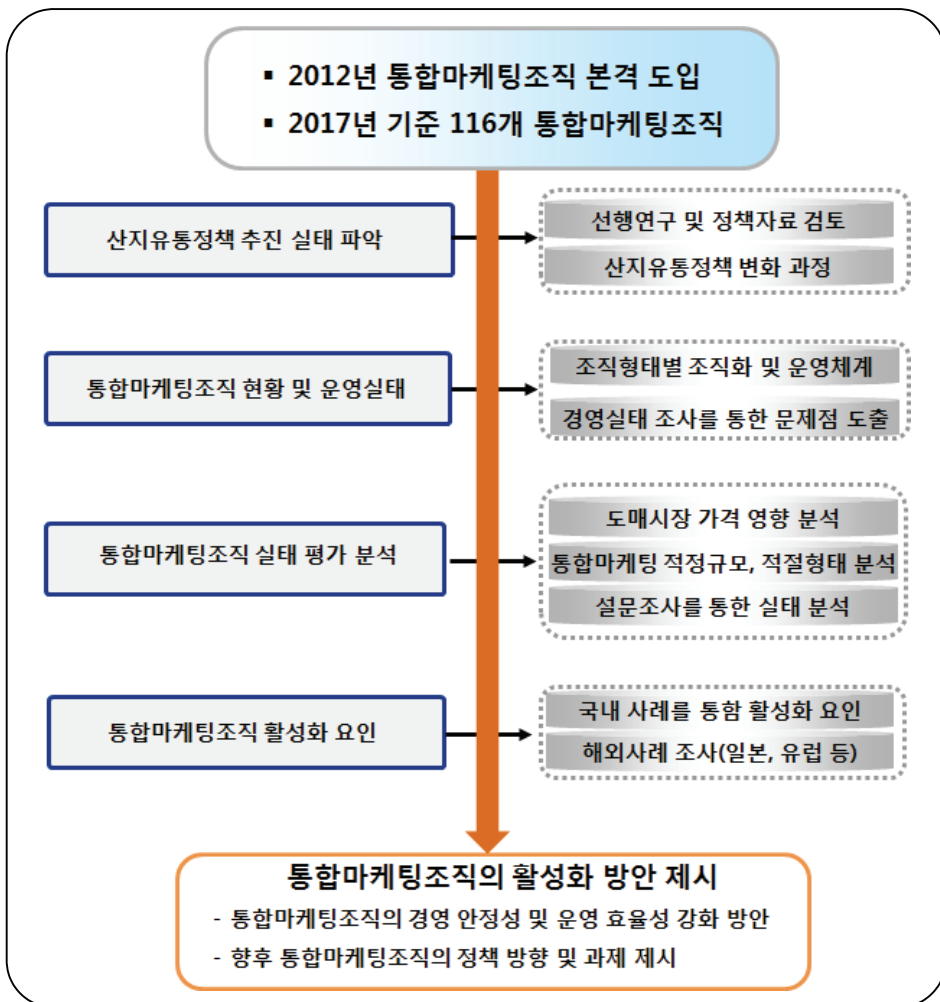
4.3. 연구 추진 체계

2012년 통합마케팅조직이 본격적으로 도입되어 2017년 기준 116개소가 선정되었다. 본 연구는 선행연구 및 정책 자료를 통해 산지유통정책의 추진 실태를 파악하고 통합마케팅조직에 대한 도입 배경 등에 대해 살펴보았다. 통합마케팅조직의 현황 및 실태를 바탕으로 분석을 실시한 후 활성화 요인을 도출하는 체계로 구성하였다<그림 1-2>.

⁷ 자세한 리스트는 <부록 2>를 참조할 수 있음.

이를 바탕으로 통합마케팅조직의 경영 안정성과 운영 효율성 강화 방안을 도출하고 향후 통합마케팅조직의 정책 방향과 과제를 제시하였다.

〈그림 1-2〉 연구 추진 체계도



자료: 저자 작성.

정부에서 추진해 온 산지유통정책에 따라 산지유통조직이 변화하였고, 그에 따른 정책사업도 바뀌었다. 이 장에서는 산지유통조직의 변천 과정과 정책 사업을 통해 통합마케팅조직의 도입 배경과 통합마케팅조직과 관련된 주요 정책 사업을 검토하였다.

1. 산지유통조직의 변천 과정

우리나라 산지유통조직은 농산물 유통의 전환점에 의해 크게 영향을 받았다. 1985년 가락동 농수산물 도매시장 개설과 1996년 유통서비스시장 개방으로 대형유통업체가 설립되면서 시작되었다. 1985년 이전의 농산물 유통은 주로 위탁상들이 산지에서 영세하고 분산된 농산물을 수집하여 도매상이나 소매점을 대상으로 직접 거래하는 방식이었다. 이에 따라 거래금액과 물량을 정확하게 파악하는 것이 불가능하여 소위 ‘가격 후려치기’와 같은 일들로 농가들이 큰 피해를 입고 있었다. 이 시기의 산지 구성원은 단위농협(현재는 지역농협으로 명칭 변경) 출하조직이 있었으나, 대부분 개별농가가 직접 산지수집상이나 판매 상인에게 위탁 형식으로 거래하고 있었다.⁸

⁸ 전창곤(2014) 참조.

농가들의 피해를 막기 위해 1985년에 가락동 농수산물 도매시장을 개설하고, 이에 따라 농산물을 순회수집하고 공동수송, 개별 정산하는 도매시장 출하 대행이 시작되었다. 이후 생산자단체를 중심으로 품목별 협동출하조직을 육성하기 위해 협동출하반과 작목반을 통합하였으며, 청과물종합유통시설을 설치하여 농산물의 집하단계부터 세척, 선별, 포장, 가공, 저장단계 전반을 처리할 수 있게 되었다.⁹

또한 협동출하반 육성자금, 출하조절자금 등을 통해 우수작목반을 육성하였으며, 영세단위농협을 지속적으로 통폐합하여 농협의 산지조직을 규모화하기 시작하였고, 공동출하기능을 확대하는 등 주로 개별농가들이 도매시장에 협동하여 출하하는 산지조직이 중심이었다.

농산물 시장개방이 확대되기 시작한 1990년대 후반부터의 산지조직은 단순히 공영도매시장으로의 출하가 아닌 대형유통업체와의 시장교섭력을 높이기 위해 새로운 산지조직의 사업모델들이 태동되기 시작하였다. 1990년대 후반부터 정부의 산지유통센터 시설 지원, 농협의 종합유통센터 개장, 계약재배 및 공동계산 등을 시작으로 산지의 공동계산조직이 출현하였다. 규모는 작목반 수준이었으나, 공동선별로 상품화를 갖추고 판매권한을 일임하는 등 지금의 산지유통조직의 기초가 되었다.¹⁰

농협은 광역합병이나 품목농협의 거점화가 이루어지면서 규모화하기 시작하였고, 협업농과 기업농 등 농협 이외의 조직화를 위해 농업회사법인과 영농조합법인이 도입되었다.

1998년에 정부는 농산물유통개혁대책을 발표하여 주산지 중심의 품목별 기초조직을 육성하고 규모화된 광역 유통조직을 육성한다는 정책목표하에 산지유통전문조직 육성사업을 추진하였다. 2000년부터 유통과 관련된 각종 운영자금을 통합하였고, 조합의 자율성 제고와 자금지원의 효율성을 위해 협동조합유통활성화자금을 지원하였다. 2002년부터 사업대상자로 영농조합을 추가하고, 명칭을 산지유통전문조직 유통활성화사업으로 변경하여

⁹ 국승용(2011) 참조.

¹⁰ 황의식(2004) 참조.

본격 사업을 추진하였다.

2000년대의 산지조직은 ‘판매’ 즉 ‘마케팅’을 위해 규모화하는 사업모델을 도입하였고, 2003년부터 산지유통정책의 방향을 협동조합에서 마케팅으로 전환하면서 시군별 3개 이내의 산지유통전문조직을 선정하여 정책자금을 지원하였다.

농협은 지역농협을 넘어 시군단위 또는 다수의 시군단위의 연합사업단을 구성하여 연합판매사업을 시작하였다. 이는 단순한 상품화 기능을 넘어 판매능력을 높이는 것으로 지역농협은 상품화 기능을 수행하고 연합판매조직은 마케팅 기능을 수행하기 위함이었다(황의식 외 2004). 대표적인 사업이 강원연합사업, 경기충북북송아연합사업, 안성연합사업 등이다.

연합판매사업은 전문성이 부족하고 참여조합 간의 갈등으로 발전하지 못하자, 2003년부터 농협중앙회 시군지부가 중심이 되어 지자체와 협력하는 연합사업모델로 전환되었다.¹¹ 농협중앙회에서 시군지부에 유통 전문인력을 배치하고, 사업규모도 2002년 786억 원에서 2005년에는 2,987억 원으로 크게 늘었으며, 같은 기간 사업수수료도 3.2억 원에서 23억 원으로 증가하는 등 소기의 목적은 달성하였다. 그러나 농협의 연합판매사업 규모가 커지고는 있는 반면, 수평적 규모화로 판매능력을 높이는 데에 한계가 나타나고, 참여조합의 농가조직 관리 기피로 품질관리 약화와 차별화된 농산물 개발이 없는 등 추가적인 부가가치 창출이 어렵게 되었다.

이러한 문제를 해결하기 위해 정부는 2005년에 규모화된 조직을 중심으로 공동마케팅조직을 선정, 지원하였다. 공동마케팅조직은 공동브랜드를 사용하며 시군단위 이상 생산자를 조직화하고 연매출을 100억 원 이상 충족한 조직을 대상으로 정부가 심사를 거쳐 선정하고 집중 지원하는 조직이다. 유통활성화자금 지원한도에서 공동마케팅조직은 예외가 인정되며 추가로 공동선별비용, 정보화 및 홍보 비용, 무이자 인센티브 등이 지원되고 경영컨설팅과 외국인 근로자 배정 시 우선 순위로 배정되며, 유통활성화자금은 개소당 150억 원 이내를 지원하고, 금리 1% 혜택이 주어졌다. 2006년

¹¹ 황의식(2006) 참조.

에 6개 공동마케팅 조직이 선정되었는데, 상주원예농협, 제주도연합, 부여군연합, 여주시연합, 농업회사법인 (주)통통, 풀빛 영농조합법인 등이다.

한편, 농협은 2005년에 연합판매사업의 한계를 극복하고자 농협법 개정을 통해 조합 간 공동출자로 독립법인을 설립하여 일선 농협 경제사업의 규모화, 광역화, 전문화를 위해 조공법인제도를 시행하였다. 조공법인은 회원조합 간 공동사업 수행을 위하여 공동으로 출자한 법인이며, 산지유통사업의 전문화와 규모화를 위해 참여조합들이 조합원이 되어 설립한 협동조합 기업이다. 정부는 산지유통정책에서 공동마케팅조직의 육성사업을 추진하면서 자금지원과 함께 3년 이내에 조공법인으로 전환하는 조건으로 설정하였다.

2009년에 정부는 농산물유통의 대형화와 효율화, 신속성을 추진하기 위해 시군단위의 광역화된 사업범위의 유통회사를 육성하기 위한 시군유통회사 육성사업을 추진하였다. 시군유통회사는 마케팅 전문 CEO를 영입하여 전문경영체제를 갖추고, 농가, 농협, 시군 등이 출자한 회사법인 형태, 즉 제3섹터 형태이다. 2010년까지 고창, 합천, 보은 등 10개의 시군유통회사가 설립되었다. 그러나 전문 CEO의 능력 부족과 농협과의 경쟁으로 적자가 계속되면서 대부분 사업이 종료되었다.

또한 같은 시기에 영세 소농 구조의 농업 여건을 개선하고자 공동선별, 공동계산, 전속출하회(이하 공선출하회) 육성을 시작하였다. 공선출하회는 기존의 작목반을 대체하여 농협에서 집중 육성하는 생산농가조직으로 농가는 농산물을 공동선별, 공동출하, 공동계산하고 농협은 선별부터 계산까지를 담당하게 하였다. 농협은 2009년부터 『산지유통혁신 112운동』을 전개하여 ‘1조합 1품목 공동출하회 2년 내 육성’, ‘1시군 1연합사업단 2년 내 육성’을 목표로 산지유통 운동을 전개하였다. 『산지유통혁신 112운동』은 2009~2010년까지 추진하다가, 2011년부터 후속대책으로 『산지유통혁신 1520』으로 확대하여 정예공선출하회 확대와 경쟁력 있는 연합사업조직 육성, 품목연합으로 농협중심 유통체계를 구축하였다.

2010년에는 산지유통정책사업을 개편하고 산지유통조직의 육성을 중심으로 사업체계를 개편하였다. 2007년부터 과실시설채소 수급안정사업과

산지유통활성화사업을 통합하고, 2009년부터 저장용 수매지원사업과 노지 채소 수급안정사업을 산지유통활성화사업과 통합하였다.

〈표 2-1〉 작목반과 공선회의 차이

구분	작목반	공선회
역할	농산물 생산 및 판매를 직접 담당하고, 농협은 공동수송 및 대금 정산 역할만 하는 초기 형태의 판매사업 담당	참여 농가와 농협의 역할 분담으로 농가는 생산하고, 농협은 농산물 상품화와 판매, 대금정산 등 판매사업 담당
조직 성격	농업인이 자율적으로 결성하고 공동이용, 공동생산이 목적인 협동체 조직	농협의 판매사업을 위해 농협이 주도적으로 결성하는 사업체 조직
조직 결성	가입에 제한이 없으며, 마을 단위 소규모 조직으로 결성	일정 수준의 재배기술과 영농 규모를 가진 농가만 가입, 농협 단위로 하나의 품목에 하나의 공선회 결성

자료: 농협중앙회 내부자료.

2011년에는 산지유통활성화사업자금의 지원 체계를 일원화하였다. 자금 지원 대상을 기존의 연합사업조직 및 개별조직으로 분산해서 지원하던 것을 연합사업조직 중심으로 지원 대상을 일원화하였다. 변경된 주요 내용은 연합사업조직이 참여조직에게 자금을 배정하고, 사업추진을 연합사업조직 이름으로 하고(협약 또는 약정), 사업평가도 연합사업조직이 추진한 사업 중심으로 평가(참여조직에서 실시한 사업은 평가대상에서 제외)하는 것이다. 농협은 정부의 산지유통활성화사업자금 지원체계 일원화 정책에 부응하여 2011년부터 연합사업단을 연차적으로 조공법인으로 전환하고 조공법인의 연합사업을 적극 육성하기로 하여 전 시군의 연합사업체계를 조성하기로 하였으며, 동일 지역 내 연합사업단과 조공법인의 사업을 2012년까지 통합하기로 하였다.

〈표 2-2〉 조공법인과 연합사업단 비교

구분	조공법인	연합사업단
조직 위상	■ 회원의 출자로 설립한 독립법인 - 회원: 농협, 농업법인, 농협중앙회, 농협경제지주 및 자회사	■ 농협중앙회 시군지부 또는 지역본부 내부조직
설립	■ 사업계획 수립 후 농식품부 승인	■ 참여조합 요청 시 지역합의, 사업여건 검토 후 설치

(계속)

구분	조공법인	연합사업단
조직 구성	대표이사는 외부채용, 조합·중앙회 파견 등이며, 직원은 파견(2~3명) + 자체채용(2~3명)으로 평균 5명	- 중앙회+참여농협: 3~4명 구성 - 중앙회 인력은 지역본부 소속 - 인건비: 중앙회직원-중앙회, 참여농협직원-참여농협 부담
의사 결정	- 총회: 출자회원 지분율에 따른 의결권 - 이사회: 주로 조합장, 집행간부 - 사외이사: 지자체, 시군지부장, 농업인대표 등 참여 - 조합장 주도의 이사회가 대표이사 독립경영 악화 측면 존재 - 회원과 지역 중심의 의사결정	- 시군지부장(농정지원단장) 주관 조합장협의회 - 실무사항: 참여농협 경제상무회의 - 의사결정 시 중앙회 의견 반영, 조합 간 조정 유리 (중앙회 지원사업을 통한 영향력 발휘)
사업 방식	- 참여농협: 공선회 육성, 선별·포장 등 상품화 - 조공법인: 통합마케팅(판로개척, 수발주, 정산 등) - 사업방식: 수탁사업 중심, 노지채소류 등은 매취사업 운영 - 수탁사업: 평균 수수료율 2.0% - 시설운영: 공공유형 유통시설 위탁운영, 직영 시설 운영 등	- 참여농협: 공선회 육성, 선별·포장 등 상품화 - 사업단: 통합마케팅(판로개척, 수발주, 정산 등) - 사업방식: 수탁사업 중심 운영 - 수탁사업: 평균 수수료율 1% - 유통시설은 참여농협 시설 이용
중앙회 지원	- 준회원조직: 자금지원, 이용고배당 -'14년 배당내역: 71개소 57억 원(조직당 81백만 원) - 중앙회 유통매출 출하, 유통업체 대외마케팅 참여 허용	- 중앙회 운영자금, 교육, 지자체협력사업 등 지원 - 중앙회 유통매장, 유통업체 대외마케팅 판로확보 유리 - 우수사례, 정책 등 정보제공, 산지 컨설팅 지원 등 - 우수 사업단 장려금 지원
장점	- 지역적, 회원 간 합의를 통해 다양한 공동사업 추진 가능 - 독립법인 경영체로 다양한 분야의 정책사업 추진 유리 - 자체 시설 소유 및 운영으로 시장 대응 유리	- 일선농협 자율적으로 판매사업 활성화가 어려울 때, 연합사업을 통한 판매사업 활성화에 리더십 발휘 가능 - 연합사업 초기 중앙회 지원 확보 유리 - 조합장간 의사결정 및 갈등 시, 의사결정 시 조정력 발휘 가능
한계	- 자체 채용인력 중심 운영으로 안정화까지 일정기간 소요 - 조합장 의사결정 주도로 독립경영 악화 - 대규모 투자 시 자본금 확보 애로 - 표준화된 업무규정, 전산, 운영자금 등 지도지원체계 미흡 - 경영성과가 지분법에 의해 회원 손익에 영향. 적자 발생 시 참여 회원의 경영 악화 - 일부 참여조합은 사업경합으로 갈등 초래	- 중앙회 지원이 없는 경우 고비용, 저수익 구조 - 현재 시군 연합사업단은 취급액이 100억 원 내외 사업단별 평균 1억 원 정도 적자 추정 - 중앙회 직원의 잦은 인사이동으로 사업 노하우 축적 지연 - 사업 확장성 부족: 사업품목, 가공사업 등. 시설운영 불가
활성화 요건	- 연합사업단을 거쳐 법인화된 경우, 조기 활성화 유리 - 참여조합의 조합장 및 판매사업 담당자의 참여 정도 - 대표이사, 직원의 전문성 및 사업의지 등 - 지자체와 협력 체계 구축 정도 (통합조직으로 위상확보 정도) - 신사업 발굴 및 추진(구매사업, 가공사업 등)	- 사업단장(중앙회)의 적극적 사업의지와 전문성 (근무기간) - 참여농협 조합장 및 판매사업 담당자의 참여 정도 - 지자체 협력 체계 구축 정도 (통합조직으로 위상확보 정도)

자료: 김종안 외(2015). 『조합공동사업법인 육성 및 제도개선 방안 연구』.

따라서 정부는 산지유통활성화사업으로 2011년에 ‘통합마케팅’ 개념을 도입하고, 2012년부터 본격적으로 통합마케팅조직을 설립하여 산지유통조직들의 조직화와 규모화, 경쟁력 강화를 추진하였다. 결국 정부지원을 개별적으로 받았던 조직들이 통합마케팅조직을 결성하여 참여조직들이 단일창구로 지원받게 되었다.

2013년 5월 17일의 『농산물유통개선 종합대책』과 2014년 5월 보완대책에는 생산자단체를 중심으로 한 유통계열화(수직계열화)와 시군단위 조공법인을 산지유통 핵심주체로 육성하는 것이 발표되었다.

〈표 2-3〉 정부별 산지조직정책 변화

구분	김영삼정부 (1993-97)	김대중정부 (1998-02)	노무현정부 (2003-07)	이명박정부 (2008-12)	박근혜정부 (13-17.4)	문재인정부 (17.5-21)
주요 이슈	대외개방대비 농업생산구조 개선	농협중심 산지유통 전면개혁	대형유통업체 대응 산지 규모화	산지유통조직 경쟁력 강화	생산자단체를 통한 유통계열화	생산자단체 중심 산지유통 조직화, 규모화
주요 산지 조직 정책	품목별 전문조직 육성, 작목반 공동계산 추진	농협 공동 출하기능 강화, 산지유통전문 조직 육성, 공동계산제 본격화	브랜드사업 본격화, 공동 마케팅조직 육성. 산지유통조직 법인화 유도 (조공법인 제도화)	시군유통회사 설립, 대규모 농업회사 선정, 산지유통활성화 사업 추진체계 개편	지역농협전속 출하 조직 육성, 시군단위조공법 인 육성 중점, 산지유통인 제도권의 법인화	품목별 의무 자조금 확대 및 마케팅보드 역할 강화, 생산자조직 중심의 생산총량 자율조정
기타 산지 유통 정책	저온저장고, 수송차량 지원	산지유통센터 건립, 산지가공 공장 운영활성화	산지유통센터 건립 거점APC 건립	기존 산지유통 센터 시설보수 위주 지원	물류거점으로 APC시설 개선, 가동률 제고	

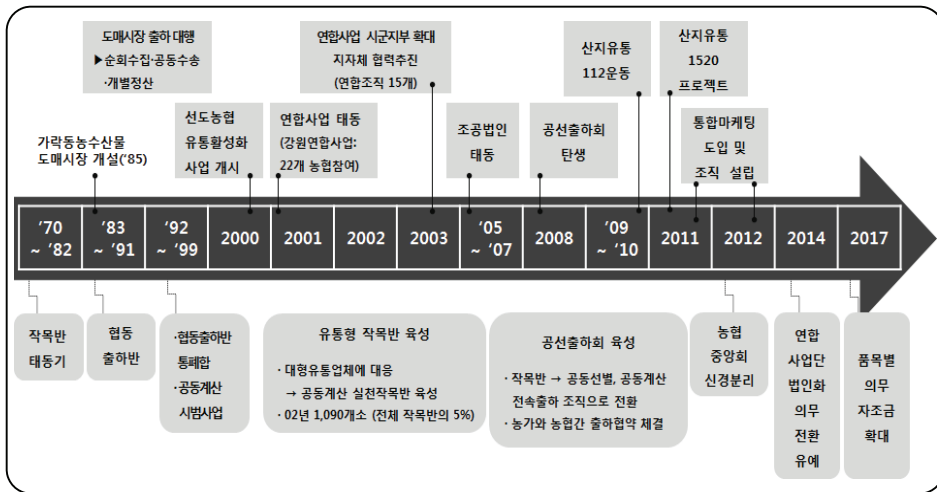
자료: 김동환·송정환·류상모(2014)의 자료에서 해당 표를 재구성함.

2017년 6월에는 농산물유통정책을 산지, 도매, 소비지의 농산물 유통체계 혁신과 국민 먹거리의 안전, 안정 공급시스템 구축을 위한 지역단위 푸드플랜 등을 추진하였다. 산지유통의 경우, 생산자 중심의 조직화, 규모화 및 수급조절 시스템을 보완하기 위해 생산총량자율조정 강화, 품목별 의무 자조금 확대와 마케팅보드 역할이 강화되었다. 산지유통계열화를 위해, 시군 지역농협, 소규모 농업법인 단위의 개별 유통에서 통합마케팅체제로 지속적인 전환 유도 정책도 추진하였다(원예농산물 생산량의 26% 취급비중

을 2022년 35%까지 확대 계획).

또한 농협경제사업활성화 추진계획과 연계하여 조공법인 육성을 지원하고 있다. 매년 농협경제사업 추진상황 평가를 통해 우수 조공법인에 인센티브(투자대상 선정 시 가점 등)를 부여하고 부진한 조직에는 개선 조치를 시행하고 있다.

〈그림 2-1〉 산지유통정책 변천 과정



자료: 김창수(2012)의 자료에서 해당 그림을 재구성함.

2. 통합마케팅조직관련 주요 정책사업 현황

정부는 그동안 산지유통정책이 분산되어 추진되었던 정책을 2016년부터 원예산업종합계획으로 통합하여 정책의 일원화를 추진하였다. 우선 원예산업종합계획은 시군, 시도, 품목광역 단위로 계획을 수립하고 중앙정부의 승인을 받은 지자체 등에 대해서만 정부 정책 사업을 지원하였다. 그러나 대부분의 지자체에서 기존의 과수산업발전계획, 산지유통종합계획 등과 혼선이 나타나고, 사업을 지원받기 위한 일시적인 계획으로 인식하여 실효성

높은 원예산업종합계획이 세워지지 않고 있다.

원예종합계획에서 통합마케팅조직과 관련된 정책 지원 사업은 산지유통 활성화사업, 농산물산지유통시설지원사업, 농산물공동출하확대지원사업, 과수생산유통지원사업, 발작물공동경영체육성지원사업 등이 있다.

산지유통활성화사업은 시군 단위 이상 광역화된 사업권역과 생산농가 조직화를 기반으로 한 규모화·조직화·전문화 역량을 갖춘 산지 유통 주체를 육성하는 것으로 농협조직(지역농협, 품목농협, 조공법인, 연합사업단), 농업법인(영농조합법인, 농업회사법인), 협동조합이 사업대상자이며, 1년 예산 3,300억 원(2018년 기준)을 용자로 지원한다. 통합마케팅조직, 참여조직 중 산지유통종합평가 결과에 따라 차등금리를 적용하여 지원하며, 상위 30% 이내는 1.0%, 50%까지 1.5%, 80%까지 2.0%, 90%까지 2.5%, 90% 초과는 3.0%를 적용한다. 기본 인센티브는 무이자로 지원기간이 1년이며, 상위 10% 이내는 지원금액의 30% 이내부터 40~50%는 지원 금액의 10% 이내를 지원하며, 50% 초과는 인센티브가 없다. 산지유통활성화사업에서 가장 큰 특징은 산지조직 간 마케팅 통합과 수직계열화를 통한 규모화 및 조직화를 위하여 참여조직에 대한 자금 배정권한이 통합마케팅조직에게 있다는 점이다. 지원자금의 용도는 원물확보자금과 농자재 공급자금이며, 용자 80%, 자부담 20%로 이루어진다. 그러나 통합마케팅조직의 설립초기에는 수익이 발생하기까지 최소 1년(농산물 파종, 수확 후 선별, 판매, 정산까지)이 소요되기 때문에 실질적인 도움이 되지 않고 있다. 농협의 연합사업단 조사 결과, 조공법인으로의 전환 이유에 대한 응답 중 ‘산지유통활성화자금을 지원받기 위해’가 3.88점으로 가장 높게 나타나, 정부의 산지유통활성화사업이 산지조직의 규모화에 영향을 미치는 것으로 나타났다.¹²

농산물산지유통시설지원사업은 농산물 생산 및 유통 계열화의 거점 육성을 위해 산지유통시설을 지원하는 사업이다. 지원요건은 지자체가 원예산업종합계획에 참여하고, 산지유통활성화사업에 선정된 조직(통합마케팅조직, 참여조직 등)이다. 기존 시설을 보완할 경우 연간 가동 일수가 150일

¹² 채성훈·정준호(2012) 참조.

이상이어야 하고, 신규시설은 기존의 산지유통시설이 없을 경우 제한적으로 가능하며, 국고와 지방비가 각각 30%, 자부담은 40%(신규 시설은 40%, 30%, 30%)이다. 그러나 산지유통시설의 가동률이 낮고 유희시설이 늘어나 신규 및 시설보완에 대한 필요 정도를 파악하지 못하는 문제가 있다.

농산물공동출하확대지원사업은 공동선별비사업과 물류기기공동이용지원사업으로 나뉜다. 공동선별비사업은 산지의 규모화·조직화를 통해 농가의 안정적인 판로를 확대하기 위함이다. 지원요건은 통합마케팅조직으로 해당 통합마케팅조직의 참여조직이 출하하는 물량이며, 자금 배정 권한은 통합마케팅조직의 참여조직은 통합마케팅조직을 통해 지원받을 수 있으며, 지원 기준은 품목별 공동선별비용 지원 단가를 적용하되, 국고보조금 1백만~5억 원 내외로 지원한다. 물류기기공동이용지원사업은 일괄 팹릿화하여 농산물 유통비용 절감 및 물류 효율성을 높이기 위함이다. 사업대상자는 통합마케팅조직과 참여조직을 포함한 생산자단체이며, 자금 용도는 농산물 출하과정에서 발생하는 수송용 팹릿과 플라스틱 상자 등 물류기기를 회사로부터 임차하는 비용이다.

과수생산유통지원사업은 과실전문생산단지기반조성사업, 과수고품질시설현대화사업, 과원규모화사업이며, 모두 FTA기금이다. 과수고품질시설현대화사업은 안전 및 고품질의 과실 생산과 생산성 향상 및 생산비 절감을 위한 기반 구축 지원 사업이며, 지역의 과수산업발전계획 참여 농가 또는 농업법인, 참여조직이 사업대상자가 된다. 사용용도는 고품질의 과실 생산 및 재해예방과 같은 경쟁력 강화에 필요한 배수시설, 비가림 시설, 비가림 하우스 등의 시설·장비의 구입 및 설치이다. 과실전문생산단지기반조성사업의 대상지는 과수주산지이며, 배수로 및 경작고, 용수공급 등 생산기반 구축을 통해 과수수출단지를 정비하고 대형유통업체 출하를 통한 경쟁력 있는 과실 생산거점을 육성 지원한다. 과원규모화사업은 과원매매와 임대차를 통해 과수전업농육성대상자의 과원을 규모화하고 집단화함으로써 개방 적응력과 경쟁력을 제고하는 사업이다. 사업대상자는 과원매도·임대대상자이며, 농어촌공사가 비농가, 전업 및 은퇴 또는 과원규모를 축소하고자 하는 과원을 매입하여 과수농가에게 매도하거나 임대한다.

발작물공동경영체육성지원사업은 발작물의 주산지를 중심으로 생산혁신 역량과 품질 경쟁력을 갖춘 규모화, 조직화된 공동경영체를 육성하여, 계열화와 통합마케팅조직을 통하여 지역단위의 자율적인 수급 조절에 기여하고 시장에서의 교섭력 확보를 위한 사업이다. 사업대상자는 발작물공동경영체¹³ 조건을 갖추고 통합마케팅조직에 참여하는 조직이다.

농산물마케팅지원사업은 광역 단위로 규모화된 전문 마케팅조직 육성을 지원하여 우수 농산물의 안정적 공급체계 구축과 농산물 유통구조 개선을 통해 농가소득을 증대하는 것이 목적이다. 지원대상은 전년도 산지유통활성화 사업대상자로 선정된 통합마케팅조직이며, 참여조직은 통합마케팅조직을 통해서 지원할 수 있다. 또한 전년도 농산물마케팅대상 수상조직과 산지유통활성화 사업대상자로 선정된 지자체도 포함된다. 자금 용도는 통합마케팅조직과 참여조직의 농가 교육 및 컨설팅, 검사비와 품질조사비 등 산지 조직화와 관련된 비용이며, 상품개발, 시장개척, 판촉행사, 마케팅, 마케팅 컨설팅, 브랜드 개발 등의 홍보·마케팅 관련 비용은 통합마케팅조직만이 해당된다.

통합마케팅조직과 관련한 정책사업의 가장 큰 공통점은 조직화를 통한 규모화이다. 사업의 규모가 큰 것도 있고 작은 것도 있으나, 모두 개별 사업으로 이루어져 있어 규모화를 위한 정책 지원의 비효율성을 초래하기도 한다.

¹³ 발작물공동경영체는 발농업 경영의 산지유통 경쟁력 확보와 효율성 제고를 위해 시군을 단위로 생산단계(품종 및 재배방식 통일, 농기계의 공동이용, 공동출하) 및 공동상품화(공동선별, 공동포장, 공동가공, 공동저장 등) 등 공동경영기반을 갖추어 통합마케팅조직에 참여하는 조직임.

이 장에서는 통합마케팅조직의 현황 및 운영 실태를 검토하였다. 2012년에 통합마케팅조직이 본격적으로 설립된 이후 최근인 2017년까지의 규모화 및 조직화 등에 대한 현황과 경영 및 조직 운영에 관한 실태를 통해 통합마케팅조직의 문제점 및 실태를 파악하였다. 통합마케팅조직과 참여조직의 실태는 aT에서 매년 실시하는 산지유통활성화사업 평가 자료를 이용하였으며, 기초생산자조직은 통계청 자료를 활용하였다. aT 자료는 평가를 위한 결과이어서 원데이터를 이용하여 본 연구에 맞게 재구성하였다. 통합마케팅조직에서 비중이 높은 조공법인과 연합사업단에 대해서는 농협 자료를 이용하여 추가적으로 실태를 파악하였다.

1. 통합마케팅조직 현황

1.1. 일반 현황

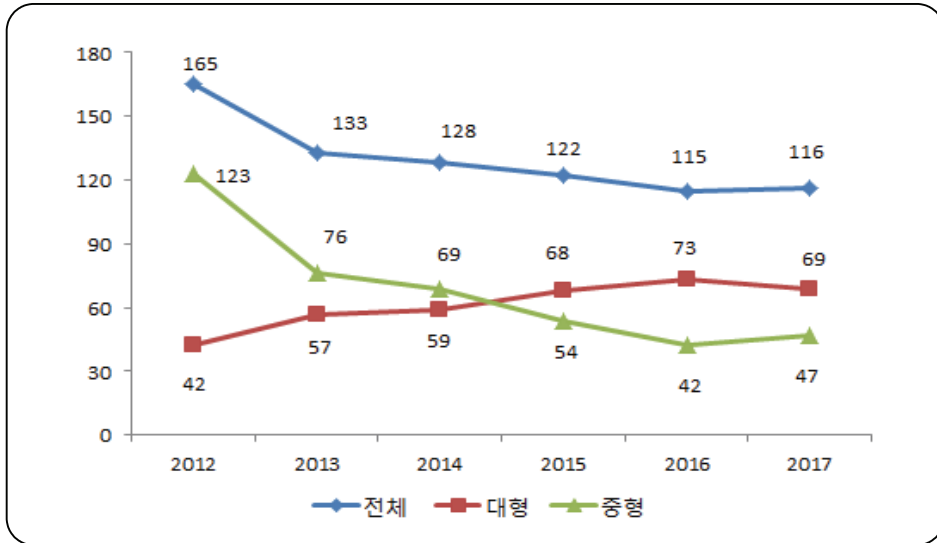
2012년부터 도입된 통합마케팅조직은 농업 분야 산지정책의 핵심주체이며, 지역농협 및 법인 등이 상품화한 농산물을 소비지 유통채널에 판매하는 역할을 수행하고 있다. 통합마케팅조직의 개소 수는 2012년 165개소에서 2017년 116개소로 감소하였다. 이 중 조직화 취급액이 100억 원 미만인 중형조직은 2012년에 123개소에서 2017년에 47개소로 감소한 반면, 조직

28 통합마케팅조직의 현황 및 운영 실태

화 취급액 100억 원 이상인 대형조직은 동 기간 42개소에서 69개소로 증가하였다. 이는 중형조직이 다른 소규모 조직과 통폐합이 이루어지면서 대형조직화하면서 통합마케팅조직의 규모가 커지고 있음을 알 수 있다.

〈그림 3-1〉 통합마케팅조직 개소 수 추이(2012~2017)

단위: 개소



자료: aT(2018). 『산지유통 선진화를 위한 정책방안 수립』.

2017년 기준, 조직형태별 통합마케팅조직 수는 지역연합조직 86개소, 품목광역조직 30개소로 나타났으며, 이 중 농협조직은 86개소이며, 농업법인은 30개소이었다.

농협조직의 법인형태는 조공법인, 연합사업단, 품목광역조직이 있다. 조공법인은 40개소로 대형이 65.0%인 26개소, 중형이 35.0%인 14개소이며, 연합사업단은 36개소로 대형과 중형이 각각 18개소, 품목광역조직은 10개소로 대형이 8개소, 중형이 2개소로 나타났다. 품목광역조직의 대형 비중이 높은 것은 3개 시·군·구 또는 2개 시·도 이상에서 원물 또는 상품에 대하여 통합마케팅사업을 하기 때문이다.

〈표 3-1〉 통합마케팅조직의 조직형태 및 규모별 개소 수(2017)

단위: 개소(%)

구분		대형	중형	소계
농협	지역연합조직	44	32	76
	품목광역조직	8	2	10
	소계	52(60.5)	34(39.5)	86(100.0)
농업법인	지역연합조직	3	7	10
	품목광역조직	14	6	20
	소계	17(56.7)	13(43.3)	30(100.0)
전체	지역연합조직	47	39	86
	품목광역조직	22	8	30
	합계	69(59.5)	47(40.5)	116(100.0)

자료: aT(2018). 산지유통종합평가결과 원데이터 재구성.

〈표 3-2〉 농협조직의 법인형태별 개소 수(2017)

단위: 개소(%)

구분	대형	중형	합계
조공법인	26(65.0)	14(35.0)	40(100.0)
연합사업단	18(50.0)	18(50.0)	36(100.0)
품목광역조직	8(80.0)	2(20.0)	10(100.0)
합계	52(60.1)	34(39.9)	86(100.0)

자료: aT(2018). 산지유통종합평가결과 원데이터 재구성.

통합마케팅조직 중 APC를 보유하고 있는 조직은 57개소이며, 이 중 농협조직은 31개소, 농업법인은 26개소로 나타났다. 농협조직 중 조공법인은 19개소, 연합사업단은 4개소, 품목광역조직은 8개소에서 APC를 보유하고 있으며, 농업법인은 4개소를 제외한 26개소에서 APC를 보유하고 있는 것으로 나타났다.

농협조직은 참여조직인 지역농협에서 APC를 보유하고 있어 보유율이 36.0%로 적으며, 농업법인은 직접 선별 및 가공을 하기 때문에 보유율이 86.7%로 높게 나타났다.

〈표 3-3〉 통합마케팅조직의 APC 보유 현황(2017)

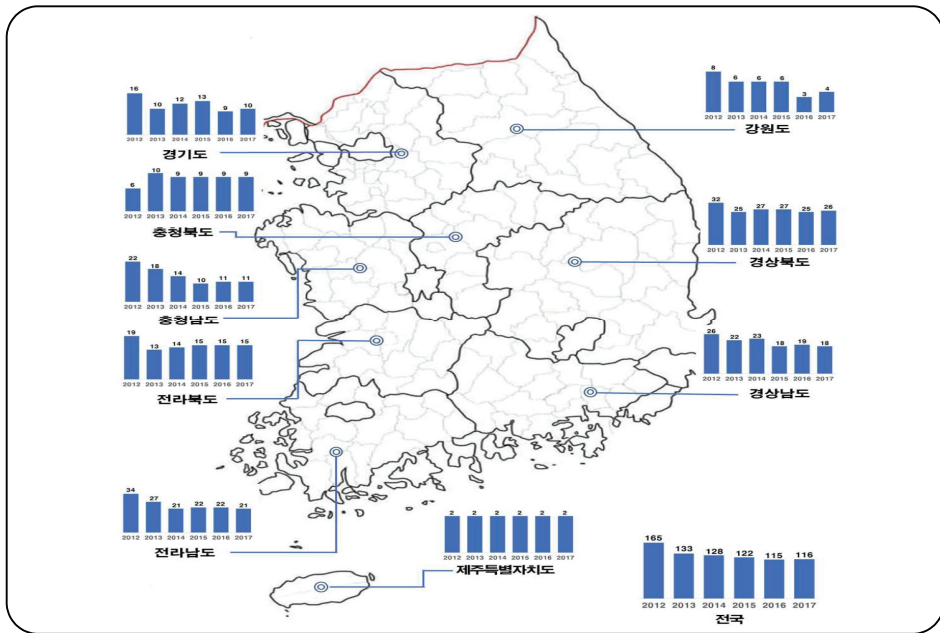
단위: 개소(%)

구분		APC 보유	APC 미보유	합계
농협	조공법인	19(47.5)	21(52.5)	40(100.0)
	연합사업단	4(11.1)	32(88.9)	36(100.0)
	품목광역조직	8(80.0)	2(20.0)	10(100.0)
	소계	31(36.0)	55(64.0)	86(100.0)
농업법인		26(86.7)	4(13.8)	30(100.0)
합계		57(100.0)(49.1)	59(100.0)(50.9)	116(100.0)

자료: aT(2018). 산지유통종합평가결과 원데이터 재구성.

2017년 기준, 통합마케팅조직이 가장 많은 지역은 경북(26개소)이며, 다음으로 전남(21개소), 경남(18개소), 전북(15개소) 등의 순으로 나타났다. 대부분의 지역에서 감소하는 반면, 전북과 경기, 경북, 제주는 비슷한 수준을 유지하는 것으로 나타났다.

〈그림 3-2〉 도별 통합마케팅조직 수 추이(2012~2017)



자료: aT(2018). 『산지유통 선진화를 위한 정책방안 수립』.

1.2. 참여조직 현황

통합마케팅조직이 보유하고 있는 참여조직 수는 2015년에 543개소에서 2017년에 402개소로 감소하였고, 조직당 개소 수도 4.5개소에서 3.5개소로 감소하였다. 특히 농협의 감소 폭이 농업법인보다 크게 나타났다. 이는 지역농협이 주 참여조직인 농협의 통합마케팅조직의 경우, 지역에서의 통폐합 때문인 것으로 보인다.

〈표 3-4〉 통합마케팅조직의 참여조직 수

단위: 개소

구분	농협		농업법인		합계	
	개소 수	조직당 개소 수	개소 수	조직당 개소 수	개소 수	조직당 개소 수
2014	356	4.0(90)	89	2.3(38)	437	3.4(128)
2015	454	5.0(90)	89	2.8(32)	543	4.5(122)
2016	370	4.3(86)	77	2.7(29)	447	3.9(115)
2017	336	3.9(86)	66	2.2(30)	402	3.5(116)

주: ()는 통합마케팅조직 개소 수입.

자료: aT(각 연도). 산지유통종합평가결과 원데이터 재구성.

참여조직의 취급액 기준, 통합마케팅 참여율은 2014년 32.5%에서 2017년 42.3%로 지속적으로 증가하는 것으로 나타났다. 특히 취급액이 큰 농협 조직의 통합마케팅 참여율이 증가하고 있어 전체 참여율을 높인 것으로 나타났다. 2017년 기준, 통합마케팅조직의 참여조직 취급액은 4조 8,335억 원이며, 이 중 통합마케팅조직으로의 출하액은 2조 461억 원이었다. 농협의 참여조직 취급액은 4조 4,127억 원이며, 통합마케팅조직으로의 출하액은 1조 8,820억 원이다. 농업법인의 참여조직 취급액은 4,208억 원이며, 통합마케팅조직으로의 출하액은 1,641억 원으로 나타났다.

〈표 3-5〉 참여조직의 취급액 및 통합마케팅 참여율

단위: 억 원, %

구분	농협			농업법인			합계		
	참여 조직 취급액	통합 조직 출하액	통합 마케팅 참여율	참여 조직 취급액	통합 조직 출하액	통합 마케팅 참여율	참여 조직 취급액	통합 조직 출하액	통합 마케팅 참여율
2014	43,377	14,079	32.5	4,639	1,510	32.5	48,016	15,588	32.5
2015	46,112	17,805	38.6	4,531	1,622	35.8	50,643	19,427	38.4
2016	45,639	18,336	40.2	4,471	1,702	38.1	50,110	20,039	40.0
2017	44,127	18,820	42.6	4,208	1,641	39.0	48,335	20,461	42.3

자료: aT(각 연도). 산지유통통합평가결과 원데이터 재구성.

1.3. 기초생산자조직 현황¹⁴

2015년 우리나라의 총 농가 수는 1,089천 호이며, 이 중 생산자조직 참여 농가 수는 251천 호로 전체 농가 의 23.1%를 차지하고 있다(통계청). 2015년의 전체 농가 수는 2000년 대비 21.3% 감소하였으나, 생산자조직 참여농가 수는 비슷한 수준을 유지하고 있어 생산자조직 비중은 늘어난 것으로 나타났다. 생산자조직 참여농가 중 원예농산물을 생산하고 있는 농가 수는 117천 명으로 46.7%를 차지하고 있다.

〈표 3-6〉 농가 수 및 생산자조직 참여농가 수

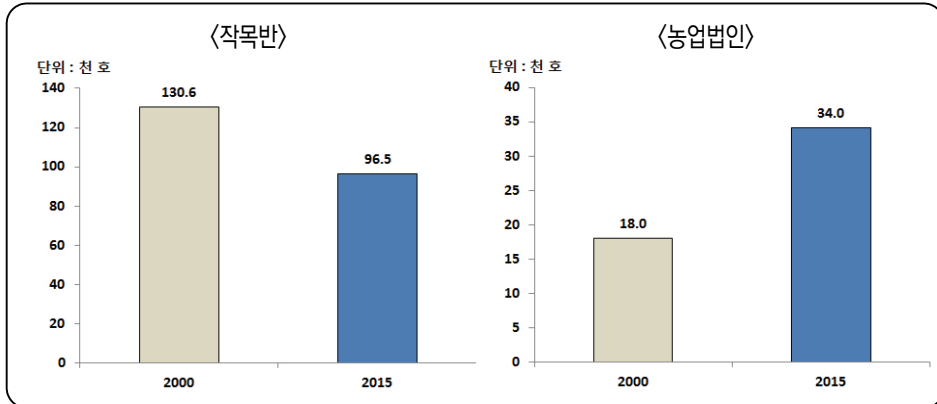
단위: 명, %

구분	전체 농가 수 (A)	생산자조직 참여농가 수(B)	원예농산물 생산자조직 참여농가 수(C)	비중	
				B/A	C/B
2000	1,383,468	251,092	135,247	18.1	53.9
2005	1,272,908	226,249	126,442	17.8	55.9
2010	1,177,318	276,344	136,013	23.5	49.2
2015	1,088,518	251,444	117,378	23.1	46.7

자료: 통계청(각 연도). 『농림어업총조사』.

¹⁴ 기초생산자조직 현황은 자료의 한계로 통계청 농림어업총조사 자료를 활용함.

〈그림 3-3〉 영농형태별 원예농산물 생산자조직 참여 추이



자료: 통계청(각 연도). 『농림어업총조사』.

2015년 기준, 생산자조직 참여농가 중 작목반 참여농가는 190천 호로 75% 비중을 차지하고 있으며, 농업법인 참여농가는 91천 호로 36%로 나타났다. 작목반과 농업법인 모두 참여하고 있는 농가는 29천 호로 11%를 차지하고 있다. 생산농가의 작목반 참여는 2015년이 2000년에 비해 18% 감소한 반면, 농업법인 참여는 2배 이상 증가하였다. 영농 규모화 및 고령화로 인해 향후 작목반 참여농가는 지속적으로 감소하고 농업법인 참여농가는 증가할 것으로 보인다. 2015년 원예농산물 생산농가의 작목반 참여도 2000년 대비 26.1% 감소한 반면, 농업법인 참여는 90% 증가하였다.

〈표 3-7〉 영농형태별 생산자조직 참여농가 수 추이

단위: 호

구분	작목반		농업법인	
	전체	원예농산물	전체	원예농산물
2000	231,808	130,612	45,003	17,963
2005	202,342	119,050	49,200	21,377
2010	229,004	121,896	83,076	31,337
2015	189,567	96,469	90,954	34,045

자료: 통계청(각 연도). 『농림어업총조사』.

영농규모별 생산자조직 참여농가 수를 보면, 0.5~3ha 미만의 농가는 감소하는 반면, 0.5ha 미만과 3ha 이상의 농가는 지속적으로 증가하는 것으로 나타났다. 영세농은 공동출하가 늘어나고, 중대규모는 조직화로 거래교섭력을 높이고 있는 것으로 보인다.

〈표 3-8〉 영농규모별 생산자조직 참여농가 수 추이

단위: 호

구분	0.5ha 미만	0.5~3ha 미만	3~10ha 미만	10ha 이상
2000	39,576	202,081	32,166	1,463
2005	40,052	169,987	36,642	2,914
2010	55,548	195,372	49,900	6,377
2015	66,039	162,576	41,361	6,565

주: 경지가 없는 농가는 제외한 수치임.

자료: 통계청(각 연도). 『농림어업총조사』.

경영주 연령별 생산자조직 참여 추이를 보면, 30대와 40대 참여 농가는 2000년 대비 2015년에 각각 82%와 65% 감소한 반면, 60대 이상 농가는 28%, 70대 이상 농가는 3배 이상 증가하여 참여 농가의 고령화가 빠르게 나타나고 있다.

〈표 3-9〉 경영주 연령별 생산자조직 참여농가 수 추이

단위: 호

구분	30대 미만	40대	50대	60대	70대 이상
2000	26,029	73,031	83,384	75,032	19,335
2005	10,649	53,734	78,776	75,860	32,523
2010	8,973	45,188	100,076	97,295	60,548
2015	4,773	25,764	81,046	95,699	73,239

자료: 통계청(각 연도). 『농림어업총조사』.

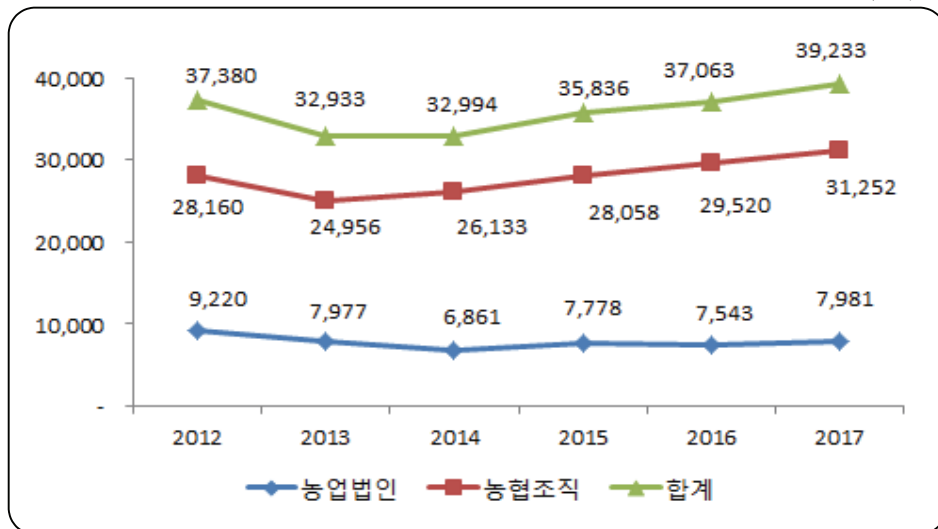
2. 통합마케팅조직의 운영 실태

2.1. 규모화

통합마케팅조직의 취급액은 2012년 3조 7,380억 원에서 2013년 3조 2,933억 원으로 감소하였으나, 2017년에 3조 9,233억 원으로 다시 증가하였다. 조직형태별로 보면, 농협은 2013년에 2조 4,956억 원에서 2017년에 3조 1,252억 원으로 지속적으로 증가한 반면, 농업법인은 동 기간 7,977억 원에서 7,981억 원으로 정체하고 있다.

〈그림 3-4〉 통합마케팅조직의 취급액 추이(2012~2017)

단위: 억 원



자료: aT(각 연도). 『산지유통 선진화를 위한 정책방안 수립』.

2017년 기준, 통합마케팅조직의 농협의 법인형태별 취급액을 보면 조공 법인의 취급액은 1조 5,459억 원으로 가장 많았고, 품목광역조직이 8,595억 원, 연합사업단은 7,198억 원이었다.

36 통합마케팅조직의 현황 및 운영 실태

통합마케팅조직당 평균 취급액은 338억 원으로 나타났다. 농협조직은 363억 원, 농업법인 266억 원이었으며, 농협의 법인형태별 평균 취급액은 품목광역조직이 859억 원으로 가장 많았으며, 조공법인은 386억 원, 연합사업단은 200억 원으로 나타나, 수수료가 수익의 전부임을 감안하면 연합사업단의 경영 여건이 가장 나쁘다고 볼 수 있다.

〈표 3-10〉 통합마케팅조직의 법인형태별 취급액(2017)

단위: 억 원, (%), (개소)

구분		취급액	조직당 평균 취급액
농협	조공법인	15,459(39.4)	386(40)
	연합사업단	7,198(18.3)	200(36)
	품목광역조직	8,595(21.9)	859(10)
	소계	31,252(79.7)	363(86)
농업법인		7,892(20.3)	266(30)
합계		39,233(100.0)	338(116)

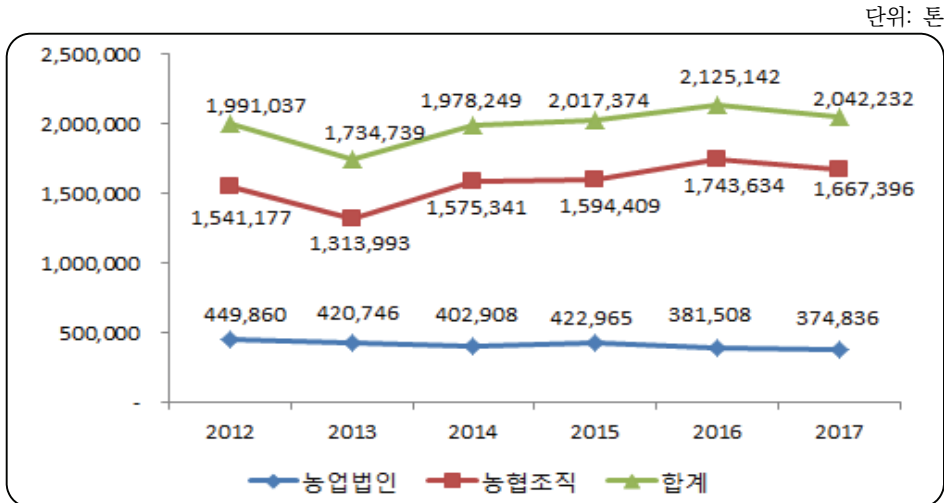
주: 시군연합사업단(30개소) 취급액은 4,250억 원, 조직당 취급액은 142억 원이며,

시도연합사업단(6개소) 취급액은 2,949억 원, 조직당 취급액은 491억 원임.

자료: aT(2018). 산지유통종합평가결과 원데이터 재구성.

통합마케팅조직의 취급물량은 2012년 199만 톤에서 2017년 204만 톤으로 5만 톤 증가하였다. 조직형태별로 보면, 농협조직은 2012년 154만 톤에서 2017년 167만 톤으로 증가한 반면, 농업법인은 동 기간에 45만톤에서 37만 톤으로 감소하였다. 2017년 기준, 농협조직의 법인형태별 취급물량을 보면, 조공법인이 72만 톤으로 가장 많았고, 연합사업단이 42만 톤, 품목광역조직이 52만 톤으로 나타났다. 통합마케팅조직당 평균 취급물량은 농협조직은 1만 9,388톤, 농업법인은 1만 2,495톤이었으며, 농협의 법인형태별 평균 취급물량은 품목광역조직이 5만 2,176톤으로 가장 많았고, 조공법인이 1만 8,113톤, 연합사업단은 1만 1,698톤이었다.

〈그림 3-5〉 통합마케팅조직 형태별 취급물량 추이(2012~2017)



자료: aT(각 연도). 『산지유통 선진화를 위한 정책방안 수립』.

〈표 3-11〉 통합마케팅조직의 법인형태별 취급물량(2017)

단위: 톤, (%), (개소)

구분		취급물량	조직당 평균 취급물량
농협	조공법인	724,505(35.5)	18,113(40)
	연합사업단	421,129(20.6)	11,698(36)
	품목광역조직	521,762(25.5)	52,176(10)
	소계	1,667,396(81.6)	19,388(86)
농업법인		374,836(18.4)	12,495(30)
합계		2,042,232(100.0)	17,605(116)

주: 시군연합사업단(30개소)의 취급물량은 27만 2,648톤, 조직당 취급물량은 1,559톤이며,
 시도연합사업단(6개소)의 취급물량은 14만 8,481톤, 조직당 취급물량은 2만 4,747톤임.
 자료: aT(2018). 산지유통종합평가결과 원데이터 재구성.

통합마케팅조직의 취급단가는 1kg당 1,921원이며, 농협조직은 1,874원, 농업법인은 2,129원인 것으로 나타났다. 농협조직 중 조공법인의 취급단가가 1kg당 2,134원으로 연합사업단보다 24.9%, 품목광역조직보다 29.7% 높은 것으로 나타났다. 이는 조공법인의 경쟁력이 다른 농협조직보다 높다고 볼 수 있다.

〈표 3-12〉 통합마케팅조직의 법인형태별 취급단가(2017)

구분		취급단가(원/kg)
농협	조공법인	2,134
	연합사업단	1,709
	품목광역조직	1,647
	농협전체	1,874
농업법인		2,129
전체		1,921

주 1) 취급단가 = (취급물량(톤)/취급액(천 원))

2) 시군연합사업단(30개소)의 취급단가는 1,559원/kg이며, 시도연합사업단(6개소)의 취급단가는 1,986원/kg임.

자료: aT(2018). 산지유통종합평가결과 원데이터 재구성.

2.2. 조직화

통합마케팅조직의 조직화는 참여조직에 참여하는 기초생산자조직의 공동계산과 계약재배 금액과 물량을 기준으로 한다. 통합마케팅조직의 조직화 취급액은 2012년 1조 4,994억 원에서 2017년 2조 155억 원으로 34.4% 증가하였으나, 최근에는 정체인 것으로 나타났다.

2017년 기준, 농협조직의 조직화 취급액은 1조 5,567억 원이며, 농업법인의 조직화 취급액은 4,588억 원이었다. 전체 통합마케팅조직의 조직화

〈표 3-13〉 통합마케팅조직의 연도별 조직화 취급액 및 조직화 취급률

단위: 억 원, %

구분	농협		농업법인		전체	
	조직화 취급액	조직화 취급률	조직화 취급액	조직화 취급률	조직화 취급액	조직화 취급률
2012	10,511	37.3	4,483	48.6	14,994	40.1
2013	11,881	47.6	4,555	57.1	16,436	49.9
2014	14,164	54.2	4,438	64.7	18,602	56.4
2015	15,144	54.0	4,596	59.1	19,740	55.2
2016	16,213	54.9	4,629	61.4	20,842	56.2
2017	15,567	52.6	4,588	58.1	20,155	53.7

자료: aT(각 연도). 『산지유통 선진화를 위한 정책방안 수립』.

취급률¹⁵은 53.7%, 농협조직은 52.6%, 농업법인은 58.1%로 나타났다.

통합마케팅조직의 법인형태별 조직화 취급액은 2017년 기준, 농협은 1조 5,567억 원으로 77.2% 비중을 차지하였고, 농업법인은 4,589억 원으로 22.8%를 차지하였다. 농협의 법인형태별 조직화 취급액은 조공법인이 7,984억 원으로 가장 높았으며, 연합사업단이 4,623억 원, 품목광역조직이 2,957억 원으로 나타났다.

통합마케팅조직당 조직화 취급액은 평균 174억 원으로 나타났으며, 농협조직은 181억 원, 농업법인은 153억 원이었다. 농협조직의 법인형태별로 보면, 품목광역조직이 296억 원으로 가장 많았으며, 조공법인 200억 원, 연합사업단 128억 원으로 나타났다.

〈표 3-14〉 통합마케팅조직의 법인형태별 조직화 취급액(2017)

단위: 억 원, (%), (개소)

구분		조직화 취급액	통합마케팅조직당 평균 조직화 취급액
농협	조공법인	7,984(39.6)	200(40)
	연합사업단	4,623(22.9)	128(36)
	품목광역조직	2,957(14.7)	296(10)
	소계	15,567(77.2)	181(86)
농업법인		4,589(22.8)	153(30)
합계		20,155(100.0)	174(116)

주: 시군연합사업단(30개소)의 조직화 취급액은 3,050억 원, 조직당 취급액은 102억 원이며, 도연합사업단(6개소)의 조직화 취급액은 1,576억 원, 조직당 취급액은 263억 원임.

자료: aT(2018). 산지유통종합평가결과 원데이터 재구성.

2017년 기준, 통합마케팅조직의 조직화 취급물량은 농협조직은 81만 6,994톤으로 75% 비중을 차지하였고, 농업법인은 28만 360톤으로 25%를 차지하였다. 통합마케팅조직당 평균 조직화 취급물량은 9,500톤이었으며, 농협조직이 9,460톤, 농업법인은 9,345톤으로 나타났다. 농협의 품목광역조직의 평균 조직화 취급물량이 2만 1,858톤으로 가장 많았으며, 조공법인이 8,958톤, 연합사업단이 6,669톤이었다.

¹⁵ 조직화 취급률은 총취급액 대비 조직화 취급액의 비중을 의미함.

〈표 3-15〉 통합마케팅조직의 법인형태별 조직화 취급물량(2017)

단위: 톤, (%), (개소)

구분		조직화 취급물량	통합마케팅조직당 평균 조직화 취급물량
농협	조공법인	358,329(32.6)	8,958(40)
	연합사업단	240,090(21.9)	6,669(36)
	품목광역조직	218,360(19.9)	21,858(10)
	소계	816,994(74.5)	9,460(86)
농업법인		280,360(25.5)	9,345(30)
합계		1,097,354(100.0)	9,500(116)

주: 시군연합사업단(30개소)의 조직화 취급물량은 155,186톤, 조직당 취급물량은 5,173톤, 시도연합사업단(6개소)의 조직화 취급물량은 8만 4,904톤, 조직당 취급물량은 1만 4,151톤임.

자료: aT(2018). 산지유통종합평가결과 원데이터 재구성.

2017년 기준, 통합마케팅조직의 법인형태별 조직화 취급단가는 1kg당 1,837원이었으며, 농협조직은 1,905원, 농업법인은 1,637원으로 나타났다. 농협조직 중 조공법인의 조직화 취급단가는 1kg당 2,228원으로 가장 높았으며, 연합사업단이 1,927원, 품목광역조직은 1,353원이었다.

통합마케팅조직당 평균 취급액과 취급물량에서는 품목광역조직이 많았으나, 취급단가는 조공법인이 가장 높아 조공법인의 참여조직 및 생산자조직의 경쟁력이 가장 높은 것으로 나타났다.

〈표 3-16〉 통합마케팅조직의 법인형태별 조직화 취급단가(2017)

단위: 원/kg

구분		취급단가
농협	조공법인	2,228
	연합사업단	1,927
	품목광역조직	1,353
	농협전체	1,905
농업법인		1,637
합계		1,837

주: 시군연합사업단(30개소)의 조직화 취급단가는 1,965원/kg.

시도연합사업단(6개소)의 조직화 취급단가는 1,856원/kg임.

자료: aT(2018). 산지유통종합평가결과 원데이터 재구성.

2.3. 전문화

2017년 기준, 통합마케팅조직의 전문인력 보유 현황을 보면, 통합마케팅 조직당 전문인력 3.4명을 보유하고 있는 것으로 나타났으며, 농협조직은 3.2명, 농업법인은 4.2명이었다. 농협조직 중 품목광역조직이 6.4명으로 가장 많았으며, 조공법인 3.4명, 연합사업단 2.1명이었다.

연간 1인당 교육 이수 시간은 15.3시간으로, 농협조직은 16.9시간, 농업 법인은 11.9시간이었다. 농협조직 중 연합사업단의 1인당 교육 이수 시간이 28.3시간으로 가장 많았고, 조공법인이 15.4시간인 반면, 품목광역조직은 6.9시간으로 가장 적은 것으로 나타났다.

통합마케팅조직의 전문인력 1인당 취급액은 98.1억 원으로 나타났으며, 농협조직이 113.7억 원, 농업법인은 63.8억 원으로 나타났다. 농협조직 중 품목광역조직의 전문인력 1인당 취급액은 134.3억 원으로 가장 많았고, 조공법인이 113.6억 원, 연합사업단이 96.0억 원으로 나타났다. 평균을 기준으로 할 경우 조공법인과 품목광역조직의 전문인력이 부족하거나 경쟁력이 더 높다고 볼 수 있다.

〈표 3-17〉 통합마케팅조직의 전문인력 보유 현황(2017)

단위: 명, 시간, 억 원

구분		조직당 평균 보유인원	전문인력 1인당 교육 이수 시간	전문인력 1인당 취급액
농협	조공법인	3.4	15.4	113.7
	연합사업단	2.1	28.3	96.0
	품목광역조직	6.4	6.9	134.3
	농협전체	3.2	16.9	113.6
농업법인		4.2	11.9	63.8
전체		3.4	15.3	98.1

주: 시군연합사업단(30개소)의 조직당 평균 전문인력 보유인원은 1.8명, 1인당 취급액은 77.3억 원이며, 시도 연합사업단(6개소)의 조직당 평균 전문인력 보유인원은 3.3명, 1인당 취급액은 147.4억 원임.

자료: aT(2018). 산지유통종합평가결과 원데이터 재구성.

2.4. 출하 및 판매

통합마케팅조직의 사업유형별 비중을 보면, 농협의 수탁사업은 2012년에 75.4%에서 2017년에 89.3%로 지속적으로 증가한 반면, 매취사업은 24.6%에서 10.7%로 감소하였다. 농업법인의 매취사업은 2012년에 73.7%에서 2017년에 85.1%로 증가하였고, 수탁사업은 26.3%에서 14.9%로 줄어들었다. 농협의 수탁 비중이 늘어나고 있는 것은 위험부담에 대한 회피이자 협동조합의 판매 방식이기는 하나, 농협의 경제사업 활성화를 위해서는 적극적으로 매취사업 비중을 늘릴 필요가 있다.

〈표 3-18〉 통합마케팅조직의 사업유형별 비중(2012~2017)

단위: %

구분	농협		농업법인	
	수탁	매취	수탁	매취
2012	75.4	24.6	26.3	73.7
2013	79.6	20.4	28.4	71.6
2014	82.3	17.7	24.3	75.7
2015	87.2	12.8	20.5	79.5
2016	87.6	12.4	19.4	80.6
2017	89.3	10.7	14.9	85.1

자료: aT(각 연도). 산지유통종합평가결과 원데이터 재구성.

통합마케팅조직의 출하처 비중을 보면, 도매시장의 출하비중이 2012년에 43.0%에서 2017년에 37.2%로 감소한 반면, 동 기간에 대형유통업체는 26.0%에서 31.1%로 증가하였다. 동 기간에 농협조직의 도매시장 출하비중은 50.7%에서 2017년에 45.1%로 감소하였으나, 증감을 반복하고 있고, 대형유통업체 출하비중은 22.7%에서 29.3%로 증가하였다. 동 기간에 농업법인의 도매시장 출하비중은 19.0%에서 7.5%로 감소하였고, 대형유통업체 출하비중은 36.4%에서 38.0%로 증가하였으며, 특히 식자재와 단체급식으로의 출하비중이 6.9%에서 19.6%로 크게 늘었다.

통합마케팅조직은 규모화로 인한 거래교섭력을 높이는 것이기 때문에

대형유통업체와 식자재/단체급식으로의 출하비중이 늘어나고 있어 농협조직과 농업법인 모두에서 통합마케팅의 긍정적인 효과가 나타나고 있다.

한편, 통합마케팅조직에서 도매시장으로의 출하 중 정가수의매매 거래 비중은 매우 낮은 것으로 나타났다. 통합마케팅조직의 법인형태별로 보면, 연합사업단이 5.0%로 나타났으며, 조공법인과 품목광역조직이 각각 4.2%, 농업법인은 1.6%로 나타났다. 통합마케팅조직의 도매시장으로의 출하는 물량을 처리할 수 있고 위험부담을 줄일 수 있는 장점이 있다. 그러나 경매 거래는 물량의 규모화와 상관없기 때문에 통합마케팅조직의 거래교섭력을 높이기 위해서는 정가수의매매 거래 비중을 높일 필요가 있다.

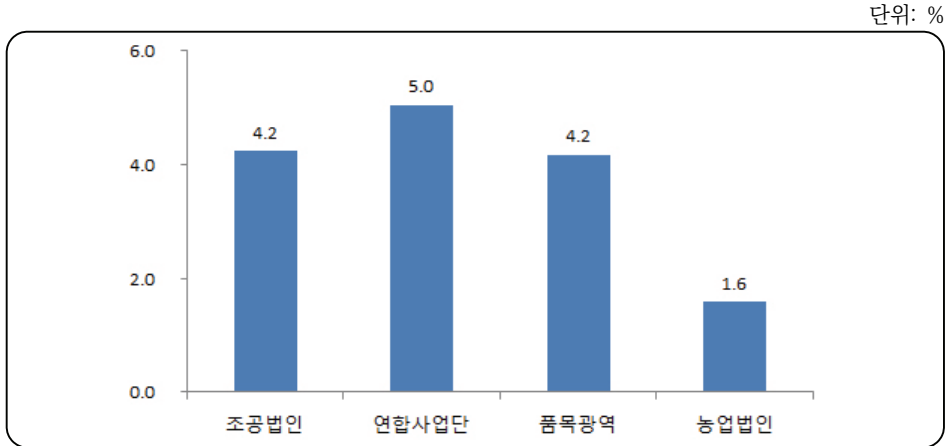
〈표 3-19〉 통합마케팅조직의 연도별 출하처 비중(2012~2017)

단위: %

구분		도매 시장	대형 유통	군납	식자재/ 단체급식	가공 업체	수출	전자 상거래	외식 업체	TV 홈쇼핑	직거래	기타	합계
전 체	'12	43.0	26.0	0.3	7.2	4.5	3.1	0.0	0.0	0.8	1.8	13.3	100.0
	'13	38.8	28.6	0.2	9.0	3.3	2.9	0.0	0.1	0.5	3.4	13.2	100.0
	'14	38.3	29.5	0.2	7.4	2.6	2.6	0.0	0.2	1.2	1.8	16.1	100.0
	'15	41.3	31.6	0.2	4.1	3.1	1.9	0.0	0.1	1.1	2.2	14.3	100.0
	'16	42.3	29.6	0.0	4.8	3.0	1.6	0.3	0.4	0.9	2.6	14.6	100.0
	'17	37.2	31.1	0.0	5.3	2.7	1.5	0.2	0.3	0.7	2.0	18.9	100.0
농 협	'12	50.7	22.7	0.3	7.3	3.2	3.1	0.0	0.0	0.2	2.1	10.5	100.0
	'13	44.4	26.4	0.2	8.9	2.0	2.7	0.0	0.1	0.5	4.0	10.9	100.0
	'14	43.9	28.9	0.2	7.5	1.6	2.4	0.0	0.0	0.5	1.9	13.1	100.0
	'15	49.3	30.8	0.2	1.3	1.2	1.7	0.0	0.1	0.4	2.6	12.3	100.0
	'16	50.3	28.1	0.0	1.9	1.5	1.2	0.3	0.2	0.2	3.0	13.3	100.0
	'17	45.1	29.3	0.0	1.5	1.6	1.3	0.1	0.1	0.2	2.1	18.7	100.0
농 업 법 인	'12	19.0	36.4	0.0	6.9	8.7	3.3	0.0	0.1	2.6	0.8	22.0	100.0
	'13	19.0	36.3	0.1	9.3	8.1	3.7	0.0	0.1	0.3	1.2	21.5	100.0
	'14	16.7	31.7	0.3	7.1	6.8	3.5	0.0	1.1	4.2	1.2	27.6	100.0
	'15	13.4	34.4	0.3	14.0	9.9	2.4	0.0	0.0	3.7	0.5	21.4	100.0
	'16	9.8	35.9	0.0	16.5	9.1	3.2	0.4	0.9	3.7	0.7	19.9	100.0
	'17	7.5	38.0	0.0	19.6	7.1	2.3	0.7	1.0	2.7	1.6	19.6	100.0

자료: aT(각 연도). 『산지유통 선진화를 위한 정책방안 수립』.

〈그림 3-6〉 통합마케팅조직의 정가수의매매 거래 비중(2017)



자료: aT(2018). 산지유통종합평가결과 원데이터 재구성.

3. 2017년 농협의 연합사업 실태¹⁶

통합마케팅조직의 총 취급액 중 농협조직의 취급액이 80% 비중이어서 2017년 농협 연합사업 실적을 기반으로 조공법인과 연합사업단의 실태를 분석하였다. 농협의 통합마케팅조직에 참여하는 지역농협의 취급액은 관내 생산액 중 33.2%인 것으로 나타났으며, 조공법인의 참여조직은 54.9%로 높은 반면, 연합사업단은 23.7%로 낮았다. 참여농협들의 출하처 비중은 대형유통업체 등 직접 거래가 24.9%로 나타났으며, 도매시장은 53.4%이었다. 관내 생산자조직 비중은 전체가 27.3%이었으며, 조공법인은 34.3%, 연합사업단은 21.7%로 나타났다.

¹⁶ 자료의 한계로 2017년 농협의 연합사업 실태에 대해서만 다뤘으며, 원데이터를 재구성함. 분석 대상은 조공법인 43개소, 연합사업단은 광역을 포함한 49개소임.

〈표 3-20〉 통합마케팅조직 중 농협조직의 참여농협 현황(2017)

단위: %

구분		조공법인	연합사업단	전체
관내 생산액 대비 통합마케팅의 참여농협 취급액 비중		54.9	23.7	33.2
참여농협 출하처 비중	직거래	21.3	27.2	24.9
	도매시장	63.6	46.6	53.4
	기타	15.1	26.1	21.7
	합계	100.0	100.0	100.0
관내 생산자조직 비중		34.3	21.7	27.3

자료: 농협 내부자료.

통합마케팅조직에 참여하는 지역농협의 전체 취급액 중 연합사업 비중은 35.5%로 나타났으며, 조공법인이 39.3%, 연합사업단이 31.6%이었다. 사업실적 대비 생산자조직의 공동계산비율은 연합사업단이 71.0%로 조공법인 60.6%보다 높게 나타났다.

연합판매사업 출하처는 도매시장 출하비중이 47.4%로 가장 높았으며, 농협계통출하가 25.4%, 유통업체가 18.6%로 나타났다. 조공법인은 도매시장 출하 비중이 높은 반면, 연합사업단은 하나로마트 등 농협계통 출하 비중이 높았다. 조공법인은 도매시장의 출하비중이 높고 연합사업단은 농협계통 출하가 높은 것으로 나타나, 통합마케팅조직의 거래교섭력을 높이는 노력이 필요할 것으로 보인다.

산지유통활성화 사업에 대한 평가 결과(2017년 실적)를 바탕으로 조공법인과 연합사업단의 상위 5개와 하위 5개에 대해서 농협 자료를 이용하여 비교 분석하였다.¹⁷⁾

¹⁷⁾ 조공법인(상위 5개: 제주도, 성주시, 나주시, 상주시, 남원시. 하위 5개: 임실군, 정읍시, 진안군, 남해군, 괴산군), 연합사업단(상위5개: 강원도, 경기도, 밀양시, 경산시, 충주시. 하위 5개: 창녕군, 해남군, 경기도, 청양군, 예천군).

〈표 3-21〉 농협조직의 연합사업 현황(2017)

단위: %

구분		조공법인	연합사업단	전체
농협취급액 대비 연합사업 취급액 비중		39.3	31.6	35.5
사업실적 대비 공동계산 비율		60.6	71.0	66.6
연합판매사업 출하처 비중	도매시장	50.5(1.5)	42.6(7.9)	47.4(4.4)
	농협계통	21.8	30.9	25.4
	유통업체	17.4	20.5	18.6
	수출	2.0	1.2	1.7
	학교급식	0.6	0.1	0.4
	홈쇼핑	0.5	0.4	0.4
	기타	7.4	4.4	6.2
	합계	100.0	100.0	100.0

주: ()는 정가수의매매.

자료: 농협 내부자료.

농협의 연합사업 조직 중 조공법인의 상위 5개 평균 취급액은 1,024억원, 하위 5개는 86억 원이었으며, 연합사업단은 상위 5개 평균 취급액이 820억 원, 하위 5개는 99억 원으로 나타났다. 농협취급액 대비 연합사업 취급액 비중은 조공법인의 비중이 높게 나타나, 조공법인의 경쟁력이 더 높은 것으로 보인다.

농협의 연합판매사업의 출하비중을 보면, 조공법인의 도매시장 출하비중이 더 높게 나타난 반면, 연합사업단은 농협계통 출하가 높게 나타났다. 특히 조공법인과 연합사업단의 하위 5개는 농협계통 출하비중이 각각 33.3%, 58.9%로 나타나 농협계열에 대한 의존도가 높은 것으로 나타났다. 이는 상위 5개는 취급 물량이 많아 거래교섭력이 높기 때문에 도매시장과 대형유통업체로의 출하 비중이 높은 반면, 하위 5개는 위험 부담이 적은 농협계통 출하 비중이 높았다.

〈표 3-22〉 농협의 법인별 상위 5개, 하위 5개 현황 비교(2017)

단위: %

구분		조공법인		연합사업단	
		상위 5개	하위 5개	상위 5개	하위 5개
연합사업 평균 취급액(억 원)		1,024	86	820	99
농협취급액 대비 연합사업 취급액 비중		31.8	35.8	30.5	22.2
연합판매사업 출하처 비중	도매시장	48.7(1.4)	38.9(4.2)	42.9(0.5)	22.5(0.6)
	농협계통	18.0	33.3	26.2	58.9
	유통업체	22.5	15.5	23.8	10.1
	수출	0.8	1.3	0.4	4.0
	학교급식	0.7	0.1	-	-
	홈쇼핑	1.0	-	0.2	4.5
	기타	8.4	10.9	6.4	0.0
	합계	100.0	100.0	100.0	100.0

주: ()는 정가수의매매.

자료: 농협 내부자료.

4. 소결

2012년 이후 통합마케팅조직 수는 165개에서 116개로 감소하였으나, 대형조직이 42개에서 69개로 증가하고 중형조직이 123개에서 47개로 줄었다. 반면, 통합마케팅조직의 취급액은 2012년에 3조 7,380억 원에서 2017년에 3조 9,233억 원으로 늘어 통합마케팅조직이 대형화 및 규모화되고 있는 것으로 나타났다.

통합마케팅조직의 APC 보유 현황은 농협조직이 36.0% 보유한 것과 달리 농업법인은 86.7% 보유하고 있는 것으로 나타났다. 이는 농협조직은 지역농협의 출자로 설립되었거나 농협경제지주 소속이어서 참여조직의 APC를 이용하고 있는 반면, 농업법인은 직접 가공, 포장하는 경우가 많아 APC 보유율이 높다.

통합마케팅조직의 참여조직 수는 조직당 3.5개이며, 농협조직은 3.9개인

반면, 농업법인은 2.2개로 적다. 이는 농협조직은 관내에 지역농협이 대부분 참여조직으로 참여하고 있으나, 농업법인은 소수의 영농법인이나 농업회사법인이 참여하고 있기 때문이다. 참여조직의 통합마케팅 참여율은 최근에 지속적으로 증가하고 있으며, 2017년 기준, 42.3%까지 참여하고 있어 통합마케팅조직에 긍정적인 영향이 나타나고 있다. 생산자조직은 작목반 참여는 감소하는 반면, 농업법인은 증가하고 있어, 규모화도 지속적으로 진행되고 있는 것으로 나타났다. 통합마케팅조직의 규모화는 2012년 이후 지속적으로 증가하고 있으며, 농협조직은 증가하고 있는 반면, 농업법인은 정체인 있는 것으로 나타났다.

통합마케팅조직의 전체 취급단가는 1kg당 1,921원이며, 농협조직은 1,874원, 농업법인은 2,129원이었다. 특히 모든 통합마케팅조직의 법인 중에 조공법인의 취급단가가 높은 것으로 나타났다.

통합마케팅조직의 조직화 취급률은 2012년 이후 지속적으로 증가하였으나, 최근에는 정체되고 있는 것으로 나타나, 2017년 기준 조직화 취급률은 53.7%이었다. 조직화 취급단가는 1kg 당 전체 1,837원으로 농협조직은 1,905원, 농업법인은 1,637원이었다. 조공법인의 조직화 취급단가가 2,228원으로 가장 높은 것으로 나타났다.

통합마케팅조직의 전문인력 현황을 보면, 2017년 기준, 조직당 3.4명을 보유하고 있으며, 농협은 3.2명, 농업법인은 4.2명으로 나타났다. 전문인력 1인당 취급액은 품목광역조직이 134.3억 원으로 가장 많았으며, 조공법인 113.7억 원으로 나타났다. 평균을 기준으로 할 경우, 품목광역조직과 조공법인의 전문인력이 상대적으로 적었다.

통합마케팅조직의 출하는 2012년 이후 도매시장 출하비중은 감소하고 있는 반면, 대형유통업체 출하비중은 증가하고 있으며, 특히 농업법인의 도매시장 감소세가 뚜렷한 것으로 나타나, 통합마케팅조직에 긍정적인 요소로 작용하고 있는 것을 알 수 있다. 반면, 도매시장의 정가수의매매 거래비중은 매우 낮은 것으로 나타나, 통합마케팅조직의 거래교섭력을 높이기 위해서 정가수의매매 비중 확대에 대한 대책이 필요한 것으로 보인다.

따라서 2012년 이후 통합마케팅조직의 규모화, 조직화, 전문화는 진행되

고 있으며, 출하비중도 거래교섭력을 높이기 위한 대형유통업체로의 출하가 늘고 있어 긍정적인 측면이 큰 것으로 나타났다. 다만, 전문인력 확보와 도매시장의 정가수의매매 출하비중을 높이는 데 더 많은 노력을 기울여야 할 것으로 보인다.

한편 시군단위인 조공법인과 시군연합사업단의 실태를 보면, 조공법인의 조직당 취급액과 취급물량은 각각 386억 원, 1만 8,113톤인 반면, 시군연합사업단은 142억 원, 1,559톤으로 큰 차이를 보였다. 조직당 조직화 취급액과 취급물량도 조공법인이 각각 200억 원, 8,958톤이었으나, 시군연합사업단은 102억 원, 5,173톤에 불과하였다. 전문인력 보유현황도 조공법인이 조직당 3.4명을 보유하고, 1인당 113.7억 원을 취급한 데 반해, 시군연합사업단은 1.8명, 77.3억 원을 취급하는 것으로 나타났다. 따라서 조공법인의 경쟁력이 시군연합사업단보다 더 높은 것으로 나타났다.

이 장에서는 통합마케팅조직 정책을 시행한 이후의 실태를 평가하였다. 첫째는 통합마케팅조직 도입 이후 농산물 가격의 구조 변화와 영향 분석이며, 둘째는 통합마케팅조직의 현재 규모가 적정한지에 대한 분석, 셋째는 통합마케팅조직과 참여조직을 대상으로 한 설문결과를 바탕으로 통합마케팅조직의 실태 분석을 통해 문제점을 검토하였다.

1. 통합마케팅조직화로 인한 가격 구조 및 영향 분석

1.1. 통합마케팅조직화로 인한 가격 구조변화 분석

통합마케팅조직은 2012년 이후에 본격적으로 도입되었으며, 통합마케팅조직의 마케팅 향상을 통한 시장교섭력 확보를 위한 다양한 정책적 지원이 이루어졌다. 이에 통합마케팅조직 도입 전과 후의 도매시장 가격구조 변화를 분석하고자 Chow Test를 실시하였다.

분석기간은 2006년 1월 1일~2017년 12월 31일까지이며, 분석 자료는 가락동 농수산물 도매시장의 일일 거래가격을 품목별 소비자 물가지수(2015=100)를 반영한 주요 품목의 실질 가격이다. 통합마케팅조직에 대한 개념도입이 이루어진 전·후 1년을 과도기로 설정하여 구간 1(2007. 01. 01.~2011. 12. 31.)과 구간 2(2013. 01. 01.~2017. 12. 30.)로 나누었으며, 분

석모형은 다음과 같다.

$$UR1 : Y_1 = \beta_{01} + \beta_{11} X_1$$

(2007. 01. 01 - 2011. 12. 31)

$$UR2 : Y_2 = \beta_{02} + \beta_{12} X_2$$

(2013. 01. 01 - 2017. 12. 31)

$$R : Y = \beta_0 + \beta_1 X$$

(2006. 01. 01 - 2017. 12. 31)

X : 각 품목별 물량, Y : 각 품목별 실질가격

변수의 정규분포 충족을 위해서 먼저 각 변수의 값을 로그변형 취한 후 Full Model에 대해서 회귀분석을 실시하였다. 이후 UR1, UR2에 대해서 각각 회귀분석을 진행하였고, 각 회귀분석 결과 중 분산분석에서 잔차제곱합을 활용하여 F 통계량을 계산하였다. 통계량 공식은 아래와 같다.

$$F = \frac{\frac{SSE_{FM} - SSE_{DM}}{k}}{\frac{SSE_{DM}}{n_{DM1} + n_{DM2} - 2k}} \sim F_{(k, (n_{DM} + n_{DM2} - 2k))}$$

k : 독립변수 갯수

SSE_{FM} = 전체 모형의 잔차 제곱합

SSE_{DM}
= *desperate model1*의 잔차 제곱합 + *desperate model2*의 잔차 제곱합

기각여부를 결정하기 위해서 엑셀 함수 F.DIST.RT(두 데이터 집합에 대한 우측 F 확률 분포값)을 활용하였다. F 통계량에 해당하는 확률을 계산한 후 유의수준에 대비하여 기각여부를 판단하였으며, 통계량 계산 결과

품목별 F값이 모두 귀무가설을 기각하는 것으로 나타나 각 구간 사이에 가격 구조변화가 있음을 알 수 있다.

〈표 4-1〉 Chow Test 결과

품목	감귤	포도	딸기	배	복숭아	사과
F	403.822***	10.966**	219.594***	216.031***	102.260***	13.856***

주: *** $P < 0.01$, ** $P < 0.05$, 포도의 F 통계량은 0.05 유의수준에서, 나머지 품목은 0.01 유의수준에서 각각 11.50보다 크기 때문에 귀무가설을 기각함.

자료: 저자 작성.

1.2. 통합마케팅조직화로 인한 가격 영향 분석

1.2.1. 통합마케팅조직의 도매시장 거래가격 비교 분석

통합마케팅조직의 효과를 살펴보기 위해 가락동 도매시장 거래가격을 기준으로 통합마케팅조직의 법인형태별(조공법인, 연합사업단, 품목광역조직) 경락가격과 일반출하의 경락가격을 주요 품목을 중심으로 비교 분석하였다. 분석 기간 및 자료는 2013년 1월 1일부터 2017년 12월 31일의 일별 가격과 일별 거래량을 이용하였다. 분석 방법은 주요 품목을 대상으로 동일 날짜에 출하되어 거래된 물량과 금액을 1kg 단가로 환산하여 비교 분석하였으며, 분석대상 품목은 복숭아, 감귤, 포도, 풋고추(일반, 청양), 딸기, 토마토(방울, 일반), 양파, 배추, 무이다.¹⁸

총 11개 품목(품종) 가격 분석결과, 통합마케팅조직에서 출하한 경우 일반출하보다 8개 품목(품종)에서 더 높은 가격에 거래된 것으로 나타났다. 복숭아의 경우, 일반 출하보다 모든 통합마케팅조직에서 출하한 거래가격이 더 높았다. 조공법인과 일반출하가 동시에 거래된 445일에서 조공법인이 출하한 복숭아가 일반출하보다 1kg당 638원이 높았으며, 연합사업단은

¹⁸ 서울 가락시장의 중앙청과, 대아청과 일별 거래가격, 일별 거래물량을 이용함.

114일 동시 거래에서 1,439원이 높았다. 감귤은 조공법인 출하가 일반보다 341원이 높았으며, 포도는 일반 출하보다 조공법인이 586원, 연합사업단은 1,055원 높게 거래되었다. 청양풋고추는 연합사업단이 일반보다 228원, 방울토마토는 조공법인이 125원, 일반토마토는 조공법인이 52원, 연합사업단이 44원, 무와 양파도 조공법인이 일반보다 각각 56원, 31원이 높게 거래되었다. 반면, 일반풋고추, 딸기, 배추는 일반 출하가 통합마케팅조직보다 높게 거래된 것으로 나타났다.

품목별로 거래가격의 차이는 있으나, 주로 주산지가 뚜렷하거나, 통합마케팅조직의 취급량이 많거나, 계절성이 높거나, 브랜드 인지도가 높을수록 통합마케팅조직의 거래가격이 더 높은 것으로 나타났다.

〈표 4-2〉 일반출하 기준, 통합마케팅조직의 도매시장 거래가격 차이

단위: 원/kg.

구분	일반출하 기준 법인형태별 가격 차이		
	조공법인	연합사업단	품목광역조직
복숭아	-638(445)	-1,439(114)	-
감귤	-341(1,212)	-	-
포도	-586(571)	-1,055(122)	-
일반풋고추	298(683)	196(220)	-
청양풋고추	641(461)	-228(171)	-
딸기	1,676(482)	3,275(130)	-
방울토마토	-125(809)	50(308)	-
일반토마토	-52(1,732)	-44(243)	73(720)
배추	48(242)	49(274)	7(471)
무	-56(602)	107(85)	43(130)
양파	-31(1,385)	-	1(372)

주: ()는 해당 일수.

자료: 저자 작성.

1.2.2. 통합마케팅조직화로 인한 가격 영향 분석¹⁹

2012년에 본격적으로 설립된 통합마케팅조직의 경제적 효과를 살펴보기 위해, 이 제도의 도입 전후 해당 조직의 농산물 도매가격이 어떻게 변화하였는지를 살펴보고자 한다.

정책효과를 계측하기 위해서 가장 많이 활용하는 방법론은 이중차분모형(Difference-in-Differences; DID)과 성향점수매칭법(propensity score matching) 등이 있다. 두 모형 모두 특정 정책프로그램의 참여 그룹(treatment group, 처리집단)과 비참여 그룹(control group, 통제집단)의 분석결과를 비교하여 정책효과를 분석하는 정책평가 모형이다.²⁰

그러나 통합마케팅조직 참여농가와 비참여농가의 사업 전후의 관련 패널자료를 수집하는 데 어려움이 있어서, 이용 가능한 통합마케팅조직에서 취급하는 주요 품목별 가격 시계열데이터를 이용하였다. 따라서 본 연구는 현재 통합마케팅조직 유형별 주요 품목의 2006년 초부터 2017년 말까지 농산물 일일 거래가격과 거래물량 자료로, 총 115,525건을 이용하여 통합마케팅조직화에 따른 농산물 도매가격 변화를 살펴보고자 하였다. 즉, 다른 관련 변수가 통제된 상황에서, 2012년 전후 통합마케팅조직의 농산물 도매가격의 변화를 계측하였다. 또한 분석기간 동안의 월평균 기온과 강수량 자료는 기상청(www.kma.go.kr)에서 수집하였다.

¹⁹ 전남대 강혜정 교수의 위탁 원고 결과를 참조하여 재정리함.

²⁰ 이중차분모형은 정책 참여그룹의 정책시행의 전후 성과 차이에서 비참여그룹의 정책시행의 전후 성과 차이를 제거한 정책 참여집단의 순수한 정책효과를 도출하는 방법으로, 정책변화에 반응하는 참여집단과 반응하지 않는 비참여집단 간의 차이와 정책시행 전후의 차이를 동시에 고려하여 처치효과를 분석하는 방법임. 성향점수매칭법은 정책수혜 대상으로 선발될 확률(propensity score)을 추정하고, 추정된 확률을 기준으로 정책수혜자와 비수혜자의 성과를 상호 비교(matching)하는 방법임.

〈표 4-3〉 분석에서 사용한 변수의 기초통계량

변수	변수 설명	평균	표준편차	최소	최대
수취가격	매출액(원)/물량(kg)	2512.8	3681.7	0	172332.1
배추	배추이면 1, 아니면 0	0.16	0.37	0	1
무	무이면 1, 아니면 0	0.16	0.37	0	1
사과	사과이면 1, 아니면 0	0.16	0.36	0	1
배	배이면 1, 아니면 0	0.15	0.36	0	1
복숭아	복숭아이면 1, 아니면 0	0.08	0.27	0	1
포도	포도이면 1, 아니면 0	0.13	0.34	0	1
감귤	감귤이면 1, 아니면 0	0.16	0.36	0	1
조공법인	조직유형이 조공법인이면 1, 아니면 0	0.20	0.40	0	1
연합사업단	조직유형이 연합사업단이면 1, 아니면 0	0.20	0.40	0	1
농업법인조직	조직유형이 농업법인조직이면 1, 아니면 0	0.20	0.40	0	1
품목광역조직	조직유형이 품목광역조직이면 1, 아니면 0	0.20	0.40	0	1
일반출하	조직유형이 일반이면 1, 아니면 0	0.20	0.40	0	1
봄	봄이면 1, 아니면 0	0.24	0.43	0	1
여름	여름이면 1, 아니면 0	0.28	0.45	0	1
가을	가을이면 1, 아니면 0	0.26	0.44	0	1
겨울	겨울이면 1, 아니면 0	0.22	0.41	0	1
월평균 기온	℃	15.55	7.96	-0.9	28
월평균 강수량	mm	125.28	129.42	0	886.1

자료: 저자 작성.

가. 분석모형

2006~2017년 분석기간 동안 통합마케팅조직화가 주요 농산물의 수취 가격에 미치는 영향을 추정하는 모형은 식(1)과 같이 설정할 수 있다.

$$(1) \ln y_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 T_t + \alpha_2 A_{it} + \alpha_3 B_{it} + \alpha_4 T_t A_{it} + \alpha_5 T_t B_{it} + \alpha_6 Z_{it} + e_{it}$$

여기서, y_{it} 는 통합마케팅 유형별 품목별 일일 농산물 수취가격(kg당 매출액)이며, T_t 는 통합마케팅 조직화 도입 이전에 해당되는 연도(2006~2011년)이면 1, 이후(2012~2017년)이면 0의 값을 갖는 정책도입 여부를

나타내는 연도 더미변수이다. A_{it} 와 B_{it} 는 각각 농산물 품목(배추, 무, 감귤, 포도, 사과, 복숭아, 배) 더미변수와 출하조직(조공법인, 연합사업단, 농업법인조직, 품목광역조직, 일반출하) 더미변수를 나타낸다. $T_t A_{it}$ 는 정책 연도 더미변수와 통합마케팅조직의 주요 농산물 품목별 더미변수의 곱으로 만들어진 상호작용(interaction) 변수이다. $T_t B_{it}$ 는 정책 연도 더미변수와 통합마케팅조직 유형별 더미변수의 곱으로 만들어진 상호작용 변수이다. Z_{it} 는 농산물 수취가격에 영향을 미치는 설명변수로, 월별 더미변수, 월평균 기온, 월평균 강수량 변수 등을 나타낸다. 모형에서 종속변수는 로그형태를 취한 농산물 수취가격이며, 모든 가격 자료는 2015년을 기준 연도로 하는 해당 농산물의 월별 소비자물가지수(2015= 100)를 이용해 실질 가격변수로 환산되었다.

나. 분석결과

통합마케팅조직화가 주요 농산물의 수취가격에 미치는 영향을 추정한 결과, 모형의 유의성을 검증하는 R-squared는 0.80으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

통합마케팅조직화 이전과 이후를 나타내는 정책 연도 더미변수의 추정치가 양(+)의 값으로 나타났다. 이는 분석 기간 동안 농산물의 도매가격은 통합마케팅조직화 이전보다 이후에 더 높아졌다는 것을 의미한다. 즉, 다른 조건이 동일한 경우 통합마케팅조직화 이전(2006~2011년)에 비해 이후(2012~2017년)에 조사대상 농산물의 평균 도매가격(kg당 매출액)은 증가한 것으로 나타났다. 따라서 통합마케팅 조직화 정책은 농산물 실질 수취가격 상승에 긍정적인 역할을 미쳤다고 볼 수 있다.

〈표 4-4〉 통합마케팅조직화 시행이 가격에 미친 영향 분석 결과

변수		추정계수	표준오차
정책시행 전후 더미변수		0.048***	0.012
농산물 품목 더미변수	배추	-2.025***	0.014
	무	-1.987***	0.014
	배	-0.347***	0.013
	복숭아	0.215***	0.015
	포도	0.319***	0.014
	감귤	0.113***	0.014
통합마케팅조직 유형별 더미변수	조공법인	0.022	0.039
	연합사업단	-0.052***	0.016
	농업법인조직	0.272***	0.090
	품목광역조직	-0.032***	0.011
정책 연도 더미변수와 품목 더미변수 간 상호작용변수	$T_t \times \text{배추}$	-0.006	0.018
	$T_t \times \text{무}$	0.101***	0.018
	$T_t \times \text{배}$	-0.096***	0.017
	$T_t \times \text{복숭아}$	0.039**	0.019
	$T_t \times \text{포도}$	-0.112***	0.019
	$T_t \times \text{감귤}$	-0.191***	0.018
정책 연도 더미변수와 조직유형 더미변수 간 상호작용변수	$T_t \times \text{조공법인}$	-0.032	0.040
	$T_t \times \text{연합사업단}$	0.103***	0.017
	$T_t \times \text{농업법인조직}$	-0.325***	0.092
	$T_t \times \text{품목광역조직}$	-0.002	0.015
계절 더미변수	여름	-0.201***	0.010
	가을	-0.365***	0.008
	겨울	-0.203***	0.010
날씨 변수	월평균 기온	0.009***	0.001
	월평균 강수량	-0.000***	0.000
상수항		7.964***	0.014

F(22, 33831)=5510.34

R-squared=0.8028

주: ***p<0.01, **p<0.05, *p<0.1

자료: 저자 작성.

다른 조건이 일정할 때, ‘사과’를 기준으로 할 경우 분석 기간 동안 사과에 비해 배추, 무, 배의 도매가격은 하락한 반면, 복숭아, 포도, 감귤의 도매가격은 상승한 것으로 나타났다. 통합마케팅조직화가 품목별 도매가격에 미치는 영향을 살펴보면, 통합마케팅조직화 도입 전 ‘사과’의 도매가격과 비교할 때, 통합마케팅 도입 이후의 무와 복숭아의 도매가격은 통계적으로 유의하게 상승한 반면, 배, 포도, 감귤의 도입 이후의 가격은 하락하였다. 통합마케팅조직 유형별 도매가격 변화를 살펴보면, 통합마케팅조직화 도입 전 일반출하의 도매가격에 비해, 통합마케팅 도입 이후 연합사업단의 농산물 도매가격이 상승하였다.

또한 봄에 비해 여름, 가을, 겨울에 도매가격이 하락한 것으로 나타났다. 월평균 기온이 올라갈수록 도매가격이 상승하였고, 월평균 강수량이 높아질수록 가격은 하락한 것으로 나타났다.

분석결과를 요약하면, 지난 12년 동안에 통합마케팅조직화 시행 이전(2006~2011년)에 비해 이후(2012~2017년)에 주요 농산물 도매가격은 통계적으로 유의하게 증가한 것으로 나타나, 통합마케팅조직화는 농산물 도매가격 상승에 기여하였음을 알 수 있다.

2. 통합마케팅조직의 적정규모 분석²¹

이 절에서는 통합마케팅조직의 적정규모를 분석하여 정책 방향을 제시하였다. 통합마케팅조직은 지역마다 품목마다 다양하여 더 세부적으로 분석을 해야 하나, 자료의 한계로 본 연구에서는 조사된 통합마케팅조직에 대해서 평균 개념으로 적정규모를 분석하였다.

2.1. 통합마케팅조직의 적정규모 개념

통합마케팅조직의 규모화를 효과적으로 추진하기 위해서는 우선 통합마케팅조직의 적정규모에 대한 기준을 설정할 필요가 있으며, 이를 근거로 통합마케팅조직의 규모화 방안을 마련할 수 있다. 통합마케팅조직의 적정규모는 경제학적 측면에서는 해당 조직의 생산비용이 최소화되는 규모를 도출하는 것이다. 규모의 경제란 생산규모의 증가에 따른 평균비용 감소현상을 일컬으며, 적정규모란 평균비용이 최저점일 때의 규모이다.

통합마케팅조직의 규모경제 존재여부와 적정규모를 도출하기 위해서는 우선 통합마케팅조직의 비용함수를 추정해야 한다. 다음으로 규모의 경제지표를 계측하기 위해 비용함수를 구성하는 변수의 추정치를 사용하여 한계생산비용이 0에 도달하는 적정 규모를 도출하였다.

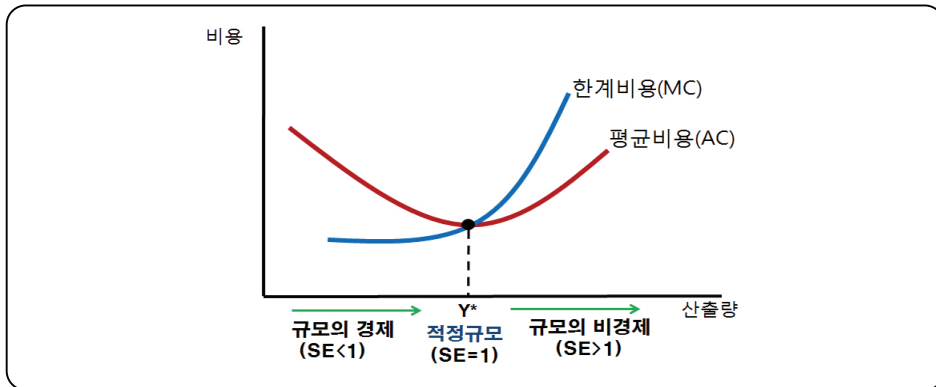
규모의 경제(economies of size) 지표는 비용함수에서 비용의 산출탄력성(ϵ^*)으로 측정되며, 그 식은 다음과 같이 나타낼 수 있다.

$$(1) \quad \epsilon^* = \frac{dC(w,y)/C(w,y)}{dy/y} = \frac{dC}{dy} \frac{y}{C} = \frac{MC(w,y)}{AC(w,y)}$$

²¹ 통합마케팅조직의 적정규모 분석은 전남대 강혜정 교수의 위탁 원고 결과를 참조하여 정리함.

규모의 경제성을 나타내는 비용의 산출탄력성은 한계비용(Marginal Cost: MC)을 평균비용(Average Cost: AC)으로 나눈 값과 같아진다(김영식 2001). 산출량의 증가에 따른 평균비용의 감소를 규모의 경제 작용이라고 하며 반대의 경우, 규모의 불경제 작용이라고 한다. <그림 4-1>에서 산출량이 증가함에 따라 AC가 감소하면 $MC < AC$ 가 되고, 산출량이 증가함에 따라 AC가 증가하면 $MC > AC$ 가 된다. 이에 따른 산출의 비용탄력성이 $\epsilon^* < 1$ 일 경우 규모의 경제 작용이라고 하며, $\epsilon^* > 1$ 일 경우 규모의 불경제 작용이라고 한다. AC가 최소일 때의 규모를 적정규모라고 한다면, 이때 AC가 MC와 같게 되므로 적정규모에서 $\epsilon^* = 1$ 이 된다.

<그림 4-1> 규모의 경제와 적정규모



자료: 저자 작성.

2.2. 분석 자료와 모형 설정

2.2.1. 산출물 및 투입물의 정의

통합마케팅조직의 산출물 변수로 취급물량과 취급액을 고려할 수 있다. 본 분석을 위해 통합마케팅조직의 경영 현황을 설문 조사하였다.²² 설문조

²² 통합마케팅조직의 설문 조사와 관련된 내용은 4장 3절에서 자세히 설명하였음.

사의 신뢰성 검증을 위해 두 변수 모두 조사하였으며, 본 분석에서도 모두 사용하여 분석결과를 비교하였다.

비용함수의 투입물은 각 투입물의 가격 변수로 설정할 수 있다. 투입물은 노동비용, 운영비용, 기타비용으로 정의하였으며, 각 투입물의 가격은 다음과 같다. 1인당 인건비는 인건비, 급식비, 복지후생비, 퇴직급여충당금 등을 모두 포함한 노동비용을 직원의 수로 나누어 계산된 값이며, 단위당 운영비용은 판매비 및 관리비(인건비와 퇴직급여, 세금과공과, 감가상각비와 무형자산 감가상각비, 전산비용, 경비)를 모두 합한 값에서 인건비를 제외한 비용인 운영비를 전체 사업실적액으로 나눈 비용이다. 기타비용은 영업비용에서 인건비, 판매비, 관리비를 제외한 값이며, 기타비용을 전체 사업실적으로 나눈 값을 단위당 기타비용으로 이용하였다. 생산비용은 비용함수의 종속변수로 모형에 사용된 투입물의 정의에 의거하며, 투입물 구입비용인 운영비, 인건비, 기타비용의 합계이다.

〈표 4-5〉 산출물과 투입물

구분	변수명	산출방법
산출물	취급물량 또는 취급액	통합마케팅조직별 취급물량 또는 취급액
투입물	운영비용	판매비 및 관리비에서 인건비를 제외한 비용
	노동비용	인건비, 급식비, 복지후생비, 퇴직급여충당금 등의 총합
	기타비용	영업비용에서 판매비와 관리비를 제외한 비용

자료: 저자 작성.

2.2.2. 모형 설정

비용함수란 생산하려는 산출물량을 투입요소의 가격조건 아래 최소의 비용과 주어진 기술조건으로 생산할 경우의 생산비를 의미하며 다음과 같이 정의된다.

$$(2) \ C(w, y) = \min_x [wx : x \text{로 } y \text{의 생산이 가능}]$$

단, w =투입물 가격 벡터, y =산출물 벡터, x =투입물 사용량 벡터

실증분석을 위하여 식(2)의 비용함수형태로 식(3)과 같은 초월대수 다산출물 비용함수를 설정하였다. 산출물이 두 개 이상인 경우까지 포함할 수 있도록 다산출물 비용함수를 다음과 같이 설정하였다.

$$(3) \ln C = \alpha_0 + \sum_j^3 \beta_j \ln w_j + \sum_i^2 \alpha_i \ln y_i + \frac{1}{2} \sum_i^2 \sum_k^2 \delta_{ik} \ln y_i \ln y_k \\ + \frac{1}{2} \sum_j^3 \sum_l^3 r_{jl} \ln w_j \ln w_l + \sum_i^2 \sum_j^3 \rho_{ij} \ln y_i \ln w_j \\ i, k = 1, 2 \quad j, l = 1, 2, 3 \\ - \text{여기서, } w_j \text{는 각 투입물의 가격, } y_i \text{는 산출물이다.}$$

전술의 초월대수 비용함수 식(3)을 추정하기 위해 대칭성조건(symmetry condition) $\delta_{ik} = \delta_{ki}$, $\gamma_{jl} = \gamma_{lj}$ 과 식(4)의 동차성 조건(homogeneity condition)을 부과해야 한다.

$$(4) \sum \beta_j = 1, \sum r_{jl} = \sum \rho_{ij} = 0, \quad l = 1, 2, 3, \quad i = 1, 2$$

식(3)의 초월대수 비용함수 구조에서 단일 산출물의 경우 규모의 경제 지표(SE)는 다음과 같이 정의된다.

$$(5) SE = \frac{\partial \ln C}{\partial \ln y}$$

식(3)에서 수입비중 방정식(revenue-share equations) R_i 는 식(6)과 같다.

$$(6) R_i = \alpha_i + \sum_{k=1}^2 \delta_{ik} \ln y_k + \sum_{j=1}^3 \rho_{ij} \ln w_j, \quad i = 1, 2$$

식(5)의 계측결과에서 $SE < 1$ 이면 규모의 경제(ray economies of size)를 나타내며, $SE > 1$ 이면 규모의 비경제(ray diseconomies of size), $SE = 1$ 일

경우 최적규모(optimal size) 혹은 적정규모를 나타낸다.

통합마케팅조직이 규모의 경제영역에서 운영되고 있다면, 그 조직은 장기적으로 비용을 최소화시켜 주는 적정규모를 선택하는 것이 아니라 적은 규모를 운영하고 있다는 의미이다. 이는 장기적으로 비용극소화를 시켜 주는 최적규모인 장기평균비용곡선(long-run average cost curve)의 최저점이며, 최저점의 왼쪽 구역(장기평균비용곡선 하락 구간)에서 생산이 이루어진다는 것은 비용을 장기적으로 최소화하는 수준보다 작은 규모에서 생산함을 의미하는 것이다.

식(3)에 Shephard 정리를 적용하여 비용함수를 추정하면 각 생산비는 전체에서 차지하는 비중인 s_i 가 $\frac{\partial \ln C}{\partial \ln w_i}$ 와 같기 때문에 다음과 같은 방정식을 도출할 수 있다.

$$(7) \quad s_i = \beta_j + \sum \rho_{ij} \ln y_i + \sum r_{lj} \ln w_l, \quad j = 1, 2, 3,$$

식(7)을 SUR(Seemingly Unrelated Regression) 분석을 사용하여 비중 방정식들을 동시에 전체 비용함수와 연립방정식으로 추정하되, 방정식 간의 완전 의존성을 제거하고자 비중방정식을 제외한 상태에서 노동비용을 추정하였다.

2.3. 통합마케팅조직의 적정규모 도출

2.3.1. 비용함수 추정결과

산출물을 취급액과 취급물량으로 구분하여 각각 통합마케팅조직의 비용함수를 추정한 결과, 추정된 모수 대부분이 1% 확률수준에서 통계적으로 유의하게 나타났기 때문에 비용함수의 추정은 통계적으로 유의한 것으로 판단된다. 또한, 모형의 적합성과 각 비중함수의 추정치 95% 이상이 통계적으로 유의미하게 나타났다.

<표 4-6> 비용함수 추정결과(1차동차성 조건 고려)

변수	취급량	취급금액
lnx2	0.474*	0.331
lnx3	0.561	0.086*
lny1	0.577	2.269
lnx2*lnx2	0.118***	0.121***
lnx2*lnx3	-0.071***	-0.080***
lnx2*lny1	0.021	0.035
lnx3*lnx3	0.121***	0.122***
lnx3*lny1	0.023	0.064
lny1*lny1	0.002*	-0.092*
constant	6.178*	-6.214*
R-square	0.865***	0.9306***

주 1) $\ln x_1 = \log(\text{1인당 인건비})$, $\ln x_2 = \log(\text{단위당 운영비})$, $\ln x_3 = \log(\text{단위당 기타비용})$, $\ln x_2 = \ln x_2 - \ln x_1$, $\ln x_3 = \ln x_3 - \ln x_1$, $\ln y_1 = \log(\text{취급량 또는 취급금액})$

2) * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

자료: 저자 작성.

<표 4-7> 비용함수의 투입요소별 비중함수 추정결과

운영비용 비중함수		
변수	취급량	취급금액
lnx2	0.118***	0.121***
lnx3	-0.071***	-0.080***
lny1	0.021*	0.035**
constant	0.474	0.331
기타비용 비중함수		
변수	취급량	취급금액
lnx2	-0.071***	-0.080***
lnx3	0.121***	0.122***
lny1	0.023*	0.064*
constant	0.561*	0.086

주 1) $\ln x_1 = \log(\text{1인당 인건비})$, $\ln x_2 = \log(\text{단위당 운영비})$, $\ln x_3 = \log(\text{단위당 기타비용})$, $\ln x_2 = \ln x_2 - \ln x_1$, $\ln x_3 = \ln x_3 - \ln x_1$, $\ln y_1 = \log(\text{취급량 또는 취급금액})$

2) * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

3) 추정을 위해 노동비용 비중함수가 제외됨.

자료: 저자 작성.

2.3.2. 농협조직의 법인형태별 적정규모 도출

조사대상 통합마케팅조직의 평균 규모의 경제지표는 1보다 작게 나타나 (취급물량의 경우 0.75, 취급액의 경우 0.64), 적정규모를 이루기 위해서는 사업 규모를 확대해 나갈 필요가 있는 것으로 나타났다. 규모의 경제지표가 1로 정의된 통합마케팅조직의 적정규모를 찾기 위해서 취급물량과 취급액의 규모 구간을 세분화하고 구간별로 규모의 경제 지표를 계측하였다.

기존 선행연구들에서는 비용함수의 추정된 파라미터를 이용하여 전체 조합의 규모의 경제지표를 측정하여 각 유형별 지표가 1인 조합의 규모의 평균값을 적정규모로 간주하였다. 엄밀히 말하자면 이러한 방법으로 도출한 적정규모는 규모의 경제 지표값이 1인 단순 평균값에 불과하며, <그림 4-1>에서 SE=1인 평균비용의 최저점 규모가 아닌 것이다. 평균비용 프론티어상에 위치한 적정규모 도출을 위하여 규모를 구간으로 세분화한 뒤, 각 규모구간의 평균비용 프론티어상에서 규모의 경제지표를 계측하여야 한다. 이와 같이 계측된 규모의 경제지표가 1인 그 규모구간이 적정규모 (또는 적정규모구간)이다(Benston et al. 1982).

조사대상 업체의 취급물량과 취급금액 규모의 구간을 세분화하고 규모의 경제 지표값이 1인 구간을 찾은 결과, 취급물량 2만 2,000톤과 취급액 37,000백만 원에서 각각 규모의 경제 지표가 1에 근접한 것으로 나타났다. 본 연구가 이용한 설문자료에서 통합마케팅조직의 평균 취급물량 규모는 1만 4,685톤이나, 규모의 경제 지표가 1이 되는 적정규모는 약 2만 2,000톤이어서 현재보다 약 1.5배의 취급물량을 확대할 필요한 것으로 나타났다. 한편, 조사대상 통합마케팅조직의 평균 취급액은 27,679백만 원이나, 적정규모는 약 37,000백만 원으로 현재보다 약 1.34배의 취급액을 확대할 필요가 있는 것으로 나타났다.

통합마케팅조직 유형을 조공법인, 연합사업단(광역 포함), 기타(품목농협, 농업회사법인, 영농조합법인 등) 세 가지로 구분하여, 적정 취급물량과 취급액을 계측한 결과, 조공법인은 현재의 취급물량과 취급액을 각각 1.66배와 1.34배 확대할 때 적정규모를 달성할 수 있는 것으로 나타났다. 시군

연합사업단은 적정 규모를 위해 현재의 취급물량과 취급액을 각각 1.80배와 1.35배 확대할 필요가 있다.

〈표 4-8〉 통합마케팅 유형별 적정 취급물량(2017년 기준)

단위: 톤

조합유형	현재 평균 취급물량(A)	적정 평균 취급물량(B)	B/A
조사대상 전체	14,685	22,000	1.50
조공법인	15,045	25,000	1.66
시군연합사업단	11,085	20,000	1.80
기타	15,170	26,000	1.71

주: 적정 취급물량은 규모경제 지표값이 1인 규모를 의미함.

자료: 저자 작성.

〈표 4-9〉 통합마케팅 유형별 적정 취급액(2017년 기준)

단위: 백만 원

조합유형	현재 평균 취급액(A)	적정 평균 취급액(B)	B/A
조사대상 전체	27,679	37,000	1.34
조공법인	26,059	35,000	1.34
시군연합사업단	17,794	24,000	1.35
기타	33,258	45,000	1.35

주: 적정 취급금액은 규모경제 지표값이 1인 규모를 의미함.

자료: 저자 작성.

3. 설문조사를 통한 통합마케팅조직 실태 분석

이 절에서는 전문가 및 정책 간담회와 통합마케팅조직 23군데 직접조사를 바탕으로 통합마케팅조직의 경영실태, 문제점, 활성화 방안에 대해 설문조사하였다.²³

본 설문조사는 2018년 9월 5일부터 9월 17일까지 조사하였으며, 조사 대상은 원예농산물을 취급하는 통합마케팅조직과 참여조직이다. 통합마케팅조직은 조공법인, 연합사업단(광역 포함), 품목농협(과수, 채소), 농업회사법인, 영농조합법인 등을 대상으로 조사하였다. 2017년 기준, 산지유통 활성화사업 대상인 총 116개 통합마케팅조직 중 67개 조직이 응답하였으며, 조사 결과는 조공법인, 연합사업단(시군, 시도 광역), 품목농협(과수, 채소), 농업법인(농업회사법인, 영농조합법인)으로 구분하여 결과를 도출하였다. 참여조직은 총 447개 중 133개 조직이 응답하였으며, 지역농협, 품목농협(과수, 원예 등), 품목연구회, 농업회사법인, 영농조합법인 등이 있다.

자료는 검증 후 코딩, 자료 입력, 통계 처리 과정을 거쳤으며, 조사표는 E-mail 또는 Fax를 통해 회수하고, 누락된 항목이나 오류를 1차적으로 검토하였다. 적정 수준(물량, 수수료) 등과 같은 항목은 구간형으로 응답한 경우 중간값을 적용하였으며, 논리적 오류 등이 발생한 경우 이상값을 확인하고 불가피한 경우 아웃라이어 처리하였다. 자료 분석은 SPSS, EXCEL을 이용하여 분석하였다.

²³ 본 설문조사는 표본 조사이므로 3장의 현황과 차이가 있음. 본 설문의 목적은 통합마케팅조직과 참여조직에서 직접 사업에 참여하는 주체들을 대상으로 한 현황 및 문제점과 활성화 방안을 도출하는 것임.

3.1. 통합마케팅조직의 실태 분석 결과

3.1.1. 통합마케팅조직의 출하 현황

2017년 기준, 각 출하처별 통합마케팅조직의 출하 비중은 다음과 같다 <표 4-10>.

조공법인의 경우, 출하량의 절반 이상인 57.0%를 공영도매시장(농협 공판장 포함)으로 출하하고 있으며, 농협계열(안성물류, 하나로마트 등)이 17.9%, 대형유통업체(이마트, 홈플러스 등)가 16.0%인 것으로 나타났다. 연합사업단(시군·시도광역)은 출하량의 43.2%를 공영도매시장으로 출하하고 있으며, 농협계열 18.7%, 대형유통업체 16.6%로 출하하는 것으로 조사되었다.

품목농협(과수, 채소)의 대형유통업체 출하 비중이 31.0%로 공영도매시장 출하 비중인 22.9%보다 높은 것으로 나타났다. 농업법인(농업회사·영농조합)은 대형유통업체 출하가 42.5%로 가장 많았으며, 기타(군납 등) 경로로 출하하는 비중도 34.4%에 달하는 것으로 나타난 반면, 공영도매시장으로의 출하는 16.7%로 낮은 것으로 조사되었다.

〈표 4-10〉 통합마케팅조직의 출하처별 출하 비중

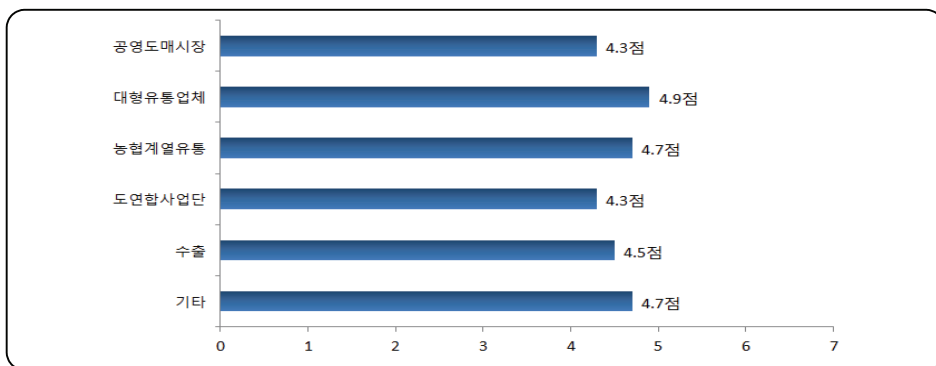
단위: %

구분	조공법인	연합사업단	품목농협	농업법인
공영도매시장	57.0	43.2	22.9	16.7
대형유통업체	16.0	16.6	31.0	42.5
농협계열	17.9	18.7	16.2	1.8
도연합사업단	0.6	0.2	4.0	0.1
수출	0.6	2.3	1.4	4.5
기타	7.9	18.9	24.5	34.4
합계	100.0	100.0	100.0	100.0

자료: 저자 작성.

통합마케팅조직의 출하처별 평균 거래 만족도를 조사한 결과, 가장 만족도가 높은 출하처는 4.9점인 ‘대형유통업체’로 나타났다<그림 4-2>. 그 이유로 ‘거래물량 규모화’가 40.9%를 차지하였으며, ‘판매금액의 안정성’은 38.7%로 나타났다<표 4-11>. 농협계열유통과 기타 출하처는 각각 4.7점으로 나타났으며, ‘판매금액의 안정성’이 51.4%로 전체 응답의 절반 이상을 차지하였다. 기타 출하처로는 ‘급식’, ‘법인’이었으며, 거래 만족도 이유로는 ‘판로처 발굴’이 34.6%로 가장 높게 조사되었다. 도연합사업단으로의 출하는 적었으나, 만족도는 가장 낮은 4.3점으로 나타났으며, 판로처 발굴과 지원 혜택의 만족도가 있는 것으로 조사되었다.

〈그림 4-2〉 통합마케팅조직의 출하처별 평균 거래 만족도



주: 매우 불만족=1, 불만족=2, 조금 불만족=3, 보통=4, 조금 만족=5, 만족=6, 매우 만족=7 평균임.

자료: 저자 작성.

〈표 4-11〉 통합마케팅조직 출하처별 거래 만족도 및 그 이유

단위: %

구분	공영도매시장	대형유통업체	농협계열유통	도연합사업단	수출	기타
판매금액의 안정성	36.1	38.7	51.4	9.1	16.7	17.2
거래물량의 규모화	47.2	40.9	24.3	9.1	11.1	27.6
판매수수료	5.6	4.5	8.1	9.1	0.0	6.9
판로처 발굴	0.0	13.6	13.5	36.3	44.4	34.6
지원 혜택	2.8	2.3	0.0	18.2	27.8	3.4
기타	8.3	0.0	2.7	18.2	0.0	10.3
합계	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

주: 복수응답 허용함.

자료: 저자 작성.

3.1.2. 통합마케팅조직의 도매시장 유통 현황

2017년 공영도매시장으로 출하하는 농산물의 81.9%는 경매로 거래되고 정가수의매매는 18.1%가 거래되는 것으로 조사되었다. 경매 비중이 높은 이유로는, ‘대량으로 출하가 가능하기 때문(32.7%)’, ‘계획한 물량을 처리할 수 있어서(22.3%)’, ‘무조건 판매가 가능하기 때문(20.2%)’ 순이었다.

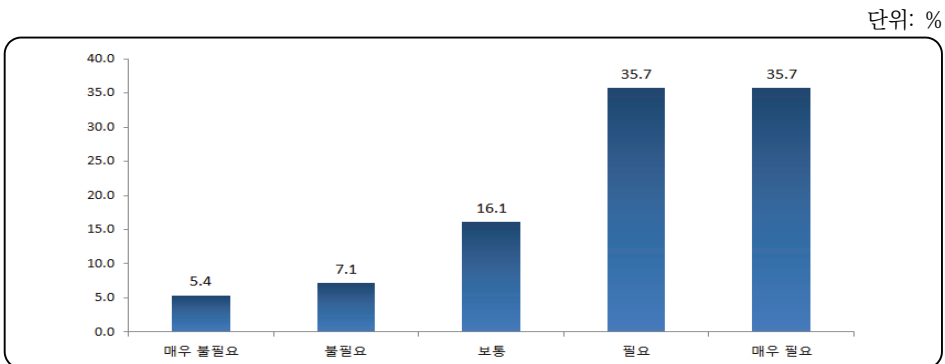
〈표 4-12〉 공영도매시장 출하량 중 경매 비중이 높은 이유

구분	응답비율(%)
대량으로 출하가 가능하기 때문	32.7
계획한 물량을 처리할 수 있어서	22.3
무조건 판매가 가능하기 때문	20.2
공정한 가격으로 거래되기 때문	14.2
가격이 더 높게 결정되기 때문	8.1
기타	2.6
합계	100.0

자료: 저자 작성.

통합마케팅조직의 71.4%는 공영도매시장에서 정가수의매매 거래 비중이 높아져야 한다고 조사되었다<그림 4-3>. 이는 통합마케팅조직의 거래교섭력을 높이기 위해서는 정가수의매매 거래가 필요하며 이에 대한 제도적인 뒷받침도 필요할 것으로 보인다.

〈그림 4-3〉 정가수의매매 거래 비중 증대의 필요성



자료: 저자 작성.

정가수의매매 거래가 필요하다는 이유로는 ‘가격 주도권으로 가격 협상이 가능하기 때문(38.8%)’이 가장 높게 나타났으며, ‘동일한 규격과 균일한 품질의 물량 공급이 가능하기 때문(36.3%)’, ‘정가수의매매 가격이 더 높아서(13.4%)’ 순으로 조사되었다<표 4-13>.

〈표 4-13〉 정가수의매매 거래 비중 증대가 필요한 이유

구분	응답비율(%)
가격주도권으로 가격 협상이 가능하기 때문	38.8
동일한 규격과 균일한 품질의 물량 공급이 가능하기 때문	36.3
정가수의매매 가격이 더 높아서	13.4
대량 물량을 출하할 수 있기 때문	7.3
기타(관계없음)	4.3
합계	100.0

주: 우선순위 응답 결과에 따라 가중치를 부여(1순위×60%+2순위×40%)하여 계산하였음.

자료: 저자 작성.

정가수의매매 거래가 불필요하다고 응답한 비율은 12.5%이며, 그 이유로 ‘정가수의매매로는 대량 물량을 소화하지 못하기 때문(37.7%)’이며, ‘동일한 규격과 균일한 품질의 물량 공급이 어려워(28.6%)’로 나타났다.

〈표 4-14〉 정가수의매매 거래 비중 증대가 불필요한 이유

구분	응답비율(%)
정가수의매매로는 대량 물량을 소화하지 못하기 때문	37.7
동일한 규격과 균일한 품질의 물량 공급이 어려워	28.6
경매 가격이 더 높아서	20.9
기타(관계없음)	8.6
도매법인의 역량이 부족해서	4.3
합계	100.0

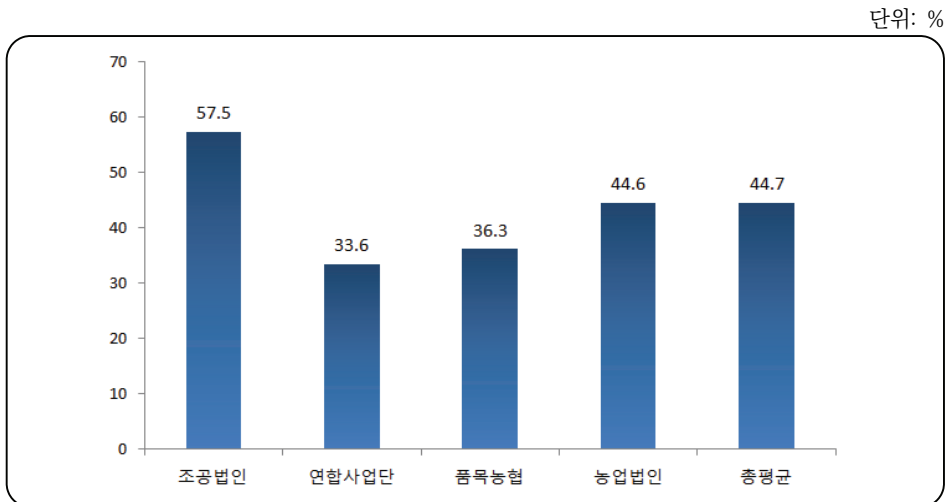
주: 우선순위 응답 결과에 따라 가중치를 부여(1순위×60%+2순위×40%)하여 계산한 수치임.

자료: 저자 작성.

3.1.3. 통합마케팅으로의 참여조직 출하 현황

통합마케팅사업에 참여하는 참여조직의 취급물량 중 44.7%가 통합마케팅조직으로 출하하는 것으로 조사되었다<그림 4-4>. 조공법인의 참여조직은 57.5%를 조공법인으로 출하하는 것으로 나타났으며, 농업법인(농업회사·영농조합)은 44.6%으로 나타난 반면, 품목농협과 연합사업단의 참여조직은 각각 36.3%, 33.6%를 출하하는 것으로 조사되었다.

〈그림 4-4〉 통합마케팅조직 형태별 참여조직의 출하비중



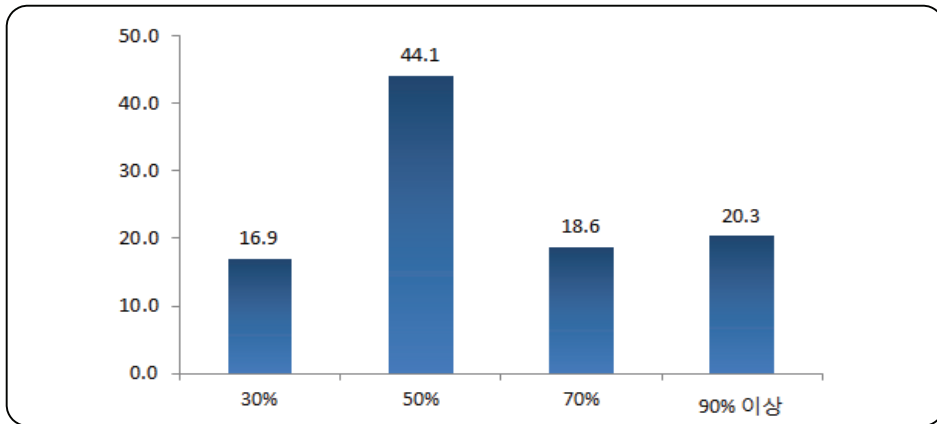
자료: 저자 작성.

통합마케팅조직의 활성화를 위해서는 참여조직의 취급물량 중 59.4%를 통합마케팅조직으로 출하해야 하는 것으로 조사되었다.²⁴ 따라서 통합마케팅조직의 경쟁력을 높이기 위해서는 현재 참여조직의 총평균 취급량 44.7%보다 더 늘려야 하는 것으로 나타났다<그림 4-5>.

²⁴ 참여조직의 통합마케팅조직으로의 출하비중 조사결과, 30%에 16.9%가 응답하였으며, 50%에 44.1%, 70%에 18.6%, 90% 이상(95%)에 20.3%가 응답하여, 이를 가중 평균한 값이 59.4%임.

〈그림 4-5〉 통합마케팅조직의 경쟁력 제고를 위한 참여조직의 출하 비중

단위: %



자료: 저자 작성.

3.1.4. 통합마케팅조직의 판매사업 현황

통합마케팅조직의 매출액 중 직접 판매는 전체의 66.4%를 차지하는 것으로 나타났으며, 그에 따른 평균 판매 수수료는 2.7%인 것으로 조사되었으며, 연말에 환원 수수료가 1.0%이어서 실질적인 판매 수수료는 1.7%인 것으로 조사되었다. 반면, 위탁 판매(단순 기표)가 차지하는 비중은 전체 판매의 33.6%를 차지하며 그에 따른 평균 판매 수수료는 약 1.4%인 것으로 나타났다<표 4-15>. 참여조직이 통합마케팅조직으로 출하하는 비중이 44.7%로 조사되었고, 위탁 판매 비중이 33.6%이어서 실제 통합마케팅조직으로의 직접 출하 비중은 29.7%로 낮았다.

통합마케팅조직의 활성화를 위해서는 단순 기표인 위탁판매의 비중을 줄이고 실제 직접 판매하는 비중을 높여야 하나, 위탁 판매 비중이 큰 이유는 평가지표 때문이어서 이에 대한 개선이 필요하다.

〈표 4-15〉 판매형태별 매출 비중 및 수수료

단위: %

판매형태	매출액 중 비중	판매 수수료
직접 판매	66.4	1.7(환원수수료 1.0 제외)
위탁 판매	33.6	1.4
합계	100.0	

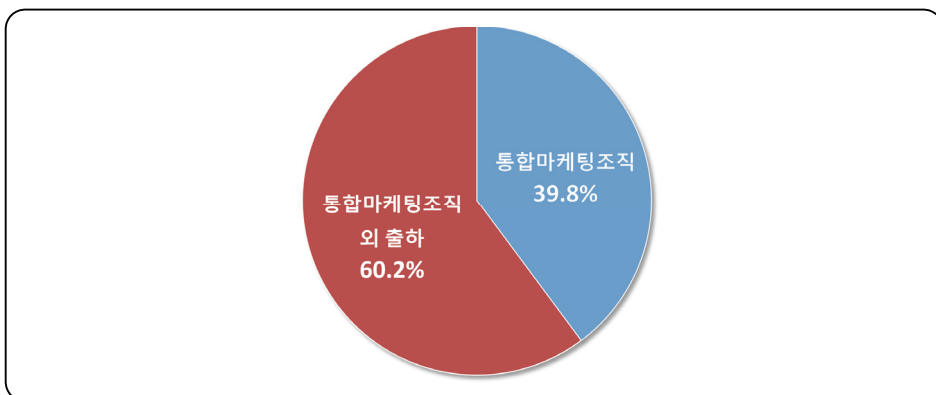
자료: 저자 작성.

3.2. 참여조직의 실태 분석 결과

3.2.1. 참여조직의 출하 현황

조사된 참여조직의 2017년 원예농산물 평균 매출액은 14,361백만 원인 것으로 나타났다. 통합마케팅조직으로의 출하 비중은 39.8%를 차지하였으며, 통합마케팅조직 외 출하(도매시장, 대형유통업체 등)는 60.2%인 것으로 조사되었다<그림 4-6>.

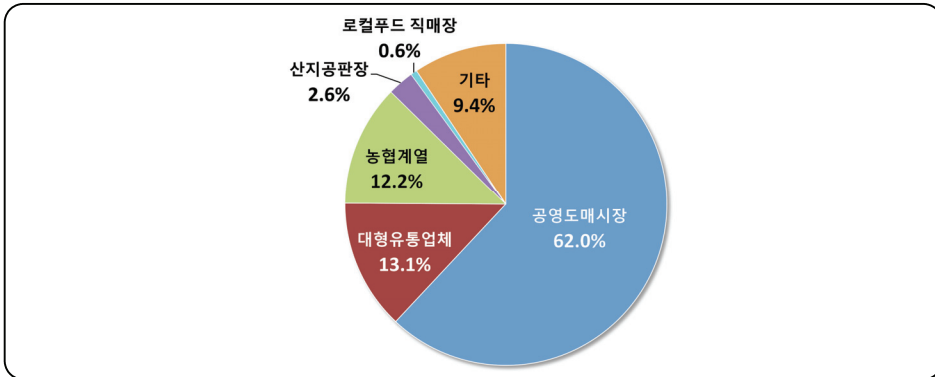
〈그림 4-6〉 참여조직의 출하처별 출하비중



자료: 저자 작성.

참여조직의 통합마케팅조직 외 출하는 주로 ‘공영도매시장(62.0%)’이었으며, 그다음으로 ‘대형유통업체(13.1%)’, ‘농협계열(12.2%)’ 등이었다<그림 4-7>.

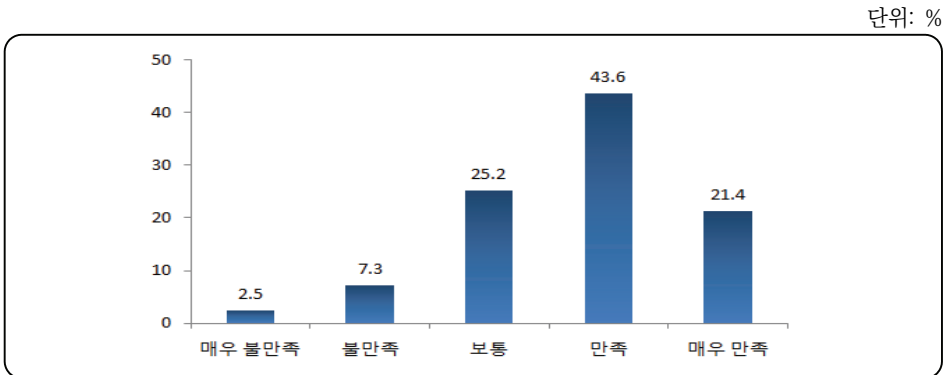
〈그림 4-7〉 통합마케팅조직 이외의 출하비중



자료: 저자 작성.

통합마케팅조직으로 출하하는 경우 만족도를 조사한 결과, ‘매우 불만족’과 ‘불만족’하다고 응답한 비중이 9.8%인 데 반해 ‘만족’과 ‘매우 만족’하다고 응답한 비중이 65.0%로 높게 나타났다<그림 4-8>. 만족도가 높은 요인으로는 ‘판매금액의 안정성’과 ‘거래물량의 규모화’, ‘지원 혜택’ 순으로 조사되었다.

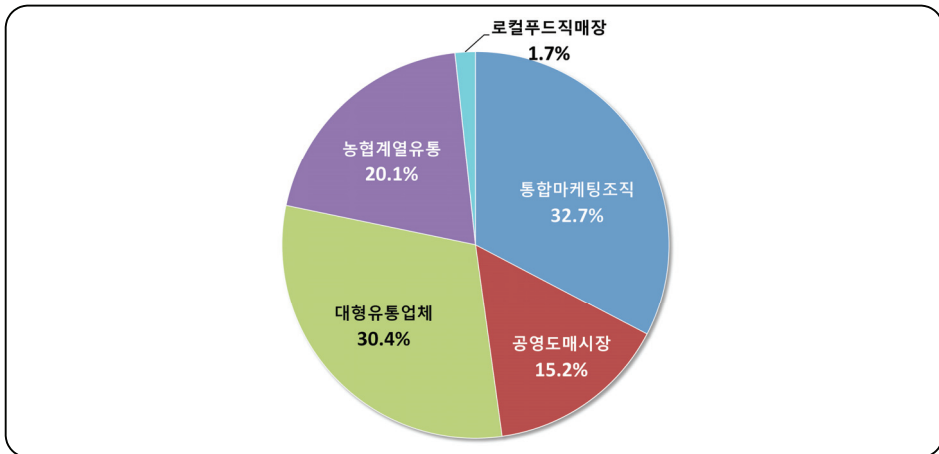
〈그림 4-8〉 통합마케팅조직으로의 출하 만족도



자료: 저자 작성.

향후 참여조직이 출하 비중을 늘리고 싶은 출하처 조사 결과, ‘통합마케팅조직’으로의 출하 비중을 늘리고 싶다는 응답이 32.7%로 가장 높았으며, ‘대형유통업체(30.4%)’와 ‘농협계열유통(20.1%)’으로 나타났다<그림 4-9>.

<그림 4-9> 참여조직이 출하비중 증대를 희망하는 판매처

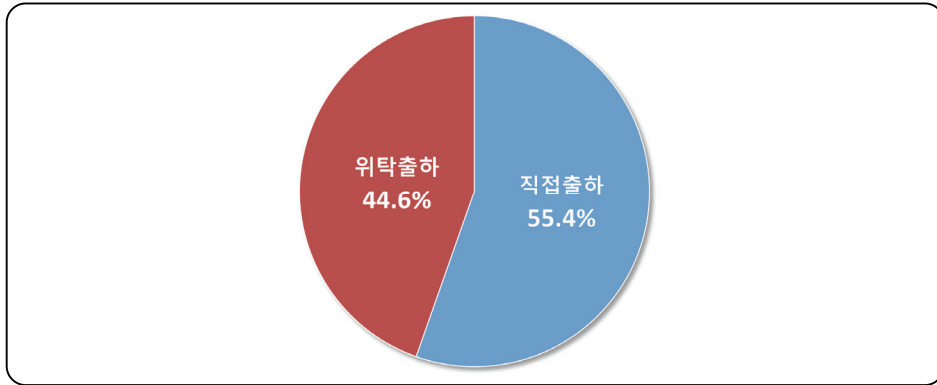


자료: 저자 작성.

참여조직이 통합마케팅조직으로 직접 출하하는 비중은 55.4%이며, 통합마케팅조직에 단순 위탁으로 출하하는 비중은 44.6%인 것으로 조사되었다 <그림 4-10>.

따라서 참여조직이 통합마케팅조직으로 출하하는 전체 비중이 39.8%로 조사되었고, 위탁판매 비율이 44.6%이어서 실제 통합마케팅조직으로의 직접 출하 비중은 22.1%로 나타났다.

〈그림 4-10〉 통합마케팅조직으로의 출하형태에 따른 비중



자료: 저자 작성.

3.2.2. 참여조직에 참여하는 기초생산자조직 현황

참여조직에 참여하는 기초생산자조직의 종류는 ‘작목반, 연구회 등’의 비중이 73.5%로 가장 높았으며, ‘공선출하회(23.1%)’가 그다음이며, ‘공동출하회(3.4%)’ 비중이 가장 낮은 것으로 조사되었다<표 4-16>. 공선출하회는 생산자조직화가 가능한 과일 중심인 반면, 공동출하회는 노지채소 위주여서 비중이 낮게 나타났다.

〈표 4-16〉 참여조직에 참여하는 기초생산자조직 비중

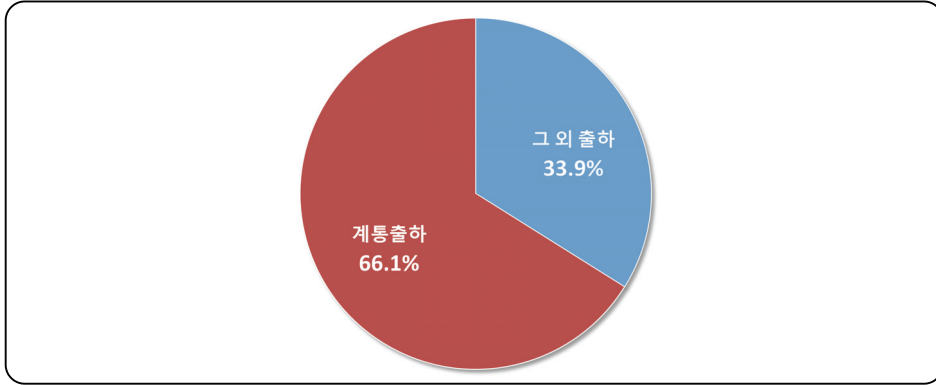
단위: %

공선출하회	공동출하회	작목반, 연구회 등	합계
23.1	3.4	73.5	100.0

자료: 저자 작성.

관내 조합원 및 조직원이 생산하는 전체 농산물 중 참여조직으로 출하하는 계통출하비중은 평균 66.1%인 것으로 조사되었다<그림 4-11>.

〈그림 4-11〉 관내 조직원의 출하처별 출하비중



자료: 저자 작성.

관내 조합원 및 조직원이 참여조직으로 계통출하 시 평균 수수료는 2.4%이며, 참여조직의 판매 수수료 중 연말에 환원하는 수수료는 연평균 0.9%이어서 실제 판매 수수료는 1.5%인 것으로 조사되었다<표 4-17>.

〈표 4-17〉 참여조직으로 출하 시 평균 수수료 및 환원 수수료

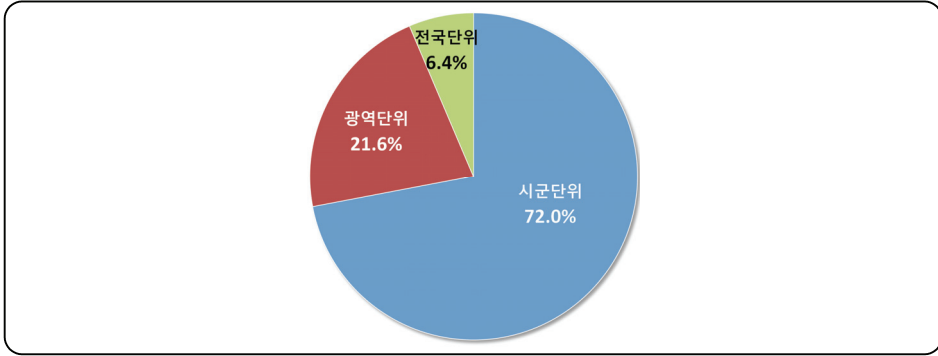
단위: %	
계통출하 시 평균 수수료	환원 수수료
2.4	0.9

자료: 저자 작성.

3.2.3. 통합마케팅조직의 적정 단위

통합마케팅조직의 적정 단위 조사 결과, ‘시군단위(72.0%)’가 가장 높게 나타났으며, 광역단위와 전국단위는 각각 21.6%, 6.4%인 것으로 조사되었다<그림 4-12>.

〈그림 4-12〉 통합마케팅조직 경쟁력을 위한 적정 조직 단위(참여조직)



자료: 저자 작성.

3.3. 통합마케팅조직 경쟁력 제고 방안

3.3.1. 최소한의 매출액과 수수료

통합마케팅조직의 경쟁력을 높이기 위해서는 최소 매출액이 100~300억 원이어야 한다고 응답한 비율이 67.6% 나타났으며, 최소 판매 수수료는 1.0%로 응답한 비율이 23.3%로 가장 높게 조사되었다. 이를 각각 응답 비율로 가중 평균한 결과, 최소 매출액은 336.5억 원, 최소 수수료는 2.3% 수준인 것으로 나타났다<표 4-18>.

〈표 4-18〉 통합마케팅조직의 활성화를 위한 최소 매출액 및 수수료

단위: 원, %

최소 매출액			최소 수수료		
구분	응답비율		구분	응답비율	
최소 매출액	100억	21.5	최소 수수료	0.5%	11.7
	200억	24.6		1.0%	23.3
	300억	21.5		1.5%	13.3
	400억	6.2		2.0%	15.0
	500억	15.4		2.5%	3.3
	600억 이상	10.8		3.0%	15.0
	계	100.0		4.0%	3.3
				5.0% 이상	15.0
			계		100.0

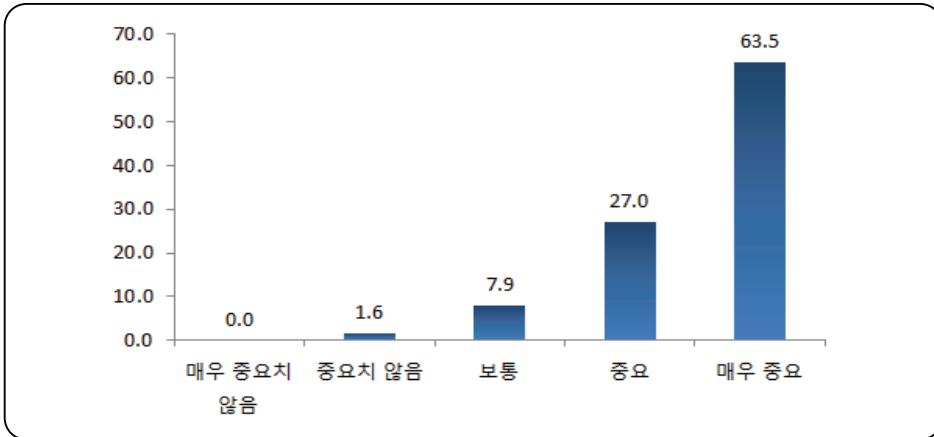
자료: 저자 작성.

3.3.2. 지자체의 역할

통합마케팅조직의 활성화를 위해 지자체(시군·도)의 역할이 중요하다고 응답한 비중은 90.5%로 매우 높게 나타났다<그림 4-13>. 그 이유로는 ‘자금 지원으로 경영상 안정적이기 때문(43.0%)’이 가장 높았으며, 그다음으로 ‘정책사업 등 참여가 쉽기 때문(32.5%)’으로 조사되었다<표 4-19>.

〈그림 4-13〉 통합마케팅조직 활성화를 위한 지자체 역할의 중요성

단위: %



자료: 저자 작성.

〈표 4-19〉 통합마케팅조직 활성화를 위한 지자체 역할이 중요한 이유

단위: %

구분	응답비율
자금 지원으로 경영상 안정적이기 때문	43.0
정책사업 등 참여가 쉽기 때문	32.5
중앙정부와의 소통이 원활하기 때문	15.9
판로 확대에 도움이 되기 때문	8.7
계	100.0

자료: 저자 작성.

3.3.3. 통합마케팅조직의 활성화 요소

통합마케팅조직의 21.3%가 ‘참여조직의 적극적 참여’를 통합마케팅조직 활성화를 위한 가장 중요한 요소로 응답하였으며, ‘중앙정부/도 지원(18.2%)’, ‘시군 지자체 지원(17.2%)’으로 조사되었으며, 산지조직의 전문성과 기초생산자조직 육성도 중요 요소인 것으로 응답하였다<표 4-20>.

〈표 4-20〉 통합마케팅조직 활성화를 위한 중요 요소

단위: %

구분	응답비율
참여조직의 적극적 참여	21.3
중앙정부/도 지원	18.2
시군 지자체 지원	17.2
인력 및 산지조직의 전문성	14.1
기초생산자조직 육성	12.2
통합마케팅조직의 수익 창출	9.2
대표 능력	4.9
중앙회지원	3.0
계	100.0

자료: 저자 작성.

통합마케팅조직이 보유한 경쟁력 요소로는 ‘기초생산자조직 확보(17.7%)’가 가장 높았으며, ‘참여조직의 적극적 참여(15.4%)’, ‘판로 다양성(14.4%)’ 순으로 조사되었다<표 4-21>.

〈표 4-21〉 통합마케팅조직이 보유한 경쟁력 요소

단위: %

구분	응답비율
기초생산자조직 확보	17.7
참여조직의 적극적 참여	15.4
판로 다양성	14.4
취급 품목의 주산지 위치	13.1
시설 설비 확보	10.5

(계속)

구분	응답비율
직원의 전문성	10.0
품목 브랜드 이미지	9.5
지자체 적극 지원	9.0
이사회 지원	0.5
계	100.0

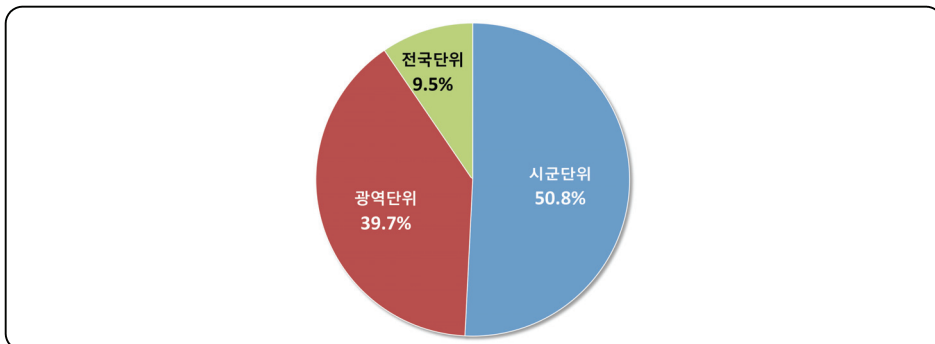
자료: 저자 작성.

통합마케팅조직 활성화를 위한 중요 요소와 실제 보유한 경쟁력 요소로 참여조직의 적극적 참여와 기초생산자조직 확보라고 공통적으로 응답하여, 통합마케팅조직의 경쟁력을 높이기 위해서는 참여조직과 기초생산자조직의 관리가 중요한 것으로 나타났다. 따라서 산지유통정책 사업도 참여조직의 참여비율을 높이고, 기초생산자조직을 더 많이 확보하는 방향으로 가야 될 것으로 보인다.

3.3.4. 통합마케팅조직의 적정 단위

통합마케팅조직의 경쟁력을 위한 적정 조직 단위로 ‘시군단위(50.8%)’가 가장 높았으며, 다음으로 광역단위 39.7%, 전국단위 9.5%로 조사되었다 <그림 4-14>.

<그림 4-14> 통합마케팅조직 경쟁력을 위한 적정 조직 단위



자료: 저자 작성.

3.3.5. 통합마케팅조직 평가지표 의견

산지유통활성화사업 대상인 통합마케팅조직에 대한 평가지표에 대한 개선사항 조사 결과, 성장률에 대한 개선 사항이 많은 것으로 조사되었다. 취급액 및 취급물량에 대한 성장률은 각 지역마다 성장에 한계가 있고, 대형 조직의 경우에는 중형조직보다 성장률을 높이는 것이 현실적으로 어려워 오히려 역차별이 나타나 이에 대한 보완이 필요하다. 또한 통합마케팅조직의 목적인 ‘마케팅 성과’에 대한 평가 점수가 매우 낮고, 단순해서 이에 대한 점수의 상향과 다양한 지표가 필요하다.

조직화 비중 점수가 55%로 가장 높아, 이에 대한 점수를 낮추는 요구가 많다. 이는 조직화가 현실적으로 어렵고 지표가 현실을 반영하는 데에 한계가 있기 때문이다. 그러나 통합마케팅조직의 활성화를 위해 참여조직의 참여와 기초생산자조직의 확보가 중요한 요소이기 때문에 이에 대한 중요성을 유지하되, 현실적인 지표로 개선할 필요가 있다.

한편 전문인력 육성이 중요하기 때문에 점수 비중을 높이고, 다양한 교육에 대한 인정 여부, 참여조직 직원에 대한 인정 여부, 자격증 소유에 대한 가산점 부여 등 현장에 맞는 평가지표를 개발할 필요가 있다. 향후 통합마케팅조직의 경쟁력을 높이기 위해서는 결국 전문인력 확보가 중요하기 때문에 이에 대한 산지정책의 방향을 설정하는 것이 필요하다.

〈표 4-22〉 통합마케팅조직 평가지표 개선사항

			개선사항
규모화 (15)	총취급액	7	- 지역별 생산량 한계가 있는 지역생산량 대비 통합마케팅 취급물량 또는 금액 - 중소형 통합조직이 상위권에 다수 선정되었으며, 이는 대형통합조직들의 실제 산지유통에 대한 기여도에 비해 상대적 불이익 발생
	취급액·취급물량 성장률	3	- 늘 성장을 할 수는 없기 때문에 취급액 및 취급물량 규모에 따라 차등 적용 - 일정지표 이상 시 성장률을 없애야 함
		3	
	마케팅성과	2	- 마케팅성과 평가지표 점수를 높여야 하고 다양한 평가지표가 필요함 - 신규 또는 중소형조직에 유리한 항목이며, 기존 거래처에 대부분 출하물량을 분산하는 대형조직들의 상대적 불이익 발생

(계속)

			개선사항
조직화 (55)	조직화취급액	20	• 조직화 비중이 너무 큼
	조직화취급률	15	• 시설부족으로 APC 처리 범위에서 평가 실시 • 조직화취급액을 정확히 취합하기 어려움
	조직화취급액 성장률	5	• 농산물 시세 변동이 커 취급액 성장률은 일관성이 없음
	조직화취급물량 성장률	5	• 취급물량 구역별 차등 성장률 점수 적용 필요
	조직화안정도	5	-
	기초생산자조직 육성	5	• 기존에 운영 중인 조직은 배점을 받을 수 없으므로 개소 수 증가가 아닌 운영 중인 개소 수로 평가 필요 • 통합마케팅조직은 참여조직이 있는데, 별도로 생산자조직을 결성해서 사업을 한다는 것은 취지에 맞지 않으며, 기존의 참여조직과의 불협화음을 조성하기 때문에 통합조직의 생산자조직 결성 및 평가는 삭제 필요
전문화 (15)	전문인력 확보	5	• 전문인력 육성 필요 • 전문인력 확보나 수출 시 점수가 미흡함 • 전문인력 확보 위해 평가점수 상향 • 참여농협 직원의 마케팅 연관성이 높기 때문에 참여농협 직원의 전문인력 인정이 필요
	유통판매관리 전문교육	4	• 직원(전문화)교육도 전문인력 교육으로 인정 필요 • 온라인교육과정도 최대 20시간 인정 필요 • 유통관리 전문교육도 교육점수 상향 • 관리업무 등 다양한 교육에 대한 인정 필요 • 자격증 취득 시 배점 상향 필요 • 참여조직 직원에 대한 교육도 포함 필요
	회원농가 조직화교육	6	• 시스템 입력 자체가 어려우므로 개선 필요
통합사업 역량(15) (선택)	(지역연합)통합마케팅 참여율	15	• 전문품목의 범위 확장 필요 • 계수가 아닌 지역 여건에 맞는 실제 농가 조직화 육성 필요 • 규모화를 낮추고 통합사업역량에 배점을 높여야 함.
	(품목광역)전문품목 취급률	15	• 취급품목 다양화를 통해 조직이 발전해야 되는데 1개 품목 취급을 장려하는 것은 바람직하지 않음
	(개별)조직화농가 참여율	15	-
합계	13개 지표		

자료: 저자 작성.

4. 소결

통합마케팅조직이 본격적으로 도입된 2012년을 기준으로 전후 5개년의 일별거래가격으로 농산물 가격 구조 변화를 분석한 결과, 주요 품목을 중심으로 가격 구조 변화가 일어난 것으로 나타났다. 또한 통합마케팅조직화로 인한 농산물 가격은 조직화 이전보다 높아진 것으로 나타났으며, 주로 주산지가 뚜렷하거나, 통합마케팅조직의 취급물량이 많거나, 계절성이 높거나, 브랜드 인지도가 높은 품목일수록 통합마케팅조직에서 출하하는 거래금액이 일반출하보다 높게 나타났다. 이는 통합마케팅조직화 정책이 순기능을 하고 있다는 것을 의미한다.

통합마케팅조직의 적정규모 분석 결과, 조사대상 통합마케팅조직의 평균 규모의 경제지표가 1보다 작아 적정규모를 이루기 위해서는 사업규모를 확대할 필요가 있는 것으로 나타났다. 조사대상 통합마케팅조직의 2017년 평균 취급물량은 1만 4,685톤이나, 적정규모는 50% 많은 2만 2,000톤이며, 조공법인은 1.66배, 연합사업단은 1.80배 확대가 더 필요한 것으로 나타났다. 통합마케팅조직의 2017년 평균 취급액은 277억 원이나, 적정 규모는 34% 많은 370억 원이며, 조공법인은 1.34배, 연합사업단은 1.35배 확대가 더 필요한 것으로 나타났다. 따라서 통합마케팅조직 활성화를 위해 최소 매출액을 336.5억 원까지 높이고, 적정규모인 370억 원까지 높일 수 있도록 규모화 정책을 지속적으로 추진할 필요가 있다.

통합마케팅조직 설문조사 결과, 거래물량의 규모화와 판매금액의 안정성, 판로처 발굴 때문에 대형유통업체로의 출하 만족도가 가장 높은 것으로 나타났다. 도매시장으로의 출하는 경매 비중이 81.9%로 높았는데, 이는 대량 출하가 가능하고 계획된 물량 처리와 무조건 판매가 가능하기 때문인 것으로 조사되었다. 반면, 정가수의매매 필요성은 71.4%가 높다고 응답하였는데, 이는 가격 협상이 가능하고 균일한 품질의 물량 공급이 가능하기 때문인 것으로 나타났다. 결국 통합마케팅조직은 규모화된 물량을 취급하기 때문에 위험 부담을 줄이고 계획된 사업을 하기 위해서는 도매시장으로

의 출하는 불가피하나, 거래교섭력을 높이기 위해서 정가수의매매 거래를 확대시켜야 하며, 이에 대한 정책적인 뒷받침이 필요하다.

통합마케팅조직으로의 참여조직 출하비율은 39.8~44.7%이며, 위탁판매(단순기표) 비중이 33.6~44.6%이어서 실제로 통합마케팅조직으로의 출하 비중은 22.1~29.7%로 낮은 것으로 나타났으며, 통합마케팅조직의 활성화를 위해서는 참여조직의 출하비율을 최소 59.4%까지 확대해야 하는 것으로 조사되었다. 또한 통합마케팅조직의 판매수수료는 1.7%(환원 수수료 1.0% 제외)이나, 통합마케팅조직의 경쟁력 제고를 위해서는 최소 수수료인 2.3% 수준이 되어야 하고, 최소 매출액은 336.5억 원인 것으로 나타났다. 따라서 통합마케팅조직의 경쟁력을 높이기 위해서는 참여조직의 출하 비중을 높이고, 판매수수료를 현실화하며, 규모화가 지속적으로 이루어지는 것이 중요하다.

통합마케팅조직의 활성화를 위한 요소로는 ‘참여조직의 적극참여’와 ‘지자체 지원’이 가장 중요하다고 응답한 반면, 실제 통합마케팅에서 보유한 경쟁력 요소는 ‘기초생산자조직 확보’와 ‘참여조직의 적극참여’로 나타났다. 활성화 요소인 ‘지자체 지원’이 실제 경쟁력에서는 하위권에 있어, 시군당 1개의 통합마케팅조직이 있기 때문에 지자체 지원의 실효성을 높일 필요가 있다.

통합마케팅조직의 평가 개선사항으로는 성장률 지표 개선과 조직화 지표의 현실화, 전문인력의 점수 비중 상향과 다양한 교육에 대한 인정 여부 등으로 나타났다. 성장률 지표는 대형조직이 오히려 역차별이 나타날 가능성이 높고, 조직화 점수 비중은 높은 반면, 현실적인 적용이 어렵고, 향후 통합마케팅조직의 경쟁력을 높이기 위해 전문인력 양성에 집중할 필요가 있다. 결국 정책 사업의 평가는 정책의 방향을 결정하고 효과를 높이는 데에 매우 중요한 요소이다. 통합마케팅조직의 활성화를 위해서는 정부의 지원이 중요하다고 응답한 비율이 높았기 때문에 정확한 산지정책의 방향을 결정하고 그에 맞는 평가지표를 보완 및 개발할 필요가 있다.

통합마케팅조직에 참여하는 참여조직 조사 결과, 통합마케팅조직으로의 출하비중은 39.8%로 나타났으며, 만족한다는 응답이 65.0%로 높게 나타났

다. 이는 판매금액의 안정성과 거래물량 규모화, 지원혜택 때문이며, 향후 참여조직의 출하 비중 확대를 원하는 출하처로 통합마케팅조직이 가장 높은 비중을 차지하였다. 따라서 통합마케팅조직의 마케팅 능력을 높여 참여조직의 출하 비중을 확대시키고 통합마케팅조직도 규모화로 인해 경쟁력을 높여야 한다.

통합마케팅조직의 적정 단위 조사 결과, 통합마케팅조직은 50.8%, 참여조직은 72.0%가 시군단위가 적정하다고 나타났다. 참여조직의 응답 비중이 통합마케팅조직보다 높게 나타났는데, 이는 참여조직의 품질관리, 운영관리 등에 대한 장점이 광역이나 전국단위보다 시군단위가 높고, 브랜드 이미지나 소비자 인지도도 시군단위가 훨씬 높기 때문인 것으로 보인다.

이 장에서는 통합마케팅조직의 활성화 요인을 도출하기 위해 국내사례와 해외사례로 나누어 분석하였다. 국내사례는 통합마케팅조직 총 79개소를 대상으로 하였으며, 방문조사, 문헌조사, 인터넷 검색 등을 통해 활성화 요인을 도출하였고, 해외사례는 이탈리아와 일본에 대해 문헌조사와 방문조사를 실시하였다.

1. 국내 통합마케팅조직 사례를 통한 활성화 요인

통합마케팅조직의 활성화 요인을 도출하기 위해 국내 통합마케팅조직 총 79개소를 대상으로 사례 분석을 하였다. 국내사례는 농촌진흥청 자료를 통한 7개소, 방문 조사 24개소(전화조사 2개소)와 최근 신문 기사 및 홈페이지를 통해 60개소를 분석하였으며, 중복 조사된 곳도 있다.²⁵ 분석 결과, 총 13개 항목으로 통합마케팅조직의 활성화 요인을 축약하였으며, 빈도수를 기준으로 순위를 매겼다. 이는 중요성과는 별개로 순위가 높을수록 통합마케팅조직의 활성화를 위한 기본적인 요인으로 해석할 수 있다. 통합마케팅조직의 활성화 요인 중 ‘다양한 판로확보’와 ‘체계적 조직 관리’가 높은 비중을 차지하였으며, ‘마케팅 및 브랜드 차별화’, ‘품질 관리 및 개선’, ‘수출확대 노력’ 순으로 빈도수가 높게 나타났다.

²⁵ 국내 사례 목록과 조사 방법 등은 <부록 2>를 참조할 수 있음.

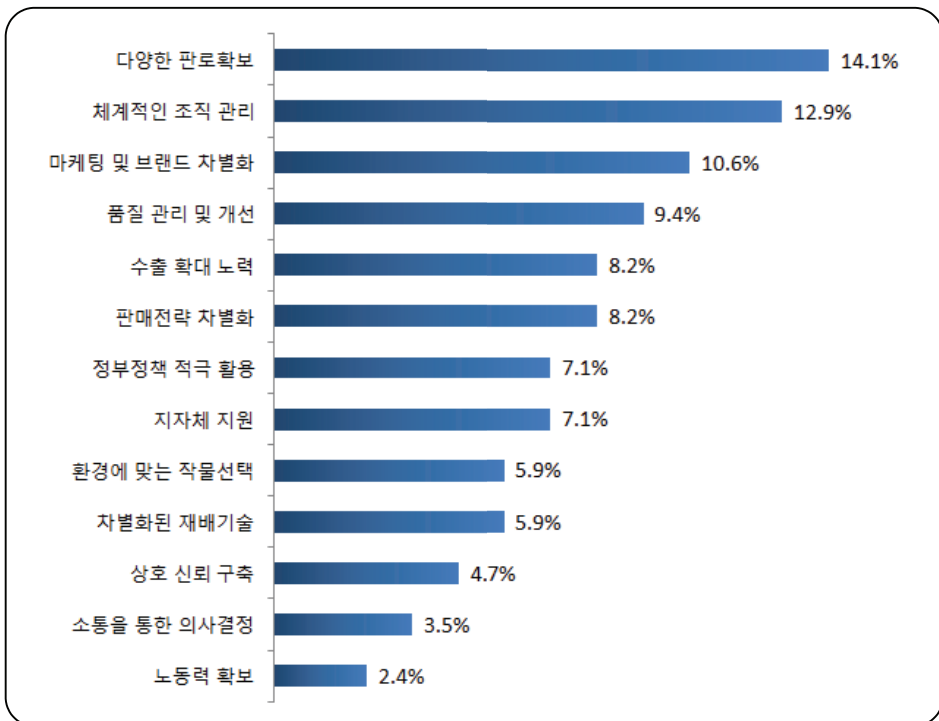
〈표 5-1〉 조사에 이용된 조직체 수

단위: 개소

조공법인	연합사업단	지역농협	농업법인	계
34	28	4	13	79

자료: 저자 작성.

〈그림 5-1〉 통합마케팅조직의 활성화 요인 비중



자료: 저자 작성.

1.1. 다양한 판로확보

통합마케팅조직은 물량을 대규모로 확보하여 시장에서의 교섭력 확보와 가격 협상력 제고를 통해 농산물의 판로를 안정적으로 확보하고 다양화하기 위해 노력하고 있다.

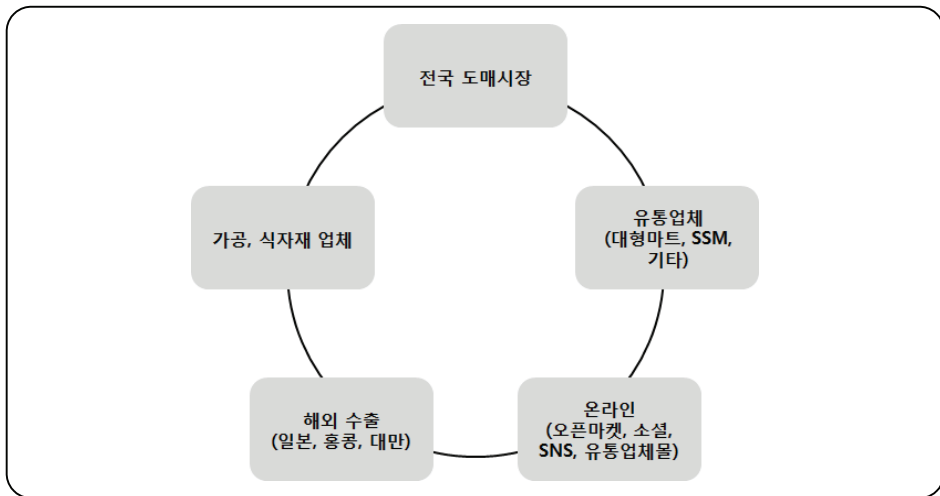
다양한 판로확보를 위해 자체 브랜드를 홍보하는 데 주력하고 있다. 아산시조공법인은 ‘아산 맑은 전국 바이어 초청 워크숍’을 개최하여 소비자 정보를 파악하고, 전국 유통업계 바이어에게 브랜드 홍보를 통해 식재료 공동구매 협약을 맺었다. 청도군조공법인은 판로 확보를 위해 농업회사법인과 업무 협약을 체결하고 서울시 가락물에 청도군 농산물의 상설 전시홍보관을 마련하였다. 이를 통해 백화점 등의 직거래 행사, 수출 등 판로를 다양화하였다. 고창군조공법인은 대표와 임직원이 판외출장을 통해 쌀시장의 흐름을 파악하여 고창쌀 팔아주기 운동으로 대형유통업체에 지속적으로 쌀을 납품하고 있다. 이를 통해 고창에서 생산되는 쌀을 전량 구매하여 농민의 소득 제고 역할을 수행하고 있다.

또한 새로운 유통채널로 판로를 확대한 당진시해나루조공법인은 가락도 매시장으로 출하 후 경매를 통해 지방으로 내려오는 비효율적 유통구조에서 탈피하고자 학교급식 사업에 참여하여 ‘학교급식지원센터’로 지정되는 등 다양한 노력을 기울이고 있다. 광양시연합사업단은 애호박을 대형마트, 급식업체, 홈쇼핑, 군납 등을 통해 1등급부터 4등급까지 취급물량의 전량 판매를 유지하고 있다. 평창군농협조공법인은 2018년 10월에 온라인쇼핑몰을 개설하고 평창의 농특산물을 전문으로 취급하여 농가 수취 가격을 높이고 있다. 경기잇맞춤조공법인은 대형마트, 농협판매장, 직거래, 급식, 공판장, 수출로 판로를 다양화하여 가격을 안정적으로 확보하는 역할을 수행한다. 참여농협은 농가교육과 품질관리에 주력하며, 생산농가는 판매에 신경 쓰지 않고 생산 규모화에 힘쓰고 있다.

도매시장과의 업무협약을 통해 정가수의매매를 확대하는 등 판로를 확보한다. 함양군조공법인은 농협 및 청과와 도매시장-산지 간 협약을 체결하고, 양과 판매촉진과 판로확대를 위해 청과에 출하하는 품목에 대해 정가수의매매를 적용하여 판매효과를 거두고 있다. 담양군연합사업단은 광주공판장과 정가수의매매 활성화를 위한 협약을 맺고 포도, 블루베리, 딸기, 감, 방울토마토의 지속적이고 안정적인 판로 확대에 성공하였다. 신미네유통사업단은 도매시장 거래 중 정가수의매매 비중이 전체의 60%를 차지하며 대형유통업체, 도매시장, 가공업체, 수출 등 판로를 다양화하여 양과를

출하하고 있다. 강원연합사업단은 농산물 구입창구를 단일화하여 편의성을 제공하고, 전국 도매시장 분산출하 시스템 구축을 위하여 MOU, 경매사 초청사업 설명회 등을 통해 도매법인 마케팅을 강화하는 등 유통업체, 가공 및 식자재 업체, 해외 수출, 온라인(오픈마켓, 소셜커머스, 유통업체몰)등의 판로를 개척하고 있다.

〈그림 5-2〉 강원연합사업단 농산물 유통채널



자료: 강원연합사업단 내부자료.

1.2. 체계적인 조직 관리

통합마케팅조직은 공동생산부터 공동수확, 공동정산 등 공동경영을 통해 농가조직을 강화하고 재배기술교육, 워크숍, 자체적인 원칙 수립을 통한 회원관리 등을 통해 조직을 보다 안정적으로 운영하고 있다.

우선, 공동선별, 공동계산, 공동판매 등을 통해 체계적인 조직관리를 하고 있다. 대구경북농금농협은 공동선별과 계산에 참여하는 농가에 재활용 박스 및 운송료 지원 우선권을 부여하여 사업 참여 동기를 높이고, 개인 저장고를 보유한 농가에는 저장 비용을 농협이 부담하여 홍수 출하를 방지

한다. 나주시조공법인은 주 품목의 99%를 공동계산으로 정산하며, 수탁형 공선 및 공동계산을 시행한 결과 농가정산가격이 판매가의 91%를 상회하는 등 농가 소득보장 극대화에 주력하고 있다. 영암군연합사업단은 공선회원이 수확부터 정산까지 모두 공동으로 농협에서 관리하여 시장 교섭력을 극대화하고 있으며, 도소매시장을 농가와 공유하여 판로 확대에 주력하고 있다. 공선회에서 생산되는 풋고추의 97%가 연합사업단을 통해 판매되고 있으며, 풋고추 재배농민의 100%가 공선회에 가입하였다. 이들은 전문가 초청 재배기술 교육을 받고 품종을 통일하여 출하약정서에 파종과 수확시기, 출하물량을 기록하여 시기를 조절하는 등 자체적인 출하원칙을 세워 풋고추를 출하하고 있다. 경주시원예조공법인은 시장에서 품질에 대한 신뢰도를 높이기 위해 공동선별, 공동계산을 기본으로 수탁판매를 진행하고 있다. 또한, 농업인의 참여율을 높이기 위하여 지역별 가격 정보를 SMS(문자메세지)를 통해 송부하여 농업인에게 조공법인에 대한 필요성을 전달한다. 부안천년의숨씨조공법인은 감자의 포전매매를 줄이고 홍수출하와 가격하락을 방지하기 위해 공동생산, 공동판매를 실시한다. 감자의 선별과 출하시기에 어려움을 겪은 작목반에 선별작업반을 만들고 공판장과 출하시기를 체계적으로 관리하여 농가가 생산에만 전념할 수 있도록 한다. 진천연합사업단은 호박, 수박, 오이 등 주작물을 대상으로 공동선별, 공동계산을 통하여 5개의 참여조직과 협약하여 출하 물량을 증대하고, 지역농산물의 마케팅 효과를 높이고 있다. 부여군조공법인은 공선출하와 공동정산을 최초로 시작한 통합마케팅조직이며 2000년도 초반에 공선출하를 통한 공동정산을 시범 및 출발하였고, 회원농협이 출하위임권을 가진 형태로 운영하고 있다. 또한, 3問불가원칙을 세우고 출하원칙 1차 위반 시 3년 출하정지, 2차 위반 시 회원 제명조치를 시행하고 있으며, 원칙을 준수하는 회원 농가에게는 상품화 비용(물류비, 선별비)을 지원하고 있다.

또한 협의회를 구성하여 체계적인 조직 관리를 하는 경우도 있다. 의성군연합사업단은 발작물 주산지 협의에 참여하여 APC와 농협, 생산연합회, 참여농가와 함께 공동경영을 통한 산지유통 여건을 개선하고, 대형유통업체와의 가격 교섭력을 강화하여 의성 진(眞)브랜드의 인지도를 높이고 있

다. 광양시연합사업단은 통합마케팅조직협의회를 통해 수수료를 1.25% 수준으로 책정하고, 목표 실적을 달성할 경우 0.9% 수준으로 하향조정하는 원칙을 수립하여 참여율과 물량 증대에 성공하였다.

지원과 엄격한 회원 관리 등 원칙을 통해 조직을 관리하고 있다. 농업회사법인 제이팜스는 농가에게 종자 지원을 통한 양질의 농산물 생산, 보급과 가격폭락에 대한 보상을 계약서에 포함하고 농가는 계약재배를 맺고 성실히 이행한다는 원칙을 수립하여 신뢰를 기반으로 성장하였다. 진주시조공법인은 참여조직이 한번 탈퇴할 경우 10년간 재가입이 불가능하며, 개인 출하 시 회원을 제명하고 있다. 따라서 농사 포기와 작물전환의 사유 외에는 탈퇴하는 경우가 거의 없으며, 엄격한 회원관리를 통해 물량을 안정적으로 확보하여 마케팅에 힘쓰고 있다.

〈표 5-2〉 진주시조공법인의 거래교섭력 강화를 위한 출하원칙

구분	내용
제1원칙	일괄 다품목 출하
제2원칙	도매시장의 도매법인(혹은 공판장) 1개소만 출하
출하원칙을 통해 참여조직 간 경합 방지 및 분산 출하를 통한 리스크 관리	

자료: 진주시조공법인 내부자료.

1.3. 마케팅 및 브랜드 차별화

통합마케팅조직은 차별화된 상품을 개발하거나 획기적인 아이디어로 마케팅 및 브랜드 차별화에 노력하고 있다.

안성마춤조공법인은 부정청탁 및 금품 등 수수의 금지에 관한 법률 제정 이후 급변하는 유통환경과 소비자 니즈(needs)에 맞추어 5만 원 미만의 ‘안성마춤한우’ 상품을 개발하여 농식품부의 ‘실속형 축산물 베스트10’에 선정된 바 있다. 정읍단풍미인조공법인은 씨 없는 수박을 개발하고 토마토와 수박을 슬라이스 소포장으로 만들어 일본으로 수출을 확대하고 있다. 논산시조공법인은 신선한 딸기에 대한 수요를 맞추기 위해 ‘아침딸기’를 새벽

에 수확하고 오전에 선별하여 당일 출하를 통해 저녁에 소비자 식탁에 올리는 체계를 구축하였다. 해당 참여농가에는 딸기 kg당 500원씩 차등 지급하여 사기를 북돋아 주고 있다.

차별화된 마케팅을 위해 천안시조공법인은 대표 특산물인 하늘 그린 오이의 홍보를 위해 ‘오이-Day’를 개최하여 시식 및 무료증정, 소포장 박스 구매 시 할인 등을 시행하는 등 다양한 이벤트를 운영하고 있다. 익산탐마루조공법인은 백화점에서 수박 판촉행사를 개최하고, APC 산지유통센터에서 재배농가, 청과 경매사, 농협 관계자 등을 대상으로 명품화 사업 발대식을 갖는 등 마케팅 차별화에 노력하고 있다. 무주반딧불조공법인은 각종 행사에 ‘스마트사과자판기’를 설치, 운영하여 사과와 사과생즙 판매를 증대시키고 있으며, 향후 전주한옥마을, 서울역 등으로 확대하여 운영할 계획이다. 화순군연합사업단은 가까운 대형마트와 협력하여 농특산물 직거래 장터를 운영하여 신선하고 합리적인 가격으로 관내 농산물을 판매하고 있다. 대관령원예농협은 ‘바우파머스몰’이라는 농특산물 판매장을 운영하여 지역 농산물을 이용한 요리체험, 학생을 대상으로 한 요리교실, 여행사를 대상으로 한 팜투어 등으로 대관령 농산물을 홍보하고 있다.

한편, 부여군조공법인은 자체 브랜드보다 공동 브랜드인 ‘굿뜨래’를 전면으로 내세워 브랜드를 강화하고 있다. 햇사레조공법인은 초기 장원복숭아와 감곡복숭아의 이미지가 소비자들에게 각인되어 있었기 때문에 햇사레 브랜드로 전환되었을 때, 기존의 인지도가 성공의 밑거름이 되어 자연스럽게 인식 전환에 성공할 수 있었다.

1.4. 품질 관리 및 개선

통합마케팅조직은 재배기술을 높이거나, 농가 교육 및 직접 관리를 통해 농산물의 품질을 관리하고 개선하고 있다.

농산물의 품질관리 및 개선을 위해 신미네유통사업단은 벌크톤백 수집, 컨테이너 재활용 저온저장법, 양파저장기술인 큐어링시스템과 자동선별 포

장기 등 양파의 유통방법을 다양화하여 경쟁력을 확보하였다. 최근 품질경영시스템 국제규격인 ISO9001인증, 건조수단을 가진 보관장치 특허 획득으로 품질 관리에 주력하고 있다. 부안마케팅영농조합법인은 수박의 껍질을 자르고 펠릿과 우든 박스를 이용해 출하하면서 수박의 품질 보전에 성공하였다. 운반비와 인건비 감소 효과까지 누리면서 품질관리뿐만 아니라 유통비용 절감의 효과를 누리게 되었다. 광일영농조합법인은 소속된 35개의 농가 모두 농산물우수관리(GAP) 인증을 받고 수박의 안전성을 확보하였다. 지난 2008년에는 지리적표시 등록을 하고 2016년에는 수박산업특구지정을 받는 등 수박 품질관리를 위해 꾸준히 노력하고 있다.

농가 교육을 통해 품질을 관리하고 개선하고 있는 김제지평선조공법인은 관내 공선출하회원을 대상으로 재배기술인 농가조직화교육을 27회, 공선회별 선진지견학 12회 등 2,483명의 농업인을 대상으로 강도 높은 교육을 실시하여 농가소득증대에 이바지한 바 있다. 송원APC는 참여조직을 대상으로 영양제 투입시기, 적정 투입량을 교육한 후, 분유, 액젓 등의 시행확인서와 시행 여부를 전화, 문자를 통해 전달받고, 일부 조직을 무작위 선별하여 시행 여부를 점검하는 방식으로 품질을 관리하고 있다.

통합마케팅조직이 품질 관리 및 개선을 위해 직접 관리하는 대구경북농금농협은 경북의 전체 물량을 관할하며, 시군마다 지소를 두고, 판매계직원과 지소장이 지소를 관할하여 품질을 관리한다. 경산복숭아 영농조합법인은 복숭아 조합 유통·제조가공센터를 운영하여 생산에서 제조, 가공과 유통까지 한 곳에서 품질관리를 시행하여 경북 과수 유통활성화와 조직화를 이루는 데 성공하였다.

한편, 안동연합사업단은 품종갱신, 관배수시설과 서리·우박피해방지시설, 관정개발을 사업단에 소속된 회원농가가 희망하는 사업에 한하여 추진하고 이를 통해 재해 예방과 고품질 사과 생산에 노력하고 있다.

1.5. 수출 확대 노력

통합마케팅조직은 수출 확대를 위해 체계적인 품질 관리와 농가 교육 및 수출 맞춤형 컨설팅을 하고 있으며, 적극적인 해외마케팅과 정부 지원 사업을 활용하고 있다.

순천연합조공법인은 공선출하회 육성으로 수출물량 확보, 체계적인 품질관리로 일본에 키위를 수출하고 있으며, 올해 대만에 키위 수출에 성공하는 등 동남아 시장으로 수출 확대를 위해 마케팅을 강화하고 있다. 사천시연합사업단은 딸기, 참다래를 수출하여 농가 소득을 높이고 새송이와 팽이버섯을 싱가포르에 첫 수출하였다. 수출 재배기술과 안전생산 교육을 실시하고 있으며, 이를 통해 향후 버섯을 호주와 유럽 지역까지 추가 수출할 예정이다. 구례군연합사업단은 대만, 베트남, 두바이 등으로 배를 수출하기 위해 대학 교수를 초빙하여 과원별로 맞춤형 컨설팅을 실시하고, 배 생산 전문가를 초청하여 동계 전지 전정 기술 지도를 실시하였다.

적극적으로 해외 마케팅을 실시하고 있는 거창군연합사업단은 베트남으로 ‘거창韓(한)사과’를 수출하고 판촉행사를 병행하여 사과 가격을 안정시키고 있다. 추후 수출국을 다양화하고 해외 마케팅 활동을 적극적으로 펼쳐 연간 300톤 수출 계획을 수립하고 있다. 곡성군연합사업단은 일본, 대만, 홍콩 등에 멜론을 수출하고 있으며, 특히 해외바이어들에게 K-멜론 산지 중에서도 우수한 품질을 인정받아 수출이 확대되고 있다.

또한 aT나 중소기업진흥공단 등 정부의 지원 사업을 통해 수출 확대 노력을 하고 있다. 괴산군조공법인은 태국 방콕 식품전시회에 참가하여 농산물을 전량 판매하고 수출 계약을 성사하였으며, 향후 수출 비중을 증대할 계획이다. 영농조합법인 성진은 국제특허를 받은 김치와 배추즙을 수출하기 위해 중소기업진흥공단의 연계지원을 받아 바이어 발굴, 무역 연수, 수출역량을 강화하는 등의 노력을 통해 일본으로의 첫 수출에 성공하였다.

1.6. 판매전략 차별화

통합마케팅조직의 판매 전략을 차별화하기 위해 충북연합사업단은 농산물 제값받기 판매농협 구현 결의대회를 개최하여 충북의 각 시군 연합사업 담당자와 함께 농가소득 5천만 원 달성을 위해 광역브랜드 ‘아리향’을 활용한 통합 마케팅 실현하고 있다. 이를 위해 생산자조직 교육 및 육성을 통한 판매 역량 강화, 노지채소 수급안정사업 공고화, 지속가능한 농식품 수출 체계 강화 등을 추진하고 있다. 광주연합사업단은 빛찬들 사업추진결의대회를 개최하고 신규거래처 확보를 위한 공동마케팅 연간 계획수립, 마케팅지원사업비 활용방안, 신규 공선출하회 결성 및 운영 내실화 도모방안, 정책사업 참여 등을 협의하여 추진하고 있다.

또한 영주시연합사업단은 노지재배의 특징인 발떼기 상인의 견제역할을 수행하고 있다. 연합사업의 정산가격보다 높아야 발떼기 상인이 물량을 확보할 수 있으므로 수집상이 가격을 높이고, 이는 자연스럽게 연합사업 참여 농가의 판매가격을 높이는 결과를 낳게 되었다.

출하 물량 집중으로 가격이 하락하는 것을 방지하기 위해 강원연합사업단과 제주조공법인은 감자, 양배추, 무, 양파 등 출하시기가 겹치지 않는 농산물을 선정하고 농산물을 교차 공급 계획을 수립하였다. 강원도는 5~10월, 제주도는 11~4월로 농작물이 집중 출하되고 있다. 경산시연합사업단은 직거래시장과 대형마트에 출하하는 타 조직과는 차별화된 전략으로 홍수출하되는 천도복숭아를 전국 8개의 공영도매시장으로 분산 출하하여 성장할 수 있었다. 한국머쉬그린조공법인은 도매시장으로 출하하여 홍수출하 현상이 잦았던 양송이버섯을 시장분할과 거래처 다변화를 추진하여 대형 유통업체로 분산 유통한 결과 전국 단위의 수급관리와 가격 하락 방지에 성공하였다.

1.7. 정부 정책 적극 활용

통합마케팅조직은 초기 사업을 추진하는 단계에서 중앙정부와 지방자치 단체의 정책 지원을 충분히 활용하고 협력하여 안정적인 사업단 및 조공법 인으로 정착하였다. 또한, 우수연합조직의 경우 정부와 지자체의 지원과 혜택을 받기 때문에 농업소득 증대와 지역 활력이 증대되면서 공동체의 확장 등 선순환이 지속되는 효과를 일으키고 있다.

제주조공법인은 FTA(자유무역협정)기금 지원사업을 받아 고품질 생산, 구조개선을 촉진하여 고품질 감귤의 생산과 유통체계를 갖추고, 감귤 비가 립하우스, 우량품종갱신, 재해예방용 농업 난방기 등을 지원받기로 하였다. 상주시조공법인은 농식품부의 발작물공동경영체 육성지원사업의 지원대상 자로 선정되어 2년간 보조금을 지원받고, 복숭아 공동선별장을 준공하여 전국 제1의 복숭아 주산지로 육성하는 계획을 세우고 있다. 장수군조공법 인은 농림축산식품부의 거점산지유통센터(APC) 보완사업에 선정되어 시 설 노후화를 보완하고 비파괴당도 선별로 선별량 증대와 상품성 향상을 꾀 하여 농가 소득 증대에 이바지할 계획이다.

정부의 수급정책 사업인 채소가격 안정 사업을 활용하고 있는 완주군조 공법인은 파종 전·후 계약재배 추진과 완주조공법인에 계통출하를 이행한 농가를 대상으로 가을배추 가격안정을 지원한다. 이 사업은 기준가격 이하 로 농산물 시장가격이 하락하였을 경우 그 차액 일부를 지원하는 내용을 담고 있다. 전주시조공법인은 전주 소재 농지에 가을배추를 경작하는 농업 경영체에 등록되어 출하약정을 이행한 농가를 대상으로 가을배추 가격안 정을 지원한다. 이 사업은 기준가격 이하로 농산물 시장가격이 하락하였을 경우 그 차액의 90%까지 보조한다.

김천시조공법인은 경상북도에서 실시하는 전속출하조직사업에 선정되어 참여율 증대에 힘쓰고 있다. 전속출하조직사업은 참여농협이 농산물을 쉽 게 매집하여 조공법인에 출하하고, 조공법인에서 마케팅을 전담하는 사업 이며 본 사업을 통해 전체 판매사업의 달성목표 90% 중 70-80% 수준을 달성한 바 있다. 전속출하조직사업은 경상북도에서 심사를 통해 1년에 2개

조직을 선정하여 지원하는 사업으로 3년 동안 연간 5억 원씩 지원이 따르며, 마케팅비, APC 작업인건비, 물류비 등을 지원받는다. 또한, 중간점검 실시를 통해 일정 수준을 달성하지 못할 경우 환수 등의 조건이 따른다.

1.8 지자체 지원

지자체 지원은 통합마케팅조직의 경쟁력 제고를 위한 중요 요인 중 하나이다. 지자체 지원은 크게 통합마케팅조직의 활성화를 위해 직접 사업에 가담하거나 보조금을 지원하는 경우가 있다.

지자체가 직접 사업에 가담한 하동군은 직접 농수산물 수출협회를 설립하여 하동군연합사업단의 수출 계약 성과를 올리는 등 군의 농수산물 판매를 위한 지원을 아끼지 않고 있다. 청송군조공법인은 청송사과를 홍보하기 위해 군과 조공법인, 참여농협들이 모두 협력하여 파격적인 할인 행사, 시식회, 경품 이벤트 등을 준비하여 서울에서 홍보와 판촉전을 개최하였다. 이는 청송 농산물 유통의 어려움을 해결하기 위해 군과 조공법인이 상호 협업을 했다는 점에서 의미가 크다.

보조금을 지원하고 있는 임실군은 임실군조공법인의 병충해 방제를 위한 분무기, 작업차, 운반차를 제공하고, 포장재 및 물류표준화비, 신품종 묘목지원비, 상품성향상제 등을 지원하고 있다. 임실조공법인이 활성화될 수 있는 이유로는 군의 농업인월급제 등 조공법인과 자체수매 약정체결을 신청한 농가를 대상으로 전폭적인 지지가 뒷받침되고 있기 때문이다. 청양군은 규모화된 토마토와 멜론 등 대규모 농가들을 연계하여 청양군연합사업단을 지원하고, 통합마케팅조직을 통해 농업인이 안심하고 생산에만 전념할 수 있는 유통구조 개선을 위해 노력하고 있다. 예산군은 예산연합사업단과 생산자가 협력하여 농산물우수관리(GAP), 친환경 인증 등 품질관리를 엄격히 하고 맞춤형 경영전략과 브랜드 육성 전략을 수립하는 데 아낌없는 지원을 통해 ‘소비자가 뽑은 가장 신뢰하는 농특산물 공동브랜드 부문’에서 수상하였다. 부여군조공법인은 타 시·군에 비해서 농업부문에

대한 지원과 적극성이 크며 정책 결정을 하는 과정에서 조공법인과의 소통과 협의가 원활하다. 연간 군으로부터 받는 고정지원금이 있으며 공산물량에 대해 보조금을 지원받고 있다.

1.9. 환경에 맞는 작물선택

각 지역의 재배 환경에 맞는 작물을 선택하거나 개발에 노력하고 있다. 부산 대저 지역은 토마토의 수확 기간인 3~5월 타 지역에 비해 일교차가 크고 기온이 높아 토마토를 재배하기 유리한 곳이다. 대저농협에서는 낙동강 토양의 염분을 이용하여 짭짤한 토마토를 생산하고, 습도와 배수를 조절하여 빗살무늬 토마토 등 특화된 상품을 생산하고 있다. 고령군연합사업단은 온난하고 큰 일교차에 적합한 파파야멜론을 신소득 작목으로 발굴하는 데 성공하였다. 또한, 전국 최초로 파파야멜론 선별기를 도입하였으며, 대형마트와 독점 계약을 맺고 농가 수익을 높이고 있다. 진안마이산조공법인은 진안고원의 큰 일교차와 일조량, 깨끗한 공기 등 최적의 자연조건에서 아삭한 식감과 높은 당도로 사과와 수박을 재배하여 소비자의 인기를 끌고 있다.

또한 하동군연합사업단은 재배환경에 맞는 양상추, 취나물, 두릅 등 고부가가치 농산물을 발굴하여 2022년 총취급액 250억 원의 목표 달성을 위해 노력 중이다. 현재 하동에서 생산되는 취나물은 경상남도 생산의 59%를 차지하며, 양상추는 66%를 차지하고 있다. 김해시연합사업단은 신품종 딸기 ‘산타’를 개발하여 대형마트에 전속출하 및 전량 납품할 뿐만 아니라 동남아시아를 대상으로 수출하여 실적을 올리고 있다. 딸기 ‘산타’는 경도가 높고 과일 크기가 커 저장성과 유통성이 높은 장점을 지니고 있다.

1.10. 차별화된 재배기술

영동군연합사업단은 고품질 영동포도 생산을 위해 비가림, 봉지 씌우기, 유용미생물 사용, 완숙퇴비사용 등 친환경 재배로 당도가 15brix에 달하는 포도를 생산하여 소비자들의 인기를 끌고 있다.

농업회사법인 탐진들은 스마트팜을 도입하여 유리온실에 ICT(정보통신 기술)을 접목하고 파프리카의 안정적인 품질 관리를 시행한다. 작물의 생장량과 착과량의 데이터, 온실 내 환경데이터를 분석하여 작물생육 전략을 수립하고 이를 통해 높은 생산성과 수익, 노동력 절감의 효과를 얻고 있다. 장성군연합사업단은 타 지역의 사과보다 1~2개월 늦은 11월에서 12월 말에 서리를 맞은 사과를 수확할 수 있는 기술 개발로 차별화하고 있으며, 품질관리사가 생산부터 선별작업까지 관리하여 고품질의 사과를 수확하고 있다.

아이쿱농산 농업회사법인은 설비와 기술, 비용 부문에 어려움을 느끼는 농가와 소비자 신뢰를 얻기 위해 친환경전용 공동생산시설을 건립하여 친환경 육묘만을 키워 농약 유입을 차단하고, 전문인증기관을 통해 현장실사를 실시하여 재배기준 준수를 검사한다.

농업회사법인 조이팜은 농촌진흥청의 이산화탄소(CO₂) 처리기술을 이용한 딸기 유통 밀폐용기(챔버)를 이용하여 딸기를 포장한다. 이 밀폐기술은 신선도 유지와 노동력 절감의 장점을 지녀 기존 처리보다 일주일 이상 신선도가 유지되기 때문에 내수시장과 수출에 유리하게 작용하고 있다.

1.11. 상호 신뢰 구축

통합마케팅조직은 농협과 조직 간 출하협약 체결, 전문마케팅을 통한 판로개척, 납품계약 등을 시행하고 시장동향을 분석함으로써 시장의 변화 흐름에 대응하고 있다.

농가와의 협의를 통해 계약재배사업을 시작한 영광군연합사업단은 역할

분담을 통해 농가는 파종 이전에 계약물량을 결정하고, 판매단계는 연합사업단이 전담하는 방식으로 운영되고 있다. 이를 통해 농가의 계약 이행률이 고구마는 100%, 건고추는 89%, 양파는 97%에 달하게 되었다.

농업회사법인 농산의 주주는 100여 명의 농가이며, 주주는 생산을 전담하고 농산은 마케팅과 대형유통업체와의 거래, 수출 등 교섭력을 가지고 판매에 전력하고 있다. 농산은 역할 분담을 통해 생산에 전념하여 규모화를 이루고 산지에서 교섭력을 가지게 되었다.

논산시조공법인은 SNS를 통해 대화방을 운영하여 출하 전날 예상발주작업을 지시하고, 유통업체마다 공평하게 출하하고자 노력하고 있다. 이전에는 유통업체에서 주 작업장을 정하는 방식이었으나 그 중에서도 판매가격을 높여주는 대신 까다롭게 검품하는 특정 업체를 참여조직이 기피하였기 때문이다. 논산조공법인은 품질과 관계없이 전체 입고 물량을 매일 100% 소진하고 있으며 원물입고 후 분배하여 발주하고 있다.

송원APC는 자체 지도소에서 물량을 관리하고 있으며, 작목반 별 반장을 배치하여 송원APC와 작목반이 의사결정을 하는 과정에서 중간다리역할을 수행하고 있다. 반장회의는 품목마다 한 달에 1번씩 시행하여 가격과 물량을 결정하고 있다. 가격은 매년 시중 시세, 판매 가능한 가격 등을 모두 감안하여 결정하고 있으며, 36개의 등급으로 나누어 등급별 단가를 책정한다. 협의회를 통해 최종 단가를 결정하고, 전체 회의 때 추가 의견을 받아 참여조직과의 충분한 의사소통을 통해 신뢰를 구축하고 있다.

〈표 5-3〉 송원APC의 사업주체 간 신뢰구축을 위한 혁신활동

구분	내용
매월 1주차	품질·생산 관련 혁신회의
매월 2주차	상품개발 관련 혁신회의
매월 3주차	고객·신규개발 관련 혁신회의
매월 4주차	혁신활동 리뷰

자료: 송원APC 내부자료.

1.12. 소통을 통한 의사결정

무안군조공법인은 단감 재배농가의 어려움과 애로사항을 공유하고, 산업 현황 및 수출동향, 수확 후 관리 기술, 가공 기술에 대한 시험연구포장 안내와 강의를 실시하여 농가가 농업환경에 대응할 수 있도록 한다.

양주시연합사업단은 농약허용물질목록관리제도(PLS)의 시행에 따라 애호박 생산 농가를 대상으로 농약 희석배수 및 살포횟수 준수, 출하단계 전 마지막 살포일 지키기 등 농약안전사용에 대한 교육을 실시하여 농가와의 신뢰를 구축하고 농가 피해를 최소화하기 위해 노력하고 있다.

의령군토요애유통 농업회사법인은 공선회와 협의하여 적정 수준에서 수수료를 산정하며, 공선회의 회장과 총무, 회원들이 회의를 통하여 적정선을 결정한 뒤 절충하는 과정을 가진다. 또한, 수출사업 등으로 대금정산이 늦어질 경우 농가에게 선급금(선도자금)을 지급함으로써 참여조직의 불만을 방지하고 있다. 양과 수수료는 협의를 통해 계약재배 후 위탁업체가 출하한 뒤 납품하면서 돌아오는 금액(판매대금)에 대해 걷는 것이 이 조직의 특징이다.

1.13. 노동력 확보

의령군토요애유통 농업회사법인은 별도의 업체 선정을 통해 선별작업을 위탁함으로써 노동력 부족을 해결하고 있다. 선별장 사용 방식은 토요애유통 내 선별장을 위탁업체가 관리하고 관리비를 부담하는 형식이다.

남원시조공법인은 최근 농기계공동이용작업반을 신설하여 일자리를 창출함으로써 생산효율성을 높이고 있다. 관리는 별도 사단법인(인력지원센터)이 임실센터와 순창지소를 관리하는 방식으로 운영된다.

2. 해외사례

2.1. 이탈리아²⁶

2015년 이탈리아의 인구는 약 6,067만 명이고, 경제활동인구의 3.6%인 218만 명이 농업에 종사하며 경제규모에서 농림어업이 차지하는 비중은 3.3%이다. 농업은 농가당 경영규모가 작고 생산성 향상이 어려운 반면, 남북간 경영규모나 생산성에 큰 격차가 유럽의 다른 나라 농업과 차별성을 갖는다. 가족노동은 농업노동의 83%를 차지하고 임노동은 약 17%를 차지한다. 2010년 농가 호당 평균 경영면적은 7.9ha이며, 이는 EU 평균 경영면적인 26.6ha보다 크게 낮아 EU가맹국 중 소규모 경영에 속한다. 경영규모가 작은 가족농 중심의 농업경영이 우리나라와 비슷하다.

이탈리아 생산자도 1960~1970년대는 생산자가 개별적으로 도매시장에 판매하였지만, 가격 정보의 비대칭성이 커 가격 변동이 크고 유통업체의 수익에 비해 상대적으로 생산자의 소득이 낮은 문제가 발생하였다. 1980~1990년대는 생산자가 협동조합으로 조직되면서 판로 확보가 수월해지기 시작했고, 당시 직거래 판매를 위하여 시내 중심부에 농민장터를 운영하기도 하였다. 1990년대 이후 유럽 전역의 가격 및 유통 정보가 실시간으로 보급되기 시작하면서 양질의 상품 생산으로 안정적인 판로 확보를 위해 유통 판매 사업에 중점을 둔 사업연합조직이 구성되기 시작하였다.

이탈리아가 유럽 다른 나라와 달리 소규모 농업임에도 농업 강국이 된 이유는 유럽 농산물 시장 변화에 맞게 생산자협동조합이 발달했기 때문이다. 서유럽의 대형 유통업체는 1990년대까지 신선농산물의 합리적인 재고 관리, 품질과 물류 리스크 관리 등을 위하여 전문 수입업체와 거래했지만, 2000년대 이후 주요 수입처를 규모화된 생산자협동조합, 전문수출업체 등과 직접 거래하는 방식으로 전환하였다.

²⁶ 이탈리아 사례는 출장복명서 요약 내용에 포함되어 있음.

이에 이탈리아 동북부의 과일 주산지 생산자협동조합은 특정 품목에 대한 전문성을 가지고 품질과 공급물량 부문에 경쟁력을 갖추어 유럽 전역으로 수출하고 있다. 이탈리아는 남유럽과 중서부 유럽의 교통 요지이므로, 물류의 수집과 분산기능을 수행하는 대형 도매시장(베로나 도매시장²⁷)이 유럽 전역을 상권으로 활동하고 있다. 다음은 3개의 청과물협동조합 사례를 통해 이탈리아 생산자협동조합의 통합마케팅을 살펴보고자 한다.

2.1.1. AGRI-BOLOGNA(아그리 볼로냐, 청과류생산자협동조합연합회)

가. 조합원

아그리 볼로냐는 1998년 에밀리아 로마냐 주 볼로냐를 중심으로 하는 6개 생산자협동조합의 생산자 200명이 협동조합연합회조직(컨소시엄)을 설립했다.

2017년 기준, 조합원 172명(개인생산자 80%, 생산자단체 20%, 2,750ha)의 청과 전문 생산자협동조합으로 청과 생산 이외에 일부 모든 과일 가공 사업에 참여한다.

조합원의 81%가 채소류, 과일류는 19%이며 고품질 생산을 위해 환경 부하가 적은 농법을 권장한다. 생산자의 평균 경지 규모는 10~100ha 이상까지 다양하며 채소류는 평균 20ha 규모로 연중 재배한다.

윤작 체계(채소 1년, 곡물 2년)를 기준으로 농지를 이용하며, 연중 출하를 위해 볼로냐 이외의 남부지역 생산자도 조합원으로 활동한다. 남부지역 생산자는 주로 저장성 상품이나 시기적으로 볼로냐에서 재배되지 않는 겨울철 출하를 담당한다. 조합원 출하량 중 약 80%가 노지채소이며, 비가림 시설채소 재배는 20%를 차지하고, 겨울에는 일부 난방시설재배도 있다.

²⁷ 베로나 도매시장은 중동부 유럽국가로 수출이 과일채소 취급물량의 40%를 차지하고, 30%는 이태리 다른 지역으로 공급, 약 15%는 베로나 시와 인근 지역에 단체급식과 전통소매점 등에 판매함.

나. 수급조절과 가격결정

아그리 불로나 생산자협동조합은 조합원을 지원하고 엄밀한 품질검사를 실시하여 양질의 상품을 생산한다. 수확량을 파악하기 위해 방문 검사를 실시하고 출하된 상품이 물류센터에 입고 시, 잔류농약 샘플 검사 등을 실시한다.

농협은 생산자에게 환경에 맞는 품종과 토양에 적합한 종자를 제공하며, 매일 생산자가 생산 일지를 작성하게 하여 농협이 관리한다. 또한, 예상되는 연간 공급량을 생산계약하며, 생산자는 필요량을 농협에 출하할 의무가 있다. 따라서 가격 변동의 요인인 출하시기 수확량 정보는 직접 방문 또는 품목별 생산자 모임의 논의를 통하여 시장 출하를 일부 허용하는 등 수급조절이 중요하다.

출하는 생산자가 직접 수송하거나 농협이 순회 수집한다. 주로 야간에 도착하여 바코드 등 물류 정보를 입력 및 분류하여 새벽에 시장으로 운송한다. 출하는 다음 2종류로 진행된다. 첫째, 사업연합체는 사전 예약 시스템으로 직접 거래하고 있는 음식점, 호텔, 소매점 및 외국에 직접 배송한다. 둘째, CAAB(볼로나 도매시장)로 출하되는 경우에는 사전 예약이 된 생협과 큰 소매업체 또는 사전 예약이 없는 중소 소매업체의 판매이다. 이때는 생산자별로 포장된 상자에 물류량 및 바코드로 물류 정보가 입력된다.

청과물 취급은 품목별 1개의 품질만 취급하며 가격결정은 크기보다 무게를 고려한다. 예를 들어, 가지 1상자에 2kg일 경우 9개 또는 11개 포장 가능하다. 가격은 CAAB(도매시장) 출하 당일 새벽에 결정되는 도매가격에 따른다. 예를 들어, 1개월 전에 사전 예약하였더라도 주문 당시 시장가격, 즉 도매업체와 협의가격에 따른다. 단 가격이 높은 경우는 문제가 없으나 가격이 낮은 경우 판매처와 협의하여 가격 안정을 위해 협의된 가격을 적용한다. 대금정산은 품목에 따라 상이하나 약 80%는 90일 이후, 약 20%는 1년 정산이다. 그 이유는 생산자협동조합이 공동계산을 적용하기 때문이다.

2.1.2. Melinda(멜린다, 사과협동조합연합회)²⁸

가. 생산자

멜린다는 이탈리아 북부 트렌토의 논 계곡(Val Di Non)의 16개 사과협동조합의 판매연합조직의 컨소시엄이다. 논 계곡은 햇볕과 강우량이 많고, 800m 이상 고랭지 지역으로 사과 재배에 적합하다. 특히 1980년대 저장성이 강한 사과 품종이 도입되고 연중 출하가 가능해지면서 재배가 급격히 증가하게 되었고 유럽 전역으로 판매되었다.

1980년대만 하더라도 생산자는 서로 자기 것이 제일이라 목소리를 높였고 협동조합도 판매라인을 하나로 묶는 연합회에 쉽게 동조하지 않았다. 그러나 부가가치를 높이는 상품화나 시장교섭력을 발휘하기 위한 규모화가 생산자에게 이익이라는 판단에 16개 조합이 멜린다로 모이게 되었다. 멜린다는 1990년 9개 조합이 컨소시엄을 구성한 후 2~3년에 걸쳐 4개, 3개의 조합이 결합하여 총 16개 조합이 참여하였다. 16개 조합은 규모에 따라 저온저장고, 산지유통시설 등 현물로 출자하였다.

멜린다를 설립할 때 정부의 지원이나 간섭은 없었으며, 각 협동조합의 대표를 협동조합 연합회 이사들이 설득하고, 대표들은 조합원들을 설득하는 과정으로 진행되었다. 연합회 조직 과정에서 생산자의 재배지에 따른 품질 규정을 만들기가 어려웠다.

조합원은 논 계곡의 사과 재배 4,000여 명으로 구성된다. 논 계곡 이외 지역 협동조합이나 생산자는 연합판매사업에 참여할 수 없다. 사과 생산자의 평균 경작면적은 1.5ha로 적은 규모이고 연간 사과 35만 톤을 생산한다. 논 계곡의 사과 생산량은 이탈리아 사과 생산량의 18%에 해당한다.

조합원 4천 명의 농업인 모두 지주로서 사과 생산에 장인정신을 발휘하므로 품질이 우수하다. 사과 품종은 조생종에서부터 만생종까지 재배되고 있어 1년 내내 사과를 출하하며 ‘멜린다’ 브랜드를 사용한다. 특히 ‘골덴’

²⁸ 2014년 농협중앙회 해외연수 내용을 바탕으로 작성되었음.

품종은 저장력이 길고, 유일하게 12개월 내내 작업할 수 있는 품종이다.

나. 연합회의 역할

멜린다 연합회 직원은 총 1,150명이 근무하며 생산지도, 마케팅, 상품개발 등을 담당한다. 사과 수확시기를 멜린다가 조정한다. 최고의 품질이 될 때까지 수확할 수 없고, 생산자 개인의 수확은 철저히 금지하고 있다. 소규모 지역별 생산지도 관리사가 담당구역을 순회하며 토양관리부터 수확까지 생산 컨설팅을 수행한다. 멜린다가 수확을 허락하면, 생산자는 수확한 사과를 멜린다의 산지유통시설로 운반한 후 선별, 포장 등 패키징 작업에서부터 유통까지 멜린다가 책임지고 수행한다. 생산자는 생산에만 관여하고 그 나머지는 모두 협동조합이 책임지는 구조이다.

멜린다가 생산자에게 신뢰를 얻고 있다는 증거는 조합원들이 지불하는 수수료 25%로 입증된다. 생산자가 사과를 판매연합에 출하하면 판매금액의 75%를 5차례에 걸쳐 정산한다. 이탈리아 국내에서 품질관리가 철저한 멜린다의 브랜드 가치가 높아짐에 따라 수출도 증가하고 있다. 이 지역에서 사과 생산량의 25~27%를 54개국에 수출한다.

멜린다는 생산자 개인에게 재배관리에 관한 기술적인 지도를 지원한다. 이는 트렌토 지역 농업연구소인 산 미켈레(Istituto Agrario Di San Michele all'Adige)의 전문 지도사가 파견되어 기술지도를 담당한다. 기술지도는 공공적 역할이며, 병충해 방제를 위해 사과재배 시 농약 사용을 줄일 수 있도록 농약 사용 시기와 적정 사용량을 기술자가 결정하도록 하였다.

2.1.3. APOFRUIT(아포푸르트, 청과류 협동조합연합회)

1960년대 결성된 청과 전문 3개의 협동조합이 1991년 아포푸르트 생산자 협동조합연합회로 재구성되어 현재 이탈리아 최대의 청과류 생산자협동조합연합회로 성장하였다. 결성 초기에는 냉장시설을 공동으로 사용하여 생산효율성을 제고하고, 제 값을 받지 못하는 문제를 해결하기 위해 협동

조합을 구성하였지만 1990년대는 유통과 판매를 전문화하기 위해 연합회를 조직하였다.

현재 아포푸르트에 출하하는 조합원은 전국에서 총 3,300명의 생산자이고, 조합원의 평균 농장 면적은 약 4~5ha 수준이다. 농가에서 생산된 청과물을 산지유통센터에서 상품화하여 유럽 전역에 출하를 전문화한 연합회이다. 아포푸르트는 생산의 전문성을 높이기 위해 다양하고 새로운 품종을 도입하고 제품을 혁신하는 데 노력하고, 다양한 도소매업에 서비스 맞춤형으로 연합회의 조직이나 관리에 효율성을 추구한다.

아포푸르트는 1명의 대의원이 100명의 조합원을 대표하며, 총 대의원 수는 33명이다. 임기는 2년이며, 전업 상근인 대표 및 비상근인 부대표를 선출한다. 조합 상근직 직원으로 각 선별장마다 기술직이 있으며, 보조직이 종자개량 및 그물망 작업 등을 수행한다. 생산규칙은 전체 조합원의 동의가 필요하나, 그 밖의 의사결정은 과반수 이상 동의를 원칙으로 한다.

아포푸르트 연합회의 목표는 다음 3가지 수단과 이를 통하여 조합원 보호 및 국내농업을 보호하는 데 그 목적이 있다.

첫째, 계열화를 통해 생산자는 생산에 전념하고 연합회는 생산지도, 판매 및 마케팅에 전념한다. 전문된 농업 자문을 위해 조합원 농장에 기술을 지원하는 팀을 운영하고 지속적으로 현장에 맞는 전략 및 새로운 마케팅을 접목한다.

둘째, 유기농산물을 비롯하여 지역특산품을 선별하여 브랜드화하고 상품관리를 통해 특화시킨다. Solarelli 제품(최고 품질, 품종, 계절성), Solemio 제품(키위, 씨없는 포도 등), PGI(에밀리아 로마냐 배), PDO(볼로냐 감자, 체리 등) 전략적이고 혁신적인 상품을 개발하고 친환경브랜드로 Almaverde를 별도로 운영한다.

셋째, 유럽을 비롯한 세계 각국으로 수출에 노력한다. 생산량의 40%를 독일을 포함한 유럽과 일본, 한국 등 동아시아에 수출하며, 60%를 내수 판매한다.

아포푸르트는 7개 협동조합과 수요를 공유하는 방식으로 수급을 조절한다. 아포푸르트에 가입하려면 자본투자 100유로를 출자하고, 생산량의 1%

이상을 6년 이상 출하해야 한다. 생산 규모가 작을수록 위험이 낮고 품질 관리는 우수한 경향이 있으므로 아포푸르트는 소규모 생산자를 우대하고 기술 및 마케팅 지도를 적극 지원한다.

2.2. 일본²⁹

2.2.1. 일본의 산지유통체계의 변화와 특징

일본의 농산물유통체계는 1990년대 초까지는 메이지시대의 관제농민 조직인 제국 농회 계통출하시스템의 연장으로 수요에 대응하여 계획·생산하는 출하방식이 주를 이루었다. 메이지시대 당시의 농회 계통을 살펴보면, 시·정·촌(우리의 시·읍·면)단위의 농회조직, 도도 부현 단위의 농회조직, 전국 단위의 성격을 가지고 있는 제국 농회조직의 3단계로 구성되어 있었으며, 촌 농회에서는 기초생산자조직 중심, 도도 부현 농회는 연합회를 설립하여 소비지 시장에 농산물을 공급하는 시스템을 구축하였다.

소비지의 알선소에서는 시장상황 등을 고려하여 촌의 임의조합과 도도 부현 연합회에 출하물량을 알려주고, 물량이 도착하면 도매회사에 출하하는 방식이라 할 수 있다. 이러한 시스템의 특징은 도도 부현 연합회 간 출하조정과 함께 판매통제를 한 것이 특징이다. 구체적인 통제 내용으로는 출하처, 출하시기, 출하물량이며, 통제방식으로는 농립대신→제국농회→도도 부현 연합회(농회)→촌 임의조합(농회)→생산자에게 명령을 하는 방식으로 진행되었다.

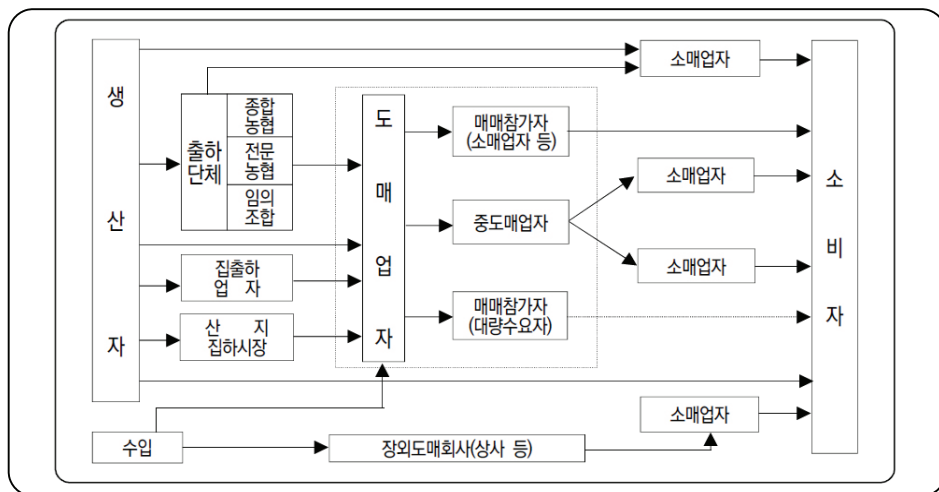
일본의 농산물유통은 경제 구조조정 정책의 추진, 세계화에 편승한 농산물 시장개방 정책으로 수입농산물이 증가하면서 1990년 이후 급속한 유통재편과정이 시작되었다. 이러한 유통구조재편은 대형소매점의 등장과 함께 소매와 소비가 주도하는 유통시스템화가 진행되기 시작하였다. 이후 농산

²⁹ 일본 사례는 출장복명서 요약 내용에 포함되어 있음.

물 산지유통주체는 협동조합과 임의조합, 집·출하업체, 산지 공판장 등 산지유통기구를 중심으로 일부 농가의 경우 개별출하도 병행되던 시기라고 할 수 있다.

한편, 오늘날의 일본의 농산물유통 흐름은 대형유통업체의 성장에 따른 산지직거래, 온라인 판매 등의 시장 외 유통이 증가하고 있는 상황이다. 산지 측면에서는 농협 간의 합병을 통한 집약화·규모화가 진전되고 있으며, 산지에서 시장 외 출하가 늘어나면서 도매시장을 통한 농산물의 경유율은 지속적으로 감소하고 있는 추세이다. 또한 생산자단체와 대형소비처의 산지직거래 비율이 증가 추세에 있으며, 농산물 직매소, 미치노에끼(도로 휴게소 개념) 등에서의 농산물 판매량도 증가하고 있는 상황이다.

〈그림 5-3〉 일본 청과물유통 체계도



자료: 일본 농림수산성 홈페이지(<http://www.maff.go.jp/>; 2018. 10. 7.).

2.2.2. 일본 산지유통정책의 흐름과 특징

일본의 농산물 유통정책은 공동출하시설의 정비와 주산지 형성 등을 통한 규격화, 공동판매율의 향상 등 거래의 효율성을 중심으로 추진되어 왔다. 1940년대 중반부터 1960년대 초반까지의 산지유통정책은 도매시장을

중심으로 한 정책이 중심이었다. 그러나 고도경제성장에 따른 공급과 수요 불안정으로 인한 가격 불안정성이 심화되면서 그동안의 유통정책에 대한 실효성 문제가 대두되기 시작하였다. 이에 일본 정부는 수급불안문제는 공급물량확보로 해결해야 된다는 인식하에 1962년 농업구조개선사업과 생산의 선택적 확대 정책을 통하여 주산지 형성 정책을 추진하였다. 이후 산지 유통정책의 큰 흐름은 농업구조개선, 생산의 선택적 확대 정책, 채소생산 출하안정법을 바탕으로 한 가격안정대책, 도매시장 정책을 중심으로 재편되었다.

2.2.3. 산지의 규모화 · 조직화를 촉진시킨 채소생산출하안정법

일본에서는 주요 소비 채소에 대해서 주산지의 생산·출하체계의 근대화를 지속적으로 추진하면서, 출하된 물량의 가격이 급격하게 떨어진 경우 생산자에 대한 보조금의 교부 및 안정적 공급체계 구축을 위해 1966년 채소생산출하안정법을 제정하였다.

채소생산출하안정법은 국민의 식생활에서 수급조정에 따라 가격안정이 필요한 채소를 14개 품목(양상추, 피망, 시금치, 무, 배추, 당근, 파, 토마토, 양파, 감자, 오이, 고구마, 양배추)으로 지정하여, 생산체계에 따라 품목별로 지정산지를 지정하였다.³⁰ 또한 지정산지와 비슷한 개념으로 수요가 많은 대도시 중심의 지정소비지를 지정함으로써, 해당 지정소비지의 주요 채소의 소비량을 산정한 후 지정산지가 그에 필요한 물량을 계획적으로 출하할 수 있도록 유도하고 있다. 지정산지의 주요 출하경로는 도매시장이며, 농림축산진흥기구에서 지정한 전국의 중앙도매시장(50개 시장, 도매법인 72개사), 지방도매시장(157시장, 도매법인 182개사), JA전농청과센터로만 출하해야 지원조건에 해당된다.

한편, 지정산지의 등록출하단체는 해당하는 품목의 평균 생산량과 출하

³⁰ 지정산지로 지정하기 위한 조건으로는 일정 이상의 재배면적(2ha 이상)과 산지의 공동출하조건(전체 출하물량의 2/3)을 부여하고 있음.

```

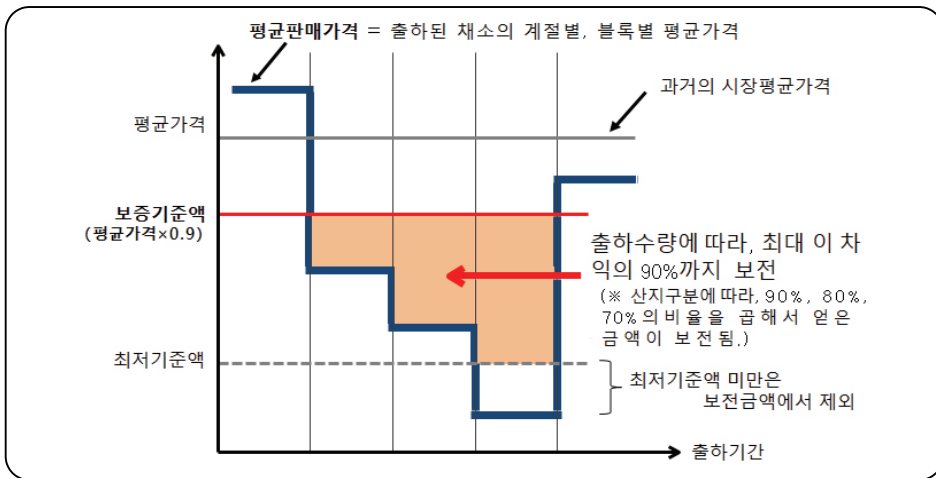
graph TD
    A[농림수산성] -- "교부량 심사 및 협의" --> B[농산물진흥기구]
    B -- "지도감독" --> A
    A -- "보조금(직접)" --> C[도도 부현]
    C -- "도부현부담 보조금" --> B
    B -- "교부금" --> D[등록출하단체]
    D -- "교부량 예약 및 부담금" --> B
    A -.-> E[농림수산성 지방농정국]
    E -.-> D
    C -.-> D
    D -- "협약" --> F[지정산지의 출하자]
    F -- "보조금" --> D
    D -- "출하" --> G[지정소비지 (도매시장)]
    G --> H[소매점]
    H --> I[소비자]
  
```

지정산지의 등록출하단체가 지정소비지에 지정 품목을 출하하였을 때, 과거의 평균가격보다 낮게 시세가 형성된 경우에는 그 평균가격의 90%까지 차액을 보전해 주는 방식이며, 교부금은 지정산지의 등록출하단체가 관할 내 생산자에게 교부하는 방식으로 진행되고 있다.

상기에서 언급한 것처럼 농업구조개선사업과 함께 채소생산출하안정법에 근거한 가격안정대책사업은 JA 중심의 산지조직화를 도모하는 데 중요한 역할을 수행하였다고 볼 수 있다. 채소생산출하안정법은 지정된 산지의 규모화·집약화를 촉진시키는 주요 원인이 되었으며, 산지로부터의 안정적

인 공급체계가 구축될 수 있었다. 또한, 지정산지의 등록조건 중에는 면적 조건과 더불어 조직화 요건을 충족시키게 함으로써 조직화를 통한 주산지 형성과 함께 도매시장의 상대매매 거래방식의 증대에 영향을 미치는 중요한 요소가 되었다.

〈그림 5-5〉 가격안정대책기금의 교부방식



자료: 일본 농축산업진흥기구 홈페이지(<http://www.alic.go.jp/>; 2018. 10. 11.).

〈표 5-4〉 가격안정대책기금의 교부방식

구분	지정채소 가격안정대책사업	특정채소 등 공급산지 육성 가격차 보조사업
대상채소	지정채소 14품목 국민의 소비생활에 미치는 영향이 큰 중요한 채소	특정채소 35품목 지역농업진흥차원에서 지정채소에 준하는 중요 채소
면적요건	25ha(노지채소)	5ha
공동출하요건	2/3	2/3
보조금 조성비 (국가:도도부현:생산자)	6/10:2/10:2/10	1/3:1/3:1/3 *
평균가격	과거 6개년의 도매시장가격(대상채소·대상시장·대상출하기간)을 기초로 산출	
보증기준액	평균가격의 90%	80%
최저기준액	평균가격의 60%	55%
보전율	원칙 90%	80%

자료: 일본 농축산업진흥기구 홈페이지(<http://www.alic.go.jp/>; 2018. 10. 11.).

이처럼 가격안정대책사업의 주체는 개인이 아닌 등록출하단체로 한정하여 산지의 조직화와 규모화를 도모하였으며, 이후 대규모 생산자의 직접이용을 허용하는 법 개정이 2002년에 이루어졌으나 실적은 매우 미비하였다. 실제로 2009년 보조금 교부액 중 등록출하단체로의 교부 비율이 100%에 이를 만큼 산지의 조직화, 즉 농협의 공동판매비율 향상을 도모하는 데 큰 역할을 했다고 볼 수 있다.

2.2.4. JA전농을 중심으로 한 연합판매사업체제와 특징

가. 기존의 농산물 판매사업체제

1940년대 중반 이후 극심한 디플레이션과 1950년대 중반부터 시작된 생산자의 겸업화로 인해 경영상황이 열악한 단위농협과 경제사업 중심의 연합회에서도 경영악화가 본격적으로 대두되기 시작하였다. 이에 일본 정부에서는 재정지원을 바탕으로 한 연합회의 혁신적인 개혁과 적자발생을 방지하기 위한 방안으로 계통조직을 이용한 공동판매체제의 틀을 마련할 것을 요구하기 시작하였다. 즉 통일된 품질의 농산물을 대량으로 출하하여 대형소비자와의 거래 교섭력 확보, 공동정산을 통한 가격의 평균화를 바탕으로 경영 안정화를 유도하였다.

이후 농협의 판매사업체제는 단위농협들이 사업별로 연합회를 구성하고, 전국 단위의 연합회와 현 단위의 연합회를 통한 사업·조직 3단계 체제가 성립되기 시작하였다. 판매사업의 경우 그동안 주로 산지 간 경쟁이 현 단위에서 이루어져 왔기 때문에 대부분의 현에서는 경제연합조직을 판매창구로 단일화하였다. 이에 단위농협은 생산 및 지도와 농가조직관리를 담당하고, 현 단위의 경제연합이 판매사업에 대한 마케팅 활동을 담당하는 방식으로 판매사업이 진행되었다.

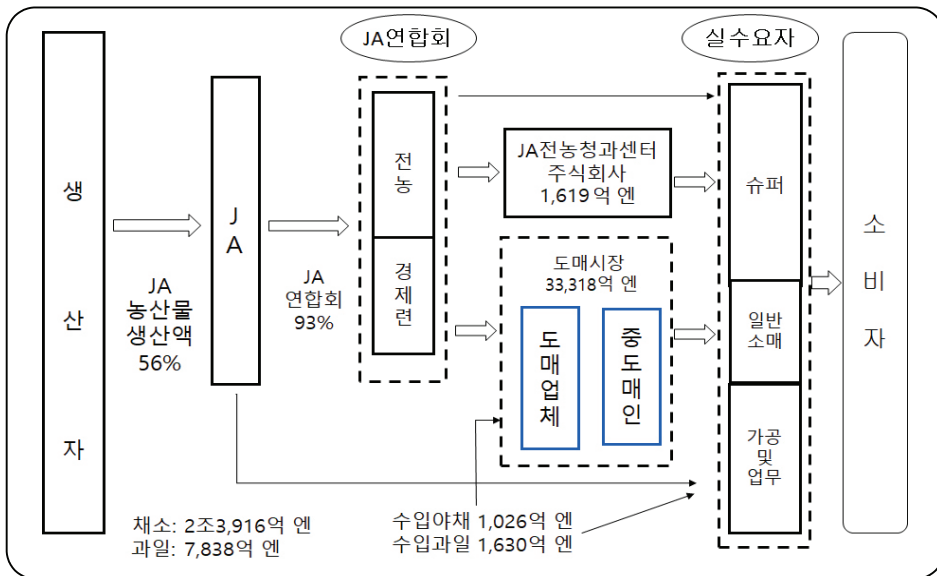
그러나 1990년대 버블경제 붕괴 이후 경제연합조직들의 수익성이 약화되면서 1988년 이후 계통조직에 대한 재편과 광역농협의 합병 등 개편이 이루어지기 시작하였다. 주요 개혁내용으로는 규모화, 계통의 간소화, 경영

합리화를 통한 수익성 제고, 중앙집권화를 통한 관리체계의 확립으로, 단위농협의 합병과 함께 현 단위의 경제력을 JA전농이 흡수·합병하는 시스템 체계가 구축되었다.

나. 단위농협과 JA전농(경제력)의 유기적인 연합판매사업체계

최근 단위농협과 JA경제력(8개소), JA전농 현 본부 간의 경제사업에 있어 격차가 발생하면서 기존 농협의 유통구조에도 변화가 일어나고 있다. 시·정·촌 단위의 농협에서는 경제사업의 판매 창구를 현 단위(JA전농 현본부, 경제력)로 하고, 현 단위의 경제사업의 형태를 바탕으로 철저한 조직관리와 품질관리로 안정적인 생산체계를 구축한다는 계획이다. 즉 단위농협은 안정적인 생산기반 구축에 집중하고, 현 단위 연합판매조직에서는 판매 능력을 강화함으로써 단위농협과 현 연합조직의 유기적이고 효율적인 사업운동을 강화, 2단계 체제로의 전환이 확연하게 나타나고 있다.

〈그림 5-6〉 JA를 통한 청과물유통의 출하 비중



자료: 일본 JA전농 이바라기현 본부 홈페이지(<http://www.ib.zennoh.or.jp/>; 2018. 10. 15.).

2016년을 기준으로 JA전농의 원예농산물 취급액을 살펴보면, 과일이 3,494억 엔, 채소가 7,822억 엔으로 지속적인 증가추세를 보이고 있다. 또한, 농업총생산액 가운데 생산자가 단위농협에 출하하는 비중은 56%이며, 단위농협이 JA전농 현본부나 경제련으로의 출하 비중은 93%에 이르고 있다.

2.2.5. 원예농산물 연합판매사업 우수사례분석

가. JA전농 군마현 본부의 G-루트 판매사업(도매시장거래 중심)

1) 군마현 농업현황

군마현은 풍족한 자연조건과 입지조건을 바탕으로 연중 다양한 원예농산물이 재배되고 있으며, 전국에서도 상위의 원예농산물 산지로서 입지를 유지하고 있는 산지 중의 하나이다.

2016년 군마현의 농업 산출액은 2,632억 엔(전국 10위)으로 전년 대비 82억 엔 증가하였으며, 2,600억 엔의 산출액은 1996년 이후 20년 만에 달성한 수치로 농업 산출액이 꾸준히 증가하고 있다.

채소의 재배면적은 1만 9,100ha(2016년 기준)이며, 대형소비지의 요구에 적극적으로 대응한 결과, 채소의 생산액은 1,070억 엔으로 전국 6위에 해당되는 수치이다. 주요품목으로는 고랭지 배추, 양상추, 오이, 토마토, 가지, 딸기 등이 대표적이다. 과수 주요 품목으로는 배, 매실, 포도, 블루베리 등이며, 재배면적은 2,670ha(2016년 기준), 산출액은 95억 엔 수준이다.

2) 전농 군마현 본부의 G-루트 연합판매사업의 특징

도매시장을 경유하는 새로운 형태의 계약거래인 G-루트 판매사업은 산지와 구매자의 직접계약이 아닌 도매법인을 통한 계약판매형태를 말하며 군마현만의 독특한 판매사업이라고 할 수 있다.

G루트 판매사업은 1994년에 시작하였으며, 식품회사가 주로 사용하고 있는 채소의 안정적인 공급을 요구하면서 시작되었다. G루트 판매사업의 기본적인 유통경로는 생산자→JA단위농협→JA전농 군마현 본부→도매시

장→실수요자로 이어지는 유통단계를 가지고 있으며, G루트 판매사업의 효율성을 높이기 위하여 군마현 내의 단위농협의 합병(15개), 선택과 집중을 위해 500개 이상이던 도매시장 판매처를 196개 법인으로 집중시켜 거래의 효율성을 도모하였다. 그 결과, 안정적으로 일정한 물량을 출하하면서 도매시장에서의 점유율 확보가 가능하였으며, 집중 출하시기에는 전국의 도매시장에 물량 분산을 통해 안정적 가격 유지 등 판매사업을 강화할 수 있었다. 계약거래 물량은 관내 40개 품목 생산량의 30%를 기준으로 상한선을 두고 있으며, 이는 매년 변화하는 작황상태와 시장의 여건을 감안하여 결정하였다. 가격결정방식은 각 품목별 도매시장 평균가격과 생산물량을 바탕으로 현 본부와 단위농협의 협의를 통해 결정하고 있으며, 최종 계약은 현 본부가 도매법인과의 교섭을 거쳐서 수행하고 있다.

3) G-루트 연합판매사업의 효과

G-루트 판매사업의 최대 장점은 도매시장의 도매법인이 출하자에게 판매대금을 지불하기 때문에 대금결제가 빠른 것이다. 도매법인과 계약거래의 경우 대금회수는 평균 5~10일이 소요된다. 그러나 산지와 소비지의 직거래의 경우에는 통상적으로 30~60일이 소요되며, 대금회수 기간에 따라 이자문제 등 대금회수 방법에 문제가 발생할 수 있다. 다만, 도매시장 출하의 경우 도매법인에게 수수료를 지불해야 하는 등 경우에 따라서 계약거래의 효과가 작아지는 일도 생각해 볼 수 있다.

산지와 소비지의 계약거래 시 세부적인 계약내용은 JA전농 군마현본부가 실시함에 따라 거래교섭력을 확보하고 있다. 계약거래의 큰 흐름은 생산자-단위농협-현 본부가 협의하에 결정하지만, 소비자와의 세부적인 계약내용은 현 본부의 전문인력을 활용하여 결정하는 방식이다. 소비지에서는 자신들이 원하는 상품화 기준을 도매법인에게 통보하고, 도매법인 관계자는 현 본부의 담당자와 협의만을 통해 효율성 제고에 많은 노력을 기울이고 있다.

즉, 계약거래의 장점은 가격을 고정하는 것에 의해서 판매액이나 구입액에 대한 예측이 가능하지만, 그 예측 정도가 너무 강하면 생산지나 소비자

중 한쪽의 부담이 될 수 있기 때문에 계약을 통한 장기적인 거래는 현실적인 어려움이 존재하고 있다. 도매시장을 통한 출하는 도매법인이 가격부분에 대한 완충재 역할이 가능하고, 가격 변동도 비교적 수월하게 할 수 있다는 장점을 적극적으로 활용함에 따라 도매시장과의 계약거래를 통한 연합판매사업의 효과를 극대화시켰다.

나. JA 미야자키 경제련의 가공·업무용 수요에 대한 연합판매사업

1) 미야자키현 농업현황

미야자키현은 큐슈의 동부에 위치하고 있다. 총 면적 중 산림이 75.8%로 농지는 8.8%에 불과하다. 또한 농지는 대체로 화산성 특수 토양으로 생산성이 떨어지고, 집중호우, 태풍 등의 자연재해와 대도시로부터 멀리 떨어져 있어 다소 불리한 농업환경을 가지고 있다. 2016년 농업산출액은 3,562억 엔으로 전국 5위에 해당하는 지역이다. 총 농가 수는 전국의 1.8%, 전업농가 수는 3.0%, 농업 취업인구는 2.1%를 차지하고 있다.

2016년 기준, 채소 생산액은 771억 엔으로 현 전체의 21.6%를 차지하고 있으며, 주요 채소의 작부면적은 오이 639ha, 피망 307ha, 무 1,230ha, 고구마 1,110ha로 미야자키현의 대표 품목이라 할 수 있다.

2) 미야자키 경제련의 가공·업무용 수요에 대응한 연합판매사업

미야자키 경제련은 미야자키현 내의 단위농협으로부터 원물을 조달하여 가공·업무용 수요증대에 대응하기 위한 방안으로 JA푸드 미야자키라는 자회사를 설립하여 냉동채소사업을 진행하고 있다.

JA푸드 미야자키는 2010년에 설립되어 2011년 8월에 영업을 시작으로 시금치와 고구마를 중심으로 냉동야채의 제조와 판매사업을 진행하고 있다. 이러한 냉동채소사업의 추진 배경에는 대규모 생산자의 육성 및 소규모 농가의 판매대행과 채소공급확대를 통한 식료자급률의 향상이 주요 목적이라 할 수 있다.

JA푸드 미야자키는 현 내 생산자, 농업생산법인, 단위농협과의 계약재배

를 통해 원물을 조달하고 있으며, 연평균 150ha에 달하는 계약을 바탕으로 농산물 부가가치 향상 등 농가소득 창출에 기여하고 있다. 대규모 농가를 대상으로는 현 경제련에서 5명의 필드 코디네이터(관리담당자)를 배정하여 모든 포장의 생육상황이나 제초, 방제, 수확시기 등에 대한 재배 지도를 주 1회 실시하고 있으며, 수확시기는 경제련 본부에서 일률적으로 정하여 하달하는 체계를 구축하고 있는 것이 특징이다.

일본의 경우 신선 시금치는 연중 가격변동이 심한 품목으로 특히 고온이 지속되는 여름철의 가격변동이 매우 심하다. 이에 병원·학교급식 등의 업무용을 중심으로 안전하고 안정된 가격으로 구매가 가능한 국산 냉동 시금치의 수요가 높은 상황이다. 이를 위해 필드 코디네이터는 생산 전 과정의 재배관리 정보를 수집하여 PC에 입력하고, 축적된 자료는 현 본부에서 집약하여 거래처에 언제든지 제출할 수 있는 시스템을 구축하여 소비자와의 신뢰관계를 유지하고 있다.

3) 미야자키 경제련의 가공·업무용 수요 대응의 의의

미야자키현 경제련이 냉동채소사업을 통해 가공·업무용 수요에 대응하고 있는 의미를 살펴보면, 냉동채소공장을 설립 및 운영을 위해서는 고액의 운영자금과 설비투자 자금이 필요한데, 단위 농협에서는 현실적으로 추진하기 어려운 부분을 경제련 차원에서 보완한다. 즉 미야자키 경제련은 도매시장 출하 이외에 소량 다품목을 중심으로 가공사업을 통한 부가가치 창출을 통해 농가 소득증대에 기여하고 있다.

다. JA 이바라키현 본부의 원예농산물 판매사업(VFS)-직거래 모델

1) 이바라키현 농업현황

이바라키현은 넓고 평탄한 농지(2015년 기준 경지면적 전국 3위)와 온화한 기후, 수도권 주변에 위치한 지리적 우위성 등의 강점을 지니고 있는 지역이다. 2016년 이바라키현의 농업산출액은 4,903억 엔으로 홋카이도 지역에 이어 전국 2위의 산출액을 기록하고 있으며, 원예농산물이 2,722억

엔(56%), 축산물 1,257억 엔(26%), 논농업이 794억 엔(16%)으로 원예농산물의 비중이 가장 높다. 원예농산물 중에서도 채소가 차지하고 있는 비중이 가장 높으며 2002년과 비교하였을 때 약 293억 엔(21%) 증가한 수치이다. 이러한 생산성을 바탕으로 이바라키현 생산 청과물은 동경도 중앙도매시장에서 12년 연속 전국 제일의 취급액을 기록하고 있을 정도로 청과물에 있어 전통적인 주산지라고 할 수 있다.

2) 이바라키현의 농산물 유통구조

이바라키현은 농업 생산부문에서 최적의 조건을 갖추고 있으나, 농산물 유통 측면에서는 다소 불리한 조건을 가지고 있었다. 일본 최대 소비시장인 동경과의 지리적 접근성으로 인해 개인 생산자나 소규모의 생산조직이 대형 소비지시장에 직접 출하할 수 있는 구조를 가지고 있어 타 지역에 농협계통출하비율은 상대적으로 낮은 측면이 있었다. 또한, 현 내 지역의 고령화가 진행되는 가운데 농협에서 요구하는 품질 기준을 맞추기 어려운 농가들의 이탈 현상이 지속되었으며, 농협 대신 기존의 산지상인들을 통한 출하비중이 지속적으로 증가하였다.

한편, 대형유통업체들이 자체적인 산지개발을 통한 계약거래가 증가하면서 이바라키현 내 농협 경제사업은 큰 위기를 맞이하고 있었다. 이러한 상황에 위기감을 느낀 이바라키현 경제련(지금은 JA전농 이바라키현 본부)은 대형유통업체, 대형식자재업체, 외식업체와의 직접거래에 대한 필요성을 느끼고, 대형소비지에서 요구하는 상품화를 통한 농협 경제사업의 변화를 모색하기 시작하였다.

3) JA전농 이바라키현 본부 연합판매사업의 특징

구 이바라키현 경제련은 대형소비지와 직거래사업을 1992년 시범적으로 추진하였으며, 1996년에는 현 내의 대표적 채소 생산지역 중의 하나인 서부지역에 채소를 중심으로 한 집하·포장·출하기능을 담당하는 물류시설을 구축하였다. 전농 이바라키현 본부는 이후 현 내 주요지역에 4개의 VFS센터를 설치하고, 2006년에는 대소비지 중의 하나인 동경지역으로의

원활한 공급체계 구축을 위하여 동경 지역에도 VFS센터를 설치하였다. 현 내에 위치한 4개의 VFS시설은 대형소비지에서 요구하는 상품화 기준에 대응하기 위하여, 각각 대응하는 소비처를 나누어 관리하고 있는 것이 특징이라고 할 수 있다.

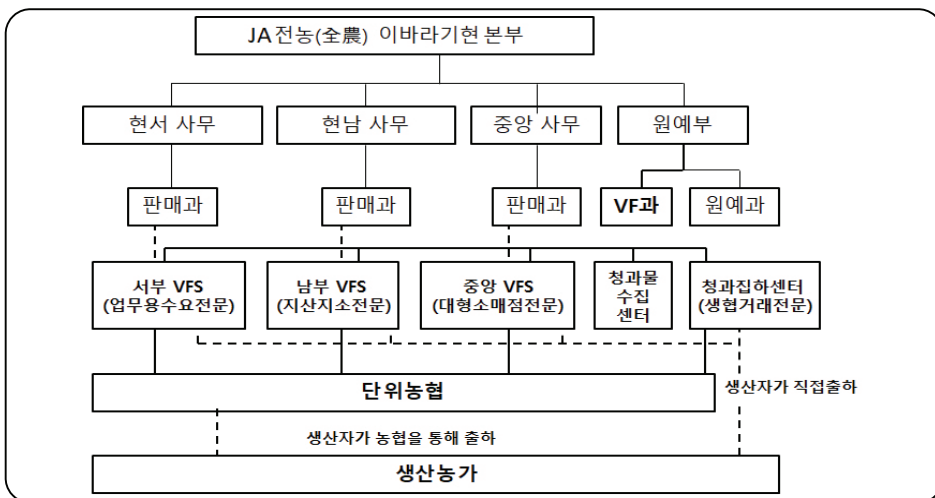
이바라키현 중앙 VFS에서는 대형유통업체와의 거래를 중심으로 대응하고 있으며, 서부 VFS는 가공·업무용 수요, 남부 VFS는 도매시장과 타 지방도매시장, 청과물수집센터는 공동구입물량 및 생협 대응, 마지막으로 동경 VFS는 동경과 인근지역의 가공·업무용 수요에 대응하고 있다.

〈표 5-5〉 JA전농 이바라키현 본부 VFS의 주요 업무

구분	설립 연도	주요 대응업무
서부 VFS	1996	가공·업무용 수요
청과물 수집센터	2003	생협 등 공동구입
중앙 VFS	2004	대형유통업체
남부 VFS	2006	지역 내 농산물(자산지소)
동경 VFS	2006	동경 및 인근지역 가공·업무용

자료: JA전농 이바라키현 내부자료.

〈그림 5-7〉 JA전농 이바라키현 본부 VFS사업 체계도



자료: 일본 JA전농 이바라키현 본부 홈페이지(<http://www.ib.zennoh.or.jp/>; 2018. 10. 16.).

이러한 VFS사업의 성공요인을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 생산자의 고령화에 대응한 서비스의 제공이라 할 수 있다. VFS사업에 임하기 시작한 당초, 이바라키현 내에서도 생산자의 고령화 문제가 심각한 문제로 대두되기 시작하였다. 이에 출하자에 대한 선별기능 제공과 출하기능 구축을 통해 고령화 농업인에 대한 서비스 제공을 꾀할 수 있다. 상기에서도 언급하였듯이, 생산자가 고령화로 인해 기존의 산지상인을 통한 출하비용이 높았던 만큼 고령화 생산자를 위해 무선별 혹은 간소규격 출하를 제안하여 계통판매비율을 증가시킨 것이 주효한 것이다. 즉, 생산자가 출하한 물량은 대형유통업체의 상품화 방법 및 기준에 맞춰 VFS에서 선별하고 상품화하는 것이 오히려 시간과 비용을 절감할 수 있는 요소로 작용하였다.

둘째, 계약거래를 중심으로 한 안정적 소득제공과 물량확보 측면이다. VFS 사업의 주요 판매 채널은 도매시장을 포함하여 다양하지만, 거래 형태는 계약 거래가 중심이다. 이바라키현 본부가 실수요자와의 계약 주체가 되며, 기초생산자조직과도 모든 물량에 한해 수량과 가격을 결정하고 매입에 의해 집하하는 방식을 취하고 있다. 산지의 규모화로 인해 이바라키현 내에서도 생산자의 규모화가 진행되었으며, 대규모 생산자의 경우 선별작업이나 포장작업에 할애할 시간이 충분치 않았다. 오히려 이바라키현 본부와의 계약거래를 통해 출하하는 것이 안정적인 소득창출로 이어져 이후 농협계통출하 비율이 증가하기 시작하였다. 한편, 이바라키현 본부와 계약거래를 통해 원물을 공급하고 있는 생산자는 현 본부나 단위농협에서 개최하는 교육과정에 지속적으로 참가해야 하며, 품질관리를 통한 고품질 농산물의 원물공급체계를 구축하기 위하여 농협의 전문인력이 밀착형 교육도 함께 병행하고 있다.

셋째, 산지로부터의 안정공급체계의 구축을 들 수 있다. 이바라키현 본부에서는 안정적인 공급체계 구축을 위하여 수요에 따라 기초생산자조직을 그룹별로 육성하고, 소비자와의 신뢰확보를 위한 산지시찰서비스제공을 실시하고 있다. 또한, 가공·업무용 수요에 대한 대응방안으로 현 내 단위농협 소속 조합원들을 대상으로 각각의 거래처마다 소수인원(약 30명 정도)

의 조직화를 통하여 대응하고 있다. 이는 생산자들 간의 유대감 형성, 출하량 배분, 기후변화 시의 품질관리 등, 소비지에서 요구하는 품질기준에 부합한 농산물이 출하되도록 생산자들의 협력을 촉진하는 효과를 가져왔다.

한편, 주요 거래처와의 신뢰관계 구축을 위하여 대형 소비처의 바이어를 초청하여 산지의 작황과 품질관리를 확인할 수 있도록 하는 시스템을 도입하여 운영함에 따라 생산자의 생산의욕 고취 및 대형소비처와의 신뢰관계를 돈독하게 유지하고 있다. 이바라키현의 채소작은 노지 재배가 많아 생육은 기후상황에 따른 변동이 심하기 때문에 계약한 농가 및 산지에서의 공급이 불가피한 경우에는 거래처와의 협의에 의해 계약산지 이외의 타 지역으로부터 원물을 조달하여 안정적인 공급체계를 구축하고 있다.

4) VFS사업을 바탕으로 한 이바라키현 연합판매사업의 의의

전농 이바라키현 본부의 VFS사업을 통한 연합판매사업의 의의는 다음과 같다. 우선, 전문인력의 확보를 통해 거래 교섭력을 확보했다는 점이다. 이바라키현 내에는 다양한 품목과 다양한 타입의 산지가 존재하고 있었다. 새로운 산지 육성에서는, 실수요자가 요구하는 품목과 상품화 기준, 기후조건이나 생산체계 면에서 적절한 산지를 연결시키는 것이 무엇보다 중요함을 인식함에 따라 이바라키현 본부의 경제사업의 성공은 전문인력 확보와 적절한 배치를 통한 산지와 소비지의 거래교섭력 확보에 있다고 할 수 있다.

다음으로는 집하범위의 광역화에 따른 안정공급체계와 다양한 상품구색기능의 구축을 들 수 있다. 이바라키현 본부의 VFS사업에서 취급하고 있는 품목은 50개 이상이며, 다양한 상품구색은 판매창구를 단일화하여 복수의 품목을 거래할 수 있어 연중 공급과 거래의 효율성을 도모할 수 있었다.

마지막으로는 전농 이바라키현 본부의 시설을 복수의 현내 단위 농협의 조합원이 이용함에 따라 시설의 활용도를 높였다는 점이라 할 수 있다.

3. 시사점

국내 통합마케팅조직의 사례를 통해 활성화 요인을 13가지로 축약하였으며, 이를 바탕으로 한 시사점은 다음과 같다.

첫째, 통합마케팅조직의 경영안정성을 높여야 한다. 경영의 안정성을 높이기 위해서는 통합마케팅조직은 결국 마케팅을 해야 한다. 사례 조사 결과, 빈도수가 높은 항목으로 ‘다양한 판로확보’, ‘마케팅 및 브랜드 차별화’, ‘수출확대 노력’, ‘판매전략 차별화’ 등으로 나타났다. 산지가 조직화되어 물량을 규모화하더라도 출하할 곳이 있어야 한다. 통합마케팅조직의 개념을 도입한 가장 큰 이유가 마케팅 능력을 높여 생산자는 생산에만 전념하고, 생산된 농산물에 대해서는 마케팅 전문조직이 안정적인 수취가격을 유지할 수 있게 판매하는 것이다. 기존의 판로인 도매시장뿐만 아니라 대형유통업체, 급식업체, 외식업체, 수출 및 가공 등 판로가 다양할수록 규모화된 물량의 판매가 가능해지고, 거래교섭력도 높여 산지의 조직화도 가능하게 된다.

둘째, 운영의 효율성을 높여야 한다. 통합마케팅사업에 참여하는 조직에 대한 체계적인 관리가 중요하다. 통합마케팅조직은 주로 지역농협이 출자한 조공법인이나, 품목광역농협, 농협중앙회의 연합사업단이다. 농협조직이다보니 참여조직 및 기초생산자조직들의 계약 파기나 물량 과잉으로 인해 가격이 낮아질 경우 일명 ‘밀어내기’로 통합마케팅사업에 부정적인 영향을 끼친다. 통합마케팅사업의 경쟁력을 높이고 안정적으로 유지하기 위해서라도 참여하는 조직과 기초생산자조직에 대한 정확한 인센티브와 페널티를 부여해야 한다. 통합의 가장 큰 장점은 계획된 물량을 동일한 품질로 계획에 의해 판매전략을 수립하는 것이기 때문이다. 또한 체계적인 조직 관리를 위해 차별화된 재배기술을 제공하고 품질 관리를 지속적으로 해야 하며, 상호 신뢰를 바탕으로 소통이 되어야 한다.

셋째, 정부의 정책 및 지원 사업에 적극 참여해야 한다. 통합마케팅조직의 수익은 수수료이고 그마저도 연말에 환원하는 경우가 많아 정부의 자금

지원이 중요하다. 정부에서는 산지유통활성화사업으로 선별비, 마케팅비, 물류비 등을 통합마케팅조직에 대해 지원하고 있으며, FTA기금이나 발작물공동경영체 육성지원사업 등과 같은 지원사업도 있어 이에 대한 이해와 적극적인 대비가 필요하다.

해외사례를 통한 시사점은 다음과 같다. 이탈리아의 경우, 생산자협동조합연합회는 비교적 농업 경영규모가 작은 농가로 구성된 협동조합이 판매 및 마케팅을 위해 재결성한 협동조합연합체이다. 이탈리아 농협 통합마케팅은 소규모 농협들의 컨소시엄을 통해 고품질의 농산물 생산을 통한 안정적인 판로 확보가 목적이다. 그 방법은 생산자 회원의 생산, 출하 및 수급 조정에 직접 관여하며 1) 조합원 컨설팅, 2) 수확량 파악, 3) 엄밀한 품질검사를 실시하고, 4) 공동계산하는 것으로 요약할 수 있다.

첫째, 조합원 컨설팅이다. 생산자에게 토양에 적합하거나 환경에 맞는 품종을 제공하며, 생산자는 매일 생산일지를 작성하고, 농협에서 관리한다.

둘째, 수확량 정보 파악이다. 연간 공급량을 예상하여 생산계약하고, 생산자는 계약량 출하 의무가 있다. 출하시기의 수확량에 대한 정보는 가격변동의 요인이 되기 때문에 직원이 직접 생산자를 방문하여 파악하고, 과잉생산 시에는 품목별 생산자 조직과의 협의를 통해 시장 출하를 허용하는 등 수급을 조정하고 있다.

셋째, 품질검사이다. 생산 과정에 직원이 수시로 방문하여 컨설팅하며, 상품이 물류센터 입고 시간이 잔류농약 샘플 검사를 실시한다.

넷째, 공동계산이다. 채소류는 품목별 1개 품질만 취급하며 가격결정에 크기보다 무게를 고려한다. 사과를 비롯한 과일도 무게를 고려한 품질이므로 가격 편차도 크지 않다. 가격은 도매시장 가격에 준한다. 1개월 이전의 사전 예약도 주문 당시 시장가격에 따르며, 단 가격이 낮을 때는 판매처와 협의하고, 가격 안정을 위해 협의가격을 적용한다. 품목에 차이가 있으나 연간 2~5회 정산하며 100% 정산은 출하 1년 이후이다.

일본은 계약재배를 통해 산지에서부터 안정적인 공급체계를 확충하고 정부 정책의 사업주체가 개인이 아닌 출하단체로 한정함으로써 정책사업이 일원화되어 있다. 또한 공동이용시설 확충 등의 직접적인 지원과 가격

안정대책의 사업주체를 등록출하단체(JA중심)로 한정함으로써 농협을 중심으로 한 조직화를 추진하는 데 중요한 역할을 했다. 하지만 우리나라의 경우에는 통합마케팅조직과 관련된 정책 사업이 일원화되지 않음에 따라 비효율적인 부분이 많아 포괄적 지원체계의 구축이 필요하다.

또한 일본에서는 시정촌의 단위농협들은 기초생산자 조직화를 통한 품질관리 및 안정적 공급체계를 구축하고 현 단위의 JA본부나 경제련에서는 코디네이터 기능을 통한 용도별·수요처별 대응을 통해 연합판매사업의 틀을 구축하였다. 기초생산자조직 및 생산자가 지역 단위농협에 출하하는 비중은 56%이나, 참여조직(단위농협)이 현 본부나 경제련에 출하하는 비중은 93%에 달할 만큼 참여조직과 연합조직의 유기적인 협력관계를 통해 시장교섭력을 확보하고 있으며, 단위농협과 연합회 간의 명확한 기능을 분리하여 기능 중복 및 불필요한 경쟁을 회피하고 있다는 것도 주목해야 할 부분이다. 반면, 우리나라는 기초생산자조직 및 생산자가 지역농협에 출하하는 비중도 적을 뿐더러 참여조직이 통합마케팅조직에 출하하는 비중도 30% 전후로 연합조직이 물량 확보를 통한 시장교섭력 확보와 수수료 수익의 불안정성으로 인한 경영악화가 진행되는 등 악순환이 반복되고 있다.

따라서 국내외 사례를 통한 통합마케팅조직의 활성화를 위해서는 적극적인 마케팅과 판로 확보, 재배기술 및 판매 전략에 대한 차별화를 통해 경영의 안정성을 높여야 하고, 기초생산자조직의 컨설팅과 정보교류 및 품질 검사 등에 대한 운영의 효율성을 높여야 한다. 마지막으로 통합마케팅조직과 관련한 정부 정책 사업의 일원화 및 포괄적 지원 등 효율적인 지원 방안이 마련되어야 하며, 이에 대한 이해와 적극적인 참여가 필요하다.

이 장에서는 통합마케팅조직의 활성화를 위해 통합마케팅조직의 경영 개선으로 경영 안정성 강화와 운영 효율성 제고 방안을 제시하였으며, 향후 통합마케팅조직의 정책 방향과 과제를 제시하였다.

1. 통합마케팅조직의 경영 개선

1.1. 경영 안정성 강화

1.1.1. 규모화를 위한 제도 마련

통합마케팅조직의 평균 취급액 및 취급물량은 27,679백만 원, 1만 4,685톤이며, 적정 규모는 각각 33.4%, 49.8% 증가한 37,000백만 원, 2만 2,000톤으로 확대되어야 하는 것으로 나타났다. 또한 참여조직 조사결과, 통합마케팅조직으로의 출하만족도는 판매금액의 안정성과 거래물량 규모화, 지원 혜택 등으로 65.0%로 나타났으며, 향후 통합마케팅으로의 출하 비중을 늘리겠다는 응답도 높게 나타났다.

이를 위해서는 통합마케팅조직의 마케팅능력을 높여야 한다. 공영도매시장으로의 출하 비중을 줄이고, 대형유통업체, 급식업체, 수출 등으로 판매로의 다양성을 확보해야 한다. 공영도매시장으로 출하할 경우에는 경매 거

래보다는 정가수의매매 거래 비중을 높여 거래교섭력을 높여야 한다.

또한 참여조직의 통합마케팅조직으로의 출하비중 확대를 위한 제도적인 방안이 마련될 필요가 있다. 기존의 참여조직인 지역농협은 이미 개별적인 출하처가 있어 통합마케팅조직과 사업 경합이 발생되고 일부 참여농협은 출하하고 남은 물량 또는 상품성이 낮은 물량을 통합마케팅조직으로 출하하는 경우도 많아 통합마케팅의 경쟁력을 낮추고 있다. 따라서 참여조직에서 통합마케팅으로의 출하 확대를 위해서는 정책 지원과 함께 평가지표 개선이 필요하다. 통합마케팅조직으로 출하하는 참여조직의 경우 공동선별비, 포장비를 지원 받고 있기 때문에 참여조직의 취급 금액 중 50% 이상 출하를 약정한 경우부터 차등 지원을 하는 방안을 검토할 필요가 있다. 또한 현재 단순기표 자료 작성 시 평가 때 3점 감점이 되나, 점수가 작아 실효성이 적기 때문에 점수 상향이 필요하다. 이에 근본적으로 평가지표의 기준 실적을 하향 조정하고 전년 대비 성장률을 현실성 있게 개선해 나가야 한다.

1.1.2. 판매수수료 규정화

통합마케팅조직의 수익은 참여조직이 출하하고 판매한 수수료가 전부이다. 통합마케팅조직의 평균 판매 수수료가 취급금액의 2.7%이나, 연말에 환원하는 수수료까지 감안할 경우 1.7%에 불과하다. 통합마케팅조직 규모가 작을수록 인건비를 포함한 제반관리비와 경비를 충당하기 어렵다. 통합마케팅조직은 매출액이 100억 원 이상이 되어야 정부로부터 통합마케팅자금을 지원받을 수 있으나, 수수료율이 2%일 경우에도 1년에 운영할 수 있는 자금이 2억 원이어서 경영에 어려움이 발생한다. 통합마케팅조직의 경쟁력을 높이기 위한 최소 수수료는 2.3%로 조사되어, 현재의 수수료보다 더 높아져야 하는 것으로 나타났다. 그러나 일반 농가나 참여조직에서 통합마케팅조직에 지불하는 수수료에 대한 부담이 커 수수료 수익은 겨우 비용만 처리하고 있다. 마케팅 능력을 높여 새로운 출하처를 개발 및 확대시켜야 참여조직의 출하 비중을 높여 운영자금을 늘려야 하나, 자금의 한

계로 정부에서 지원하는 정도의 마케팅에 그치고 있어 악순환이 지속되고 있다. 조공법인의 경우 수수료는 이사회에서 결정하는데, 이사회 구성은 참여조직의 조합장이어서 수수료를 현실화시키는 데에는 한계가 있다. 따라서 조공법인 설립 시 표준 정관에 전국 통합마케팅조직의 평균 수수료를 최소수수료로 명문화하여 의무화하는 방안이 검토되어야 한다.

1.1.3. 수익구조 창출

통합마케팅조직의 경영 안정성을 강화시키기 위해서는 기본적인 수익구조가 있어야 한다. 낮은 수수료와 함께 정부나 농협중앙회에서 무이자 자금 지원을 받아도 예대마진이 낮아 경영난이 더 심화되고 있다. 또한 APC 등 시설에 대한 감가상각비를 고려한 영업이익이 아닌 당기순이익만을 기준으로 조직의 재정건전성을 평가하다 보니 시설의 내구성이 만료되는 시점에는 조직의 재정 악화가 심화될 가능성이 항상 잠재하고 있다.

우선, 로컬푸드와의 연계를 통해 수익 구조를 창출하는 방안이다. 통합마케팅조직은 지자체와 함께 시군의 농산물 유통을 주도적으로 한다. 통합마케팅조직은 본연의 기능인 농산물 규모화와 농가 조직화에 대해서 지속적으로 추진하고, 소량 다품목 농산물에 대해서는 지역주민을 위한 로컬푸드 직매장이나 농가레스토랑을 운영하는 등 지자체와 협력하여 새로운 사업방식으로 수익창출을 기대할 수 있다.



- 쿠루루노모리는 호쿠렌(일본 홋카이도 농협경제사업연합회의 단체명)에서 운영하는 직매장 및 농가레스토랑
- 2010년부터 영업을 시작하였으며, 농장 및 조리·가공체험, 직매장, 레스토랑 등을 운영하고 있으며 호쿠렌에서 약 85억 원을 들여 설립한 6차 산업테마파크
- 조리·가공체험 약 15,000명, 직매장은 약 26만 명, 레스토랑 방문인원은 연간 10만 명으로 연합판매조직 수익창출의 성공사례임.

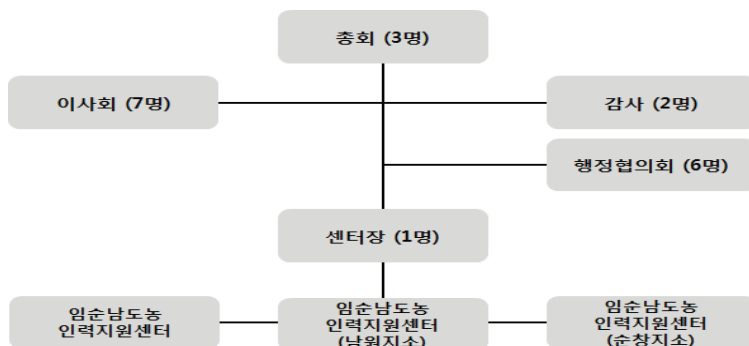
둘째는 농업노동력보급 사업이다. 정식기 및 수확기가 되면 노동력이 부족하여 농가의 재배규모 확대가 제한되는 반면, 퇴직농이나³¹ 유희인력들은 일자리를 찾지 못해 비대칭이 나타난다. 통합마케팅조직은 시군의 농산물 유통을 전문적으로 담당하기 때문에 노동력이 필요한 곳에 서로 알선한 후 수수료를 통해 수익도 창출할 수 있다. 일본에서도 단위농협이나 연합판매조직에서 농촌인력과전센터를 운영하여 일정수수료를 받는 방식으로 수익을 올리고 있다. 일반 인력보급소보다 적은 수수료로 농가에게 알선함으로써 농가는 좀 더 싼 가격에 믿을 수 있는 노동력을 제공받을 수 있어 농가에 대한 서비스 제공과 수익을 올리고 있다.



남원시 조공법인-농기계공동이용작업반 사업

- 남원시조공법인은 최근 농기계공동이용작업반을 신설하여 일자리를 만들고 생산효율성을 높이고 있음.
- 지난해 520여 농가가 작업을 신청하였으며 작업반 인력은 약 5천 8백여 명이 운영되고 있음.
- 작업반 인력은 주로 남원 시내의 유희인력(고령)이며, 대부분 농업에 종사했던 인력임.
- 작업시간은 아침 8시부터 오후 5시까지이며 중식 및 휴식 1시간이 제외되며, 시간 외 수당을 신청할 수 있으며 시간은 2시간까지 추가 연장 가능함.
- 작업반 운영비용은 초기에 전액 국비로 지원받다 현재는 지자체에서 지원하고 있으며, 농작업상해보험을 보완하여 참여인력을 보장하고 있음.

〈남원시조공법인의 인력지원센터 조직도〉



³¹ 퇴직농은 농업을 직접 경영하였으나, 고령 등으로 농업 경영에서 은퇴한 농가를 칭함.

〈남원시조공법인의 인력지원센터 농작업 분류표〉

품목	작업내용
복숭아	꽃따기, 알숙음, 봉지씌우기, 포장지절단, 수확작업
포도	순따기, 알숙음, 봉지씌우기, 수확작업
배	꽃따기, 알숙음, 봉지씌우기, 수확작업
사과	꽃따기, 알숙음, 수확작업
멜론	넝쿨유인작업, 순따기, 알달기, 수확작업
딸기	꽃따기, 수확작업
파프리카	순따기, 넝쿨유인작업, 수확작업
오이	잎따기, 넝쿨유인작업, 오이수확
양파	파종, 수확작업
고구마	정식, 수확작업, 선별
감자	파종, 수확작업, 선별
기타작업	두릅짓기, 모종정식, 멀칭작업, 예취작업, 농경지정비작업(포크레인작업가능), 병해충 소독작업

자료: 남원시조공법인 내부자료.

셋째는 생산자재 공동구매사업을 확대하는 방안이다. 통합마케팅조직에서 일괄적으로 생산자재를 구매하여 각 참여조직에게 공급하는 방식이다. 각 참여조직의 개별 구매보다는 통합마케팅조직에서 대량으로 구매하기 때문에 구매 비용도 낮아지고 가격 교섭력도 높아질 수 있다. 합리적인 가격에 참여조직에게 공급함으로써 참여조직은 보다 값싼 가격으로 자재를 공급받고, 통합마케팅조직은 판매수수료를 취득함으로써 서로에게 도움이 되는 사업방식이다.

〈남원시 조공법인-생산자재공동구매사업〉

- 남원시 조공법인은 새로운 수익구조 창출을 위해 올해부터 공동선별 물량(포도, 토마토)의 포장재 중심의 동구매사업을 진행
- 각 참여농협과의 정보 교환 후 판매회사와 남원조공법인이 수량 및 가격 결정
 - ※ 포도 포장재(장당): 기존 13원 → 조공법인 일괄구매 10원(약 3원 절감효과)
 - ※ 토마토 상자(2kg): 기존 590원 → 조공법인 일괄구매 390원(약 150원 절감효과)
- 참여농가의 포장재 공급가격 11원으로 차액 1원은 법인 구매수수료, 박스 공급가격은 400원으로 차액 10원은 법인 구매수수료

넷째는 농산물파렛트 일괄 임대사업이다. 농산물유통의 물류체계효율화를 위해 도매시장에서는 파렛트 출하가 큰 비중을 차지하고 있으며, 향후 더 확대될 전망이다. 그러나 농협 내 물류기기 관리 시스템 및 인력부재로 파렛트의 입·출고 관리에 보존·손실비용 문제가 빈번하게 발생하고 있다. 또한 대형 파렛트업체와 각 농협 사업장에서 개별 계약을 추진하다 보니 내부 사업장 간 이동 시에도 과도한 출고비가 지급되는 등 다양한 문제점이 발생하고 있다. 이러한 문제를 해결하기 위해 통합마케팅조직의 파렛트 임대사업을 통해 입출고를 관리하고 구매비용을 낮춰 참여조직들의 구매 비용을 낮추고 효율적인 입출고 관리를 대행하면서 수수료와 관리비로 인해 수익창출이 가능해진다.

<농협경제지주의 파렛트 임대계약 통합 추진 사례>

- 국내 파렛트 제작 및 대여시장은 KPP와 AJ가 양분하고 있으나, KPP(80%)가 압도적임.
- 파렛트 시장규모는 전체 3,000억 원으로, 농산물유통에선 약 400억 원으로 추정됨.
- 기존 계약은 유사계약의 사업장별 중복체결로 효율 및 협상력이 떨어지는 문제가 발생됨.
- ※ 총 33건(경제지주 6건, 지주계열사 27건)의 계약을 1건으로 통합하여 효율성 제고
- ※ 일괄계약을 통한 출고비 면제, 이용장려금 도입으로 비용 절감효과는 연 4억 원

1.2. 운영 효율성 제고

1.2.1. 다양한 거래시스템으로 거래교섭력 제고

통합마케팅조직은 마케팅을 강화하여 다양한 판로를 확보하고 거래교섭력을 높이는 것이 목적이다. 이에 따라 통합마케팅조직이 본격적으로 도입된 이후 도매시장으로의 출하 비중은 감소하고 대형유통업체 비중은 증가하고 있으며, 농협조직의 도매시장으로의 출하비중은 매년 50% 내외로 반복되고 있다. 농협조직의 도매시장으로의 출하는 위험(risk)을 감소시킬 수

있고, 규모화를 확대하기 위해 수탁 거래가 높기 때문에 향후에도 50% 내외는 유지될 것으로 보인다. 그러나 농협조직의 도매시장으로의 출하 경쟁매로 거래되는 비중이 90% 이상이어서 정가수의매매 등과 같은 거래로 시장교섭력을 높여야 한다. 도매시장에서 경매로 거래할 경우 통합마케팅조직의 거래교섭력은 일반 출하와 큰 차이가 없이 당일 출하되는 물량에 따라 가격이 결정되기 때문이다. 또한 경매로 거래할 경우 통합마케팅조직의 규모화 장점이 약해지고 브랜드 차별도 나타나지 않는다. 정가수의매매 방식의 거래는 규모화된 물량과 브랜드 차별화로 거래교섭력을 높이고 안정적인 가격으로 거래가 가능하기 때문에 통합마케팅조직의 경쟁력을 높일 수 있다. 일본 군마현의 G루트판매사업처럼 산지와 소비지 간의 직접적 계약인 아닌 도매시장을 활용한 정가수의매매를 통해 대금결제회수에 대한 불안감 해소와 함께 물량 분산을 통한 안정적인 농가소득을 창출할 수 있는 거래방식의 확대가 필요하다.

따라서 산지유통활성화사업의 평가지표에서 정가수의매매 거래지표를 개선할 필요가 있다. 현재 통합마케팅조직의 정가수의매매 거래 금액이 10억 원 이상이면, 50억 한도의 1년 무이자를 제공하는 등 인센티브 제도가 있으나, 기준 금액인 10억 원이 너무 낮고, 실적 오류도 많아 실효성 있는 지표가 필요하다. 통합마케팅조직의 실적이 다양하고 거래금액이 큰 대형조직이 중형조직보다 많기 때문에, 기준 금액 10억 원 이상의 절대적인 기준보다 거래금액의 비중을 기준으로 인센티브를 부여할 필요가 있고 인센티브 방식과 함께 페널티 방식도 도입해서 정가수의매매 거래로 유도할 필요가 있다.

12.2. 참여조직과의 협조 체계 구축

통합마케팅조직 운영의 효율성을 높이기 위해서는 기초생산자조직, 참여조직이 통합마케팅조직과의 유기적인 협력체계가 중요하다. 참여농가는 고품질의 농산물을 생산하여 참여조직에 출하하고, 참여조직은 농가 조직 관리 및 품질 관리를 통한 안정적 공급체계를 구축하며, 통합마케팅조직은

신규 판로처 발굴, 시장동향 분석을 통한 물량 분산으로 안정적 가격을 유지하는 협력체계가 필요하다. 그러나 참여조직의 취급액 중 통합마케팅조직으로의 출하가 40% 미만이며, 참여농가의 중복수수료에 대한 부담과 참여농가 및 참여조직이 통합마케팅조직에 대한 장점을 느끼지 못하고 있기 때문에 기존에 품목별 주산지를 형성하여 브랜드 파워가 있는 통합마케팅조직은 출하 물량이 많으나, 소비지에서 브랜드 파워가 약한 통합마케팅조직은 취급 물량을 확보하는 데 어려움이 나타난다. 특히 노지채소인 경우 포전매매 비율이 높아 농가가 통합마케팅조직에 비해 포전상인을 찾는 경우가 많으며, 선별 및 출하하여 대금결제 이후 정산이 이루어지는 과정에서 소요되는 시간이 길고 과정이 복잡하기 때문에 포전상인을 선택하는 경우도 발생된다. 또한 산지경매 비중이 큰 지역은 판매환경이 잘 조성되어 있고, 전량 판매가 가능하며 농협에서 산지 경매를 실시하여 정산도 바로 이루어지기 때문에 통합마케팅조직에 대한 필요성을 느끼지 못하는 품목도 있다. 해당 지역에 거주하는 중도매인들의 고정거래처 확보로 인하여 농가는 계약 재배한 물량을 중도매인을 통해 판매하고 있으며, 조공법인이 경매에 참가하여 수수료를 지급하고 매취사업으로 물량을 확보하여 재판매하는 현상까지 발생되고 있다.

따라서 참여농가-참여조직-통합마케팅조직의 원활한 협조관계 구축을 위해서는 적극적인 의사소통을 통한 정보교환, 참여농가에 대한 서비스제공, 사전 갈등 방지를 위한 의사결정체계가 필요하다. 논산시조공법인은 참여조직에서 판매를 담당하고 있는 직원들과 SNS를 통해 발주물량과 출하물량을 사전에 조율하고 있으며, 당일 물량과 품질에 따라 출하처를 균등하게 분배하여 출하처 판매가격 차이에 따른 갈등을 방지하고 있다. 농업법인 송원APC는 집하범위가 광범위하기 때문에 각 지역별로 소규모 그룹을 조직하여 관리하고 있으며, 송원APC와 참여농가 간의 원활한 의사소통을 위해 그룹별 반장을 선임하여 가격 및 수량결정, 품질관리 등에 관한 의견교류를 활발하게 진행하고 있다. 남원시조공법인은 농촌의 노동력 문제를 해결하고 참여농가의 원활한 생산체계 구축을 위하여 자체적으로 인력지원센터를 운영하여 참여농가에게 노동력 서비스를 제공하고 있다.

1.2.3. 전문인력 확보 및 인력채용 개선

통합마케팅조직의 운영 효율성을 제고시키기 위해서는 전문인력 확보가 중요하다. 농산물 유통전문가를 육성하는 데에는 시간이 많이 걸리기 때문에 지역의 여건과 시장의 원리를 제대로 이해하고 훈련할 수 있는 교육프로그램과 전문인력을 양성할 수 있는 기반이 필요하다. 2016년 기준, 경제사업지주의 시군연합사업단 종사인원은 104명으로 개소당 2.5명이며, 조공법인 종사인원은 222명으로 개소당 5.8명으로 매우 부족한 실정이다. 이마저도 참여조직으로부터 파견된 직원이 많고, 순회근무 방식이기 때문에 전문성 확보에 어려움을 겪고 있으며, 수익구조 악화로 새로운 인력을 충원하기도 어려운 상황이다. 이러한 상황에서 전문인력을 배치하여 마케팅사업을 추진한다는 것은 현실적으로 쉽지 않다.

〈표 6-1〉 농협의 통합마케팅조직 종사인원 수(2016)

구분		개소 수	평균사업량 (백만 원)	종사인원(명)			
				정규	계약	파견	합계
경제사업지주	시군	42	12,957	46	29	29	104(2.5)
	광역	12	29,793	33	14	1	48(4.0)
	본부			5	2		7
소계		54		84	45	30	159
조공법인	시군	38	29,565	98	23	101	222(5.8)
	광역	7	43,756	24	21	10	55(7.9)
소계		45		122	44	111	277
합계		99		206	89	141	436

자료: 농협 내부자료.

따라서 인력 충원과 전문인력 배치가 현실적으로 어렵기 때문에 현재 시점에서 통합마케팅조직의 전문성 확보를 위해서는 참여조직과 통합마케팅조직, 정부와의 상호 보완관계가 구축되어야 한다. 참여조직에서는 통합마케팅조직에서의 수발주에 대응할 수 있도록 담당 직원을 배치시켜야 하며, 시장 동향을 파악하고 소비자의 다양한 요구에 대응하기 위한 주기적인 시

장조사와 교육이 병행될 수 있는 시스템 도입이 필요하다. 통합마케팅조직에서는 참여조직과 시장관리를 주도적으로 할 수 있고, 판매 수수료 이외의 수익을 창출할 수 있는 겸영사업 확대를 위한 전문 관리자가 필요하다. 전문인력 양성을 위해서는 산지유통활성화사업평가 시 통합마케팅조직, 참여조직 인력의 전문성(농산물품질관리사, 재배기술 관련 자격증 취득 등)을 반영한 평가가 이루어져야 하며, 전문인력 확보에 대한 배당 점수를 높이고, 다양한 마케팅 교육에 대한 전문성도 인정할 필요가 있으며, 향후 교육 이수 시간도 평가지표에 넣어 조직의 전문성 확보 및 유지시켜 나가야 한다.

한편, 도 단위의 지역본부에서는 각 지역농협별로 필요 인력을 파악 한 후 인력 채용의 전 과정을 지역본부에서 관리함으로써 우수인재 확보와 비용 절감 등이 이루어지고 있으나, 조공법인의 경우에는 농협중앙회 인력채용시스템을 이용할 수 없어 인력확보를 위한 시간과 비용이 추가로 소요되고, 참여농협의 조합장들로 이사회가 구성되어 있어 인력채용 시 인사권개입에 따른 부작용이 발생할 수 있는 소지가 늘 상존한다. 이에 농협중앙회의 인재채용 시 조공법인의 인재채용도 함께 중앙회 차원에서 관리하고 지원해 줄 필요가 있다. 농협중앙회 차원의 채용공고만으로도 우수인력의 확보가 수월하다. 채용된 인원도 공채 출신이라는 자부심과 함께 참여농협 직원들과의 관계에 있어서도 공채를 통해 수급된 인력이라는 이미지가 있어 원활한 관계유지가 가능하기 때문이다.

2. 통합마케팅조직의 정책 방향과 과제

2.1. 정책 방향

정부는 2000년대 후반부터 산지유통 경쟁력을 강화시키기 위해 농협 등의 생산자단체를 중심으로 통합마케팅조직을 육성하는 사업을 지속적으로 실시하고 있고, 2012년에 통합마케팅조직을 본격적으로 도입하였다. 통합마케팅조직의 도입 이후 규모화와 조직화는 지속적으로 성장해 왔으며, 도매가격도 구조변화가 나타나는 등 긍정적인 효과가 나타나고 있다.

기존의 통합마케팅은 시군조공법인, 시군연합사업단, 품목광역조직, 농업법인이 참여조직으로부터 출하된 농산물을 통합하여 판매하는 사업이었으나, 전국연합이 출범하면서 그 하부조직으로 도연합사업단이 결성되었고, 통합마케팅조직이 도연합사업단의 하부조직이 되는 등 오히려 연합판매사업의 출하 단계가 더 늘어나 수수료 부담이 가중되는 등 유통의 비효율이 발생되고 있다. 통합마케팅조직의 취급 물량을 일정 부분 도연합사업단으로 출하하는데 그마저도 단순기표가 많고, 일부 참여조직에서도 도연합사업단으로 출하하는 등 중복 출하가 되고 있으며, 도연합사업단의 판매처도 도매시장이나 대형유통업체 등 통합마케팅조직과 참여조직과 경합이 발생되어 오히려 통합마케팅사업에 부정적인 영향이 나타나고 있다. 또한 FTA지원사업 자금을 도연합사업단이 관리 지급하기 때문에 도연합사업단으로의 출하가 의무화될 가능성도 높다.

도연합판매사업은 시군의 농산물을 한 개의 브랜드로 출하하면서 규모화하여 시장에서 가격경쟁력을 높이고 물량을 도 단위에서 컨트롤하기 때문에 수급 조절 기능도 수행할 수는 있다. 그러나 맛이나 크기 등 균일한 품질 관리가 현실적으로 불가능하여, 같은 브랜드라 하더라도 맛과 크기가 달라지면서 브랜드에 대한 이미지 저하로 하향 평준화되는 경우도 발생하고 있다. 최근 전국 브랜드인 K-멜론의 경우, K-멜론을 구입할 때마다 맛이 다르고 품질이 달라, 소비자가 오히려 멜론의 실제 원산지를 구별해서

구입하고 있는 실정이다. 예를 들어, 청양에서 생산된 K-멜론은 ‘청양산 칠갑마루 K-멜론’으로 출하하고 있는 등 대부분의 전국연합 브랜드에 각 지역의 명칭이 포함되어 판매된다.

통합마케팅조직과 참여조직에 대한 조사 결과, 통합마케팅조직의 경쟁력을 위해서 시군단위가 적정하다는 응답 비중이 높게 나타났다. 따라서 통합마케팅조직의 경쟁력을 높이기 위한 정책방향은 다음과 같다.

첫째, 잘 되고 있는 통합마케팅사업은 그대로 추진되어야 한다. 우리나라 농산물은 시군 자체에 대한 이미지가 높다. 무안 고구마, 의성 마늘, 나주 배, 대구 사과, 고창 수박, 가평 포도, 논산 딸기, 부여 오이, 진주 풋고추, 춘천 토마토 등이 있으며, 광역연합 브랜드는 대관령 배추, 햇사레 복숭아 등이 있다. 지역 명칭이 브랜드인 품목은 시도연합판매 혹은 전국연합이 경쟁력을 오히려 떨어뜨릴 수 있기 때문에 브랜드 차별화가 되어 있는 농산물은 시군단위의 통합마케팅사업을 추진해야 한다. 반면, 강원도의 경우 강원도 전체의 취급물량이 적고, 계절성이 뚜렷하고, 주산지도 분산되어 있고, 강원도 브랜드 이미지가 높기 때문에 도연합사업의 성과가 높게 나타나고 있어 향후에도 도연합사업을 적극 추진해 나갈 필요가 있다.

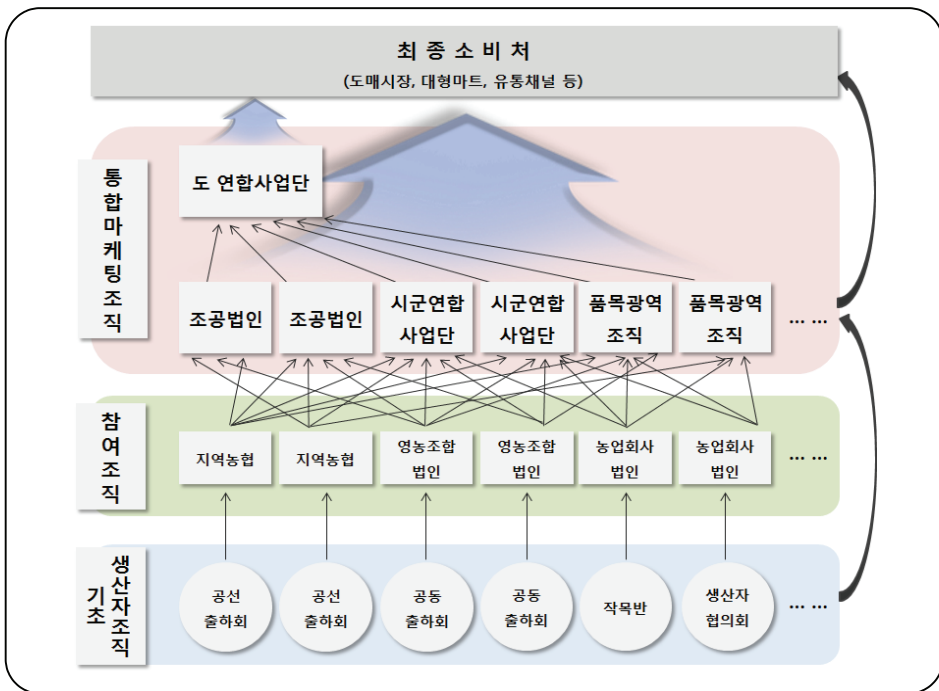
둘째, 품목광역조직은 유통 단계를 추가하는 것이 아니라 지역을 확대하여 규모화를 이루어야 한다. 충북원예농협, 대구농금농협, 대관령원예농협, 서남부채소농협 등 품목광역조직은 지금도 경쟁력이 높기 때문에 규모 확대를 위한 지원이 필요하다. 그러나 일부 지자체의 경우, 시군통합마케팅조직을 설립하여 경쟁력이 높은 품목광역조직으로 하여금 출하하게 함으로서 통합마케팅 사업의 순기능을 저해하는 경우도 발생하고 있다. 또한 품목광역조직임에도 도연합사업으로의 출하를 하도록 하는 경우도 나타나 이중 수수료가 부과되고, 사업경합으로 유통구조를 비효율적으로 만들고 있다. 이는 지자체에서 자금 지원을 하기 때문에 의무화가 되는 실정이다.

마지막으로 시군단위의 통합마케팅조직은 참여조직으로 하여금 효율적인 품질관리 및 하부 조직 관리도 가능하게 한다. 참여조직은 기초생산자조직을 관리하고 통합마케팅조직은 전문적으로 판매를 담당하여 균일한 품질로 시장 상황에 맞게 신속적으로 대응할 수 있게 된다.

따라서 향후 통합마케팅조직의 정책 방향은 이원화(2-track)로 되어야 한다. 우선, 통합마케팅조직 정책의 목표를 설정할 필요가 있다. 산지의 경쟁력을 높이기 위해 규모화와 대량생산으로 경제성을 높인 수익창출을 위한 목표와 시군단위에서 규모화가 불가능한 소규모 농가에 대한 소득 향상을 위한 목표이다.

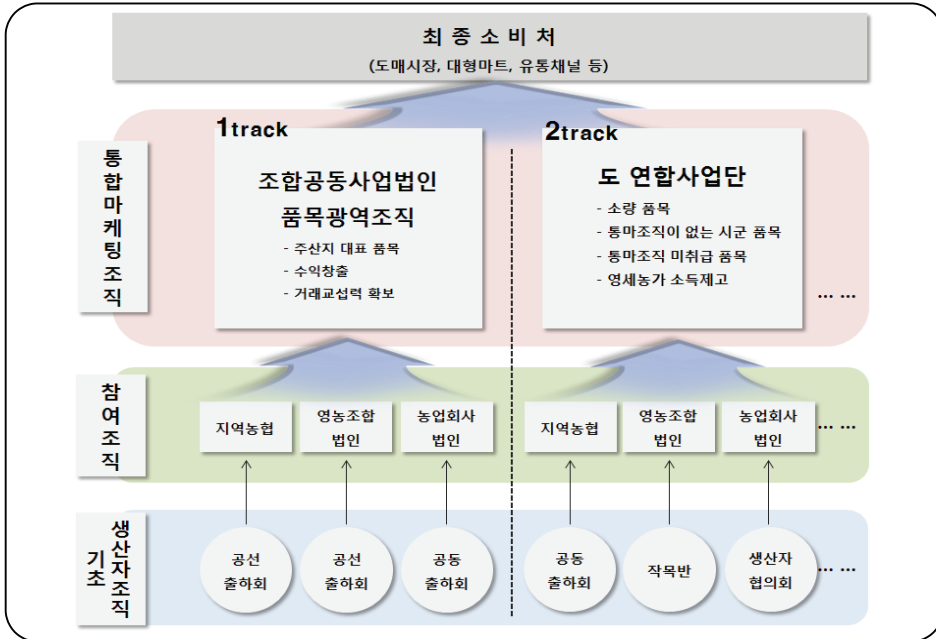
주산지에서 대량으로 생산 가능한 품목을 중심으로 시장교섭력을 높이고 경제성을 높여 판매가격 제고를 위한 목적일 경우에는 시군단위(품목광역)의 통합마케팅조직이 중심이 되어 산지유통정책을 추진해야 한다. 반면, 시군에 통합마케팅조직이 없거나 시군 통합마케팅조직에서 취급하지 않는 품목 및 소량 품목으로 시군단위에서 규모화가 불가능한 품목을 중심으로 소농의 소득 제고를 위한 목적에는 농협경제지주가 주도적으로 도연합사업단이 중심이 되어 통합마케팅 사업을 추진해야 한다.

〈그림 6-1〉 기존의 통합마케팅조직 출하 경로



자료: 저자 작성.

〈그림 6-2〉 향후 통합마케팅조직 출하 경로



자료: 저자 작성.

2.2. 정책 과제

2.2.1. 통합마케팅조직 평가지표 개선

정책 지원을 위한 평가는 정책의 목표가 되어야 한다. 정부의 지원은 수혜자에게 사업 유지의 근간이 되기 때문에 그 지표를 맞추기 위해 사업의 방향이 바뀌어 결국 정책의 방향도 바뀐다. 산지유통활성화를 위해 2012년에 통합마케팅조직을 본격적으로 도입하였고, 정책 방향도 산지 조직화와 규모화로 설정하여 지원하였다. 도입 이후 규모화와 조직화는 지속적으로 증가하고 있어 정책의 목적을 달성하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 최근 규모화와 조직화는 정체 상태를 보이고 있어 이에 대한 점검이 필요하며, 평가지표를 개선하는 것부터 시작되어야 할 것으로 판단된다.

우선, 규모화 배점이 15점으로 비중을 더 낮출 필요가 있는 것으로 조사되었으나, 규모의 경제를 이루기 위해서는 현재보다 통합마케팅조직의 규모화가 더 되어야 하는 것으로 나타났기 때문에 규모화 배점은 유지하되, 실질적인 규모화가 나타날 수 있도록 평가지표를 개선할 필요가 있다. 규모가 큰 통합마케팅조직일수록 취급액과 취급물량의 성장률을 높이기가 중소기업보다 어려워 역차별이 발생하기 때문에 배점은 낮추거나 규모에 따라 차등 배점을 부여하는 기준을 고려해야 한다.

마케팅성과는 통합마케팅조직의 목적이나, 배점이 2점으로 낮아 실효성이 낮기 때문에 이에 대한 배점을 늘릴 필요가 있으며, 다양성에 대한 비중을 늘려 다양성에도 배점을 신설할 필요가 있다.

조직화 배점은 55점으로 매우 높다. 통합마케팅조직에서 참여조직 및 기초생산자조직화는 가장 기본이라 할 수 있다. 그러나 배점이 다른 평가 기준과 달리 너무 높고 현실성도 낮아 개선이 필요하다. 성장률은 조직화가 잘 되어 있을수록 불리하기 때문에 차등 배점을 부여할 필요가 있으며, 조직화 취급액 및 취급률의 배점이 높아 참여조직이 출하하는 것까지 통합마케팅조직의 실적으로 잡는 단순 기표가 많아지기 때문에 이에 대한 개선이 필요하다. 따라서 조직화 취급액과 취급률의 배점을 낮추고, 규모에 따라 차등 배점을 하는 방안을 검토할 필요가 있으며, 기초생산자조직은 통합마케팅조직에서 육성할 수 없기 때문에 배점보다는 인센티브 형식으로 별도 배정을 하는 것을 고려해야 한다.

전문화는 통합마케팅조직의 규모화 및 조직화에 비해 덜 중요한 항목으로 인식되어 배점이 낮다. 그러나 규모화 및 조직화가 정제되어 있고, 향후 통합마케팅조직의 경쟁력을 제고시키기 위해서는 전문화가 중요하게 여겨져야 한다. 이에 따라 전문화에 대한 배점을 상향시킬 필요가 있고 자격증 등 전문인력에 배점을 늘릴 필요가 있다. 또한 마케팅과 관련한 교육 이수 시간도 평가지표에 포함이 되어야 하고, 온라인 강의 등 다양한 교육과정에 대해서도 평가 기준에 포함시킬 필요가 있다. 또한 통합마케팅조직의 인력만으로는 성장할 수 없기 때문에 참여조직의 인력도 전문인력 지표에 포함시켜 한 그룹으로 평가할 필요가 있다.

2.2.2. 정책의 일관성 필요

2013년 5월 27일 발표된 유통구조개선 대책에는 도매시장 효율화를 위해 정가수의매매 비중을 2016년에 20%까지 높이고, 이후에도 확대하는 것이 포함되어 있다. 이에 따라 공영도매시장의 도매법인 평가 시 정가수의매매 실적을 지표로 삼고 있다. 산지유통활성화사업 평가에서도 통합마케팅조직의 정가수의매매는 인센티브 방식으로 실적 평가를 하고 있다. 그러나 통합마케팅조직의 정가수의매매 거래 비중은 5% 미만에 불과하다. 따라서 도매시장정책과 산지유통정책이 연계할 필요가 있다. 통합마케팅조직에서의 정가수의매매거래를 유도하고 비중이 늘어날 경우에는 도매법인과 통합마케팅조직에 대한 평가점수를 한 그룹으로 같이 평가하는 방안을 검토할 필요가 있다.

또한 정부에서는 산지활성화를 위한 지원·대책 사업으로 원예산업종합발전계획과 과수 FTA발전기금사업을 중심으로 운영하고 있다. 그러나 원예산업종합발전계획과 FTA발전기금사업의 주무부서가 달라 같은 원예농산물(과수+채소)을 대상으로 하고 있음에도 지원체계가 다르다. 따라서 통합마케팅조직의 사업계획 중복에 따른 시간·비용 중복 소요 문제가 발생하고 있다. 또한 품목연합조직(과수전문)과 기존 통합마케팅조직(채소+과수)의 취급품목이 같을 경우 경쟁구조가 불가피하기 때문에 통합과정에 대한 논의가 필요한 상황이다. 이에 산지활성화를 위한 지원·대책사업은 업무와 정책을 하나로 묶어 효율적인 관리와 지원이 병행될 수 있는 시스템이 필요할 것으로 보인다.

2.2.3. 산지유통활성화 지원 자금 용도 개선

산지유통활성화 자금은 매년 통합마케팅조직 평가를 통해 차등 지급되며, 공동선별비, 물류기기공동이용비, 농산물마케팅지원비 등으로 각 비목에 대해 지원하고 있다. 통합마케팅조직의 요건은 출자자본금 3억 원 이상, 설립 후 운영실적 3년 이상, 농업인 조합원 20명 이상을 갖추어야 한다. 지

원 자격은 전년도 원예농산물 취급액 50억 원 이상, 조직화 취급액 30억 원 이상 및 총취급액 대비 조직화 취급률 30% 이상의 요건을 갖추어야 한다. 통합마케팅조직을 지속적으로 유지할 수 있는 사업대상자를 선정하기 위해 3년 이상의 운영실적을 요건으로 두었으나, 통합마케팅조직은 지자체의 협조가 중요하기 때문에 지자체의 지원 계획 여부와 시군통합마케팅조직의 목적에 따라 규모화가 가능한 취급품목을 요건으로 포함시켜 강화하되, 3년 이상의 요건을 낮추는 방안을 고려할 필요가 있다. 이는 통합마케팅조직의 규모화와 조직화가 더 필요하고, 시군의 통합마케팅조직을 활성화시키기 위해서 신규 진입을 낮출 필요가 있기 때문이다. 이에 따라 사업대상자 선정 이후 3년까지는 마케팅 강화와 전문인력 확보 등 경영 및 운영 효율성 제고를 위해 운영 자금으로 지원하는 것을 고려할 필요가 있다.

또한 지자체에서의 지원 사업인 ‘농산물물류설비표준화지원사업’의 지원대상이 농협조직에 한정되어 있어, 농업법인 통합마케팅조직으로까지 확대될 필요가 있다.

마지막으로 통합마케팅조직에 대한 포괄적 지원을 고려할 필요가 있다. 농식품부 산지유통계가 담당하고 있는 사업으로 산지유통활성화자금, APC지원사업, 공동선별비지원사업, 마케팅지원사업이 있다. 그러나 통합마케팅조직으로의 지원사업이긴 하나, 각각의 개별 사업이어서 인력이 부족함에도 사업마다 신청해야 하는 비효율성이 나타나고, 지원 금액도 작은 사업이 효과도 적어지는 단점이 있다. 따라서 포괄적으로 지원할 경우 관리 및 행정비용이 들고, 프리라이더의 문제가 발생할 소지가 있으나, 정책지원의 시너지 효과는 더 커질 것으로 판단되며, 당초 패키지 지원방식을 논의하였으나, 부서 간 사업 조절 실패로 실행되지 못한 사례도 있어 이에 대한 재논의가 필요해 보인다.

지자체에서의 지원은 개별 농가를 대상으로 지원하는 경우가 많으나, 통합마케팅 주체로 일원화시키는 제도를 마련하여 농가가 자발적으로 통합마케팅에 참여하도록 유도할 필요가 있다.

2.2.4. 통합마케팅조직에 대한 통계시스템 구축 필요

aT에서는 통합마케팅조직에 참여하고 있는 기초생산자조직의 효율적인 관리를 위해 올해부터 참여조직과 계약하고 있는 농가들을 중심으로 통계 데이터를 구축하고 있다(AgriX). 참여조직과 계약 거래하는 농가만을 대상으로 데이터를 구축하고 있기 때문에 타 참여조직 출하농가까지(비계약농가) 통합적으로 관리하지 못하고 있다. 농협경제지주에서는 기초생산자(계약농가+비계약농가) 및 참여조직의 통계 데이터를 관리하고 있으나, 내부 전산망 이외에는 볼 수가 없어 공유가 불가능하며, 그마저도 복잡하게 형성되어 있고, 내부 전산망이다 보니 기본적인 통계에 대한 검증이 되질 않아 통합마케팅조직 정책의 문제점을 파악조차 못하고 있는 실정이다. 또한 개인정보보호 관련법에 의거하여 aT와의 통계 연계가 사실상 불가능한 상황이기 때문에 통합마케팅조직에 참여하고 있는 참여조직에서는 이중 입력에 따른 피로도를 호소하고 있는 상황이다. 이에 통합마케팅조직의 효율적인 관리와 체계적인 집·출하 시스템 관리를 위해서는 농협전산시스템과 aT와 연계할 수 있게 하여 개인정보보호의 법적 테두리 안에서 통계를 투명하게 생성하고 볼 수 있도록 각 기관의 협력이 필요하다. 2018년 기준, 통합마케팅조직의 정부 예산이 3,507억 원이 투입되는 사업이기 때문에³² 정확한 통계시스템이 구축되어야 하고, 모두가 접근이 가능해야 한다.

2.2.5. 시군연합사업단의 점진적 법인화 필요

2012년에 통합마케팅조직이 도입된 이후에 시군연합사업단을 조공법인으로 전환하기로 하였으나, 농협의 경제사업 시작과 참여조직이 미흡하여 법인화가 무기한 연기되었다. 그러나 산지유통정책 방향은 농협경제지주 소속의 시군연합사업단에서 참여농협이 자발적으로 사업에 참여할 수 있

³² 2018년 기준, 산지유통활성화사업, 농산물마케팅지원사업, 공동선별비지원사업의 국비, 지방비를 포함하였음.

도록 조공법인으로의 법인화가 점진적으로 이루어져야 한다. 2017년 기준, 조공법인과 시군연합사업단의 조직당 현황을 비교하면, 조직당 평균 취급액과 취급 물량은 조공법인이 386억 원, 1만 8,113톤으로 시군연합사업단의 142억 원, 9,088톤보다 많아, 조공법인이 시군연합사업단보다 늦게 도입이 되었음에도 더 규모화된 것으로 나타났다. 조직당 평균 취급단가는 조공법인이 2,134원/kg으로 시군연합사업단의 1,559원보다 36.9% 높았다. 조직당 평균 조직화 취급액과 취급물량도 조공법인이 각각 200억 원, 8,958톤으로 시군연합사업단의 102억 원, 5,713톤보다 많았으며, 평균 조직화 취급단가도 13.9% 높은 것으로 나타났다. 조직당 전문인력은 조공법인이 3.4명으로 시군연합사업단 1.8명보다 많았으며, 전문인력 1인당 취급액도 조공법인이 시군연합사업단보다 47.1% 높게 나타났다.

조공법인이 연합사업단보다 규모화, 조직화면에서 더 우세하며, 취급단가도 높아 경쟁력이 더 높은 것으로 나타났다. 특히 통합마케팅조직의 향후 발전에 중요한 요소인 전문인력 보유와 1인당 취급액이 조공법인이 연합사업단보다 높게 나타나, 시군연합사업단의 법인화를 통해 통합마케팅의 경쟁력을 높여야 할 것이다.

〈표 6-2〉 조공법인과 시군연합사업단의 조직당 현황 비교(2017년 기준)

구분	조공법인	시군연합사업단
조직당 평균 취급액(억 원)	386	142
조직당 평균 취급물량(톤)	18,113	9,088
조직당 평균 취급단가(원/kg)	2,134	1,559
조직당 평균 조직화 취급액(억 원)	200	102
조직당 평균 조직화 취급물량(톤)	8,958	5,173
조직당 평균 조직화 취급단가(원/kg)	2,228	1,965
조직당 전문인력(명)	3.4	1.8
전문인력 1인당 취급액(억 원)	113.7	77.3

자료: aT(2018). 산지유통종합평가결과 원데이터 재구성.

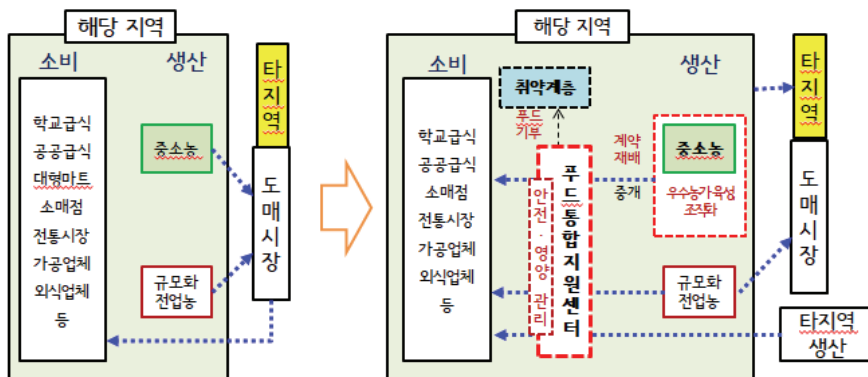
<통합마케팅조직과 지역푸드플랜 연계 검토>

- 통합마케팅사업과 지역푸드플랜의 목표
 - 통합마케팅사업 목표: 산자유통 규모화, 마케팅 전문화
 - 지역푸드플랜 목표: 지역의 생산~유통~소비의 순환이며, 중소농의 지역 내 판로 확보+다수 지역민에 신선, 안전 농산물 제공
- 지역푸드플랜 참여방식
 - 학교급식지원센터에 연합마케팅사업조직(연합사업단, 조공법인)이나 지역농협이 운영 또는 참여하는 경우 전국 84개 시군
 - 지역농협에 로컬푸드 직매장 148개소(전국 188개소 중 78.7%)
- 지역 푸드플랜과 연계 검토
 - 통합마케팅에서 시설의 일부를 활용한 지역 내 유통(로컬푸드 직매장, 학교급식지원센터) 실현
 - 지자체와 협력하여 중소농의 상품화 체계 구축을 위해 다음과 같은 인프라 정비 필요
 - 중소농 조직화 및 기획생산(품목 및 출하시기 조정), 안전성 확보 등
 - 단, 지역푸드플랜과 연계 시 조합원의 다수인 중소농, 고령농의 소득 보전을 위한 경제사업과 생산적 복지사업의 이중성을 고려하여 경제 사업을 강조할 경우 중소농, 고령농은 사업 대상에서 제외될 우려

<사례 : 나주시조공법인의 나주시학교급식지원센터>

- 구성: 14개 지역농협조직, 생산자조직(배연합회, 멜론연합회, 토마토연합회, 참외연합회, 학교급식 공선출하회)
- 2017년 친환경 학교급식(전남 15개 시군, 서울시 공급 포함) 69억 원(6.5%) 공급
- 학교급식에 지역산 비중: 학교급식 공급 90개 품목 중 46개 품목만 지역산 공급(43개 품목은 지역산 공급량 없음). 공급량 90% 이상 23개 품목(50%), 공급량 70~89% 6개 품목(13%), 공급량 50% 미만 17품목(37%)
- 공급량의 52%를 생산계약으로 조공법인에서 매취

<지역푸드플랜의 유통 개념>



자료: 농식품부 내부자료.

〈통합마케팅과 지역 푸드플랜의 차이〉

구분	통합마케팅	지역 푸드플랜
목적	· 산지유통 규모화, 마케팅 전문화 · 생산자 소득 증가를 위해 판매기능 강화 (경제성)	· 생산~소비의 지역경제 순환 · 중소농의 지역내 판로 확보, 다수 지역민에게 신선, 안전 농산물 제공(경제성, 생산적 복지, 지역성, 관계성)
대상 농업인	· 규모화 전업농	· 비규모화된 중소농, 고령농, 여성농
유통범위	· 도매시장, 대형유통업체를 통한 전국 유통	· 로컬푸드, 소매 구색갖춤 후 지역 외 유통
거래형태	· 도매업(도매시장, 대형유통업체, 가공업체 등)	· 소매업(소비자, 학교 및 공공급식, 복지급식, 단체급식 등)
수급조절 방법	· 판매계약(채소류약정사업)	· 생산계약, 가격안정기금 활용
생산 조직화	· 해당품목규모화(대량생산)	· (지역 소비에 대응하기 위한) 다품목 소량 생산
생산자 가격	· 도매시장가격에서 유통마진을 제한 값	· 협의가격(생산자와 운영주체 간 협의)
생산자 역할	· 도매시장, 도매유통업체의 제시 가격 수용자	· 거래 및 소득 안정적, 생산 전념(지속적인 거래처 확보) · 가격 결정권 · (소비자와 교류에) 적극적
과제	· 농업인, 지역농협 참여 미흡 (생산자 35%, 산지농협 56%)	· 중소농(고령농, 여성농) 조직화 (생산품목, 생산시기 조정)

자료: 농식품부 내부자료.

1. 연구 결과의 요약

이 연구는 산지유통조직 정책 추진 현황과 통합마케팅조직의 운영 실태를 파악하고, 통합마케팅조직의 실태 평가를 통해 문제점을 도출하여 향후 통합마케팅조직의 정책 방향과 과제를 제시하고자 추진되었다.

제2장에서는 산지유통정책의 추진 현황을 파악하기 위해 그동안 산지유통조직이 어떻게 변해 왔는지에 대한 변천 과정과 통합마케팅조직과 관련된 사업 추진 현황을 살펴보았다. 우리나라 산지유통조직 1985년에 우리나라 최대 도매시장인 서울 가락동도매시장 개설과 1996년 유통서비스시장 개방으로 대형유통업체가 설립되면서 크게 영향을 받았다. 농가들이 개별적으로 출하를 하기에는 유통 조직들이 거대해졌기 때문에 거래교섭력을 높이기 위해 산지 조직화와 규모화가 필요하게 되었다. 이에 따라 농산물을 전문적으로 판매하기 위해 통합마케팅 개념이 도입이 되었고, 2012년에 본격적으로 설립되기 시작하였다.

통합마케팅조직을 위한 정책 사업으로는 산지유통활성화사업이 대표적이며, 매년 평가를 통해 차등 지원하고 있다. 또한 그동안 산지유통정책 사업이 분산되어 추진하던 것을 2016년에 원예산업종합계획으로 통합하여 일원화하고자 하였으나, 기존의 과수산업발전계획, 산지유통종합계획 등과 혼선이 나타나고, 사업을 지원받기 위한 일시적인 계획으로 인식하여 실효성 높은 원예산업종합계획이 세워지지 않고 있다.

제3장에서는 통합마케팅조직의 현황과 운영 실태를 파악하였다. 2012년부터 2017년까지의 통합마케팅조직과 통합마케팅사업에 참여하고 있는 참여조직과 기초생산자조직에 대한 실태 파악으로 통합마케팅조직의 방향을 설정하는 데 기초자료를 제공하였다.

통합마케팅조직 수는 감소하였으나, 대형조직은 증가하였고, 중형조직은 줄었으며, 취급액도 늘어, 통합마케팅조직은 지속적으로 대형화 및 규모화가 되고 있는 것으로 나타났다. 따라서 산지유통정책의 목적이 일정 부분 달성되고 있는 것으로 보인다. 통합마케팅조직의 농협조직 중 조공법인과 연합사업단을 비교하며, 조공법인이 조직당 취급액, 취급물량, 취급단가, 전문인력, 1인당 전문인력 취급액 등 모든 부문에서 연합사업단보다 많아 경쟁력이 높았다.

제4장에서는 통합마케팅조직의 실태를 평가하여 통합마케팅사업의 성과를 도출하였으며, 통합마케팅조직과 참여조직의 설문조사를 통해 통합마케팅조직의 문제점과 활성화 방안을 도출하기 위한 자료를 제공하였다. 통합마케팅조직화로 인해 주요 품목을 중심으로 도매시장 가격 구조가 변화하였으며, 주산지가 뚜렷하거나, 통합마케팅조직의 취급물량이 많거나, 계절성이 높거나, 브랜드 인지도가 높은 품목일수록 통합마케팅조직에서의 거래단가가 일반출하보다 높았다. 조사된 통합마케팅조직의 적정 평균 취급물량과 평균 취급액 규모는 현재보다 1.50배, 1.34배 확대할 필요가 있는 것으로 나타나, 산지유통조직의 규모화 정책을 지속적으로 추진할 필요가 있다.

한편 통합마케팅조직의 경쟁력을 높이기 위한 최소 수수료는 2.3%이며, 통합마케팅조직으로 참여조직 취급물량이 최소 59.4%까지 확대되어야 한다. 또한 통합마케팅조직의 활성화 요소는 ‘참여조직의 적극참여’와 ‘지자체 지원’인 반면, 실제 통합마케팅조직에서 보유한 경쟁력 요소는 ‘기초생산자조직 확보’와 ‘참여조직의 적극 참여’로 ‘지자체 지원’이 하위권에 위치해 있어 지자체 지원의 실효성을 높여야 한다.

통합마케팅정책의 효과를 높이기 위해서는 통합마케팅조직에 대한 평가가 중요하기 때문에 산지정책의 방향에 맞는 평가지표에 대한 보완 및 개

발이 필요하다. 성장률은 대형조직일수록 불리하기 때문에 규모화 정책을 위해서는 개선이 필요하며, 조직화 점수 비중이 높은 반면, 현실 적용이 어렵고 향후 통합마케팅사업을 위해서는 전문인력이 중요하기 때문에 이에 맞는 평가지표가 필요하다.

통합마케팅조직으로의 참여조직 출하 만족도가 높고, 향후 통합마케팅 조직으로 출하처 확대를 원하고 있어, 통합마케팅조직의 마케팅 능력을 향상시켜 새로운 판로처를 확보하고, 안정적인 판매가 이루어져야 한다. 또한 통합마케팅조직의 적정 단위는 참여조직의 품질 관리, 운영 관리 등에 대한 장점으로 시군단위가 가장 적정하다.

제5장에서는 국내외 사례를 통해 통합마케팅조직의 활성화 요인을 도출하였다. 국내사례는 통합마케팅조직 116개 중 79군데를 대상으로 하였고, 방문조사, 문헌조사, 인터넷 검색 등을 통해 총 13개 활성화 요인으로 축약하였으며, 3가지 시사점을 도출하였다. 우선 통합마케팅조직의 경영 안정성을 높여야 한다. 국내사례 중 빈도수가 높은 항목으로 ‘다양한 판로 확보’, ‘마케팅 및 브랜드 차별화’, ‘수출확대 노력’, ‘판매전략 차별화’ 등이어서 마케팅 능력을 높여야 한다. 다음으로 운영의 효율성을 높여야 한다. 통합마케팅조직에 참여하는 조직에 대한 체계적인 관리가 중요하다. 이를 바탕으로 계획된 물량을 동일한 품질로 계획에 의해 판매 전략을 수립하기 때문이다. 마지막으로 정부 정책 및 지원사업에 적극 참여하는 것이다. 통합마케팅조직의 수익은 수수료이기 때문에 신규 투자에 대한 한계가 나타나, 적극적인 마케팅이나 인력 확보를 위해서는 정부의 자금 지원에 대한 적극적인 이해와 대비가 필요하다.

이탈리아는 산지조직의 생산일지, 수확량 정보, 품질검사와 공동계산을 통해 체계적으로 관리하면서 산지조직화를 이루고 있다.

일본은 정부의 지원이 개인이 아닌 등록출하단체로 한정하여 산지조직화를 추진하고 있으며, 단위농협과 연합회의 유기적인 협력관계로 각각의 기능을 명확히 하여 기능 중복 및 불필요한 경쟁을 피하고 있다.

제6장에서는 통합마케팅조직의 활성화 방안으로 통합마케팅조직의 경영 개선 방안과 향후 통합마케팅 정책의 방향과 과제를 제시하였다. 통합마케

팅조직의 경영 개선 방안은 경영 안정성 강화와 운영 효율성 제고가 있다.

경영 안정성을 강화하기 위해서는 규모화가 더 필요하기 때문에 이에 대한 제도를 마련해야 한다. 현재 참여조직으로 정부 지원이 통합마케팅을 통해 지원되기 때문에 참여조직의 출하 비중에 따른 차등 지급 방안과 평가 시 단순 기표에 대한 페널티가 3점으로 작기 때문에 이에 대한 상향 조정이 필요하다. 또한 판매수수료를 규정하여 조공범인으로 출범할 경우 전국의 통합마케팅조직의 평균 수수료를 최소 수수료로 명문화하여 의무화해야 한다. 마지막으로 수익 창출 구조로 가야한다. 수수료에 대한 기초생산자조직과 참여조직의 거부감이 높고, 그마저도 연말에 환원하는 경우도 많아 신규 투자나 적극적인 마케팅이 현실적으로 어렵다. 따라서 농업노동력보급 사업, 생산자재 공동구매사업, 농산물 파렛트 일괄 임대사업 등과 같은 사업 확장이 필요하다.

운영 효율성을 높이기 위해서는 다양한 거래시스템으로 거래교섭력을 제고하고 참여조직과의 협조 체계를 구축하며, 전문인력 확보와 인력 채용 방법을 개선해야 한다. 도매시장으로의 출하는 위험 부담을 경감시키고 안정적인 판매 전략을 수립하는 데에 큰 장점이 있으나, 경매로 거래할 경우 거래교섭력이 떨어져 통합마케팅조직의 규모화에 대한 이점이 상쇄되기 때문에 정가수의매매 거래 비중을 확대시켜야 한다. 또한 참여조직과의 꾸준한 소통과 신뢰 구축, 노동력 서비스 등을 통해 협조체계를 구축해야 한다. 마지막으로 통합마케팅조직의 미래를 위해 전문인력을 확보해야 하나, 현실적으로 어렵기 때문에 참여조직에서는 수발주에 대응할 수 있는 직원을 배치시키고 시장 동향을 파악하고 소비자의 다양한 요구에 대응하기 위한 시장 조사와 교육이 병행될 수 있는 시스템 도입이 필요하다. 또한 인력 채용을 위해 농협중앙회 인력채용시스템을 이용하여 시간과 비용을 줄이고, 외부 간섭을 차단하며, 공채 입사로 참여농협 직원들과의 관계 개선이 가능하게 해야 한다.

통합마케팅조직의 정책 방향은 산지의 경쟁력을 높이기 위해 규모화와 대량 생산으로 경제성을 높인 수익 창출 목표와 규모화가 불가능한 소규모 농가의 소득 향상에 대한 목표로 이원화되어야 한다. 전자는 시군단위의

조공법인과 품목광역조직이 중심이 되고, 후자는 도 연합사업단이 중심이 되어 조공법인이나 품목광역조직의 미취급 품목과 통합마케팅조직이 없는 시군 품목에 대한 연합사업을 해야 한다.

이를 위한 정책과제로는 우선 통합마케팅조직의 평가지표를 개선하고, 정책의 일관성을 유지하며, 산지유통활성화 지원 자금의 용도를 개선하고, 통계시스템을 구축하여 투명한 정책 사업으로 문제를 진단하고 방안을 마련해야 한다. 마지막으로 통합마케팅조직의 규모화와 조직화, 취급단가뿐만 아니라 전문인력 등에서 시군연합사업단의 경쟁력이 낮기 때문에 점진적으로 법인화로 정책 방향이 수립되어야 한다.

2. 결론 및 정책 시사점

우리나라 생산지는 소농 위주의 다품목 구조이다. 1980년대 초반까지 산지유통은 일부 지역농협으로의 출하가 있었으나, 대부분 산지수집상에게 포전거래로 팔거나, 위탁상에게 농산물을 맡기는 방식이었다. 그러나 정보의 비대칭으로 소위 ‘칼질(가격을 정상보다 낮게 파는 비정상적인 방법)’로 인해 농가의 피해가 컸다. 정부는 1985년에 서울 가락동 도매시장을 건설하고 경매 방식을 도입하여 농가가 출하하는 농산물을 보다 공정하고 투명하게 거래하도록 하였다. 생산자는 도매시장으로의 출하를 목적으로 지역농협을 중심으로 농산물을 순회 수집하고 공동수송을 하면서 산지유통이 시작되었다. 1996년에 유통서비스시장 개방으로 대형유통업체가 설립되면서 산지와 의 대량 거래를 원했으나, 산지 규모가 작고, 품질도 달라 산지와 의 직접 거래보다는 도매시장이나 상인들과의 거래가 늘면서 유통 마진이 많이 발생되었고, 농산물이 비싸게 팔림에도 농가 수취가격은 크게 개선되지 못하였다. 따라서 정부에서는 산지의 거래교섭력을 높이기 위해 산지의 규모화와 이를 위한 산지 조직화 정책이 시작되었다.

산지 규모화와 조직화 정책을 위해 농협을 중심으로 연합판매사업을 시

작하였으나, 전문성이 떨어지고, 판매 능력도 낮아 조직화와 규모화는 크게 진전이 없는 등 시행착오를 겪다가 2011년에 판매전담 조직인 통합마케팅 개념이 도입되었고, 2012년에 본격적으로 통합마케팅조직이 설립되었다.

통합마케팅사업은 참여농가가 고품질의 농산물을 생산하여 참여조직에 출하하고, 참여조직은 농가 조직 관리 및 품질 관리를 통한 안정적인 공급체계를 구축하며, 통합마케팅조직은 신규 판로처 발굴, 시장 동향 분석을 통한 물량 분산으로 안정적 가격을 유지하는 것이다.

통합마케팅조직이 도입된 지 6년이 지난 지금, 통합마케팅사업의 목표인 규모화와 조직화는 지속적으로 이루어지고 있으며, 정부의 지원 사업도 긍정적인 효과가 나타나고 있다. 통합마케팅조직이 도입된 전후의 도매가격을 분석한 결과, 도입 이후의 가격이 더 상승하였고, 통합마케팅조직에서 출하한 가격이 일반 출하가격보다 주요 품목에서 높았다. 또한 참여조직의 출하비중도 지속적으로 증가하고 있으며, 통합마케팅조직으로의 출하 만족도가 높으며, 향후에 통합마케팅으로의 출하비중을 늘리고 싶어하는 것으로 나타나 통합마케팅사업이 더 확대될 것으로 전망된다. 또한 통합마케팅조직의 평균 적정 규모도 더 확대해야 하는 것으로 분석되어, 통합마케팅사업의 정부 정책도 규모화를 당분간 더 유지하는 방향으로 수립되어야 한다.

통합마케팅조직에는 시군단위의 조공법인, 연합사업단, 농업법인과 품목 광역조직, 도연합사업단, 전국연합 등이 있다. 지역의 특성과 품목의 특성 등을 고려할 때 적합한 통합마케팅조직의 유형이 있다. 우리나라 농산물의 대표 브랜드는 시군 단위의 농산물이며, 소비자 인지도도 높아 경쟁력이 높다. 그럼에도 연합판매사업을 지나치게 확장시켜 도연합으로 확대하려고 하고 있어 오히려 하향평준화가 발생되고, 조직화가 와해될 가능성도 잠재되어 있다. 도연합판매사업은 시군의 조공법인 또는 시군연합사업단으로부터 물량을 받아 도 브랜드로 판매가 되는데, 이럴 경우 유통단계가 하나 더 발생되어 수수료 부담이 가중되고, 대형유통업체나 도매시장에서 사업경합이 발생되며, 판매 능력도 낮아 단순 기표 비중이 높아져 본연의 통합

마케팅사업의 목적이 왜곡된다. 정부 및 농협중앙회의 자금 지원이 도연합 사업단을 통해 배분이 되어 어쩔 수 없이 출하하는 경우도 발생되고, 지자체의 통합마케팅 사업을 이해하지 못한 상태에서 무리하게 통합을 강행함으로써 판매능력이 높은 조공법인이나 품목광역조직이 오히려 부정적인 영향을 미치는 경우도 나타난다.

따라서 통합마케팅사업은 이원화(2-track)가 되어야 한다. 첫 번째는 주산지 대표 품목을 취급하고, 수익창출이 목적이며 거래교섭력을 확보하기 위해서 시군단위의 조공법인이나 품목광역조직이 중심이 되어야 한다. 두 번째는 소량품목이고, 통합마케팅조직이 없는 시군 품목, 통합마케팅조직의 미취급품목이며, 영세농가의 소득 제고를 목적으로 도연합사업단이 중심이 되어야 한다.

정부는 이를 위해서 통합마케팅조직의 평가를 규모화와 조직화 실현의 효과를 높이기 위해 현실적으로 개선하고, 산지유통 정책과 도매시장 정책을 상호 보완하여 시너지를 높여야 한다. 또한 정부의 지원 자금 용도도 통합마케팅조직이 경쟁력을 높일 수 있게 개선되어야 하고, 정확한 통합마케팅조직에 대한 통계시스템을 구축하여 문제를 파악하고 개선 방안을 도출할 수 있는 토대를 마련해야 하며, 시군연합사업단의 법인화를 통해 통합마케팅조직의 경쟁력을 높여야 한다.

통합마케팅조직이 도입된 지 6년이 지났으나, 통합마케팅정책에 대한 평가가 없었고, 향후 통합마케팅사업의 방향도 없이 통합마케팅조직은 계속 확대되어 가고 있는 상황에서, 이 연구는 통합마케팅사업의 문제점을 파악하고, 향후 방향을 제시하고 정책 과제를 제시하였다. 통합마케팅사업이 산지 조직화와 규모화에 대해서 긍정적인 효과가 나타나고 있기 때문에 향후 산지유통정책의 목표를 정확히 재설정하여 추진한다면, 잘 생산한 농산물을 안정적인 가격에 지속적으로 판매할 수 있는 통합마케팅조직이 활성화될 수 있을 것이라 기대한다.

부 록 1

산지유통활성화조직 취급액 현황

〈부표 1-1〉 산지유통활성화조직 취급액 현황(2017)

단위: 억 원

순위	농협조직			농업법인조직
	조공법인	연합사업단	품목광역조직	
1	제주조공법인 (1,573.9)	강원(연) (1,618.0)	제주감귤농협 (1923.6)	(주)신선미세상 (1,119.0)
2	성주조공법인 (1,108.6)	경북(연) (950.4)	대구경북능금농협 (1654.8)	(영)송원에이피씨 (460.8)
3	나주시농협조공법인 (1,032.6)	밀양시(연) (385.0)	전남서남부채소농협 (867.3)	(영)청일유통 (437.9)
4	상주시조공법인 (971.6)	경산시(연) (300.9)	한국화훼농협 (786.7)	(주)토요매유통 (436.7)
5	남원시조공법인 (826.9)	충주시(연) (257.6)	대관령원예농협 (766.7)	(영)부안마케팅 (379.0)
6	김천시조공법인 (817.5)	거창군(연) (196.8)	충북원예농협 (763.9)	(영)케이케이엠씨 (365.6)
7	논산시조공법인 (728.1)	안동시(연) (191.7)	산청군농협 (702.7)	(주)합천유통 (353.8)
8	햇사레과일조공법인 (725.1)	영주시(연) (178.8)	수원지구원예농협 (538.0)	(주)아이쿱농산 (350.3)
9	진주시조공법인 (687.9)	영암군(연) (163.4)	광주원예농협 (384.5)	(주)제이팜스 (319.7)
10	평창군조공법인 (477.7)	하동군(연) (160.6)	포항시연합유통사업단 (206.0)	(영)열매 (314.1)
11	부여군조공법인 (454.6)	화순군(연) (156.0)		(영)성진 (297.6)
12	청도군조공법인 (365.7)	의성군(연) (151.7)		(주)아이쿱청과 (293.8)

(계속)

순위	농협조직			농업법인조직
	조공법인	연합사업단	품목광역조직	
13	완주군조공법인 (358.6)	함양군(연) (149.2)		(주)퍼스프 (290.1)
14	천안시조공법인 (351.6)	곡성군(연) (140.5)		(영)광일 (289.9)
15	청송군조공법인 (332.5)	청주시(연) (137.1)		(주)농산 (261.2)
16	김제지평선조공법인 (319.4)	사천시(연) (136.7)		(영)해도지 (228.5)
17	아산시조공법인 (310.9)	충북(연) (128.5)		(영)신미네유통사업단 (214.8)
18	장수군조공법인 (270.4)	경남(연) (126.7)		(영)한솔 (189.6)
19	익산탑마루조공법인 (258.0)	광양시(연) (124.5)		전남생약농협 (181.6)
20	순천연합조공법인 (257.6)	김해시(연) (122.5)		(영)일광 (147.0)

자료: aT(2017). 산지유통 선진화를 위한 정책 수립.

부 록 2

국내 사례 분석에 이용된 조직, 조사 방법, 자료 출처

〈부표 2-1〉 사례 분석에 이용된 조직 및 조사 방법

통합마케팅조직명		조사 방법		
		농촌진흥청 자료	방문(전화)조사	인터넷
조공 법인 (34)	경기앞맞춤조공법인	-	-	●
	경주시원예조공법인	-	-	●
	고창군조공법인	-	-	●
	괴산군조공법인	-	●(전화)	●
	김제지평선조공법인	-	-	●
	김천시조공법인	-	●	-
	나주시조공법인	●	●	-
	남원시조공법인	-	●	-
	논산시조공법인	-	●	-
	당진시해나루조공법인	-	-	●
	무안군조공법인	-	-	●
	무주반딧불조공법인	-	●	●
	보물섬남해클러스터조공법인	-	●	-
	부안천년의숨씨조공법인	-	-	●
	부여군조공법인	●	●	-
	상주조공법인	-	-	●
	순천시연합조공법인	-	●	●
	아산시조공법인	-	-	●
	안성맞춤조공법인	-	-	●
	완주군조공법인	-	-	●
	익산탑마루조공법인	-	-	●
	임실조공법인	-	-	●
	장수군조공법인	-	-	●
	전주시조공법인	-	-	●
	정읍단풍미인조공법인	-	-	●

(계속)

통합마케팅조직명		조사 방법		
		농촌진흥청 자료	방문(전화)조사	인터넷
	제주농협조공법인	-	-	●
	진안마이산조공법인	-	-	●
	진주시조공법인	-	●	-
	천안시조공법인	-	-	●
	청도군조공법인	-	-	●
	청송군조공법인	-	-	●
	평창군조공법인	-	-	●
	한국머쉬그린조공법인	-	-	●
	햇사레과일조공법인	-	●	-
연합 사업단 (28)	강원연합사업단	-	●	-
	거창연합사업단	-	-	●
	경북연합사업단	-	●	-
	경산시연합사업단	-	-	●
	고령군연합사업단	●	-	-
	곡성군연합사업단	-	-	●
	광양시연합사업단	-	●	-
	광주연합사업단	-	-	●
	구례군연합사업단	-	-	●
	김해시연합사업단	-	-	●
	담양군연합사업단	-	-	●
	사천연합사업단	-	-	●
	안동연합사업단	-	-	●
	양주시연합사업단	-	-	●
	영광군연합사업단	-	-	●
	영동군연합사업단	-	-	●
	영암군연합사업단	-	-	●
	영주시연합사업단	-	-	●
	예산군연합사업단	-	-	●
	익성군연합사업단	-	-	●
	장성군연합사업단	-	-	●
	진천군연합사업단	-	-	●
	청양군연합사업단	-	-	●
	청주시연합사업단	-	●	-
	충북연합사업단	-	●	●
	하동군연합사업단	-	●	●
	함양군연합사업단	-	-	●
	화순군연합사업단	-	-	●

(계속)

통합마케팅조직명		조사 방법		
		농촌진흥청 자료	방문(전화)조사	인터넷
농업 법인 (16)	경산복숭아영농조합법인	-	-	●
	광일영농조합법인	-	-	●
	농산농업회사법인	-	-	●
	로즈피아농업회사법인	-	-	●
	부안마케팅영농조합법인	-	-	●
	성진영농조합법인	-	-	●
	송원 APC	-	●	-
	신미네유통사업단	-	●	●
	신선미세상농업회사법인	-	-	●
	정든사람들농업회사법인	-	-	●
	아이쿱농산농업회사법인	-	-	●
	의령토요애유통농업회사법인	-	●	-
	제이팜스농업회사법인	-	-	●
	조이팜농업회사법인	-	-	●
	탐진들농업회사법인	●	-	●
	합천유통농업회사법인	-	●	-
지역 농협 (6)	대관령원예농협	-	●(전화)	●
	대구경북농금농협	●	●	-
	부산대저농협	●	-	-
	예산농금농협	-	-	●
	충북원예농협	●	●	-
	한국화훼농협	-	-	●

〈부표 2-2〉 사례 분석에 이용된 조직의 자료 출처

통합마케팅조직명		자료 출처
조공 법인 (34)	경기잎맞춤	「농민신문」. 2015. 9. 23. “농협 산지유통 우수현장을 가다(1)경기잎맞춤조공법인.” https://www.nongmin.com/plan/PLN/SRS/18587/view
	경주시원에	「농수축산신문」. 2017. 3. 15. “경주시농협원예조합공동사업법인…다양한 품목 연중 출하로 경쟁력 UP.” http://www.aflnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=129214
	고창군	「전북일보」. 2014. 12. 4. “전국 농협미곡처리장 '수매량 7년 연속 1위' 정남진 고창군농협조합공동사업법인 대표.” http://www.jjan.kr/news/articleView.html?idxno=532526
	괴산군	「충청매일」. 2018. 6. 17. “괴산군, 방콕 식품전시회서 수출계약 성과.” http://www.ccdn.co.kr/news/articleView.html?idxno=522933#09SX
		2018. 6. 4. 전화조사
	김제지평선	「전북일보」. 2017. 1. 31. “수탁 매출액 3년 연속 성장…김제지평선조합공동사업법인 사업 성과 눈길” http://www.jjan.kr/news/articleView.html?idxno=1119376
	김천시	2018. 8. 20. 방문
	나주시	농촌진흥청. 2012. 『왜 최고 산지조직체인가』. 10.
		2018. 5. 16. 방문 / 2018. 10. 2. 방문
	남원시	2018. 8. 9. 방문
	논산시	2018. 8. 8. 방문
	당진시해나루	「농민신문」. 2014. 2. 10. “학교급식 식재료 공급 우수농협 탐방(상)충남 당진시농협해나루조합공동사업법인.” https://www.nongmin.com/plan/PLN/SRS/76173/view
	무안군	「뉴스메이커」. 2016. 8. 27. “무안군, 감 재배 기술교육 실시 ‘큰 호응’” http://www.newsmaker.or.kr/news/articleView.html?idxno=30588
	무주반딧불	「농민신문」. 2017. 7. 5. “사과 자판기 ‘굿.’” https://www.nongmin.com/news/NEWS/MDA/POT/246571/view
		2018. 8. 23. 방문
	보물섬섬해클러스터	2018. 8. 16. 방문
	부안천년의숨씨	「새전북신문」. 2018. 4. 24. “농가소득 5천만원 시대! 앞 당길 터.” http://www.sjbnews.com/news/articleView.html?idxno=608387
	부여군	농촌진흥청. 2012. 『왜 최고 산지조직체인가』. 15.
		2018. 8. 8. 방문
	상주시	「농민신문」. 2018. 7. 25. “상주시, 복숭아 공동선별장 준공…파워브랜드 육성.” https://www.nongmin.com/news/NEWS/FLD/NWS/295203/view

(계속)

통합마케팅조직명		자료 출처
조공 법인 (34)	순천시연합	「한국농어민신문」. 2018. 7. 24. “[나의 수출성공기 <39> 장용식 순천연합조합공동사업법인 대표] 고품질 키워, 올해 수출 목표 200톤.” http://www.agrinet.co.kr/news/articleView.html?idxno=162847 2018. 11. 9. 방문
	아산시	「농민신문」. 2018. 9. 10. “농특산물 공동브랜드 ‘아산맑은’ 판매 확대 총력.” https://www.nongmin.com/news/NEWS/FLD/NWS/298107/view
	안성마춤	「농민신문」. 2016. 12. 21. “농식품부 ‘실속형 축산물 상품 10개’ 선정.” https://www.nongmin.com/news/NEWS/FLD/CNT/36774/view
	완주군	「전북도민일보」. 2018. 9. 7. “완주군, 가을배추 가격안정 지원사업 접수.” http://www.domin.co.kr/news/articleView.html?idxno=1210882#09gT
	익산탐마루	「뉴스웨이」. 2018. 5. 4. “익산시농업기술센터, 탐마루 수박 판촉행사 가저.” http://www.newsway.co.kr/news/view?tp=1&ud=2018050415484827640
	임실군	「농민신문」. 2018. 7. 4. “달고 맛있는 ‘임실엔복숭아’ 맛보세요.” https://www.nongmin.com/news/NEWS/FLD/NWS/293792/view
	장수군	「전북도민일보」. 2018. 7. 4. “장수군 ‘과수거점산지유통센터 보완 공모사업’ 선정.” http://www.domin.co.kr/news/articleView.html?idxno=1203220#09gT
	전주시	「전북도민일보」. 2017. 8. 30. “전주시, 가을배추 가격안정 지원사업 추진.” http://www.domin.co.kr/news/articleView.html?idxno=1165839#09gT
	정읍단풍미인	「한국농어민신문」. 2018. 6. 19. “[나의 수출성공기 <37> 이정진 정읍단풍미인조합공동사업법인 대표] 철저히 선별한 ‘토마토·수박’, 일본 이어 동남아로 수출 확장.” http://www.agrinet.co.kr/news/articleView.html?idxno=162144
	제주농협	「농수축산신문」. 2018. 4. 3. “제주농협조공법인, 고품질감귤 생산시설 현대화 사업 설명회 개최.” http://www.aflnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=142624
	진안마이산	「전북일보」. 2018. 7. 23. “진안고원 수박 본격 출하…매출액 50억 예상.” http://www.jjan.kr/news/articleView.html?idxno=2012613
	진주시	2018. 8. 17. 방문
	천안시	「천지일보」. 2018. 5. 2. “천안시 ‘오이데이’… 오이 우수성 홍보.” http://www.newscj.com/news/articleView.html?idxno=517303
	청도군	「농수축산신문」. 2018. 4. 20. “서울시 가락물에 청도군 우수 농·특산물 상설 전시홍보관 마련.” http://www.aflnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=143307
	청송	「농민신문」. 2018. 5. 4. “‘청송사과 알리기’ 군·농협 손 잡았다.” https://www.nongmin.com/news/NEWS/FLD/NWS/290147/view
	평창군	「농민신문」. 2018. 7. 27. “APC·농가 수시 방문…‘생산현황 파악 후 출하처 적절 배분.’” https://www.nongmin.com/plan/PLN/SRS/295338/view

(계속)

통합마케팅조직명		자료 출처
조공 법인 (34)	한국머쉬그린	「농민신문」. 2017. 7. 19. “[농산물 몸값 높아져]2부 규모화가 경쟁력, 뭉쳐야 산다 (5)한국머쉬그린조합공동사업법인.” https://www.nongmin.com/plan/PLN/SRS/246988/view
	햇사레	2018. 6. 4. 전화조사 / 2018. 8. 7. 방문
연합 사업단 (28)	강원	2018. 6. 4. 전화조사 / 2018. 8. 30. 방문
	거창	「농민신문」. 2018. 3. 2. “거창사과 5t 베트남으로…수출 확대 추진.” https://www.nongmin.com/news/NEWS/FLD/NWS/284947/view
	경북	2018. 8. 21. 방문
	경산시	「농민신문」. 2015. 10. 14. “[기획]농협 산자유통 우수현장을 가다(4)경북 경산시연합사업단.” https://www.nongmin.com/plan/PLN/SRS/31249/view
	고령군	농촌진흥청. 2011. 『왜 최고 산지조직체인가』. 5.
	곡성군	「광주매일신문」. 2017. 6. 18. “곡성농협 멜론 홍콩 수출 상차식.” http://www.kjdaily.com/read.php3?aid=1497777887410993008
	광양시	2018. 8. 17. 방문
	광주	「농수축산신문」. 2018. 3. 6. “농협광주본부, 올해 사업목표 103억 원.” http://www.aflnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=141596
	구례군	「이뉴스투데이」. 2017. 11. 1. “구례군, 친환경 구례 배 16.2톤 베트남 수출.” http://www.ewestoday.co.kr/news/articleView.html?idxno=1123678
	김해시	「경남일보」. 2015. 3. 8. “김해 한림 신타 딸기, 롯데마트 전속출하.” http://www.gnnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=235616#09xr
	담양군	「광주일보」. 2016. 6. 8. “담양농협-광주공판장 정가·수익매매 협약.” http://www.kwangju.co.kr/read.php3?aid=1465311600578954138
	사천시	「경남일보」. 2018. 5. 13. “농협 사천시지부, 새송이버섯 싱가포르 첫 수출.” http://www.gnnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=327960#09xr
	안동군	「경상매일신문」. 2017. 2. 17. “안동, FTA기금 과수 고품질시설 현대화 설명회…신속 진행키로.” http://www.ksmnews.co.kr/default/index_view_page.php?idx=167242&part_idx=289
	양주시	「일요서울」. 2018. 7. 10. “양주시, 애호박 농가 대상 농약허용물질관리제도(PLS) 실천교육.” http://www.ilyoseoul.co.kr/news/articleView.html?idxno=241997

(계속)

통합마케팅조직명		자료 출처
연합 사업단 (28)	영광군	「농민신문」. 2017. 6. 23. “[농산물 몸값 높이자]2부 규모화가 경쟁력, 뭉쳐야 산다 (2)전남 영광군농협연합사업단.” https://www.nongmin.com/plan/PLN/SRS/246158/view
	영동군	「충청투데이」. 2017. 8. 31. “보랏빛 명품 ‘영동포도’ 서울시민 유혹한다.” http://www.cctoday.co.kr/?mod=news&act=articleView&idxno=1082980
	영암군	「농민신문」. 2016. 11. 16. “[탐방]우수생산자조직 선정 ‘전남 영암 신북농협 풋고추공선회’.” https://www.nongmin.com/plan/PLN/SRS/6301/view
	영주시	「농민신문」. 2010. 11. 17. “연합사업 선도조직을 가다 (2)농협영주시연합사업단.” https://www.nongmin.com/plan/PLN/SRS/23238/view
	예산군	「충청뉴스」. 2018. 5. 4. “예산군, 소비자의 신뢰 확보 ‘판매 증대 및 품질향상’ 도모.” http://www.ccnnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=112481
	의성군	「국제뉴스」. 2018. 2. 7. “의성군, 발작물 주산지 협의체 발족.” http://www.gukjenews.com/news/articleView.html?idxno=870688
	장성군	「광주매일신문」. 2017. 10. 15. “[장성특집]대상 받은 사과부터 전국 최초 새싹삼까지.” http://www.kjdaily.com/read.php3?aid=1508060063420372199
	진천군	「뉴시스」. 2015. 4. 17. “농협 진천군지부·지역농협 연합마케팅사업 협약.” http://www.newsis.com/ar_detail/view.html/?ar_id=NISX20150417_0013607532&cID=10806&pID=10800
	청양군	「아주경제」. 2018. 9. 5. “[로컬인터뷰] 김돈곤 청양군수 ‘농업, 경쟁력 있는 주력 소득산업으로 발전시켜야..시스템 행정 도입.’.” https://www.ajunews.com/view/20180905103419547
	청주시	2018. 8. 7. 방문
	충북연	「충청일보」. 2018. 1. 21. “충북농협 연합사업단 ‘농산물 제값받기’ 결의.” http://www.ccdailynews.com/news/articleView.html?idxno=952690
	하동군	「헤럴드경제」. 2018. 5. 30. “[농산물 산지 통합마케팅 우수사례 - 하동군 연합사업단] 고부가가치 농산물·공동브랜드…취급액 250억 목표.” http://news.heraldcorp.com/view.php?ud=20180530000457
		2018. 5. 31. 방문
	함양군	「농민신문」. 2014. 5. 26. “수동농협·함양군연합사업단·대전중앙청과.” https://www.nongmin.com/news/NEWS/FLD/NWS/56068/view
	화순군	「이뉴스투데이」. 2017. 4. 19. “화순군, 홈플러스 하남점 농특산물 직거래 장터 운영.” http://www.ewestoday.co.kr/news/articleView.html?idxno=1046066

(계속)

통합마케팅조직명		자료 출처
농업 법인 (13)	경산복숭아법인	「대구신문」. 2015. 4. 5. “경산복숭아, 생산~유통 원스톱 관리.” http://www.idaegu.co.kr/news/articleView.html?idxno=160399
	광일법인	「한국영농신문」. 2018. 1. 7. “함안수박 GAP 인증 획득...광일영농조합법인 35호 27.5ha GAP 인증 받아.” http://www.youngnong.co.kr/news/articleView.html?idxno=5755
	농산법인	「농수축산신문」. 2017. 11. 23. “젊은 농부들이여! 더 큰 시장 향해 눈 돌려라.” http://www.aflnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=137856
	부안마케팅법인	「한국농어민신문」. 2017. 8. 4. “물류기기 공동이용 우수 사례 <5>부안마케팅영농조합/‘꼭지 자른 수박’ 팔릿 출하 선봉...성공의 길로.” http://www.agrinet.co.kr/news/articleView.html?idxno=154582
	성진법인	「광남일보」. 2017. 5. 1. “영농법인 성진 ‘중진공 덕에 수출 날개’.” http://www.gwangnam.co.kr/read.php3?aid=1493624590258225015
	송원APC	2018. 8. 20. 방문
	신미네유통사업단	「헤럴드경제」. 2018. 5. 25. “[농산물 산지 통합마케팅 우수사례]농산물의 표준화·규격화 선도...신미네유통사업단.” http://news.heraldcorp.com/view.php?ud=20180525000216
		2018. 5. 28. 면담조사(오송역)
	아이쿱농산법인	「농수축산신문」. 2018. 4. 17. “아이쿱생협, 친환경 육묘 생산 나선다.” http://www.aflnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=143189
	의령토요애유통법인	2018. 8. 16. 방문
	제이팜스법인	「충청투데이」. 2016. 8. 30. “[한가위 특집] 중부권 대표 농산물 가공 유통기업 ... 한가위 나물6종 ‘행복선물’.” http://www.cctoday.co.kr/?mod=news&act=articleView&idxno=1000226
	조이팜법인	「경남일보」. 2015. 1. 7. “‘조이팜’ 산청딸기, CO ₂ 처리로 신선도 높아져.” http://www.gnnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=231192#09xr
	탐진들법인	「한국농어민신문」. 2018. 7. 3. “스마트팜 현장을 가다 <3>전남 농업회사법인 탐진들(주).” http://www.agrinet.co.kr/news/articleView.html?idxno=162304
농촌진흥청. 2012. 『왜 최고 산지조직체인가』. 11.		
합천유통법인	2018. 5. 31. 방문	
지역 농협 (4)	대관령원예농협	「농축유통신문」. 2018. 5. 18. “대관령원예농협 본점 리모델링한 ‘바우파머스물’ 관광테마로 인기.” http://www.amnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=32612
		2018. 6. 4. 전화조사

(계속)

통합마케팅조직명		자료 출처
지역 농협 (4)	대구경북능금농협	농촌진흥청. 2011. 『왜 최고 산지조직체인가』. 5.
		2018. 8. 20. 방문
	부산대저농협	농촌진흥청. 2011. 『왜 최고 산지조직체인가』. 2.
	충북원예농협	농촌진흥청. 2011. 『왜 최고 산지조직체인가』. 5.
		2018. 8. 7. 방문

주: 자료 검색 날짜는 2018. 9. 10.

부 록 3

통합마케팅조직 형태의 적절성 분석

1. 조직 이론에 따른 농산물 통합마케팅조직 재편 배경

- 우리나라 농산물 유통정책은 크게 산지유통정책과 소비지유통정책으로 구분하여 접근해 옴.
 - 산지유통정책은 조직화와 시설현대화로, 소비지유통정책은 도매시장 관련 정책과 유통경로다양화정책 등으로 나타남(김병률 외 2016).
- 산지유통정책을 각 정부별로 보면 강조점은 달랐지만 농산물 산지유통의 경쟁력을 강화하기 위해 조직화를 강화하고 시설을 현대화하는 방향성은 유지해 왔음(김병률 외 2016).
 - 김영삼정부('93~'97)는 조직화를 위해 품목별 전문조직 육성과 작목반 공동계산을 추진하고 시설현대화를 위해 저온저장고 지원, 수송차량 지원 등의 정책을 펴.
 - 김대중정부('98~'02)는 조직화를 위해 산지유통전문조직 육성과 농협의 공동출하기능을 강화하고 시설현대화를 위해서 산지유통센터 건립, 간이집하장과 산지가공공장의 운영 활성화 등의 정책을 펴.
 - 노무현정부('03~'07)는 조직화를 위해 공동마케팅조직 육성과 산지유통조직의 법인화, 브랜드사업화 등을 추진하였고, 시설현대화를 위해 산지유통센터를 건립하고 거점 APC 건립을 지원하는 정책을 펴.
 - 이명박정부('08~'12)는 조직화를 위해 시·군유통회사를 설립하고 대규모 농업회사를 선정하고 산지유통인을 제도권으로 편입하는 정책을 추진하였고 시설현대화를 위해 기존 산지유통센터시설보수를 지원하는 정책을 펴.

- 박근혜정부('13~'17)는 조직화를 위해 생산자단체 유통계열화를 추구했는데 공선출하회 육성, 협동조합형 패커 육성, 통합마케팅법인을 육성하는 정책과 시설현대화를 위해 도매물류센터 건립 등의 정책을 펴.
- 각 시기별 산지유통정책들은 시대적 여건을 반영하여 진행되었다는 점에서 산지유통정책이 향후 어떻게 나가야 할지에 대한 논의를 위해서는 과거에서부터 현 시점에 이르는 유통정책의 특징들을 살펴보아야 함(국승용·황의식·김문영 2011).
- 90년대 초반까지 생산자단체 중심의 시장교섭력 강화를 위한 산지출하조직 육성이 주요 정책이었는데, 93년부터 우루과이라운드 협상 등 수입개방 논의에 맞춰 산지유통의 경쟁력 제고를 산지유통정책의 목표로 하였음('93~'96). 1996년 농협법 개정과 함께 농협 운영에서 생산자 조합원의 역할이 강화되었고 이와 함께 협동조합 중심의 산지유통구조가 조성되기 시작하였음('97~'02). 이후 수입농산물의 확대와 전반적인 소득 수준의 향상에 대응한 소비자 중심의 마케팅 지향형 산지유통이 조성되었음.
- 그간 산지 유통정책으로 진행되어 온 산지조직화와 산지유통활성화를 위한 사업들(산지유통전문조직, 산지일반조직, 공동마케팅조직, 시·군유통회사 등)은 주체가 기존의 농민과 작목반에서 농협과 법인 중심으로 전환되었고, 마케팅중심의 조직으로 진행되고 있는 상태인데 현재와 미래의 산지유통정책에 적합한 것인가에 대한 고민이 필요함.

〈부표 3-1〉 산지유통활성화사업의 현황

구분	일반조직	전문조직	공동마케팅조직
목적	공동선별, 공동계산, 공동출하를 통한 산지유통의 기초 조직 육성	조직내 혹은 조직간 계열화와 사업연합을 통해 산지조직의 농산물 마케팅 전문화와 규모화 촉진	마케팅을 규모화·광역화·브랜드화하고 독립채산제·책임경영형태로 운영되는 기업적 경영체 육성(법인화 전제)

자료: 권승구·이병성(2012). 『산지조직화와 농산물유통정책의 과제』.

- 그간 산지 유통정책으로 진행되어 온 산지 조직화와 산지유통활성화 정책 사업을 통해 조직화에 대한 농업인의 의식 수준이 변하고 우수 선도 농업인들도 출현·확산되는 등의 효과도 있었지만 다음과 같은 문제도 공존하고 있음(권승구·이병성 2012).
 - 농민의 적극성과 자발성 결여에 대한 유인책 미비
 - 시설 건설을 중심으로 한 지원과 정책 및 운영 활성화를 목적으로 한 소프트웨어 정책과 지원 미비
 - 상층부 조직만 거대해지는 문제 발생 : 상층부 조직만으로 인한 통계 물량이 지속적으로 증가하는 현상 반복, 실제 조직화율은 낮음.
 - 조공법인, 공동마케팅조직, 시군유통회사의 운영주체는 결국 농협이 중심인 경우가 대부분이며 이들의 역량에 대한 문제가 끊임없이 제기
 - 농협경제사업의 합리적인 재편(지역농협과 중앙회의 기능 및 역할 분담, 재편)은 신경분리 이후 시행되었으며, 이를 통한 지역농업 조직화 주체 및 대행자로서 농협의 적정한 역할에 대한 문제 제기
- 특히, 통합마케팅조직 내부에서 일어나는 구성원들 간의 기회주의적 행동으로 말미암은 경쟁력 저하에 대한 대책 수립의 필요성 대두
 - 품목 생산자인 농업인과 생산자 조직을 조합원으로 보유한 일선 농협들이 통합마케팅의 구성원으로 활동하고 있는데, 이들은 통합마케팅조직을 통한 판매 외에도 개별적 판매를 통한 사업활동도 병행하고 있음.
 - 농협의 구성원이며 품목 생산자인 농업인과 생산조직도 농협의 조합원이지만 농협을 통한 출하 외에도 다양한 유통주체들에 개별 거래를 수행하고 있음.
 - 통합마케팅조직 구성원들은 조직에 대한 충성도보다는 농가 개인의 경제적 이익이 우선하기 때문에 경제적 이익에 도움이 되지 않을 경우 기회주의적으로 행동(물량 조정, 품질 조정 등)할 가능성 높음.
- 즉, 농업인(생산자단체)-농협-통합마케팅조직 이렇게 3단(3-tier)으로 구성된 산지유통조직체는 매우 느슨한 연합(weak tie)을 이루고 있기 때

문에 구성원들은 개별 이익을 위한 기회주의적인 행동 가능성이 높음.

- 이런 상황에서 향후 산지유통조직의 미래를 생각하면서 3단 구성 조직을 어떻게 개편해 나갈지에 대한 논의가 필요함.
 - 농산물의 품목별, 지역별 여건을 고려할 때 3단 구성의 통합마케팅 방식이 가장 적절한 방식인가에 대한 논의 필요
 - 통합마케팅조직의 입장에서 기회주의적 행동들은 개별 구성원 입장에서는 수익극대화를 위한 합리적 행동일 가능성이 있음.
- 통합마케팅조직의 3단 구성 방식에 대한 조직이론적 접근과 현실 여건에 대한 접근을 통한 통합마케팅조직의 개편 방향 제시 필요
 - 어떤 조직이나 특정 조직의 형태는 그 조직이 추구하는 목표를 달성하기 위한 방편으로 만들어졌기 때문에 여건에 따라 조직구조가 재편되어야 할 필요가 있음.
 - 조직의 존재 목적을 수행하기 위해 구성된 현재의 통합마케팅조직 형태의 적절성에 대한 논의와 개편 방향 제시

2. 농산물 통합마케팅조직 재편 방향

2.1. 통합마케팅조직 구조

- 통합마케팅조직을 재편하는 작업을 위해서는 통합마케팅조직의 구조를 분석할 필요가 있음.
- 통합마케팅조직은 산지유통정책 중에 마케팅에서 규모화, 브랜드화, 광역화를 이루고 독립채산제와 책임경영형태로 운영하는 기업 경영체를 육성하고자 했던 정부정책 사업으로 인해 형성된 공동마케팅 조직으로

기초생산자조직-참여조직-통합마케팅조직의 3단(3-tier) 형태를 이루고 있음.

- 최상위 통합마케팅조직은 지역중심의 지역연합조직과 품목중심의 품목광역조직으로 조합 중심의 조합공동법인과 농협 중심의 연합사업단, 그리고 농업회사법인의 농업법인 형태를 띠고 있음. 도매시장이나 대형마트 등에 최종적으로 출하하는 역할을 하지만 다른 농협이나 법인들과 출하경쟁을 하기도 함.
 - 중간위치는 지역기반의 농협과 농업법인으로 구성되어 있는데, 이들은 통합마케팅조직에 물량을 확보해 주는 역할이나, 개별 출하를 하고 있기 때문에 물량에서 경쟁을 하는 구도를 갖추고 있기도 하는 조직원임.
 - 기초생산자조직은 공선출하회나 공동출하회 농가들로 구성되어 있음.
- 통합마케팅조직은 일반적인 조직이 아닌 연합체에 가까운 조직으로 앞에서 보았던 조직설계의 원리 기준이 되었던 계층제(hierarchy) 조직의 특성이 그대로 적용되지 않는 측면이 있음. 그러나 Mooney(1947)의 조직설계 원리에 나타나는 다양한 원리들은 조직의 효율성과 효과성을 높이기 위해 검토한 원리들이므로 이를 바탕으로 현실여건을 반영하여 수정·보완하여 활용하면 됨. 또한, Galbraith(2002)의 전략-구조-과정-보상-인력으로 구성된 스타모형의 조직설계 구조 모형은 균형잡힌 조직 설계에 필요하므로 통합마케팅조직 재편에 활용할 수 있음.
- Mooney(1947)의 조직설계 원리: ① 계층제 원리, ② 통솔범위의 원리, ③ 분업(전문화)의 원리, ④ 조정의 원리, ⑤ 명령통일의 원리, ⑥ 부처편성의 원리
 - Galbraith(2002)의 조직설계 구조모형: 전략-구조-과정-보상-인력의 스타모형
- Mooney(1947)의 조직설계 원리에 따른 통합마케팅조직의 특성과 여건은 다음과 같음.
- ① 계층제의 원리: 통합마케팅조직은 계층제의 특징인 ‘권한 및 책임

의 정도에 따른 조직 내 직무 등급화와 상하 조직단위 사이의 지휘, 명령, 복종의 관계'의 수직적 분업이 제대로 이루어져 있지 않음. 같은 농협 중심의 연합사업단-지역농협-공선출하회(농협 회원 농가) 방식에서도 이루어지지 않고 있고, 생산자단체인 농업법인 중심의 조합공동법인-농업법인-농가에서도 엄격한 계층제가 적용되지 않고 있음. 이는 조직 구성원 간의 직무의 권한과 책임에 대한 합의와 준수에 대한 인식 부족 때문인데, 이로 인해 효율성 및 능률성을 제고할 수 있는 지휘·명령·복종 관계가 작동하지 못하고 있음. 농협과 농업법인이 함께 섞여있는 경우들이 더 흔한데, 연합사업단-중간조직(농협, 농업법인)-기초조직(공통·공선 출하회, 농가)으로 함께 구성된 3단 구조에서 권한과 책임에 따른 등급화와 지휘·명령·복종 체계를 보다 더 강화(명확히)할 필요가 있음. 이를 위해서는 무엇보다 직접적인 통제를 받는 계선 조직과 이를 지원하는 참모조직으로 구분하여 권한 및 책임을 명확히 해야 함.

- ② 분업(전문화)의 원리: 통합마케팅조직에서의 업무를 종류 및 성질에 따라 구분하여 구성원에게 각자의 업무를 분담시켜 전문화해 능률성을 제고하는 원리인데, 인력이 부족하고 조직 간 인력의 공유와 연결이 잘 되지 않고 있음. 연합사업단이나 조공법인으로 필요한 전문인력 파견을 꺼리기 때문에 상위조직인 연합사업단과 조공법인과 하위구성 조직인 참여조직 간의 연계 부족으로 전문화(전문인력 육성)가 잘 안 됨. 우선 사업주체 간 업무와 관련하여 공통되는 부분(통상적 업무 포함)과 공통되지 않는 부분을 구분하고, 표준화될 수 있는 부분과 그렇지 않은 부분으로 구분하여 가능한 표준화 및 매뉴얼화하여 공유할 필요가 있고, 각 업무에 대한 구성원 간의 역할에 대한 부분은 공동으로 합의와 권한 부여가 필요하고 합법적 권한 부여를 위한 계약 또는 규칙 제정(페널티 포함)이 필요하고, 감독기관(한국농수산식품유통공사 등)도 이를 강제하고 감독할 필요가 있음.
- ③ 통솔범위의 원리
- ④ 명령통일의 원리는 계층제의 운영원리로 역할과 권한 그리고 명령

과 보고에 대한 원리인데 현재 통합마케팅조직은 이러한 원리들이 잘 작동한다고 보기 어려움. 계층제의 원리가 잘 작동한다는 것은 통솔의 범위와 명령·보고 체계가 명확히 규정되고 작동된다는 것을 의미하기 때문에 계층제의 유익(효율성 및 능률성)을 제고하려면 이 원리들(통솔범위의 원리와 명령통일의 원리)의 구성요소들을 명확히 파악하고 규정해야 함. 즉, 감독자나 상관이 통솔할 수 있는 조직단위 수와 감독할 기능들을 묶는 작업과 보고체계에 대한 명확한 파악이 필요(이미 업무파악들은 되어 있을 것이므로 정리하여 구분하는 작업이 필요)

- ⑤ 조정의 원리: 조직의 공동목표를 위해 세분화되어 있는 조직의 활동을 통합하는 원리인데 Daft(2016)가 제시한 수직적·수평적 방법들을 참고해 보면, 통합마케팅조직은 최상의 위치에서 연합사업단과 조공법인인 조직구성원들과 다양한 업무간 조정의 역할을 하고 있음. 또한 수평적 조정을 위해 (실무)위원회를 두고 운영하고 있는데, 문제는 이 조정위원회의 권한과 실질적 효력에 대한 의문(요식행위 수준)이 드는 경우들도 있음. 수직적 조정방식과 수평적 조정방식이 결합된 공식적 조정기구(상위기간 내 하위구성원 대표로 이루어진 정기적 위원회)의 실효성을 높이는 방안을 강구해야 함. 이와 더불어 3단 구조내 구성원들 간의 가능한 연락담당자와 정보통신수단을 이용한 공식·비공식 조정업무의 강화도 필요함. 이러한 과정 가운데 조정업무 담당자들의 전문화가 강화될 수 있음.
- ⑥ 부처편성의 원리: 조직의 목표를 합리적으로 달성하기 위한 조직편성의 기준을 밝히는 원리로 통합마케팅조직이 ‘목적·기능별, 과정·절차별, 대상·고객별, 지역·장소별 기준’을 적용하여 조직을 재편하여 공동의 목표를 보다 합리적으로 성취하도록 하는 것임. 3단 구조는 참여하는 조직(연합사업단-중간조직-기초생산자조직) 중심으로 되어 있지만, 이를 기능별로, 또는 과정·절차별, 대상·고객별, 지역·장소별로 다시 재구조화하여 업무의 효율을 높이고 조정 정도를 높이고 외부(시장이나 환경 변화) 대응력도 높이도록 하는 방법을 강구해야 함.

- Galbraith(2002)의 조직설계 구조 모형(스타모형)에 따른 통합마케팅조직의 특성과 여건은 다음과 같음.
- ① 전략: 통합마케팅조직이 달성하려는 목표와 추구하는 가치관 및 미션의 구체화를 통한 경영의 기본 방향 설정임. 2018년도 산지유통종합평가 추진계획에 따르면 통합마케팅조직을 통해 추구하는 방향은 1)규모화, 2)조직화, 3)전문화, 4)부가가치, 5)통합사업 역량을 강화하는 것임. 이를 통해 이루고자 하는 것은 농산물 유통구조와 시장의 변화에 대응하는 경쟁력 있는 조직을 육성하는 것임.
 - ② 구조: 통합마케팅조직 내 권력과 의사결정의 권한 관계의 배치를 결정하는 것으로 전문화, 조직형태, 권력분배, 부서화의 네 가지 영역으로 나뉨. 전문화는 업무수행에 사용하는 직무전문성의 유형과 수를 의미하고 조직형태는 각 부서를 구성하는 평균적인 인력의 수로 통제 범위를 의미하며, 권력분배는 집권화와 분권화로 나뉘고, 부서화는 조직 수준별로 어떤 부서를 설치하는지를 말하는 것으로 앞서 Mooney (1947)의 조직설계 원리에 따라 일정 부분 살펴보았음.
 - ③ 과정: 의사결정 프로세스를 의미하는 것으로 업무의 흐름(정보의 흐름)과도 관련이 있으며 수직적인 것과 수평적인 것으로 구분됨. 수직적인 과정은 경영계획이나 예산에 관련된 경우로 인재, 자금 등의 한정된 자원을 할당하는 과정이고, 수평적인 과정은 고객주문 접수 및 이행, 신제품 개발 등의 업무흐름임. 통합마케팅조직의 수직적 과정과 관련하여 정부의 인프라 관련 예산과 수평적 과정의 소프트웨어사업(마케팅 교육, 컨설팅)은 정부지원 사업을 통해 제공되는데, 정부의 지원이 없을 경우 자립하기 어려운 통합마케팅 및 관련 조직도 많음. 정부 사업예산 및 자체 예산을 기획하고 집행할 때 구성원들의 상황과 여건, 시장 상황에 대한 내·외부 의견을 충분히 반영해야 실효성을 높일 수 있음.
 - ④ 보상: 조직의 목표를 추구하고 완수하도록 동기를 부여하는 것으로 승진, 급여, 인센티브, 이익의 분배 등과 관련된 정책으로 구성되는데 특히 이익분배에서 기회주의적 행동 등으로 인한 어려움이 있음. 즉,

통합마케팅조직 구성원들은 조직에 대한 충성도보다는 자신들의 경제적 이익이 우선하기 때문에 시장상황변화 등으로 경제적 이익이 발생하지 않을 경우 출하물량 및 출하물의 품질 조정 등과 같은 기회주의적인 행동을 함. 그러나 통합마케팅조직의 입장에서 볼 때 개별 구성원의 기회주의적 행동들은 개별 구성원 입장에서는 수익극대화를 위한 합리적 행동일 수 있으므로 계약과 파기 시 페널티 등에 대한 분명한 보상체계가 확립·운영되어야 함.

- ⑤ 인력: 인적자원 정책으로서 전략을 추구하기 위해 인재를 육성하고 전략을 추구할 수 있는 사고와 스킬 형성 등 필요한 조직의 역량을 구축하는 것으로 채용, 선발, 순환근무, 훈련, 개발 등이 있음. 통합마케팅조직에서 인력은 늘 부족하고, 구성기관들과의 갈등의 여지가 늘 있는 부분임. 추가적으로 인력을 보충하려면 인력을 채용할 수 있는 수익이 따라줘야 하고, 기존에 있는 인력들의 임금인상(필요 시 보너스)도 지속적으로 이루어져야 하기 때문에 현 수익구조에서 신규인력채용을 필요한 만큼 수행하기가 쉽지 않음. 또한, 3단 구조에서 통합마케팅조직의 신규인력채용은 중간조직이나 기초생산조직에서 동의(조정 위원회에 들어와 있는 구성원들의 동의)를 해 줘야 하는 구조이기도 함.

2.2. 통합마케팅조직 재편 방향

1) 조직구조의 방향성 결정: 위계구조의 효율성과 효과성 강화

- 통합마케팅조직 구조에 대한 근본적 방향성에 대한 결정: 위계구조와 학습구조
 - 위계구조의 장점은 효율성에 있고, 네트워크 조직과 같은 학습에 의한 구조는 유연성이 강조됨.
 - 현재의 통합마케팅조직 구조는 보다 명확한 위계와 합리적 관리에 의한 효율성(비용절감 등)이 필요해 보임.

2) 조직 내 구성원 간의 권한과 책임의 명확화

- 통합마케팅조직의 3단 구조에서 구성원 간의 권한과 책임 명확화
 - 직접적인 통제를 받는 계선조직과 이를 지원하는 참모조직으로 구분하여 권한 및 책임의 명확화가 필요함.
 - 권한과 책임을 명확하게 하기 위해 통솔범위와 명령·보고 체계 명확화 필요

3) 조직 내 업무 분장과 담당자의 전문화

- 통합마케팅조직에서의 업무를 종류 및 성질에 따라 구분하여 조직 구성원에게 각자의 업무를 분담시켜 전문화함.
 - 업무의 특성별로 세분화하여 표준화·매뉴얼화할 업무와 그렇지 않은 업무로 구분
 - 각 업무에 대한 구성원 간의 역할과 권한에 대한 공식적 규약 제정(페널티 포함)과 외부 감독기관(한국농수산물유통공사 등)의 감독
 - 해당 업무 담당자들의 전문화 강화

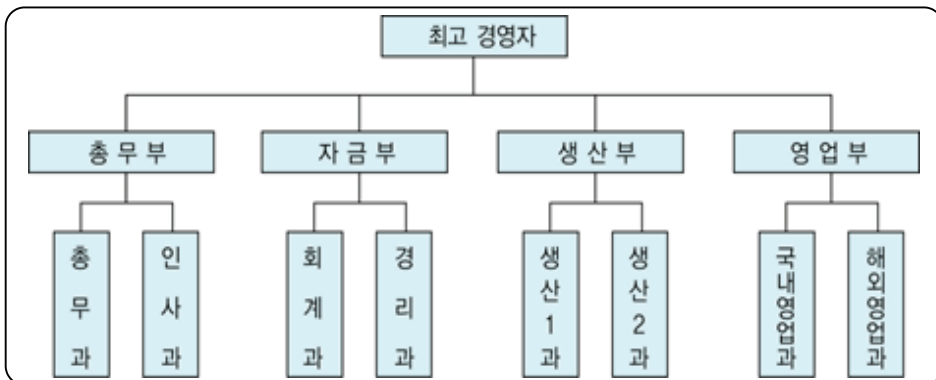
4) 통합마케팅조직의 조정기구의 실효성 강화

- 통합마케팅조직 내 다양한 구성원과 업무를 조정하는 조정기구의 실효성 강화
 - 조직구성원들과 다양한 업무 간 조정의 역할을 하는 공식적인 조정기구(조정위원회 등)의 실효성을 높일 수 있도록 기구구성원과 효력과 역할에 대한 구성원의 동의를 통한 명확화
 - 3단 구조 내 구성원들 간의 연락 담당자와 정보통신수단을 이용한 공식·비공식 조정업무 강화
 - 조정업무 담당자들의 전문화 강화

5) 통합마케팅조직의 여건에 맞게 재구조화

- 통합마케팅조직이 처한 상황을 고려하여 기능별, 과정·절차별, 대상·고객별, 지역·장소별 재구조화로 3단 구조 재조정
 - 3단 구조는 조직 중심인데 이를 조직의 기능들을 통합하고 연계하는 기능별, 과정·절차별, 대상·고객별, 지역·장소별로 재구조화
 - 유사한 업무를 기능으로 묶어 기능별로 재조직화하거나, 농산물 원료 생산·구입부터 가공·유통·판매에 이르기까지 정리하여 재조직화하거나, 영업의 대상이나 고객에 맞춤형 조직을 구성하거나, 주산지와 소비지 등을 고려하여 조직을 재구조화
 - 기준은 조직의 효율성과 효과성을 제고하는 방향
 - 품목과 장소에 따라서는 2단 구조를 할 수도 있는데, 저장이 가능한 과일과 과채류의 경우는 저장 창고를 활용하여 지역농협을 거치지 않고, 공선출하회와 같은 기초생산조직에서 물량을 받아 직접 출하가 가능하고, 주산지의 경우에는 중간 지역농협을 거칠 필요가 없음(기초생산조직 또는 공판장 경매에서 직접 구입).

〈부도 3-1〉 라인조직(기능별 조직) 구조



주: 기능별 조직에서 기능은 경직성을 완화하기 위하여 스텝 조직을 추가하기도 함(예를 들어, 기획실과 같은 조정기능 부서).

자료: 박용태(2005).

6) 통합마케팅조직의 재구조화와 조직 목표와의 조화 추구

- 통합마케팅조직 재편 시 통합마케팅조직이 달성하려는 목표와 조화를 추구하여 목표 달성이 더 효율적으로 이루어질 수 있도록 재조직화
 - 통합마케팅조직을 통해 추구하는 방향은 1) 규모화, 2) 조직화, 3) 전문화, 4) 부가가치, 5) 통합사업역량 강화
 - 재구조화되는 조직의 구조와 기능들이 조직 목표 중 어떤 목표에 기여하는지 검토 필요

7) 의사결정 과정에서 의견수렴 가능성 강화

- 통합마케팅조직 내 의사결정 시 수직적 과정과 수평적 과정에서 의견수렴 과정을 강화하도록 재구조화
 - 수직적인 과정인 경영계획이나 예산에 관련된 의사결정에서 인재, 자금 등의 한정되어 있는 자원을 할당하는 단계에서 충분한 구성원들의 상황과 여건을 충분히 반영
 - 수평적인 과정인 고객주문 접수 및 이행, 신제품 개발 등과 같은 의사결정에서 내부 및 외부 의견을 충분히 반영할 수 있는 구조 및 과정 강화
 - 조직의 재구조화에서 의사결정 시 의견수렴 기능이 방해받거나 장애가 일어난다면 향후 갈등의 요소가 되고 조직의 유연성도 하락

8) 조직의 지속성을 위한 수익 및 손실 배분 체계 구축

- 통합마케팅조직의 지속성을 위한 수익 및 손실(책임) 배분 체계를 구축해야 함.
 - 조직의 구성원들이 자신들의 조직의 목표 달성에 기여한 만큼 보상을 받지 못한다고 생각한다면 조직이 지속가능성은 떨어짐.
 - 협력사업인 경우 지속성을 높일 수 있도록 공동의 이익과 손실을 공평

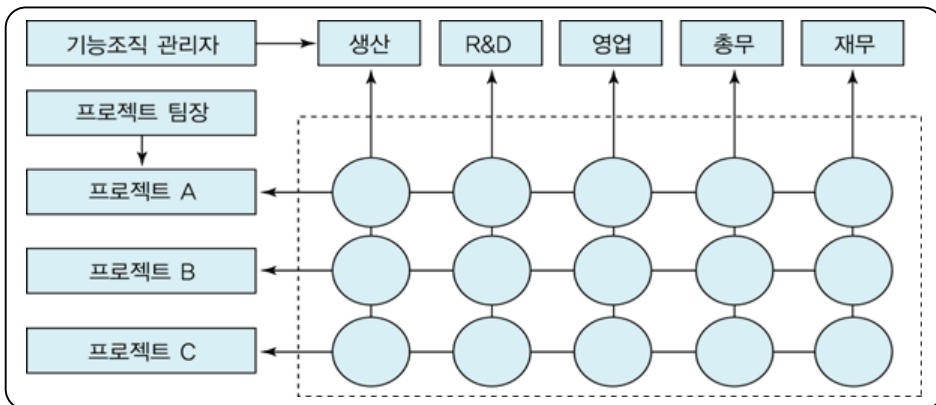
하게 나눌 수 있는 보상 및 손실배분 체계 수립(예, 협조게임의 샤플리 벨류 배분방식 등)

- 구성원의 기회주의 행동을 줄일 수 있는 이익배분 방식으로 샤플리 벨류는 협조게임 상황하에서 협조를 함으로써 얻어지는 이익은 각 주체들이 협력의 추가적 기여의 총합에 비례해야 한다는 기본 원칙(김두한·이강배 2015)

9) 전문인력 육성 강화

- 통합마케팅조직의 역량을 강화해 줄 전문인력 육성을 강화해야 함.
 - 통합마케팅조직의 역량은 내부 전문인력에 있기 때문에 관련 인재를 유입 및 육성
 - 인재의 역량에 따라 조직의 유연성을 높일 수 있는 구조(예, 매트릭스 구조)로 이행 가능. 매트릭스 구조는 전문성 활용, 라인 조직의 효율성, 프로젝트 조직의 신속성과 유연성을 동시에 달성하는 구조로 조직원이 2개 이상의 역할을 동시에 수행해야 하기 때문에 역량이 중요함.

〈부도 3-2〉 매트릭스 조직구조



자료: 박용태(2005).

부 록 4

통합마케팅조직 및 참여조직 설문조사표

원예농산물 통합마케팅조직 운영 실태 조사

안녕하십니까?

한국농촌경제연구원은 농림식품경제 및 농촌사회 발전에 관한 종합적인 연구와 농업정책 수립을 지원하는 국책연구기관입니다. 저희 연구원에서는 올해 연구원 자체 과제로 '원예농산물 통합마케팅조직의 운영 실태와 활성화 방안'이라는 주제로 연구 과제를 수행 중에 있습니다. 정부에서는 2012년부터 산지조직화를 위해 원예농산물 '통합마케팅조직'을 육성하고 있습니다. 이에 '통합마케팅조직'의 운영 실태를 파악하고 활성화시키기 위한 방안을 마련하고자 설문을 하오니 바쁘시겠지만 잠시만 시간을 내어 참여하여 주시면 대단히 감사하겠습니다.

귀하께서 응답해주신 내용은 연구 수행의 기초자료로만 활용될 것이며, 본 조사의 설문 내용 및 개인 신상은 통계법 제33조(비밀보호)와 제34조(통계조사자 의무)에 의해 비밀이 보장됨을 알려드립니다.

2018년 9월

[연락처]

- 주관기관: 한국농촌경제연구원
- 설문관련 문의: **하수안 전화 (061) 820-2242**, 김성우 전화 (061) 820-2115, 주재창 전화 (061) 820-2142
- 협조기관: 한국농수산식품유통공사 산지경영부
- ※ 설문지 보내는 곳: **imkky07@at.or.kr**
- ※ 9. 12(수)까지 회신 부탁드립니다.

[사업체 일반 현황]					
업체 구분	① 조합공동사업법인 ② 시군연합사업단 ③ 시도연합사업단(광역조직) ④ 품목농협(과수, 채소) ⑤ 농업회사법인 ⑥ 영농조합법인 ⑦ 기타()	상시종사 자수 (대표 포함)	총 ()명		
			직접 채용	정규직()명	
				계약직()명	
설립 연도		원예농산물 취급품목 (상위 3개)	①	②	③

[문항 1] 귀사의 2017년 **원예농산물(양곡제외)** 매출액과 출하비중은 어떠하십니까?

2017년 매출액	백만원	
출하비중	공영 도매시장(농협 공판장 포함)	%
	대형유통업체 (이마트, 홈플러스 등)	%
	농협계열 (안성물류, 하나로마트 등)	%
	도연합사업단(광역조직)	%
	수출	%
	기타(군납 등)	%
	합계	100 %

[문항 1-1] 귀사에서 출하하는 출하처별 거래 만족도와 가장 중요한 이유는
어떻습니까?

항 목	매우 불만족	불만족	조금 불만족	보통	조금 만족	만족	매우만족
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
1. 공영 도매시장	① 판매금액의 ② 거래물량의 ③ 판매수수료 ④ 판로처 발굴 ⑤ 지원 혜택 ⑥ 기타()	안정성 규모화			① 판매금액의 ② 거래물량의 ③ 판매수수료 ④ 판로처 발굴 ⑤ 지원 혜택 ⑥ 기타()	안정성 규모화	

항 목	매우 불만족	불만족	조금 불만족	보통	조금 만족	만족	매우만족
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 대형유통업체	① 판매금액의 안정성 ② 거래물량의 규모화 ③ 판매수수료 ④ 판로처 발굴 ⑤ 지원 혜택 ⑥ 기타()				① 판매금액의 안정성 ② 거래물량의 규모화 ③ 판매수수료 ④ 판로처 발굴 ⑤ 지원 혜택 ⑥ 기타()		
3. 농협계열유통	① 판매금액의 안정성 ② 거래물량의 규모화 ③ 판매수수료 ④ 판로처 발굴 ⑤ 지원 혜택 ⑥ 기타()				① 판매금액의 안정성 ② 거래물량의 규모화 ③ 판매수수료 ④ 판로처 발굴 ⑤ 지원 혜택 ⑥ 기타()		
4. 도연합사업단	① 판매금액의 안정성 ② 거래물량의 규모화 ③ 판매수수료 ④ 판로처 발굴 ⑤ 지원 혜택 ⑥ 기타()				① 판매금액의 안정성 ② 거래물량의 규모화 ③ 판매수수료 ④ 판로처 발굴 ⑤ 지원 혜택 ⑥ 기타()		
5. 수출	① 판매금액의 안정성 ② 거래물량의 규모화 ③ 판매수수료 ④ 판로처 발굴 ⑤ 지원 혜택 ⑥ 기타()				① 판매금액의 안정성 ② 거래물량의 규모화 ③ 판매수수료 ④ 판로처 발굴 ⑤ 지원 혜택 ⑥ 기타()		
6. 기타 ()	① 판매금액의 안정성 ② 거래물량의 규모화 ③ 판매수수료 ④ 판로처 발굴 ⑤ 지원 혜택 ⑥ 기타()				① 판매금액의 안정성 ② 거래물량의 규모화 ③ 판매수수료 ④ 판로처 발굴 ⑤ 지원 혜택 ⑥ 기타()		

[문항 1-2] 공영도매시장 출하량 중 경매와 정가수의매매로 거래하는 비중이 얼마이
십니까?

경매	정가수의매매	합계
%	%	100 %

※ 공영도매시장 출하량 중 경매 비중이 높은 이유는? (1순위:____, 2순위:____)

- ① 가격이 더 높게 결정되기 때문
- ② 대량으로 출하가 가능하기 때문
- ③ 공정한 가격으로 거래되기 때문
- ④ 무조건 판매가 가능하기 때문
- ⑤ 계획한 물량을 처리할 수 있어서
- ⑥ 기타 ()

[문항 1-3] 통합마케팅조직에서 공영도매시장으로의 출하 중 정가수의매매로 거래하
는 비중을 높이는 것이 필요하다고 보십니까?

매우 불필요	불필요	조금불필요	보통	조금필요	필요	매우 필요
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

※ (불필요할 경우) 그 이유는? (1순위:____, 2순위:____)

- ① 경매 가격이 더 높아서
- ② 정가수의매매로는 대량 물량을 소화하지 못하기 때문
- ③ 도매법인의 역량이 부족해서
- ④ 동일한 규격과 균일한 품질의 물량 공급이 어려워서
- ⑤ 기타()

※ (필요할 경우) 그 이유는? (1순위:____, 2순위:____)

- ① 정가수의매매 가격이 더 높아서
- ② 대량 물량을 출하할 수 있기 때문

- ③ 가격주도권으로 가격 협상이 가능하여 기 때문
 ④ 동일한 규격과 균일한 품질의 물량 공급이 가능하기 때문
 ⑤ 기타()

[문항 2] 귀 통합마케팅조직에 참여하는 '참여조직'과 '기초생산자조직(공선출하회 등)'의 종류와 개소수는 몇 개 입니까?(기초생산자조직은 5명 이상 결성된 곳으로 한정함)

참여조직		기초생산자조직	
구분	개소수	구분	개소수
지역농협	개	공선출하회	개
농업회사법인	개	공동출하회	개
영농조합법인	개	작목반, 연구회 등	개
연구회 등	개	기타()	개
기타()	개		
합계	개	합계	개

[문항 3] 귀 사로 참여조직에서 출하하는 비중은 얼마입니까? (%)

예) 만약 5개 참여조직에서 취급하는 전체 원예농산물 중 통합마케팅조직으로 출하하는 비중이 35%일 경우, 35%로 기입

[문항 4] 통합마케팅조직의 경쟁력을 높이기 위해서는 현실적으로 참여조직의 취급물량 중 어느 정도를 통합마케팅조직으로 출하해야 하나요?

- ① 30% ② 50% ③ 70% ④ 90% 이상

[문항 5] 귀 사의 매출액 중 직접 판매 비중과 단순 기표 비중은 어떻게 되십니까? 또한 각각의 판매수수료는 어떻게 되십니까?

	매출액 중 비중	수수료
직접 판매 비중	%	%
위탁 판매 비중	%	%
합계	100.0 %	

[문항 5-1] 귀 사의 판매수수료 중 연말에 환원해 주는 수수료는? (%)

예) 판매수수료 1.3%, 연말에 0.3%를 환원해 주는 경우, 환원 수수료는 0.3%으로 기입

[문항 5-2] 통합마케팅조직의 경쟁력을 높이기 위해서 최소한 어느 정도의 매출액과 수수료가 적정하다고 보십니까?

최소한의 매출액			최소한의 수수료		
① 100억	② 200억	③ 300억	① 0.5%	② 1.0%	③ 1.5%
④ 400억	⑤ 500억	⑥ 600억	④ 2.0%	⑤ 2.5%	⑥ 3.0%
⑦ 700억	⑧ 800억	⑨ 900억	⑦ 3.5%	⑧ 4.0%	⑨ 4.5%
⑩ 1,000억 이상	⑪ 기타()		⑩ 5.0%	⑪ 기타()	

[문항 6] 귀 사에 정부(중앙, 시도, 시군)로부터 지원받는 사업과 금액은?(2017기준)

사업명		지원기관	기간	금액
산지유통활성화사업		농식품부		
농산물공동출하 확대지원사업	공동선별비지원사업	농식품부		
	물류기기공동이용 지원사업	농식품부		
과수생산유통지원사업		농식품부		
발작물공동경영체육성지원사업		농식품부		
농산물마케팅지원사업		농식품부		
FTA과수생산유통지원사업		농식품부		
		도(광역단체)		
		도(광역단체)		
		시군(지자체)		

[문항 6-1] 통합마케팅조직 활성화를 위해 지자체(시군, 도) 역할이 중요하다고 보십니까?

매우 중요치 않음	중요치 않음	조금 중요치 않음	보통	조금 중요	중요	매우 중요
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

※ 중요한 이유는 무엇입니까? (1순위:____, 2순위:____)

- ① 자금 지원으로 경영상 안정적이기 때문
- ② 중앙정부와의 소통이 원활하기 때문
- ③ 판로 확대에 도움이 되기 때문
- ④ 정책사업 등 참여가 쉽기 때문
- ⑤ 기타()

※ 중요하지 않은 이유는 무엇입니까? (1순위:____, 2순위:____)

- ① 조직의 독립성 약화
- ② 행정에 따라 정책이 바뀌어 일관된 경영이 어렵기 때문
- ③ 자금 지원 효과보다 자료 요구 등 행정 처리 비용이 더 크기 때문
- ④ 행정에 의한 무리한 사업 요구로 경영 안정성 저해
- ⑤ 기타()

※ 지자체(시군, 도) 지원의 개선 사항이 있으면 말씀해 주십시오.

()

[문항 7] 통합마케팅조직의 활성화를 위해 가장 중요한 요소는?

(1순위:____, 2순위:____, 3순위:____)

- ① 중앙정부 / 도 지원
- ② 시군 지자체 지원
- ③ 농협중앙회 지원
- ④ 통합마케팅조직 대표의 능력
- ⑤ 참여조직의 적극적 참여
- ⑥ 기초생산자조직(공선출하회, 공동출하회 등) 육성
- ⑦ 통합마케팅조직의 수익 창출
- ⑧ 인력 및 산지조직의 전문성
- ⑨ 이사회로부터의 독립
- ⑩ 기타()

[문항 7-1] 귀 조직의 가장 큰 경쟁력은 무엇입니까? (1순위:__, 2순위:__, 3순위:__)

- ① 기초생산자조직 확보
- ② 참여조직의 적극적 참여
- ③ 이사회 지원
- ④ 지자체(시군)의 적극적 지원
- ⑤ 직원의 전문성
- ⑥ 직거래 등 판로의 다양성
- ⑦ 취급 품목의 주산지 위치
- ⑧ 품목 브랜드 이미지
- ⑨ APC(선별, 포장 등) 등 시설 설비 확보
- ⑩ 기타()

[문항 8] 통합마케팅조직의 경쟁력을 위해 어느 정도의 조직 단위가 적정하다고 보십니까?

- ① 시·군 단위 ② 광역 단위(광역시, 도 단위) ③ 전국단위(예-K멜론)

※ 그 이유는 ()

[문항 9] 산지유통종합평가의 평가지표 중 개선되어야 할 부분이 있으면, 어느 부분이 며, 어떻게 바뀌어야 한다고 보십니까?

(농협조직)			개선사항
규모화 (15)	총 취급액	7	
	취급액 성장률	3	
	취급물량 성장률	3	
	마케팅성과	2	
조직화 (55)	조직화 취급액	20	
	조직화 취급률	15	
	조직화취급액 성장률	5	
	조직화 취급물량 성장률	5	
	조직화 안정도	5	
	기초생산자조직 육성	5	

(농협조직)			개선사항
전문화 (15)	전문인력 확보	5	
	유통판매관리 전문교육	4	
	회원농가 조직화교육	6	
통합사업 역량(15) (선택)	(지역연합)통합마케팅 참여율	15	
	(품목광역)전문품목 취급률	15	
	(개별)조직화농가 참여율	15	
합계	13개 지표		
(농업법인)			개선사항
규모화 (15)	총 취급액	7	
	취급액 성장률	3	
	취급물량 성장률	3	
	마케팅성과	2	
조직화 (55)	조직화 취급액	20	
	조직화 취급률	20	
	조직화취급액 성장률	5	
	조직화 취급물량 성장률	5	
	조직화 안정도	5	
	기초생산자조직 육성	(5)	
전문화 (15)	전문인력 확보	5	
	유통판매관리 전문교육	4	
	회원농가 조직화교육	6	
부가가치 건전성(5)	총부가가치율	3	
	유동비율	2	
통합사업 역량 (10) (선택)	(지역연합) 통합마케팅 참여율	10	
	(품목광역) 전문품목 취급률	10	
	(개별) 조직화농가참여율	10	
합계	14개 지표		

* 추가의견 ()

[문항10] 다음은 원예농산물 통합마케팅조직이 어느 정도 물량을 취급하는 것이 적정한 것인지를 도출하기 위한 설문입니다(2017년 기준). 귀사의 취급품목, 취급물량, 취급금액을 기입해 주십시오.

취급 품목	취급 물량(톤)	취급 금액(백만원)

※ 다음은 통합마케팅조직의 1년에 드는 총 비용입니다.

귀 사의 경영장부 상에 있는 비용을 기입해 주십시오.

분류		세부항목	금액(원)
판매비와 관리비	물건비	세금과공과	
		전산비용	
		경비	
	고정자산	고정자산 평균잔액	
	고정자산상각액	감가상각비	
		무형자산상각비	
	인건비	인건비	
		퇴직급여	
		급식비	
		복리후생비	
	이자비용		
	기타		
합 계			

※ 특히 건물면적과 대지면적을 기입해 주시기 바랍니다. 농협 건물 등을 임차해서 사용할 경우(세입일 경우)에는 임차비에 기입해 주십시오.

구분	금액
인건비	
운영비	
건물면적	
대지면적	
기타경비	
임 차 비	
합계	

● 끝까지 응답해 주셔서 대단히 감사합니다. ●

원예농산물 통합마케팅조직 참여조직 운영 실태 조사

안녕하십니까?

한국농촌경제연구원은 농림식품경제 및 농촌사회 발전에 관한 종합적인 연구와 농업정책 수립을 지원하는 국책연구기관입니다. 저희 연구원에서는 올해 연구원 자체 과제로 '원예농산물 통합마케팅조직의 운영 실태와 활성화 방안'이라는 주제로 연구 과제를 수행 중에 있습니다. 정부에서는 2012년부터 산지조직화를 위해 원예농산물 '통합마케팅조직'을 육성하고 있습니다. 이에 '통합마케팅조직'의 운영 실태를 파악하고 활성화시키기 위한 방안을 마련하고자 설문을 하오니 바쁘시겠지만 잠시만 시간을 내어 참여하여 주시면 대단히 감사하겠습니다.

귀하께서 응답해주신 내용은 연구 수행의 기초자료로만 활용될 것이며, 본 조사의 설문 내용 및 개인 신상은 통계법 제33조(비밀보호)와 제34조(통계조사자 의무)에 의해 비밀이 보장됨을 알려드립니다. 2018년 9월

[연락처]

주관기관: 한국농촌경제연구원

설문관련 문의: 하수안 전화 (061) 820-2242, 김성우 전화 (061) 820-2115,
주재창 전화 (061) 820-2142

협조기관: 한국농수산물유통공사 산지경영부

※ 설문지 보내는 곳: imkky07@at.or.kr

※ 9. 12(수)까지 회신 부탁드립니다.

[사업체 일반 현황]

업체 구분	① 지역농협 ② 품목농협(과수, 원예 등) ③ 품목별 연구회 ④ 농업회사법인 ⑤ 영농조합법인 ⑥ 기타()	상시종사 자수(조합 장 및 대 표 포함)	총 ()명	
			직접 채용	정규직()명 계약직()명
			판매전문직원 ()명	

[사업체 일반 현황]						
소재지	① 서울	② 부산	③ 대구	④ 인천	⑤ 광주	⑥ 대전
	⑦ 울산	⑧ 세종	⑨ 경기	⑩ 강원	⑪ 충북	⑫ 충남
	⑬ 전북	⑭ 전남	⑮ 경북	⑯ 경남	⑰ 제주	
원예농산물 주요 취급 품 목(상위 5개)	①	②	③	④	⑤	

문항 1 귀사의 1년 원예농산물 판매금액과 주 출하처별 출하비중은 어떻습니까?

2017년 매출액	백만원	
출하비중	통합마케팅조직	%
	직거래(도매시장, 대형유통업체 등)	%
	합계	%

문항 1-1 직거래 중 출하 비중은 얼마나 되십니까?

출하 비중	공영 도매시장(농협 공판장 포함)	%
	대형유통업체(이마트, 홈플러스 등)	%
	농협계열(안성물류, 하나로마트 등)	%
	산지공판장(집하장)	%
	로컬푸드 직매장	%
	기타(군납 등)	%
	합계	100 %

문항 1-2 출하처 별 거래 만족도는 어떻습니까?

항 목	매우 불만족	불만족	조금 불만족	보통	조금 만족	만족	매우 만족
1. 공영 도매시장	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 대형유통업체	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 농협계열유통	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 산지공판장	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 기타 ()	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

문항 1-3 귀사가 참여하고 있는 통합마케팅조직으로의 출하요인별 만족도는 어떻습니까?

항 목	매우 불만족	불만족	조금 불만족	보통	조금 만족	만족	매우 만족
1. 판매금액의 안정성	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 거래물량의 규모화	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 판매 수수료	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 판로처 발굴	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 지원 혜택 (예-교육, 선진지 견학 등)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

문항 1-4 공영도매시장 출하 시 주로 거래하고 있는 공영도매시장은 어디입니까?

1순위		2순위	
-----	--	-----	--

- ① 가락동 도매시장 ② 경기권 도매시장 ③ 충청권 도매시장 ④ 호남권 도매시장
 ⑤ 경북권 도매시장 ⑥ 경남권 도매시장

문항 1-5 향후 귀사가 출하비중을 늘리고 싶은 판매처는 어디입니까?

1순위		2순위	
-----	--	-----	--

- ① 통합마케팅조직 ② 공영도매시장 ③ 대형유통업체 ④ 농협계열유통
 ⑤ 로컬푸드직매장 ⑥ 기타()

문항 1-6 통합마케팅조직으로의 출하 중 직접출하와 위탁출하 비중은 어떻게 됩니까?

통합마케팅조직으로의 출하	
직접 통합마케팅조직으로 출하 비중	%
통합마케팅조직에 위탁하여 출하 비중	%
합계	100.0 %

문항 2 귀 참여조직에 참여하는 '기초생산자조직(공선출하회 등)' 종류와 개소수는 몇 개입니까?

구분	개소수
공선출하회	개
공동출하회	개
작목반, 연구회 등	개
기타 ()	개
합계	개

문항 2-1 귀사가 생각하는 조직관리가 용이한 '기초생산자조직(공선출하회 등)'의 적정 인원수는 몇 명입니까?

구분	인원 수
공선출하회	명
작목반, 연구회 등	명
기타 ()	명

문항 3 관내 조합원 및 조직원이 생산하는 전체 농산물 물량 중 귀 사로 출하하는 계통출하 비중은 얼마입니까? (%)

문항 4 관내 조합원 및 조직원이 귀사로의 계통출하 시 수수료는 얼마입니까? (%)

문항 4-1 귀사의 판매수수료 중 연말에 환원해 주시는 수수료는 얼마입니까?
(%)

예) 판매수수료 1.3%, 연말에 0.3.%, 환원해 주시는 경우, 환원 수수료는 0.3%으로
기입

문항 5 귀사에 통합마케팅조직으로부터 지원받는 사업과 규모는 어떻습니까?

사업명	지원금액

문항 6 향후 통합마케팅조직 단위는 어느 범위가 가장 적당하다고 생각 하십니까?()

- ① 시·군 단위 ② 광역 단위(광역시, 도 단위) ③ 전국단위(예-K멜론)

● 끝까지 응답해 주셔서 대단히 감사합니다. ●

참고문헌

- 강혜정·김병률·김성우. 2016. “대형마트 영업규제에 따른 소비자의 식품소비지출 변화 분석.” 『식품유통연구』 33(3): 25-44.
- 강혜정·황의식. 2012. “지역농협의 적정규모 분석.” 『농촌경제』 35(3): 45-59.
- 국승용·최병욱. 2008. 『산지유통조직의 성공요인 분석』. 한국농촌경제연구원.
- 국승용·황의식·김문명. 2011. 『산지유통정책 개선방안』. 한국농촌경제연구원.
- 권승구·이병성. 2012. 『산지조직화와 농산물유통정책의 과제』. 한국식품유통학회 하계 학술대회 자료.
- 권오상·김한호. 2009. “확률 DEA-FDH 기법을 이용한 산지유통 및 수급안정 조직의 경영성과와 그 결정요인 분석: 『산지유통종합평가』 자료를 중심으로.” 『농업경제연구』 50(2): 69-95.
- 권용덕. 2007. 『경남 농산물산지유통센터의 활성화 방안 연구』. 경남발전연구원.
- 김동환. 2003. “산지유통전문조직 유통활성화 사업에 대한 소비자 거래처의 평가와 개선 방안.” 『협동조합경영연구』 제29권.
- 김동환·채성훈. 2010. “농산물 산지유통조직의 성과 결정요인 분석: 농협의 판매사업을 중심으로.” 『한국협동조합연구』 28(2).
- 김동환. 2013. “미국 농업협동조합의 현황과 사례.” 『세계농업』 제150호.
- 김동환·송정환·류상모. 2014. 『농산물 유통 및 수급정책 혁신 방안』. 농식품신유통연구원.
- 김두한·이강배. 2015. “거래비용을 고려한 기업 간 공유경제에서의 이익 배분 방향.” 『한국산업정보학회논문지』 20(4): 111-126.
- 김민주. 2014. “원예조합공동사업법인의 경영효율성분석.” 전북대학교 석사학위논문.
- 김병률·전창곤·박성진·채상현. 2016. 『농산물 유통체계의 국제비교분석과 유통정책 개선 방향(1/2차년도)』. 한국농촌경제연구원.
- 김병률·전창곤·박성진·채상현·강경구·장대녕. 2017. 『일본의 청과물 산지유통연구』. R804. 한국농촌경제연구원.
- 김성용. 2010. “Matching 기법에 의한 식품 표시정책의 효과 분석: 영양표시제를 중심으로.” 『농업경제연구』 51(3): 47-71.
- 김성은·김진석. 2011. “산지유통센터(APC)의 운영효율성에 관한 연구.” 『농업생명과학연구』 45(5): 127-143.
- 김영식. 2001. 『생산경제학』. 박영사.

- 김종안·길청순·허선영·임아영·박은희. 2015. 『조합공동사업법인 육성 및 제도개선 방안 연구』. 지역농업네트워크 협동조합.
- 김창수. 2012. “조합연합·공동사업의 성공사례에서 무엇을 배울 것인가?” 2012 농업·농촌의 길 포럼 발표자료. GS&J 인스티튜트.
- 김창환·위태석. 2014. “산지유통조직의 유형별 활성화 조건에 관한 연구.” 『식품유통연구』 31(4).
- 농림축산식품부. 2018. 2018 산지유통 정책설명회.
- 박미성·안병일. 2016. “식사규칙성이 성인 비만에 미치는 효과 분석-성향점수매칭 기법을 중심으로.” 『농촌경제』 39(3): 79-122.
- 박용태. 2005. 『공학도를 위한 기술과 경영』. 생능출판사.
- 백승우. 2009. “산촌 지역의 농식품 연합마케팅 활성화 방안-완주 고산향 꽃감을 중심으로.” 『한국산림휴양학회지』 13(3).
- 안기석. 2010. “전라남도 시군유통회사의 활성화 방안.” 전남대학교 석사학위논문.
- 우재영. 2007. 『시설채소 연합마케팅의 선진 모델: 진주농협 연합사업단』. 농협경제연구소.
- 윤병호. 2009. “조합공동사업법인 연합마케팅 사업 평가에 관한 연구: 햇사레 과일 조합공동사업법인을 중심으로.” 건국대학교 석사학위논문.
- 이용선. 2016. 『채소 계약재배 활성화 방안』. 한국농촌경제연구원.
- 이인우. 2010. 『우수조합 사례 연구: 신안천일염 연합사업단』. 농협경제연구소.
- 전창곤·김동훈. 2014. 『2013 경제발전경험모듈화사업: 농산물 유통체계 구축: 공영 도매시장 건설·운영 정책 중심』. 한국농촌경제연구원.
- 정은미·김동훈·김문명. 2011. 『생협 경제사업의 성과와 정책과제』. 한국농촌경제연구원.
- 정은미·Roberto Fanfani·Paola Bertolini. 2012. 『이탈리아 여성농업인의 현황과 전망』. 한국농촌경제연구원.
- 조창완. 2009. 『시·군 농·수산물 유통회사 활성화 방안』. 전남발전연구원.
- 주하연. 2013. “대형마트 규제에 따른 소비자의 구매행동 변화 분석.” 2013 농식품 소비트렌드 발표회.
- 채성훈·정준호. 2012. 『판매농협 공동출하시스템에 관한 연구』. 농협경제연구소.
- 채성훈. 2012. 『조합공동사업법인의 현황과 과제』. 농협경제연구소.
- 최병옥·이명기·김동훈. 2010. 『품목별 대표조직 기능 활성화 방안 연구』. 한국농촌경제연구원.
- 최병옥·전창곤·김동훈. 2010. 『농산물 산지유통시설의 효율적 활용 방안』. 한국농촌경제연구원.

- 최병옥·전창곤·정은미·박성진·김동훈. 2017. 『농산물 유통체계의 국제비교분석과 유통정책 개선방향(2/2차년도)』. R832. 한국농촌경제연구원.
- 하석건·문인배·김세훈·이다영. 2017. 『산지유통 선진화를 위한 정책방안 수립』. 한국농수산식품유통공사.
- 하석건·지호선. 2013. 『산지유통활성화사업 성과분석』. 농림축산식품부.
- 황영모·이소진·신동훈. 2014. 『전라북도 원예농산물 산지유통 활성화 전략』. 전북발전연구원.
- 황의식·조명기·박재홍·조경출. 2004. 『산지유통 혁신전략과 농협의 역할』. 한국농촌경제연구원.
- 황의식·박재홍·조경출·조명기. 2004. 『산지유통 혁신을 위한 공동마케팅 발전전략』. 한국농촌경제연구원.
- 황의식·정호근. 2006. 『조합공동사업법인 발전방향 연구』. 한국농촌경제연구원.
- 황의식·최병옥·김태이·이기현. 2012. 『산지유통 활성화를 위한 농식품법인의 역할 강화와 정책과제』. 한국농촌경제연구원.
- 青山浩子. 2006. 『契約取引において、今、産地が求められているもの』. 農畜産業振興機構『野菜情報』2006年12月号: 18-26.
- 枝啓司. 2007. 『全農栃木縣本部の園芸販賣，その 事業活動と課題』. 『協同組合経営研究誌にじ』No.620: 40-52.
- 香月敏孝. 2005. 『野菜作農業の展開過程』 農山漁村文化協會.
- 小林茂典. 2006. 『野菜の用途別需要の動向と國內産地の対応課題』. 『農林水産政策研究』第11号: 1-27.
- 小林茂典. 2012. 『野菜の用途別需要の動向と対応 課題』2012年 3月 6日 開催農林水産政策研究所研究 成果報告會資料.
- 全農. 2009. 『野菜づくりとくるまづくり出逢いの風景』. 家の光出版総合サービス.
- 全農營農・技術センター. 2011. 『生産と販賣をつなぐ農産物商品育成室の取り組み』 全農『グリーン レポート』No.505: 2-3.
- Becker, S. O. and A. Ichino. 2002. "Estimation of average treatment effects based on propensity scores." *The Stata Journal* 2(4): 358-377.
- Benston et al.. 1982. "Scale Economies in Banking: A restructuring and reassessment." *Journal of Money, Credit, and Banking* 14: 435-453
- Cattaneo, M. D. 2010. "Efficient semiparametric estimation of multi-valued treatment effects under ignorability." *Journal of Econometrics* 155: 138-154.

- Daft, R. L. 2016. *Organization Theory and Design*, 12th Ed., South Western: Cengage.
- Galbraith, J. 2002. *Designing Organization*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Glynn, A. N. and K. M. Quinn 2010. "An introduction to the Augmented inverse propensity weighted estimator." *Political Analysis* 18(1): 36-56.
- Kesler, G. & Kates, A. 2011. *Leading Organization Design*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mooney, J. 1947. *The Principle of Organization*. New York: Harper & Row.

<신문기사>

- 농수축산신문. 2014. 10. 31. "<기획> 유럽농업에서 배우자. 협동의 힘 ... 1. 트렌토 협동조합연합회."
- 농수축산신문. 2014. 11. 4. "<기획> 유럽농업에서 배우자. 협동의 힘 ... 2. 아포플루트 - 조합간 합병."
- 농수축산신문. 2014. 11. 7. "<기획> 유럽농업에서 배우자. 3. 멜린다 - 조합 간 컨소시엄."
- 농수축산신문. 2014. 11. 10. "<기획> 유럽농업에서 배우자. 협동의 힘 ... 4. CSO - 대농민 서비스 기관."

<온라인 자료>

- 일본 농림수산업성. <<http://www.maff.go.jp/>> 검색일: 2018. 10. 7.
- 일본 농축산업진흥기구. <<https://www.alic.go.jp/>> 검색일: 2018. 10. 11.
- 일본 미야자키현. <<http://www.pref.miyazaki.lg.jp/>> 검색일: 2018. 10. 7.
- 일본 미야자키 경제련. <<http://www.kei.mz-ja.or.jp/>> 검색일: 2018. 10. 7.
- 일본 JA전농 이바라키현. <<http://www.ib.zennoh.or.jp/>> 검색일: 2018. 10. 15.
- 통계청-국가통계포털지. <<http://kosis.kr>> 검색일: 2018. 8. 30.
- APOFRUIT(아포푸르트). <<http://www.apofruit.it/>> 검색일: 2018. 10. 19.
- AGRI-BOLOGNA(아그리볼로냐). <<http://www.agribologna.it/Il-consorzio/I-soci.aspx>> 검색일: 2018. 10. 19.

<기관 자료>

- aT. 2012~2017. 산지유통 선진화를 위한 정책 수립.

