

## 농협 가공식품의 유통경로 체계화를 위한 판매대행센터 설립에 관한 사례

김 상 용\*  
유 창 조\*\*  
김 세 나\*\*\*  
최 진 표\*\*\*\*

.....

농협 중앙회 소속 조합단위들은 지역 농산물의 수매량을 늘리기 위한 목적으로 가공공장을 설립하였으나, 각 공장들이 개별조직의 개념으로 운영되어 영세성을 면하지 못하고 있고, 일반 기업체의 제품과의 경쟁력이 점점 상실되는 상황에 처해 있다. 이러한 상황에서 농협 중앙회는 농판매대행센터의 설립의 추진을 통하여 농협 조합단위에서 운영하고 있는 가공공장들의 판매체계를 간소화하고 유통경로의 체계화를 추진하고 있다. 본 보고서에서는 농협 중앙회가 판매대행센터의 설립을 추진하게 된 배경 및 추진 단계를 소개하고 판매대행센터의 설립 추진시 예상되는 문제점 및 해결방안을 점검하였다. 특히 농협은 비영리단체이기 때문에 일반 기업과는 다른 여러 가지 조직적인 문제점을 안고 있는데, 비영리단체에서도 마케팅 개념에 입각한 판매체계 및 유통경로의 체계화 추진이 가능함을 잘 보여주고 있다.

.....

농협 중앙회 소속 조합단위들은 지역 농산물의 수매량을 늘리기 위하여 정부지원에 힘입어 가공공장을 설립하고 각 지역의 특수성을 감안하여 가공식품(예: 김치, 주스, 차 등)을 생산하고 있다. 그러나, 각 조합단위의 공장들은 개별조직의 개념으로 운영되고 있어 영세성을 면하지 못하고 있으며 제품의 품질측면과 특히 유통경로 및 물류 체계화 측면에서 일반 기업체의 제품에 비교하여 경쟁력이 점점 상실되고 있는 상황에 처해 있다. 이와 같은 농협의 조합단위 공장들의 열악한 경쟁환경을 개선하기 위하여 최근 농협 중앙회는 농협소속 가공공장들의 운

영실태, 판매현황, 유통 물류체계에 관한 심층적인 분석을 실시하였고, 그 분석결과를 토대로 농협소속 가공공장의 운영을 정상화하기 위한 프로그램을 개발하였다. 농협 중앙회가 제시하는 프로그램의 핵심은 가공식품의 판매체계를 간소화하고 유통경로 및 물류시스템을 체계화하기 위한 목적으로 판매대행센터의 설립을 추진하는데 있다.

본 사례보고서에서는 판매대행센터의 설립을 추진하게 된 배경 및 추진 단계를 소개하고 판매대행센터의 설립 추진시 예상되는 문제점 및 해결방안을 점검하는데 있다. 특히 농협의 가공

---

\* 카이스트 테크노경영대학원 조교수  
\*\* 동국대학교 경영학부 부교수  
\*\*\* 카이스트 테크노경영대학원 박사과정  
\*\*\*\* 동국대학교 경영학과 석사과정

식품에 관한 사례는 농협과 같은 비영리단체가 갖는 여러 가지 조직적인 문제점과 마케팅 개념에 입각한 판매체계 및 유통경로의 체계화 추진의 어려움을 잘 보여주고 있다는 측면에서 학계와 실무계에 좋은 시사점을 제공하여 줄 것으로 보인다.

농협의 가공식품을 위한 판매대행센타의 추진과 관련된 사례를 소개하는 목적으로 본 보고서는 다음과 같이 구성되었다. 첫째, 판매대행센타 설립 추진 이전의 현황을 판매 및 유통경로 측면에서 정리하였는데, 판매 및 유통과정상 관련되는 구성원의 특징과 역할을 간략히 소개하였고 현재의 유통경로현황을 요약하였다. 둘째, 현상황에서의 가공식품 판매 및 유통경로 체계상의 문제점을 분석하고 이를 정리하여 판매대행센타의 설립을 추진하게 된 배경을 소개하였고, 셋째 판매대행센타의 설립을 골자로 한 새로운 판매 및 유통체계를 구체적으로 소개하였으며, 마지막으로 판매대행센타 설립의 추진시 예상되는 문제점을 점검하고 그에 대한 해결방안을 제시하였다.

## 1. 수도권 지역 농협 가공식품 판매 및 유통경로 현황

본 장에서는 농협 가공식품의 판매 및 유통현황을 정리하였는데, 먼저 농협 가공식품 판매와 관련된 농협소속 관련 구성원의 역할과 현황을 소개하였고, 현 가공식품의 유통경로를 요약 정리하였다.

### 1. 농협 가공식품 판매 관련 구성원

#### 1) 가공공장

농협 가공공장은 농산물의 원재료로 사용하는 가공식품 제조사업을 통해 지역농민이 생산하는 농산물의 안정적인 수매처를 마련한다는 기본 취지에서 정부지원을 주로 힘입어 1991년부터 전국 각 지역에 설립되기 시작했으며, 1999년 현재 총 160여개 공장이 운영되고 있다. 가공공장의 설립 목적이 제품 판매를 통한 이익실현보다는 제품 생산을 통해 지역농민의 농산물 수매량을 늘리는데 있기 때문에 생산체계와 원가구조가 기본적으로 취약할 수밖에 없는 문제점을 안고 있다. 즉, 가공식품 생산시 최종 제품의 예상 판매량에 근거하기보다는 일정량의 농산물을 매입해주어야 한다는 식으로 원재료를 매입하고 있으며, 제품의 가격 책정에 있어서도 생산제품이 시장에서 원활하게 판매될 수 있는 최종 소비자가격을 고려하지 않은 채 농민들에게서 매입한 원재료의 가격을 기반으로 유통마진과 판매마진을 붙여나가는 가격 책정이 이루어지고 있다. 또한, 국산산 원재료만으로 제품을 생산하여 가공식품의 가격이 높아질 수밖에 없고, 이를 만회하기 위해 유통마진과 판매마진 폭을 낮추게 되어 판로가 좁아지게 되며, 일반 기업체 제품들에 비해 가격이 월등히 높아서 판매량은 저조하게 되는 결과를 낳고 있다.

가공공장 설립에서도 공장설립 비용의 많은 부분에 정부지원을 받고, 또 정부 지원을 받는 데에도 별다른 장애가 거의 없는 실정인어서, 그 결과 많은 가공공장들이 통제를 받지 않고 설립되어 전국적으로 1999년 현재 160여 개의 농협 가공공장이 설립되었다. 이러한 결과로 각 지역 가공공장들 간에 동종 제품이 중복 생산되는 경우가 발생하게 되었고, 가공공장들 사이에 경쟁과 갈등이 파생되어 가공식품의 판매환경이 더

욱 악화되고 있는 실정이다.

## 2) 대리점

농협은 정부의 자금지원에 힘입어 가공공장 설립의지가 있는 지역조합들에 공장설립을 적극적으로 도왔으나, 공장에서 생산하는 가공식품의 판매처를 개발하고 유통망을 조직하는 것은 각 지역공장의 책임 아래 두었다. 이는 각 지역조합별 독립적인 운영 성격이 강한 농협의 조직 특성 때문이기도 하고, 농산물 부문에 비해 그 규모가 미미한 가공제품 사업에 대해 농협 중앙에서 적극적으로 유통망을 조직해줄 만한 여건이 되지 않았기 때문으로 보인다. 각 지역조합 산하의 가공공장들은 자신들의 생산제품에 대해 독자적으로 유통망과 판매처를 개발할 수밖에 없었는데, 이로 인해 생겨난 것이 대리점이다. 대리점은 가공공장과 직접 계약을 체결된 공장 소속의 유통/판매 조직으로, 공장이 대리점으로 가공제품을 넘기면 대리점은 그 제품의 판매처를 확보하고 물류/유통/대금정산 등 일체의 유통/판매 업무를 수행하며, 이에 대해 공장판매가 기준으로 일정 수수료를 받는다. 대리점은 공장과 직접 소속계약이 되어있어 판매제품에 대한 책임감이 높고, 판매성과에 비례해서 수익을 얻기 때문에 농협 내의 다른 유통기관들에 비해 판매 열의가 매우 높고 판매 성과도 좋은 편이라고 할 수 있다.

그러나 마진률이 낮은 가공식품의 특성으로 인해 농협에 소속되지 않은 다른 일반 소매점에서의 판로 개척이 거의 되지 않고 있으며, 실제적으로는 전국 3000여 개의 농협슈퍼에만 이들 대리점들이 납품을 하고 있다. 대리점별로 1 - 3개 품목을 취급하고 있으며, 대부분 농협제품을 중심으로 영업하고 있으나 다른 일반 기업체 제

품도 함께 취급하는 경우도 있다. 현재 대리점들은 지역 권역별로 조직이 구성되어 있고, 물류기능을 수행하면서 매대관리 등 전반적인 제품관리도 함께 하고 있다.

## 3) 농협 소매점

농협 산하에는 전국 3000여 개의 농협 하나로마트(농협슈퍼), 전국 340개소의 농협 신토볼이창구(전국 각 지역의 농협 금융기관 한 쪽에 마련한 농협제품 소형 판매소로, 곡류와 가공식품 등 특산품을 판매), 대형 할인매장인 양재, 창동의 농협 하나로클럽으로 크게 3가지 종류의 소매점이 있으며, 이 밖에 농협에 소속된 기관은 아니지만 외부 프랜차이즈점인 농협식품전문점이 있어서 곡류를 포함한 농협 가공식품을 전문적으로 판매하고 있다. 농협에 소속된 소매점들 중 대형할인매장인 농협 하나로클럽은 농협유통 산하기관이기 때문에 가공공장이 하나로클럽에 납품하기 위해서는 반드시 농협유통을 거쳐야한다. 그러나 농협 하나로마트와 농협 신토볼이창구는 가공공장이 직접 대리점을 통해 납품/거래가 가능하다. 신토볼이창구는 하나로마트에 비해 점포갯수와 규모가 상대적으로 매우 작기 때문에 실질적으로는 하나로마트(농협슈퍼)와 하나로클럽(대형할인매장)이 가공공장 매출의 대부분을 담당한다고 볼 수 있으며, 특히 하나로클럽을 통해 판매되는 물량이 매우 크다.

하나로마트(농협슈퍼)에서는 농협을 통해 생산/판매되는 각종 농산물 외에도 공산품 등 여러 생필품들이 판매되고 있다. 하나로마트는 초기에는 각 산지의 농민 조합원들의 공산품 구매 필요를 자체적으로 조달/충족시키기 위한 취지로 설립되었으나, 차츰 판매를 통한 이익 추구 부서의 성격이 보다 강하게 갖게 되었다. 이러한 이

유로, 농협슈퍼 또한 다른 일반 기업제품에 비해 마진률이 매우 낮은 농협 가공제품의 취급을 꺼리는 입장이며, 단지 같은 농협 소속이라는 당위적인 의무감과 중앙회의 지시에 따라 어쩔 수 없이 농협 가공제품을 납품받아 판매하고 있는 실정이다. 즉, 하나로마트 입장에서는 매장의 수익정도에 따른 인사고과 방침 등으로 인해 판매율, 마진율, 회전율 등이 모두 낮은 농협 가공제품에 대해서 같은 농협소속이지만 별로 호의적이지 않으며, 더욱이 농협 가공식품은 일반 대기업체 제품과는 달리 매장에 파견나와 있는 제조업체측의 담당 판촉직원이 없기 때문에 하나로마트 직원이 매대관리를 해야하는데, 하나로마트 직원의 업무량이 많아 이를 감당하기가 역부족이다. 따라서 하나로마트 내에서의 농협 가공식품 취급률은 낮은 편이며, 이 때문에 판매처를 마련하는데 어려움을 겪고 있다.

#### 4) 농협유통

농협유통은 농협 중앙회와 각 지역조합들의 출자에 의해 만들어진 자회사로서, 취약한 농협의 유통구조를 개선하기 위해서 설립되었다. 농협유통은 수도권 지역의 농수산물 유통 및 판매에 중점을 두고 있으며, 1998년 양재와 창동 2곳에 대형 하나로클럽을 개장하여 대형할인매장업계의 새로운 강자로 등장하였으며, 이 밖에도 10여 개소의 대형 하나로마트 매장을 농협유통 직영점으로 운영하고 있다.

양재 하나로클럽은 '도매와 소매를 동시에'라는 캐치프레이즈 하에 운영되고 있는데, 실제로는 대형 할인매장으로서의 소매기능이 도매기능을 압도하고 있다. 농협 가공제품의 경우, 수도권이 매출의 70% 이상을 차지하고 있으며 이 중에서 양재, 창동 2곳의 하나로클럽을 통해 판

매되는 물량이 서울/수도권 전체의 하나로마트, 신도불이 창구, 농협식품전문점에서 판매되는 물량보다 더 크다. 따라서 가공공장들은 하나로클럽에 납품하기 위해 많은 노력을 하고 있으며, 농협유통은 하나로클럽에 납품하려는 가공공장들에 대해 대형 구매자로서의 힘(Buying Power)을 행사하고 있는 실정이다. 농협 가공제품이 낮은 판매마진, 유통마진으로 운영되기 때문에 실제 도매물류 기능을 거의 수행하지 않는 농협유통의 도매물류 수수료에 대한 가공공장들의 부담이 상당히 크고 이에 대한 불만이 매우 높다고 할 수 있다.

#### 5) 성수동 물류센터

성수동 물류센터는 농협 가공식품을 주로 전담하여 수도권 내의 신도불이 창구, 농협식품전문점, 일부 일반 소매점에 물류를 하는 전문 물류기관으로, 취약한 농협 가공식품의 물류체계를 개선하려는 목적에서 설립 운영되고 있다. 현재 농협 가공제품에 대한 실제적으로 유일한 농협 내부의 전문 물류 조직이며, 규모와 인력의 한계로 인해 서울/수도권 내의 농협 전 매장에 대한 물류조달을 하지는 못하고 있다. 따라서 각 가공공장들은 성수동 물류센터의 물류력이 미치지 못하는 부분을 보완하기 위해 서울/수도권 판매에 대해서도 각 가공공장과 계약된 대리점 조직에 계속 의존하고 있다. 또 성수동 물류센터 역시 인력한계로 인해 물류기능만을 수행하고, 그 외에 제품의 매대관리 등은 하지 못하고 있는 것에 대해 농협 가공식품을 납품받아 판매하는 농협 소매점과 제품 생산자인 가공공장 모두 불만을 가지고 있다. 그러나 순수한 물류기능 측면에서만 보면 매우 효율적이고 신속하게 운영되고 있기 때문에 성수동 물류센터에 대한 가공공

장(생산주체)과 농협 소매장(판매주체)들의 전반적인 평가는 상당히 긍정적이다.

미흡한 점으로는 성수동 물류센터가 취급하는 전체 물량 중의 상당수가 쌀, 잡곡 등의 양곡이고, 가공식품은 이에 비해 상대적으로 취급량이 적어 가공공장들에게 아쉬움을 주고 있다. 또한 현재 성수동 물류센터의 물류창고는 본격적인 통합물류센터로서의 기능을 감당하기에는 부지가 상당히 좁아 취급품목이 제한되어 있어 동종 제품을 중복 생산하는 공장이 많은 경우 성수동 물류센터에 납품할 수 있는 공장이 소수에 불과해 납품하지 못하는 다른 공장들의 불만을 야기하고 있다.

#### 6) 농협중앙회

농협중앙회는 각 지역 회원조합들을 지도육성하기 위한 기구로서, 가공식품과 관련해서는 농산물 가공사업의 근본 취지에 충실히 입각해서 각 가공공장들이 겪는 어려움과 공장 간, 공장과 농협 소매장 간 등 농협 구성주체들 간에 상반되는 이해관계를 해소하고 가공공장 운영지도를 담당하는 역할을 수행하고 있다. 그러나 조합별 독립운영의 성격이 강한 농협의 특성 등으로 인해 각 구성주체들에 대한 실제적인 견제력이 부족하여 통제가 필요한 사항들에 강제력을 행사하지 못하고 있고, 유통 및 물류확대, 농협 전체적인 홍보 캠페인 실시, 동종 품목들 간의 가격 및 포장일원화 등 중앙회 차원에서 실행해 주기를 요구하는 많은 과제들이 안고 있다고 할 수 있다.

## 2. 유통경로 현황

농협 가공식품의 유통경로는 크게 다음의 네 가지로 분류된다.

### 1) 공장 직접 물류형

가공공장들이 자기 공장에서 생산된 제품을 직접 각 소비지 판매처까지 물류하는 경우로, 가공공장의 관리직원들이나 공장에서 고용한 운반용역인력들이 전국 각 지역 소매점까지 생산제품의 운반과 물류를 수행한다. 전문적인 물류 조직망의 도움이 없이 생산 공장이 직접 전국 모든 지역에 물류를 수행하는 것이 현실적으로 불가능하기 때문에, 대부분 수요량이 많은 수도권 지역과 생산 공장이 위치한 인근 지역의 판매처들에 물류가 집중되어 있고 그 외 지역들에는 물류가 제대로 수행되지 않고 방치되어 있는 경우가 많다. 160여 개 농협 가공공장들 중에서 상대적으로 영세한 규모의 가공공장들이 주로 직접 물류를 하고 있으며, 규모가 큰 공장들도 대부분 물류 업무의 일부분을 공장에서 직접 처리하고 있다. 소비지에서 산발적으로 발생하는 소량의 추가주문 등은 택배로 처리하기도 하는데, 전반적으로 물류비용을 효율화하기보다는 운반비용이 많이 들더라도 확보한 판매처를 계속적으로 유지하는데 더 큰 비중을 두고 있다.

### 2) 대리점 경유형

공장과 계약된 대리점이 공장으로부터 제품을 받아서 전국 각 지역 판매처까지의 운반과 물류를 담당하는 경우이다. 공장 직접 물류형에 비해 좀 더 진보한 형태이며, 어느 정도 규모가 있는 공장들은 대부분 대리점 경유형 물류에 주로 의존하고 있다. 그러나 영세한 공장들은 대리점을 확보할 능력이 없기 때문에 대리점 없이 생산공장이 직접 물류를 하고 있다.

### 3) 농협유통 경유형

농협유통은 농산물과 농협 가공식품의 물류를

담당하는 도매물류 기관이고, 여기에 소속된 양재 하나로클럽은 일반 소비자들에게 농산물을 포함한 각종 제품을 판매하는 소매점 역할을 하고 있다. 따라서 농협유통은 도매기관으로서의 성격과 소매기관으로서의 성격을 함께 갖고 있으며, 이 때문에 “도매와 소매를 동시에”라는 캐치 프레이즈를 내걸고 있다.

농협유통이 서울/수도권 지역의 농산물 물류를 담당하고 있으므로, 이곳의 농산물 물류조직을 이용해서 농협 가공식품의 물류도 함께 다루도록 하자는 취지에서 가공식품 물류를 맡게 되었으나, 가공식품은 농산물에 비해 판매물량이 매우 적고 중요성도 낮기 때문에 농협유통은 가공식품 물류는 실질적으로는 별로 수행하고 있지 않는 실정이다. 따라서 가공공장들은 대부분 대리점이나 다른 경로를 통해 가공식품 물류를 하고 있고, 농협유통의 직속매장인 양재 하나로클럽과 창동 하나로클럽에 가공식품을 납품할 때에는 반드시 농협유통을 거쳐서 납품하고 있다. 그러나 이 때에도 농협유통이 실제 물류기능을 수행하지 않고 가공공장이나 대리점 측에 운반과 물류를 떠넘기는 경향도 있다. 그러나, 양재 하나로클럽, 창동 하나로클럽은 서울/수도권 지역의 대형할인매장 업계 전체에서도 주요한 순위를 차지하고 있는 큰 규모의 판매처이고, 여기서 판매되는 가공식품 물량이 매우 크기 때문에 이들 농협 대형할인매장에 납품을 하기 위해서 가공공장들은 위와 같은 불합리를 계속 감수해야 하는 실정이다.

#### 4) 성수동 물류센터 경유형

성수동 물류센터는 농협제품 특히, 가공식품 물류를 위해 만들어진 전문조직이기 때문에 공장 직접 물류형, 대리점 경유형, 농협유통 경유

형 등에 비해 가공식품 물류를 가장 효율적으로 수행하고 있다. 성수동 물류센터의 물류기능 자체에 대해서는 가공공장들이 대부분 만족하고 있으나, 물류센터의 규모가 작아서 160여개 농협 가공공장이 생산하는 모든 제품을 다 취급하지는 못하기 때문에 동종 제품을 여러 지역의 가공공장들이 중복 생산할 경우 몇몇 한정된 수의 가공공장 제품들만을 선별적으로 납품 받아 물류를 하고 있어서 이에 대한 가공공장들의 불만이 높은 편이다.

## II. 현 유통 및 물류체계상의 문제점

### 1. 조직적 측면에서의 문제점

#### 1) 조합으로서의 농협 조직의 특징 : 이윤추구가 목적이 아님

‘조합’으로서의 농협 조직은 일반 기업체 조직과는 달리 이윤추구가 목적이 아니라 농민의 이익과 안정을 도모하는데 가장 최우선적인 목적을 두고 있다. 가공식품 사업 또한 이러한 취지에서 시작되어 운영되어 왔는데, 즉 ‘농산물 원재료 매입을 통해 농민에게 안정적인 수급처를 마련해 줄 수 있다면 사업에서 적자가 나도 괜찮다’라는 것이다. 농민안정을 위한 정부지원금과 농협 금융사업에서의 이익금이 가공식품 사업의 적자를 상쇄하는 수단으로 사용되어 왔고, 가공공장이 소속된 각 지역조합들은 농협 금융기관사업과 가공식품사업의 성과를 합산해서 적자가 나지 않는다면 가공식품 사업에서의 적자를 크게 문제삼지 않았다. 그러나 가공공장이 해마다 각 지역별로 아무 통제없이 설립되어 가공공장의 수가 급격하게 늘어나고(1999년 현재

160여개), 동종 제품을 중복 생산하는 공장들도 품목별로 많게는 10여 개씩에 이르게 되어 공장간 경쟁이 심화되자 가공식품 사업이 점차 문제로 대두되었다.

근본적으로 농협 직원들에게 가공식품 사업의 성과를 높이고자 하는 동기부여가 미흡하고, 판매부진에 대한 근본적인 대책을 수립하기보다는 다른 농협 조직부서에게 책임을 전가하는 경향이 만연해 있다. 또, 실무를 맡은 공장장, 하나로마트 점장 등의 인사이동이 높아 생산, 판매업무에 대한 직원들의 전문성이 타 대기업체들과 비교해서 부족한 실정이다.

2) 농협은 개별 독립법인들의 집합체 : 조직체간 목적과 이해관계의 상충

농협은 기본적으로 독립운영을 하는 각각의 단위조합들과 기관들의 집합체로, 이들의 운영목적에는 저마다 차이가 있고, 특히 가공공장과 농협 유통/판매기관(농협유통, 하나로클럽, 하나로마트 등)은 운영목적이 서로 매우 다르다. 가공공장은 '농민을 위한 조직체'라는 농협의 기본취지에 충실하게 공익성을 띠고 적자를 감수하며 운영되는 반면, 다른 유통/판매기관들은 수익성에 근거한 인사고과 등으로 인해 같은 농협기관이지만 철저하게 수익 위주로 운영되고 있다. 따라서 수익성이 저조한 가공식품의 유통/판매와 관련해서 가공공장과 유통/판매기관 사이의 갈등이 계속되고 있으며, 개별 독립운영을 기본으로 하는 농협 조직체 내에서 이를 조정할만한 실질적인 기관도 없는 형편이다.

3) 금융사업부(농협은행)와 경제사업부(농산물 생산/판매사업)의 연계 운영

농협은 크게 금융사업부(농협은행)와 경제사업

부(농산물 생산/판매사업)로 나뉘어져 있다. 경제사업부는 금융사업부에 비해 업무량이 많아 승진시험 준비 등에서 상대적으로 불이익을 겪는다. 또 직무순환 원리에 의해 일정기간이 지나면 경제사업부 - 금융사업부 간에 직무이동을 하게 된다. 따라서 경제사업부 자체 내에서 업무 실적에 따른 인센티브 지급 및 포상제도가 원활히 이루어지지 않는 한, "농협인으로서의 사명감" 외에는 경제사업에 매진할 동기부여를 찾기가 힘들다.

2. 유통경로 및 물류체계상의 문제점

1) 공장의 영세성

가공공장들의 규모가 대체로 영세해서 이들을 대상으로 하는 체계적인 유통망 마련에 한계가 있다. 서울/수도권 지역은 농협유통과 성수동 물류센터가 가공식품 물류/유통문제를 부분적으로 해결하고 있으나, 기타 지방지역에 대해서는 가공공장이 자체적으로 유통망과 판로를 개척할 수 밖에 없는 상황이어서 공장별로 대리점을 통한 유통/물류 운영이 일반화되었다.

2) 농협 기관들 간의 통합적 운영이 불가능

농협 가공식품의 생산(가공공장) - 유통(농협유통) - 판매(농협하나로마트, 하나로클럽)를 담당하는 각 주체들이 독립조직체로서 서로 다른 목표아래 운영되는 개별 기업의 성격을 갖기 때문에, 이들 간에 공유되는 공통의 목표 설정과 이에 따르는 통합적 운영이 불가능한 실정이다. 이러한 이유로 인해 160개 가공공장들이 각자가 많게는 십여 개의 대리점을 개별적으로 운영하고 있어 농협 전체적인 측면에서 보았을 때 유통비용/물류비용상의 엄청난 비효율이 발생하게 되었으며, 가공식품의 새로운 통합유통 및 물류

시스템 도입을 검토하게 한다.

### III. 새로운 유통 및 물류체계

#### 3. 판촉상의 문제점

##### 1) 제품 Push전략의 한계점

농협 가공제품은 높은 원재료비 등으로 인해 중간상(대리점)의 유통 마진폭이 10%내외로 제한되어 있어 고마진에 의한 제품 push가 불가능하다. 이럴 경우 생산주체(가공공장)나 유통주체(농협유통, 성수동 물류센터 등)가 중심이 되어 제품 push를 담당해야 하는데, 생산주체인 가공공장은 규모가 대체로 영세하고 자금력도 부족하여 매대관리(판촉)까지 지원할 여력이 없다. 가공식품의 유통주체인 성수동 물류센터나 농협유통 또한 인력부족으로 인해 가공제품의 매대관리를 지원할 수 없다. 이러한 여건으로 인해 농협 가공식품에 대해 Push 전략을 사용한다는 것은 현재 불가능하다.

##### 2) 제품 Pull전략의 한계점

제품 Push의 대안으로 생각할 수 있는 Pull 전략 또한 가공식품에 있어서는 실행하기가 매우 어려운 형편이다. 농협 가공식품은 일반 대기업제품과 비교해 제품의 경쟁력이 대체로 뒤떨어지는데, 이는 가공공장의 영세성으로 인해 제조기술, 신제품 개발에 필요한 마케팅력 등이 상대적으로 매우 낮기 때문이다. 또한 100% 국산 재료 사용 원칙에 따른 높은 원재료 매입비로 인해 완제품의 가격이 높아서 이 또한 농협 가공식품의 경쟁력을 크게 떨어뜨리고 있다. 즉, 높은 가격에 비해 완제품의 품질 차별화는 이루어지지 않아 제품경쟁력에 의해 소비자들의 수요를 창출하는 것 또한 어려운 실정이다.

#### 1. 새로운 대안 도출을 위한 접근방식

지금까지 농협 가공식품 유통과 관련된 전반적인 상황을 살펴보았다. 현재의 개별 가공공장 중심/대리점 중심의 가공식품 물류/유통 체제하에서는 장기적인 발전을 도모할 수 없기 때문에, 가공식품에 대한 체계적이고 효율적인 유통경로 및 물류체계를 설계하고, 특히 기존의 취약한 매대관리가 잘 이루어 질 수 있는 시스템을 도출하여 궁극적으로는 가공식품의 판매를 증진시킬 필요성이 있다. 구체적으로는 유통경로를 구성하는 각 구성원 전체를 포괄하는 관점에서 접근하여 전체 시스템의 효율성을 높이는 것을 가장 큰 목표로 하되, 독립조직체들의 집합인 농협의 조직 특성을 고려하여 각 유통구성원들의 서로 다른 필요를 최대한 반영하도록 한다.

먼저 일반 대기업체 제품과는 다른 농협 가공식품의 특징에 맞도록 유통전략의 기본방향을 설정하고, 현재 가공식품 물류/유통을 담당하고 있는 여러 농협 판매 조직을 최대한 활용하도록 하며, 생산, 배송, 물류 및 판매활동을 분리시키고 전문화하여 가공공장은 신제품 개발과 기존 제품의 품질개선 등 생산 관련업무에만 전념할 수 있게 하는 것을 목적으로 한다. 또 조합의 조직적 특성에서 비롯되는 수익달성 측면에서의 비효율성과 비능률성을 최소화하기 위해서는 농협 내부인력을 사용하지 않고 외부의 물류 대행업체(대리점)를 활용, 판매성과에 따라 수익을 얻도록 하여 물류와 판매의 효율성을 높인다. 그리고 가공공장, 농협유통, 성수동 물류센터의 업무를 체계화하며, 그동안 소홀했던 가공식품의 매대관리와 판촉활동이 전반적으로 원활하게 이



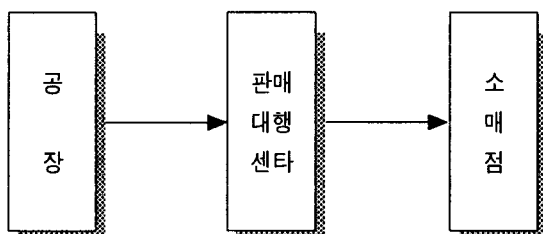
루어 질 수 있도록 한다.

## 2. 판매대행 센터를 중심으로한 새로운 유통 및 물류체계

### 1) 기본 Framework

새 유통/물류체계는 기본적으로 공장(생산주체)과 소매점(판매주체) 사이에 '판매대행센터'라는 기구를 두고 이 기구에 의해 기존의 대리점들이 관리되는 것을 골자로 한다. 즉 농협 가공식품의 여러 특성상 기존 대리점들이 수행하는 역할을 무시할 수 없기 때문에, 우선적으로는 이들을 판매대행센터 내에 흡수하여 개별 공장 단위로 운영되던 대리점 체계를 하나로 통합하는 것이다. 그런 다음 단계적으로 대리점들을 조정하여 전체적인 유통효율성을 높여나간다.

<그림 3-1> 판매대행센터의 기본 Framework



### 2) 판매대행센터의 설립단계

농협 가공식품 판매대행센터는 다음의 4가지 단계별로 구축된다.

1단계는 기존 유통체제를 기반으로 판매대행센터를 설립하고 조직을 구성한다. 즉 기존 유통체제에 판매대행센터 체제를 접목, 병행시키는 시기로서, 160여개 가공공장들이 운영하던 대리점들을 판매대행센터가 모두 흡수하게 된다.

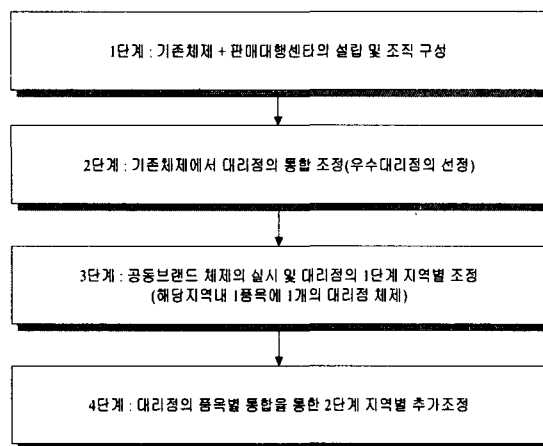
그 다음으로는 2단계로 기존 유통체제에서 난

립해 있던 대리점들을 통합 조정시키게 되는데, 우수대리점은 선별하여 판매대행센터 중심의 새 유통/물류 체계에 남아있게 하고 그 밖의 대리점은 퇴출시킨다. 대리점 난립이 효율적인 유통망 운영에 가장 큰 걸림돌이 되기 때문에 2단계의 성공적인 수행이 향후 가공식품 유통 발전에 중요한 위치를 차지하게 된다.

3단계에서는 가공공장들 간에 중복 생산되는 품목들에 대해 공동브랜드를 도입하여 공장들 사이의 경쟁이 없어지도록 하고, 대리점에 대해서도 지역별로 재조정을 실시하여 하나의 물류 지역 내에서는 1개 품목에 대해서 1개 대리점만이 운영되는 체제로 전환시킨다.

4단계에서는 같은 지역 내에서 유사한 품목을 취급하는 대리점들 간에 품목별 통합을 실시함으로써 대리점의 단계별 조정을 끝맺는다. 4단계가 완료되면 판매대행센터 체제가 완성되어 농협 가공식품의 전체적인 유통효율성과 판매성과를 동시에 달성하게 된다.

<그림 3-2> 판매대행센터 체제 도입 단계



판매대행센터가 도입되는 각 단계들 중에서

처음 1단계 과정이 가장 중요한데, 기존 체제를 바꾸고 새로운 물류/유통 체제를 위한 기반을 마련하기 위해서는 서로 이해가 상반되는 여러 농협기관들 사이의 합의가 이루어져야하기 때문이다. 1단계에서 이루어지는 세부업무들을 살펴 보면 다음과 같다.

먼저 판매대행센터의 설립 및 조직 구성이 이루어져야 하는데, 현재 농협 가공식품 유통에 참여하고 있는 농협의 각 유통주체들 중 어느 기관이 중심이 되어 이를 맡을 것인지에 대한 결정이 필요하다. 대형할인매장인 하나로클럽을 산하에 두고 있는 농협유통, 그리고 농협중앙회 산하에 있는 가공식품 물류 전문조직인 성수동 물류센터와 2000년 하반기에 완공되는 성남 물류센터 등이 판매대행센터의 역할을 하게 될 후보 기관들이다.

판매대행센터를 농협의 어느 기관에서 주축이 되어 운영할 것인가가 결정되면 조직구성에 들어가게 되는데, 기본적으로 주요 가공식품 품목 유형별로 영업조직을 구성하도록 하여 이들 각 품목유형별 영업조직에서 하나로마트, 하나로클럽, 신도불이창구, 농협식품전문점 등 농협 매장들에 대한 가공식품 유통을 담당하도록 한다. 이 밖에 특수영업부 조직을 따로 운영하여 특수판매 등을 지원하도록 하고, 마케팅 정보실, 총무부 등을 두어 이들 영업부 조직을 돕는 보조 역할을 하게 한다.

그 다음으로는 판매대행센터가 공정하게 운영 되도록 감사하고, 가공식품 유통과 관련하여 대립되는 여러 농협 기관들 간의 이해관계를 조정할 판매대행센터 운영위원회가 구성되어야 한다. 판매대행센터의 운영이 다른 기관에 의해 감사되지 않으면 현재의 농협유통이 행사하는 Buying Power 등을 가공공장과 대리점 등에

행사하며 자기 조직의 이익만을 추구하는 기관으로 변질될 가능성이 높기 때문에 판매대행센터에 대한 감사를 맡을 운영위원회는 필수적이다. 또 농협 가공식품 사업은 본질적으로 여러 기관들 간의 이해가 충돌되는 것이기 때문에 이에 대한 조정 또한 반드시 필요하다. 운영위원회 역시 주요 가공식품 품목유형별로 구성되어서 판매대행센터의 핵심 조직인 가공식품 품목유형별 영업부의 운영을 감사하고, 해당 가공식품 품목유형의 유통/판매와 관련해서 일어나는 여러 농협 기관들 간의 갈등사항들을 처리하게 된다. 운영위원회는 가공식품 품목유형별로 해당 품목의 주요 공장장들, 판매대행센터의 해당 품목유형 영업부 직원들, 가공식품 판매량이 가장 큰 농협 소매점인 하나로클럽을 관장하는 농협유통 관계직원, 그리고 농협 외부의 감사위원 등으로 구성될 수 있다.

그리고 대리점이 공장으로부터 판매대행센터로 소속관계가 이전되는 실무적인 절차가 필요하고, 각 대리점들이 이전에 어떤 농협소매점들과 거래했는지에 대한 자료가 판매대행센터에 인계되는 작업도 이루어져야 한다. 그 후에는 하나로마트, 하나로클럽, 신도불이창구, 농협식품전문점 등 농협소매점들에 대해 판매대행센터와의 새로운 거래관계를 위한 협조를 확보하는 작업이 진행되고, 가공공장에 대해서는 판매대행센터에 납품하는 제품 가격에 대한 협의가 이루어지게 된다.

### 3) 단계별 기대효과

(1) 1단계 : 판매대행센터의 설립 및 조직 구성  
판매대행센터가 도입되는 1단계에서는 각 생산, 유통주체들이 이전에 비해 다음과 같은 효과를 얻게 될 것으로 예상된다. 먼저 가공공장은

판매처가 판매대행센터 한 곳으로 일원화되어 판매업무가 간소해지고, 기존에 공장이 직접 거래하던 거래처 규모에 비해 판매대행센터의 일원화되고 효율적인 유통체제 하에서 거래처가 더 늘어날 가능성이 있다. 대리점들은 판매대행센터가 창고 및 보관 업무를 수행함에 따라 대리점이 자체적으로 창고를 마련하여 물류를 하던 예전에 비해 업무가 간소해지며, 개별적으로 판매망을 개척하여 운영하던 것에 비해 판매대행센터의 일원화된 체제 하에서는 유능한 대리점들이 이전보다 더 큰 실적을 올릴 가능성이 있다.

대형할인매장인 하나로클럽을 관리하는 농협 유통 측에서는 여러 대리점들과 개별적으로 접촉할 필요없이 판매대행센터 한 곳과 거래를 하면 되므로 매장 관리 효율성이 증가하고 대금 결제 업무도 간소화된다. 또 대량구매자로서 다른 농협 하나로마트, 신도불이창구, 농협식품전문점 등에 납품되는 가격보다 낮은 가격이 가공식품을 납품받도록 판매대행 센터와 조정 협상이 가능하다.

(2) 2단계 : 품목별 우수대리점 선별

판매대행센터가 도입되어 일단계로 정착되고 난 후에는 대리점의 통합 조정이 있게 된다. 판매대행센터가 도입된 후의 기간동안 대리점들의 운영실적을 바탕으로 우수대리점을 선정하고 나머지 대리점들은 퇴출시켜 대리점망을 일차로 정비하게 된다. 이 단계에서는 가공공장의 입장에서는 열등한 대리점들이 없어지고 우수 대리점만이 남게 되어 이전에 비해 전체적인 판매실적이 향상되어 매출이 증대될 가능성이 높고, 2 단계에서 선별된 우수 대리점들로서는 이전보다 더 많은 거래처를 관리하게 되어 판매 실적이

향상될 수 있고, 체계적인 정비가 1차로 이루어졌기 때문에 제품 배송 및 판매업무의 효율성도 증가하게 된다.

(3) 3단계 : 공동브랜드 체제의 실시 및 대리점의 1단계 지역별 조정

3단계에서는 공동브랜드 체제를 도입하고, 대리점을 지역별로 조정하여 한 지역내에서는 1품목에 1개의 대리점만이 운영되게 된다. 공동 브랜드 시행에 따라 가공공장은 생산지역 브랜드를 사용하던 때보다 브랜드력이 강화되어 전체적인 거래처가 확대되고 매출이 증가될 수 있으며, 중복 생산에 따른 공장간 갈등 문제가 해소된다. 또 공동브랜드가 시행되기 위해서는 각 공장의 생산품질이 동질화되어야 하기 때문에 가공공장으로서의 제품의 품질 향상을 위한 기회가 될 수 있다. 대리점의 입장에서는 이전에 서울/수도권 전 지역에 걸쳐 활동하던 것에 비해 할당된 지역별로 활동하게 됨에 따라 운영효율성 및 안정성이 증가되고, 해당 지역별의 모든 농협 판매점들을 거래처로 확보하게 되어 실적이 증가될 수 있다.

(4) 4단계 : 대리점간의 유사품목별 통합을 통한 2단계 지역별 조정

4단계에서는 동일 지역내에서 유사 품목을 취급하는 대리점 간의 통합을 통한 대리점 재조정이 이루어진다. 이 단계에서 공장이 얻게 되는 이익은 3단계에서와 거의 동일하며, 대리점 역시 같은 지역 내에서의 유사 품목 통합에 따라 운영효율성 및 안정성이 더 증가하게 된다.

### IV. 미래의 과제

농협 가공식품의 판매체계를 효율화하고 체계화하기 위하여 판매대행센터의 설립은 적극적으로 추진되어야 하지만, 판매대행센터의 설립은 농협 가공식품의 생산 및 판매에 관계하는 여러 구성원들 간의 갈등을 야기할 가능성이 있다. 따라서 판매대행센터의 미래의 과제는 설립 초기 이러한 갈등 요소를 정확히 예측하여 최소화 하는데 있다. 본 장에서는 판매대행센터 설립시 예상되는 갈등 요소를 진단하고 이를 최소화할 수 있는 해결책을 탐색하며 이와 관련된 판매대행센터의 몇 가지 과제를 제시하고자 한다.

#### 1. 판매대행센터의 설립시 예상되는 갈등

농협중앙회가 판매대행센터의 설립을 추진하게 되면, 농협 가공식품과 관련된 여러 구성원들이 다음과 같은 문제점들을 인식하게 되고 그에 따라 판매대행센터의 설립에 반발할 가능성이 있다. 특히, 가공공장, 대리점, 농협유통, 성수동 물류센터가 기존에 수행해오던 일부 기능을 판

매대행센터에 이관시켜야 하기 때문에 판매대행센터와의 갈등이 예상되는데 이를 간략히 요약하면 다음 <표 5-1>과 같다.

첫째, 농협 가공공장들은 지금까지 대리점을 직접 운영하여 가공식품을 판매하여 왔으나 앞으로는 판매기능을 모두 판매대행센터로 이관시켜야 한다. 가공공장들은 대리점과의 기존관계가 단절되고 가공식품의 판매를 모두 판매대행센터의 주문에 의존해야 하는 상황을 접하게 된다. 따라서 가공공장의 입장에서는 기존 대리점과의 관계단절에 따른 불안감을 느낄 것이며, 판매대행센터에서 가공식품에 대한 주문의 공정성에 대하여 의문을 제기할 수 있다.

둘째, 농협유통과 성수동 물류센터는 부분적으로나마 현재까지 수행해 온 농협가공식품에 대한 도매기능을 모두 판매대행센터에 이관시킴에 따라 도매기능 상실에 대한 불만을 느낄 수 있다. 또한 개개의 가공공장이나 대리점과 계약관계를 가지고 있던 농협유통이나 성수동 물류센터는 이제 판매대행센터를 통해서만 거래가 가능하기 때문에 가공식품 판매에 있어서 기존의 역할비중이 상대적으로 감소할 수 있다는 소의

<표 5-1> 구성주체별 예상되는 갈등 요소

농협 구성주체	갈 등 요 소
농협중앙회	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직 정비 및 인력보충에 따른 문제점</li> <li>• 설립시 구심점 역할 수행에 대한 우려</li> </ul>
농협가공공장	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대리점과의 관계단절에 따른 불안</li> <li>• 기존 거래처 상실 우려</li> <li>• 판매대행센터의 주문 공정성 우려</li> </ul>
농협유통/ 성수동 물류센터	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 도매상실에 따른 반발 및 사기저하</li> <li>• 공장 및 대리점에 대한 Buying Power 상실</li> <li>• 판매대행센터의 등장으로 인한 상대적 Power 약화</li> </ul>
대리점	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 새로운 관계형성에 대한 불안</li> <li>• 농협유통매장을 판매대행센터가 관리함에 따른 판매실적 및 수익성 감소</li> <li>• 가격조건, Loss, 반품 등의 협상 유통성 저하</li> </ul>

감과 협상에 있어서도 우월한 입장을 취하지 못하는데서 오는 불만과 사기저하를 느낄 수 있다.

셋째, 대리점들은 판매대행센터의 설립에 가장 강력하게 반발할 가능성이 높다. 왜냐하면 판매대행센터의 초기에는 계약주체가 공장에서 판매대행센터로 바뀌게 되나, 2단계에서는 대리점의 구구 조정이 이루어지기 때문에 일부 대리점의 퇴출이 불가피하기 때문이다. 이러한 대리점의 문제점을 근본적으로 해결할 수는 없으나 이를 최소화하기 위하여 판매대행센터는 설립 초기 대리점의 가공식품 판매권과 마진을 과거대로 그대로 유지할 필요가 있다. 그러나 이 시기에 도 대리점은 가공공장과 거래를 단절하고 판매대행센터와의 새로운 관계를 형성하는데서 오는 부담감과 대리점들의 가장 큰 거래처인 농협유통을 판매대행센터에서 직접 관리함에 따라 판매실적과 수익성이 현저히 감소할 가능성이 있고, 기존 공장들과의 협상에서처럼 가격조건, Loss, 반품 등에 대한 대리점의 의견이 반영되기 힘들게 될 것이라는 우려를 갖게 될 것이다.

마지막으로, 농협중앙회는 판매대행센터 설립을 추진하여야 하는데, 기존에 존재하지 않는 새로운 조직을 구성하기 때문에 조직설립에 따른 정비 및 인원보충에 대한 비용문제가 큰 부담으로 작용하게 될 것이다. 또한 판매대행센터는 기존의 대리점, 농협유통, 성수동 물류센터가 담당하였던 기능을 통합하여 수행하기 때문에 조직의 비대화에 따른 문제점을 점검하여야 하며, 농협중앙회는 판매대행센터가 불필요한 권한을 행사하여 물류 및 유통체계의 효율성을 오히려 떨어뜨릴 가능성을 경계하여야 할 것이다.

판매대행센터 설립에 따른 갈등 요소를 관련구성원 입장에서 종합하면, 새로운 거래관계가 이루어지면서 겪는 구성원들의 불안감, 기존에 가지고 있

던 권한이나 판매 거래처 상실에 대한 우려, 마지막으로 판매권한을 독점하게 되는 판매대행센터의 공정성에 대한 부정적 인식이라고 할 수 있다.

## 2. 갈등 요소에 대한 해결방안

앞에서 언급된 여러 가지 갈등 요소를 초기에 제거하고 판매대행센터를 좀 더 효율적으로 운영하기 위해서는 첫째, 모든 구성원들이 현재의 판매체계가 갖고 있는 문제점과 한계를 정확히 인식하여야 하고, 둘째 새로운 판매체계가 계획대로 추진되었을 때 모든 구성원이 판매체계의 효율화에 따른 수혜자가 될 수 있음을 인식하여야 한다. 즉, 판매대행센터의 설립은 제로섬 게임이 아닌 모두가 수혜자가 될 수 있다는 관점(win-win의 관점)에서 인식되어야 한다. <표 5-2>에서는 각각의 농협가공식품 판매에 관여되는 구성원별 협력방안을 요약해 보았다.

첫째, 판매대행센터는 설립 초기 가공공장과 계약관계를 청산하게 될 대리점들을 모두 흡수하여야 한다. 이는 대리점 및 공장의 입장에서 매우 중요한 문제이다. 일부 대리점이 판매대행센터와의 계약에서 소외되면, 대리점뿐만 아니라 해당 대리점과 거래관계를 유지해 왔던 가공공장의 반발이 예상되기 때문이다. 판매대행센터는 농협가공식품의 판매기능을 수행함에 있어 주문 및 발주업무의 전산화를 통하여 공식화 및 공개화 하여 다른 구성원들로부터 공정성을 신뢰받을 수 있도록 하여야 하고, 농협 가공식품과 관련된 자료를 체계적으로 확보하여 이를 모든 구성원에게 공개하여야 하며, 판매대행센터의 효율적이고 융통성 있는 조직구조 및 인력 활용방안에 대하여 지속적인 연구를 수행하여야 한다.

둘째, 가공공장들은 대리점과의 기존의 계약관계를 청산하고 대리점이 판매대행센터와 새로운

<표5-2> 구성주체별 해결방안

농협 구성주체	해 결 방 안
판매대행센터	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 설립시 판매대행센터가 기존 대리점을 모두 흡수할 것</li> <li>• 주문 및 발주의 공식화, 공개화 및 전산화를 통한 공정성 및 자료확보</li> <li>• 대리점 통합시 정책의 투명성 제고 (판매실적/거래처 수에 따른 통합정책 조기 공개화)</li> <li>• 효율적이고 융통성 있는 조직구조 및 인력 활용방안 연구</li> <li>• 외부인력의 최대한 활용</li> </ul>
농협가공공장	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대리점이 기존 거래처를 유지할 수 있도록 협조 (1단계가 수행되는 1년간의 대리점 실적을 관찰만 함)</li> <li>• 대리점과의 관계단절에 대한 협조</li> </ul>
농협유통	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 도매기능은 농산물 물류에 주력하는 기회로 활용(큰 시장에 집중)</li> <li>• 가격 협상시 기존보다 유리한 마진조건 확보</li> <li>• 판매대행센터의 가공식품에 대한 구심점 역할을 인정</li> </ul>
대리점	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 일반매장과 농협매장의 마진의 차별화</li> <li>• 일반매장 개척에 대한 추가적인 Incentive 제공</li> <li>• 실적에 따른 통합방안의 수용</li> </ul>

계약관계를 맺을 수 있도록 적극적으로 협조하여야 하며, 판매대행센터의 주문에 따른 판매라는 새로운 체계에 적응하기 위한 방안을 적극적으로 모색하여야 한다.

셋째, 농협유통(또는 성수동 물류센터)은 농협 가공식품에 대한 도매기능 상실에 대한 반발보다는 새로운 체계에서 새로운 가치사슬(value chain)을 창출할 수 있는 방안을 강구할 필요가 있다. 예를 들어, 판매대행센터와 가격협상시 기존보다 유리한 마진을 확보하여 적은 비용으로 보다 많은 이윤을 창출할 수 있는 기회를 확보할 수 있을 것으로 보인다.

마지막으로 대리점은 당분간 현재의 가공식품의 판매권이 유지됨을 인식하고 판매실적을 향상하여 대리점의 구조조정에서 살아남을 수 있는 방안을 강구하여야 한다. 또한 판매대행센터는 대리점의 실적향상을 유도할 수 있는 방안을 강구해 주어야 한다.

### 3. 판매대행센터의 미래 과제

판매대행센터의 설립시 예상되는 갈등 요소를 제거하면서 판매대행센터가 설립기반을 갖추게 되면, 중장기적인 관점에서 공동브랜드제도의 도입과 가격 차별화를 통한 판매망의 확충방안을 강구할 필요가 있는데, 본 절에서는 이에 대한 기본 방향을 검토하였다.

#### 1) 공동브랜드

기존의 농협가공식품 판매에 있어서 지속적으로 문제가 되어 왔던 것이 동일 제품을 생산하는 농협가공공장들 간의 경쟁이다. 예를 들어, 현재의 판매체계에서 농협 가공식품들은 일반 제조회사와의 경쟁보다는 다른 산지에서 동종의 제품을 판매하는 농협 가공공장들과의 경쟁이 오히려 심각하게 나타나고 있다. 판매대행센터가 설립되고 품목별 협의회가 활성화되면 이에 대한 조정이 일부 이루어지겠지만, 중장기적인

관점에서 동종 제품에 대하여 공동브랜드 제도가 추진되어야만 근본적인 문제가 해결될 것으로 보인다. 또한, 공동브랜드 제도의 도입은 소비자에게도 긍정적인 효과를 제공하여 줄 것으로 기대된다. 개별 소비자의 입장에서는 지역단위 공장의 상표보다는 농협이라는 상표에 더 큰 신뢰감을 느낄 수 있기 때문에 그에 따라 농협 가공식품에 대한 평가도 향상될 것으로 기대할 수 있다.

이와 같이 경쟁측면과 소비자 평가 측면에서 긍정적인 효과를 기대할 수 있는 공동 브랜드 제도의 추진하기 위한 단계는 다음과 같이 정리될 수 있다. 첫째, 판매대행센터는 설립 초기에 이미 구성되어 있는 품목별 협의회를 공식화하고 품목별 협의회가 적극적인 활동을 할 수 있는 여건을 조성해 주어야 하고, 둘째 단계로 품목별로 우수제품을 소비자 판매량에 근거하여 선정하고, 셋째 단계로 선정된 우수제품을 기준으로 기타 동종 제품이 생산될 수 있도록 각 가공공장의 품질향상 및 생산전환을 유도하여야 하며, 마지막으로 농협가공식품이 기타 일반제품과 경쟁력을 가지고 판매가 이루어 질 수 있는 지역별 생산품목의 전문화를 유도하여야 한다. 이를 요약하면 다음 그림 5-1과 같다.

2) 가격정책의 유통성

현재까지 농협 가공식품은 공장에서의 생산원가에 각 유통단계별 마진을 합산하는 방식으로 가격정책을 유지하여 왔으나 이것은 품질대비

고가격과 이에 따른 수요의 감소로 인한 수익성 악화를 초래하는 결과를 가져왔으며, 이러한 악순환이 계속되면서 농협 가공식품은 기타 일반제품과의 경쟁력을 상실하여 왔다. 이러한 악순환의 고리를 끊기 위하여 판매대행센터는 공장의 제조원가를 고려한 후 가공식품의 구입가 및 판매가를 책정하여야 하고, 구입가 및 판매가를 책정함에 있어서 매장형태에 따른 유동적인 가격정책을 실시할 필요가 있다. 또한, 대리점 마진도 일반매장의 개척과 거래규모의 확대를 유도할 수 있도록 조정되어야 하는데, <표 5-3>에서 판매대행센터가 고려할 수 있는 매장의 형태에 따른 가격조정방향을 제시하였다.

판매대행센터는 대형 일반 매장과의 거래를 확대하기 위하여 매장에서 요구하는 가격조건을 적극적으로 수용함으로써 판매 거래처의 다각화를 추진하여야 한다. 판매대행센터는 대형 일반 매장을 직접 거래하여야 하는데, 그래야만 기존의 대리점에 지불하던 마진의 절감분을 통하여 공급가격의 인하를 달성할 수 있기 때문이다.

중소형 농협매장의 경우는 공장에서 생산되는 제조원가를 기준으로 대리점과 소매점의 마진을 고려한 가격을 책정하여 농협매장별 가격을 통일하여야 한다. 이를 통하여 가공공장들 사이의 그리고 중소형 농협매장들 사이의 불필요한 가격경쟁을 불식시킬 수 있으며, 이는 앞에서 언급한 바 있는 공동브랜드 제도의 실시로 정착될 수 있을 것이다.

한편, 지금까지 상대적으로 판매가 미비하였던

<그림5-1> 공동브랜드 추진단계



<표5-3> 매장형태별 가격조정 방향

매장 형태	방 안
일반 대형매장	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대형 매장이 요구하는 가격조건으로 조정할 필요</li> <li>-&gt;판매대행센터가 직접 관리함에 따라 기존체제의 대리점 마진을 저가격으로 유도 할 수 있음.</li> <li>기본방향 : 대형매장위주의 가격전략(저가격→대량판매→제조원가의 절감)</li> </ul>
중소형 농협매장	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공장의 제조원가를 기준으로 대리점 마진과 소매점 마진을 고려한 후 가격 정책</li> <li>-&gt;현재의 체제 유지. 다만, 중소형 매장의 가격통일</li> <li>기본방향 : 제조원가 중심의 가격전략(제조원가→적정마진→적정가격)</li> </ul>
중소형 일반매장	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 소매점 및 대리점의 고마진으로 일반매장 개척유도</li> <li>-&gt;소매점/대리점 마진은 고가격으로 COVER !</li> <li>기본방향 : 일반매장 확보를 위한 고마진 가격전략(제조원가→고마진→고가격)</li> </ul>

중소형 일반매장의 경우는 대리점과 소매점에 고마진을 부여함으로써 일반매장에 대한 대리점의 개척의지를 고취시키고 일반매장에 대한 판매의 확대를 유도할 필요가 있다. 대리점과 소매점의 고마진은 결국 판매가격의 상승이라는 문제점이 예상되나, 판매대행센터는 궁극적으로 판매 거래처의 확대를 통하여 판매증대를 기대할 수 있을 것이다. 한편, 농협 가공식품에 대한 판매가격은 농협 매장 내에서는 통일되는 반면, 일반매장과 농협매장에서의 판매가격은 이원화 될 것이다.

결론적으로 농협중앙회는 판매대행센터의 설립을 적극적으로 추진하고, 판매대행센터의 설립은 관련구성원의 입장을 최대한 수렴하여 여러 가지 예상되는 갈등요소를 제거한 후 협조를 얻을 수 있도록 단계적이고 신중하게 추진되어야 하며, 추진 단계별로 적절한 시기에 공동 브랜드 제도와 가격 차별화정책이 실시되어 궁극적으로 농협 가공식품 판매증대를 꾀하여야 할 것이다.

<논문접수일 : 2000. 5. 6>

<게재확정일 : 2000. 7. 14>



## Case of the Channel Restructuring for the Processed Agri-Products of National Agricultural Cooperative Federation

Sang Yong Kim  
Chang Jo Yoo  
Sena Kim  
Jin Pyo Choi

### Abstract

Throughout the nation, each local Agricultural Cooperative (AC) has built its own agri-products processing factory in order to provide the steady demand source for the locally produced agri-products. However, each factory of AC has performed poorly with no competitive advantages against the national brands of private companies. Thus, from the perspective of the National Agricultural Cooperative Federation (NACF), the current situation of unorganized and inefficient management of the factories under the control of each local AC needs to be improved. In this case analysis, we introduce the problems of the AC factories and discuss the NACF's approach to solve the problems. In particular, given that AC as well as NACF are the non-profit organizations, it is worthwhile to pay special attention to the process of restructuring the system of distribution channels for the processed agri-products with the concept of marketing.

Key words : channel restructuring, processed agri-products, agricultural cooperative