한국유기농업학회지 제19권 2호
KOREAN JOURNAL OF ORGANIC AGRICULTURE
Volume 19, Number 2: 157-184, June 2011.

유기농마케팅조직의 성공사례 및 성공요인 연구

유 덕 기*

A Study on Success Factors and Successful Case of Organic Marketing Initiatives

Yoo, Duck-ki

This work is based on the experience of active and successful organic marketing initiatives, and aims to provide advice for genuine and practical sustainability. To make successful marketing possible we describe, on the one hand, the main challenges of the market and policy environment for organic marketing initiatives and, on the other hand, key factors for management. Management planning is a key issue for successful marketing and is therefore the focus of special attention in this work. This paper summarises and highlights those key factors which influence the operations of an organic marketing initiative. These include the role of key individuals, the role of innovation, the importance of strategic planning and clear objectives, the role of coherence, motivation and identity, brand policy, the role of networks, the importance of market research, public funding, economies of scale, systematized cooperation, hazards and risks in general.

Key words : *organic marketing, success factors, systematized cooperation, strategic planning*

Ⅰ. 서 언

유기농식품 생산과 가공 및 유통부문에서 종사하거나 협력하고 있는 모든 유기농마케팅조직[1]은 유기농식품시장발전에 대하여 큰 의미와 관심을 가지고 있다. 그러나 유기농시장의 투명성과 신뢰성, 그리고 거래비용의 효율성을 추구할 수 있는 정책이나 제도가 미흡한

* 동국대학교 서울캠퍼스 식품산업관리학과 교수

1) 유기농식품 생산과 가공 및 유통부문에서 종사하거나 협력하고 있는 모든 시장참여자들의 경영조직을 말함.

국내 현실에서 유기농이 친환경농산물시장과 공존하고 있으며, 또한 유기농시장형성을 위한 정책적 전환과정이 미흡하여 시장이 불안정하고 불확실하다. 이는 유기농식품시장이 현재 조직적으로 구성되지 못하고 있기 때문이다. 특히, 유기농식품유통체인에서 발생하는 문제는 거래파트너의 기회주의적 태도와 투자, 그리고 시장경쟁에 대한 안전성보장 결핍에서 발생되고 있다. 또한 스캔들 또는 수요변동과 소규모 시장 구조적 결핍 등에 따른 외부적 시장변화에 대한 안전성 결여도 그 원인이 되고 있다. 이 외에도 가공측면에서의 생산자 상호 간, 그리고 생산자와 유통업체 간의 협력부족이 문제로 나타나고 있다. 유통업체의 니즈를 충족시킬 수 있는 가공업체의 정보부족과 생산자와 유통업체간의 접점에서 커뮤니케이션 결핍은 큰 장애로 나타나고 있다. 이는 유기농식품 공급확대를 위한 유통구조와 협력적 유기농공급시스템이 결여되어 있기 때문이다. 이와 같이 시장연계성 부족과 시장투명성 결여로 유기농식품시장참여자들의 활동을 제약하고 있어 유기농식품시장이 성숙하는데에 많은 장애가 나타나고 있는 실정이다. 이러한 현실에서 국내외 성공사례 및 요인분석은 유기농식품시장에서 나타나고 있는 시장구조 및 조직문제에 따른 장애를 극복하고, 유기농마케팅조직의 활성화와 유기농생산 및 유통부문에서 효율적인 시장조직 구축 및 거래비용 절감방안, 그리고 정책적 제도적 개선방안을 마련하는데 큰 의미를 가진다.

따라서 본 연구는 국내 및 주요 유럽선진국의 유기농식품시장의 특성을 비교 분석하고, 유기농시장의 환경과 생산-가공-유통부문에서 나타나고 있는 장애요인을 극복하여 왔던 국내외의 성공사례와 성공요인을 유통단계별로 분석하며, 이를 바탕으로 유기농식품시장을 활성화할 수 있는 성공전략을 제시하여, 유기농생산 및 가공, 유통부문의 효율적인 시장조직 구축과 거래비용을 절감시킬 수 있는 마케팅정책개발에 기여하고자 한다.

Ⅱ. 유기농식품시장의 성공사례 연구

1. 조사방법과 내용

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 국내외 유기농마케팅조직 및 시장역할자, 그리고 전문가와 컨설팅종사자를 대상으로 2008년 3월부터 2010년 10월까지 Delphi-방법을 이용하여 매뉴얼 및 집중적 인터뷰를 실시하였다. Delphi-방법을 이용한 이유는 유기농식품시장에서 활동하는 참여자가 상대적으로 제한되어 있어 동일한 전문가를 대상으로 반복인터뷰를 하여 단계적이고 심도 있는 전문가의 의견을 파악할 수 있기 때문이다. 전문가설문에서는 대상자선택의 제약성과 지역적 분산으로 인하여 양보다 질적 측면을 고려하였으며, 목적에 적합한 의도를 가지고 전문가를 선정하였다. Delphi-설문방법에서는 전문가선정이 연구조사 성공여부에 결정적인 영향을 줄 수 있기 때문에 사전에 다양한 문헌조사와 선행연구를

검토하여 전문가선정과 설문을 추진하였으며 특히, 유기농마케팅체인부분의 문제영역에 포커스를 두었다. 국내의 유기농식품시장연구는 아직 기초단계 수준에 있으며, 연구목적과 관련된 문헌과 선행연구가 제한되어 있어서 외국문헌의 사례와 선행연구를 중심으로 수행하였다. 이로서 조사시작 이전에 유기농식품시장의 구조적 문제점을 파악할 수 있는 정도의 예비지식을 가질 수 있었으며, 이를 바탕으로 문제와 목표지향적 전문가인터뷰를 수행하였고, 인터뷰파트너 선택과 이에 따른 일반적 결과를 통하여 전반적인 유기농마케팅 체인의 성공요인을 분석하게 되었다. 전문가설문은 전문성을 가진 주제에 대한 토론이 가능하였으며. 현재와 미래에 대한 문제점을 파악하고 대안을 모색하는데 큰 도움을 주었다. 부분적으로 E-Mail을 통하여 자료수집과 의견수렴이 가능하였다. 연구조사대상의 구조적 취약성(예, 유기농에 대한 지식부족)과 마케팅조직을 파악하기 위한 시장관찰은 사례조사를 통하여 현장발견방법을 이용하여 보완하였다. 현장방문관찰은 연구조사 초기부터 병행하여 보완하여 왔다. 왜냐하면 이를 통하여 전문가와 시장역할자와의 직접접촉이 가능하였으며, 유기농시장의 조직문제를 보다 깊이 있게 파악할 수 있었기 때문이다. 인터뷰매뉴얼은 유기농식품유통시장문제를 주제로 단계적으로 작성하였으며, 인터뷰를 진행하는 동안 가능한 유연성을 가지고 설문이 이루어지도록 하였다. 본 조사에서는 부분적으로 구성한 매뉴얼인터뷰방법을 이용하였으며 주요 인터뷰매뉴얼 내용을 보면 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 주요 인터뷰매뉴얼의 내용

구 분	주요 매뉴얼 내용
시장특성 분석	• 특징적인 시장발전 • 특징적인 제도적 영향요인 • 성공요인의 이용가능성 • 유통단계별 특징적 문제점
성공요인 분석	• 잠재적 유기농시장의 특징 및 전망 • 유기농시장성장 및 제약요인 • 내외적 성공사례 및 성공요인 • 유기농마케팅체인의 연계성 문제와 성공요인의 중요성

〈표 2〉 인터뷰대상 유기농전문가의 직종별 분류

구분	농가	단체	유통업	가공업	연구원	컨설팅	계
n	13	6	19	8	5	7	58
%	22.4	10.3	32.8	13.9	8.6	12.0	(100%)

<표 2>는 인터뷰대상자인 유기농전문가와 유기농마케팅조직 및 시장역할자의 구성관계를 제시하고 있다. 조사대상자는 전문가자신이 확실하게 성공한 경영자 또는 성공업체의 종사자로써 인정한 경우와 조사자의 현장방문과 경영투자확대 등을 고려한 종합적 판단과 전문가추천에 의하여 선정하였다. 인터뷰대상자 중 유통업과 가공업에 종사하는 전문가는 46.7%로 가장 많으며, 그 다음으로 생산부문에 종사하는 전문가가 32.7%를 차지하고 있다. 이에 비하여 전문직종인 연구원과 컨설팅종사자는 20.6%를 차지하고 있다.

마케팅플랜의 성공과 실패에는 결정적인 영향요인이 작용하게 된다. 따라서 유기농마케팅조직의 핵심적 연구대상은 마케팅플랜을 위한 실천적 전략개발을 위한 성공요인 분석에 있다. 유기농에서의 성공은 예로, 생산분야의 지표인 면적, 매출성장 또는 최상의 환경편익이 될 것이며, 개별경영측면의 요인으로서 자본수익, 장기적 경영생존능력 또는 고객친화성 등이 될 것이다. 그러나 본 연구에서는 이와 같은 거시적 성공요인들에 대한 분석보다 연구목적에 따라 유기농마케팅조직의 성공에 영향을 미치는 요인에 포커스를 두고 있다. 즉, 시장의 장애요인극복과 유통거래비용을 절감할 수 있는 성공요인이 연구대상이다. 성공요인은 전문가 인터뷰와 문헌 및 선행연구에서 파악하였던 영향요인을 중심으로 평가분석하였다.

2. 연구 및 조사결과

유기농식품시장에 참여하고 있는 전문가를 대상으로 부문별 성공요인을 조사 분석한 결과를 요약해 보면 <표 3>과 같다.

〈표 3〉 조사대상자의 주요 성공요인 빈도

부 문	성 공 요 인	비 중
환 경	■ 유기농인증제도의 투명성	82%
	■ 적극적인 유기농 지원정책(유통규모화)	79%
	■ 유기농식품에 대한 정보의 대칭성 향상	56%
	■ 유기농시장의 제도적 안정화	52%
생 산	■ 경영리더의 역할	82%
	■ 생산자협력조직 구축	80%
	■ 소비시장과의 연계성	78%
	■ 유기농생산기술 개발	42%
	■ 유기농생산-유통 건설팅 및 교육	40%

부 문	성 공 요 인	비 중
가 공	■ 경영리더의 동기	71%
	■ 대량공급물량확보 및 공급소싱 안정성	68%
	■ 유기농식품 판로안정	65%
	■ 가공기술개발 및 품질보장	58%
	■ 유기농식품공급의 투명성 및 안정성	55%
유 통	■ 유기농식품의 신뢰성	81%
	■ 소매업의 역할과 파트너 협력	78%
	■ 적극적인 유기농식품 마케팅과 know-how, 프로필 제공	45%
	■ 품목의 다양성 및 가격 포지쇼닝	42%
기 타	■ 시장역할자의 네트워크 구축	56%
	■ 유기농법 개발 및 연구 지원체계	43%
	■ 소비시장연구	32%
	■ 기타	35%
부문별 3개 선택가능, 기타 제안가능, 최고값 index=100 기준으로 산출		

유기농식품시장의 성공요인은 정책지원과 제도적 개선, 수평-수직적 협력과 네트워크 구축, 적극적인 유기농마케팅 도입, 마케팅전략 및 기술개발분야의 연구지원체계로 요약된다. 시장 환경부문의 성공전략에는 유기농생산 및 판로안정을 위한 제도적 개선, 유기농식품 소비시장에 대한 심층연구, 국가 또는 단체가 보장하는 단일 유기농표시, 규모경제의 효과를 통한 비용절감 및 가격장애를 극복하여 왔던 것으로 나타나고 있다. 생산부문의 성공요인은 생산-가공-유통시장의 연계성과 안정성을 위한 리더의 역할, 마케팅 협력파트너십, 생산 및 기술분야 컨설팅 강화가 제시되고 있다. 가공부문의 성공요인으로는 판로안정과 원료확보, 외부적 협력조직 구축, 인프라시설, 전문적 인적자원 활용으로 나타나고 있다. 유통부문의 주요 성공전략에는 소매유통업의 역할 강화, 생산자와 협력, 적극적 유기농마케팅과 유기농식품의 신뢰성 확보 및 유통업의 조직적 연계, 품목구성과 포지쇼닝, 품목 프로필화와 프로필에 적응한 가격정책과 판매원의 전문성 제고 등으로 나타나고 있다. 이 밖의 주요 성공요인으로는 시장참여자들의 상호 네트워크구축과 소비시장에 대한 지속적 연구와 연구지원 체계구축이 큰 의미를 가지고 있는 것으로 나타나고 있다. 전문가대상 인터뷰 조사 결과에서 나타난 성공요인이 어떠한 환경여건에서 어떻게 장애요인을 극복하고, 유통 및 소비시장에서 붐(boom)을 조성하고 있는가를 파악 분석하고자 국내외 유기농식품시장의 환경요인과 성공사례연구를 실시하였다.

1) 국내외 유기농식품시장의 특성과 시사점

유럽 주요국과 국내 유기농마케팅체인의 단계적 흐름에 따라 중심주제별 특징을 비교

제시하면 <표 4>와 같다. 유기농시장 환경조건에서는 시장 구조적 차이점을 제시하고 있으며, 유기농생산면적규모의 차이는 비교국가의 유기농이 어떠한 출발조건을 가지고 있는지를 파악할 수 있다. 일반적으로 대농과 소농의 시장요구와 접근가능성은 서로 다르게 나타나게 된다. 소농일수록 수평-수직적 협력이 더 발전되어 있으며, 유통 및 가공업과의 긴밀한 협력관계의 필요성이 강조되고 있다.

유럽은 국가마다 발달한 유기농유통라인에 차이를 보이고 있으며, 주요 유럽 3개국의 유기농식품 판로비중 또한 상이하게 나타나고 있다. 독일은 전문점비중이 높으며, 농식품소매업과 농장직거래 비중이 한쪽에 급격하게 치우치지 않고 있는 반면, 스위스와 오스트리아는 대형마트의 유통비중이 가장 높게 나타나고 있다. 이에 따라 전문점중심의 독일은 유기농시장 확대에 많은 애로를 겪고 있는 반면, 스위스와 오스트리아는 대형마트를 통한 소비시장 확장에 결정적으로 기여하고 있다. 우리나라는 유기농식품판매가 소규모 직거래와 전문점중심으로 이루어지고 있어 잠재된 소비시장 확대와 소비촉진을 위한 마케팅전략 수행이 어려우며, 매장 및 소비시장의 신뢰성 제고에도 한계를 가지고 있다. 유기농가수가 많은 독일과 오스트리아는 스위스에 비하여 유기농산물공급의 양적 규모화를 위해서 상대적으로 높은 유통비용이 요구되고 있다.

〈표 4〉 국내외 유기농식품시장의 유통단계별 특성 비교(2005)

	한국	독일	오스트리아	스위스
환경조건	• 매출액: 1.3조원[a)] • 정책적 지원 • 37개 환농연회원단체[2)] • 빈약한 연합조직 • 기술/교육활동	• 매출액: 45.5조원[b)] • 정책적 지원 • 7개 유기농 조합 • 비교적 빈약한 총연합조직 • 형식적 의사결정	• 매출액: 0.45조원[b)] • 전체유기농조합을 통합(2005 이후) • 일반농식품구조와 강한 연계	• 매출액: 0.96조원[b)] • 강한 총연합조직 • 무형적 네트워크와 신속한 정보교류 • 다양한 연구활동
생산	• 유기농면적: 6,095ha (유기농비중: 0.56%) • 유기농가: 5,403호 • 평균면적: 1.13ha • 다수 생산자단체 • 높은 사료수입의존	• 유기농면적: 73,4만ha (유기농비중: 4.3%) • 유기농가: 16,476호 • 평균면적: 45ha • 대농(>200ha) 350호 • 다수유사연합조직 • 공급과잉(육류)	• 유기농면적: 32,9만ha (유기농비중: 12.9%) • 유기농가: 19,056호 • 평균면적: 17ha • 대농의 양자결합 시스템 • EU인증농가의 일반유통 판매	• 유기농면적: 11만ha (유기농비중: 10.3%) • 유기농가: 6.445호 • 평균면적: 17ha • 유기농상품전국적 연합(예: Bio-우유) • 사료수입

2) 2010년 현재 환경농업단체연합의 회원으로서 29개 생산단체와 8개 소비자단체가 생산-소비-교류활동을 하는 단체임.

	한국	독일	오스트리아	스위스
가공	• 가공식품생산마크의 큰 의미(풀무원) • 가공-유통협력미흡 • 유기농수입 의존	• 가공식품생산마크의 큰 의미(전문점) • 일반유통업마크와 구매역할 강화	• 가공업과 유통업의 긴밀한 협력관계 • 적극적 수출활동	• 가공업과 유통업의 긴밀한 협력관계 • 일반시장구조와 연계(Bio와 마찰 없음)
유통	• 유기농전문점과 직거래중심 발전 • 농협유통의 제약적 시장활동 • 소매유통업의 소극적 역할 • 유통체인조직 및 연계성 취약	• 자연건강식품 전문점중심 발전 • 6개소매유통체인점 • 소매업의 적극적인 Bio-마케팅 부재(지역단위유통체인 예외)	• 일반소매유통업 중심 발전 • 2개 소매유통체인이 시장지배 • 식품소매업 개척기업(예; Billa의 Bio-상표,1994이후)	• 일반소매유통업 중심 발전 • 2개 소매유통체인이 시장지배 • 식품소매업 개척기업(예; Coop의 Bio-상표 1993이후) • Bio-도매업의 통합
소비	• 고가격 구매장애 • 유기농정보/신뢰 수준 빈약 • 높은 수요 잠재력	• 구매 핵심요소: 가격(고가격장애)	• 애국적 구매소비 (자국Bio-식품우위성)	• 높은 농업지식과 관심 • 높은 농업 및 Bio 정보보유 수준

[a] 2006년도 유기농, 무농약 저농약 농산물 포함, [b] Bio-농식품

스위스와 오스트리아는 유기농가공과 일반가공식품업체와의 마찰 없이 협력하고 있으며, 또한 가공업과 유통업의 긴밀한 협력관계를 구축하고 있는 반면, 독일은 유기농원료조달에 많은 애로가 나타나고 있다. 이에 비하여 한국은 일반식품가공 또는 유통업과의 협력관계가 아주 빈약한 실정이다.

소비시장에서 비교국가들의 차이점 또한 뚜렷하게 나타나고 있다. 한국과 독일은 가격에 비교적 민감한 반응을 나타내고 있는 반면, 오스트리아에서는 애국적 소비가 지배적이며, 스위스에서는 정부차원에서 농식품에 대한 커뮤니케이션활동이 활발하게 전개되고 있어 농식품에 대한 높은 정보수준을 보유하고 있다. 유기농식품의 생산-가공-유통경영을 추구하고자 한다면 시장과 그 환경요인분석이 중요하다. 왜냐하면 환경요인은 경영의 중요한 성공요인이기 때문이다. <표 5>는 국내 및 유럽 3개국의 유기농식품의 내외적 시장 환경을 비교 제시하고 있다. 유기농마케팅조직의 문제는 결국 시장문제와 조직문제로 구분할 수 있다.[3] 따라서 유기농생산 및 유통부문에서 나타나는 시장문제를 해소하고, 효율적인 시장조직과 유통비용을 절감시킬 수 있는 성공사례연구와 성공요인분석의 필요성이 제기된다. 각 부문별 주요 성공사례를 제시하면 다음과 같다.

3) 유덕기·황재현(2010) 참조

〈표 5〉 유기농식품시장의 내외적 시장 환경 특성비교

구분	한국	독일	스위스/오스트리아
외적 시장 환경 (제도적)	- 다단계 인증제도와 소규모다수생산자단체 - 소규모직거래와 전문점의 급속한 증가 - 소매유통업, 특히 대형마트와의 협력 부재 및 마케팅 know-how 및 투자부족 - 유통 및 소비시장의 신뢰성 제고와 투명성 확보에 많은 애로	(이질적인 특성): - 생산과 가공업의 소량 분산된 공급구조 - 대규모 가공업체(예, Unilever: 육류가공)의 유기농원료구매 애로 - 가공업체의 개별적 다양한 판로 선택 - 전통적인자연건강식품 전문점 중심의 소규모 소매매장으로 경쟁력취약 - 일원화된 국가 Bio-인장 도입(2001)과 광고캠페인 시행 후 유기농식품시장 투명성 확보 - 시장전망애로, 다양한 참여자 때문에 의사결정 과정에서 강한 제도적 영역을 가짐.	(독과점 시장의 특징): - 시장지배력 분산 - 스위스: 국가검인증라벨 소유한 유기농 총연합체인 Bio-Suisse.와 협력 소매업 (Coop/Migros)이 시장 지배력소유. 조직의사결정단계 단순, 연합단체에서 자율적 미팅가능, 관료적 장애 해소와 관심사항 충족 - 오스트리아: 소매업 Billa 유기농유통의 75% 점유. (소매업 강한 시장지배력), 연합조직마크외 AMA[4]-Bio 표시이용, 단일 인증표시/ 인장은 소비자인지와 시장 투명성과 신뢰성 향상으로 소비촉진 - 유기농식품에 대한 높은 관심과 적극적 수요의지
내적 시장 환경	- 소규모 다수 분산된 공급과 다수생산조직, 다양한 가이드라인 - 대량구매자 욕구충족 위한 생산 및 수집과 가공업의 구조와 시스템 미 구축 - 공급의 규모화, 소규모 가공업의 균일한 품질 보장 애로 - 시장문제: 전체 유통과정 불투명성, 유기농 정보/ 지식부족, 명확한 유기농 프로필 제공 부족, 소비자 고가격 및 구매장소 제약성, 유기농불신문제 제기 - 조직문제: 소규모분산된 유통, 시간적 양적 수급 불균형, 시장참여자들의 기회주의태도에 따른 시장구조적 문제와 생산/유통업체의 투자, 구/판매위험성제기	-시장주도 유통체인들 의 품목구성형태와 광고수준이 다양함. -추가가격: 감소하여 2005년 현재 일반농식품 의 소매가격 대비 약 50% 정도임.	- 생산자와 공동협력조직 구축, Bio-품목(예: Bio-육류) 개발, 유기농유통 문제해소 위한 연구 프로젝트에 투자 - Bio파트너로서 Bio-도매업을 연합(2001) - 기업의 경쟁관계 탈피 - Bio-파트너이외 공동투자로 Bio plus AG 설립, 마케팅 컨셉과 전략개발에 집중

4) AMA: Agrar Markt Austria의 약자로서 오스트리아의 농식품 마케팅기구임.

2) 유기농식품시장의 성공사례와 시사점

(1) 제도부문의 성공사례 : Bio-오스트리아 네트워크 사례

오스트리아에는 유기농관련 3개의 대형연합체가 있으며 이중 시장지배력이 큰 연합체로서 유기농생산자단체인 Bio-Ernte Austria가 있다. 이들 연합체의 상호 경쟁관계를 협력관계로 전환하기 위하여 농림성이 통합을 권유하였으나 활동적인 회원들의 반대에 직면하였다. 그러나 Bio-Ernte Austria의 인력구조조정 이후 2003년 유기농사업단체인 ARGE(Arbeitsgemeinschaft Bio-Lanbau)와 오스트리아 유기농공동연합체(ÖIG: Österreichische Interessengemeinschaft Bioland)가 협력을 결정하였다. 2년간의 협상과 준비과정을 가진 후 2005년 초에 □□BIO AUSTRIA□□ 총연합을 설립하였다. 이 총연합의 네트워크 주인은 약 14,000명의 유기농가 회원이다. 이로서 오스트리아 유기농가와 연합은 □□BIO AUSTRIA□□란 대형 네트워크를 구축하여 유기농과 관련하여 모든 역할을 수행하는 권한을 가질 수 있게 되었으며, 효율적 공동사업과 그 결과는 네트워크를 통하여 공개하고 있다.

(2) 생산부문의 성공사례

① 스위스 Biomilchpool 협력조직 사례

Biomilchpool은 스위스 착유농가들이 Bio원유를 대량공급하기 위하여 조직한 협력단체이다. 이들 조직의 단결력은 아주 강하게 구축되어 있기 때문에 이들과의 거래가 쉽지 않는 시장파트너조직으로 정평이 나 있었다. 원유시장지배력을 가진 Bio-milchpool업체는 2004년 약 80백만kg의 Bio원유를 1,200농가로부터 수집, 처리 판매하고 있다. 이 업체는 지역별로 Berner Biomich 조합, BIO GRISCHUN, IG Bio-milch 등 Bio-그룹으로 분류 운영하고 있다. 이들 조직의 전략적 연합목적은 원유시장에서 가격차별화를 통하여 경쟁력을 강화하는 것이다. 또한 연합을 통하여 원료공동구매와 비용절감효과, 공급규모화가 가능하게 되었다. Biomilchpool의 또 다른 목표는 미국수출이었다. 그리고 수요지향적인 원유공급량조절모델을 도입하여 원유생산량이 집중된 계절에는 저가로 구매하고, 원유생산량이 적은 건유기에는 고가격으로 구매하고 있다.

② 독일 KäsKüche Isny 사례

KäsKüche Isny는 소규모 유가공업과 8개 착유농가의 협력조직이다. 이 조직은1998년 유가공업 경영인과 한 착유농가가 함께 설립하였다. 마케팅과 관련하여 이 조직은 아주 적극적인 커뮤니케이션정책을 수행하여 왔다. 유가공업은 가공과정을 공개하고자 투명한 창문을 설치하였다. 치즈생산에 대한 간단한 안내를 받은 방문객들은 어떻게 이 프리미엄치즈가 생산되고 있는가를 보고 놀라워했다. 이 조직은 치즈생산이외에도 요구르트와 버터 및 연 치즈(curd cheese)를 생산하고 있었다. 소규모 농장매장에서는 자체 생산하고 외부 구매한 유기농산물 예로, 달걀, 빵, 과채소류 등을 판매하고 있었다. 매장은 매일 개점하고 있

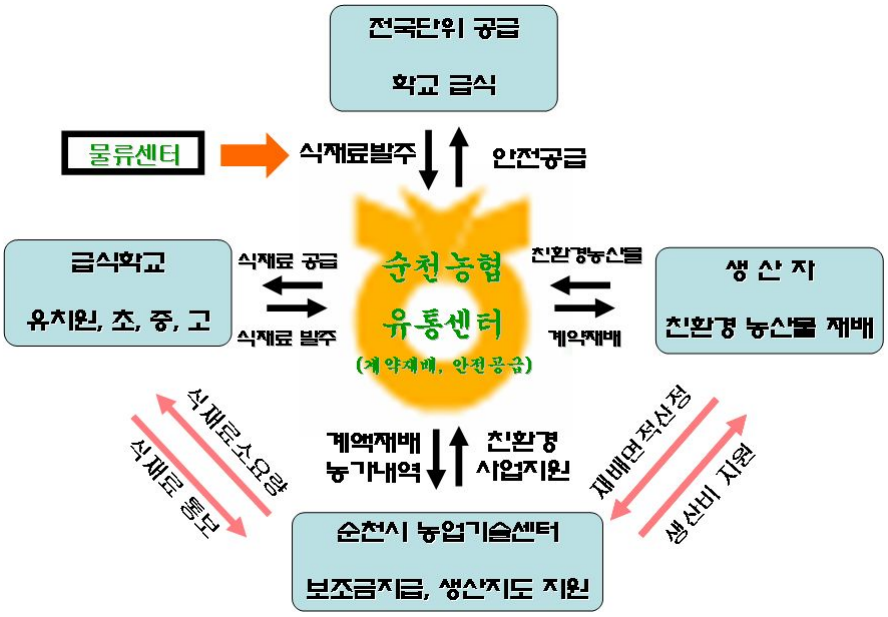
다. 프리미엄상품과 투명한 유가공 및 편리한 개점시간을 갖춘 KäsKüche는 여행객의 인기 있는 방문코스가 되었다. 여행업체는 지역방문객을 위하여 단골코스로 이용하고 있다. 협력조직경영인은 수시로 지역 언론에 긍정적인 광고를 게재하였다. 2002년에는 독일자연보호연합(NABU: Naturschutzbund Deutschland)의 우수업체로 선정되기도 하였다. 우수업체로 선정된 이유는 수십 회에 걸쳐 신문과 잡지, 그리고 인터넷에 이 유가공업체가 소개되고 보도되었기 때문이다. 결론적으로 반복된 광고와 기업 투명성과 고객 편의성 제공으로 인지도의 향상과 긍정적 이미지가 고객에게 확고히 자리를 잡게 되었다.

(3) 유통부문의 성공사례

① 순천농협 : 고객지향적 농산물 유통센터 사례

순천농협은 경영규모화와 효율화를 위해 1997년 12개 지역단위농협을 합병, 대단위농협으로 기반을 구축하였다. 친환경실천농가는 순천농협과 계약재배를 하여 판로 및 가격안정을 확보하였으며, 유통 및 가공식품 원료공급의 안정적인 물량을 확보하게 되었다. 대량물량을 확보한 순천농협은 대량구매처인 학교급식을 위하여 지자체와 협력, 2006년 학교급식 조례를 제정하여 수·발주 정보시스템 도입, 품목별 예상출하량과 개별학교의 주문량 수급균형 조정을 통하여 순천시관내 학교급식은 물론, 롯데삼강, 삼성 에버랜드 등에 지속적이고 안정적인 유통거래망을 구축하게 되었다. 친환경농산물시장 성장에 따라 생산농가 확보를 위하여 지역농업기술센터와 협력하여 생산기술 및 비용을 지원하고 있으며, 시장안정과 수급균형을 위한 적정 재배면적을 지도 조정하고 있다. 지역 내의 과잉물량이 발생될 경우 물류센터를 통하여 전국단위로 출하공급하고 있으며, 안전성과 고객신뢰성을 보장하기 위한 신선편이 가공시설(HACCP 인증, 2006)을 운영, '홍시퓨레' 등 친환경 안전신상품개발과 유기농고품질김치 출시 등 차별화전략과 한정판매를 추구하여 사업규모를 확대하고 부가가치를 창출하는 마케팅 전략을 수행하고 있다.

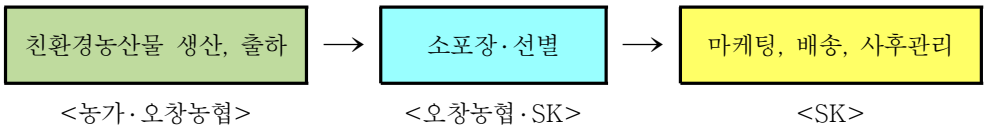
이 밖에도 순천농협은 친환경농산물 직판장(파머스 마켓)을 자체 운영하여 고객중심의 품질관리 및 서비스, 리콜제 등 지역주민과 협력체계를 구축하여 대형마트의 저가 물량공세에 대응한 경쟁력을 확보하고 있으며, 고객서비스 차원에서 장바구니 배달사업, 사업자를 위한 식자재매장 및 새벽시장 운영, 친환경 명품멤버십 코너, 우수농산물(GAP)직거래 시행, 신선야채 직거래 하우스 체험장 등을 제공하고 있다.<그림 1> 또한 무농약 쌈채 생산농가를 위한 기술교육장과 생산시점품목관리 등 선택과 집중을 통한 효율적 경제사업을 추진하고 있으며, 적극적인 제휴사업을 통해 지속적으로 신규시장을 발굴하여 사업을 확대하고 있다. 순천농협의 성공요인과 시사점을 보면 <표 7>과 같다.



〈그림 1〉 순천농협의 유통센터 운영시스템

② 오창농협 : 대량납품계약 공급 사례

오창농협과 (주)SK케미칼은 친환경농산물 납품계약을 체결, 2005년 오창 산지유통센터를 설립, SK그룹을 대상으로 탁송 판매하는 물류센터를 운영하고 있다. 생산자 단체와 소비자단체가 상호 협력하여 친환경농산물 편익과 협력편익성을 도모하고 있다. 즉 생산농가는 판로 및 가격안정성을 추구할 수 있으며, 소비자는 저렴한 고품질농산물을 공급서비스를 통하여 구매하고 있다. 오창농협은 유통센터를 통하여 생산자재배기술교육과 품질관리 및 우수농산물관리제도(GAP)도입, 그리고 생산유통이력관리를 하고 있으며, 지역내외의 친환경농산물을 집하하여 선별 소포장하며, SK케미칼 웰빙사업팀은 물류관리기술 시스템을 제공하여 바코드를 이용한 유통이력 조회 시스템을 운영하는 등 마케팅 및 농산물 사후관리를 하고 있다.<그림 2>



〈그림 2〉 오창농협 산지유통센터 운영시스템

친환경농산물을 유통센터에 공급하는 농가 수는 2007년 474호로서 초기 오창농협(1993)에 공급하는 농가 수에 비하여 26배나 증가하였다. 이에 따라 중부권 산지물류센터 기능을

보다 활성화하기 위하여 2009년 친환경농산물 전용 유통센터(APC)를 확대 준공하여 관내 및 타 지역 친환경농산물 수집 및 선별, 소분업 출하를 하고 있으며, ’07년 3월 이후 SK케미칼, SK건설, SK텔레콤 등 그룹 전체로 확대하여 SK그룹 전체임직원의 약 30%(약 1만명)에게 전국평균가격으로 공급하고 있다.

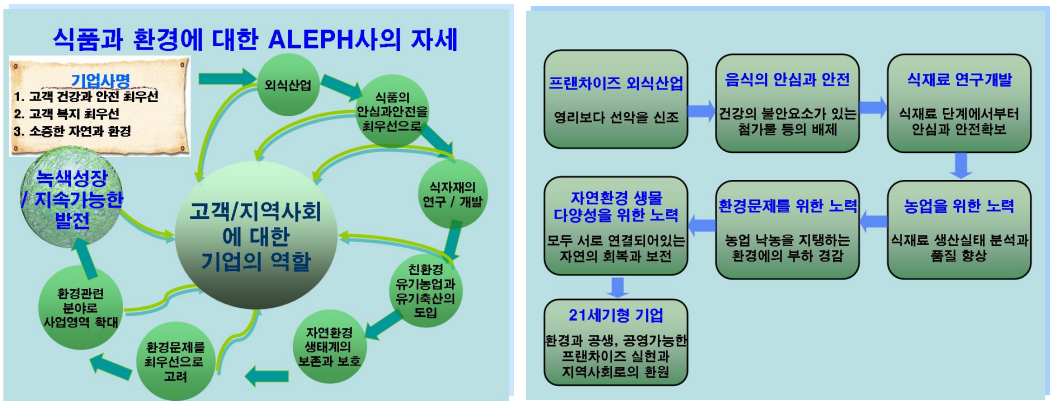
(4) 전문소매업의 성공사례 : 일본 ALEPH사의 에코프로젝트 사례

북해도 삿포로시에 위치한 Aleph사는 훼밀리 레스토랑을 운영하고 있다. Aleph사의 에코프로젝트 사업의 특징은 친환경농산물원료생산 및 공급에서 가공-유통-소비까지 경영을 조직운영하고 있으며, 환경지속성경영시스템을 도입하여 안전한 친환경농식품을 제공하고, 모든 유통체인에서 공정한 사회적 조건을 보장하고 있다. 또한 보다 수준 높은 환경표준을 적극적으로 준수하여 경제사회적으로 지속가능한 성과를 추구함으로써 기업이미지 제고와 매출을 향상시키고 있다.<그림 3> Aleph사의 환경지속성경영 사례와 성공요인 및 시사점을 보면 <표 6, 7>과 같다.

〈표 6〉 Aleph사의 환경지속성경영 사례

	내 용	
환 경 지속성	환경적	■ 지구온난화 방지와 생물다양성 보전을 위한 자원순환시스템 도입 ■ 경영 내 에너지절약 활동(매년 매출 단위당 이산화탄소 배출량 감축 계획수립, 절수 및 폐기물 저감운동) ■ 동한기 미작농지 관수로 농지 생태보전 ■ 농민단체와 연대한 친환경농업 이벤트(환경세미나, 자연방목 축산운동) ■ 유채확산 프로젝트(Rapeseed Project): 유채기름가공/부산물 사료나 비료활용, 폐식용유 재활용으로 바이오디젤 연료를 생산 ■ 바이오가스 플랜트를 운영하여 에너지원을 자급하고 액비생산 및 이용, 식자재 가공공장의 바이오에너지(목탄, 바이오가스)를 활용
	경제적	■ 친환경유기농가와의 계약생산과 가이드라인 준수여부, 에너지운영/관리강화 ■ 생물다양성협약(CBD: Convention on Biological Diversity)과 환경비즈니스 부서(Environmental Business Division) 운영 ■ Eco-rin Village(관광교육농장, 2006)를 농식품과 환경 및 문화테마 중심 운영 ■ 초지농업보급 프로젝트를 통하여 안전한 축산 및 낙농산업을 육성 ■ 체험 프로젝트로 관광농원, 에코목장을 운영하여 지역사회에 환원 및 홍보
	사회적	■ 정기적 안전/건전성유지훈련 및 감시시스템 도입, 적합한 위생시설 보유 ■ 웰빙문화/예술/스포츠 후원사업

a) 기업의 발전전략 b) 기업의 추진 전략



〈그림 3〉 Aleph사의 에코프로젝트 사업전략

〈표 7〉 순천-오창농협 및 Aleph사의 성공요인 및 시사점

업 체	성공요인 및 시사점
순천농협	■ 생산농가와 수평적 협력으로 대량공급원 확보 ■ 전문판매원 교육 및 홍보 ■ 고객중심의 상품개발 및 서비스 ■ 다양한 고객서비스 및 직매장 운영 ■ 신상품 개발 및 대량구매처 확보 ■ 고품질 차별화 전략과 한정판매 ■ 경영자의 리더십과 적극적인 마케팅 활동
오창농협	■ 공급자와 구매자의 상호협력시스템 구축 ■ 고품질 생산 및 지도관리, ■ 생산과 유통의 투명성과 신뢰성 제고 ■ 연중 구매 및 납품시스템 구축 ■ 지도자의 리더십과 활동역량 ■ 적극적인 친환경유기농산물 마케팅 전략 및 홍보 ■ 공급프로그램 다양화, 다품종 소규모 농산물공급 규모화
일본 Aleph사	■ 외식업체를 매개로 친환경유기농산물의 생산-유통-소비연계 및 협력시스템 운영 ■ 환경지속성경영도입으로 기업이미지제고 및 친환경유기농산물의 안정적 소비촉진 ■ 관광농원을 활용한 지속적인 교육/홍보 및 지역사회와의 커뮤니케이션 활성화 ■ 식품의 안전성 및 소비자 신뢰성 제고 ■ 민간기업주도의 농업, 식품, 환경, 에너지, 폐기물의 원스톱순환 시스템 도입 ■ 친환경농산물 부가가치 제고를 위한 김치공장 설립 및 협력(울진군), 국내 유기농 식품전문기업의 에코프로젝트 참여 확대

(5) 직거래 성공사례 : 덴마크 LANDBRUGSLAUGET 사례

덴마크 코펜하겐 근교지역에 있는 한 유기농가는 1998년 이웃 유기농가와 협력하여 다양한 유기농과채소류를 방문고객에게 판매하는 아이디어를 가지고 적합한 협력파트너를 모색하게 되었다. 협력파트너 모색초기에 사업비전을 정확하게 설정하고 공동관심을 유발시킬 수 있었던 리더의 역할에 의하여 8명의 회원농가를 확보하여 사업아이디어 실천이 가능하게 되었다. 협력조직회원의 공동관심을 유발할 수 있었던 것은 코펜하겐 남부근교지역 농장을 전문종업원과 함께 인수할 수 있는 가능성과 Bio-농산물구매자의 대부분이 코펜하겐에 거주하고 있었으며, 비전의 일부인 고객의 농장방문 및 체험을 위한 우수한 입지적 조건을 가지고 있었기 때문이었다. 이러한 사업비전이 단기간에 실현되어 협력사업에 약 500명의 회원고객이 참여하여 다양한 신선유기농과채소류와 체험프로그램을 공급할 수 있었다. 회원고객은 1인당 675€(유로)[5]로 비교적 높은 비용부담을 가졌으나 신선 고품질 유기농과채소류 공급에 만족한 결과를 나타내고 있었다. 그러나 이러한 사업 확대를 추진할 수 있는 협력농장을 찾기는 쉽지 않았다. 다양한 소비자 욕구충족에 따른 생산과 판매문제가 발생되었으며, 예상보다 많은 노동력이 요구되었기 때문이다. 오늘날에는 유기농장 자체에서 생산한 유기농산물 이외에 근교지역에서 납품한 유기농식품을 소위 예약판매시스템의 형태로 조직회원과 관심 있는 비회원 일반고객에게도 판매하고 있다. 협력조직의 지분을 가진 소비자 조합회원은 지속적으로 증가하고 있는 추세에 있다. 리더의 확실한 사업비전이 성공요인의 좋은 사례이다.

(6) 생산자유통단체의 성공사례 : 오스트리아 소매유통업의 유기농-붐

오스트리아에는 일반소매유통업과 유기농식품시장 연계목적으로 투자를 한 시장참여자가 많다. 소매유통업에서 유기농식품유통을 주도하는 업체는 Billa-Merkur-Libro-콘체른으로서 유기농자체브랜드 Ja ! Naturlich을 가지고 있다.[6] 광범위한 소비계층을 대상으로 유기농식품유통은 대형마트의 유기농마케팅사업 확대를 통하여 급속하게 확산되면서 대형마트의 유기농-붐이 조성되었다. 오스트리아 대형마트인 Billa와 Spar의 적극적이고 성공적인 유기농식품마케팅이 한국시장에 벤치마킹이 가능할 수 있는가를 판단하기 위해서는 먼저 한국과 오스트리아와 다른 점, 특히, 유기농공급과 대형마트와의 협력을 위한 오스트리아 시장구조를 고찰할 필요가 있다. 오스트리아의 유기농시장의 특징을 먼저 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 자국의 농식품에 대한 국민의 높은 선호도(애국적 농식품 수요), 둘째, 환경주제와 관련한 높은 관심과 민감성(알프스 자연환경파괴위험성에 따른 국민의 높은 감성), 셋

5) 1.0-€(유로)는 약 1,700원임(2009).

6) Billa의 유통체인은 1998년 이미 오스트리아 농식품시장의 32.5%이며, 두 번째로 큰 소매유통체인인 Spar는 시장점유율 27.1%을 차지하고 있음.

째, 농식품 공급 및 안전성과 소규모 구조의 자국영농과 관련하여 EU가입에 따른 문제점과 부정적 영향에 대한 집중적 정책토론, 넷째, 농식품과 관련된 대중매체를 통한 정책적 지식 전달과 농업에 대한 높은 국민의식수준 등이다. 대형마트의 유기농식품도입 전에는 아주 소규모 자연식품점이 유지되어 왔다. 유기농식품-붐은 유기농전문점에 의하여 주도한 독일과는 달리 대형소매유통업체에 의하여 나타난 것이다. EU국의 경쟁자에 대응한 국내시장 진입장벽과 자국의 경쟁자에 대한 이미지개선을 위하여 설립한 오스트리아의 유통체인은 유기농마케팅의 전략적 관심을 제고시키는데 크게 기여하여 왔다. 일반소매유통업과 정부기관의 품질보장, 그리고 유통문제와 관련하여 핵심파트너로서 생산자유통단체(Ernteverband: 이하 EV)가 있다. 오스트리아 유기농시장의 성공요인은 대량공급에 필요한 생산에서 유통까지 유기농마케팅조직이 일원화되어 있다는 점이다. 또한 농식품 품질문제와 오스트리아 농가를 위한 EU가입에 대한 정책토론, 그리고 환경에 대한 높은 의식수준은 유기농상품광고에 유리하게 작용하였던 것이다. EV는 가격과 공급량의 유통중개자로서 판매도우미역할을 하고 있다. 따라서 EV는 가공업과 대형마트체인에게 큰 편익성을 제공하고 있다. EV의 사업수행의 특성을 살펴보면 시장파트너에게 주는 많은 편익성을 파악할 수 있다. 첫째, EV는 장기적이고 안정적인 품질을 보장하고 있다. 이 밖에도 정부의 유기농표시인증은 소비자에게 유기농편익에 대한 커뮤니케이션을 통하여 높은 신뢰성을 제고시키고 있으며, 유기농가의 조직 활동에 적극적인 참여 동기가 되고 있다. 둘째, EV는 유기농식품소비의 현대적 감성과 즐거움을 주는 적극적 광고와 홍보활동을 수행하고 있다. 특히, 일반적 표적그룹을 대상으로 전통적인 건강이미지를 보완하고 있다. EV는 이러한 대중매체를 통하여 대중의견에 큰 영향을 주고 있으며, 유기농가의 긍정적인 이미지 홍보와 소매유통업에서의 연합단체이미지를 보장받고 있다. 셋째, 품질보장이외에도 EV는 양적 규모화와 생산계획을 위한 사업을 수행하고 있다. 회원조직 상호 간 생산자 협력이나 가공 또는 EV의 유통거래를 통하여 협력비용과 컨트롤비용절감, 그리고 모든 참여자의 유통거래비용을 절감하고 있다. 일종의 전략적 연합을 추진하고 있는 것이다. 넷째, EV는 자체 유통조직에 의하여 상품구매와 모든 유통단계에서의 협력도우미역할을 하고 있다. EV와 유기농생산자단체는 구매체인을 위한 사업추진과 서비스관리자로서 역할을 하고 있다. 즉, 중개기능으로서 유통촉진역할을 하고 있다. 다섯째, 대형마트와의 물류 및 처리가공협력으로 물류비용을 절감하고 있다. 그 외에도 대량물류업무를 통하여 자신의 경험을 소매유통업체에게 제공하여 전문성을 제고시키고 있다. EV의 사업은 유기농마케팅문제의 해결방안으로 제시되고 있다.

결과적으로, 국내 및 주요유럽국의 유기농식품시장발전의 주요 장애요인으로 나타나고 있는 소비시장에서의 구매 장애와 생산 및 유통시장에서의 조직 장애를 적극적인 유기농식품마케팅도입과 전략적 협력 사업을 통하여 장애요인을 극복하여 왔다. 주요유럽국 유기농마케팅조직의 장애와 성공요인을 요약해보면 <표 8>과 같다.

〈표 8〉 주요 유럽국의 유기농마케팅조직의 장애요인과 성공사례

업체명 (국가)	특징 (설립)	장애요인	성공요인	비고
BIOLAIT (프랑스)	생산자 단체 (1994)	□□Bio-우유판매 애로 □□대규모 유가공업 대비 가격경쟁력 취약	□□정부지원에 의한 Bio우유 중간 유통업 설립 □□공동집유 대량공급화	□□회원 6농가 설립 □□300농가 회원보유 (2001)
BIObauern SULZBURG (오스트리아)	생산 단체 (1996)	□□소규모 일반착유농가 경쟁력 취약 □□일반우유와 Bio우유의 가격격차 둔화 □□높은 생산비와 인건비 □□투자의 위험성 내재	□□마케팅협력조직 설립 □□일반착유농과 유기농과의 고품질차별화 전략 □□생산, 투자, 시장잠재력, 판로, 경영/조직사업 분석, 아웃소싱 □□공적 지원금 배제 □□마케팅 수립과 균형공급 □□참여농가의 적극적인 동기 유발 및 참여	□□산지 소규모 유가공업체 임차 □□원유 130만 l/년 지역 특산치즈 가공
FRISCH＆FREI (오스트리아)	유통 업체 (1994)	□□Freiland연합회원들의 기대 충족 불충분 □□전략적 목표 부재	□□경제적 독립성을 가진 Bio-공급서비스업 설립 □□동물보호와 유기농산물 관심도 높은 대도시의 정보 정책과 공급서비스 연계 □□다양한 전략적 목표 결합	□□동물보호 사업관련 설립
BIOLAIT (프랑스)와 BIOMICH POOL (스위스)	생산자 단체	□□Bio우유 과잉생산 □□Bio우유가격하락 □□회원이탈 우려	□□유기농조직회원의 단결력 (사회적 목표 : 1차적) 강화 □□농가 이윤극대화(경제적 목표: 2차적) □□회원의 조직이탈 전무	□□조직기본 목표 명확 제시
RIVER-FORD (영국)	유통 업체	□□유기농식품공급량 부족	□□프랜차이징 시스템 전환 □□생산자협력조직 설립	□□기존 도소매업 공급서비스 탈피
LAND BRUGS LAUGET (덴마크)	생산/ 소비 협력 조직	□□유기농판매애로 □□유기농신뢰저하	□□다양한 유기농산물 생산 □□고객의 유기농장 체험 □□생산-소비자조직 협력 □□예약주문생산시스템 구축 (유기농포장 분양) □□파트너농장 협력 □□경영전문인 고용 운영	□□회원 8농가로 출범 □□유기농 직거래 (도시근교)

업체명 (국가)	특징 (설립)	장애요인	성공요인	비고
TALKION LEIPOMO와 JUVAN LUOMU (핀란드)	제빵 업과 유가 공업	□□규모화경영 불확실성 내재 □□농식품 수요패턴 변화 □□소규모경영비전불투명	□□국제적 대기업인 Fazer & Valio와 전략적 협력체결 □□유기농시장조사 및 발전 추이 분석 □□신상품개발, 가격 및 포장구성	□□유기농 시장공동 연구
NAPF MILCH (스위스)	생산자 단체	□□유기농 인지도제고 애로 □□소량생산 및 판촉애로	□□신상품개발(신선허브치즈) □□생산자직접 판촉 (슈퍼마켓시식 코너 운영) □□직접정보전달/고객구매상담	□□연 1회 농가 의무적 판촉활동
BIO Regional (독일)	생산자 유통조직 (1996)	□□유기농과 채소류 유통애로 □□지역유기농 시장구조 취약	□□지역시장 공동판매조직 운영 (유기농생산물의 80% 지역판매) □□지역고문매니저 운영	□□현재 22농가와 2도매업과 협력
BioVorarl-berg (오스트리아)	유기농 서비스업	□□대량구매자의 물량 확보 애로 □□소규모 유통업의 판로 불안정 □□유기농 판로제약	□□정부대상 대규모유기농식당운영 □□대규모유통업과 공급/정보 협력 구축(네트워크) □□유기농가 안정적 판로확대와 상품부가가치 제고 □□대량고객 욕구충족 위한 물류 시스템 구축	□□신선유기농 식단 제공
OTTO MARZO (이탈리아)	생산 단체	□□유기농의 지역소비 부족 □□대량공급 애로	□□유기농지역특성화 (치즈/포도주) □□농장매장운영 □□지역의 대량구매자(학교, 도매업)와 유통협력	□□지역시장 연계성 구축
TALKION LEIPOMO (핀란드)	제빵업 (1990)	□□유기원료 공급확보 애로	□□신상품개발(유기식빵) □□유기농인력양성(판매, 상품소개 방법 등) □□농가와 공급계약 체결	□□제빵시장 리더역할 구축
THISE MEJERI (덴마크)	유가 공업	□□소규모 유제품생산 □□시장 경쟁력 빈약	□□고품질의 신상품개발 □□다품목 소량생산 원칙 □□COOP의 슈퍼마켓과 협력체계 구축(유제품 75% 공급) □□안정된 공급시스템 구축	□□회원 45농가 □□75 유제품 생산
BIOLAND -NORD (독일)	생산 단체 (1988)	□□소규모 생산농가 판로장애 □□유기농신뢰장애	□□유기농가이드라인준수 □□적극적인 품질관리 □□대량물량가공/도매시장과 연계 □□유기농마케팅전문성제고/연구	□□독일 유기농 시장주도

Ⅲ. 유기농마케팅조직의 성공요인과 전략

본 장에서는 유기농식품시장의 마케팅전략을 개발하고 체계적인 정책수립에 기여하기 위하여 인터뷰조사와 사례분석결과를 바탕으로 유기농마케팅조직의 성공요인과 전략을 유통단계별로 제시하고 있다.

1. 유기농식품시장 환경의 성공요인

유기농식품시장에서 심각하게 제기되고 있는 문제점은 고 비용구조를 가진 분배시스템을 유발하는 소규모 분산된 공급이다. 가공업 역시 품목이 극히 제한적이며, 상품가공정도가 낮고 전문적인 know-how를 필요로 하기 때문에 선진유럽국에서도 많은 애로를 나타내고 있다. 일반농식품 소매업에서 유기농식품판매가 가능하지만 흔히 구매애로를 가지고 있으며, 유기농상품을 일반 상품프로필과 차별화해야하는 과제를 가지고 있다. 고객에게 보다 접근하기 위해서는 적극적인 광고사업이 요구되고 있으나 이를 수행하는 데는 막대한 비용 등으로 한계를 나타내고 있다. 유기농식품시장 활동의 한계를 가진 이유는 물적, 정신적 측면에서 나타나고 있다. 물적 측면의 문제는 특히, 경영규모의 한계와 구매장애, 그리고 시장경쟁 등 마케팅문제와 투자의 안정성보장, 유통구조 및 원료조달 등 조직문제에서 나타나고 있다. 정신적 측면의 문제는 시장 감각(feeling)과 상호관계문제가 큰 의미를 가지고 있다. 왜냐하면 유기농마케팅전략의 성공과 실패는 경영내적 불안정과 의사결정자의 동기가 결정적인 영향을 주기 때문이다. 시장 환경부문의 성공요인을 보면 다음과 같다.

1) 유기농의 제도개선

협회와 정책, 그리고 학문분야와 관련하여 유기농생산의 제도적 고찰은 유기농식품유통조직의 성공요인에 큰 의미를 가진다. 물론 사회적 연합과 로비업무도 성공요인에 포함된다. 시장역할자들의 상호 긴밀한 협력은 아주 중요하다. 특히 국내 유기농은 다양하고 이질적 조직으로 구성되어 있어 판매유통이 어려운 현실에서 그 필요성이 더욱 강조된다. 유기농의 정체성 또한 중요한 성공요인이 된다. 국가 또는 정부가 이러한 정체성을 지속적으로 발전시킬 수는 없다. 따라서 민간 제도권이 중요하다. 유기농의 정체성이외에도 유기농식품시장의 기능을 발휘하기 위해서 신뢰성을 가진 검인증시스템의 전제는 당연하다. 국내 검인증부문에서 나타나고 있는 특징 중의 하나는 이질성이 크며 비 전문화되어 있다. 유기농시장 정보자료의 투명성이외 연구와 검인증시스템은 유기농생산의 제도화를 위해서 아주 중요하다. 유기농생산의 제도화와 통합은 유기농시장발전수준의 중요한 지표가 된다. 예로, 우리나라 환경농업단체연합회가 국내 모든 단체와 조직을 통합하여 한국의 유기농생산자들을 대표하게 된다면 보다 투명하고 강한 시장지배력과 신뢰성을 확보할 수 있을 것이다.

2) 유기농식품시장 정보제공

유기농식품시장발전에 미치는 소비의 영향력은 결정적이다. 그동안 많은 연구에서 유기농소비시장에 대한 문제와 촉진전략이 제시되어 왔다. 그러나 유기농식품소비자의 기회주의적 태도에 대한 연구는 지금까지 전무하다. 시장정보의 불확실성이 지배하는 현 상황을 최대한 이용하려는 심리적 작용에서 야기되는 소비자의 기회주의적 태도는 유기농식품소비연구에 중요한 연구과제이다. 새로운 고객과의 시장연계에서 흔히 나타나는 문제는 정보제공문제 이외에도 신뢰성문제와 지불의사문제가 있다. 특히 유기농식품의 생산과 품목이 증가하는 현실에서 환경과 관련한 개념의 임의적 해석과 다양한 상징(Symbol), 그리고 다단계적 인증제도는 소비자의 오해와 혼란을 초래하게 된다. 고객은 광고나 홍보를 통한 유기농시장환경에 대한 정보를 전달받게 되지만 이를 검토할 수는 없다. 소비자의 정보비용을 가능한 최소화시키기 위하여 유기농가는 효율적이고 신뢰할 수 있는 정보메시지를 제공해야 한다.

3) 유기농마크의 투명성과 편익성 제고

유기농식품시장의 지속적인 발전을 위한 중요한 전제조건은 유기농소비자가 시장에서 상품의 확실한 정체성을 파악하고 표시에 대한 신뢰성을 가지는 것이다. 또한 유기농식품의 유통거래에서 성공하기 위해서는 단일화된 유기농인증이 라벨링 되어야 한다. 유럽 주요국들은 이와 같은 전제조건들을 이미 충족하여 실행하여 왔다. 예로, 독일은 정부에 의하여, 스위스와 오스트리아는 총연합에서, 스웨덴은 검인증기관에 의하여 단일화된 Bio-라벨링으로 시장에 공급하고 있다. 총연합의 마크는 스위스와 오스트리아와 같이 인지도가 높은 경우 Bio-마크의 편익이 나타난다.

유기농식품표시정책의 투명성은 아주 중요하다. 이는 식품시장에서 투명성을 제고시키고, Bio-진품에 대한 신뢰를 확보할 수 있기 때문이다. 신뢰성 향상에 대한 욕구는 인증시스템의 불신을 해소하고, 가이드라인을 소홀히 하지 않는 커뮤니케이션 정책을 통해서 충족할 수 있다. 유통업체는 투명성과 신뢰성이 보장된 인증마크를 바탕으로 유기농이미지 제고와 광고캠페인을 현대적 감각과 기호 지향적으로 프로필해야 한다.

4) 규모경제의 효과를 통한 비용절감 및 가격장애 극복

유기농식품 가격이 하락된다면 높은 소비증가가 예상된다. 이러한 수요예상은 많은 소비시장연구에서도 나타나고 있다. 소비시장분석에서 특히 주목해야 할 사항은 가격에 민감한 구매자에게서 인증시스템에 대한 불신이 높게 나타나고 있다는 것이다. 유기농식품은 고가격이라는 이미지를 가지고 있기 때문에 고객이 높은 추가가격을 지불해야 하는 이유를 고객에게 설득력을 가지고 제시해야 한다. 유기농식품의 고비용 생산은 생산내부의 시스템문제에 있다. 일반농산물과 유기농과의 가격격차 원인은 서로 다른 재배조건과 판매조건에

있다. 그밖에도 공급부족현상이나 현실 대비 낮은 수준의 정책지원금이다. 유기농식품의 국내 소비자가격이 일반농산물에 비하여 약 50%~100%가 더 높게 형성되어 있다. 따라서 규모경제의 효과를 통하여 적극적인 가격정책을 모색할 필요가 있다. 유기농식품의 비용절감을 위하여 전략적 경영이 요구되고 있다. 이를 위해서는 공급체인에서 소매유통업의 수직적 협력경영이 요구된다. 소매유통업의 유기농식품 유통비중이 높을수록 협력을 통한 유통비용 절감효과가 더 크게 나타나기 때문에 소비자가격을 하락시킬 수 있다.

2. 생산부문의 성공요인

1) 공급규모화와 품질균일화

국내 유기농산물의 생산과 수집, 그리고 가공업의 구조와 시스템은 현재까지 대량구매자의 욕구를 충족시킬 수 있도록 구축되어 있지 않고 있다. 그 이유는 공급이 소규모 다수 분산적이며, 다수 생산조직과 다단계 인증가이드라인에 있다. 이로 인하여 공급규모화는 물론 소규모 다수 가내제조업의 균일한 품질규모화는 거의 불가능한 실정이다. 따라서 유기농생산 분야에서 효율적인 시장조직과 거래비용을 절감시킬 수 있는 유통의 질적 양적 협력시스템구축이 요구된다.

2) 리더의 역할

유기농시장 발전에 큰 영향을 미치고 있는 요인 중의 하나는 중심역할자(리더)이다. 특히 생산파트에서 리더 역할은 아주 큰 의미를 가진다. 유기농가가 자신의 경영 또는 생산한 상품에 대하여 보다 적극적으로 광고나 홍보활동을 수행 할수록 소비자는 유기농식품의 구매편익을 보다 더 잘 파악할 수 있게 될 것이다. 그 밖에도 상품의 진실성과 판매자의 성실성은 유기농시장의 결정적 성공요인이다.

3) 수평-수직적 협력

경쟁력 강화를 위한 지속적 전략에는 무엇보다 품질관리와 협력조직이 큰 의미를 가진다. 농가의 수평적 협력은 생산자단체의 주요한 전략이다. 예로, 오스트리아의 생산자유통단체(EV)와 같은 조직구축을 통하여 유통비용절감은 물론, 시장연계 및 지배력을 강화하고 공급서비스를 제공하여 시장경쟁력을 제고시켜야 한다. 이러한 조직적 협력은 생산과 공급의 안전성보장에 큰 의미를 가지고 있다. 특히, 대량구매자에게 균일한 품질상품과 공급의 안정성을 보장하기 위해서는 수평-수직적 협력은 절대적이다.

4) 네트워크 구축

스위스의 생산파트네트워크는 좋은 성공사례가 되고 있다. 유통체인의 역할자, 그리고

지역과의 직접적 네트워크는 농업컨설팅과 지역단위, 그리고 이와 유사한 제도권과 연계되어 있다. 스위스 대다수의 유기농가는 BIO SUISSE의 가이드라인에 따라 생산하고 있으며, 경영내적 협력과 규모화를 보장하고 있어 유기농식품 유통거래에서 일정한 시장지배력을 가지고 있다.

5) 파트너십

최적판매를 추구하기 위해서는 적합한 마케팅파트너와의 관계가 아주 중요하다. 긴밀한 관계를 가진 시장파트너십의 장점은 판매보장과 공급의 신축성, 그리고 공동아이디어 창출 및 경쟁력강화에 있다. 시장파트너로서 적합한 구매자는 전략적으로 유기농식품생산 또는 공급자와 유사한 목표를 가진 경우이다. 유일한 구매자의 종속적 관계를 탈피하기 위해서는 물론 판로의 다양화를 추구해야 한다. 시장수급의 불안정성 극복에는 지역적 생산자조직이 큰 의미를 가진다. 특히 소량 다수 전문유통구조를 가진 국내 유기농 쌀시장인 경우 협력조직이 중계역할을 하는 지역적 공급구조가 보다 경쟁력을 가질 수 있다.

3. 가공부문의 성공요인

가공분야는 유기농시장이 형성된 경우에 큰 의미를 가진다. 왜냐하면 가공산업이 효율적으로 조직되어 있지 않을 경우 가공업의 구조적 문제와 낮은 수용능력이 시장발전을 저해할 수 있기 때문이다.

〈표 9〉 유기농식품 가공업체의 성공요인

유기농 동기	시장조직과 협력	마케팅
◦ 유기농에 대한 경영 내적 확신 ◦ 유기농의 시장잠재력에 대한 신뢰 ◦ 장기적 인내와 노력	◦ 비용절감적 구조개선을 통한 공급규모화 ◦ 소매업의 카테고리관리로 적합성 추구 ◦ 합의된 시장공동개발 ◦ 협력과 네트워크 구축 ◦ 유통체인의 접점관리	◦ 유기농식품 포지쇼닝 보완 및 확대 ◦ 표적그룹 확대 ◦ 지역 리더의 교량역할 ◦ 적극적 시장대응 ◦ 투명한 유기농식품공급 ◦ 원료확보 및 판로 안정

국내 경우는 유기농시장이 아직 도입단계에 있어 유기농가공산업의 장애 및 성공요인에 대한 연구가 전무한 실정이다. 향후 유기농시장의 지속적 발전을 위해서는 가공업체와의 연계성구축이 필수적이다. 국내외 전문가인터뷰와 문헌조사를 통하여 얻은 연구결과를 집약하여 유기농식품 가공분야에서의 주요 성공요인을 제시하면 <표 9>와 같다. 전문가인터

뷰의 결과를 보면 다음과 같은 성공요인이 제시된다.

1) 판로안정과 원료확보

유기농식품가공업체는 원료확보와 판로안정을 위하여 다양한 사업수행과 메커니즘(Mechanism)을 가지게 된다. 유기농가공식품 생산과 시장구축을 위해서는 초기비용과 품질관리를 위한 실험실, 재활용시스템, 대소규모 저장시설 또는 가공설비 및 건축 등 특수적 투자가 요구된다. 따라서 투자안전성을 보장하기 위하여 장기적인 계약이 요구된다. 원료공급자 또는 개별 유통업체와 계약을 하지 않고 매년 보다 저렴한 가격으로 공급한 납품업체 또는 중간상인(vendor)과 새로운 계약을 하게 된다면, 투자위험성은 높아지게 된다. 주요 품목별 가공분야에 적용할 수 있는 메커니즘과 성공요인을 제시하면 <표 10>과 같다.

〈표 10〉 가공분야의 안전성 메커니즘과 성공요인

	곡류가공	유가공	육가공
기회주의적 위험성 방지	◦ 유통거래안전성보장 ◦ 책임보험 도입	◦ 부분적 중장기 계약	-
원료구매 안정	◦ 생산자단체와 협력 ◦ 섭외활동	◦ 경영전환정보 ◦ 건유기 동안 전환촉진	◦ 최저가격 및 구매보장 (비용보장을 통한 농가 육성)
상품안전성 및 품질	◦ 유기농 및 일반 농산물공급자 미팅 ◦ 수송업을 통한 화물선적 증빙 확보 ◦ 품질조사 강화	◦ 가격에 대한 품질 보장 (지방, 단백질 함유량에 따른 가격결정)	◦ 공급자를 위한 품질규격 제시 (고객위한 마블링과 지방함량)
판로안정	◦ 장기적 후방결합 (장기계약) ◦ 파트너십 노력 ◦ 자신과 고객을 파악하여 거래관계 개선	◦ 거래파트너와의 독점거래(거래협력으로 긴밀한 관계 구축, 공동의 성장 목표와 전략수립)	◦ 긴밀한 협력구축 ◦ 개별업체와 생산 협의 ◦ 공동시장전망과 원활한 유통확보

2) 외적 협력조직

유기농식품시장발전의 장애요인인 고객의 인지한계와 경영수익성의 한계, 그리고 투자리스크 등을 극복하기 위해서는 유기농생산자 상호간 긴밀한 협력이 요구된다. 왜냐하면 수평적 협력은 성공적인 유기농시장진입과 시장에서 다양한 유기농상품구성을 통하여 성공적 유통거래와 동료들의 동기유발에 기여하게 되며, 협력을 통하여 유기농프로젝트와 경영내 책임성을 보다 강화할 수 있기 때문이다. 시장에서 생산자 상호간 치열한 경쟁관

계가 나타나고 있다면 수평적 협력관계는 더욱 큰 의미를 가지게 된다. 강한 시장지배력을 가진 유통업에 일정 대응하며 협력활동을 하기 위해서 가공업체는 네트워크를 구축할 필요가 있다. 그리고 이를 통하여 유기농식품 공동시장을 위한 전략을 개발하고 다양한 브랜드생산업체들과 공동 협력할 필요가 있다. 이로서 브랜드생산업체들은 유기농상품을 통하여 유기농시장 활성화를 촉진시킬 수 있게 되며, 유통업체와의 협력도 가능하게 될 것이다.

3) 인적요인

유기농가공으로 전환할 경우 흔히 전문적 지식과 경험이 부족한 실정이다. 이는 곧 초기에 많은 시간과 교육비 부담이 크기 때문이다. 따라서 know-how 개발을 위한 사업이 요구된다. 시장참여자는 현장문제를 해결하기 위해서 연구 및 대학과의 전문지식교류를 위한 포럼 또는 세미나를 조직할 수 있다. 유기농가치에 대한 동기와 이미지의 중요성을 간과해서는 안 된다. 왜냐하면 동기적 요소는 기업의 전략적 개발을 촉진시킬 수 있기 때문이다. 조직구성의사와 조직능력은 기업경영을 위한 하나의 도전이 될 수 있다. 유기농생산의 성공요인분석에서도 파악할 수 있는 바와 같이 가공분야에서도 지도력을 겸비한 동기는 중요한 성공요인이다.

4. 유통부문의 성공요인

유기농식품 수요 잠재력과 연계성문제에서는 일반농식품 소매유통업이 중심적 역할을 해야 한다. 왜냐하면 유통업체들이 유기농생산자의 시장진입시 수문장(gate- keeper)역할을 할 수 있기 때문이다. 이 밖에도 이들은 유기농마케팅 사업을 통하여 유기농식품 콘셉트를 확산시키는데 결정적인 역할을 할 수 있다. 유통업은 소비자와 생산자간의 교량적 역할자로서 접점을 형성하고 있으며, 구매 장애를 해소 또는 약화시킬 수 있다는 것이다. 유통업은 분배의 필터역할만 하는 것이 아니라 상품포지쇼닝 필터역할도 하게 된다. 왜냐하면 유통체인은 상품을 판매시점관리(POS)를 통하여 고객에게 제공하고 있어 이에 대한 책임을 지기 때문이다. 즉, 유통업은 상품의 일정 포지쇼닝을 결정하여 제공함으로써 고객의 구매결정에 영향을 주게 된다. 따라서 일반농식품 소매업의 역할이 유기농시장의 중요한 성공요인이 된다.

소매업을 통한 유기농식품 유통물량이 점차 증가되어 가고 있음에도 불구하고 유기농식품유통에는 많은 장애가 나타나고 있다. 유통시장의 장애요소의 하나는 가격장애에 있다. 이는 중간유통업의 구조적 문제(예, 다수 중간상인, 소규모 거래량과 분리수집 등)와 품질손실(예, 낮은 유통거래빈도)과 관련되어 있다. 유기농식품유통시장의 내외적 성공과 장애요인을 제시하면 <표 11>과 같다.

〈표 11〉 유기농식품 유통시장의 내외적 성공요인과 장애요인

내적 성공요인	외적 성공요인	장애요인
◦ 중심 역할자(리더) ◦ 명확한 목표와 전략적 계획 ◦ 전문적 경영 및 관리 ◦ 동기와 권한 ◦ 혁신기술(Innovation) ◦ 전략적 전환 수용력 ◦ 네트워크 잠재력 ◦ 마크와 마크소유자 ◦ 시장연구	◦ 외부자금지원 ◦ Macro-환경 ◦ Micro-환경 ◦ 정치 경제 법적조건 ◦ 사회 문화적 조건 ◦ 지식과 기술적 전망 ◦ 자연 및 인구통계학적 환경조건 ◦ 고객, 경쟁자, 공급자 ◦ 지역 이미지	◦ 소규모시장과 시장다양성 ◦ 공급의 불안정 ◦ 분산된 공급과 분배로 인한 높은 유통비용 ◦ 낮고 제한적 가공수준 ◦ 가공기술know-how부족 ◦ 정보 및 광보캠페인 결핍 ◦ 기회주의적 태도 ◦ 고 가격

유통거래를 위한 성공요인은 다음과 같이 시장조직과 내부적 성공요인, 그리고 마케팅의 3가지 분야로 제시할 수 있다. 첫째, 시장조직에는 소매업의 역할, 생산자와의 협력, 적극적 유기농마케팅, 유기농식품신뢰성 등이 요구된다. 둘째, 내부적 성공요인에는 유기농카테고리 관리, 유기농식품의 조직적 연계, 품목구성과 포지쇼닝, 신선품목 프로필화, 판매종사원의 기본지식, 진열장 관리 등이 요구되며, 셋째, 마케팅에서는 광고를 통한 유기농품목 지원, POS활동, 시장에 적응한 가격정책 등이 요구된다. 이들 주요 요인들을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

1) 식품소매업의 역할

식품소매업에서 유기농식품판매의 중요한 동기와 이유는 수요증가와 유통체인의 유기농 관심제고, 그리고 고객만족이 결정적이다. 그러나 소매유통업에서 유기농품목을 위한 확실한 전략적 접근이 이루어지지 않고 있다. 적극적인 유기농마케팅을 위해서는 광고 및 판촉활동이 요구된다. 신뢰성과 메리트를 가진 유기농공급은 소매업과 고객을 용이하게 연계할 수 있으며, 다른 상품구매를 유발시키는 효과도 가진다. 소매유통업에서의 협력과 제도 또는 유기농식품시장에서 소매업의 적극적인 역할을 국내에서는 찾기가 어렵다.

2) 품목구성과 포지쇼닝

식품소매업에서 유기농품목에 대한 고객평가는 일반적으로 부정적으로 나타나고 있다. 왜냐하면 유기농식품의 품목다양성이 제한적이고 세분화되어 있지 않으며, 블록포지쇼닝(Block-positioning)도 불충분하고, 신선상품관리와 판매원의 정보지식도 부족하기 때문이다. 유기농식품을 일반 농식품의 상품구성에 포함하는 방법은 일반적으로 블록포지쇼닝에 해당된다. 정기적 또는 가끔 구매하는 유기농식품 고객이외에도 유기농식품 비 구매자와의

대화나 구매자극이 필요하다. 또한 고객동선을 따라 유기농식품을 용이하고 확실하게 발견할 수 있도록 정리 관리(예, 컬러가격표시, 포장별 유기농표시)하는 것이 필요하다. 대형매장에서는 매장 내 유기농영역을 확실히 하기 위해서 복합적 포지쇼닝(품목과 집단 포지쇼닝)도입도 가능하다. 과채소류는 포장보다 개봉상태(셀프포장)로, 육류는 포장보다 판매대-서비스형태로 제공하는 것이 고려 대상이다. 판매원의 최소한 전문지식(예, 유기농생산과 인증방법 등)과 판촉활동은 주요 성공요인이다. 유기농식품은 정기적으로 납품검사에서 부터 신선도검사(예, 외형상태, 최소유통기간 등)를 통하여 관리해야한다. 유기농식품에서도 POS시스템을 도입하여 고객에게 새로운 상품제공에 기여해야 한다. 이러한 매장관리 및 서비스 활동에 대하여 고객은 보다 진지하게 받아들이며 구매기회도 증가하게 될 것이다.

3) 가격적응

유기농식품가격 이미지는 소비자의 구매태도에 크게 영향을 준다. 따라서 유기농식품 가격 포지쇼닝은 매장현실에 적응해야 한다. 유기농품목의 생산자마크는 소매업에서 큰 역할을 하게 된다. 유기농유통마크는 일반농산물과는 달리 프리미엄품목으로 분류된다. 그러나 프리미엄가격정책의 시장성과는 크게 나타나지 않고 있다. 이에 따라 유통업체에서는 낮은 상품회전빈도, 비교적 높은 부패성, 그리고 빈약한 규모경제의 효과 등으로 인하여 유기농품목의 수익성을 기대하기 어렵다. 따라서 소매유통업에서 유기농식품이 성공하기 위해서는 유기농품목 카테고리관리를 통한 세심한 가격정책이 요구된다. <표 12>는 유기농마케팅 체인에서 발생되는 장애요인을 해소하고, 수급의 안정성과 유통비용을 절감할 수 있는 성공요인을 부문별로 체계화하여 제시하고 있어 유기농마케팅 전략개발과 유기농업육성정책 방안을 수립하는데 기초자료로 활용할 수 있을 것이다.

〈표 12〉 유기농식품시장의 분야별 성공요인

환경조건	생산분야	가공분야	유통분야
외부적 성공요인 : ◦ 정책, 경제 ◦ 사회문화적 조건 ◦ 자연적/인구통계학적 요소 ◦ 확실한 자료	시장조직 : ◦ 수평-수직적 협력 ◦ 유통컨셉전환 촉진 ◦ 지역적 네트워크 ◦ 일반농식품 파트너와 연계	시장조직 : ◦ SCM[7])/Sourcing보장 ◦ 협력과 네트워크 ◦ 접점관리 ◦ 기반시설	시장조직 : ◦ 소매업의 역할 ◦ 생산자와 협력 ◦ 적극적 유기농 마케팅 ◦ 유기농품목 신뢰성

7) SCM: 공급체인관리(Supply-Chain-Management)는 협력(Cooperation)과 관련한 물류시스템 관리이며, 공급체인의 적절하지 못한 과정에서 나타나는 비효율성을 개선하는 목적을 가지고 있음.

환경조건	생산분야	가공분야	유통분야
내부적 성공요인 : ◦ 제도화/네트워크 ◦ 고객정보제공 ◦ 유기농 표시 ◦ 적합한 가격정책	내부적 성공요인 : ◦ 경영관리 ◦ 핵심리더 ◦ 동기부여 ◦ 간단한 자본투입 ◦ 전환촉진	내부적 성공요인 : ◦ 유기농 동기/내적 유기농자신감 ◦ 사전경험/교육 비용 감수	내부적 성공요인 : ◦ 유기농카테고리관리 ◦ 유기농품목의 조직적 연계 ◦ 품목포지셔닝 ◦ 신선품목 프로필화 ◦ 판매원의 최소지식 ◦ 진열장 관리
표준과 검인증 : ◦ 단일-용이한 표준 ◦ 수입상품의 명확한 표준 ◦ 검인증소의 구조적 투명/전문성	마케팅 : ◦ 커뮤니케이션사업 ◦ 시장연구 ◦ 마케팅공동예산	마케팅 : ◦ 포지셔닝과 표적그룹 확대 ◦ 적극적 시장관리 ◦ 장기적 유통업관계를 통한 판로안정	마케팅 : ◦광고예산확보통한 유기농지원 촉진 ◦POS활동 ◦적응한 가격정책
연구 : ◦ 유기농마케팅 연구지원 ◦ 유기농연구와 네트워크 구축 ◦ 연구결과 실천	연구 : ◦ 기술적 혁신 ◦ 신기술작물보호 ◦ 동물복지사육 ◦ 유기사료작부체계	연구 : ◦ Sourcing-프로젝트 촉진 ◦ 협력프로젝트 촉진	연구 : ◦표적그룹과 이들의 니즈 파악 ◦유기농포지셔닝의 테스트 판매 ◦협력촉진

Ⅳ. 결 론

도입단계에 있는 국내유기농식품시장은 아직도 도전해야 할 많은 과제를 안고 있다. 단순히 유기농식품비중이 높은 국가는 규모화된 유기농시장이라고 말할 수 있으나 건강한 시장이라고는 할 수 없다. 정부나 지자체에 의하여 유기농으로의 전환이 촉진되고 육성된 농가수의 증가로 인하여 일부 품목(채소류)공급이 수요를 초과하는 현상이 나타나고 있다. 이러한 수급불균형 성장은 유기농생산자 가격하락뿐만 아니라 유기농산물을 일반농산물가격으로 판매해야 하는 문제가 나타나고 있다. 특히, 도약단계에서의 유기농식품마케팅 투자와 know-how의 부족은 유기농식품시장이 발전하는데 아주 중요한 장애가 된다. 따라서 시장연구와 정보, 공급체인협력과 발전분야에서 나타나고 있는 장애를 극복하기 위한 전략개발이 요구된다. 무엇보다 지속적이고 안정적인 유기농산물생산을 위한 적합한 유통전략개발의 필요성이 제기됨에 따라 마케팅체인경영의 전략적 개발은 아주 중요하다.

유기농마케팅조직의 문제는 시장문제와 조직문제로 구분할 수 있다. 시장문제에서는 시

장 전체의 모든 유통과정에서의 불투명성과 유기농식품에 대한 정보 및 지식부족, 그리고 이에 따른 명확한 유기농프로필 제공부족과 소비자 측면에서의 고가격 및 구매 장소의 제약성, 유기농식품에 대한 불신문제가 제기되고 있다.

조직문제에서는 소규모 분산적이며 시간적 양적 수급불균형과 시장참여자들의 기회주의적 태도로 인한 시장 구조적 문제와 이에 따른 생산 및 유통업체들의 투자와 구매 및 판매의 위험성이 제기되고 있다. 이러한 문제와 장애를 극복하기 위하여 국내외의 유기농마케팅조직의 성공적인 시장진입과 비교적 안정적인 유통시스템을 구축하고 있는 대표적 사례를 제시하였다.

주요한 성공요인과 전략으로서는 유기농시장의 제도적 환경개선 및 정착(생산과 마케팅, 정책과 지식분야의 시장역할자들의 네트워크 구축)과 내수 촉진(정부 인증표시, 유통전략을 통한 판로 모색), 가공 산업인프라 구축, 품질보장촉진, 비교우위성에 따른 품목전문화가 제시되고 있다. 특히 유통체인의 이미지효과와 이를 통한 식품시장에서의 품질 리더 역할이 가능한 일반소매유통업과의 전략적 연합은 체인접점문제해결과 소규모 양의 악순환을 탈피하고 외부적 리스크를 공동으로 보장하기 위한 필수적 성공요인이다. 수평-수직적 협력에 의한 원료대량공급은 생산자와 유통업의 시장입지를 강화하며, 유통거래의 안정성과 품질제고와 수출을 위한 컨설팅프로젝트를 촉진하게 될 것이다. 시장지향적으로 협력한 전략적 연합과 안전성보장믹스는 유기농마케팅의 조직문제 해결을 위한 핵심적 방안이다. 또한 농장경영의 성공적인 프로필이 곧 경영철학에 대한 신뢰로 평가되는 것이 아니라 고객의 주관적인 판단에 의하여 평가 결정되어 진다는 것을 잊어서는 안 될 것이다. 따라서 일반적으로 농업현장에서 소외되었던 커뮤니케이션은 유기농마케팅의 성공을 위한 결정적 요인이 되고 있다.

[논문접수일 : 2011. 3. 5. 논문수정일 : 2011. 6. 15. 최종논문접수일 : 2010. 6. 26]

참 고 문 헌

권기대·허무열. 2003. 친환경 농산물브랜드선택이 고객가치 및 고객만족에 미치는 영향. 농업경영·정책연구 30(4).

김병무 외. 2004. 친환경농산물의 생산실태 및 소비확대에 관한 연구. 한국유기농업학회. 12(3).

박충환 외. 1999. 마케팅관리. 사울 : 박영사

서성천 외. 2005. 할인점의 농산물구매형태 분석과 전망. 농경연.

신용광 외. 2007. 해외유기농산물 인증제도와 시사점. 한국농촌경제연구원. 연구보고 자료. 제24권.

오세조. 1999. 시장지향적 유통관리. 박영사.

유덕기. 2006. 유럽의 유기농 마케팅 전략에 관한 연구. 한국유기농업학회지 14(3)

유덕기. 2008. 친환경유기농산물 소비촉진을 위한 마케팅전략. 한국유기농업학회지 16(4).

유덕기. 2011. 유기농산물 유통시장 실태분석 및 유통기반구축방안. 농진청연구보고서.

유덕기·황재현 외. 2010. 유기농식품시장의 장애요인과 전략적 활성화방안에 관한 연구. 한국유기농업학회지 18(4).

윤현덕 외. 2003. 공급사슬관리(SCM)관점에서의 물류허브(HUB)화 전략. 한국유통학회. 춘계학술대회발표논문집. 한국유통학회.

정길생 외. 1996. 선진 유럽유기농업의 환경보전 기능과 안전농산물 생산. 한국유기농업학회지. 5(1).

채서일. 1998. 마케팅조사론. 학현사.

농림부. 2006 이후 각 년도. 농림업주요통계.

국립농산물품질관리원. 각 연도. 친환경농산물관리 정보시스템.

농촌진흥청. 2005. 국내생산 친환경 유기농산물 경쟁력 확보방안.

Richter, T. 2001. Kaufverhalten, Einstellungen und Kenntnisse der Konsumenten der REGIO-TRIRHENA in Bezug auf regionale und umweltgerecht erzeugte Nahrungsmittel.

Schmid, O, 외. 2004. Marketing-Handbuch für landwirtschaftliche Vermarktungs-initiativen. FiBL.

Maier, S. 2002. Strategische Herausforderungen bei der Einführung von Bio- Produkten in der Schweizer Gastronomiebranche, Dissertation Uni. St. Gallen.

Hüser, A. 1996. Marketing, Ökologie und ökonomische Theorie-Abbau von Kaufbarrieren bei ökologischen Produkten durch Marketing. In Rheihe: Gabler Edition Wissenschaft: Marketing und Neue Institutionenökonomik. Wiesbaden.

Nelson, P. 1970. Information and consumer behavior, Journal of Political Economy 78(2).