

農産物의 마케팅 組織에 대한 研究

— 協同出荷班을 中心으로 —

姜 景 璿**

目 次	
I. 序	IV. 組織의 役割(機能)
II. 組織의 形態	1. 個別販賣와 組織
1. 公共機關의 役割	2. 共同生産 活動
2. 經營職能의 新結合	3. 共同販賣 活動
3. 농업에 있어서의 두 가지 組織形態	4. 마케팅 전략과 調整販賣
III. 組織의 性格	5. 拮抗力 形成活動
1. 委員會式 組織	6. 기타 活動 — 유통비의 합리화, 市況情報, 金融활동 및 價格支持, 保證對策 活動
2. 事業部制 組織	V. 結語
3. Group marketing	
4. 農協의 育成組織	

I. 序

마케팅조직이란 「마케팅 管理業務에 종사하는 모든 조직 구성원으로 하여금 마케팅계획을 합리적으로 집행하기 위한 수단」이라 할 수 있다. 따라서 마케팅조직이라면 흔히 경영내부면에 있어서의 마케팅활동을 합리적으로 수립하기 위한 조직의 뜻으로만 이해되기 쉬우나 경영외부조직으로서의 구성원과도 깊은 관계를 갖고 있다. 여기서의 경영외부조직은 마케팅經路로서 마케팅조직활동의 효율화란 내부조직으로서의 관리조직뿐 아니라 외부조직으로서의 마케팅經路까지 포함한 內·外部에 걸친 전체조직적인 관점에서 논의되어야 옳다고 할 수 있다. 따라서 企業의 마케팅조직이라면 自社內 内部組織의 合理化 즉 内部組織化뿐 아니라 마케팅 經路上의 channel member의 조직화 — 販賣系列

* 이 논문은 1987년도 문교부 학술연구 조성비에 의하여 연구되었음.

** 農科大學 農業經濟學科 教授

化(販賣經路의系列化)까지도 포함하게 된다.

이상과 같이 마케팅조직을 광의로 해석할 때 그것은 마케팅관리조직과 함께 마케팅經路組織도 포함된다. 그러므로 농업부문에 있어서의 마케팅조직은 예컨대 생산농가의 마케팅활동 조직체인 협동출하반(작목반)이라는 조직체의 관리조직뿐 아니라 이와 연관된 channel member인 단위농협, 중간상인, 도매시장(法定 및 類似 都賣市場), 농협공판장 등 경영외부조직과의 조정, 더 나아가서는 마케팅부문과 생산부문과의 조정 등도 포괄하는 것으로 보아야 할 것이다.

그런데 本小論은 이상과 같은 마케팅조직 본래의 개념에 연관하면서 組織이란 문제를 일반화하여 농산물을 어떻게 팔아야 할 것인가 할 때 개별판매자가 있는가 하면 공동판매자가 있는가 마련이다. 이 때 공동판매의 조직화문제를 마케팅조직의 문제로 대상화하였다. 그러므로 본래의 마케팅조직 문제를 전적으로 취급했다기보다는 판매활동의 조직화 문제, 더 구체화하여 産地의 販賣組織인 協同出荷班을 설정하여 이에 대한 이론적인 검토를 시도해본 것이다.

II. 組織의 形態

1. 公共機關의 役割

경영자는 시장성격이 購買者市場(buyers' market)으로 변모됨에 따라 구매자의 욕구에 부응하는 제품을 만들어 팔려는 인식을 하게 되는데 이것은 바로 製品計劃(product planning)¹⁾인 것이다. 따라서 經營體도 “생산된 것을 판매하는 체제”(product-out system)가 아니라 “팔 수 있는 것을 생산하는 체제”(market-in system)로 전환하게 된다. 그런데 영세한 개별경영은 소비자의 욕구는 물론이고 제품계획의 수립에 필요한 정보를 충분히 收集, 分析하여 計劃의 決定에 역할을 다할 수 없다.

그러므로 개별경영의 생산·판매활동을 충분히 수행하기 위해서는 공공지도기관 등이 수집·분석한 정보가 제공되어야만 가능하다. 현실적으로는 농수산부, 도, 시군 등의 행정기구와 농협체통의 경제단체, 농촌지도소 등 공공기관이 개별농가의 불완전한 기능을 보완하여 주고 있다.

1) 製品計劃은 생산자가 구매자의 욕구에 부응코자 하는 노력으로서 제품계획의 확정, 신제품의 개발, 구제품의 개선 및 新用途의 발견 등 제품(농업분야 - 생산활동)과 관련된 모든 계획을 일컫는다. 한편 商品化計劃(merchandizing)은 소비자 수요의 성격·시기·수준에 적합하게 상품(merchandise)을 提供(offer)하고자 하는 것으로 도매상이나 소매상 등 諸販賣業者가 실시하는 것이다. 그러므로 생산자의 경우에는 제품계획(product planning)이 되며 中間商의 경우에는 商品化計劃(merchandizing) 또는 商品選定(merchandise selection)이 되는 것이다. 혼용하는 학자들도 있다: 吳相洛: 마케팅 管理論, 박영사, 1988, pp.239 ~ 239.

이들 기관은 소비동향을 분석, 농산물의 需給趨勢를 예측하여 전체농산물에 대한 방향을 설정함은 물론 適作目을 선정하고 이에 대한 기술의 연구개발 및 보급지도를 하고 있다. 개별경영은 이것을 참고함으로써 과거의 경험, 지식, 기타 경영의 內生的 要因을 고려하여 무엇을, 어떠한 방법으로 생산할 것인가를 결정한다. 제품계획의 주체는 개별경영이므로 공공기관의 지도·유도를 받아들여 의사결정에 참고의견으로 삼고 있다.

이와 같이 공공기관의 정보제공과 지도·유도는 영세한 개별경영의 內的 缺如條件을 補完하는 필요체제가 되고 있다. 그것은 農業 - 原子的 産業이 현대사회에 대응하기 위한 社會 組織으로서 機能分擔의 한 형태인 것이다. 규모확대가 어려운 농업에서는 사회적 수요를 충족시켜주기 위해 공공기관이 유도해 줄 수밖에 없다. 거대한 기업경영이라면 스스로 정보를 수집, 계획하여 실행하고 點檢하는 기능을 갖추고 있어 단일의 경영내부에서 機能分化和 分擔化를 組織化할 수 있다. 그러나 농업경영은 영세하기 때문에 單一經營에서는 機能 分擔에 입각한 조직화는 확립하기 어렵다.

2. 經營職能의 新結合

“經營”이라는 語義에 대해서 반드시 통일된 개념은 없으나 우선 기본적으로 經營過程을 物財·用役 등의 價値轉換이라는 일련의 연쇄에 의한 순환계로서 보게 되면²⁾ 다음 (표1)에서 보는 바와 같이 自己完結的 形態는 그 과정의 主流인 調達·生産·販賣의 制働동과 이들 制働동을 보완하는 財務活動, 기타 등으로 구성된다.³⁾

(표1) 經營過程의 活動의 分類



註: ① 補完過程은 主過程의 3가지 活動의 각각에 존재한다.
 ② 經營過程의 要所的 分類 …… 物財, 用役, 화폐, 정보

2) 山本安次郎: 經營學要論, 岩波, 1966, p.39.

3) 原田節也: “酪農における 機械共同利用の 分析”, 「經營通信」, No.57, 農業研究センター, 1974, p.11.

경영발전은 조직형태에서 볼 때 經營職能(過程)의 分化和 統合으로 나타나는 바 分化란 한 개의 경영체로부터 경영과정의 일부가 分離·獨立해 나가는 것을 말한다.⁴⁾ 즉 농업에서는 위에서 본 바와 같이 公共機關의 介入에 의한 職能分擔과 함께 개별경영의 집단에 의한 職能分化和 分擔이 발생한다. 이것은 목적이 같은 개별경영이 공통의 意志를 결합하여 경영에 內在하는 일부의 기능, 例컨대 販賣機能을 分離·集積하여 독립부문 내지 기관을 조직하여 分擔케 하는 것이다. 경영능률을 높이기 위해서는 경영직능을 분리하여 즉 개별경영의 外部로 빼어내어 그것을 모아서 전문적으로 그 기능을 분담하는 조직을 만들 필요가 있다. 그런데 농업경영은 영세하여 대다수는 기업경영과 같은 수준은 아니지만(표1)에서 보는 바의 생산과 판매, 재무, 정보 등 활동을 수행하고 있다. 그런데 이들 職能은 일부의 기업적 경영(축산이나 과수 등 일부경영)을 제외하면 명확하게 分化하여 이들이 統合되어 조직된 경영체는 아니다. 경영주가 생산, 판매, 재무, 정보 등의 제기능을 일괄 담당하며 가족노동력은 불명확한 직능분담하에 경영활동에 참여하고 있는 것이 현실이다. 물론 일부의 기능들은 外部化되어 있으나 이들을 재차 内部化하는 system은 명확하게 서 있지 않다. 다시 말해서 外部化된 일부의 판매기능 등이 기능조직체에 의해서 전문적으로 수행되지 못하고 있음이다.⁵⁾

그래서 여기에 scrape and build의 原理⁶⁾를 적용하여 정리해 보고자 한다. 例컨대 經營職能中 販賣機能 - 효율이 낮은 個人出荷를 scrape 시켜서 효율이 높은 共同出荷에 의한 農산물 marketing 으로 build시키는 일, 즉 販賣機能의 組織化이다. 販賣機能을 分化-外部化하여 전문화된 기능을 地域單位로 조직화하고 이를 다시 個別經營이 内部 經濟化하는 system적 운영 체계가 바로 경영직능의 새로운 결합인 것이다.

위에서도 지적된 바 있듯이 제품계획 관점이 經營內的 觀點(inside-out viewpoint)이 아니라 經營外的 觀點(outside-in viewpoint)에서 이루어지고 있는 즉 소비자 중심의 원리가 요청되고 있는 현대사회에 농업이라는 산업이 적응해 나가기 위해서는 어떻게 행동할 것인가이다. 설사 공공기관의 지도를 받는다 하더라도 여전히 불명확한 職能分擔이 濫存하는 개별 경영만으로는 경영능률 향상에 한계가 있게 마련이므로 바로 여기에 개별경영의 직능을 分化-分擔하는 地域單位의 機能組織體를 중요시할 수 밖에 없다.

4) 反對로 集中化란 한 개의 경영체에 경영과정의 일부가 附加·補強되어가는 것으로서 그 형태로는 순환제의 缺落部分을 補強 完結해나가는 統合化와 순환제를 複數化·多角化해 나가는 複合化가 있다.

5) 강경선: "지역농업의 조직화에 관한 연구," 「社會發展研究」, 제2집, 濟大 社會發展研究所, 1986, 참조.

6) 생산성이 낮은 것을 scrape하여 생산성이 높은 것을 build 한다는 것으로 이를 농업분야에 적용시켜보면 두 가지로 나누어 살펴볼 수 있다. 그 하나는 농업생산에 관계되는 諸作業過程中에서 생산성이 낮은 생산 system을 scrape하여 생산성이 높은 system을 build 하는 것이며 또 하나는 자재조달, 생산, 판매, 재무라고 하는 經營職能中에서 효율이 낮은 system을 scrape하여 효율이 높은 system으로 build해 나간다는 것이다: 高橋正郎: 地域農業の 組織革新, 農文協, 1987, p.104.

3. 농업에 있어서의 2가지 組織形態

(1) 協業組織으로서의 生産組織 및 販賣組織

농업경영에는 자재조달·생산·판매·재무라고 하는 4가지의 기본기능이 포함되고 있다는 점에서 기업경영과 다를 바 없으나 일부의 企業的 農業經營을 제외하면 職能은 未分化的 상태에 있다. 일반적으로 조달·생산·판매·재무의 제활동을 統轄하는 이른바 경영활동은 가족노동력이라고 하는 因習的인 人間集團에 의해 운영되고 있다. 즉 가족경영은 職能의 分化和 權限의 委讓, 責任과 集權化가 formal하게 형성되고 또한 그것이 統合되는 事業部制와 같은 職能이 확립되는 조직체는 아니다. 가족경영은 경영이 목표로 하는 생산성이나 소득향상을 달성하기 위해 가족노동력의 생산행위를 체계적이며 의식적으로 조정하는 조직체로는 되어 있지 않기 때문이다.

그러면 농업에 있어서는 職能이 分化하여 그 직위와 직무가 명확하게 되어 관리의 책임과 권한이 委讓된 기업경영에서 보여주는 바의 조직형태가 형성될 수 없는 것인가이다. 물론 영세한 개별경영이 서로 결합하여 집단활동을 할 때 formal한 조직이 형성될 수 있다. 농업협동조합도 확실히 농업에 있어서의 조직의 하나임에 틀림없다. 여기에서는 농업경영자가 共通의 目的을 달성하기 위해 생산 혹은 판매과정에서 결합하는 이른바 目的機能集團을 상정할 수 있다. 그 조직형태는 크게 다음과 같이 두 가지 型으로 나눌 수 있을 것이다.

첫째는 職能未分化的 가족경영이 공통의 목표를 달성하기 위해 모여들어서 서로 未分化的 일부의 職能을 가족경영으로부터 分化 → 集積하여 그것을 개별경영으로부터 독립시켜 그 集積機能의 운영을 담당하기 위한 조직체를 형성하는 일이다. 즉 가족경영·직능의 일부를 분리 - 독립시켜 그 조직에 가족경영의 部分職能을 담당케 하는 型인 것이다. 이렇게 형성된 조직(체)은 개별경영의 部分職能을 담당하는 것이므로 職能分擔組織이라 할 수 있다.

이상의 내용을 농업사정의 변화에서 구체화시켜 보면 다음과 같다.⁷⁾

사실 농업생산은 가족노동력의 協業으로 되어왔으나 근래에 들어서서 노동력의 자립화(이농현상)에 따라 家族的 協業이 약화되는 구조변화가 나타나고 있다. 즉 無償性의 原理下에 편성되었던 共同體的인 協業은 그 성립기반이 흔들리고 있는 것이다. 동시에 노동력 공급원이었던 하층농가의 이탈은 臨時雇 등 노동력 보완관계도 여의치 않고 있다. 이와 같이 가족노동력의 量的·質的 변화에 따라 노동수단의 고도화가 한편에서 뚜렷이 진행되고 있다. 노동수단의 고도화는 가족협업의 약화, 가족노동력의 1人 中心化 등을 보충하는 의미를 가짐과 동시에 그것을 촉진하고 있으며 또한 현 단계로서는 自己經營內 利用만으로는 농기계가지닌 성능발휘가 어려워 다른 경영과의 關係하에 비로소 그 이용이 충분할 수 밖에 없는

7) 생산조직에 대한 구체적인 내용은

① 강경선: "농업생산조직에 대한 연구", 「論文集(社會科學篇)」, No.12, 濟州大, 1980.

② 강경선: "지역농업의 조직화에 대한 연구", 「사회발전연구」, 제2집, 제주대 사회발전연구소, 1986.에서 참조할 것.

mechanism을 특징으로 하고 있다.

이와 같이 가족협업의 약화 - 노동수단의 고도화 등으로 自己完結性이 缺如되고 있어 이를 보완하기 위해서는 새로운 機能組織 - 生産組織(판매부문은 판매조직)이 불가피하고 있다. 그것은 기계·시설의 공동이용조직, 재배협정조직 등인 것이다. 예컨대 벼농사의 作業過程에서 보면 지금까지 개별농가에서 이루어지고 있던 생산성이 낮은 育苗過程은 scrape 되어 농협이나 營農集團(生産組織)이 행하는 생산성이 높은 育苗 center에서 build 될 수 있고 마찬가지로 耕耘, 收穫·乾燥·調製過程 등 규모의 경제성이 관철될 수 있는過程은 기계공동이용조직(기계화영농단)에서 담당할 수 있다.

한편 商業的 農業의 전개와 主產地 形成이 진전함에 따라 판매기능에 있어서의 協同活動이 요구된다. 그것은 조직적인 판매를 통하여 유통비용의 절약, 선별·규격의 통일화, 시장가격의 평준화, 價格設定機能의 강화, 시장개척, 확실한 代金回收 등을 기하기 위해서이다. 특히 調整販賣(orderly marketing)를 기하기 위해서이다. 이러한 有機的이고 組織的인 管理는 현재 이른바 作目班 - 協同出荷班이 단위농협과 결부되어 그 기능을 담당하고 있다.

이상 살펴본 바와 같이 生産手段의 高度化에 의한 기술적 대응과 경제성의 추구라는 측면에서 市場側으로부터 요청되고 있는 대량, 계속출하를 실현하기 위해서 또는 시장경쟁력의 강화를 위해서는 개별 영세경영을 극복할 수 있는 보완 - 보강조직인 機能的 分擔組織으로서 생산단계의 생산조직⁸⁾ 유통단계의 판매조직⁹⁾ 등 조직혁신을 통하여 농업생산의 작업규모, 농업경영기능의 규모를 확대하여 좀더 생산성이 높은, 더 나아가서는 높은 價値實現을 기하지 않으면 안된다.

(2) 協業經營으로서의 協業經營體

둘째는 몇몇 가족경영이 통합하여 새로운 경영체를 조직하는 쉼이다. 일반적으로 協業經營體라고 하는 經營體이다.¹⁰⁾ 그 특성은 개별경영이 공동의 목표를 달성하기 위해 相互出資하여 운영규정을 정하고 직무를 분담하는 등 單一意志下에 統合, 調整되는 經營體이다. 따라서 그것을 구성하고 있는 個別經營은 새로운 경영에 통합되어 沒个性的이 된다. 종래의 경영자는 새로운 조직체의 出資者이고 經營者이며 作業從事者가 되는 것이다. 그런데 가족경영에서는 경영주체는 생산수단의 소유자이고 경영자이며 노동자이었지만 協業經營에서도 그 성격은 잃지 않으나 다만 職能을 分擔하는 점에서 성격적으로 다르다.

8) 생산조직에는 ① 집단재배조직 - 벼집단재배단지, ② 공동이용조직 - 기계화영농단, ③ 공동작업조직 - 품앗이 등, ④ 受託組織, ⑤ 畜産 生産組織이 있다.

9) 원예 채소분야의 판매조직인 협동출하반은 판매기능은 물론이고 생산기능도 일부 담당하는 생산조직적 성격도 함께 지니고 있다.

10) 協業經營이란 2戶 이상의 농가가 共同出資하여 한 經營部門 또는 둘 이상의 部門에 대하여 생산에서 판매, 수지결산, 수익분배까지를 일관하여 공동으로 행하며 獨立經營體를 형성한다: 俊邊秀儀: 農業經營學, 養賢堂, 1973, p.222.

이 협업경영은 全面協業經營¹¹⁾과 部門協業經營으로 나눌 수 있으나 조직체의 특성에는 변함이 없다.

이상 요약 검토한 바와 같이 농업에서 볼 수 있는 조직형태는 職能分擔組織 - 個別經營의 생산 혹은 판매기능의 전부 또는 일부를 분담하는 조직으로서 職能은 分離되지만 경영활동은 개별경영이 주체가 되는 조직이 있고, 몇몇 개별경영의 통합에 의한 새로운 경영주체를 창출하는 協業經營體 組織이 있을 수 있다. 그런데 前者 즉 職能組織은 일반적으로 協業組織 - 生産組織 (협의의) 및 販賣組織 - 이라 볼 수 있으며 協業經營은 광의의 生産組織에 포함될 수 있다.¹²⁾ 다만 본 소론에서는 협의의 생산조직 - 협업조직 - 職能分擔 組織으로서의 경제상의 기능적 조직문제 - 실제적으로는 판매조직인 협동출하반 - 을 주요 대상으로 삼게 된다.

Ⅲ. 組織의 性格과 機能

1. 委員會式 組織

하나의 결정 (계획) 이 이루어지면 그것을 실제활동으로 옮기는 조직이 필요하다. 그러므로 조직이란 보다 효과적이며 집중적인 노력을 가능하게 하는 수단임과 동시에 결정을 활동으로 옮기는 수단이 되는 것이다.¹³⁾ 그러므로 판매조직 (보다 적극적으로는 마케팅조직) 은 「marketing 計劃을 합리적으로 수행하기 위한 관리수단」이라는 점에 그 개념적 핵심이 있다.¹⁴⁾ 일반적으로는 「공동의 목적을 달성하기 위해 서로 의식적으로 조정된 多數人의 行爲體系」¹⁵⁾이며 형태적으로는 「人間集團形態」가 바로 조직이다. 이렇게 각각 표현은 다르지만 조직에는 다음 세 가지 요건이 함축되어 있다. ① 目的이 명확할 것 ② 目的을 효율적으로 달성하기 위해 해야 할 職務가 명확할 것 ③ 각 직위의 책임과 권한이 명확하여 職位間의 權限, 委讓과 相互關係가 체제 세워져 있을 것.

11) 1960년대초 농림부내 「농업구조 개선 심의회」가 발족되면서 전반적인 농업구조개선 문제를 제기, 개선방향 (協業形態) 이 제시된 바 있으며 이에 따라 시범농장으로서 협업경영 형태의 개척농장이 전남 광양군의 백운산농장을 비롯한 5개 농장이 1962년 4월 설립된 바 있다.

12) 協業經營과 協業組織의 구분에 대해서는 강경선: 생산조직에 대한 연구, pp.562 ~ 564에서 참조할 것.

13) 조직에 대한 개념이 통일되어 있지 않으나 R. A. Allen은 「사람들이 목적을 달성하기 위하여 가장 효과적으로 협력할 수 있도록 해야 할 일의 성질을 명확하게 편성하여 책임과 권한을 명확히 위양하는 제관계를 설정하는 과정」이라고 정의하고 있다: R. A. Allen 著, 高宮晉 譯 「組織と 管理」, 岩波, 1967, p.91.

14) 韓義泳: 마케팅管理論, 茶山出版社, 1982, p.243.

15) 占部都美: 近代經營管理論, 千倉書房, 1967, p.102.

이와 같은 요건을 갖춘 조직형태는 하나가 아니라 몇 계통으로 분류할 수 있지만 경영 조직 (business organization) 에 따라 다음과 같은 4 가지 유형으로 보통 나눌 수 있다.

- ① line organization (직계식 조직)
- ② functional organization (기능식 조직)
- ③ line and staff organization (직계참모식 조직)
- ④ committee organization (委員會式 組織)

이들 조직형태는 제각기 장단점을 갖고 있으며 여기에서 자세히 설명하는 것은 생략하고 다만 판매조직형태가 네번째의 위원회식조직과 近似하고 있다 (위원회, 협의회, 기타 이와 유사한 group). 생산조직 또는 판매조직은 공통의 목적을 가진 개별경영의 집합체인데 이를 운영하는 데에는 職能을 分擔하는 임원을 두고는 있지만 이들 임원에게 모든 책임을 지우거나 운영에 관한 일체의 권한이 개별농가로부터 위양되어 있는 것은 아니다. 다만 위원회는 가입자의 총의를 대표하는 기관으로서 총회에서 결정된 사항 (예컨대 판매부문의 주요 사항) 을 委員의 協議에 따라 운영될 뿐이다. 위원회의 기능으로서서는 助言, 決定, 執行活動 檢討, 計劃, 政策決定 등이다.

委員會 (또는 協議會) 式에 의한 조직의 운영은 다음과 같은 점에서 적절하다.¹⁶⁾

- ① 課題를 토의함으로써 개별생산자의 희망과 판단이 반영될 수 있으며 문제를 해결하기 위해서는 많은 경험과 지식, 협력이 필요한데 바로 이것을 살려나갈 수 있다.
- ② 委員들 상호간의 정보교환은 조직을 운영하는 데 조정적 역할이 될 수 있다.
- ③ 위원회의 결정사항, 계획은 總意에 의해 판단됨으로 (多數決에 의한 결정) 偏見이 없다고 하는 신뢰성이 인정되어 多數人의 지지를 받아 계획실시에 협력을 얻을 수 있다. 이에 따라 그 집행이 쉬워지므로 民主的 經營組織이라 할 수 있다.
- ④ 委員은 항상 접촉할 수 있어 다른 업무도 서로 잘 알게 되므로 전체조직의 발전에 기여할 수 있다.

이상의 利點이 인정되지만 委員會制度가 만능은 아니다. 다음과 같은 缺點도 있다.

- ① 委員 (任員) 은 필요에 따라 수시 소집되지만 全員 모이기가 어렵고 의견일치도 쉽지 않아 경영의 의사결정을 지연시켜 시기를 놓치는 경우가 없지 않다.
- ② 委員會에 결정권이 있는 경우에는 그 책임은 위원회 전체에게 있게 마련이나 그 귀속이 불명확하기 때문에 실패하기 쉽고 또한 책임을 遂行하려는 의무감이 희박하기 쉽다.
- ③ 위원회에서 의견이 다를 때 위원은 타협적으로 되어 최후까지 객관적인 논의를 하지 못하는 위험성이 있다.

위와 같이 委員會方式에는 長·短이 있게 마련이어서 조직의 관리수단으로서의 유용성에 대해서는 異論이 많으나 대체로 조직은 경영의 목적을 효율적으로 달성하기 위한 經營職能의 體系라는 점에서 능률적 경영을 위한 유력한 수단으로 보고 있다.

16) 經營經濟研究會 編: 經營全書, 禁山書店, 1961, pp.338 ~ 344.

2. 事業部制 組織 (divisionalized organization)

한국은 대체적으로 70년대에 들어서면서 商業的 營農段階에 들어선다. 이에 따라 商品作目을 중심으로 主産地 形成도 진전하여 농민적인 생산력 형성을 기반으로 하는 농민적인 상품화의 대응으로서 農協 共販이 일부 品目에 따라 전개된다. 그 구체적인 형태가 1970년초 경제작물 (이른바 성장작물 - 例컨대 과수, 채소, 축산 등)의 도입과정에서 생산의 조직화 및 공동화의 필요성이 대두됨에 따라 單位農協이 중심이 되어 作目班이 조직된다. 그런데 이 作目班은 동일지역, 동일 작목을 재배하고 있는 농가로 조직된 생산조직이다. 70년대 후반 상업적 영농이 더욱 진전되고 농산물 유통량이 증가됨에 따라 작목반의 기능은 점차 出荷組織으로서의 기능이 더욱 중요시되면서 작목반 조직을 통해 공동출하를 유도하게 된다.

그런데 共同出荷組織의 發生形態를 보면 생산농가들이 자발적인 의사로 설립한 自生組織과 농협에서 육성해 온 작목반조직으로 二元化되어 있었다. 이에 따라 정부는 1983년 부터 産地流通改善의 일환으로 靑果物을 중심으로 한 25개 품목¹⁷⁾에 대해서는 協同出荷班 組織으로, 기타 米麥을 제외한 식량작물, 特作, 축산 등의 品目에 대해서는 작목반이란 명칭을 그대로 사용하고 있다.

이상 살펴본 바와 같이 發生形態面에서는 自生組織 ('82년 전국적으로 약 400개 조직이 있었으나 '83년 이후 일부조직이 협동출하반으로 흡수되고 있다)과 農協育成組織으로 나눌 수 있고 機能面에서는 生産組織의인 作目班과 販賣中心 志向的인 協同出荷班으로 나눌 수 있을 것이다. 어쨌든 作目班 - 協同出荷班은 공동작업, 시설공동이용 등 생산조직 기능을 일부 수행하고 있으나 共同販賣를 志向하는 販賣組織으로 일단 想定하고자 한다.

농협의 자료에 따르면 '87년말 현재 전국에 11,708개의 협동출하반이 구성되어 있고, 27만여 명이 반원으로 참가하고 있다. 이는 1個郡當 平均 82개소, 반원 1,893명이며 1個 單位農協에 7.8개소, 반원 180명 수준의 조직이 형성되어 있는 셈이다.¹⁸⁾

한편 참외 대대리 협동출하반 (京畿道 利川郡 大月面)의 事例에서 그 활동상황을 보면¹⁹⁾ ① 영농자재 공동구매활동 (생산자재 및 포장자재의 單協利用 또는 自體共同購買) ② 공동 생산활동 ③ 공동출하활동 등이 중심이 되고 있어 생산부문의 협동과 함께 유통에 있어서의 協同活動도 같이 하고 있어서 生産·販賣組織의 역할을 수행하고 있다고 생각된다. 또한 이 事例에서 運營體系를 보면 (그림 1) 다음과 같다. 自體規約 (농협의 출하조직 규약 이용)에 따라 의결기관인 총회를 중심으로 구성원의 의사를 수렴, 운영하고 있으며 집행기관으로 는 반장 1인, 부반장 1인, 총무 1인 및 생산조장, 기술조장, 판매조장 등으로 임원회를

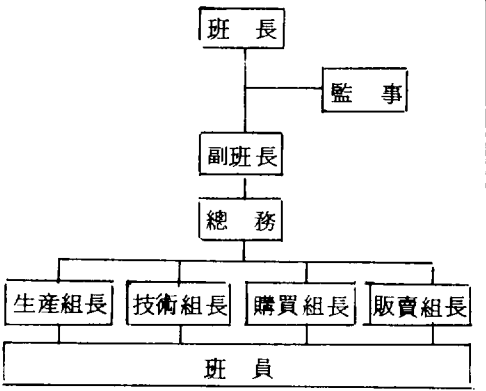
17) 협동출하반의 조직대상 품목은 청과물 중심의 25개 품목이며, 조직규모는 주산단지 또는 마을중심이 되고 있는데 그 대상을 보면 엽근채류 8개 품목, 과채류 6개 품목, 조미채소류 4개 품목, 과실류 5개 품목, 특작류 (2개 품목 : 땅콩, 참깨) 등이다. (단, 1987년 양채류가 되었음)

18) 한국농축수산 유통연구원 : 농축수산 유통정보, 1988.10.10.

19) 농협중앙회 조사부 : 농산물 출하조직에 관한 조사 연구, 1985, pp.23 ~ 36.

구성 운영하고 있다. 規約內容은 조직의 목적, 가입 및 탈퇴, 자금조성 및 운용, 회의, 임원, 벌칙 등 조직운영에 필요한 기본요건만 규정하고 있고 조직의 생산 및 판매활동에 관련된 사항은 임원회의시 사전 조정한 후 총회에 부의하여 처리하고 있으며 이는 반원의 의사를 최대한 반영하는 결과를 가져와 반원의 신뢰도 및 참여도를 제고시키고 있다.

〈그림 1〉 協同出荷班 組織體系 (事例)

組 織 體 系 圖	主 要 機 能
 <pre> graph TD BL[班長] --- MS[監事] BL --- PL[副班長] PL --- TW[總務] TW --- PG[生産組長] TW --- TG[技術組長] TW --- PLG[購買組長] TW --- SLG[販賣組長] PG --- BM[班員] TG --- BM PLG --- BM SLG --- BM </pre>	<p>班 長 : 協同出荷班의 代表 : 모든 業務를 관장</p> <p>副 班 長 : 班長을 보좌하며 班長 有故時 班長業務 代行</p> <p>總 務 : 事務 및 會計를 담당</p> <p>生産組長 : 班員의 참여식부 및 영농계획 수립</p> <p>技術組長 : 參與 栽培技術 導入 및 지도</p> <p>購買組長 : 營農資材 購買에 관련된 업무</p> <p>販賣組長 : 參與 販賣에 관련된 업무</p>

자료 : 농협중앙회, 농산물 출하조직에 관한 조사연구, 1985, p.27.

이상 한국의 協同出荷班이라는 (생산) — 판매조직을 組織이란 측면에서 보면 다음과 같은 성격과 近似하다. 즉 위에서도 지적한 바 있듯이 (생산) — 판매조직은 조직의 일반 형태면에서는 Committee 조직과 近似하다. 협동출하반은 가입자의 總意(總會)에 따라 임원을 선출하고 있으며 이 임원(위원)의 협의에 의해 반장을 중심으로 집행하고 있다.

물론 총회라는 의결기관과 집행기관으로서의 임원회의간의 권한과 책임의 委讓의 정도문제는 불분명한 점이 있게 마련이다. 왜냐하면 집행기관인 임원회의의 구성원들이 例컨대 流通問題 등에 보다 전문적인 교육을 받은 專門人이 아니고 동시에 아직은 초보단계에 있어 불가피한 현상이라 볼 수 밖에 없기 때문이다.

그리고 Committee 조직은 본래 집행활동을 보좌케 하는 조직형태라는 점에서 볼 때 문제가 없는 것은 아니나 집행기관인 반장을 중심으로 하는 임원회의가 중요사항은 총회의 의결에 따르고 있어 참가자의 의사를 최대한 반영하고 있다는 점에서 일단 Committee 조직에 近似한 것으로 그 성격을 규정하고 싶다.

그리고 두번째의 성격은 主產地形成 — 대체로 單一商品作目이라는 同一作物(일정 동일

지역 중심)을 중심으로 하는 作目別 組織이라는 점은 일반 마케팅管理 組織의 諸構造²⁰⁾ 면에서 볼 때 製品別 組織 構造 (product department organization)에 해당된다. 이것은 機能上的의 專門化 대신에 제품별(작목별)의 전문화가 앞세워진 것으로 취급(생산 내지 판매)하는 主力製品의 종류가 여러가지일 때 비로소 문제가 되는 조직구조라 할 수 있다.

한편 分權의 組織構造 (decentralized organization)²¹⁾의 조직형태인 오늘날 事業部制 組織 (divisionalized organization)과 관련시켜 보고자 한다. 사업부제 조직은 기본적인 조직구조 즉 기능별 조직구조, 제품별 조직구조, 지역별 조직구조, 고객별 조직구조와 같이 제 1 차적으로 分化된 다음에 이를테면 제품별 또는 지역별이라는 사업부 (division)로 분화된 것을 기초로 해서 형성되는 분권적 조직구조이다. 이러한 사업부제의 특징은 그 안에서 제조(생산)나 판매 또는 구매가 통일적으로 이루어진다는 것이다. 예컨대 라디오부문, 텔레비전부문(농업은 作目別)과 같이 제품별로 분화된 다음에 그러한 부문이 다시 기능별로 즉 제조, 판매 등으로 나누어지는 조직구조가 바로 事業部制이지만 이때 어떤 제품부문이 가령 제조만을 담당하고 있을 경우 사업부제라고 하지 않는다.²²⁾

그런데 協同出荷班은 作目別(製品別)로 分化되어서 마케팅 뿐만 아니라 생산, 구매활동까지 겸하고 있다는 점에서, 생산농가에서는 주요 의사결정만 하고(총회를 통하여) 협동출하반에 생산 특히 판매부문에 대하여 권한이양이 이루어지고 있다는 점에서(물론 내용면에서는 불분명성이 있으나), 협동출하반은 profit center로서 독립재산적으로 관리되고 있다는 점에서, 事業部가 독립해서 효율적인 운영을 행하기 위해서는 최소한의 分權制의 merit와 규모의 merit(scale merit)가 갖추어져야 하는데 협동출하반은 이러한 merit를 主産地形成을 통하여 최소한 갖추고 있다는 점에서 일반기업에서 보여주는 사업부제 조직에 近似하다.

청과물을 중심으로 생산활동 — 育苗, 시설건설, 경운정지, 작업기술관리, 수확 등을, 판매활동 — 선별, 선과, 포장, 저장, 수송, 대금결제 등을, 생산·유통자재의 일부 또는 전부의 구입을 個別經營에서 分化하여 그것을 分擔하는 조직 — 협동출하반에 위양되고 있다. 이것은 새로운 經營體의 형성이라는, 앞에서 지적된 協同經營이 아닌 協同組織²³⁾으로서 個別

20) 마케팅관리조직 구조의 일반적 유형을 보면 ① 기능별 조직 ② 제품·기능별 조직 ③ 고객별 조직 ④ 지역별 조직 ⑤ 기업 사업부제 조직 ⑥ 결합형 조직이 있다: D.M. Phelps & J. H. Westing: Marketing Management, rev. ed., 1960, pp.384~391, 吳相洛: 마케팅管理論, 박영사, 1988, pp.163~170에서 인용.

21) 分權의 組織의 특징을 W.H. Newman은 다음과 같이 강조하고 있다. 「分權化란 이윤획득의 책임을 기업의 개개의 부문에 완전히 위양하게 하는 것이다. 따라서 분권화는 각 집행부문에 대해서 이윤 획득을 가져오는 중요한 직무(이를테면 제조업에서의 기술·생산·판매 등)에 대한 권한을 부여하는 것이다」: W. H. Newman & J. P. Logan: Management of Expanding Enterprise, N. Y., 1955, p.22, 韓義泳: 마케팅管理論, 茶山出版社, 1982, p.266에서 인용.

22) 韓義泳: 上揭書, p.268.

23) 職能分擔 組織의 부분적, 비연속적 구조체계를 일반적으로 협업조직이라 한다.

農家の 생산 또는 유통기능을 分化 — 組織化하여 이 組織體로 하여금 개별경영의 활동을 보완·보강케 하는 役割을 하게 하고 있는 것이다.

이 協同出荷班組織을 마케팅에서 더욱 강화하려면 事業部制內에서 機能別 마케팅組織(functional marketing organization)을 分化하여 유통과정에 연장된 생산과정으로서의 성격을 갖는 선별, 포장, 저장, 수송 등의 物的 流通 이외에 市場調査, 販賣促進, 製品計劃 또는 商品計劃 및 販賣管理(sales management) 등을 강화시켜 나가야 될 것이다. 여기에는 單位農協을 포함하는 농협조직의 지원 연계가 있어야함은 물론이다.

3. Group Marketing — 消費者 志向의 販賣組織

Group Marketing은 販賣에 한정된 職能만을 담당하는 것은 아니다. Group Marketing 이란 「생산자가 생산물을 판매하기 위해 결합하는 것이며 생산물 市場의 요구에 적합할 수 있도록 志向시켜 그 目的을 달성하기 위해서는 個人的 行동을 규제하는 것을 인정하고 있는 농민의 一群이다」²⁴⁾라 정의하고 있다. 즉 加入하고 있는 생산자는 組織이 「品種이나 品目, 生産方法에 어느 정도까지 control 하는 것을 인정하고 있다」²⁵⁾ 이것은 판매뿐만 아니라 생산까지 control 하여 소비자(시장)가 요구하는 제품을 생산하고 그러기 위해서는 가입자의 자유스런 行동을 규제하는 것까지 서로 합의하고 있는 농민의 집단인 것이다.

전통적인 「농업협동조합에서는 농민이 선택하는 방법으로 자유롭게 생산하여 가격이 좋을 때에만 조합에 판매한다」²⁶⁾는 것이나 Group marketing은 加入者를 control 하는 점에서 그 성격을 달리한다. group marketing에서는 생산자는 그 생산물의 전부를(계약에 따라) 조직을 통하여 판매하는 것이 원칙이다. 가격을 비교하여 유리할 때에만 이용하는 것은 허락되지 않는다.

이와 같은 것은 영국에서뿐만 아니라 한국의 단위농협과 특수농협(전문농협) 혹은 농민자생조직에서도 타당할 수 있다. 단지 판매과정만을 담당하는 것이 아니라 생산의 control도 행할 수 있으며 시장의 요구를 기준으로 계획되어 실행된다. 그런데 단위농협은 종합농협으로서 多目的이고 地緣集團이므로 다양한 농가가 混在하고 있다. 이런 狀況下에서 機能集團으로 再編成하여 조직화하려면 同一作目 生産農家를 중심으로 group 조직화 — 협동출하반을 조직할 수 밖에 없다. 이러한 협동출하반은 產地出荷組織일 뿐만 아니라 공동 생산활동으로 총회에서 재배품종, 재배시기 등 기술협정을 사전에 조정하고 있으며 고도의 기술을 요하는 호접작업, 농약살포, 노동력이 많이 드는 순자르기 작업 등은 技術組長 指導下에 組를 편성하여 공동작업을 하고 있다.²⁷⁾

24) P.R.Dodds : The group marketing movement in the United Kingdom, p.352.

25) P.R.Dodds : 上掲書, p.356.

26) P.R.Dodds : 上同

27) 농협중앙회 조사부 : 농산물 출하조직에 관한 연구, 1985, p.29.

또한 共同出荷活動으로서 出荷處의 결정은 共同意思(總會 등)에 따르고 있다. 즉 출하조직 102개소를 대상으로 조사한 결과에서 보면²⁸⁾ 102개 출하조직 중 80.4%는 出荷對象處의 범위를 지정하여 놓고 지정된 범위에서 회원농가가 선택하여 출하하도록 하고 있다(농협공판장 또는 상인에의 專屬出荷). 19.6%는 출하 대상처를 전혀 지정하지 않고 회원농가 任意로 출하하고 있다. 그런데 출하 대상처는 2개 이상 지정하여 놓고 分散出荷를 하고 있는 주요 이유를 보면 ① 가격폭락에 따른 위험분산 ② 상인간의 경쟁촉진 ③ 상인간의 가격비교 등을 위한 것으로 보인다.

출하대상처를 보면 조사된 102개 출하조직중 類似都賣市場에 출하한 조직이 제일 많고(46.1%) 그 다음 농협공판장(39.2%), 法定都賣市場(29.4%)의 順으로 나타나고 있다.²⁹⁾

또한 전국단협을 대상으로 선택하려고 하는 出荷方法에 관하여 자료를 수집한 바에 의하면(표 2)³⁰⁾ 전국단협과 특수조합들의 70%는 대도시에 있는 시장에 공동출하를 하겠다고 하고 있다.

이상의 실태에서 보는 바와 같이 協同出荷班(작목반 등의 출하조직 포함)은 group marketing의 가능성을 보여주고 있다.³¹⁾

28) 농협중앙회: 농산물의 산지유통과 농협판매사업 강화 방안, 1984, pp.69 ~ 70.

29) 농협중앙회: 상동

30) 朴振煥: 韓國의 農業協同組合運動, 農協大學 農協發展研究所, 1986, pp.46 ~ 47.

31) 農協마아케팅의 주요형태로는 다음의 3가지가 있다.

- ① 協同의 마아케팅(cooperative marketing): 각 조합원의 자주성이 존중되어 생산에 대한 기능적 통제력은 약하고 또한 조직적 통제력도 약하다. 생산자 지향적이며 판매규모도 비교적 작다. 한국의 단위농협의 共販活動이 대부분 이 단계에 있다.
- ② group-marketing: 농산물 생산을 시장의 요구에 적합하도록 志向시켜 소비자(시장)가 요구하는 제품을 생산하기 위해 조합원의 생산까지를 계획적으로 control 하여 자유행동을 규제한다. 즉 생산에 대한 기능적 통제력이 강하며 그래서 조직적 통제력도 강하다. 소비자 지향적이며 판매규모도 비교적 크다. 이 수준에 이른 농협은 극히 드문 例밖에 볼 수 없는 것이다.
- ③ 統合의 마아케팅(integrated marketing): 시장요구에 적응하여 대량, 연속출하가 가능하며 조합은 조합원에 주문, 계약, 생산을 계획적으로 실시하여 그 범위는 광역에 미치며 조합은 연합조직을 형성한다. 기능적 통제력, 조직적 통제력은 더욱 강화된다. 大市場 志向의이며 판매규모도 훨씬 크다. 새로운 유통 channel의 개척, 신설에는 이 통합적 마아케팅이 유력하다.

이상 본 바와 같이 한국의 공동판매는 협동적 마아케팅 단계에서도 초보적인 단계에 있다고 생각된다. 그런데 本文에서 협동출하반의 성격을 group marketing의 一面性을 지닌다고 본 것은 조직에 따라 발전된 조직에서는 조합원의 생산까지를 계획적으로 control 하는 생산활동을 함께 하고 있다는 점에서 하나의 理論的인 성격 제시에 불과하다. 앞으로 협동적 마아케팅이 더욱 강화되면서 group marketing → 통합적 마아케팅에의 志向이 있어야 될 것이다.

(표 2) 單協의 農產物 出荷類型別 分布 (特殊組合 包含) 1,505 個組合, 1986 年

販賣類型別 道別	共同 出荷型	集荷場 販賣型	農協 共販場 販賣型	消費地 直販型	組合間 直結 販賣型	加工 貯藏型	大 需要 販賣型	計
京 畿	122	16	4	7	15			164
江 原	68	18	2	3	3	2		96
忠 北	75	15	2	1	6			99
忠 南	157	14	3	4	3	2	1	184
全 北	52	36	6	43	31			168
全 南	205	25	6	6	6	3		251
慶 北	176	27	8	22	13	5		251
慶 南	166	46	7	6	5	2	1	233
其他地域	28	1	3	26		1		59
計	1,049	198	41	118	82	15	2	1,505
百分比	70	13	3	8	5	1		100.0

資料：農協中央會，流通部，1986.

4. 農協의 育成組織

농협에는 部落內的 또는 部落橫斷的인 각종 생산조직·새마을 營農會 등의 「下部組織」이 있다. 단위농협의 임원과 직원뿐 아니라 이들의 下部組織의 책임자로서 일상적으로 활동하고 있는 사람들도 또한 농협활동의 중요한 담당자가 되고 있으며 來日의 농협 리더의 보급부가 되고 있다. 즉,

농협은 지역실정에 맞는 특색사업을 정착시키고 조합원의 營農 및 生活改善을 위해 지역별로 협동조직을 육성하고 이 협동조직을 통하여 비료, 농약, 영농자금, 저축, 공제 등 농협사업을 펼치고 있는 것이다. 그 現況 (표 3) 및 組織圖 (그림 2) 를 보면 다음과 같으며 새마을영농회 38,101 개, 새마을부녀회 37,838 개, 작목반 14,904 개, 농기계이용반 2,208 개 등이 조직, 운영되고 있다.³²⁾

그 주요 기능을 보면,

생산조직인 새마을영농회는 “行政里洞單位로 조직되어 협동생산, 공동이용, 지역개발 등 마을협동조합 역할을 수행하고 있다.

공동작업반은 자연부락별로 조직되는 마을단위 공동 노력협동체로서 공동작업을 통하여 부족한 농촌일손의 효율적인 활용과 작업능률 제고로 생산력을 증진시키고 있으며 (水稻作을

32) 농협중앙회 : 농협연감, 1987, p.134.

중심으로 한 傳來의 품앗이, 두레, 보계, 농계의 협동정신을 계승 발전시키는 협동영농 주체임),

농기계이용반은 농기계의 공동이용관리를 하는 마을단위 공동이용협동체이고, 새마을부녀회는 부녀 복지향상을 기하고 건강가정의 육성과 지역사회발전에 기여함을 목적으로 하고 있다.

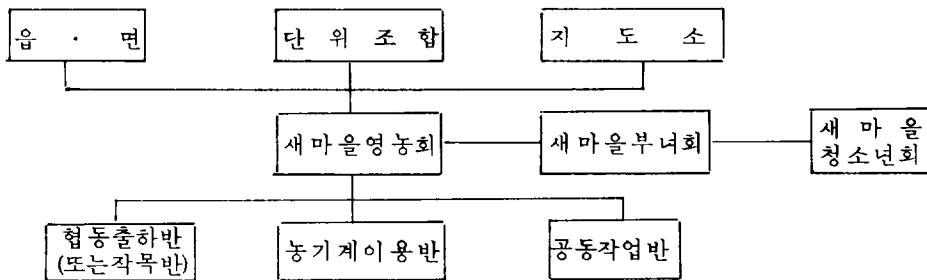
또한 새마을청소년회는 4-H 청소년회로서 유능한 영농후계자를 육성하는 母體가 되고 있다.

(표 3) 새마을協同組織 育成現況

區 分	組 織 數	會 員 數
새 마을營農會	38,101 個	2,041 千名
作 目 班	14,094	309
共 同 作 業 班	28,227	923
農 機 械 利 用 班	2,268	48
새 마을靑少年會	30,996	723
새 마을婦女會	37,838	1,405

자료: 농협중앙회, 농협연감, 1987, p.134.

< 그림 2 > 새마을협동조직도



이상 요약한 바와 같이 단위농협을 중심으로 한 그 下部組織에는 생산조직으로 새마을 영농회 (多目的 集團 - 생산, 지역개발, 이용, 부업진흥, 교육훈련사업 등을 수행), 공동작업반, 농기계이용반이 있으며³³⁾ 판매조직인 작목반 또는 협동출하반이 있다. 이 協同出荷班은

33) 한편 행정지원 체계의 기계 공동이용 조직인 기계화 영농단이 '87년 현재 9,061 개소가 조직되어 운영되고 있다: 농수산부: 농림수산 주요통계, 1988, p.149.

産地流通機能의 핵심체로서 생산자의 시장교섭력을 향상시키는 데 그 역점을 두고 있다. 위에서도 살펴본 바와 같이 그 現況(표4 및 표5)을 보면 1987년 현재 11,708 개에 24 만 명이 반원으로 참여하고 있으며 1 개 조합당 7~8 개의 출하반을 조직 운영하고 있다 (道平均 1,301 개, 郡支部當 平均 82 개). 그러면 102 개 조직에 대한 조사내용을 다음과 같이 살펴보기로 한다.³⁴⁾

설립연도를 보면 '76년 이후에 설립된 조직이 76.5%를 차지하고 있어 상업영농이 진전됨에 따라 앞으로 출하조직의 활동이 더욱 활발해질 것으로 보인다 (표6)³⁵⁾ 그 설립동기를 보면 농협의 작목반 육성에 따라 조직한 경우가 44.1%로 가장 많으며 경제작물의 재배면적 확대에 따라 同種 作物栽培農家들이 필요성을 인식하여 조직한 경우가 38.3%로서 그 다음을 차지하고 있다(표7).

한편 이 출하조직들의 90% 정도가 1~2 개의 自然部落을 범위로 하여 (여타의 조직이 마을을 중심한 部落內的 組織인 데 비하여 協同出荷班은 同一作目 生産農家를 중심으로 부락 횡단적 조직성격을 갖고 있음) 50 戶 미만의 농가규모로 조직되어 있다 (표8 및 표9).

(표 4) 年度別 作目班 組織 狀況

연도별 구분	'72	'73	'74	'75	'76	'77	'78	'79	'80	'81	'82	'83
작목반수 (개)	942	3,458	7,029	9,977	12,035	15,000	14,492	13,387	10,742	6,264	6,178	10,919 (841)

주) '83 ()는 선진작목반수임
자료: 농협중앙회 새마을지도부

34) 농협중앙회: 농산물의 산지유통과 농협판매 사업 강화 방안, 1984, pp.64~67.

35) 작목반의 형성과정을 보면 다음과 같다.

자연부락 또는 경지집단별로 同一作目을 재배(사육)하는 20~50 戶의 농가를 조직화하여, 기술협동, 공동작업, 공동이용, 공동판매 등을 통한 영농의 과학화, 영농비 절감, 유통개선으로 고소득·고능률의 농업경영을 실현하는 데 그 목적을 두고 있다.

농협은 1970년 처음으로 397 개의 단위농협에 1,484 개의 작목반을 조직 운영하였으나 '71년 이를 정비하여 887 개의 작목반을 시범적으로 운영하였다. 이와 같은 과정을 거쳐 '76년에는 12,028 개소 반원수 392,000 명에 이르게 되었다. 작목반은 조직초기 이해부족 등으로 형식적인 조직에서 벗어나지 못하였으나 '73년부터는 계통출하를 중심으로 활성화되어 '76년에는 작목반의 계통출하 실적은 단위조합 판매사업의 47.3%를 차지하였다. 농협중앙회 조사부: 농협월보 제 28 권 11 호, 1983.11, p.2. 이후 '83년에 이르러 정부의 産地流通改善施策의 일환으로 산지에 協同出荷班을 조직하기 시작하여 4,500 개가 조직되면서 작목반은 여기에 일부 흡수 개편된다. 이때는 식량작물('76년 56.8% 차지)에서 원예·채소 작목 중심으로 전환된다.

(丑 5)

協同出荷班 育成 및 支援計劃

區 分	單 位	1986	1987	1988	1989	1990	1991
組 織 數	班	10,000	10,500	11,000	11,500	12,000	12,000
支 援 額	億 원	340	560	720	900	1,000	1,000
支 援 農 家 數	千 戶	70	80	90	100	100	100
戶 當 支 援 額	千 원	486	700	800	900	1,000	1,000

資料: 表 4 와 同

(丑 6)

出荷組織의 設立年度

區 分	設立年度	'70 年以前	'71 ~ '75 年	'76 ~ '80 年	'81 年以後	計
	組 織 個 數	4	20	48	30	102
%	3.9	19.6	47.1	29.4	100.0	

자료: 농협중앙회, 농산물의 산지유통과 농협 판매사업 강화방안, p.65.

(丑 7)

出荷組織의 設立動機

設 立 動 機	組 織 數 (個)	%
① 당초 순수한 친목단체가 경제활동 단체화	13	12.7
② 경제작물의 재배가 확대됨에 따라 동종작물 재배 농가들이 필요성을 인식 조직화함	39	38.3
③ 농협의 작목반 육성에 따라 조직	45	44.1
④ 협동출하반 육성에 따라 조직	5	4.9
합 計	102	100.0

자료: 상동

(표 8) 出荷組織의 地域範圍

區 分	1 個部落	2~5 個部落	6~10 個部落	1 個以上部落	計
組 織 數 (個)	77	17	3	5	102
%	75.5	16.7	2.9	4.9	100.0

자료 : 상동

(표 9) 出荷組織의 會員農家 規模

區 分	30 戶未滿	30 戶 ~ 50 戶未滿	50 戶 ~ 100 戶未滿	100 戶以上	計
組 織 數 (個)	55	30	13	4	102
%	53.9	29.4	12.8	3.9	100.0

자료 : 상동

조직의 出荷品目으로서는 채소류가 24.5%로서 가장 많으나 이 채소류 중에서도 특히 個別農家의 수확작업이 규칙적, 반복적으로 일정기간 동안 계속되며 1回當 수확량이 少量이어서 개별농가의 1回 收穫量만으로는 수송 및 거래규모가 되지 못하는 果菜類品目(딸기, 오이, 호박, 토마토, 참외 등)에 많이 형성되어 있고 그 활동도 비교적 활발한 반면에 배추나 무우와 같이 圃田去來가 많이 이루어지고 있고, 개별 농가의 재배규모로도 수송단위 물량이 될 수 있는 品目들에는 조직이 적게 형성되어 있다.

작목반의 경우는 다음 (표 10) 에서 보는 바와 같이 70 년대는 食糧作物 組織數가 56.8%로서 절반이상을 차지하였고 채소류는 24.9%에 지나지 않았다. 그러나 80 년대 이후의 협동출하반(작목반조직이나 농민자생조직 중 협동출하반 육성취지에 동의하는 조직을 우선적으로 흡수하여 조직된 것으로 83 年 전국에 4,500 개가 조직되어 오늘에 이르고 있음)은 위에서도 말한 바와 같이 청과물을 그 조직 대상으로 하고 있음에 유의할 필요가 있다.

한편 單一品目を 취급하고 있는 출하조직이 79.4%를 차지하고 있고 2 개 이상 品目を 취급하고 있는 조직이 20.6%이나 대부분 시설원에 품목이라는 점에서 볼 때 출하조직은 거의 동일품목의 전문성을 띠고 있다.

그리고 이들 협동출하반의 발전단계 별로 구분해 보면³⁶⁾ 아직 조직구성이 미흡한 기초조직이 27%, 조직은 되어 있지만 사업활동이 미흡한 일반조직이 49%, 조직과 사업이 활발한 先進組織이 24%를 각각 차지하고 있다. 이들 출하반이 공동 출하한 物量은 전체출하량의

36) 한국농축수산 유통연구원 : 농축수산 유통정보 (주간), 1988.10.10.

(표 10) 類別 作目班 組織數 (1976 年末)

區 分	組 織 數	構 成 比	備 考
食糧作物	6,835 個	56.8 %	쌀·콩·감자·고구마
菜蔬類	2,998	24.9	고등채소·고추 등
果樹類	305	2.6	포도·복숭아 등
特作類	497	4.1	땅콩·참깨 등
畜産類	1,380	11.5	비육우·양돈·양계
副業類	13	0.1	완초가공·고공품 등
計	12,028	100.0	

資料：農協中央會 「農協年鑑」, 1977.

9 %인 115 만톤에 이르고 있다 (1987 년 현재).

單位農協은 이들 출하반에 대하여 생산·판매의 전과정 지도(생산계획, 영농자재 구입 알선, 출하처 알선, 출하시기 조절, 수송차량 지원 등), 유통자금 지원(1986 년 협동출하 육성자금 340 억원 지원), 교육훈련, 유통조사 등으로 적극 지원을 하고 있다.

1985 년 9 월말 현재 9,848 개 협동출하반에 대하여 총 78,823 백만원의 자금을 지원하여 1 개조직 평균 자금지원 실적은 8 백만원이었으며(표11) 출하실적(표12)은 85 년 9 월말 현재 3,246 억원으로 출하반당 33 백만원이다.³⁷⁾

이상 살펴본 바와 같이 협동출하반은 產地出荷組織의 핵심체로서 共同出荷를 지향하는, 그리고 농협의 지원체계하에 있는 판매조직체이다.

(표 11) 資金支援 狀況 (1985 年 9 月 현재)

單位：百萬元

區分 類別	班 數 (個)	班員數 (名)	資 金 支 援 實 績				班當資金 支 援 額
			先渡金	相互金融	其 他	計	
果實類	1,744	40,955	7,764	4,410	2,432	14,606	8.4
菜蔬類	7,048	153,444	27,742	23,557	6,358	57,657	8.2
特作類	1,056	20,134	3,037	1,977	1,526	6,560	6.2
計	9,848	214,533	38,543	29,964	10,316	78,823	8.0

資料：農協中央會

37) 농협중앙회：농산물 출하조직에 관한 조사 연구, 1985, p.19.

(표 12)

出荷實績 (1985年 9月 현재)

單位：百萬圓

區分 類別	班數 (個)	經營規模 (ha)	出荷實績			班當出荷 實績
			農協出荷	市場出荷	計	
果實類	1,744	37,335	42,607	38,638	81,245	46.6
菜蔬類	7,048	64,961	126,908	114,266	241,174	34.2
特作類	1,056	12,235	569	1,647	2,216	2.1
計	9,848	114,531	170,084	154,551	324,635	33.0

資料：農協中央會

Ⅳ. 組織의 役割 (機能)

1. 個別販賣와 組織

판매과정에서 영세한 개별경영 생산량만으로는 市場 對應에 어려운 점이 많다. 市場에 不適合한 요인은 첫째 수송기관의 최적단위량에 미치지 못하는 데서 오는 수송경비의 손실이며 둘째는 도매시장의 集荷欲求를 만족시키지 못하는 데서 오는 가격교섭력 (bargaining power)의 低下이다. 셋째는 적은 양은 遠隔地 市場에 出荷를 하지 못하기 때문에 출하 가능한 시장범위가 한정되므로 시장선택력의 저하, 시장점유율의 저하에서 오는 시장경쟁력의 저하이다.

그러므로 시장경쟁력을 강화하기 위해서는 市場占有率을 높임과 동시에 시장이 바라는 品質·品目の 생산물과 量을 定期·定量的으로 出荷하지 않으면 안된다. 靑果物市場은 최근 정비, 통합이 진행되어 大型化하고 있다. 이와 같은 시장의 변화, 요청에 대응하기 위해서도 생산자는 共同販賣를 불가피하게 하고 있다. 共同販賣는 대량공급에 의한 이익을 기대하는 것이지만, 공동의 이익을 높이기 위해서는 생산물의 同等質로 規格化되지 않으면 안된다. 그러기 위해서는 개별생산자의 品質差를 없애기 위해 생산자의 기술을 平準化하여 (主產地 造成 등을 통하여 가능하다) 가능한 한 標準技術體系에 가깝도록 함과 동시에 생산물의 規格, 選別 등 생산에서 판매에 이르기까지 규격통일을 위해 일관된 관리가 있지 않으면 안된다.

販賣組織體 (協同出荷班)는 일면에서는 市場의 요청에 대응하며 또 한편에서는 시장대응을 위한 品質管理를 실행하여 생산물의 시장성을 높이는 일을 하여야 한다. 조직이 이와 같은 기능을 다하기 위해서는 이에 대응할 수 있는 產地規模가 전제되어야 함은 물론이다. 따라서 조직은 단순히 販賣機能만을 담당하는 것이 아니라 이에 관련되는 諸機能도 담당하여

야 한다. 영세한 개별경영에서는 이와 같은 諸機能을 수행한다는 것은 쉽지가 않다. 그래서 개별경영이 시장에 대응하기 위해서는 지금까지 논의되어온 販賣組織體 — 協同出荷班을 형성하여 이용할 수 밖에 없다.

個別經營의 職能(販賣部門)이 분리, 집적하여 自立한 판매조직은 개별경영의 존속 내지 발전에 공헌함과 동시에 조직자체가 존속, 발전하지 않으면 안된다. 또한 판매조직은 독자적 목표를 가지고 自主的인 활동을 하게 되므로 개별경영과의 조정도 필요할 것이다. 조직의 유지, 발전을 위한 자주적 활동과 개별경영이 조직에 기대하는 것과는 서로 모순이 있을 수 있기 때문이다.

판매조직은 개별경영의 기능분화에 의해 구성된 총체로서의 조직이기 때문에 판매조직체가 永續하기 위해서는 개별경영을 위한 販賣機能을 효율적으로 분담하지 않으면 안된다. 만약 그 代行役割이 충분치 못하면 조직은 분열 혹은 해산이 되고 말 것이다. 그러나 판매조직은 단순히 販賣活動의 代行機關이나 service 기관만은 아니다. 獨自의 販賣活動을 수행함과 동시에 개별경영의 발전 혹은 産地의 발전을 적극적으로 추진하는 기관이 되어야만 한다.

이와 같은 獨自의 販賣機能을 수행하지 못하면 조직은 존속할 수 없을 것이다. 이에 따라 개별경영이 현대 시장체계에서 행할 수 없는 기능을 조직이 수행할 수 있다는 점에서 그 존재이유가 있는 것이므로 다음과 같이 獨自의 기능(역할)에 대해서 몇 가지만 검토해 보기로 한다.

현재 협동출하반의 활동을 보면 ① 영농자재의 공동구매활동 ② 공동생산활동 ③ 공동출하활동 ④ 기타 공동기금조성 및 이용(친목활동 등도 포함) 등이 되고 있다. 이를 몇 가지로 類型化하여 정리해 보고자 한다.

2. 공동생산 활동

농업부문에 있어서도 生産指向(production orientation)에서 販賣指向(sales orientation) → 마케팅指向(marketing orientation)時代로 指向하고 있다. 그러므로 生産指向의 시대는 經營內的 觀點(inside-out viewpoint)이었던 製品計劃(농업분야 — 생산활동)이 經營外的 觀點(outside-in viewpoint) — 소비자 중심으로 전환되고 있는 것이다. 따라서 “生産體제도 생산된 것을 판매하는 體制”(product-out system)가 아니라 “팔릴 수 있는 것을 생산하는 體制”(market-in system)로 전환하고 있다.

이에 따라 이른바 販賣組織인 産地出荷組織은 産地의 안정과 적정가격을 실현하기 위해서는 다음과 같은 생산체제 정비대책이 요구되고 있다. 여기서는 販賣指向(→ 마케팅지향)의 관점에 서서 수요에 적합한 계획생산을 하기 위해 관계기관 및 단체와 밀접한 연계를 통하여 다음 제사항을 조직은 실현하여야 할 것이다.

① 전국적 시야에서 조정, 계획, 생산을 지도한다.

- ② 품목별, 용도별로 主産地의 조성, 육성을 도모한다.
- ③ 基幹作目과 補完作目과의 調合으로 周年 栽培體系를 확립한다.
- ④ 작목의 종류와 품종을 정리 통일한다.
- ⑤ 생산기반을 정비하고 생산시설의 大型化, 機械化, 共同化를 촉진하여 省力栽培體系의 확립을 기한다.
- ⑥ 생산기술의 개선, 향상과 표준화
- ⑦ 생산조직을 종류별 또는 품목별로 정비한다.

여기서는 消費者 志向의 計劃生産 뿐만 아니라 다른 산지와 경쟁을 고려하여 전체계획과 地域内 産地를 육성하는 방향, 바꿔 말하자면 주산지 형성, 기간작목, 품종, 周年栽培와 省力技術體系, 생산성 향상과 표준화, 산지조직의 방향이 명시될 필요가 있다. 이러한 思考는 産地主體(조직체)의 공통된 제품계획(product planning) — 생산활동의 기본이라고 말할 수 있다.³⁸⁾

3. 共同出荷活動 一集出荷・選別, 等級, 規格化・包裝・調整

판매조직이 담당하지 않으면 안되는 첫째의 기능은 集出荷이다. 集荷方法으로는 생산자가 搬入하는 것과 巡廻方法이 있는데 어느 쪽을 선택할 것인지는 集選果場의 집하범위, 생산자의 수송수단 정비, 조직의 규모 즉 巡廻集荷의 가능여부가 기준이 된다. 개별경영으로서는 판매과정에 절감되는 노동력으로 생산규모 확대가 가능하다면 순회집하가 유리할 것이고 개별농가가 만약 수송수단이 잘 정비되어 있을 경우에는 순회집하가 오히려 비용부담이 되므로 개별농가에 의한 반입을 택하는 것이 좋을 것이다. 그러므로 판매조직이 어떤 集荷策을 강구할 것인지는 규모확대에 의한 경영성과와 수송수단, 비용부담 등의 비교에 의해 결정된다.

참의 대대리 협동출하반의 사례를 보면 지정된 장소까지는 생산자의 搬入에 의하고 도매시장까지는 수송업자(농협)가 담당하고 있으며 지정된 집하장소에서 上車作業할 때 個人別 等級別이 구분되고 있다.

제2의 기능은 집하된 생산물을 규격, 등급별로 選別하여 포장하는 일이다. 102개 출하조직중 共同選別을 실시하고 있다는 조직은 16.7%로 나타나고 있으며 품목은 주로 호박, 오이, 딸기, 토마토, 감귤, 사과 등이다. 이 경우 출하조직의 共同選別方法을 보면 출하조직이 선별기준을 회원농가에게 알려주고 각 회원농가들이 개별적으로 선별하는 형식을 취

38) 참의 대대리 協同出荷班은 총회에서 품종, 재배시기 등을 사전에 조정하고 있으며 技術組長을 중심으로 공동작업과 새로운 기술도입을 위해 有關機關 專門家를 초빙, 교육을 실시하고 있다: 농협중앙회: 上掲書, p.29.

하고 있는 경우가 대부분³⁹⁾으로 현단계에서 볼 때 극히 제한된 品目(例 - 감귤 등)을 제외하고는 選別基準을 회원에 주지시키면 이에 따라 개별농가가 개별 선별하고 있는 것이 중심이 되고 있다고 생각된다.

그러면 다음과 같이 共同販賣의 몇 가지 類型을 살펴보면 한국의 현단계 공동판매는 대부분 共同輸送, 個人選別·共販段階에 있다고 사료된다. (다음의 내용은 理論的인 검토이다)

1) 가장 primitive 한 형태가 바로 단순한 수송 공동인 바 이를 통하여 수송비 절감 및 위험을 분산시킬 수 있다. 이 공동 수송단계의 특징은 조직이 판매하는 경우에 필요한 品質·規格의 통일, 작목의 제한 등에 걸친 통제가 약하다. 시장에서는 각 생산자의 물건 별로 매매되고 판매대금은 개인별로 결제되며 수송경비는 계약(농협 등이 代行)에 따라 수송량에 의해 지불된다. 그러므로 판매조직은 오직 수송만을 공동으로 할뿐 생산 및 시장 거래에서는 개인출하와 하등 변화가 없다. 다만 少量의 생산물일지라도 출하할 수 있고 수송단위량을 채울 수 있으므로 수송비를 절감할 수 있을 뿐 아니라 계약기간 동안에는 수송기관을 안정적으로 확보할 수 있기 때문에 안심하고 생산할 수 있다.

뿐만 아니라 계획적·계속적 출하를 도모함으로써 안정적인 거래를 실현하여 시장에서의 가격 형성에 우위성은 어느 정도 확보할 수 있다. 그러나 생산자별 품질규격은 다양하여 애매하기 때문에 객관적인 가격 형성이 어려워 불이익이 있게 마련이다.

2) 販賣組織의 第2段階 - 個人選別共販

판매조직은 수송공동단계보다 더 발전된 판매활동을 촉진하려고 한다. 그런데 產地는 반드시 수송공동과정을 거쳐야만 한다든가, 수송공동조직의 형태를 취하고 있는 조직은 필연적으로 제 2 단계로 이행한다는 것을 의미하는 것은 아니다. 市場立地에 따라서는 처음부터 제 2 단계의 판매조직이 되어야만 하는 경우도 있을 것이다.

판매조직으로서 Brand가 형성됨에 따라 수송공동 共販 단계에서 점차 일정 기준하에 선별이 이루어져 제 2 단계 즉 일정 기준하에 개인선별, 自己檢査 단계로 진전된다. 다시 말해서 선별 포장은 개인별로 하고 판매만은 공동으로 하는 것이 제 2 단계이다. 물론 계산방법으로는 개인별 계산과 공동의 pool 계산이 있을 수 있다. 또한 판매조직의 brand가 실현되어도 농가번호가 기입되어 구별된다.

더욱 나아가서 판매조직은 재배방법, 품종, 재배시기 등의 耕種基準을 만들고 品質을 통일하는 방향으로 진전된다. 판매조직은 제품의 품질관리를 적극적으로 하게 되므로 품질통일이 도모되어 드디어는 등급별 거래를 가능케 하는 조건이 형성된다.

3) 販賣組織 3段階 - 共同選別 共販

個人選別, 自己檢査단계의 판매조직에서는 생산물의 규격통일이 불충분하여 실질적으로는

39) 참의 대매리 협동출하반은 수확작업을 품앗이로 함으로써 반원들의 등급별 품질균등화를 시도하고 있으며(自主檢査와 비슷) brand가 형성되어 공관 경락가격이 타지역의 참외보다 상자당 500 ~ 1,000 원을 더 받는 것으로 나타나 있다: 농협중앙회: 上揭書, p.31.

농가번호에 따라 개인 상품으로 거래된다. 그러므로 개별경영의 판매기능이 판매조직에 완전히 위양되었다고 보기는 어렵다 (왜냐하면 상품에 대한 최종적인 책임은 개인에게 돌아간다).

그런데 市場條件의 변화 — 大型化되어 見本去來가 이루어짐에 따라 개인선별에서 공동선별로 이행할 수 밖에 없게 된다. 물론 생산력의 전반적인 상승을 기초로 하여 농산물 품질의 上位平準化가 진행되면 생산자간의 품질격차가 축소된다. 뿐만 아니라 선별기술이 발달하여 선별기준이 명확하게 되면 규격화·표준화를 통하여 품질을 객관화할 수 있게 된다.

이와 같이 個選에서 共選으로 이행하게 되면 品質의 個人差, 특히 선별격차가 해소되고 개인의 책임보증에서 産地의 責任保證으로 이행한다. 이것이 판매조직 제 3 단계의 특징이다. 共選共販은 共同出役으로 共同選別, 포장작업을 하고 ① 個人別 計算 ② 共同的 時期別 pool 계산 ③ 全期間共同 pool 계산 등으로 구별 선택할 수 있다. 이 3 단계의 志向은 전면적인 공동판매·공동계산에 있다.

이 단계에서는 농산물의 個別性은 제거되고 실질적으로 共販組織體에서 상품을 마무리하게 되므로 명실공히 mark 통일이 실현된다 (이때의 거래규제는 産地 對 市場이 된다). 또한 공동조직내에서 개인출하 부분과 공동출하부분이 분열되면 공동판매의 지속성이 보장되지 않기 때문에 全量共同販賣가 원칙이 된다.

4) 販賣組織의 제 4 단계

廣域流通의 전개와 함께 産地組織 ↔ 單協 ↔ 中央會 연계하에 시장정보의 수집, 대금결제 의 대행 등 單協에서 불가능한 기능을 상호 보완하여 協同組合 販賣事業이 전개 된다.

이상과 같이 일반적으로 고립분산적인 小 生産者가 농산물의 시장확대에 대응하여 主産地를 형성하고 대량의 농산물을 共同集荷, 共同選別, 共同販賣, 共同計算 등을 통하여 규모의 경제성을 실현하려는 것이 共同販賣 — 즉 판매조직의 첫째 목적이다. 더욱 나아가서 대량 상품의 지속적인 출하에 의해 시장에서의 가격교섭력 (bargaining power)을 높여 결과로서는 생산자의 수취가격 = 생산자 가격을 높여 농업경영의 수익향상에 기여코자 하는 것이 판매조직의 목적인 것이다. 그러므로 이러한 目的을 충실히 수행하는 활동이 바로 산지 조직 본연의 기능이라고 말할 수 있을 것이다. 이에 따라 개별경영의 판매기능을 분담하는 판매조직 자체가 자율적인 기능을 발휘하여 판매조직의 의지로 개별경영이 통합될 수 있도록 하는 노력이 있을 때 계획생산·계획판매라고 하는 농산물 marketing에 접근될 수 있을 것이다.

4. 마케팅 戰略(手段)과 調整販賣

戰略 (strategy)이란 넓은 의미에서 조직의 사명, 목적 혹은 목표를 달성하기 위한 활동의 청사진 내지 指針 (action-oriented blueprint)⁴⁰⁾을 일컫는데 마케팅전략 (mar-

40) L. J. Rosenberg : Marketing (Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, Inc., 1977), p.6 : 梶相洛 : 前掲書, p.19에서 인용.

keting strategy) 은 標的市場의 선정 (selecting target market) 과 마케팅 믹스 (marketing mix) 의 결정을 내용으로 한다. 즉 A시장을 대상으로 B제품을 C가격에 D 유통경로를 통하여 마케팅 활동을 하며 E方法으로 촉진하도록 하는 원칙을 정립하는 것이다.⁴¹⁾

여기서 마케팅 믹스란 흔히 「마케팅 목적을 달성하기 위해 결합되는 마케팅 제수단」이라 할 수 있다. 그래서 마케팅 믹스를 간혹 마케팅 의사결정 변수 (marketing decision variable), 마케팅 手段 (marketing instrument), 마케팅 用具 (marketing keting tool) 등으로 표현하기도 하지만 모두가 비슷한 개념들이다.

어쨌든 마케팅 믹스라면 오늘날 맥카시 (E. J. McCathy : Basic marketing, 6th ed., 1978, p.40.) 의 이른바 4p's 가 그 대표적인 것으로 요약되는데 그것은 製品 (product), 經路 (place), 價格 (price), 促進 (promotion) 이다.⁴²⁾

이에 대해 農業部門에서의 마케팅 믹스를 ① 시장조사, ② 산지조사, ③ 제품계획, ④ 가격예측, ⑤ 調整販賣, ⑥ 販賣 效率化, ⑦ 廣告, ⑧ 對抗力 강화, ⑨ 保險 등으로 體系化하고 있다.⁴³⁾

특히 중요한 것은 調整販賣인데 이것은 수확기의 가격예측에 따라 언제 (時期調整), 어디에 (場所 調整), 무엇을 (形質調整), 얼마만큼 (數量調整) 판매할 것인가를 결정하는 것을 뜻한다. 이들 諸調整策 中에서 오늘날 가장 중요한 의미를 갖는 것은 두말할 나위도 없이 數量調整이다.

한편 調整販賣 (orderly marketing) 는 F. L. Thomsen 에 의해 농산물 유통개선택의 가장 중요한 것중의 하나로 지적되고 있다.⁴⁴⁾ 그는 조정 판매를 「현존하는 잠재수요에 대하여 상품시장에서의 유통량을 시간 및 소비자 group 의 見地에서 操作함으로써 최대한의 수입을 올릴 수 있는 판매정책 및 실천이다」라 하고 있다. 또한 조정 판매로 순수경쟁조건 및 불완전 경쟁조건, 양쪽의 시장에 적용이 가능하나 學術上으로는 순수경쟁조건하에서 이루어지는 판매조작에만 적용되며 불완전 경쟁조건하에서의 적용은, 보다 정확하게는 「統制配給」

41) 吳相洛: 前掲書, p.32.

42) ① 제품: 제품의 결정, 신제품의 개발·도입, 在來製品의 개량, 新用途의 개척, 제품의 混成 등.

② 장소: 판매경로의 선정, 판매업자의 관리 등 經路에 관한 것 외에 수송과 보관 등 이른바 物的 流通까지도 포함된다.

③ 촉진: 광고, salesmanship 등의 영역, 人的 販賣

④ 가격: 가격의 결정, 유지, 割引 기타 차별가격의 설정 등 가격에 관한 일체의 계획과 행동을 포함하는 영역

한편 최근 P. Kotlor 는 4 p's 에 政治的 壓力 (political power : 例: 국회에서 로비활동으로 법률이나 제도를 변경시키는 노력) 과 世論形成 (public opinion formation) 을 더 추가하여 6 p's 이론을 전개하고 있다

43) 桂瑛一: “農産物 販賣政策의 課題と 體系” 「農産物 流通의 基本問題」, 家の光, 1969, pp.263~267.

44) F. L. Thomsen : Agricultural Marketing, 1951, pp.350 ~ 355.

(controlled distribution) 이라 하여 양자를 구별하고 있다.

그는 협의의 「조정판매」대책으로서 다음 3 가지를 들고 있다. ① 우량시장의 발견, ② 수요에 알맞는 포장 등 제품정책, ③ 농산물의 부패성과 유통업자의 자금사정 등 제약은 있으나 市況과 流通情報를 pool로 활용하여 수요, 경쟁제품 및 시장가격의 변동에 따른 이익을 극대화할 수 있도록 농산물을 시장에 공급하는 것 등이다.

그리고 「統制配給」의 대책으로서 다음 5 가지를 들고 있다. ① 시기적 조정, ② 지리적 조정, ③ 用途別 조정, ④ 제품 차별화와 차별가격에 의한 수익 극대화, ⑤ 시장 또는 총공급량 제한 등이다. 앞에서 본 시기조정은 ①과 ③이, 장소조정은 ②에, 形質調整은 ④에, 수량조정은 ⑤에 相應된다고 볼 수 있다. 또 틈센은 광의의 「조정판매」를 달성하는 mechanism으로 「市場割當」(market prorates)과 같은 의미로 사용하고 있기도 하며 총공급량의 장소적, 시기적 분할과 할당을 「相對的 割當」(relative prorats), 유통총량의 제한을 「절대적 할당」(absolute prorates)이라고도 하고 있다.

이상 조정판매에 대해 그 개념적 파악을 시도해본 바와 같이 판매조직은 그 중요한 활동의 하나로 조정 판매를 통하여 농산물의 판매를 有機的, 組織的인 管理를 행할 필요가 있다. 앞에서 살핀 group marketing 및 공동판매와 상호 관계성을 갖고 있음에 주의할 필요가 있다.

5. 拮抗力 (countervailing power) 의 형성

販賣組織 (↔ 協同組合) 의 기능은 기본적으로는 「交渉過程」에 있어서 「對抗力의 강화와 「競爭過程」에서 「競爭力」의 강화에 있다. 이러한 思考는 J. K. Galbraith 가 말하는 拮抗力 (countervailing power, CVP) 과 같은 개념이다.⁴⁵⁾

Galbraith는 농민이 市場去來에서 받는 不利를 cover 하기 위해 내세울 수 있는 세 가지 方策을 다음과 같이 제기하였다.

① inflation (19세기) : 농민은 inflation에 의해 농산물가격 등귀의 이익을 향수할 수 있다. 이것은 농민이 아직 자급자족적 색채가 지배적이었던 때는 유효하였다.⁴⁶⁾

② 거래상대의 支配力을 파괴한다 (19 ~ 20세기) : 이것은 drustic한 운동으로 Gr-

45) J. K. Galbraith : American Capitalism, 1952, 1956의 제9장 「拮抗力의 理論」 및 제10 ~ 12장 참조.

46) 19세기 후반 西部 농민은 정부에 대해 끊임없이 화폐의 증발을 요구한 바 있다. 예컨대 남북전쟁 이후의 Greenback 지폐의 증발요구와 은본위제의 주장 등이다.

Granger⁴⁷⁾ 등 농민 조합운동의 형태로 나타난 바 있다.

③ 市場支配力을 획득하는 것 (1920년 이후) : 이것은 협동조합운동으로 1910년부터 1920년대에는 최고조에 달하였다. 1920년대에 들어서서 미국에서는 농산물가격이 떨어지고 농업소득은 저하하여 parity 惡化가 農民들에게 마케팅에의 관심을 높여주었다. 지금까지 농산물가격은 개개의 농가로서는 어쩔 수 없는 것으로 받아들여져 왔던 것이다. 즉 농가는 가격을 주어진 것, 外部條件으로 보아 어떻게 이에 대응해 나갈 것인가가 크나큰 문제였다. 그래서 이것을 해결하는 第1步로서 협동조합운동 (cooperative movement) 이 일어났는데 직접 농민이 유통업자에 대결하려는 것이었다.⁴⁸⁾ 중간상인의 착취에 대한 농민의 협동조합적 운동 — 例컨대 grain elevator (大規模 穀物乾燥施設)나 milk plant 를 농민자신이 운영하는 것과 운수업자에 대한 농민의 공동교섭, 때로는 스트라이크까지도 포함, 실력행사에 의한 가공업자나 중간상인과의 대결 등 이것은 마치 약한 생산자 (賣者)가 강한 유통업자 (買者)에 대하여 강해지려는 CVP가 발동하였던 것이다.⁴⁹⁾

그런데 이때의 농협운동에 의해 市場支配力을 획득하였다고 보기보다는 이때부터 비로소 無力하였던 농민이 경쟁시장에 등장하여 본래의 自由競爭에 참가하는 권리를 갖게 되었다고 말할 수 있는 것이다. 이와 같이 CVP는 소생산자, 小市民을 독점의 피해로부터 자신을

47) 미국은 남북전쟁 이후 19세기 말까지의 농민운동은 주로 1830년대에 활발한 Grange 운동, '80년대 초에 걸친 Greenback 운동, 80년대 이후 중서부·남부를 중심으로 활발히 일어났던 農民同盟과 정치활동에의 발전형태인 populist 운동의 성립을 본다. 이때 중심적 과제는 첫째 농민의 對外的인 商品經濟 과정에서 농산물의 출하·판매·일상 상품의 구매 등 유통과정에 부수하는 중간비용을 어떻게 절감할 것인가 하는 문제였으며 둘째는 農業不況에 즈음하여 농산물가격 하락과 그 결과로서의 부채문제 (토지문제도 발생)에 어떻게 개별농민이 대응해 나갈 것인가의 문제였다. 이에 대해 농민은 高額인 철도요금의 규제요구 (州정부에 대해) 운동, 농민자신에 의한 농산물의 협동판매, 일상 상품의 공동구매사업 등의 형태로 나타났다.

이와 같이 19세기 후반 미국의 농민운동은 史上 최초의 본격적인 농민운동이었으며 短期性和 應急性을 특징으로 한다.

48) 미국의 경우 생산자들의 CVP로서 協同熱 (coop-fever) 이 있었는가 하면 한편에서 정부에 의한 일종의 CVP가 진행된 바 있다. 그것은 ① 농민들에게 농산물가격, 농산물의 수요동향 등의 정확한 市場情報 (market information) 를 알려주는 일이었으며 (1923년부터 Agricultural Outlook Service (농업觀測事業)를 농무성의 Bureau of Ag. Economics (농업경제국)에 의해 시작되었다.) ② 농산물의 等級 (grade) 을 정하여 규격화, 표준화 (standardization) 하는 일이었다. 당시 농민은 상품생산에는 숙달되지 않아 생산물은 품질도 가치각색이었으므로 시장에서의 대량거래도 이루어지지 않았다. 그러므로 대부분 중간상인의 결정하는 값에 거래되었다. 농산물의 규격화, 표준화는 농업경영이 市場 (買者)에 대하여 CVP를 발휘하는 가장 효과적인 수단의 하나였던 것이다.

그리고 정부에 의한 직접적인 가격지지 및 관세정책이 취해졌다. 가격지지정책으로는 1929년의 농산물시장법 (Agricultural Marketing Act of 1929, AMA: 협동조합 조직을 통하여 농산물의 시장출하를 조정하며 동시에 중간상인의 배제에 의한 생산자 수취가격의 증대를 기하는 데 그 특색이 있음)과 1933년의 농업조정법 (Agricultural Adjustment Act 1933, AAA)이 있다.

49) 미국의 1910년대는 상업적 농업의 전개를 보여주며 이후 농업기계화 (tractorization) 화확화 등으로 진전된다. 반면 일반기업 쪽에서는 제2기의 기업집중 (독점화)이 진행되었다.

지키려는 힘(力) 임과 동시에 自由市場體系에의 참가를 불러 일으키려는 것이라고도 말할 수 있다.

CVP는 平衡力 또는 對抗力이라고도 말해지며 하나의 커다란 힘(力)이 출현하게 될 경우 그 거대한 힘에 대항하는 하나의 힘(力)을 만들어 거기에 어떤 경제적인 균형을 달성하고자 하는 의식적인 대항력적 개념이다. 예컨대 과점적 대기업에 대항하기 위해 중소기업은 스스로를 중소기업 협동조합의 경우처럼 조직화시킴으로써 경쟁상의 불리를 극복하며 그 자주적 위치를 확보하고자 시도한다.

또 노동자가 노동조합을 결성하여 CVP를 발휘하려는 것이라든지 유통근대화에 따라 약한 小賣店이 chain을 조직하여 강한 大 메이커 등에 CVP를 발휘하려는 것 등도 있다. 물론 약한 소비자가 강한 賣者에 대항하는 소비조합을 결성하는 일 등도 CVP이다. 더 나아가서 정부자신도 국민의 입장에서 대기업에 대한 대항력으로 작용할 수 있다. 이를테면 公正去來法이나 獨占禁止法의 제정과 그 운용 혹은 새로 公企業을 설립하는 것도 그 좋은 예이다.

이상 살핀 바와 같이 販賣組織은 조직 상호간의 連携強化 등을 통하여 농산물시장 (순수 경쟁적 시장)에의 참가를 적극적으로 하지 않으면 안된다. 다시말해서 상업적 농업의 전개 과정에서 CVP의 형성기능은 販賣組織이 당면하는 가장 중요한 일중의 하나라 생각된다.

참고로 미국의 농협 설립과정을 다음 (표 13)에서 보면 1910년대 이후 상업적 농업의 전개에서 집중적으로 나타나고 있다.

(표 13) 미국 농업협동조합의 연대별 설립비율 (단위 : %)

	1900年以前	1900 ~ 09	1910 ~ 19	1920 ~ 29	1930 ~ 35	計
火災相互保險組合	75	11	8	4	2	100
灌 溉 組 合	52	18	17	10	3	100
販 賣 組 合	6	13	39	35	7	100
購 買 組 合	2	5	36	37	20	100

資料 : 『協同組合事典』, 家の光, 1966, p.356.

6. 기타활동— 유통비의 합리화, 市況情報, 금융활동 및 가격지지, 보증 대책활동

1) 流通費의 合理化 : 생산자가 부담하는 유통비에는 선별·포장비, 포장 자재비, 수송비, 도매시장·조합 기타의 手數料, 保險料 등이 포함된다. 이들에 대한 합리화 활동도 판매조직의 주요 기능이다.

2) 市況情報 活動 : 판매조직은 완전경쟁에 가까운 조건에서 판매활동을 하고 있다. 따

라서 생산자는 판매조직의 활동이 적정한지의 여부에 따라 조직 이용문제를 판단하게 된다. 판매조직의 유리성이 판정되면 조직의 신뢰성은 향상된다. 판매조직은 市況을 파악하여 分荷計劃을 세움과 동시에 이를 기초로 하여 생산계획까지를 세우게 된다. 생산자가 市況을 잘 알고 있다면 생산, 판매의 자발적 조정도 가능할 것이다. 그래서 市況은, 판매조직으로서 생산, 판매를 결정하는 중요한 지표가 되는데 그 파악과 분석, 판단은 조직적 활동이 아니면 충분치 못하다.

3) 금융활동: 판매활동이 조직적, 계획적으로 수행되기 위해서는 결국 共同計算이 전제된다. 일반적으로 共同販賣는 販賣代金の 결제가 늦는데 더욱 共同計算이 되면 더 늦는다. 이것이 공동판매를 거절하려는 하나의 요인이 되고 있음도 사실이어서 여기에 대처하려는 금융활동이 밀반침되어야 한다. 또한 자금차입에 필요한 信用保證 혹은 代行業도 포함된다.

販賣組織은 流通資金을 外部로부터 지원받고 있는데(표 14) 이와 같은 자금지원을 받고 있는 조직은 102개 조직중 65개로서 63.7%를 차지하고 있으며 일부조직은 委託商으로부터도 자금지원을 받고 있다.⁵⁰⁾

한편 조직자체의 활동을 위하여 공동기금을 관리하고 있는 조직은 조사된 102개 조직중 62개(60.8%) 조직으로서 이 공동기금은 보통 출하조직의 수입과 지출의 差額을 적립해 감으로써 조정되고 있다. 그 수입항목을 보면 ① 회원가입시 징수하는 출자금 ② 출하처로부터 받는 還元手數料 ③ 정기적으로 받는 회비 ④ 출하시 물량 및 금액에 따라 一定率로 징수하는 판매수수료 ⑤ 圃田去來를 포함한 개별판매 등의 내부규약을 위반함으로써 부과하거나 공동비용을 위해 각출하는 부과금 ⑥ 기타 施賞金, 관련업자로부터 받는 보조금, 기금운용 이자 등 다양하다. 한편 지출항목을 보면 ① 운영담당자, ② 駐在員 등의 인건비, ② 公課金, ③ 수송 및 통신비 ④ 기타 관광여행·야유회비, 회식비, 先進地 見學, 출장비 등이 되고 있다.

(표 14) 出荷組織의 流通資金 調達處

조달처 구분	외부로부터 자금지원 받은 조직			외부로부터 자금지원을 받지 않은 조직	계
	정부및농협	위탁상	소계		
조직수 (개)	55	10	65	37	102
%	53.9	9.8	63.7	36.3	100.0

자료: 농협중앙회, 농산물의 산지유통과 농협판매사업 강화방안, 1984, p.76.

그리고 공동기금의 규모를 보면 62개 조직중 100만원 미만의 영세한 기금을 적립하고

50) 농협중앙회: 농산물의 산지유통과 농협판매사업 강화방안, 1984, p.76.

있는 조직이 48.4 %로서 가장 많고 500 만원 이상은 14.5 %로 나타나고 있다.⁵¹⁾

4) 價格支持 保證對策: 판매조직은 개별경영으로부터 판매활동의 권한을 위임받은 것인데 그 委託는 생산자가 출하한 상품에 한정되는 것이며 생산자가 영속적으로 위탁한다는 보장은 없다. 생산자는 판매조직의 위탁성고가 다른 유통기관에 비교하여 좋지 않으면 나머지 상품은 다른 기관과 거래할 것이다. 여기에서 가장 중요한 것은 가격안정대책을 강구하여 생산자가 안심하고 생산에만 종사할 수 있도록 해주는 일이다. 이러한 일은 單一販賣組織 自體만으로는 해결하기 어려운 일이므로 單協 → 農協中央會 등과 연계되면서 더욱 나아가서 국가정책의 지원으로 價格補填, 補償, 최저가격 보상, 가격지지, 소득보증 등 여러가지 방법이 강구될 수 있어야 한다.

5) 市場性的 강화: marketing mix에서 논의된 바 있지만 여기에는 ① 수요의 창조 (例: 채소의 週年供給), ② 시장개척 (수퍼마켓 등과의 직거래 등), ③ 제품개발(품종개발이나 신품종의 도입 등) 활동이다.

이상 판매조직의 마케팅활동(기능)에 대하여 살펴보았는데 이러한 기능을 종합적으로 발휘할 수 있는 것은 조직뿐이다. 개별경영으로는 불완전하게 마련이다. 영세한 농업경영이 근대적인 산업에 필적하는 판매활동을 달성하기 위해서는 조직을 매개로 하지 않을 수 없다. 또한 판매조직은 위에 말한 기능(조직 독자의 주요 기능들임) 들을 수행하지 못한다면 완전하다고는 말할 수 없을 것이며 조직 존속에 문제가 발생할 것이다.

V. 結 語

例컨대 청과물의 판매형태에는 個人出荷, 產地 仲買人出荷, 共同出荷 등이 있는데 어느 쪽을 선택하든 都賣市場에 출하하여 경쟁가격이 형성된다. 공급자는 시장가격을 지표로 하여 출하행동을 결정하지만 개인출하와 공동출하는 당연 다른 行動原理에 따른다.

경쟁적 시장구조하에서의 판매조직의 행동은 대외적으로는 시장의 경쟁에 대응하며 대내적으로는 조직내부의 계획 통제의 二面性을 갖는다. 이러한 内外二面性的의 다른 system을 조정하여 최대의 판매수익을 목표로 운영된다. 조직의 단위는 일정하지 않아 마을 단위에서부터 廣域產地까지 있다. 그런데 한국은 대부분 마을을 중심으로 協同出荷班이 조직되어 있다. 그러므로 현단계에서 볼 때 생산활동의 조직화(= 생산조직)는 마을을 중심으로 이루어질 수 밖에 없으나 판매조직은 마을규모를 벗어나 單位農協을 중심으로 조직될 수 있으며

51) 농협중앙회: 상계서, pp.73~74. 공동기금 관리는 회원의 이탈, 조직활동을 위한 비용조달 등이 점도 있으나 신규회원 가입의 간접적 억제, 집행과정상 과실발생 우려, 공동출하 이익이 농가의 소득과 직결되지 않는 등 단점도 있다.

더욱 나아가서는 產地를 중심으로 廣域化할 수도 있다. 생산과정의 조직화와 유통과정의 조직화를 통합화하는 생산-판매조직화 문제는 그 규모와 지역범위가 연구의 대상으로 남게 된다.

또한 현단계의 協同出荷班을 생산조직으로 볼 것이냐? 판매조직으로 볼 것이냐? 인데 이 문제도 일단 출하시장의 선택과 수송방법, 선별, 포장, 기타 마케팅활동의 조직화에 중점을 두고 있기 때문에 판매조직으로 想定하였다. 물론 생산과정 - 작목선택, 작부체계, 기술체계 등 재배기술문제 - 의 조직화 활동도 판매조직에서 담당하고 있는 발전된 조직은 생산·판매조직으로 보는 것이 타당할 것이다.

판매조직의 형성은, 內生的으로는 그것을 구성하는 개별경영의 필요성, 특히 유리한 시장에의 대응, 유통경비의 절감, 유통효율의 향상에 의한 경영합리화 수단으로서, 外生的으로는 경영을 둘러싼 사회환경, 특히 物流의 기술진보, 시장의 대형화, 산지간 경쟁의 격화 등으로 형성·추진되어 왔던 것이다. 그 진행단계는 다음과 같이 大別할 수 있다.

- ① 산지를 구성하는 개별생산자가 개별로 판매하고 있는 단계
- ② 개별생산자가 판매과정에 조직관계를 형성하고 있으나 유통시설이 없는 단계
- ③ 개별생산자가 강력한 조직단계를 형성하여 조직을 확대하며 유통시설의 정비가 갖추어지고 있는 단계
- ④ 고도의 유통시설을 정비하고 下位組織과 上位組織의 관계가 명확하며 광역의 판매 system이 형성되는 단계

이상의 단계중 한국의 판매조직은 ②의 단계에 있다고 생각된다. 그러므로 앞으로 더욱 ③ → ④의 단계로 발전해 나가야만 될 것이다.

Summary

A Study on Marketing Organization of Agricultural Products

— Centered on Cooperative Shipper's Unions —

by *Kang Kyung-sun*

Korea has had 11708 cooperative shipper's unions organized as distributive agencies in product-producing districts since 1987. These cooperative shipper's unions have the characters of cooperative marketing. That is, cooperative shipper's unions as organizations supporting a local agricultural cooperative association, respect the independency of the members, even though they are not only a poor hand at the functional and structural control over production but also production-oriented and small in marketing scale.

As a matter of course, in order to produce products that consumers and prospective customers want, some of developed agencies have strong and systematic control over even the production of members. They are also large in marketing scale. Cooperative shipper's unions now fulfill functions, such as joint work, joint sale, joint buying of productive materials, building and operating facilities for common use, and the joint collection and supply of necessary fund.