

CEO Focus 제219호 (2008. 12. 19)  
작 성 : 우재영 수석연구원(02-6399-5966)  
          jywoodp@hanmail.net  
감 수 : 신기엽 경영연구실장(02-6399-5961)  
          khsbis@nonghyup.com

# 네덜란드 그리너리 농협의 경영혁신 사례

---

## ■ 목 차 ■

---

<요 약>

I. 그리너리 농협의 개황 .....	1
II. 조직체계와 자본조달 .....	10
III. 판매사업 체계와 경영전략 .....	16
IV. 시사점 .....	26

---

CEO Focus의 쏴문을 인터넷([www.nheri.re.kr](http://www.nheri.re.kr))에서도 보실 수 있습니다.



## < 요약 >

- 네덜란드 그리너리 농협은 농산물의 수입증가와 대형유통업체의 시장지배력 강화로 경영환경이 위기에 직면하자 '95년부터 조직구조와 사업전략을 과감하고 신속히 혁신
  - '96년에 전액 출자 자회사인 그리너리 BV를 설립하여 판매 사업을 전담토록 하는 새로운 기업형 조합경영모델을 도입
  - '98년에는 네덜란드의 최대 청과도매회사인 Van Dijk Delft Group을 인수하였고 4월에는 영국 Perkins Fresh Produce사의 네덜란드 지사를 인수(총 인수자금 4억유로)
  - 인수회사들의 전산망과 판매조직, 판매노하우를 통합하여 사업역량을 제고함으로써 만성 적자에서 흑자로 전환
  
- 그리너리 농협은 해외 60여 국가의 거래망 확보, 1,350개 기업과 제휴관계 체결을 통해 연중 안정적 공급체계를 구축함으로써 유럽 최대 청과도매회사(매출액 14억 유로)로 성장
  - 그리너리의 총자산은 500백만 유로이며 자본은 51백만 유로, 부채는 449백만 유로임
  - 그리너리 농협은 판매담당직원의 알선에 의한 계약중계 판매사업을 위주로 하며 생산자와 구매자로 부터 각각 3%씩 총 6%의 수수료를 수취함으로써 지속적 경영기반 마련

- 조합원과 조합, 자회사간 의사결정체계를 연계시켜 원활한 의사소통을 도모하여 농민과 고객의 의견을 적극 수렴함으로써 기업형 경영과 협동조합 정체성간의 조화와 균형 유지
  
- 그리너리는 경제사업 중심의 서구 협동조합의 대표적 성공 사례로써 조직구조 혁신과 경영전략, 운영원리의 측면에서 시사점을 도출하면 다음과 같음
  
- ① 판매사업의 효율화를 위해 자회사를 설립하여 사업을 전담 하게 하고 소유와 경영을 분리하여 정치적 의사결정구조 배제와 경영의 책임성과 전문성을 강화하는 조직구조 개선
  
- ② 광역합병과 민간도매회사 인수로 유통시설을 집중하고 전산망을 통합하며, 장기 출하계약을 기반으로 국제적 농업마케팅을 강화하고 시장지배력을 확대하는 규모화전략을 추진
  
- ③ 소비자 선호도 관련 정보를 데이터베이스화하여 전사적 품질 관리체계를 구축하고 엄격한 품질규정을 통해 브랜드 파워 향상과 수취가격을 제고하는 차별화전략을 추진
  
- ④ 가격결정권의 위임, 이용고비례 수수료 및 수익의 배분, 무임 승차자 배제, 개별지분증권 발행과 출하액비례 출자의무제 등 조합원과 조합의 이익을 연계하는 기업형 경영방식 채택

# I. 그리너리 농협의 개황

## 1. 네덜란드의 일반현황

- 네덜란드는 면적이 42km<sup>2</sup>(경상남북도 보다 조금 큼), 인구는 1,600여 만명이고 기후는 서안해양성기후에 속하며 멕시코난류의 영향으로 비교적 온화
  - 7월 평균기온은 15℃, 1월 평균기온은 2.7℃이며 연평균 강수량은 712mm로 여름과 가을에 강수량이 많음
- 네덜란드는 유럽의 3대 시장인 독일, 프랑스, 영국의 중간지점에 위치하여 중개무역과 수출입 부가가치 창출을 통해 부를 축적하고 있으며 1인당 GNP 는 '07년 기준 약 46,000달러임
  - 네덜란드의 농식품 수출량은 '07년 국내총생산(GDP)의 23%에 달하는 500억유로로써 미국과 프랑스에 이어 세계 3위의 농산물 수출국임

## 2. 그리너리 농협(the Cooperatie The Greenery UA) 개요

- 그리너리는 네덜란드의 경매농협의 합병으로 탄생한 협동조합으로 유럽 최대의 청과도매회사이며 농협(UA)에 의해 100% 출자된 유한 회사 그리너리 BV를 자회사로 소유
  - '06년에 명칭을 네덜란드 원예농협(Voedings Tuinbouw Nederland : VTN)에서 the cooperatie The Greenery UA로 변경하여 명칭 분리에 따른 혼란을 최소화함

- '07년 기준 1,250명의 생산자 조합원(농장기준)들이 BV에 야채, 과일, 버섯 등 신선농산물을 공급하고 그리너리 BV는 공급받은 농산물을 유통·판매하는 역할을 담당

□ 연간 매출액은 '07년 기준 1,414백만유로이며 이중 조합원들의 출하에 의한 매출액은 57%인 806백만 유로 수준으로 60여 국가에 200여 가지의 신선·전처리 제품을 판매

<그리너리의 매출구조(2007)>

(단위 : 백만유로, %)

구분	사업별 매출액				지역별 매출액					매출액계
	과일 채소	화훼	수송 등	수수료 등	네덜란드	독일	영국	기타 유럽	기타 국가	
2006	1,271	29	89	59	432	308	258	365	85	1,448
2007	1,255	0.3	105	54	363	298	264	410	79	1,414
비율	88.8	0.02	7.4	3.8	25.7	21.1	18.7	29.0	5.6	100

주 : 비율은 2007년도 기준임

자료 : 연차보고서

- 사업별 매출액에서 과일과 채소가 88.8%의 높은 비중을 차지하고 있으며 지역별 매출액은 네덜란드 25.7% 이외에 독일과 영국 등 유럽과 기타 세계로 수출

- 경매·매취·중계를 통한 청과류 도매유통사업과 물류, 전처리 등 다양한 연계 서비스 사업을 연중 수행

□ 네덜란드에 본사를 둔 17개 자회사를 포함, 총 31개의 자회사 보유하고 있으며 자회사를 포함한 총 고용직원은 2,500여명임

- 벨기에, 독일, 스페인, 이태리, 영국 등에 500 여명이 파견근무
- 협동조합 가입요건은 매출액의 1.5%~3%를 출자해야 하고 최소 출자액 2만유로 이상의 환경친화적인 국내 농가이어야 함
- 조합원은 모든 생산품을 그리너리에 출하하고 그리너리는 가능한 한 최고의 가격으로 판매할 의무를 가짐
- 조합원들은 화학비료를 사용하지 않는 등 환경친화적인 방법으로 재배해야 하며, 위반시는 조합원 자격이 박탈됨

□ 그리너리 협동조합의 주요 특징

1. 광역합병과 인수를 통한 사업의 규모화와 시장지배력 강화
2. 자회사(그리너리 BV)설립을 통한 판매사업 경영의 전문화
3. 조합운영 구조의 기업적 혁신

### 3. 설립 경과 : 경매농협의 한계와 혁신

- 1903년 : 도매상의 시장지배력에 대항하기 위해 경매농협을 결성 하였으며 1980년대 초까지 지속적 성장 구가
  - 1990년 기준 네덜란드 시설채소의 90%, 과일의 78%, 노지채소의 50%가 경매농협을 통해 거래되었음
- 1934년 : 경매법이 제정(1965폐지)되어, 모든 청과물은 경매를 통해서만 유통되게 하였고 인구증가로 농산물 수요도 확대

- 1980년대 : 선박 등 운송기술의 발달과 EU확대로 남미와 남부유럽 농산물의 수입증가로 위기에 직면
  - 대형유통업체가 소비지 농식품 시장을 장악, 산지와 직거래를 선호 하였고 도매업체들도 대형화되어 시장교섭력이 위축
  - 다양한 소비자의 선호도와 수요변화의 수용과 대응에 한계를 노출 하였고 벌크 단위로 표준화된 경매 시스템도 비효율적임

**경매농협의 한계**

- 상품이 경매장을 경유함으로 인한 물류비 증가
- 가격의 불확실성과 거래를 위한 협상의 부재
- 소비자의 선호도 변화에 대한 정보 부족
- 시장지향적 품질차별화를 위한 동기유발의 부재
- 대형유통업체들에 대한 상품과 물량의 안정적 공급능력 부족
- 경매장의 사업투자자금 조달능력 부족

- 1990년대 초반 : '80년에 55개에 달하던 네덜란드 경매농협은 '95년에는 20개로 감소했으며 경매 취급액도 급감하여 '95년 말 “경매농협 회생위원회”가 결성됨
  - 많은 수의 선도농가들이 이탈하여 별도의 생산자단체(growers association)나 협동조합을 결성하여 대형유통업체와 직거래
- 1996년 : 위기극복을 위해 전국 20개 경매 농협 중 9개 농협이 합병하여 원예협동조합(Voedings Tuinbouw Nederland : VTN)을 결성

- 자회사인 그리너리 유한회사(The Greenery BV)를 설립하여 판매 사업을 전담토록 하는 새로운 경영모델 도입
- 합병에 참여하지 않은 조합은 대부분 과일협동조합이었음

**합병 초기의 시행착오**

- 시장지향적인 자회사 경영진과 생산자 입장을 대변하는 조합간의 의견 조율기능 부재와 갈등으로 출범 2년6개월 만에 자회사 경영진과 조합 이사회의 의장·부의장 사임
- 자회사는 새로운 사업인프라 구축을 위해 막대한 자본이 필요했으나 외부자본의 지배를 우려한 조합 이사회가 이에 반대
- 자회사의 가격교섭 기능이 취약해 경매시보다 낮은 가격에 판매하는 등 조합원의 신뢰 획득에 애로
- 공동브랜드 'The Greenery'의 정착이 지연되고 있는 가운데 조합원들의 탈퇴 증가와 별도의 브랜드 출하

- 1998년 : 국내외 도매회사를 인수하여 전산망을 통합하고 판매력을 제고함으로써 만성 적자에서 흑자로 전환
  - '98년 3월 네덜란드의 최대 청과도매회사인 Van Dijk Delft Group을 인수하였고 4월에는 영국 Perkins Fresh Produce사의 네덜란드 지사를 인수(이들의 연매출액은 12억유로이며 인수대금 4억유로)
  - 농업부문에 경험이 있는 전문가를 CEO로 위촉하고 조합과 자회사의 의사결정체계를 연계시켜 원활한 의사소통을 도모하였고 의무예치금 제도를 통한 자본조달 방안을 모색

- 2006년 : 4개의 독립법인(Greenery UK BV, Greenery Nederland BV, Greenery International BV, Greenery BV)을 1개 법인으로 통합

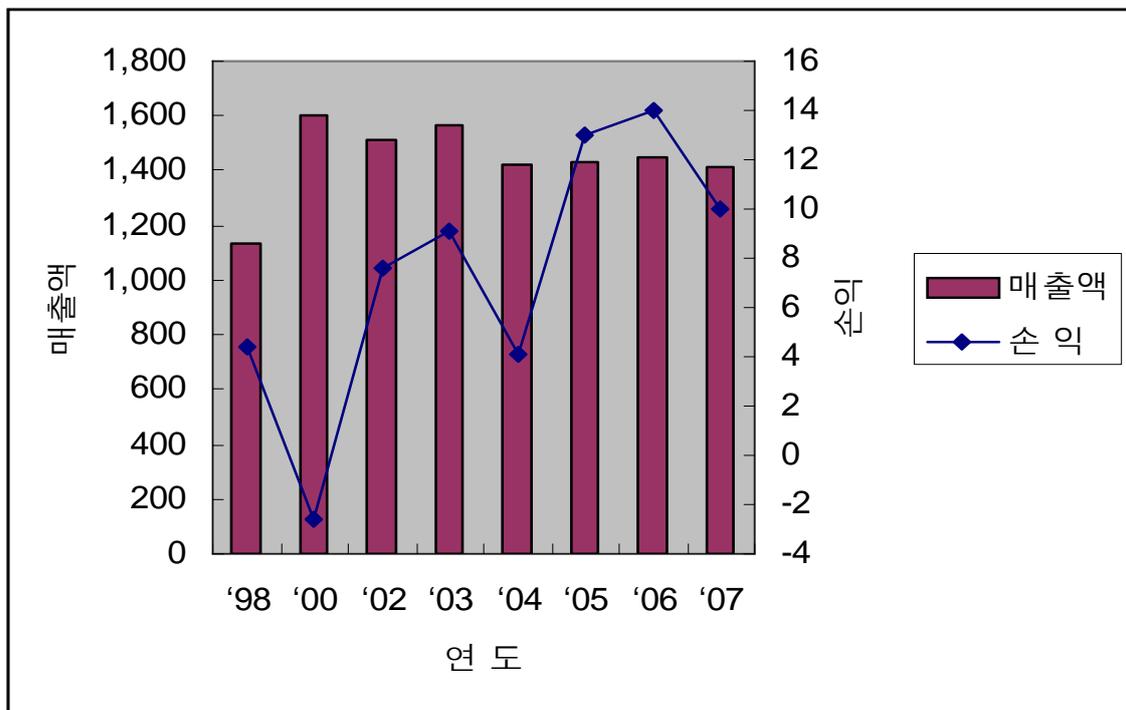
#### 4. 경영성과

##### 가. 유럽최대의 청과도매회사로 성장

- 그리너리 BV의 총매출액은 '98년 1,138백만유로에서 '07년 1,414백만유로로 24.3% 성장하였으며 특히, 2000년에 높은 매출액 신장을 기록함

- 손익은 '98년 4.4백만유로에서 '07년 10백만유로로 127.3% 성장

<그리너리 BV의 매출액과 손익 변화추이>



- 위 그림은 매출액과 손익의 변화추이<sup>1)</sup>를 그래프로 표시하였으며 손익은 장기적으로는 증가세를 유지하고 있음

<그리너리 BV의 손익계산서>

(단위 : 백만유로)

구 분	2006	2007
매출액	1,448	1,414
판매비와 관리비	1,203	1,172
임금비	76	75
보험료	9	10
연금 및 조기퇴직자 퇴직금	12	13
감가상각비	34	28
기타운영비	90	100
영업 비용	1,424	1,398
영업 이익	24	16
금융 비용	9	7
경상 이익	15	9
법인세비용	4	2
특별 손익	3	3
당기순이익	14	10

자료 : 연차보고서

1)

<그리너리 BV의 경영 성과>

(단위 : 백만 유로)

구 분	'98	'00	'02	'03	'04	'05	'06	'07
매출액	1,138	1,603	1,515	1,570	1,426	1,434	1,448	1,414
손익	4.4	-2.6	7.6	9.1	4.1	13.0	14	10

자료 : 연차보고서

□ 2007년 그리너리의 그룹의 총자산은 500백만유로로 성장

- 매출채권, 재고 등을 포함한 유동자산이 202백만 유로이며 건물, 기계 장비 등의 고정자산이 298백만 유로(59.6%)

<그리너리 BV의 대차대조표>

(단위 : 백만유로)

구 분	내 용	2006	2007
자 산	고정자산	314	298
	무형고정자산	27	24
	유형고정자산	271	257
	금융자산	16	17
	유동자산	225	202
	재고자산	22	25
	채권	157	163
	예금 및 현금	46	14
자산 총계		539	500
자 본	자 본	41	51
부 채	생산기금	9	9
	준비금	118	125
	장기부채	122	95
	유동부채	249	220
	소 계	498	449
자본과 부채 총계		539	500

자료 : 연차보고서

- '07년 그리너리의 자본은 51백만유로로써 '06년의 41백만유로에 비해 24.4% 증가
- '07년 그리너리의 부채는 449백만유로로써 '06년의 498백만유로에 비해 9.8% 감소

#### 나. 연중 안정적 공급체계 확립과 시장주도권 확보

- 연중 안정적 국제적 유통망을 확보를 위해 해외 거래망을 60개 국가로 확장하고 1,350개 기업과 제휴관계를 체결
  - 핵심시장인 네덜란드, 독일, 영국의 5대 소매업체가 선호하는 공급업체로 포지셔닝하였고 5개 대륙에 걸쳐 광범위한 유통망을 형성함
- 그리너리는 조합경영의 핵심가치를 혁신, 시장지향성, 효율성에 두고 고객이 원하는 고품질 농산물을 친환경적이고 안전하게 생산·유통하여 지속가능한 경영과 시장주도권 확보에 주력
  - 매년 3%이상의 규모성장, 자산대비 자기자본비율 매년 2%성장을 목표로 하고 있음

## II. 조직체계와 자본조달

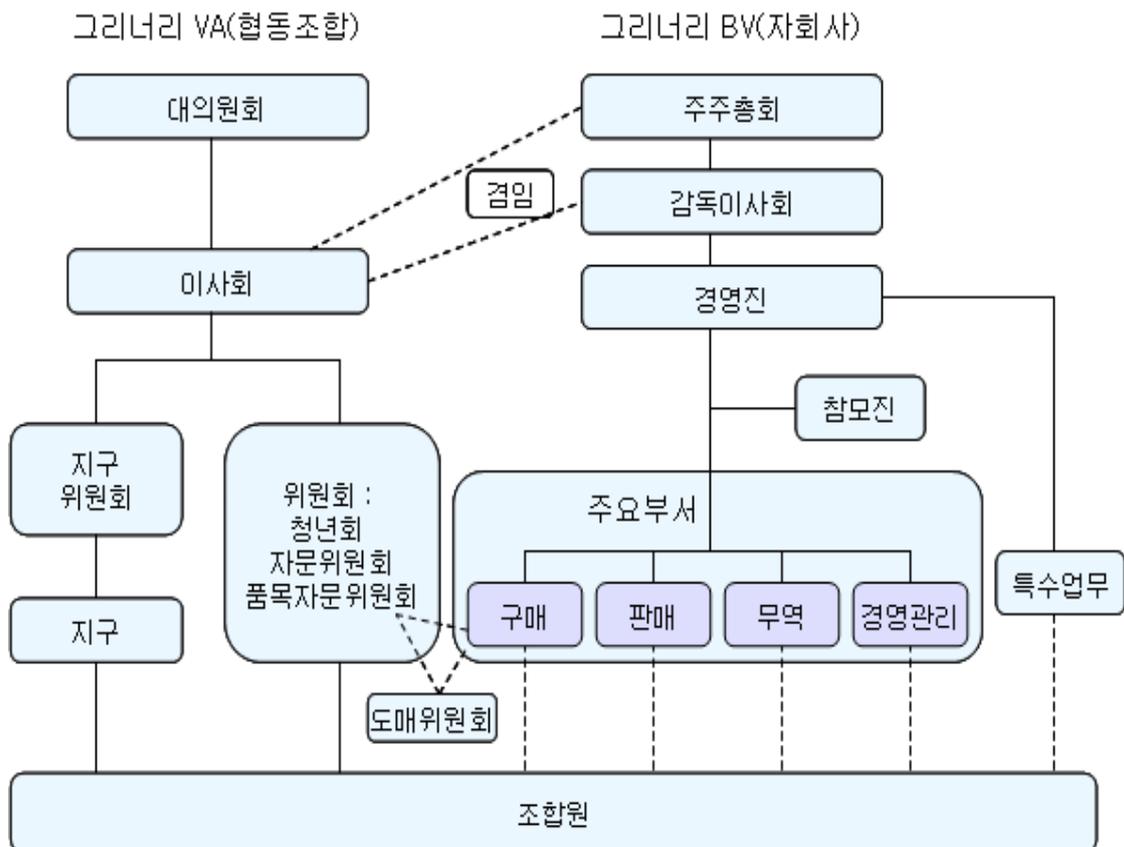
### 1. 조직체계

#### 가. 자회사 운영을 통한 소유와 경영의 분리

□ 그리너리의 조직체계는 조합원이 협동조합(UA)을 통해 자회사(the Greenery BV)를 소유하는 체계(전액 출자)로서 조합원에 의한 협동조합 지배와 협동조합에 의한 자회사 통제로 구분됨

- 자회사는 전문경영인이 책임경영하는 방식으로 소유와 경영이 분리

<그리너리 농협과 자회사의 경영조직 체계>



## 나. 그리너리 UA(협동조합)의 조직체계

### □ 조합원

- 생산한 농산물 전량을 BV에 출하할 의무와 권리를 가짐

### □ 지구위원회(District)

- UA의 모든 조합원은 현재 7개인 지구(District)에 소속되고, 지구위원회 위원은 조합원 중에서 선출되며 지구위원들이 UA의 최고 의사결정기구인 대의원회를 구성함
- 지구위원의 수는 각 지구별로 출하규모에 비례하며 출하액 2천만 유로당 1명을 더 선출하여 최대 7명까지 지명 가능

### □ 대의원회(Member' Council) : 최고 의사결정기구

- 지구위원으로 구성된 대의원회는 매년 정기적으로 소집되며 조합의 사업계획과 결산 보고서의 심의 승인, 이사의 선임, 규정의 개정 등의 권한을 가짐

### □ 이사회(Management board) : 대의원회에서 선출한 7명의 조합원으로 구성

- 조합원의 지역별·품목별 균형을 고려하여 구성되며 경영진 임명과 회사인수 등의 주요 결정권을 행사하며 대외적으로 UA를 대표
- 조합(UA)이사회는 BV의 주주총회와 BV의 최고 의사결정 기구인 감독이사회(Greenery Supervisory Board)의 이사직을 겸직하며 자회사를 실질적으로 통제하는 주요 기능을 담당

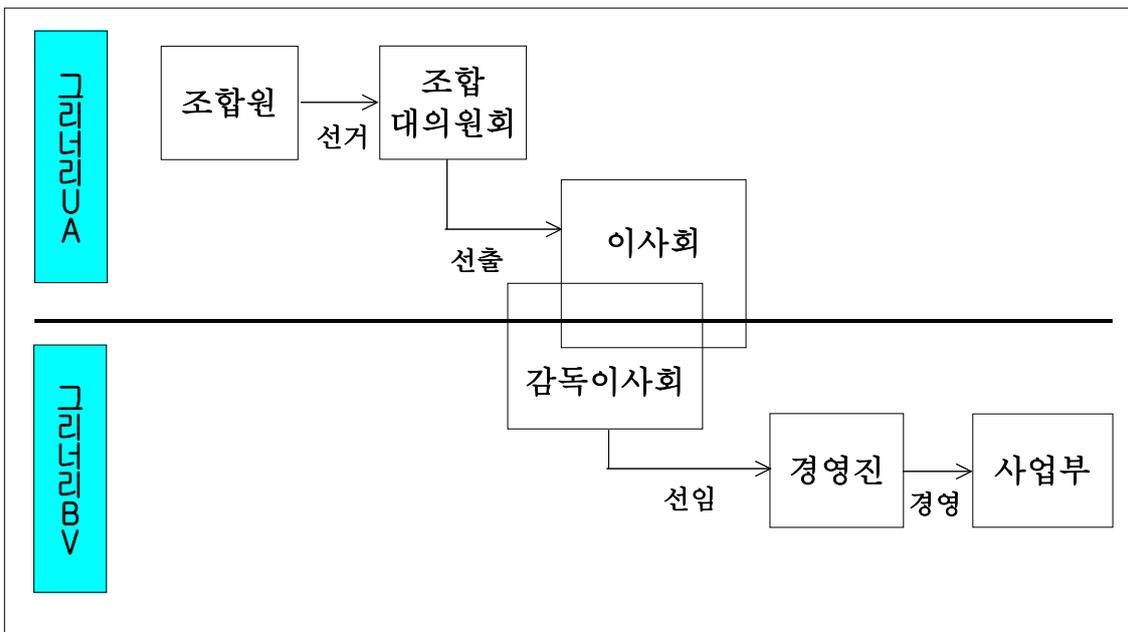
다. 그리너리 BV(자회사)의 조직체계

□ 감독이사회(Supervisory board of The Greenery BV)

- 경영진을 임명하고, 감독·감사·자문하며 경영진의 정책을 승인하는 실질적 최고의사결정 기구
- 조합(UA)의 이사 7명과 외부전문가 3명으로 구성되며 의장은 외부 전문가 중에서 선임

※ '98년까지는 UA 이사가 아닌 일반 조합원 및 외부 전문가로 구성하였으나, UA 이사진과의 빈번한 의견충돌이 발생하자 '99년에 UA 이사진이 감독이사회를 겸임가능토록 규정 개정

<그리너리 BV의 지배구조>



□ 경영진(general management)

- 자회사 경영진은 감독이사회에 의해 선임되며 보수와 고용기간도 주주총회의 승인을 받아 감독이사회에 의해 결정됨
- 일반경영진의 임무는 회사의 목표·전략·정책을 결정하고 실행하며 감독이사회와 주주총회에 성과를 보고함

□ 품목자문위원회(Product Market Advisory Committee: PMAC)

- 광역합병과 자회사에 의한 판매사업 결과, 조합원과의 밀착도 저하되고 조합원 의견수렴 채널의 부재로 조합원 이탈이 증가하기 시작하였으므로 갈등해소와 합의형성을 위해 설치
- '99년에 UA 및 BV 직원과 조합원으로 품목별로 조직하여 품질 관리와 개발, 출하기간 조정·판매가격·수수료·판매처 등에 대해 농가와 접촉하며 의견수렴
- 최근에는 품목자문위원회 활동이 자회사 경영의 독립성과 효율성을 저해하고 있다는 지적도 나오고 있음

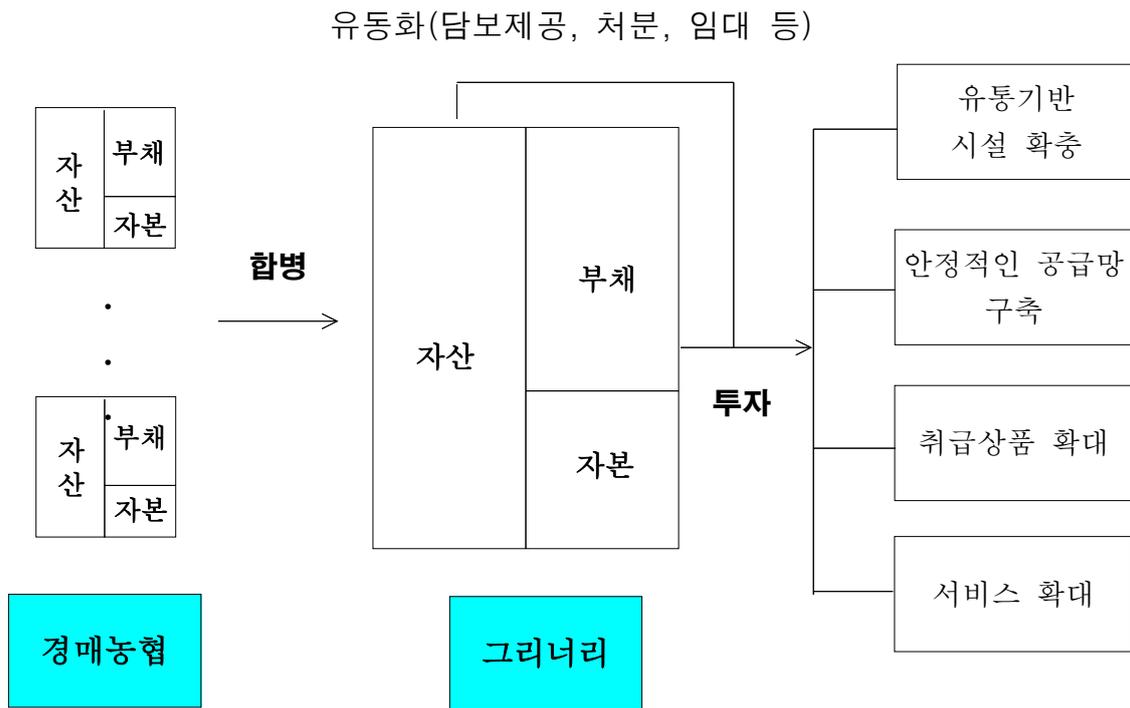
## 2. 자본조달

### 가. 경매조합들의 합병과 자산과 부채의 결합

- 그리너리는 시장지배력을 확대하기 위해 우선 과거 경매농협이 가지고 있던 모든 자산을 자회사인 그리너리 BV로 집중시켜 규모의 경제를 추구

- 기존 경매농협의 자산은 주로 경매제도와 관련된 시설에 고정되어 있었기 때문에, 이러한 자산은 합병 후 유동화과정을 거쳐 새로운 투자를 위한 재원으로 활용됨

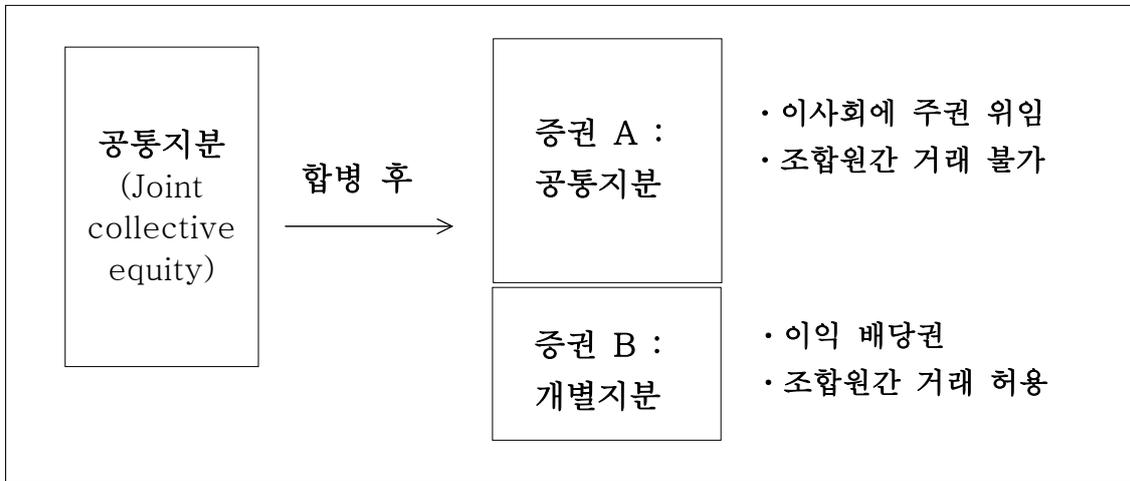
<합병을 통한 규모의 경제추구>



□ '96년 합병시 자기자본의 70%를 개별지분화하여 증권 B (Certificate B)의 형태로 전환하고 과거 출하실적(합병전 3년간 평균 출하액의 2.5%)에 비례하여 조합원에게 배분

- 개별지분은 사업성과에 기초한 수익권만 있으나 투표권이 없으며 5년간의 유예기간을 거쳐 '01년부터 조합원간 거래 허용
- 나머지 집합 출자치분은 증권 A(Certificate A)형태로 전환되었고 협동조합의 이사회가 이를 보유하고 있음

<합병 후 조합원 출자지분의 분화>



나. 추가 자본 조달

- 조합원의 자발적 투자 확대를 유도하기 위해 보험증권과 높은 고정 수익률을 가진 후순위 채권을 발행하였으나 실패함
- 이에 출자액에 비례(1%)한 의무예치금제도를 도입하여 BV에 8년간 의무적으로 예치하도록 하고 매년 이자(시중금리+ 1.5%)를 원금에 가산(obligated backward loan)
  - 1%를 초과하는 자발적 예치금에 대해서는 의무예치금보다 낮지만 시중금리보다는 높은 이자를 적용
  - 이자는 원하면 매년 찾아가는 것이 허용되지만 만약 만기 전에 조합을 탈퇴하면 만기일 까지는 이자도 찾아갈 수 없을 뿐만 아니라 1.5%의 우대이자도 소멸

### Ⅲ. 판매사업 체계와 경영전략

#### 1. 판매사업 체계

##### 가. 판매사업 체계의 개요

□ 자회사 그리너리 BV가 판매사업을 전담

- UA는 판매사업을 하지 않고 자회사의 주주로서 조합원의 의사를 결집하여 자회사의 경영을 지도 관리
- BV는 대형 소매유통업체를 고객으로 하는 청과물 도매유통회사로서 판매사업을 전담하며 계약중계·경매·위탁·매취방식으로 판매사업 수행

□ 인터넷 네트워크(Greendirect)를 통해 조합원의 출하예정량을 파악

- 효율적인 공급망 구축을 위해 생산계획부터 소비에 이르기까지 상품과 정보의 흐름을 통제할 수 있는 정보망과 물류체계를 갖추
- 인수한 도매회사들의 전산망을 통합하여 주요 유럽시장의 고객주문 정보 및 수출입정보를 효율적으로 처리
- 조합원은 연간/월간/주간 생산예정량을 그리너리에 통보하고 그리너리는 고객의 주문정보·물류계획·시장동향 등의 정보를 조합원에게 제공

□ 농산물의 선별은 규정에 따라 생산자가 직접 수행

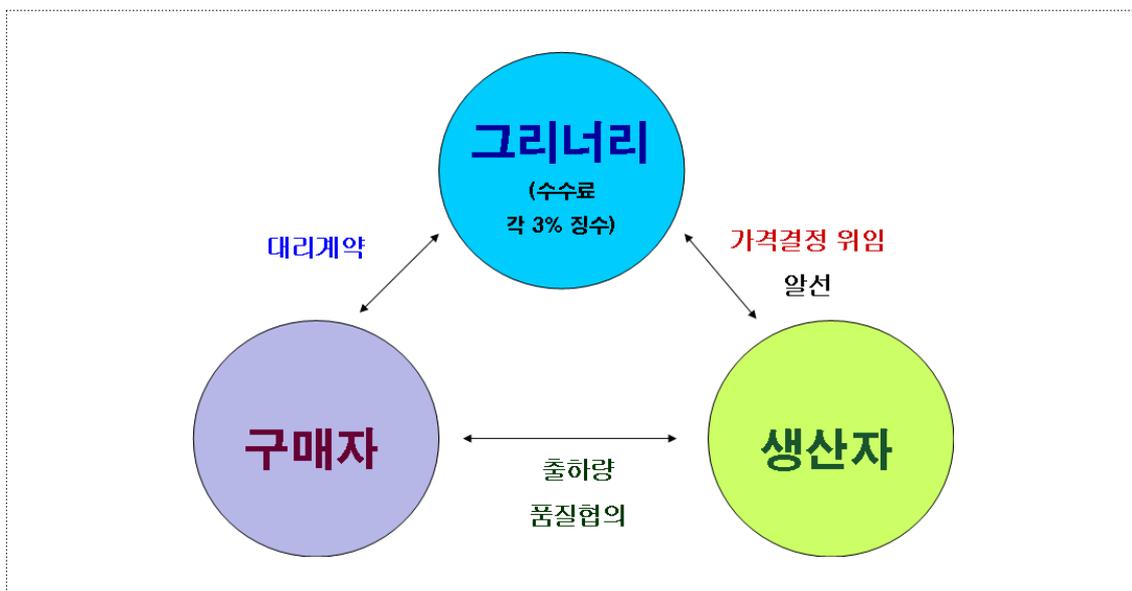
- 등급, 품질, 크기, 안전성, 병충해, 최종 소비지까지 도착시간을 고려한 신선도 등을 생산자가 책임지고 관리
- 모든 농산물은 출하자 규격화로 "Block"형태로 판매되고 있으며, 이와 같은 거래방법으로 거래량이 현저히 증가하고 있음

나. 거래종류별 판매사업 방식

□ 계약중계에 의한 판매

- 그리너리 판매담당자의 알선에 의해 생산자와 구매자가 대면거래를 통해 정보교환 후 출하물량과 품질·규격 등을 결정
- 양자간 협의 후 가격산정단계에서는 생산자는 그리너리에게 가격 결정권을 위임

<판매체계도>



- 그리너리는 적정가격을 제시한 구매자와 대리계약하고 생산자인 조합원은 "The Greenery" 브랜드를 부착하여 출하
- 대량구매의 경우 다수의 조합원이 연합하여 공급하고 공동정산을 함
- 그리너리는 생산자 및 구매자로부터 각각 3%씩 총 6%의 수수료를 수취
- 입하된 물량의 70%는 유통업체에 우선 판매하고, 나머지 물량은 다음날 오전 경매를 통해 판매

□ 경매에 의한 판매

- 약 5%의 상품이 경매를 통해 판매되지만 최근에는 대부분 인터넷 거래를 통해 이루어지고 있는 추세임(5개의 경매장 운영)
- 경매방식은 경매시계를 이용한 하강식(최고희망가 → 최저가)이며 구매자는 최저가 이상으로 구매
- 경매거래를 희망하는 구매자의 수요에 부응하고 경매가격의 안정을 도모하기 위해 최저 의무상장률을 설정
- 생산자가 부담하는 상장수수료는 대체로 매출액의 8% 수준

□ 매취사업

- 농산물의 안정적 공급능력과 수익센터의 확보의 목적으로 1998년 독일과 영국의 주요 소매업체를 고객으로 보유하고 있는 두 개의

청과물 수출입회사를 인수

- 초기에는 독립된 자회사 형태로 운영했으나 중계거래 및 경매를 통한 그리너리 매출액의 60%를 이들이 매입하면서 BV내 “판매부”로 통합
- 판매부의 임무는 고객에 대한 상품배분, 가격결정방식의 선정, 필요 시 가격의 결정, 물류의 조정, 조합원에 의한 공급량이 부족할시 부족분의 매취 등임

## 2. 경영전략

### 가. 규모화 사업전략

□ 합병과 인수를 통한 시장지배력 확대

- 전국 단위 광역합병을 통해 과거 경매농협의 모든 자산을 그리너리 BV로 집중시켜 유통시설과 청과 공급망(supply chain)을 확충
- 기존 민간도매회사를 인수하여 중요한 유통기반시설과 운영 노하우를 습득하여 국내외 판매 인프라 강화하고 최고의 공급자(best supplier) 지위를 획득
- 인수한 도매회사들과 전산망을 통합, 유럽시장과 고객 주문정보 및 수출입정보를 효율적으로 처리하는 물류시스템을 구축

□ 수입수출을 통한 국제적 농업마케팅 강화

- 시장주도권을 유지하기 위해 이집트 등에서 농산물을 수입해 판매하기도 하고 중국에 농업 신기술을 전수해 홍콩이나 일본시장을 겨냥하는 등 국제 농업마케팅 추진
- 네덜란드 농민들은 겨울철의 경우 시설농업을 통해 농산물을 생산하면 에너지비용 등 원가가 높아져 오히려 적자가 나기때문에 아예 인근 이집트에서 농산물을 수입해 판매
- 그리너리의 시장영역은 네덜란드, 독일, 영국, 스칸디나비아는 물론 북미지역과 멀리는 동아시아 시장까지 진출하고 있음
- 주요 고객은 유럽 소매시장의 강자로 군림하고 있는 대형유통업체들과 식자재회사 그리고 가공식품업체 등

□ 취급품목의 다양화와 연중공급체계 확립

- 취급품목을 다양화하되 하나의 브랜드로 통합 공급하여 청과류 종합유통그룹으로서의 입지 구축
- 대형유통업체와의 요구에 부응하는 공급망 구축을 통해 연중공급체계를 확립하고 대형 유통업체와 긴밀하게 연결된 가치사슬을 구성하고 잠금효과를 유발

나. 차별화 사업전략

□ 전사적 품질관리체계 구축 : 소비자가 원하는 상품생산

- 그리너리는 “소비자를 어떻게 포용할 것인가?”라는 관점에서 생산과정부터 도매유통과정을 시장지향적 시스템으로 전환
- IT분야의 투자를 강화하여 시장과 소비자 행동, 생산자의 생산계획에 관한 모든 정보를 데이터베이스화하여 네트워크 운영을 효율화하고 수급안정과 소비자의 만족도 제고
- 그리너리는 매년 3,000개의 표본을 채택하여 안전도를 검사한 후, 품질관리시스템에 등록하고 원산지추적과 신선도관리 등에 활용

<그리너리의 시장지향적 운영시스템>



- 원산지추적을 위해 모든 농산물은 생산지와 목표 소비지를 포장지에 표시해야 하고 필요시 생산자들에게 상품 정보를 4시간 이내에 전산망으로 보고하도록 의무화 하고 있음
- 생산자들에게 마케팅에 관한 정보를 제공하기 위해 <Greenweek> 라는 잡지를 발행하고 “생산자위원회”를 조직 운영하여 상품개발과 판매전략 등에 관한 정보 교류와 조합원 의견 수렴

□ 엄격한 품질규정과 이행과 품질인증 획득

- 모든 조합원은 유럽의 청과물 품질관리제도(GAP)인증을 획득하도록 하고 모든 유통시설에 대해서도 HACCP 등 품질인증과 이력관리 시스템을 구축하여 소비자 신뢰도 향상
- 조합원은 품질규정(Eurep-Gap)에 의해 등급, 크기, 중량, 병충해와 안전성, 도착시간을 고려한 신선도 등의 기준에 의해 포장함으로써 공급의 책임성과 투명성 보장
- 등급별 가격을 차별화하여 상품의 1등급(수출용)과 2등급(내수용) 간의 가격은 최대 배 정도의 차이가 나도록 함
- HACCP는 식품위생에 위험이 발생할 수 있는 생산과정을 컨트롤함으로써 식품의 안전을 보장하기 위한 시스템임
- 입하되는 농산물은 특별한 경우를 제외하고는 일반적으로 검수 및 확인 과정을 거치지 않고 생산자 스스로의 등급 구분에 따라 거래되므로 품질 등급에 따른 상품의 표준화에 중점
- 품질규정 미 준수시 변상, 교환의 의무가 있으며 1회에는 경고 조치, 2회에는 제명조치를 하여 신뢰도 상실과 거래 제한

- 안전성 강화를 위해 28명의 품질관리사(Inspector)를 두고 경매장과 물류센터, 농장 등을 직접 방문하여 농산물의 품질조사·확인하며 직원의 채용과 관리에서 준법성을 최우선 덕목으로 평가

□ 청과류 종합브랜드로서 공동브랜드인 “The Greenery” 도입

- 주요 고객을 대형 소매점으로 설정하고 이들이 “가장 선호하는 고품질 청과물 공급자”로서의 브랜드 이미지 강화에 주력
- 조합원별 특화 상품에 대해서는 공동브랜드 이미지 내에서 개별 이미지를 조화시키는 전략을 채택하고 있으며 통합브랜드 파워를 바탕으로 북미와 극동 지역까지 판매망을 확장

□ 기술혁신과 마케팅의 전문화

- 다양한 소비자의 요구에 대응하기 위해 기술혁신팀을 운영하여 종자회사와 접촉하여 상품을 공동개발하고 개선
- 마케팅 부서는 시장조사팀을 운영하여 소비자 행동과 수출입 통계 등에 관한 정보를 전산화하고 고객관리와 판매를 촉진

그리너리 농협의 경영 Focus

- ❖ 안전하고 다양한 농산물의 연중공급체계 구축
- ❖ 식품의 안전성과 고품질 보장
- ❖ 신선도와 물류비용의 최적화
- ❖ 조합원과 고객에 대한 상호협력과 만족 극대화

## 다. 기업형 경영방식

### □ 자회사에 의한 경제사업 전문화와 책임경영체제 정립

- 그리너리는 협동조합의 정체성을 유지하면서 자회사를 통해 기업 모형의 효율성을 추구하는 합리적 구조로 평가됨
- 자회사는 시장의 변화에 효율적으로 대응할 수 있으며 의사결정의 효율화, 전문성을 갖춘 CEO의 책임경영과 유능한 마케터를 영입할 수 있는 조직구조임
- 특히, 전통모형조합에서 나타나는 역기능인 무임승차와 출하계약의 불이행을 통제하고, 조합원의 기여도에 비례하는 비용과 수익배분을 위해 자회사에 의한 전문화를 추구

※ 최근 서구 협동조합들은 전통모형의 단점을 해결하고 자본조달확대와 사업전문화를 위해 기업인수, 사업분리, 합작투자 등의 방식으로 자회사 설립이 증가하는 추세임

#### 서구 협동조합의 자회사 설립운영 사례

- 네델란드의 Cebeco-handelsraad 농협 : 100여개 자회사
- 유럽 최대 낙농조합 Arla Foods : 12개 자회사
- 덴마크 양돈조합 Danish Crown : 6개 자회사
- 독일 바이에른주 농협 : BayWa 주식회사 등 37개 자회사
- 프랑스 협동조합 은행 Credit Agricole : 14개 자회사

□ 조합원의 사업이용량에 비례한 비용부과와 이익배당

- 협동조합의 사업에서 차지하는 대농의 비중이 지속적으로 증가하자 비용배분 방식을 비용발생액에 비례하는 방식으로 전환하여 이용고가 높은 조합원은 낮은 수수료율의 비용 부담
- 영농규모화 진전으로 출하규모 기준 상위 10.5%에 해당하는 대규모 농가가 전체 조합 사업량의 50.4%를 차지('00년 기준)
- 사업이익은 매년 조합원의 이용고에 비례하여 배당
- 조합원은 이용고 배당에 따른 사업이익과 주식가치 상승에 따른 자본이익을 모두 수혜

□ 대농중심의 효율화

- 당초 의도한 바는 아니었으나 기업형 조직구조의 채택결과 조합원이 대농중심으로 재편되는 결과를 가져옴
- 설립당시 9천명이었던 조합원이 2007년에는 1,250명으로 급감
- 반면 조합원 1인당 출하량은 96년의 10여만 유로에서 2007년에는 60만 유로 수준으로 증가
- 조합원의 대농화로 품질관리와 물류의 효율화, 거래비용의 감축 등 지속적으로 판매사업의 경쟁력이 높아짐

## IV. 시사점

### 1. 요약

- 그리너리농협이 유럽최대 청과도매회사로 성장하는데 핵심이 된 전략과 목표, 실행과제를 정리하면 아래 표와 같음

#### <전략의 목표와 실행과제>

전략	목표	실행 과제
규모화	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 시장지배력 강화</li> <li>◦ 안정된 물량 확보</li> <li>◦ 국제적 농업마케팅</li> </ul>	조합간 광역합병과 인수로 공급망 확충
		민간도매회사 인수와 노하우 습득
		수입과 수출을 통한 취급품목의 다양화
		장기적 출하협약과 연중공급체계 구축
차별화	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 고객충성도 함양</li> <li>◦ 브랜드파워 강화</li> </ul>	전사적 품질관리체계구축
		시장지향적 운영시스템으로 전환
		엄격한 품질규정과 이행, 품질인증 획득
		공동브랜드 “The Greenery” 도입
기업형 경영	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 조직구조 혁신</li> <li>◦ 경영전문화와 책임경영</li> <li>◦ 효율적 자본조달</li> <li>◦ 의사결정비용 등 내부거래비용의 극소화</li> </ul>	자회사설립을 통한 소유와 경영의 분리
		사업이용량에 비례하는 비용과 수익배분
		가격결정권 위임
		대농중심의 효율화
		B형증권 발행과 개별지분화
		출하액 비례 의무예치금제도

## 2. 시사점

- 그리너리 농협은 농업구조와 시장환경 등에서 우리와 많은 차이점이 있지만 우리 협동조합들이 지향해야 할 경영전략과 조직구조 혁신에 대해 중요한 시사점을 제공해 주고 있음
  - 그리너리는 1980년대에 운송기술의 발달과 EU확대로 농산물의 수입이 증가하고 대형유통업체의 시장지배력 강화라는 경영환경이 위기에 직면하여 경매농협체제가 한계에 봉착
  - 변화한 유통환경에 빠른 적응을 위해 조직구조와 사업전략을 과감히 혁신하고 글로벌화를 추구함으로써 유럽최대의 농산물 유통도매회사로 성장한 대표적 서구 협동조합 성공사례임
- 그리너리는 차별화된 판매사업 수행을 위해 조직구조를 기업모형으로 혁신하고 자회사 설립·운영을 통한 소유와 경영을 분리하여 협동조합의 기업적 기능을 제고하는 것이었음
  - 자회사를 통해 경영의 전문성 확보, 신규사업 진출 확대 및 전략적 제휴 확대 등 기업적 운영 방식의 효율성을 극대화
  - 자회사는 민주적 통제원칙과 상충문제를 해소하여 소비자의 선호 변화에 대응하기 위한 고품질 농산물 공급, 시설투자에 필요한 외부자본조달 확대 등 시장지향적 전략 추구에 유리
  - 특히, 실패 위험이 높은 신사업에 진출하는 경우 자기자본이 부족한 협동조합은 리스크관리 차원에서 자회사 방식이 유용
  - 농민 조합원들의 의견을 수렴하고 이탈을 방지하기 위해 '99년에

UA 이사회가 자회사 감독이사회 이사직을 겸직할 수 있도록 하고, 품목자문위원회를 설치하여 합의형성 도모

□ 규모화 전략은 조합간 광역합병, 민간도매회사 인수, 광범위한 네트워크형성으로 국제적 농업마케팅 강화, 전문 생산자와의 장기적인 출하계약을 기반으로 연중공급체계의 구축임

- 2~3년 전에는 외국 농산물을 수입하여 판매하는 것에 대한 조합원의 반발도 있었으나, 시장점유율 유지를 위해 비계절 농산물과 자국에서 재배되지 않은 품목의 수입을 허용함

- 생산자들에 대한 엄격한 출하의무 제도가 적용되지 않는다면 조직은 경쟁력강화와 시장교섭력 제고가 곤란

□ 차별화 전략은 전사적 품질관리체계의 구축, 시장의 요구를 정확히 반영한 엄격한 품질규정의 제정과 이행으로 조합운영의 걸림돌인 ‘무임승차’를 배제하고 브랜드 가치의 제고에 있음

- 시장과 소비자 선호도와 행동에 관한 모든 정보를 데이터베이스화 하여 소비자의 요구와 생산자의 생산 계획을 연결시킬 수 있는 시스템을 갖춘 것이 그리너리 농협의 주요 성공요인임

- 협동조합 지구위원회와 품목자문위원회를 통해 출하계약과 품질 조건의 불이행에 따른 처벌과 보상체계를 명확히 함

□ 기업형 경영방식으로는 가격결정권의 위임, 사업이용고에 비례하는 수수료부과 및 수익의 배당, 개별지분증권 발행, 출하액 비례 의무 예치금제도를 들 수 있음

- 조직의 의사결정구조가 비전문성과 정치적 이해관계 따른 경직성, 무임승차에 따른 무책임성 등의 장애요인들을 벗어나지 못한다면 치열한 시장경쟁에서 생존이 어려워짐
- B형 증권 발행을 통한 개별지분화와 의무예치금제도의 시행으로 시설투자를 위한 적극적인 자본조달과 조합의 성과와 개인의 이익을 연계한 점이 그리너리의 주요 성공요인임

< 참 고 문 헌 >

- 김효정, 농산물 유통개선을 위한 시장도매인 경쟁력 제고방안에 관한 연구, 명지대 대학원 석사학위논문, 2006
- 박계찬, “네덜란드 원예농협의 혁신사례”, 농협조사월보, 2006. 7
- 신기엽, “협동조합의 지배구조와 자회사”, 2005 협동조합학회 하계학술대회 발표논문집, 2005. 8
- 신기엽, “서구 농협의 최근 동향과 시사점”, 농식품신유통연구원 심포지엄 자료, 2003
- 황의식 외, “생산자 조직 경제사업활성화와 지원방안에 관한 연구”, 한국농촌경제연구원, 2006. 12
- 황의식 외, “산지유통 혁신전략과 농협의 역할”, 한국농촌경제연구원, 2004. 12
- 황의식 외, “산지유통 혁신을 위한 공동마케팅조직 발전전략”, 한국농촌경제연구원, 2004
- 농림부·농협, 산지유통혁신 국제심포지엄 자료, 2005
- 농어업농어촌특별대책위원회, “농업선진국의 새로운 비전조사 해외출장결과 보고서(유럽편)”, 2006. 12
- George W.J. Hendrikse, *Restructuring Agricultural Cooperatives*, Erasmus University Rotterdam, 2004
- J.H van Bommel, *Essays on Agricultural Cooperatives; Governance Structure in Fruit and Vegetable Chains*, Erasmus University Rotterdam, 2002
- Kyriakos Kyriakopoulos, *The Market Orientation of Cooperative Organizations*, VAN GORCUM, 2000
- The Greenery BV, “Annual Reports”, 2006~2007  
www.thegreenery.com