P 93 / 2007.9

농업법인의 마케팅활동 활성화 방안 연구

서 성 천 전문연구원
김 정 호 부 원 장

한국농촌경제연구원

연구 담당

서 성 천	전문연구원	연구 총괄, 제1-4장 집필
김 정 호	부 원 장	제1장, 제4장 집필

머 리 말

우리나라에 농업법인 제도가 도입된 지 벌써 17년이 되었다. 1990년 4월에 제정된 “농어촌발전특별조치법”에 근거하여 영농조합법인과 위탁영농회사를 설립할 수 있게 되었으며, 1995년에는 위탁영농회사를 농업회사법인으로 개칭하였다. 또, 1998년에는 농어촌발전특별조치법의 농업법인 관련 조항을 새로 제정된 “농업·농촌기본법”에서 흡수하여 현재까지 운영되고 있다.

농업법인 제도는 가족농을 근간으로 하는 우리나라 농업의 새로운 시도로 태동하였다. 농가단위의 영세한 영농규모를 협업경영이라는 형태로 규모화하고 농산물의 유통이나 가공 사업을 조직화하여 부가가치를 높이는 동시에 농업경영에도 기업적 경영방식이 확산되도록 하려는 취지였다. 이러한 취지 하에 그동안 많은 농업법인이 설립되어 2006년 통계에 의하면 전국적으로 5천 3백여 개소의 농업법인이 운영되고 있으며, 그 중 약 3할 정도가 연간 매출액 10억 원 이상의 왕성한 활동을 펼치고 있다.

농업법인의 대부분이 경영 측면에서 여러 가지 어려움에 직면하고 있으며, 특히 기업 생존의 필수요소인 마케팅 역량이 현저히 부족한 실정이다. 본래 농업인이었던 경영자들이 스스로 마케팅을 포함한 경영 능력을 배양하는 것에 한계가 있는 것이 사실이지만, 농업법인의 마케팅활동에 관한 연구가 전무하여 실질적인 도움을 주지 못한 측면도 부인할 수 없다. 이 연구는 농업법인의 마케팅활동에 대한 실태와 문제점을 파악하고 마케팅활동을 활성화하기 위한 실천적 대안을 모색하기 위하여 수행되었다.

이 보고서가 농업법인 종사자들에게는 마케팅활동을 제약하는 문제를 완화시키고 경영 개선에 도움이 되는 지식과 정보를 제공하며, 정책 담당자에게는 관련 제도와 정책 개선을 위한 자료로 활용되기를 기대한다.

2007. 9.

한국농촌경제연구원장 **최 정 섭**

요 약

이 연구는 농업법인의 마케팅활동 실태와 문제점을 파악하고 앞으로 마케팅 수행 능력과 역량을 제고시키기 위한 방안을 도출하기 위하여 수행되었다. 우리나라에는 2006년 기준 3,600여 개의 농업법인 사업체들이 운영 중이다. 또한 농업법인은 크게 두 가지 형태로 구분되며 그 하나는 협업적(기존 협동조합적) 농업경영을 위주로 하는 '영농조합법인'의 형태이고, 다른 하나는 비농업계 일반주식회사 기업경영 방식과 유사한 '농업회사법인' 형태로 존재한다.

본 연구는 세 가지 목적을 가지고 수행되었다. 첫째, 선도적 역할을 수행하는 농업법인의 마케팅 관련 사례들을 조사하고 다양한 형태의 마케팅활동을 정량·정성적으로 평가하였다. 둘째, 농업법인들의 마케팅활동을 지속적으로 활성화시키는데 있어서 제약으로 작용하는 요인들과 부(負)의 파급 영향 정도를 평가하고 향후 제약요인들을 제거하거나 완화시키는 방안을 검토하였다. 셋째, 최종적으로 농업법인의 마케팅 역량을 제고시키기 위한 정책적 지원방안을 도출하였다.

조사대상 법인에 관하여, 연매출액 10억 원을 상회하는 52개 농업법인(영농조합법인, 농업회사법인)을 조사대상 1차 표본으로 선정하였고 설문지조사와 현장방문조사를 병행하였다. 최종적으로 52개 법인 중 24개 법인이 설문응답에 참여하였다. 현장방문 조사결과(정성적인 조사 병행실시)와 설문지 조사결과(정량적인 조사)를 모두 활용하여 조사연구를 진행하였다.

현재 우리나라에서 농업법인을 지원하는 제도의 주요내용은 주로 세제지원 관련 내용으로 구성되어 있다. 현존하는 지원제도의 주된 내용도 법인설립 후 초기단계에서 세제감면을 적용하는 내용들로 구성되어 있지만, 이 제도도 한시

적인 지원제도에 불과하다. 즉 배당소득세 또는 유류세 감면을 제외하고는 이미 거의 모든 세제감면 조치들이 2006년에 1차 종료되었고, 2006년 말 국회에서 종료된 지원내용 중 일부는 2009년 말까지 시한연장을 결정하였다. 하지만 현재 농업법인의 마케팅활성화를 지원하기 위한 어떤 제도나 법률도 마련되어 있지 못한 현실이다.

설문조사 자료를 활용하여 2가지 분석을 실시하였다. 우선 농업법인들의 마케팅관련 4P관련 믹스구조를 파악하기 위하여 요인분석을 실시하였고, 다음으로는 기업의 마케팅활동(원인)과 경영성과(결과) 관계분석을 실시하였다. **첫째,** 요인분석에서 사용된 자료는 농업법인들의 마케팅관련 4P관련 14개 세부활동 실행평가 결과자료를 활용하였다. 제시되는 결과로써 4P 중 3가지 요소(제품, 유통, 판촉)는 상호 결합이 되는 결과들을 도출하였지만, 4P 중 가격관련 요소는 타 요소들과 결합되지 못하고 독립적으로 작용한다는 사실을 발견하였다. **둘째,** 기업의 마케팅활동(원인)과 경영성과(결과) 관계분석에서는 사전가설로서 '비교대상인 두 집단 간 평균(대표)값 차이 유무'를 규명하였다. 또한 통계적 유의성분석에서 10% 유의수준과 단측검정 방법이 적용되었고, 총 18가지 사전가설 중 4가지 가설은 통계적 유의성이 존재하는 것으로 검증되었다. 즉 4가지 가설을 수용하는 결과가 도출되었다. 수용된 가설: ① 4P 중 제품관련 마케팅활동을 잘하는 기업군의 매출액이 그렇지 못한 기업군의 매출액 보다 더 높다. ② 총매출액 대비 판촉비비율이 높은 기업군의 매출액 성장률이 그렇지 못한 기업군의 매출액 성장률 보다 높다. ③ 4P 중 제품관련 마케팅활동을 잘하는 기업군의 세전 순이익률이 그렇지 못한 기업군의 세전 순이익률 보다 높다. ④ 4P 중 가격관련 마케팅활동을 잘하는 기업군의 세전 순이익률이 그렇지 못한 기업군의 세전 순이익률 보다 높다.

농업법인의 마케팅활동을 제약하는 요인들은 크게 3가지가 제시되었다. 첫째, 각 지방의 농업법인들은 현지에서 마케팅/영업관련 우수한 인재들을 충원하

기 어려운 문제들을 제기하였다. 우수한 인재들이 지방 현지에서 근무하게 할 최소유인이 되는 '급여처우', '근무환경', '정주여건'들이 매우 미흡한 것으로 조사되었다. 따라서 대부분의 기업들이 자사 마케팅/영업관련 조직역량도 부족하다는 평가가 제시되었다. 둘째, 마케팅 관련 4P믹스 관련 요소의 자사경쟁력 평가에서 Promotion에 해당되는 '홍보 경쟁력'이 가장 취약한 것으로 조사되었다. 부족한 이유는 낮은 홍보비 부담능력과 창의적인 아이디어 발굴이 어려운 것으로 나타났다. 셋째, 농업법인의 마케팅활동을 위협하는 핵심 5대 요인으로 자금, 홍보, 노동력, 인재, 정보 등의 부족을 제시하였다. 이런 5대 부족요인은 모든 농업법인들이 극복해야할 경영환경 개선과제로도 제시되었다.

농업법인들의 마케팅 역량을 실질적으로 제고시키는 방안으로서 정부의 직간접적인 세제지원도 중요하지만, 더 중요하게 제시된 것은 각 기업들의 성장단계(도입기, 성장기, 성숙기)에 따라 체계적이고 집중적인 지원정책 마련이 절실한 것으로 조사되었다. 본 보고서에서 제안되는 지원제도는 마케팅 관련 지원내용을 위주로 구성되지만 회사경영 전반에 대해서도 자문하고 지원해주는 종합적인 지원시스템 마련을 의미한다.

마케팅 활성화 지원관련 세부내용에서도 자금지원 측면과 운영관련 교육/컨설팅이 반드시 병행되어야 한다. 앞서 제시한 내용에서 다수의 기업들은 홍보비(광고비)관련 많은 어려움을 호소하였다. 물론 개별 농업법인의 홍보비 지원은 현실적으로 제도적인 한계가 있다고 판단되지만, 제품에서 유사성이 존재하는 일부 농업법인들을 묶어서 소규모 기업집단 단위로 홍보자금을 지원하고 교육 및 컨설팅을 제공하는 방안을 검토할 수 있다. 물론 지원의 실효성을 높이기 위해서는 철저한 사전 교육과 엄격한 사후 모니터링도 필요하다.

농업법인의 마케팅을 성공시킨다는 것은 일종의 종합예술과 같은 측면이 존재한다. 또한 마케팅 관련 요소 중 특정요소 하나만 탁월하다고 해서 마케팅이 반드시

성공하는 것도 아니다. 현재 우리나라 대다수 농업법인의 공통된 특징으로 소규모와 영세성을 들 수 있다. 이런 농업법인들의 마케팅 또는 기업경영 전반을 종합적으로 자문하고 지원해주는 특별육성기구 설립을 제안한다. 즉 우리나라 농업법인의 인큐베이터 역할을 충실히 수행하는 전문기구 설립을 의미하며, 각 기업의 성장단계에 따른 맞춤형 육성지원 프로그램 마련이 절실하다. 현재도 중소기업청이나 중소기업진흥공단이 존재하지만, 농업법인 육성만을 위한 별도기구 설립을 제안하는 이유는 위에 언급한 두 기관이 나름대로 훌륭한 역할을 수행할지라도, 농업법인 육성관련 사전조건으로써 우리나라 농업의 특수성을 이해하는 식견도 반드시 필요하다. 하지만 아쉽게도 두 기관이 우리나라 농업에 대한 이해 정도가 부족하다는 것이 농업법인 업계의 일반적인 평가다.

ABSTRACT

Enhancement of Marketing Performance of Small- Scale Agricultural Business Corporations in Korea

Our research has been carried out to identify key issues or problems associated with agricultural business corporations' marketing activities in Korea and to contrive the realistic suggestions for boosting up their dormant potentials associated with marketing performance. Also, during 2005, the total number of agricultural business corporations exceeds 3,500 excluding the tiny firms operated by a single investor & owner. Currently, there are mainly two types of agricultural business corporations in Korea: One is the corporation whose operation style has the similarity with the current Agricultural Corporative Associations. The other is the corporation whose operation style has the contiguity with the general business corporations belonging to the non- agricultural sector.

Our research is a kind of case study selecting 24 agricultural business corporations as the sample set out of 3,500 agricultural business corporations. Our samples are selected with several criteria such as annual amount of total sales should exceed 1 billion won. Also, we performed both the oral interview and written paper based survey with the CEOs or prime managers of marketing & sales division.

Current Rules and System associated with supporting agricultural business corporations has comprised most contents linked to the taxation exemption or reduction rules for the limited time period until 2006. Our National Assembly has been deliberating and debating whether the expired date of tax exemption or reduction should be extended, or not for the current or newly founded agricultural business corporations. As the result of debates and deliberation, some rules associated with tax exemption or reduction are extended until 2009 under 2006 National Assembly. On the matter of boosting up the agricultural business corporations' marketing performance, there is no government support or consultation program at all for them.

Key Findings of our research are the followings: First, based on our corporation survey composed of 24 sample companies, average 'sales' margin ratio' and 'net profit ratio before tax' are 14.3%, and 7.0% respectively. Also, based on the quantitative evaluation of the relevancy of number of employees or quality of current employees' performance pertaining to the division of Sales & Marketing, even though their level of satisfaction is better than average, they also exhibited that more talented employees on that division are needed.

Second, on the context of factor analysis associated with marketing 4Ps, we found only 3Ps (Product, Place, Promotion) are mixed together on the evaluation of individual firm's practical carrying- out of marketing. Price is assessed as if it is functioning independently.

Third, we analyzed the relationship between individual corporation's business performances as the outcome factors and several marketing activities as the causal factors. ① The corporations with the better marketing activities linked to 'Product' exhibits higher total annual sales amount than the other. ② The corporation group with the higher expenditure ratio associated with all promotion activities exhibits higher growth rate of annual total sales amount than the other. ③ On the matter of net- profit ratio, the corporation group with the better marketing activities linked to 'Product' or 'Price' has outperformed the other group.

There are three major factors which play a key role as the limitation of agricultural business corporations' marketing: impossibility to hire good quality of human resource for the marketing & sales division, low competency of company and brand's publicity or promotion, five key deficiencies such as capital stock, publicity, labor stock, competent (talented) brain, information.

Marketing is a kind of Comprehensive Art. To push up the marketing competency of current agricultural business corporations, the government taxation reduction or exemption may plays an important role. However, more comprehensive and sophisticated support program needs to be prepared along with the company's growth stage (3 stages: entry, growing, established) of agricultural business corporations. The newly suggested support system may include all kinds of management issues even though it focuses on the marketing. Thus, to carry out successfully the new support program, we might establish a new institution or organization which plays a core role such as incubator, too.

Currently, there exist two major government institutions such as Small and Medium Business Administration, or Small Business Corporation for the general small business corporations. These two institutions may also take care of small business corporations either related to agriculture or non- agriculture as customer or government policy target. Because presumably majority (over 98%) of their major clients belongs to the arena of non- agriculture sector, they may lack the proper comprehension of current reality of Korea agriculture based on the viewpoints of most interviewed CEOs'. Thus, newly suggested institution might be needed for the enhanced marketing development of current or future agricultural business corporations in Korea.

Researchers: Seo, Seong-Cheon and Kim, Jeong-Ho
Research period: 2007. 4. -2007. 9.
E- mail address: sseo@krei.re.kr

차 례

제1장 서 론

1. 연구의 배경 및 필요성 ····· 1
2. 연구의 목적 ····· 3
3. 선행연구 검토 ····· 3
4. 보고서의 구성과 연구내용 ····· 5

제2장 농업법인의 마케팅 활동평가와 요인 분석

1. 조사 개요 ····· 7
2. 농업법인의 마케팅역량 평가 ····· 15
3. 농업법인의 마케팅활동 실태 ····· 20
4. 농업법인의 마케팅 세부활동 평가 및 요인분석 ····· 30

제3장 농업법인의 마케팅활동 사례분석

1. 조사분석의 주안점 ····· 45
2. 마케팅활동의 4P 사례 ····· 46
3. 사례분석의 시사점 ····· 62

제4장 농업법인의 마케팅활동 활성화 방안

1. 농업법인의 마케팅 활동 평가 및 제약요인 ····· 65
2. 마케팅 활성화를 위한 농업법인의 역할 ····· 68
3. 농업법인 마케팅 활성화를 위한 정책지원 방향 ····· 69

부록 1. 농업법인 마케팅활동 설문조사표 ····· 74

표 차 례

제2장

표 2-1. 업체별 총매출액 분포 (2006) ····· 12
표 2-2. 판매마진율 분포 (2006) ····· 12
표 2-3. 업체별 세전(당기)순이익률 실적분포 (2006) ····· 13
표 2-4. 개별업체의 총직원 수 분포 ····· 14
표 2-5. 마케팅/영업조직의 '직원 수' 적절성에 대한 평가 ····· 15
표 2-6. 대표이사나 임원이 자사의 마케팅/영업조직의 조직역량에 대한 평가 ····· 16
표 2-7. 대표이사나 임원이 자사의 마케팅/영업조직의 업무성과에 대한 만족도 ····· 16
표 2-8. 경쟁사의 제품(서비스) 대비 자사제품(서비스) 상대적 '품질' 경쟁력 평가 (5점 척도) ····· 18
표 2-9. 경쟁사 대비 자사제품의 상대적 '가격'경쟁력 평가 (5점 척도) ·· 18
표 2-10. 경쟁사 대비 자사제품의 상대적 '홍보' 경쟁력 평가 (5점 척도) ·· 18
표 2-11. 경쟁사 대비 자사제품의 상대적 '이미지' 경쟁력 평가 (5점 척도) ·· 19
표 2-12. 경쟁사 대비 자사제품의 상대적 '유통' 경쟁력 평가 (5점 척도) ·· 19
표 2-13. 2006년 기준 총매출액에서 판촉비가 차지하는 비중 ····· 27
표 2-14. 최근 3년간 판촉비가 총매출액에서 차지하는 비중 변화추세 · 27
표 2-15. 최근 3년간 지출한 판촉비에 대하여 느끼는 부담수준 평가 ··· 27
표 2-16. 판촉비 집행 후 사후적으로 매출확대 기여정도 평가 ····· 28
표 2-17. 24개 기업 마케팅관련 세부활동 평가결과 ····· 30
표 2-18. 4P의 중요도와 실행정도 평가 ····· 32
표 2-19. 24개 기업 마케팅관련 세부활동의 요인분석 ····· 35

표 2-20. 마케팅활동 실행수준이 높고 낮은 두 기업집단의 매출액, 매출액 성장률 차이 검정 ····· 40
표 2-21. 제품요소 또는 가격요소관련 판촉비비율 차이에 따른 결과변수 차이 검정 ····· 41
표 2-22. 마케팅활동 실행수준이 높고 낮은 두 기업집단의 세전순이익률 차이 검정 ····· 42
표 2-23. 제품요소 또는 가격요소 관련 판촉비비율 차이에 따른 결과변수 차이 검정 ····· 43

그 림 차 례

제2장

그림 2-1. 연구 흐름도 ····· 8
그림 2-2. 4P의 중요도와 실행정도 평가 ····· 32

제 1 장

서 론

1. 연구의 배경 및 필요성

○ 현재 우리나라 농업법인사업체의 유형은 크게 두 가지 형태로 구분됨. 하나는 영농조합법인의 형태이고, 다른 하나는 농업회사법인의 형태로 존재함. 두 형태의 운영방식은 매우 유사하지만 설립 목적으로 전자(농업·농촌기본법 제15조)는 협업적 농업경영을 위주로 하고, 후자(농업·농촌기본법 제16조)는 기업적 농업경영을 위주로 운영되는 특성이 있음.

○ 농업·농촌기본법에서 규정한 사항 이외에 타 법률을 준용할 경우 전자는 민법을 준용하게 되고, 후자는 상법을 준용하게 되므로 후자가 상대적으로 비농업계의 일반 주식회사와 더 유사한 특징을 가지고 있음. 본 연구의 대상이 되는 농업법인은 두 가지 형태를 모두 포함하였으나 농산물을 생산 가공하여 도·소매업체나 일반 소비자를 대상으로 판매하는 농업경영체로 한정함.

○ 통계청의 농업법인사업체 통계조사에 의하면, 2006년 기준으로 5,308개[1]의

1 2006년 기준 농업법인사업체 총수는 5,308개로 조사되었으나 운영주체에 대하여 현실적 판단기준에서 농업법인으로 인정하기가 어려운 출자자 개별운영 형태의 법인수 1,651개를 제외하면 3,657개의 농업법인이 운영되는 것으로 판단됨.

농업법인사업체가 운영되고 있음. 운영 형태별로 살펴보면, 농업생산 관련 사업체가 41.6%를 차지하고 가공판매 14.5%, 유통판매 17.1%, 농업 서비스 8.5%, 기타 18.4% 등의 순으로 구성되어 있음. 2000년 이후 최근 6년 동안 특이한 변화라면 가공판매 관련 사업체의 비중이 증가한 것임.

○ 과거와 달리 최근 농업법인들의 경영활동과 관련하여 고품질 안전농산물의 생산도 매우 중요하지만, 최근 시장의 개방화 추세와 급변하는 유통환경 속에서 다양한 소비자(또는 구매자) 욕구를 지속적으로 충족시키고, 소비자(구매자)의 구매가치와 사용가치[2]를 증진시키는 작업들이 더 중요한 과제로 대두하였음. 또한 치열한 경쟁 속에서 농업법인이 판매하는 농산물을 타 대체(경쟁)상품들로부터 차별화시키고, 더 높은 부가가치 창출을 위해서 여러 가지 전략・전술적 마케팅활동이 필요하게 되었음.

○ 경영학에서 지칭하는 마케팅의 고전적 개념은 주로 4P(Product: 제품 또는 서비스, Price: 가격, Place: 유통, Promotion: 판매촉진) Mix(결합)를 의미함. 또한 최근에는 4P Mix 이외에 6P Mix를 지칭하기도 하며, Package(포장: 제품 또는 판촉에서 별도로 분화한 개념)와 People(사람 또는 운영조직)을 별도로 강조하기도 함. 즉 기업이 제품을 생산해서 지속적으로 판매하고 적절한 이윤을 창출하면서 영속적으로 영업활동을 영위하기 위해서는 위의 4가지 또는 6가지 요소들이 원활히 조화를 이루어야 한다는 의미를 내포하고 있음.

○ 그러나 농업법인의 마케팅활동에는 경영의 라이프사이클(도입기, 성장기,

---

2 상품의 구매가치는 소비자들이 상품구입을 선택하기 전에 가격의 적절성, 외관 및 포장상태, 호감도 등 여러 가치요소들을 검토하여 평가하는 가치를 의미하며 외적요소, 시장평판들과 밀접한 관계가 있음. 한편 사용가치는 소비자가 제품을 구매/사용 후 맛, 향, 신선도 등을 평가하는 가치를 의미하며 내적가치와 밀접한 관련이 있음.

성숙기, 쇠퇴기, 소멸기) 단계와 사업 또는 제품의 특성에 따라 4~6가지 요건 중 상대적으로 더 중요하거나 덜 중요한 요소들이 존재함. 즉 마케팅믹스 개념은 매우 광범위한 세부내용들을 포괄하고 있으며, 이 개념과 관련하여 매우 다양한 현장사례들이 존재함. 본 연구는 일종의 사례조사 연구로서 주로 제품 또는 서비스 차별화전략, 유통 및 판촉 전략에 주안점(3Ps: Product, Place, Promotion)을 두고 조사하였음.

2. 연구의 목적

○ 이 연구는 농업법인들의 마케팅 활동실태를 조사 분석하여 마케팅활동에 대한 제약요인들을 도출하고 극복하는 방안을 모색하고자 함. 구체적인 목적은 다음과 같음. 첫째, 선도적 역할을 수행하는 농업법인들의 마케팅 관련 활동사례를 조사하고 다양한 형태의 마케팅활동들에 대하여 평가함. (성공사례와 실패사례) 둘째, 농업법인들이 활성화된 마케팅활동을 지속적으로 수행하는 데 있어서 제약조건으로 작용하는 요인들과 부(負)의 파급 영향정도를 평가하고 향후 제약요건들을 제거 또는 완화시키는 방안들을 탐색함. 셋째, 최종적으로 농업법인들의 마케팅 역량을 제고시키기 위한 정책적 지원방안을 도출함.

3. 선행연구 검토

3.1. 주요 선행연구 결과

○ 일반 농산업관련 경영체들의 마케팅 전략에 관한 시사점 도출 연구

- 이병오, 고종태(1999)는 개별 농산물의 차별화가 취약한 시장환경 속에서 차별화・브랜드화를 확립시키는 방안과 브랜드화 조건, 유통구조 및

산지마케팅 차별화 방안을 검토하고 정책대안을 제시하였음. 농산물 마케팅의 핵심요소를 차별화 (Product)와 브랜드화 (Branding)로 규정하고 브랜드화의 조건 및 산지 대응, 농협조직을 통한 농산물 상표등록 현황 실태, 지역브랜드 농산물의 마케팅 전략 유형분석, 일본의 사례 분석, 소비자 조사를 통하여 분석하였음.

- 송춘호(2000)는 쌀이라는 특정 품목에 대하여 마케팅 전략과 관련된 소비자의 인지도 및 인식 현황을 조사연구 하였음. 전국 시군 단위 지자체에 의한 쌀 품목과 관련된 공동 브랜드 개발현황과 특히 소비자가 많이 인식하는 농협에서 출하되는 쌀 브랜드 소개와 차별화된 브랜드의 소매가격 차이 등을 조사 분석하였고, 지역마케팅 사례 연구로써 해남 옥천농협의 쌀 마케팅 전략도 소개하였음.
- 권승구(2004)는 우리나라 지역 농협의 농산물 판매관련 규모화를 이루기 위하여 연합마케팅 유형에 대한 사례조사를 비교분석하고, 개선 사항들을 제시하였음. 사례 연구로서 우리나라 지역 단위농협 또는 농협중앙회가 주축이 되어 연합마케팅 참여사업 추진사례들을 정리하여 시사점을 도출하고 연합사업의 유형별 특징을 분석하고 정리하였음.

○ 농업법인의 경영실태 및 CEO관련 사례연구

- 김영생(2005)은 우수 농업경영체들의 경영사례들을 분석하여 성공적인 농업경영자의 경영전략을 분석함으로써 농업경영체의 경쟁력 강화를 위한 전략들을 제시하였음. 경영체의 경영전략에는 제품과 마케팅 전략에 대한 사례 분석도 있지만 특히 CEO의 역할, 경영마인드와 비전에 대해서 연구의 주안점을 두었음.

○ 농업법인 관련제도 연구

- 김수석, 박석두(2006)는 우리나라 농업법인들의 설립현황과 농업법인관련 제도, 운영 및 관리실태, 문제점들을 지적하였고 제도적, 정책적 개선방안을 제시하였음. 농업법인 제도의 개편으로 3단계 방안을 제시하고,

1단계는 현행 농업법인 제도의 관리·운영상 문제 해결, 2단계는 가족농 형태의 유한농업법인 도입, 3단계 기존 농업법인을 생산법인과 서비스법인으로 구분하는 제도로 제시하였음.

3.2. 본 연구의 차별성

○ 기존 연구는 주로 특정 지역단위 또는 경영체[3]에 국한하여 일반적인 경영실태나 마케팅 사례 및 성과들을 분석하였음. 또한 마케팅 관련 분석내용에서 주로 제품차별화[4] 또는 농협 중심의 공동경영의 성과에 대한 성공사례들을 많이 소개하였지만, 소비자(구매자)를 대상으로 한 구체적인 홍보전략이나 유통단계에서 판매촉진 활동효과 등에 대하여 실증적 사례조사는 부족한 측면도 있음.

○ 이 연구에서 도출하고자 하는 내용은 ① 다양한 농업법인들의 마케팅활동 중 제품 또는 서비스 차별화 사례를 포함하지만, ② 유통 또는 판매 촉진전략에도 많은 비중을 두어 사례 및 성과, 관련 문제점(제약조건)들을 조사하여 ③ 개별 농업법인이 마케팅활동관련 제약요인들을 극복할 수 있는 제도적 개선 또는 지원방안을 도출함.

4. 보고서의 구성과 연구내용

○ 이 보고서는 총 4개의 장으로 구성되어 있음. 제2장에서는 농업법인의 마케팅활동에 대한 평가와 요인분석 등을 하였고, 제3장에서는 농업법인의 마케팅활동 사례를 제시하였음. 2~3장의 분석결과를 토대로 제4장에서는 농업

---

3 주로 농협관련 경영체를 의미함.

4 차별화는 주로 제품의 기능, 포장, 상표명 등의 차별화를 의미함.

법인의 마케팅활동 활성화방안을 도출함. 본 연구의 분석에 필요한 조사는 설문지 조사와 심층면접조사를 병행하였으며, 조사결과를 각각 제2장과 3장으로 나누어 제시하였음.

4.1. 연구 내용

○ 24개의 농업법인(농업회사법인, 영농조합법인)을 조사대상으로 선정하여 각 기업들의 마케팅 관련 사례수집과 별도로 설문조사를 병행함.

○ 분류된 기업유형별로 농업법인의 마케팅 4P Mix 관련 세부 활동을 평가하고 마케팅활동과 관련된 특징을 비교분석함.
- 제품(서비스, 브랜드) 차별화 사례 및 차별화 요인들
- 제품(서비스) 혁신을 통하여 추가적인 부가가치를 창출시키는 사례
- 기존 유통경로 관리 및 신시장 개척활동 사례
- 경쟁사 대비 자사의 각 4P에 대한 상대적 경쟁력 평가
- 자사의 각 4P의 세부 요소들에 대한 중요도, 실행정도 평가
- 기존 마케팅활동을 위협하는 제도, 환경 요소들

○ 특히 조사된 사례들을 비교분석한 후 우리나라 농업법인의 마케팅활동에 대한 강점과 약점을 파악하고, 향후 마케팅 능력 제고를 위한 정책적인 지원방안을 도출함.
- 마케팅활동 결과의 성공요인과 실패(제한)요인을 비교 분석
- 농업법인 유형별로 마케팅활동의 강점과 약점을 세분하여 강점을 지속시킬 수 있고 약점을 보완할 수 있는 정책 지원 방안을 도출

제 2 장

농업법인의 마케팅활동 평가와 요인분석

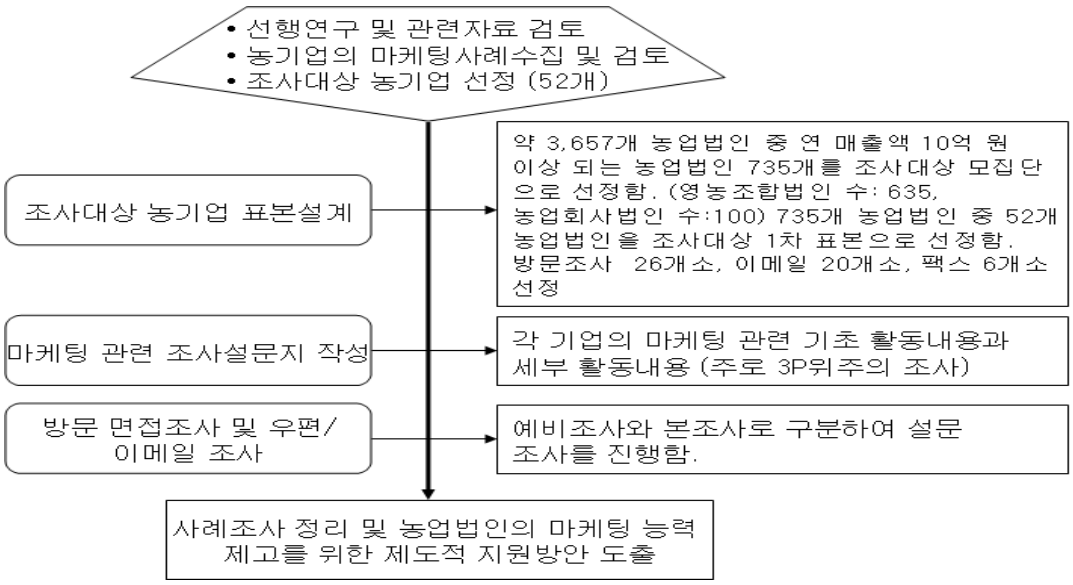
1. 조사 개요

1.1. 조사대상과 방법

○ 현재 농산물을 생산하고 판매하는 24개의 농업법인을 선정하여 사례조사를 실시하였음.

- 생산・판매하는 농산물의 부류는 제한을 두지 않았지만 농업법인의 사업형태와 외형에 제약을 두어 선정함. 특히 2005년 기준 영농조합법인 수 : 농업회사법인 수 = 73 : 27 비율을 감안하여 선정하였음.
- 연매출액 기준을 설정하여 최소 10억 원 이상 매출실적을 실현하고 농산물을 도매 또는 소매로 판매하는 회사를 조사대상 기업으로 선정하고자 하였음. 하지만 24개 조사대상 기업 중 부득이 3개 기업의 연매출 규모는 10억 원 미만임.
- 사업형태 분류: 특별한 제한은 없지만 농산물 생산, 가공, 판매, 유통판매, 농업 서비스, 기타 중 1가지 이상 수행하는 기업

그림 2-1. 연구 흐름도



○ 문헌 연구・자료수집

- 기존 선행연구 검토: 농업경영체들(지역농협 또는 연합마케팅, 농업법인 외)의 농산물 판매관련 마케팅 전략 또는 사례 분석, 마케팅 전략관련 문헌고찰
- 기능성(친환경) 또는 브랜드 농산물의 소비자 가치평가 및 마케팅 사례 분석
- 차별화된 농산물의 홍보 전략에 대한 문헌 조사

○ 조사 설계 및 추진방법

- 사례조사를 실시할 경우 예비조사와 본조사를 구분하여 실시하였음. (예비조사에서 도출되는 문제점들을 수정, 보완하여 설문지를 최종완성하고 본조사를 실시함.)
- 이 연구는 일종의 사례조사 연구로서 특정 농산물을 생산 및 가공, 유통시키는 농업법인을 대상으로 하며, 일정 규모 이상(연매출액 10억 원 이상)의 52개 농업법인들을 1차 조사대상 기업으로 선정하여 각 기업의 최고경영자나 마케팅 또는 영업담당 책임자를 대상으로 심층면접조사와 마

케팅활동과 관련하여 사전 준비된 설문지 조사를 병행함. 조사대상 기업은 일종의 선도역할을 수행하는 농업법인들이라고 평가됨.

- 전국에 걸쳐 총 52개 기업을 1차 조사대상 표본기업으로 선정하였고, 조사방법으로는 현장방문과 설문지조사, 이메일조사, 팩스 조사를 병행하였음.
- 전국에 걸쳐 총 52개 1차 조사대상 표본기업 중 26개 기업에 대해서는 현장방문과 설문지조사를 병행하였음. 조사기간으로는 2007년 6～9월까지 4개월 동안 진행하였고, 26개 기업의 본사 소재지는 주로 경기, 충청, 호남, 영남 지역에 위치함. 추가로 20개 기업에 대하여 이메일조사를 실시하였고, 6개 기업에 대해서는 팩스를 통하여 설문조사를 실시하였음.

○ 현장방문을 통해 조사한 26개 기업 중 18개 기업이 현장 대표이사나 마케팅담당자 인터뷰와 설문지 조사응답에 함께 참여하였음.[5] 사정상 현장방문이 어렵다고 판단한 26개 회사들을 별도 선정하여 각 회사의 대표이사나 마케팅/영업 담당자와 전화통화 후 사전 동의를 얻어 팩스나 이메일 전송만을 통해 설문조사를 실시하였음. 현장방문이 어려운 26개 기업 중 이메일조사 대상 20개 기업 중 5개 기업이, 팩스조사 대상 6개 기업 중 1개 기업만이 설문지응답에 참여하였음. 총 24기업이 설문지응답에 참여하였음.

○ 총 24개 조사기업 중 7개 회사는 농업회사법인 형태이고, 나머지 17개 회사는 모두 영농조합법인 형태로 구성됨.

- 설문조사에 응답한 회사: (주)송광매원, (주)한국애플리즈, (주)제일종묘농산, (주)한국라이스텍, (주)장생도라지, (주)서일농원, (주)게비스랜드, 나투어(남해농장) 영농조합법인, 이레유통영농조합, 나비랑버섯이랑 영농조합, 제천사과영농조합, 영농조합법인 학사농장, 영농조합법인 상근

---

5 26개 기업 중 18개 기업은 대표이사나 마케팅/영업 담당 책임자가 현장 인터뷰와 설문지조사를 병행하였지만 나머지 8개 기업은 현장 인터뷰만 참여하고 사정상 설문지조사는 참여하지 못하였음.

연근, 한우리영농조합, 천지원영농조합, 영농조합법인 신미네유통사업단, 보성녹차영농조합, 풀빛영농조합, 한울타리영농조합, 소사뜰영농조합, 영농조합법인 참다래유통사업단, 청매실농원영농조합, 청아랑영농조합, 고로쇠된장 영농조합법인

○ 주요 조사내용[6]

- 기초 조사내용:
  - 주력 사업의 형태: 농산물 생산, 가공판매, 유통, 서비스, 기타
  - 품목: 주요 판매대상 농산물(서비스)의 특징
  - 외형 및 실적: 총매출액, 세전순이익, 마케팅&영업 관련 인적자원 현황 외
  - 주요 경쟁회사 수
- 세부 조사내용:
  - 주요 유통경로의 판매비중 및 판매마진율
  - 기존 마케팅, 영업조직의 역량(質)에 대한 평가
  - 기존 마케팅, 영업조직의 업무성과에 대한 평가
  - 영업 및 마케팅 계획 및 모니터링(또는 평가)의 주체
  - 마케팅활동 관련 농업법인 자발적인 정성, 정량 평가조사 (제품차별화, 핵심 유통에 대한 관리실태, 판촉전략, 향후 계획 및 전망 등) 실시 유무 및 평가내용
    - ▸마케팅의 중요성 인식에 대한 평가
    - ▸4P관련 경쟁사 대비 자사의 경쟁력 평가
    - ▸제품(서비스)을 차별화 시키는 요인
    - ▸현재 또는 미래 제품홍보에 주력할 유통경로와 이유
    - ▸자사 마케팅을 위협하는 주요 요인
    - ▸온라인판매에 대한 평가
    - ▸판매촉진비 지출동향 및 사후효과 평가

---

6 설문지 내용은 부록에 첨부하였음.

- 판촉에 대한 평가: 자사제품의 가치를 홍보하고, 판매를 촉진시키는 대상 유통(구매) 주체, 주요 판촉의 수단과 홍보매체, 주로 실시하는 판매 촉진방법 및 실시 빈도, 판매 촉진에 수반되는 비용규모, 판매 촉진 활동 후 사후 평가, 판촉에 대한 추가 노력으로써 각 기업들의 브랜드[7] 개발현황과 문제점, 홍보 및 육성계획에 대하여 별도 평가
  - 마케팅활동 관련 14개 세부요인에 대한 중요도 인식, 실행정도에 대한 평가
    - ▸ 세부요인에 대한 평가와 별도 요인분석 실시
  - 마케팅활동 성과증진을 위한 제도적 지원방안 정리
  - 일부 기업에 대한 심층사례조사

○ 조사결과 분석 및 정리

- 개별 기업들이 현재까지 마케팅활동에 대한 성과를 평가하고, 위 언급한 조사내용에 대하여 업체의 입장에서 수행하였던 전반적인 마케팅 성과에 대하여 평가하였음.
- 단기 또는 장기과제로 선택과 집중을 해야 할 마케팅 전략/전술을 분석함. 또한 사후 효과성이 우수한 마케팅사례와 실패한 사례[8]들을 함께 정리함.
- 농업법인들의 마케팅역량 중 특히 취약한 부분들을 파악하고 향후 농업법인들의 마케팅능력 제고를 위한 정책적인 지원이 필요한 부분들을 검토함.

1.2. 조사대상 법인의 경영개황

○ 현재 24개 기업이 판매하는 농산물 및 가공품의 종류는 과수, 곡류, 엽채류, 근채류 등 매우 다양함. 친환경농산물 또는 일반농산물을 원재료로 사용한 다양한 종류의 농산물 가공품으로 매실음료, 쌀, 주류(곡주, 과실주), 쌈채소류, 서류(고구마), 버섯, 녹차, 전통장류(간장, 고추장, 된장), 천마(기능성 작물) 등을 생산 및 판매 중임. 일부 업체의 경우 농산물 가공품과 농원 현장

---

7 브랜드가 부여된 농산물은 얼굴이 있는 농산물, 소비자의 머릿속에 각인되는 농산물을 의미함.
8 실패한 마케팅사례도 엄연히 다수 존재하지만 대외적으로 널리 알려진 사례는 극히 일부에 불과함.

체험상품을 동시에 판매하면서 수익을 창출하고 있음.

1.2.1. 조사대상 법인의 매출과 순이익

○ 현재 24개 기업의 총매출액, 판매마진율, 세전순이익률 관련 현황은 다음과 같음. 24개 기업의 2006년 평균매출액은 62.4억 원으로 조사되었으며 최대매출액을 올린 기업의 매출액규모는 483억 원임. 2005년 대비 2006년의 매출액 실적은 평균 25.4% 성장한 것으로 조사됨.

표 2-1. 업체별 총매출액 분포 (2006)

2006년 총매출액	10억 미만	10억 이상 20억 미만	20억 이상 30억 미만	30억 이상 50억 미만	50억 이상 60억 미만	60억 이상 70억 미만	70억 이상 80억 미만	80억 이상 90억 미만	90억 이상 100억 미만	100억 이상	소계
업체수(개소)	3	5	3	4	0	3	0	1	1	4	24
구성비(%)	12.5	20.8	12.5	16.7	0.0	12.5	0.0	4.2	4.2	16.7	100.0

자료: 본 연구 조사결과

○ 2006년 기준 24개 기업의 평균 판매마진율[9](제품판매로 인한 평균이익률)은 14.3%로 추정됨. 24개 업체의 판매마진율과 관련된 집계자료를 제시하자면 최소 2.7%, 최대 38.8%, 평균 14.3%로 조사되었음. [판매마진율 = 100*(출고가격-제조원가)/제조원가]

표 2-2. 판매마진율 분포 (2006)

평균 판매마진율	0% 이상 10% 미만	10% 이상 20% 미만	20% 이상 30% 미만	30% 이상 40% 미만	소계
업체수(개소)	6	14	1	3	24
구성비(%)	25.0	58.3	4.2	12.5	100

자료: 본 연구 조사결과

9 24개 업체 평균 판매마진율 계산은 각 업체의 주요 판매경로비중을 반영하여 업체별 1개의 가중평균 판매마진율을 구한 후, 24개 기업 평균 판매마진율을 재계산하였음.

○ 2006년 기준 24개 기업 평균 세전(당기)순이익률은[10] 7.0%로 조사되었으며 최대 35.7%, 최소 -25.0%로 조사되었음. 2007년의 세전순이익률에 대한 전망은 평균 8.5%로 나타나 2006년 실적보다 약 +1.5%p 개선될 것으로 조사되었음.

표 2-3. 업체별 세전(당기)순이익률 실적분포 (2006)

평균 세전 순이익률	적자	0%이상 10%미만	10%이상 20%미만	20%이상 30%미만	30%이상	소계
업체수(개소)	2	16	3	1	2	24
구성비(%)	8.3	66.7	12.5	4.2	8.3	100

자료: 본 연구 조사결과

○ 기업의 이익은 크게 3가지 기준으로 제시가 가능하고, 그 중 기업의 마케팅 활동과 가장 밀접한 연관이 존재하는 것은 영업이익임. 하지만 본 조사에서 수행된 설문에서는 각 기업들에게 세부적으로 영업이익, 경상이익, (세전)당기순이익을 각각 따로 조사하기가 현실적으로 어려웠음. 어려운 이유로 첫째, 예비조사와 본조사에서 드러난 문제 중 하나로 상당수 기업의 설문응답자가 설문응답 현장에서 자신이 속한 기업이익을 세부적으로 구분하여 즉답할 만큼 자사의 3종류 이익실적을 충분히 기억하지 못하였음. 둘째, 조사응답자 중 일부는 세 종류의 이익실적 개념을 정확히 숙지하더라도 자사

10. 기업의 이익은 영업이익, 경상이익, 세전(당기)순이익 3가지로 구분될 수 있음. 영업이익은 기업의 정상적이고, 주기적인 판매 및 영업활동에서 창출되는 순이익을 의미하며, 경상이익은 기업의 영업활동 외 정기적으로 발생되는 수익(이자 수익, 판매특허료 수익, 로열티 수익, 임대료 수익 등)과 지출비용(차입금에 대한 이자비용, 주기적 특허료 지불, 로열티 지불, 임대료 지출 등)을 모두 포함한 이익을 의미함. (세전)당기순이익은 경상이익을 기준하여 기업의 영업활동에서 부정기적으로(주로 일회성으로 한정된) 특별히 발생되는 수익(예: 부동산/자산 매각수익 등)과 특별비용(부동산 매입비용, 타인에 대한 손해배상금 등)을 모두 포함하는 이익을 지칭하며 가장 포괄적 의미의 수익을 의미함. 3가지 개념의 이익을 이익률로 전환할 경우 분모는 모두 총매출액을 적용하여 각각의 이익률을 계산함. 이하 본문에서는 표기의 편의상 세전(당기)순이익률을 '**세전순이익률**'로 표기함.

의 이익실적관련 상세현황을 외부에 알리는 것에 대해 부정적 태도를 가지는 법인들이 다수 존재하였음. 셋째, 세 종류의 이익 중 응답자들이 가장 잘 숙지하는 이익도 세전순이익으로 나타남. 이유는 각 법인들이 반드시 연 1회 법인소득세를 납부해야 하기 때문에 전년도 또는 당해년도 법인소득세와 직접적인 연관이 되는 세전순이익을 가장 잘 숙지하고 있었음. 따라서 부득이 세전순이익률에 대한 조사결과만 제시하였음.

○ 또한 순이익관련 본 보고서의 사전 가정에서 조사대상 농업법인의 세전순이익은 영업이익을 충분히 대변할 수 있다는 가정을 적용함. 현재 대부분 농업법인의 매출외형 규모가 소규모이기 때문에 정기적으로 발생하는 영업외 비용 또는 수익, 부정기적으로 발생하는 비용 또는 수익 규모는 총매출액에서 차지하는 비중이 매우 적다는 가정을 묵시적으로 적용하였음.

1.2.2. 조사법인의 인적구성 현황

○ 다음은 개별업체들의 직원 수 현황과 마케팅 또는 영업관련 조직에 대한 설문조사결과를 제시함. 대부분 업체들의 총직원 수 규모는 50명 미만 소규모로 운영되고 있음.

표 2-4. 개별업체의 총직원 수 분포

총직원 수	10명 미만	10명 이상 30명 미만	30명 이상 50명 미만	50명 이상	소계
업체 수(개소)	5	8	6	5	24개
구성비(%)	20.8	33.3	25.0	20.8	100

자료: 본 연구 조사결과

○ 총 24개 기업 중 영업과 마케팅 조직이 분리되었다고 응답한 비율은 12.5%, 통합되었다고 응답한 비율은 87.5%로 조사되었음. 또한 24개 기업의 전체 직원 수 대비 영업과 마케팅 조직 인원 수의 평균비율은 36.6%로 조사되었음. 또한 각 회사의 마케팅/영업 담당 직원 수의 적절성에 대한 평가에서 62.5% 기업들이 부족하다고 응답하였음.

표 2-5. 마케팅/영업조직의 '직원 수' 적절성에 대한 평가

직원 수에 대한 평가	충분하다	불충분하다	모르겠다	소계
업체 수(개소)	8	15	1	24
구성비(%)	33.3	62.5	4.2	100.0

자료: 본 연구 조사결과

○ 대부분 기업들은 총직원 수 관련 소규모로 운영되고 있으며, 과반수 이상의 기업들은 영업, 마케팅관련 인적자원이 부족하다고 응답하였음. 인적자원 수 부족문제 이외에도 정성적인 응답에서 많은 기업들은 우수 인재(직원)를 구하기 어려운 지리적 여건과 근무환경도 심각한 문제점으로 제시하였음.

2. 농업법인의 마케팅역량 평가

2.1. 마케팅, 영업조직의 조직역량과 업무성과 평가

○ 조사대상 기업들은 모두 영업/마케팅활동에 대한 모니터링/평가를 주기적으로 실시하는 것으로 나타났고, 조사대상 기업 중 45%는 주로 대표이사가 모니터링/평가를 한다고 응답하였음. 27.5% 기업들은 마케팅, 영업담당 임원들이 주로 모니터링/평가를 한다고 응답하였으며, 나머지 27.5% 기업들의 경우는 마케팅/영업부서에 속한 일반직원들이 모니터링/평가를 수행하는 것으로 조사되었음.[11]

○ 개별 회사의 대표이사나 임원이 자사의 '마케팅 또는 영업 조직의 역량에 대한 평가'와 해당 조직의 '업무성과 만족도' 조사를 실시하였음.

11 본 조사항목은 복수응답을 허용하였고, 많은 기업들이 복수 응답을 하였기 때문에 복수응답 결과를 제시하였음.

표 2-6. 대표이사나 임원이 자사의 마케팅/영업조직의 조직역량에 대한 평가

평가	매우 부족	부족	보통	우수	매우 우수	소계
업체 수(개소)	2	12	4	5	1	24
구성비(%)	8.3	50.0	16.7	20.8	4.2	100

자료: 본 연구 조사결과

○ 마케팅/영업조직의 역량이 '우수하다' 이상으로 응답한 비율은 25.0%에 불과하였고, '보통이다'라고 응답한 비율은 16.7%, '부족' 또는 '매우 부족하다'라고 응답한 비율은 58.3%로 조사되었음.

표 2-7. 대표이사나 임원이 자사의 마케팅/영업조직의 업무성과에 대한 만족도

평가	매우 불만	불만	보통	만족	매우 만족	소계
업체 수(개소)	1	7	7	8	1	24
구성비(%)	4.2	29.2	29.2	**33.3**	**4.2**	100.0%

자료: 본 연구 조사결과

○ 마케팅/영업조직의 업무성과에 대하여 '만족' 이상의 응답비중이 '불만' 이하 비중보다 4.2%P 정도 높은 것으로 나타남. (약간 높은 만족 수준을 보임. 조직역량이 부족하다는 전제하에 조건적 만족 표시)

○ 영업/마케팅 조직의 업무성과 불만족에 대한 향후 개선계획/대처방안으로 다음 6가지 사항들이 제시되었음.[12] (15개 회사가 보통 이하의 응답)

1) 영업/마케팅 직원의 열악한 처우개선
2) 우수한 인재확보 (각 회사의 소재지가 지방/시골이라는 한계점 극복이 필요함.)
3) 직원자질 향상을 위한 지속적인 교육투자
4) 영업/마케팅 직원의 영업/마케팅관련 업무 충성도/전문성 제고

12 15개 회사의 응답자는 자사의 영업/마케팅의 현 업무성과를 보통 이하로 응답하였지만 향후 개선대책으로 제시된 주관적 응답들을 정리하였음.

5) 조직의 전문화, 효율 증진을 위한 조직구성 재정비 및 외부전문가 (마케팅, 영업전문가) 영입
6) 판매 상품의 품질개선, 상품의 소비자 구매가치 증진

○ 9개 회사가 '만족 이상'으로 응답하였고 우수한 업무성과를 내는 회사들의 영업/마케팅 조직의 장점으로 다음과 같은 사항들을 제시하였음.

1) 신속하고 정확하게 시장의 흐름을 파악하는 능력이 우수함
2) 우수인재 확보 및 지속적인 동기부여
3) 영업/마케팅 조직의 인화단결 및 직원의 긍정적 태도 및 열정
4) 직원들의 높은 사기 및 능동적/자발적 참여 (직원들의 높은 직무만족도가 높은 업무성과를 유도함)
5) 직원들의 자발적이고 활발한 업무공유
6) 조직의 신속한 상황파악 및 대처능력
7) 사내교육 후 순조로운/신속한 업무성과 연결
8) 회사의 우수한 제품과 이미지를 최대한 활용하는 탁월한 능력
9) 매우 활발하고 효과적인 온라인유통 접목시도
10) 거래처와 장기적인 신뢰구축

2.2. 4P 요소에 대한 경쟁력 평가

○ 4P관련 요소들에 대하여 각 업체들이 경쟁사 대비 자사의 경쟁력 수준이 어떠한지 5점 척도(매우 낮음, 낮음, 비슷, 높음, 매우 높음) 기준으로 평가를 실시하였음.

표 2-8. 경쟁사의 제품(서비스) 대비 자사제품(서비스) 상대적 '품질' 경쟁력 평가 (5점 척도)

평가	비슷함	높음	매우 높음	소계
업체 수(개소)	4	15	5	24
구성비(%)	16.7	62.5	20.8	100.0

주: 5점 척도기준에서 낮음 또는 매우 낮음이라고 응답한 기업은 없었음. '높음' 이상 응답비율은 83.3%임. (전체 평균점수: 4.0)
자료: 본 연구 조사결과

○ 조사대상 기업들은 4P 중 자사제품에 대하여 매우 높은 자신감과 확신을 가지는 것으로 나타남. 특히 자사제품의 품질에 대해서는 80% 이상 기업들이 타경쟁사 제품보다 높은 것으로 평가하고 있음.

표 2-9. 경쟁사 대비 자사제품의 상대적 '가격' 경쟁력 평가 (5점 척도)

평가	낮음	비슷함	높음	매우 높음	소계
업체 수(개소)	5	5	13	1	24
구성비(%)	20.8	20.8	54.2	4.2	100.0

주: 5점 척도기준에서 매우 낮음이라고 응답한 기업은 없었음. '높음' 이상 응답비율은 58.3%임. **(전체 평균점수: 3.4)**
자료: 본 연구 조사결과

○ 가격경쟁력 평가에 대해서 58.4%, 홍보경쟁력 평가에 대해서 50.0%의 기업들만 경쟁사보다 자사경쟁력이 높다고 평가하였음.

표 2-10. 경쟁사 대비 자사제품의 상대적 '홍보' 경쟁력 평가 (5점 척도)

평가	낮음	비슷함	높음	소계
업체 수(개소)	4	8	12	24
구성비(%)	16.7	33.3	50.0	100.0

주: 5점 척도기준에서 매우 낮음이라고 응답한 기업은 없었음. '높음' 이상 응답비율은 50.0%임. **(전체 평균점수: 3.3)**
자료: 본 연구 조사결과

○ 이미지와 유통관련 경쟁력 평가에서도 자사경쟁력이 경쟁사보다 비교적 높다고 평가하였음. 이미지 경쟁력 평가에서는 83.3% 기업들이 경쟁사보다 높다고 응답하였고, 유통관련 경쟁력 평가에서도 75.0% 기업들이 경쟁사보다 높다고 응답하였음.

표 2-11. 경쟁사 대비 자사제품의 상대적 '이미지' 경쟁력 평가 (5점 척도)

평가	낮음	비슷함	높음	매우 높음	소계
업체 수(개소)	1	3	14	6	24
구성비(%)	4.2	12.5	58.3	25.0	100.0

주: 5점 척도기준에서 매우 낮음이라고 응답한 기업은 없었음. '높음' 이상 응답비율은 83.3%임. (전체 평균점수: 4.0)
자료: 본 연구 조사결과

표 2-12. 경쟁사 대비 자사제품의 상대적 '유통' 경쟁력 평가 (5점 척도)

평가	낮음	비슷함	높음	매우 높음	소계
업체 수(개소)	2	4	15	3	24
구성비(%)	8.3	16.7	62.5	12.5	100.0

주: 5점 척도기준에서 매우 낮음이라고 응답한 기업은 없었음. '높음' 이상 응답비율은 75.0%임. (전체 평균점수: 3.8)
자료: 본 연구 조사결과

○ 경쟁사와 비교하여 자사제품 마케팅 요소관련 5가지 요소 [제품/서비스 품질(product quality), 제품 이미지(product image), 가격(price), 홍보(promotion), 유통(place)] 중 상대적으로 '가격' 과 '홍보'에 대한 경쟁력 평가가 낮은 것으로 조사됨. (3점 대 평가)[13]

○ 위 언급된 5가지 평가는 자사제품과 직접적으로 경쟁하는 경쟁사(타 농업회사법인/영농조합법인 또는 일반기업) 제품과의 경쟁에 대하여 응답자의 주

13 4P는 제품, 유통, 가격, 판촉을 의미하지만 추가적으로 이미지를 함께 평가하였음.

관적 평가를 도출하였음. 특히 각 기업들이 자사의 '제품', '이미지', '유통' 관련 경쟁력 평가에서 상대적으로 높은 자신감(확신)을 표출하였지만 '가격'과 '홍보' 관련 경쟁력이 상대적으로 부족한 것으로 나타남. 자사제품 품질에 대한 높은 확신을 가지지만, 가격과 홍보 경쟁력에서 어려움을 표시함.

3. 농업법인의 마케팅활동 실태

3.1. 경쟁사 제품과 차별화를 위한 활동내역

○ 조사대상 기업들이 자사제품을 경쟁사 제품과 차별화시키기 위한 세부 활동 내역들을 조사하였음. 차별화관련 세부 활동내용들은 제품, 판촉, 회사 운영이라는 3가지 범주로 구분하여 제시함.

제품관련 차별화 활동내역:

1) 신소비경향(건강성, 기능성, 편리성)에 대한 적극적이고 창의적인 대응
2) 연구개발 관련 지속적이고 유기적인 산, 학, 연, 관 협력연구 네트워크 구축
3) 외부인증(친환경, 신지식인, 이노비즈, 특허, ISO, 지리적표시제, 주산지 지명도 등) 홍보활용 극대화를 통해서 회사, 제품 이미지, 제품에 대한 신뢰도 제고를 유도함
4) 지자체 품질인증(경기도 G마크: 경기도지사 지정 우수농산물)의 적극적인 활용
5) 배타적/독점적으로 우수원료(농산물 원재료) 확보
6) 금액은 비록 소규모라도 지속적인 R&D 투자
7) 역발상 사고(전통, slow, 소량, 다품종)로 충성고객 확보

판촉관련 차별화 활동내역:

1) 판촉방법의 차별화, 새로운 아이디어를 도입한 판촉방법
2) push형 판촉활동보다 pull형 판촉활동 추구: 소비자가 자발적 동기로 자

사제품을 반복구매할 수 있는 요인들을 지속적으로 탐색하고 실행함. (창조적/혁신적 판촉방법을 접근함.)

push형 판촉: 유통이라는 파이프라인에서 제조업체는 주로 중간 딜러들(대리점주이나 소매점주)을 대상으로 일시적인 가격(단가)할인이나 밀어내기식 덤행사(10개 구매 + 3개 무료) 등을 통하여 판촉활동을 하는 것을 의미하고, 효과측면에서 단기적인 매출을 올리는 데 유용한 수단으로 활용됨. 하지만 주로 가격할인(출고가할인 등)과 깊은 연관이 있는 관계로 제조업체의 손익측면에서 매우 불리한 판촉활동임.

pull형 판촉: 주로 비가격 수단들을 통해 판매촉진을 하는 것임. push형 판촉에 비교하여 반응효과와 크기는 적은 편이고, 초기 매출증대 반응시간도 장시간 후에 나타남. - 제품의 특수 기능(예: 코팅 쌀)을 부가하여 소비자의 자발적 구매촉진을 유도함. POP 또는 지속적인 이벤트(예: 게릴라 경품행사, 지속적으로 고객에게 유용한 정보제공 등)를 통하여 고객의 기억과 관심을 오래 유지시키고 장기적으로 반복구매를 유도함. -

운영관련 차별화 활동내역:

1) 타사 우수사례에 대한 지속적인 모니터링 및 벤치마킹
2) 소비자 불만의 신속하고 창조적 대응(불만을 만족으로 전환)
3) ERP(전사적 자원관리 프로그램) 시스템구축 및 적극적 활용을 통한 판매역량 극대화
4) 내부 인적자원의 업무효율 극대화(영업, 마케팅 역량 제고를 위하여 직원의 자발적 동기 부여)

3.2. 농업법인의 마케팅활동 위협요인

○ 개별 농업회사법인들의 마케팅활동들을 위협하는 7가지 요인을 제시함.

1) 5대 부족: 자금, 홍보, 노동력, 인재, 정보 부족
2) 동종업계 내부의 경쟁심화

3) 우월적 지위를 남용하는 납품거래처(갑)의 횡포
4) 정부의 낮은 관심과 적은 지원(농업법인 육성관련 정책이 존재하는가? 의문)
5) 정부의 미숙한 지원제도 운영(지원관련 사업자 선정관련 부실한 사전심사와 부실한 사후관리 의혹)
6) 원료농산물의 구매(수매)자금 부족
7) FTA, DDA등 세계화에 따른 외국농산물의 무차별적 유입

3.3. 향후 제품홍보에 주력할 유통경로 및 이유

○ 향후 자사 제품 및 서비스 홍보에 주력할 유통경로에 대하여 조사대상 기업 중 50%가 할인점을 선택하였고, 25%는 온라인/통신판매를 선택하였음. 나머지 응답의 15%는 직영매장, 10%는 백화점, 전문매장을 선택하였음.

할인점에서 현재 또는 향후 당사 제품홍보에 주력하는 이유:

- 경영주들이 최근 할인점 거래의 폐단 (높아지는 입점 수수료, 단가인하 압력, 엄격한/까다로운 검품, 부당한 반품요구, 과도한 판촉행사 비용 전가 등) 및 단점들을 잘 인지하고 있지만 다음에 제시되는 이유들 때문에 할인점을 가장 중요한 유통경로로 생각함.

1) 비교적 안정적 판로라는 인식
2) 개당 (순)손익은 매우 적더라고 일정 규모의 손익이 꾸준히 안정적으로 창출될 수만 있다면, 단시간 내에 매출규모(외형)를 급신장할 수 있는 기회임. (신속한 소비저변 확산 기대효과)
3) 개별 농업법인들의 경우 일반 대기업처럼 4대 매체 또는 인터넷매체를 통한 대중광고가 현실적으로 불가능하기 때문에 할인점에서 진열된다는 사실만으로도 자사나 자사제품을 잠재고객들에게 널리 홍보할 수 있는 기회라고 판단함.
4) 자사 기존제품/신제품에 대한 소비자 구매반응을 신속정확하게 파악 가능

5) 시장의 큰 흐름(Mega Trend)을 비교적 정확, 신속하게 읽을 수 있음.
6) 타 유통 경로 확산의 지렛대 역할 기대: 실제 할인점에서 매출이 저조하더라도 할인점에서 판매된다는 사실 하나로 타유통경로와 협상에서 유리한 고지를 선점할 수 있음.

온라인/통신판매를 통해 현재 또는 향후 당사 제품홍보에 주력하는 이유:

- 현재 인터넷판매 비중은 매우 적은 수준임. 하지만 미래 가치흐름을 고려하여 중요한 판매경로로 인식함.

1) 가격결정 주도권이 제조업체에게 있음.
2) 높은 판매마진율을 확보할 수 있음.
3) 자율적 시간운영과 별도의 매장관리 비용 절감 가능(비교적 적은 초기 투자비용)
4) 향후 할인점의 대안적 판매경로로 인식
5) 온라인을 통해 소비자의 초기구매만 유도할 수 있다면 반복구매관련 신뢰구축은 비교적 용이함. (우수 제품, 신속, 정확한 배송을 통한 고객만족 증진)
6) 꾸준히, 서서히 성장하는 시장임.

농업법인 자체 직영매장을 통해 현재 또는 향후 당사 제품홍보에 주력하는 이유:

- 일부 업체의 경우 특정 장소에서 자체적으로 직영하는 매장을 운영 중이며 직영매장을 가장 중요한 판매경로로 인식하고 있음.

1) 매출비중은 적지만 소비자를 직접 대면하고 판매하면서 소비자 반응을 매우 신속하게 파악하고 대응할 수 있다는 장점이 있음.
2) 판매관련 모든 사항(가격, 진열공간, 제품구성 등)을 제조업체 자율로 통제할 수 있음.
3) 직영매장의 단점으로는 고비용이 소요되기 때문에 매우 안정적인 매출과 수익이 이루어질 경우에만 농업법인 입장에서 장기적으로 운영이 가능함. 즉 농업법인 업계내부에서도 일정 규모와 안정적 수익창출이 되는 업체만이 운영이 가능함.

백화점, 고급전문매장을 통해 현재 또는 향후 당사 제품홍보에 주력하는 이유:

1) 고소득층만을 겨냥한 프리미엄 마케팅을 계획하는 기업의 경우 백화점을 중요 채널로 간주함. 제품의 이미지를 백화점 이미지와 일체화시키는 전략을 추구함. (고급제품에 대한 구매선도층을 공략하는 전략)
2) 고관여 제품[14]의 경우, 잠재 고객들에게 적절한 제품설명이 필수적이어서 전문매장을 선택함. (프리미엄/고가 건강기능식품 등)

3.4. 온라인 판매에 대한 평가 및 활동

○ 조사대상 기업들은 현재 또는 미래의 온라인 판매에 대해 평가하였음. 현재 24개 업체 중 16개 기업이 인터넷을 통한 판매를 하고 있으며 16개 기업의 인터넷판매 매출액 평균비중[15]은 12.7%로 조사됨. 또한 24개 기업 중 88%

---

14 일반적으로 소비자의 관심도가 높고 낮음, 구매 前 제품구매 여부에 대한 고민과 생각의 깊이, 정도에 따라 높은 관심, 고민과 생각의 깊이가 깊을수록 '고관여' 제품이라 칭하며 반대의 경우는 '저관여' 제품이라 칭함. 즉 고관여 제품(high involvement products)은 제품에 대한 중요도가 높고, 일반적으로 값이 비싸 구입할 때 소비자들의 의사결정과정이나 정보처리과정이 복잡하고 시간이 많이 걸리는 제품을 의미함. 반면 저관여 제품(low involvement products)은 초코렛, 라면, 음료수 등과 같은 식품류, 세제, 샴푸, 면도기 등과 같은 생활용품류는 소비자가 실용적인 이유로 제품을 구입하지만 구입 前 관여도가 낮아서 습관적으로 구매하는 것들이 이에 해당할 수 있음. 맥주, 담배, 음료 등은 감성적인 제품이면서 대표적인 저관여 제품이다. 소비자는 저관여 제품을 소비하면서 감각적인 만족을 추구하며, 만족의 크기는 구매 시 기분에 따라 크게 좌우되기도 한다. 또한 제품을 잘못 사더라도 크게 재정적(금전적) 손해를 보지는 않기 때문에 신제품이 나오면 과거에 샀던 것을 고집하지 않고, 새로운 것을 한번 사보기도 하는 성향의 제품들이 저관여 제품군에 속함.

15 16개 기업의 2006년 총판매액 중 인터넷판매액 비중: 최소 1%, 최대 30%, 평균 12.7%, 표준편차 10.4%로 조사됨. (24개 기업 평균은 8.5%)

의 기업이 향후 온라인 판매나 홍보를 시작하거나 활성화시킬 계획이 있는 것으로 조사됨. 대다수 기업들은 현재 온라인매출이 전혀 없거나 판매비중이 적더라고 향후 인터넷판매의 미래중요성을 인식하고 있음.

농산물시장에서 향후 온라인(인터넷)시장을 긍정적으로 전망하는 이유:

1) 유통단계 축소와 구매고객과의 신속한 정보교류
2) 온라인을 통한 판매/구매편리성 증대
3) 신속한 소비자반응 파악 및 신속대응이 가능함.
4) 저렴한 운영비와 오프라인의 체험/관광 상품과 연계한 판매사업 실현
5) 시대의 흐름에 순응
6) 온라인시장에 대한 막연한 기대 존재

온라인 판매의 장점:

1) 온라인 쇼핑몰 유지보수비가 오프라인 매장보다 비교적 저렴함.
2) 유통단계 축소에 따른 유통마진 축소: 높은 판매마진과 저렴한 판매가격
3) 소비자의 선결제/정가판매/고정 판매가
4) 미래형 고객(젊은 층의 고객) 대상 홍보 및 판매
5) 적은 운영비용(無영업사원, 無점포임대료)
6) 적은 비용으로 고효율 홍보가 가능(일부 유명 포탈사이트 이용)
7) 첫 주문을 만족시키면, 충성고객 확보가 용이함.
8) 우수한 택배인프라가 온라인 판매를 촉진함.
9) 우수제품에 대한 정보의 빠른 확산과 빠른 매출신장 구현
10) 일정 성장궤도에 도달하면 꾸준하고 안정적인 매출이 가능함.

온라인 판매의 단점:

1) 단시간 내 매출성장이 어려움. (매우 낮은 성장속도)
2) 컨텐츠, 제품, 서비스 등 타 경쟁업체의 용이한 모방
3) 적절하고 창의적인 홈페이지 제작과 차별화된 내용구성의 어려움.

4) 타 온라인/오프라인과 더 치열해진 경쟁 (가격, 비가격 모두 포함)
5) 가격질서 문란화
6) 시기별/시간별 불규칙한 주문으로 사전 판매예측이 어려움.
7) 택배 배송관련 비용증가 (택배비, 포장비, 파손비, 반품비)

자사 홈페이지 개선을 위한 향후 계획:

1) 홈페이지 운영관련 전문인력 확충 및 홈페이지 개보수
2) 타 우수홈페이지 벤치마킹
3) 현재 운영이 활발한 타 쇼핑몰 또는 기관과의 링크제휴
4) 체험단(여론 선도층)을 구성하여 온라인 구매충성고객 확충
5) 주요 검색 포탈사이트에서 검색어 노출빈도 증가를 위한 비용투자
6) 자사 홈페이지나 온라인 쇼핑몰을 알리기 위하여 모든 판매제품에 웹주소 표기
7) 자사 쇼핑몰을 운영하지만 타 (유명)쇼핑몰에서도 동시 판매를 함으로써 자사 쇼핑몰 접속유도 (예: kgfarm(이지팜 운영)과 소사뜰영농조합 제휴)
8) 4대 매체언론의 현장취재/보도를 통한 자사 홈페이지를 간접 홍보
9) 소비자의 홈페이지 방문관련 다양한 유인수단 개발
10) 자사 홈페이지 내에서 다양한 이벤트, 볼거리, 살거리, 포인트 마일리지를 적절히 조합한 기획

○ 향후 성공적인 온라인 판매를 위해서는 지속적인 홈페이지 관리, 컨텐츠 개발, 꾸준한 홍보가 필요함.

3.5. 판매촉진비(판촉비) 지출에 대한 평가

○ 판촉비는 각 기업들이 자사제품의 판매를 촉진시키기 위하여 지출하는 특별한 영업활동비를 의미함. 즉 판촉비는 광의의 마케팅 비용을 의미하며 판촉비의 '예'로서 홍보비, 광고비, 매출촉진 관련 모든 영업활동 비용 등을 모두 포함함.

표 2-13. 2006년 기준 총매출액에서 판촉비가 차지하는 비중

판촉비비율	0%	0%초과 10%미만	10%이상 20%미만	20%이상	소계
업체 수(개소)	3	12	7	2	24
구성비(%)	12.5	50.0	29.2	8.3	100.0

자료: 본 연구 조사결과

○ 24개 기업의 총매출액 대비 판촉비지출 비율은 평균 7.8%로 조사되었음. 최근 3년간 판촉비가 총매출액에서 차지하는 비중이 증가하거나, 매우 증가한다고 응답한 기업의 비율은 66.7%로 나타남.

표 2-14. 최근 3년간 판촉비가 총매출액에서 차지하는 비중 변화추세

평가	감소 추세	비슷한 추세	증가 추세	매우 증가 추세	소계
업체 수(개소)	1	7	15	1	24
구성비(%)	4.2	29.2	62.5	4.2	100.0

주: 5점 척도 기준을 적용하였지만 '매우 감소'라고 응답한 기업은 없음.
자료: 본 연구 조사결과

○ 최근 3년간 판촉비가 총매출액에서 차지하는 비중이 증가하는 추세며, 24개 기업 중 62.5% (15개 기업) 기업들이 회사경영에 부담요인으로 작용하는 것으로 평가함.

표 2-15. 최근 3년간 지출한 판촉비에 대하여 느끼는 부담수준 평가

평가	매우 큰 부담	약간 부담	감내할 수준	부담이 되지 않음	향후 더 많이 지출할 계획임	소계
업체 수(개소)	6	9	7	2	0	24
구성비(%)	25.0	37.5	29.2	8.3	0	100

자료: 본 연구 조사결과

○ 자사가 지출하는 판촉비가 부담스럽다고 응답한 15개 기업들만 한정하여 자사가 지출한 판촉비가 매출증진에 사후적으로 기여한 정도를 평가한 결과

5점 만점에 평균 3.9점(15개 기업의 평균)으로 조사됨. 즉 15개 기업들은 최근 3년간 지출한 판촉비가 기업경영에 부담스럽다라고 평가하지만, 사후 평가에서는 판촉비 지출이 자사 매출액 확대에 도움이 되는 것으로 평가함.

○ 판촉비 지출 후 매출증진 효과관련 평가에서 24개 기업의 전체 평가도 매출확대에 일정 기여를 한 것으로 평가됨. (5점 만점 척도기준 평균 3.8점으로 조사되었음.)

- 전체 24개 기업의 평가 평균: 3.8점, '도움이 됨' 평가에 근접
- 판촉비 지출이 '매우 큰 부담' 또는 '약간 부담'이라고 응답한 15개 기업만의 판촉비 집행 후 사후평가 평균: 3.9 점 (24개 기업의 평가 평균보다 약간 높은 평가를 제시하였음.)

표 2-16. 판촉비 집행 후 사후적으로 매출확대 기여정도 평가

평가	전혀 도움이 되지 못함.	도움이 되지 못함.	보통 수준	도움이 됨.	매우 큰 도움이 됨.	소계
업체 수(개소)	0	2	6	11	5	24
구성비(%)	0.0	8.3	25.0	45.8	20.8	100.0

자료: 본 연구 조사결과, 5점 척도 (최하 1, 최대 5)

○ 향후에도 지속적으로 소비자의 관심을 유인하기 위해서는 각 기업들이 감내할 수준에서 최소한의 판촉은 지속되어야함. (판촉은 단기적/장기적 투자라는 인식이 존재함.)

판매촉진비 지출이 매출확대에 도움이 되는 이유:

1) 판촉을 통한 회사, 제품의 이미지가치 상승
2) 회사, 제품에 대한 소비자 인지도 제고
3) 판촉을 통한 회사, 제품에 대한 신뢰도, 반복구매율(구매충성도) 증진
4) 매우 효율적인 판촉비 집행
5) 우수한 홍보 컨텐츠 제작(구상) 및 적절한 타이밍 선택
6) 유명 온라인사이트의 행사지원이나 스폰서 링크를 통한 회사인지도 제고

판매촉진비 지출이 매출확대에 도움이 되지 못하는 이유:

1) 치열한 경쟁 때문에 판촉효과가 판매성과증진으로 현실화되기 어려움.
2) 낮은 시장진입장벽 때문에 신규경쟁자들이 매우 쉽게 진입할 수 있어서 자사 판촉비 지출의 판촉효과(매출액을 올리는 플러스 효과)는 매우 빠르게 희석됨.
3) 비효율적 판촉비 집행
4) 사업의 특성상 연중 고정가격 거래 때문에 할인판촉 불필요

○ 농업법인의 판촉비 집행에 대하여 정부의 직간접적인 지원필요성 평가에서 응답자의 91.6%가 자사 판촉비 집행에 정부의 직간접적인 지원이 필요하다고 응답함.

농업법인의 판매촉진활동에 정부의 직간접지원이 필요한 이유:

1) 개별기업 하나하나를 대상으로 마케팅 관련 보조금 지원은 무리라는 판단이지만 업계의 협회를 대상으로 공동판매장 건립, 공동 온라인 쇼핑몰 구축, 공동 이벤트행사 등 공동마케팅 관련 지원시업은 유용함.
2) 특허기술 획득기업, 신지식인, 이노비즈 인증 기업들에 대해서는 선별적으로 단계별 판촉지원 프로그램을 지원함.
3) 마케팅관련 컨설팅비용 지원확대 (선정기업 수 & 지원금 규모 확대)
4) 마케팅 전문인력 육성/교육지원 프로그램 도입
5) 정부가 인증하는 품질인증/친환경인증/전통식품품질인증 등에 대하여 지속적인 소비자 교육 및 홍보
6) 각종 정부지원정책에서 '농업법인'을 지원대상에서 배제하는 정책 재검토 (각종 정부 수매사업, 브랜드 개발지원, 유통촉진 지원정책 등) - 지역농협과 동등한 대우 요구
7) 종합적인 지원책으로 농산물 제품의 상품고도화를 위한 토탈서비스 제공기관 설립 (가정 예: 특정 기관이나 단체가 우수 농업기업의 혁신제품에 대하여 미래 가능성을 엄격하게 평가하고, 평가를 통과한 기업 제품에 대해서는 처음부터 끝까지 개발, 포장, 디자인, 네이밍, 국내외 마케팅/영업 등을 종합적으로 지원해주는 서비스를 제공함.)

4. 농업법인의 마케팅 세부활동 평가 및 요인분석

4.1. 마케팅관련 세부활동 속성에 대한 중요도/실행정도 평가

○ 마케팅 관련 중요 요소는 일반적으로 4P(제품, 촉진, 가격, 유통)를 지칭할 수 있으며 4P에 관련된 세부활동들이 큰 틀에서 마케팅활동을 하는 것으로 간주될 수 있음. 현실적으로 4P관련 세부활동의 종류는 매우 다양하지만, 대표적인 14개 활동들만을 사전적으로 정의해서 각 활동의 중요도와 실행정도 평가를 실시하였음.

○ 즉 4P(제품, 촉진, 가격, 유통)에 관련된 14개 세부활동들을 제시하고 각 농업법인들의 주관적 판단에 따라 중요도와 실행정도를 평가함. 평가방식은 리커드 척도를 사용하였고, 1~10점 중 응답자가 판단점수를 14개 각 평가항목에 부여하는 방식임. 예를 들어 특정 기업의 응답자가 특정 활동요소를 매우 중요하다고 판단하고, 실천은 보통이라고 평가할 경우 중요도 평가 10점, 실행정도 평가 5점을 부여함. (각 기업들의 주관적 판단에 의한 평가 작업)

표 2-17. 24개 기업 마케팅관련 세부활동 평가결과

마케팅 관련 세부활동 내용	4P 관련 요소	중요도 평가 점수 평균	실행정도 평가 점수 평균	평가 차이 (실행-중요도)
①신제품 개발 노력	제품	8.9	6.1	-2.8
②기존제품(농산물)의 품질 개선 또는 효능/성능 개선	제품	8.8	6.5	-2.3
③기존제품(농산물)의 상품성 (포장, 브랜드이름, 기능성 등) 증진	제품	8.8	6.2	-2.6
④판매제품 종류(부류)의 확대 (Line Extension)	제품	6.7	5.0	-1.8
⑤기존 제품의 홍보 또는 광고	촉진	7.8	5.5	-2.3
⑥신제품의 홍보 또는 광고	촉진	8.4	4.8	-3.6

⑦기업의 홍보(대외적으로 기업이미지 개선 노력)	촉진	8.0	5.8	-2.2
⑧적절한 판매가격	가격	8.3	6.3	-2.0
⑨품질별 적절한 가격차별화(고품질 상품 가격과 낮은 품질 상품 가격 사이 적절한 차이 유지)	가격	8.1	6.0	-2.1
⑩판매시장의 다양화(유통채널, 거래처의 다양화)	유통	8.9	5.7	-3.2
⑪기존시장의 유지(안정화)를 위한 노력(기존거래처 유지 노력)	유통	8.8	7.0	-1.8
⑫기존시장 확대를 위한 노력(기존거래처의 거래규모 확대)	유통	8.3	6.9	-1.4
⑬신시장 개척(신규 거래처, 신유통경로 개척)	유통	8.9	5.9	-3.0
⑭주기적인 판매촉진 행사(가격할인, 대규모 홍보 등)	촉진	8.0	5.7	-2.3

주: 10점 만점의 리커드척도로 조사·집계한 결과임.
자료: 본 연구 조사결과

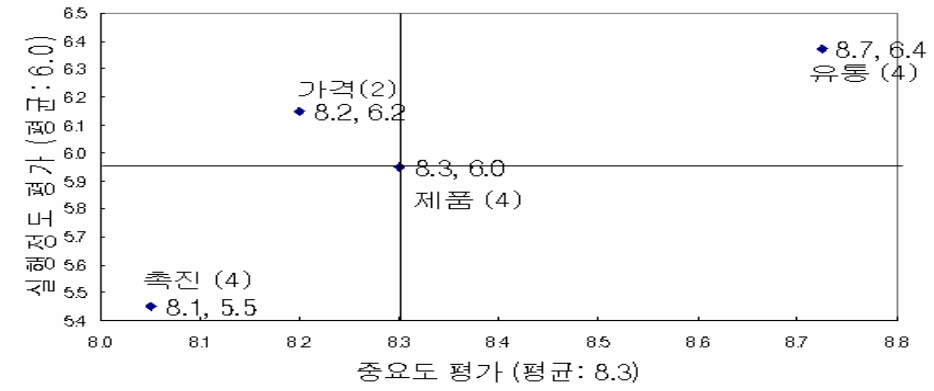
○ 실행정도는 무시하고 상대적으로 중요하다고 평가하는 마케팅관련 세부활동은 6가지의 세부활동들이 제시되었음. (8.8점 이상)

제품과 관련된 3가지 활동: ①신제품 개발 노력 ②기존제품(농산물)의 품질 개선 또는 효능/성능 개선 ③기존제품(농산물)의 상품성 (포장, 브랜드이름, 기능성 등) 증진

유통과 관련된 3가지 활동: ⑩판매시장의 다양화 (유통채널, 거래처의 다양화) ⑪기존시장의 유지(안정화)를 위한 노력 (기존거래처 유지 노력) ⑬신시장 개척 (신규 거래처, 신유통경로 개척)

○ <표2-17>에서 제시된 마케팅관련 세부활동들을 4P단위로 재묶음하여 4가지 요소들에 대한 중요도 평가와 실행정도 평가를 14개 항목 전체평균과 대비하여 정리하면 다음과 같음.

그림 2-2. 4P의 중요도와 실행정도 평가



주: ( )는 각 요소에 속한 세부 마케팅활동 개수를 의미함.
14개 전체 세부 활동의 중요도, 실행정도의 평균은 각각 10점 만점 중 각각 8.3, 6.0임.

○ <표2-17>에서 제시된 마케팅 관련 세부활동들을 4P 단위로 재묶음하여 각 4P요소들의 중요도 및 실행정도평가 평균을 <그림 2-2>에서 제시함. 14개 세부활동의 중요도평가 평균은 8.3, 실행정도평가 평균은 6.0으로 나타나 제품에 대한 평가와 우연히 동일함. 즉 제품에 대한 평가가 전체평균과 일치하여 하나의 기준점 역할을 수행함.

○ 4P 중 유통은 상대적으로 중요도 평가, 실행정도 평가 모두 평균보다 높은 수준으로 나타났음. 하지만 촉진의 경우 반대의 경우가 나타났음. 가격의 중요도 평가는 전체평균보다 약간 낮게 나타났지만 실행정도는 전체평균보다 약간 높게 평가되었음.

표 2-18. 4P의 중요도와 실행정도 평가

4P Mix 요소	중요도 평가	실행정도 평가	실행정도-중요도
제품평균(4)	8.3	6.0	-2.4
촉진평균(4)	8.1	5.5	-2.6
가격평균(2)	8.2	6.2	-2.1
유통평균(4)	8.7	6.4	-2.4
전체평균(16)	8.3	6.0	-2.3

주: 10점 만점의 리커드척도로 조사·집계한 결과임. ( )에 제시된 숫자는 세부평가항목 수를 의미함.
자료: 본 연구 조사결과

○ 세부 마케팅활동 평가에서 중요도 인식대비 상대적 실행정도(실행 평가점수 - 중요도 평가점수)가 낮은 -3점대(-3점 이하) 항목들(매우 중요한 문제)은 ⑥신제품의 홍보 또는 광고, ⑩판매시장의 다양화 (유통채널, 거래처의 다양화), ⑬신시장 개척(신규 거래처, 신유통경로 개척)로 나타났음. 즉 자사 신제품의 홍보와 판매시장의 확대, 판매경로 다변화가 가장 큰 어려움으로 작용하는 것으로 추정됨.

○ -2점대(-2점 ~ -2.9점) 항목들(중요한 문제)은 ①신제품 개발 노력, ②기존제품(농산물)의 품질 개선 또는 효능/성능 개선, ③기존제품(농산물)의 상품성(포장, 브랜드이름, 기능성 등) 증진, ⑤기존 제품의 홍보 또는 광고, ⑦기업의 홍보(대외적으로 기업이미지 개선 노력), ⑧적절한 판매가격, ⑨품질별 적절한 가격차별화(고품질 상품 가격과 낮은 품질 상품 가격 사이 적절한 차이 유지), ⑭주기적인 판매촉진 행사(가격할인, 대규모 홍보 등)로 나타남.

○ -1점대(-1점 ~ -1.9점) 항목들(덜 중요한 문제)은 ④판매제품 종류(부류)의 확대, ⑪기존시장의 유지(안정화)를 위한 노력(기존거래처 유지 노력)으로 조사됨.

○ 마케팅 관련 활동에 대해서 각 기업의 중요도 인식과 실천 평가를 4P단위로 묶어서 평가할 경우 <그림 2-2>, <표2-18>에서 제시된 바와 같이 '촉진(Promotion)'은 중요도 인식과 실천에서 모두 가장 낮은 평가를 받았음. 즉 촉진요소에 대해선 중요하다고 인식하지만 실천이 매우 취약하다고 평가되었음. 하지만 4P관련 세부활동 평가를 정리하면, 중요하다고 인식하지만 실천이 취약한 항목들은 ⑥제품홍보(광고)와 ⑩시장다각화, ⑬신시장 개척을 중요 문제로 제기할 수 있음.

○ 2장 2절에서 소개된 ‘4P요소에 대한 자사경쟁력 평가’에서도 경쟁사 대비 자사의 4P관련 요소 중 상대적으로 가격과 홍보 관련 경쟁력이 취약한 것으로 나타났음. 본 절에서 소개되는 바와 같이 일관된 결과로써 각 기업의 4P 관련 세부활동 평가 중 ‘⑥신제품의 홍보 또는 광고’관련 실천이 부족한 것으로 나타났음.

○ 하지만 가격관련 활동평가 <⑧적절한 판매가격, ⑨품질별 적절한 가격차별화>는 중요도인식과 실천의 격차가 적은 것으로 나타남. 이의 해석은 24개 업체 중 19개 업체가 대형할인점 또는 백화점과 납품거래를 하고 있으며 이 업체들의 할인점/백화점 평균 매출액비중은 42.4%로 나타남.[16] 또한 이 유통채널의 특징은 대부분 고정가(사전 계약가) 거래비중이 높은 특징이 있음. 즉 판매가격의 실질적 중요도가 높음에도 불구하고 가격협상에서 주로 주문발주처(바이어)의 의지에 따라가는 현실인 관계로 가격관련 마케팅활동에서 특별한 실천노력이 매우 어려운 것으로 추정됨. 그에 따라 가격은 중요함에도 불구하고 부차적인 문제로 인식할 가능성이 있음.

○ ⑩판매시장의 다양화 (유통채널, 거래처의 다양화), ⑬신시장 개척 (신규 거래처, 신유통경로 개척)도 매우 높은 중요도 인식대비 실천이 매우 취약한 것으로 나타남. 이는 각 농업법인의 인력구조 여건을 감안할 경우 영업만 전담하는 인력이 부족한 이유로 추정됨. (마케팅/영업조직의 직원 수가 불충분하다고 응답한 비율: 62.5%) 신시장 개척의 현실적 대안으로는 온라인 시장 확대에 많은 기업들이 관심을 보이고 있음. 24개 기업 중 21개 기업(87.5%)이 현재 온라인판매나 홍보에 대한 준비와 노력을 진행 중임.

---

16 할인점과 거래하는 19개 업체의 할인점과 백화점을 합한 평균매출액 비중은 42.4%임. 조사대상 기업 중 일부 기업들이 할인점과 백화점 매출비중을 합산하여 응답한 관계로 부득이 할인점과 백화점 매출비중을 합산한 결과를 제시함. 24개 업체 평균 할인점과 백화점을 합한 평균매출액 비중은 33.5%임.

4.2. 마케팅 관련 세부활동 속성들의 실행정도 평가에 대한 요인분석

○ 4P(제품, 촉진, 가격, 유통) 믹스와 관련하여 가장 이상적인 모습은 4가지 요소들(14가지 세부 활동요소들)이 모두 원활하게 조화를 이루는 것이지만 현실은 이상과 괴리가 존재함. 따라서 본 요인분석의 목적은 어느 4P요인들이 상호간 더 강하게, 또는 덜 강하게 결합되어 있는지 파악하고자 함.

표 2-19. 24개 기업 마케팅관련 세부활동의 요인분석

마케팅 관련 활동 내용 실행정도와 4가지 주요 요인의 상관관계 평가	4P 관련 요소	요인1	요인2	요인3	요인4
①신제품 개발 노력	제품	0.13	**0.85**	0.34	0.18
②기존제품(농산물)의 품질 개선 또는 효능/성능 개선	제품	-0.15	**0.87**	0.03	0.38
③기존제품(농산물)의 상품성 (포장, 브랜드이름, 기능성 등) 증진	제품	0.23	0.38	-0.15	**0.77**
④판매제품 종류(부류)의 확대 (Line Extension)	제품	0.17	-0.07	0.28	**0.83**
⑤기존 제품의 홍보 또는 광고	촉진	0.64	-0.11	0.06	0.41
⑥신제품의 홍보 또는 광고	촉진	0.61	0.32	0.06	0.49
⑦기업의 홍보 (대외적으로 기업이미지 개선 노력)	촉진	0.36	**0.77**	0.15	-0.26
⑧적절한 판매가격	가격	0.11	0.33	**0.85**	0.18
⑨품질별 적절한 가격차별화 (고품질 상품 가격과 낮은 품질 상품 가격 사이 적절한 차이 유지)	가격	0.29	0.01	**0.89**	0.02
⑩판매시장의 다양화 (유통채널, 거래처의 다양화)	유통	**0.74**	-0.02	0.38	0.08
⑪기존시장의 유지(안정화)를 위한 노력 (기존거래처 유지 노력)	유통	**0.79**	0.02	0.44	0.13
⑫기존시장 확대를 위한 노력 (기존거래처의 거래규모 확대)	유통	0.46	0.41	0.57	-0.07
⑬신시장 개척 (신규 거래처, 신유통경로 개척)	유통	**0.86**	0.14	0.18	0.18
⑭주기적인 판매촉진 행사 (가격할인, 대규모 홍보 등)	촉진	**0.66**	0.38	0.02	-0.03

주: 14개의 세부 마케팅활동과 가상의 4가지 각 요인 간의 상관계수
자료: 본 연구 조사결과

○ 요인분석관련 방법론은 주성분분석(principal component analysis)방법을 사용하였고, 마케팅관련 4P관련 14개 활동요소들에 대한 실행정도 평가에서 핵심적인 활동들의 상호관계를 파악하기 위하여 별도의 '요인분석'을 실시

하였음. 분석결과 아이겐 값이 1보다 큰 요인들을 파악한 결과 4가지 핵심 요인들이 제시됨.[17] (4개의 소그룹, 요인 1~4)

○ 요인분석 결과 4가지 집단으로 구분되며 세부요소 선정에서 각 요인과 70% 이상 상관관계 원칙을 적용할 경우, 제1요인과 상관관계가 비교적 높은 (절대값 기준 0.7 이상 적용) 요인은 ⑩, ⑪, ⑬, ⑭, 제2요인과 상관관계가 비교적 높은 요인은 ①, ②, ⑦, 제3요인과 상관관계가 비교적 높은 요인은 ⑧, ⑨, 제4요인과 상관관계가 비교적 높은 요인은 ③, ④로 분석됨.

○ 제1요인에 대한 해석은 주기적 판촉을 통한 신시장개척 및 기존시장 확대, 안정화 도모(유통과 촉진의 믹스)를 의미함. 제2요인에 대한 해석은 제품 개선(혁신)을 통한 회사이미지 홍보(제품과 촉진의 믹스), 제3요인의 경우 가격요인만의 믹스를 의미함('가격'관련 요소들만의 믹스). 제4요인도 제품요인만의 믹스를 의미함('제품'관련 요소들만의 믹스). 특히 제4요인에 대한 부연 설명으로 제품의 상품성 고도화 노력과 판매제품의 종류 다양화가 병행적으로 실시되는 것이 농업법인의 마케팅에서 중요하다고 간주됨.

○ 본 요인분석에서 3가지 요인들(제품, 촉진, 유통)은 상호 믹스가 되는 것으로 파악되고 특히 '촉진'이 3P 믹스관련 중요한 연결고리 역할을 수행함. 가격요인은 믹스에서 제외되는 것으로 파악됨. 가격을 제외한 3P 믹스 현상이 존재함.

---

17 일종의 가상 요인임. 제시된 14개 세부 마케팅활동들의 관계정도를 간접적으로 묶어주는 매개체 역할을 수행함. 묶여지는 세부 요인들에 따라 제시되는 주요인 1~4에 대해서는 연구자의 주관적 판단에 기초하여 임의적 해석과 작명을 부여하기도 함. 표에서 제시되는 숫자는 14개 마케팅 요소가 가상의 4개 각 요인들과 추정되는 상관관계 값을 수치로 제시함.

4.3. 마케팅활동과 경영성과 차이 분석

○ 본 분석에서는 마케팅과 관련된 활동들을 상대적으로 잘 수행하는 기업집단과 그렇지 못한 기업집단을 구분하여 각 집단의 경영성과 차이를 비교하고 그 차이가 통계적 유의성이 존재하는지 검증하고자 함.

4.3.1. 변수선정과 처리방법

○ 1단계 작업은 결과변수와 원인변수를 사전적으로 설정함. 결과변수는 24개 농업법인의 경영성과와 관련된 3가지 변수들('06년 총매출액, '05년 대비 '06년 총매출액 성장률, '06년 세전순이익률)을 선정하였음. 원인(설명)변수로는 ①각 기업의 판촉비비율(총매출액에서 판촉비가 차지하는 비율), ② 4P(제품, 촉진, 유통, 가격)에 관련된 14개 세부 마케팅활동들의 실행정도 평가점수(14개 질문, 각 문항 당 10점 만점), ③경쟁사 대비 자사의 마케팅 경쟁력 평가(제품, 유통, 판촉, 가격, 제품이미지 관련 5개 질문, 각 문항 당 5점 만점) 합산점수를 추출하였음.

○ 2단계 작업은 원인변수 중 첫 번째 변수로써 '판촉비비율'을 사용하였음. 이 변수는 개별기업들의 2006년 기준 총매출액에서 전체판촉비가 차지하는 비중을 의미함.

○ 원인변수에 속한 두 번째 변수는 각 기업들의 4P관련 활동 실행정도 평가점수를 도입하였고, 세부작업 설명으로써 14개 세부마케팅활동 실행정도에 대한 평가점수들을 해당 4P관련 요소에 적합하게 재배열, 재묶음 후 재합산 작업을 수행함. 즉 4P 요소 중 제품(product), 촉진(promotion), 유통(place)은 각각 4개의 세부평가항목들이 포함되어 있으며, 가격(price)은 2개의 세부평가항목들이 포함됨.

- 예를 들어 ‘제품’ 관련 4개의 세부평가 질문에 대한 실행정도를 측정하는 평가에서 특정 기업이 모두 10점이라는 최고점(만점)을 부여할 경우 해당 기업의 4P 요소 중 ‘제품’에 해당하는 평가점수는 40점으로 합산된 결과를 원인변수값으로 사용함. 즉 최소, 최대의 범위를 고려할 경우 제품(4개 문항), 촉진(4개 문항), 유통(4개 문항)에 관련된 점수는 4~40점 범위를 가지고, 가격(2개 문항)관련 점수는 2~20점 범위를 포괄함.

○ 원인변수 중 세 번째 변수는 타사 대비 자사의 마케팅 경쟁력 평가지수(5개 질문 문항으로 구성)로써 경쟁사 대비 자사의 마케팅관련 경쟁력을 5점 척도로 평가한 결과를 재합산하였음. 즉 마케팅 경쟁력관련 5개 질문 문항을 모두 합산한 평가점수는 이론적으로 5~25점 범위를 포함함.

○ 3단계 작업은 위에서 제시된 ‘원인변수’(6개 변수)와 경영성과지표로 제시되는 ‘결과변수’(3개 변수)를 각각 18쌍(6×3)으로 재조합하고, 각 ‘원인변수’의 평균점수 미만의 농업법인 집단과 평균점수 이상 되는 농업법인 집단을 2분법적으로 분리함. 즉 원인변수의 수준이 다른 두 기업집단[18] 간 각각의 결과변수[19] 차이가 존재하는지 이분산가정(두 기업집단의 분산은 서로 상이하다는 가정)을 통한 통계적 검증을 실시하였음.

4.3.2. 가설설정과 검증

○ 경영성과 차이분석에 대하여 다음 3가지 사전가설을 제시함. 다음 제시되는 가설은 각각 원인변수가 6가지씩 존재하기 때문에 1개 가설 당 6개의 세부 가설검증 작업을 실시하였음.

---

18 분리 기업군 예제: 판촉비비율이 24개 업체 평균 미만 되는 기업군과 이상 되는 기업군을 분리하여 구분된 두 기업군

19 예를 들어 각 기업군의 2006년 ‘세전순이익률’과 ‘총매출액’ 또는 2005년 대비 2006년 ‘매출액 성장률’을 사용함.

- 세부 가설검증에 대하여 설명으로써 1개 가설 당 6가지 원인변수들과 관계검증을 1대1 방식으로 실시함. 예) ①매출액과 판촉비비율, ②매출액과 제품(product)관련 실행정도 평가점수, ③매출액과 유통(place)관련 실행정도 평가점수, ④매출액과 촉진(promotion) 관련 실행정도 평가점수, ⑤매출액과 가격(price) 관련 실행정도 평가점수, ⑥매출액과 자사의 마케팅 경쟁력 평가 합산점수에 대하여 각각 실시함.
- 검증방법으로는 사전 제시된 설명변수들을 평균값 '미만' 또는 '이상'이라는 임의적 기준을 적용하여 결과변수를 2개의 집단으로 나눈 후 각각 두 집단간 분산이 서로 다르다는 가정하에 평균값 비교검증 방법을 사용하였음. (t-test 검증) 또한 통계검증의 유의수준은 10%로 적용하였고 단측검증을 실시하였음.

○ 총 18개 종류의 가설검증이 진행되지만 3개 결과변수에 따른 주요 가설을 다음과 같이 제시함.

- 가설(1): 제시된 마케팅관련 원인관련 활동들에 대하여 높은 평가를 하는 기업군이 낮은 평가를 하는 기업군보다 높은 매출액을 얻는다. (6개 세부가설검증[20] 실시)
- 가설(2): 제시된 마케팅관련 원인관련 활동들에 대하여 높은 평가를 하는 기업군이 낮은 평가를 하는 기업군보다 높은 매출액 성장률을 얻는다. (6개 세부가설검증 실시)
- 가설(3): 제시된 마케팅관련 원인관련 활동들에 대하여 높은 평가를 하는 기업군이 낮은 평가를 하는 기업군보다 높은 세전순이익률을 얻는다. (6개 세부가설검증 실시)

---

20 세부가설의 예는 다음과 같음. '판촉비비율이 높은 기업군의 매출액은 판촉비비율이 낮은 기업군의 매출액보다 높다.' 이 가설을 검증하기 위한 통계적 귀무가설과 대립가설은 다음과 같음. 단측검정을 적용하고 H0(귀무가설): 두 집단 간 매출액 차이는 없음. H1(대립가설): 판촉비비율이 높은 기업군의 매출액이 판촉비비율이 낮은 기업군보다 높다. 본 가설검정 과정에서 원인변수와 결과변수는 양의 상관관계를 가정하였음. 즉 실지 테스트 과정에서 원인변수가 낮은 기업집단의 결과변수 평균값이 원인변수가 높은 기업집단의 결과변수 평균을 빼는 과정을 적용하였기 때문에 도출되는 t 통계량 값은 단측검정을 적용할 경우 반드시 음의 값을 가져야 함.

- 제시되는 18가지 세부가설을 통계적으로 검증하기 위해서 귀무가설과 대립가설을 설정하였음. 귀무가설은 원인변수의 평균값이 높고 낮은 두 기업군의 결과변수 평균값은 동일하다고 설정하였고, 대립가설은 원인변수의 평균값이 높은 기업군의 결과변수 평균값은 원인변수의 평균값이 낮은 기업군의 결과변수 평균값보다 높다 라고 설정하였음.

○ 검증결과로써, 가설(1)에 대해서는 6가지 세부가설 중 5개의 가설은 '기각'하고 1개 가설만 수용하는 결과를 도출함. 즉 농업법인의 입장에서 4P 중 제품관련 마케팅활동을 잘하는 기업군의 매출액 성과가 그렇지 못한 기업군의 매출액 성과보다 높은 것으로 나타남. 나머지 5개의 세부가설 검정은 모두 귀무가설(두 집단 간 차이가 없음.)을 수용하는 결론을 도출함. 즉 판촉비비율의 높고 낮음, 4P 중 촉진, 가격, 유통 관련 활동을 잘하고 못함, 마케팅 경쟁력 평가가 높고 낮음에 따라 매출액 차이가 존재하지 않는 것으로 나타났음. 통계적적으로 유의미하지 못한 검증결과 도출하였음. (아래 <표2-20> 참조.)

표 2-20. 마케팅활동 실행수준이 높고 낮은 두 기업집단의 매출액, 매출액 성장률 차이 검정

매출액 차이 검정	판촉비 비율(1)	실행정도 제품(4)	실행정도 촉진(4)	실행정도 가격(2)	실행정도 유통(4)	마케팅 경쟁력(5)
자유도	13	16	11	13	12	10
t 통계량	1.68	-1.34	-0.84	-1.01	-1.15	1.36
P(T<=t) Val 단측 검정	0.059	0.10	0.21	0.17	0.14	0.10
매출액 성장률 차이 검정	판촉비 비율(1)	실행정도 제품(4)	실행정도 촉진(4)	실행정도 가격(2)	실행정도 유통(4)	마케팅 경쟁력(5)
자유도	15	13	22	21	22	17
t 통계량	-1.41	0.79	0.50	0.14	-1.08	0.36
P(T<=t) Val 단측 검정	0.09	0.22	0.31	0.44	0.15	0.36

주: 단측검정의 통계적 유의수준은 10%를 적용함. ( )안의 숫자는 세부평가 항목수를 의미함.
*는 10% 유의수준에서 귀무가설(Ho:두 집단간 매출액, 매출액 성장률 차이가 없음.)을 기각함.

○ 가설(2)에 대해서도 6가지 세부가설 중 1가지 가설만 수용하는 결과를 도출함. 즉 두 집단 간 판촉비비율의 차이가 매출액 성장률 차이에 영향을 미치는 결과를 얻음. 즉 '판촉비비율이 높은 기업군의 매출액 성장률은 판촉비비율이 낮은 기업군의 매출액 성장률보다 높다' 라는 대립가설을 수용함.

○ 위에서 제시되는 12개 세부가설 검정테스트에서 10% 통계적 유의수준을 적용하고 단측검정을 실시한 결과, 오직 2개 가설만 수용하는 결과를 제시하였고 나머지 10개 가설은 기각하는 결과를 도출함.[21]

○ 제품 관련 마케팅활동 실행을 잘하는 기업이 그렇지 못한 기업보다 높은 매출액을 달성하는 것으로 검증되었고, 판촉비비율이 높은 기업군이 낮은 기업군보다 높은 매출액 성장률 실적을 달성하는 것으로 나타남.

표 2-21. 제품요소 또는 가격요소관련 판촉비비율 차이에 따른 결과변수 차이 검정

결과변수	매출액		매출액 성장률	
원인변수(제품요소관련 실행, 판촉비비율)	제품요소관련 실행 평가		판촉비비율	
	집단 1 (低)	집단 2 (高)	집단 1 (低)	집단 2 (高)
결과변수 평균	35.7	78.5	18.6%	33.4%
결과변수 분산	631.3	14391.6	314.7	946.4
관측수(업체수)	9	15	13	11
자유도	16		15	
t 통계량	-1.34		-1.41	
P(T<=t) 단측 검정	0.10		0.09	
t 기각치 단측 검정	1.34		1.34	

주1: 집단 1은 원인변수의 값이 평균값 미만인 기업집단을 의미하고, 집단 2는 원인변수의 값이 평균값 이상의 기업집단을 의미함.
2: 결과변수 평균은 제품요소관련 세부마케팅활동 실행을 못하고, 잘하는 기업집단 1, 2로

21 하지만 임의로 적용되는 통계적 유의수준을 10%에서 5%로 변경할 경우 12개 모든 세부가설을 기각하는 통계적 결과를 도출할 수도 있음. 하지만 유의수준을 5%에서 10%로 적용할 경우 베타에러 또는 타입Ⅱ에러 (진실은 귀무가설이 '거짓'인데도 불구하고 '참'이라고 결론짓는 오류를 범할 확률)가 감소하는 장점도 있음.

구분되며, 판촉비비율이 낮고 높은 기업집단 1, 2로 구분 후 각 집단의 매출액 또는 매출액 성장률 평균을 제시하였음.

3: 제품요소관련 실행을 못하는 기업집단(9개 업체)의 2006년 평균매출액은 35.7억 원, 잘하는 기업집단(15개 업체)의 평균매출액은 78.5억 원을 의미함.

4: 판촉비비율이 낮은 기업집단(13개 업체)의 평균매출액 성장률은 18.6%, 높은 기업집단(11개 업체)의 평균매출액 성장률은 33.4%을 의미함.

○ 가설(3)에 대한 검증결과 <표 2-22>에서는 4P 중 '제품' 또는 '가격' 관련 마케팅활동의 실행정도 차이가 각 기업의 세전순이익률 성과차이에 영향을 미친다는 검증결과를 도출하였음.

표 2-22. 마케팅활동 실행수준이 높고 낮은 두 기업집단의 세전순이익률 차이 검정

세전순이익률	판촉비 비율(1)	실행정도 제품(4)	실행정도 촉진(4)	실행정도 가격(2)	실행정도 유통(4)	마케팅 경쟁력(5)
자유도	16	19	19	22	22	16
t 통계량	-0.08	-2.62	-0.12	-1.705	1.19	-0.96
P(T<=t) Val 단측 검정	0.47	0.01*	0.45	0.051*	0.12	0.18

주: 단측검정의 통계적 유의수준은 10%를 적용함. ( )안의 숫자는 세부평가항목수를 의미함.
*는 10%유의수준에서 귀무가설(Ho:두 집단간 세전순이익률 차이가 없음.)을 기각함.

○ 즉 제품 또는 가격과 관련된 주요 마케팅활동의 실행정도가 높은 기업군과 낮은 기업군 사이 세전순이익률 차이가 존재하는 것으로 나타남. 하지만 판촉비비율의 고 저, 4P 중 촉진이나 유통관련 실행정도의 높고 낮음, 경쟁사 대비 자사의 마케팅 경쟁력 평가의 높고 낮음에 따라 세전순이익률 차이는 존재하지 않는 것으로 나타남. 즉 농업법인의 순이익률과 밀접하게 직결되는 4P관련 요소는 제품(Product)과 가격(Price)관련 활동요소로 판명됨. 제품 또는 가격관련 성공적인 마케팅활동 실천은 높은 세전순이익률을 창출함.

표 2-23. 제품요소 또는 가격요소 관련 판촉비비율 차이에 따른 결과변수 차이 검정

결과변수	세전순이익률(%)			
원인변수(제품, 가격)	제품요소 관련 실행 평가		가격요소 관련 실행 평가	
	집단 1 (저)	집단 2 (고)	집단 1 (저)	집단 2 (고)
결과변수 평균	-0.17%	11.25%	2.96%	10.97%
결과변수 분산	0.93%	1.30%	1.51%	1.13%
관측수(업체수)	9	15	12	12
자유도	19		22	
t 통계량	-2.623		-1.705	
P(T<=t) 단측 검정	0.01		0.051	
t 기각치 단측 검정	1.33		1.32	

주1: 집단 1은 원인변수의 값이 평균값 미만인 기업집단을 의미하고, 집단 2는 원인변수의 값이 평균값 이상의 기업집단을 의미함.
2: 결과변수 평균은 제품요소관련 세부마케팅활동 실행을 못하고 잘하는 기업집단 1, 2로 구분되며, 가격관련 세부마케팅활동 실행을 못하고 잘하는 기업집단 1, 2로 구분 후 각 집단의 매출액 또는 매출액 성장률 평균을 제시하였음.
3: 제품요소관련 실행을 못하는 기업집단(9개 업체)의 평균 세전순이익률은 -0.17%, 잘하는 기업집단(15개 업체)의 평균 세전순이익률은 11.25%을 의미함.
4: 가격요소관련 실행을 못하는 기업집단(12개 업체)의 평균 세전순이익률은 2.96%, 잘하는 기업집단(15개 업체)의 평균 세전순이익률은 10.97%을 의미함.

4.3.3. 검증결과 정리

○ 마케팅 관련 원인변수와 기업의 경영실적 관련 결과변수의 관계분석에서 통계적으로 10% 유의수준을 적용하였고 단측검정을 실시할 경우, 총 18개의 세부가설 중 오직 4가지 세부가설이 통계적으로 유의미한 것으로 나타남. 매출액에서는 4P 중 제품(Product)과 관련된 마케팅활동, 매출액 성장률에서는 판촉비비율이 중요한 요소로 작용함. 세전순이익률과 관련해서는 4P 중 제품(Product) 또는 가격(Price)과 관련된 마케팅활동이 중요한 요소로 작용한다는 결론을 도출하였음.

○ 농업법인들의 경영성과를 증진시키기 위해서 ①매출액증진과 가장 관련이 깊은 마케팅 요소는 우선 ‘좋은 제품’ ‘우수한 제품’이며 ②전년대비 당해연도 매출액 성장률을 현격히 올리기 위해서는 높은 판촉비비율이 중요한 역할을 수행함. 당해 연도 세전순이익률을 높이기 위해서는 ③‘좋은 제품’과 ④‘적절한 가격설정’이 핵심요소로 분석되었음. 재정리하자면 ‘좋은 제품’은 매출액 또는 세전순이익률 증진에 모두 관련되는 것으로 분석되었음.

제 3 장

농업법인의 마케팅활동 사례분석

1. 조사분석의 주안점

○ 본 장에서는 사례조사 농업법인 중 일부 기업들의 마케팅 또는 경영관련 현장사례 일부를 소개하고자 함. 연구진이 방문하였던 각 회사들은 마케팅에 대하여 매우 진지한 고민을 하고 있었고, 4P와 관련된 세부 활동을 계획하고, 차근히 준비하면서 실천하는 과정 중에 있음.

○ 사례조사 농업법인들은 마케팅/영업을 수행하면서 물론 4P에 관련된 모든 요소(제품, 가격, 제품, 판촉)를 중요하게 여기지만, 일부기업들은 전략적으로 4P관련 요소 중 특정 요소에 상대적으로 더 많은 중요도를 부여하는 선택과 집중의 경영활동을 전략적으로 수행하고 있음.

○ 따라서 특정 마케팅 요소에 비대칭적으로 더 높은 중요도를 부여한다고 판단되는 일부 기업들을 사례기업으로 선정하였음. 선정기준으로 모든 기업들이 4P를 모두 중요하게 인식하지만 상대적으로 ①제품 차별화에 우선 정책을 부여하는 기업, ②유통 및 가격 차별화에 우선 정책을 두는 기업, ③판촉차별화에 우선 정책을 부여하는 기업으로 구분하여 각각의 경우에 적합

하다고 판단하는 기업을 선정하여 사례기업으로 소개하고 시사점을 도출하고자 함.

2. 마케팅활동의 4P 사례

2.1. 제품 차별화 우선 사례: (주)한국라이스텍

○ **회사 및 제품 개요**: 현재 본사는 경북 안동시에 소재하고 있고, 신선한 쌀(즉석도정쌀) 유통을 차별화 포인트로 소구하는 쌀 가공 및 유통 전문회사임. 즉 자체기술로 개발한 즉석도정기를 활용하여 전국 주요 할인점 (홈플러스 전체 매장 외 타 할인점 일부 매장)을 중심으로 '즉석도정쌀'을 판매 중임. 2000년에 최초로 '즉석도정쌀'로 틈새시장을 공략하여 '현미 도정'이라는 틈새시장을 개척함. 사업의 핵심은 우수하고 신선한 쌀원료곡과 각 매장에 설치된 '즉석도정기'라 할 수 있음. 초창기 일본에서 수입한 도정기가 있었지만 잦은 고장문제로 성능이 우수한 쌀도정기를 現대표이사가 직접 개발하고 보급하였음. 2006년 80억 원 매출을 달성하였고, 최대한 소비자 개개인의 취향을 충족시키는 신선/고급 쌀을 공급하는 것을 사업방향으로 설정함. 추가적 특징사항으로 현재 이 회사는 이노비즈, 경영혁신, 벤처, ISO2000, ISO2001, 신지식 인증 모두를 획득하였음.

○ **제품 차별화**: 할인점 매장에서 '즉석도정기'를 사용하여 고객이 원하는 쌀(5분, 7분, 9분도, 순백미 쌀)을 매장에서 즉석 도정하여 판매함. 안동에 소재한 본사공장에서는 벼 낱알의 1차 겉껍질만 벗긴 완전현미 수준의 쌀을 소포장 (5, 10Kg 포장, 일종의 반제품)하여 소형도정기가 설치된 전국 각 지역의 할인점으로 배송하고, 각 할인점 매장에서는 배송된 '완전 현미쌀'을 가지고 구매고객이 원하는 수준의 2차 도정을 하여 판매함. 즉석도정이라는

장점(신선한 쌀, 건강한 쌀)을 최대 차별화 포인트로 소구함. 매장 현장에서 소비자를 대상으로 쌀에 대한 현장교육도 실시하여 충성고객 저변을 확대 중임. 최근에는 포장디자인도 개선하여 한층 더 높은 수준의 고급화를 추구함. 즉석도장쌀 가격이 비싸더라고 한번 구매한 고객은 재구매율이 높은 것으로 평가함. 최초 구매고객 중 약 30% 이상 고객이 재구매하는 것으로 조사되었음.

최근 개발된 신상품은 일종의 쌀가공품으로써 '무농약쌀을 이용한 누룽지'[22] 제품이고 일부 백화점에서 고가(高價)로 판매 중임. 향후 다양한 종류의 고품격 쌀가공품도 개발할 예정임.

○ **제품생산 및 가격**: 연간 판매량은 조곡기준 약 5,000톤 규모임. ①고품질 쌀, ②고객이 원하는 쌀, ③신선한 쌀, ④건강 쌀 개념을 표방하기에 할인점에서 즉석도정쌀의 kg당 판매 단가는 타 '일반(정곡)포대쌀' 보다 평균 15% 이상 비싼 수준임. 일반소비자 판매가격으로 환산할 경우 즉석도정 쌀(최고품질쌀: 안동백진주쌀)은 kg당 3,300원으로 일반 20kg포대로 판매되는 경기미 추청품종 쌀 판매가격(kg당 2,800원)보다 18% 정도 높은 가격을 유지함.

○ 현재 이 회사가 사용하는 쌀품종은 다양하지만 최고품질 쌀로 주력하는 품종은 주로 안동지역에서(220ha, 1,200톤) 생산되는 '백진주[23]'라는 품종의 쌀을 안동농협으로부터 독점 수매하여 가공 및 판매함. 40kg 조곡 기준 57,800원을 지불함으로써 일반쌀 조곡 수매가(40kg 당 47,000원) 보다 23% 정도 높은 가격을 지불함. 현재까지 이 회사에서 판매되는 '현미쌀, 즉석도정쌀'에 대한 브랜드 충성도가 높은 수준이라고 회사 내부적으로 평가함.

---

22 '자연미소 누룽지'라는 브랜드로 출시되었음.

23 백진주 쌀: 안동시 농업기술센터가 2005년도에 신품종쌀(고품질쌀)을 개발하고 안동농협이 농가와 계약재배하여 수확 후 관리까지 책임지는 쌀임. 현재는 주로 경북 또는 충북 일부 지역에서 국한되어 재배되는 쌀 품종임.

○ **유통 및 판촉**: 주요 유통경로별 매출액 비중은 대형할인점(주로 홈플러스) 90%, 백화점 7%, 온라인 3%로 구성됨. 현재 전적으로 할인점에 의존하는 판매유통 구조임. 할인점에서 'shop in shop' 개념으로 별도 매장을 임대하여 판매하는 형태를 취함. 자사 직원들이 각 할인점(약 90개) 매장에 근무하며 소비자 홍보, 교육, 판매를 병행함. 영업현장 최전선에서 영업사원들이 판매와 판촉활동을 동시 수행 중 임. 또한 판매직원들이 대부분 주부사원으로 구성되어 주고객층으로 간주되는 주부들의 심리상태나 취향, 기호 파악이 뛰어난 장점도 보유함. 즉 우수한 현장 판매대응(소비자를 설득시키는 기술)이 가능함. 각 매장의 현장직원이 바로 소비자 대면/설득/교육을 하면서 상시적으로 현장판촉이 진행됨.

○ **사업 또는 마케팅의 위협요인**

① 할인점 매장 안에서 소비자 대상 1:1 대면마케팅을 전개함으로써 신속하게 소비자 반응/트렌드를 파악하고 대응할 수 있는 장점이 존재하지만, 판매 단가가 고가인 관계로 잠재고객을 초기 설득시키는 작업(교육)과 구매층 저변 확산작업이 매우 느린 단점도 존재함. 사업 초기에 쌀가공 관련 공장설비 투자비(약 30억 원)가 많이 소요됨. 향후 시설확장 투자비에 대한 부담도 존재함.

② 원료곡 매입과 관련하여 가을에 안동지역에서 생산된 원료곡(주로 백진주 쌀)을 매입할 경우 항상 현금수매를 해야만 하는 관계로 약 4개월(9~12월) 동안 쌀 구매자금 압박의 위험이 상존함. 양곡유통 특성상 생산자인 개별 농가에게는 쌀 매입 즉시 현금지급을 원칙으로 현물 쌀이 수매되지만, 판매위험관련 해서는 ①수매한 쌀에 대한 재고부담이 크고, ②특히 할인점의 경우 45일 정도의 결제관련 여신체계를 갖고 있음. 따라서 원료곡 구매는 즉시 현찰지급으로 이루어지나, 할인점 매장에서 판매완료 후 판매대금 회수가 45일 소요된다는 점을 감안하면, 45일간 운영자금

의 확보가 회사 내 가장 큰 위협요인이라 할 수 있음. 즉 매출증대는 결국 수매자금의 증가를 가져와 한시적으로 자금경색이 악화되는 문제의 원인이 되기도 함. 일시에 수십억 원 수매관련 현금자금이 소요됨.

③ 현재 할인점에서 판매되는 농산물의 내용물은 동일하더라고 공급자(원제조자) 상표를 사용하지 못하고, 점차 PB브랜드로 빠르게 전환되는 추세임. 또한 할인점의 엄격한 규제로 PB브랜드 포장지에는 제조회사의 온라인 웹주소를 표기하거나 브랜드를 부각시키는 것이 금지되어 있음. 따라서 향후 점진적으로 많은 소비자들이 한국라이스텍을 기억하며 즉석도정쌀을 구매하기보다 특정 할인점 상호명(예: 홈플러스)을 연상하며 즉석도정쌀을 구매할 가능성도 존재함. 따라서 점진적으로 할인점을 대체할 新판매경로 개발이 시급한 과제며 온라인 판매도 활성화시키기 위한 노력이 절실함. 유통경로의 종속화가 우려됨.

④ 양곡에서 고품질을 추구하는 대형브랜드(예: 지역농협 쌀 연합사업단) 출현과 전국 도처에서 타사의 온라인 쌀판매가 급증함으로써 이들과의 경쟁이 더 치열해지는 상황으로 인식됨. 향후 품질경쟁, 가격경쟁은 더 심화될 것으로 전망됨.

○ **회사 경영진의 제안사항**: 농업법인의 경영성과(재무성과)나 미래(잠재)역량을 엄격히 평가해서 등급을 부여한 후, 각 평가등급에 따른 차별적인 정책자금 지원정책이 필요함. 현재도 농림수산업자신용보증기금(농신보)과 기술신용보증기금(기보)을 통한 보증규모가 각각 4억 원씩 존재함. 하지만 단지 '농업법인'이라는 이유로 자사가 정부로부터 제도적인 각종 지원대상(각종 시설보조금 사업, 수매사업 등)에서 소외되고 있다고 판단함. 특히 각종 수매자금, 브랜드사업, 유통관련 자재 및 비용(포장지 등)에 대한 지원을 할 경우 농업법인을 수혜대상으로 확대 적용을 요구함.

2.2. 제품 차별화 우선 사례: (주)감나루

○ (주)감나루는 우리나라 농업분야에 다수 혁신기술들을 도입하면서 2001년 전남 함평에서 최초 설립되었음. 설립 후 농업계에서 주목받는 회사로 괄목할만한 고속성장을 거듭하였지만 2006년 12월 회사의 자금난으로 인하여 부도를 맞이하였음. 현재 (주)감나루는 폐업된 회사지만 혁신기술을 소유한 前대표는 지금 순천농협 감가공사업소에서 기술팀장으로 근무하면서 새로이 기술농업인의 꿈을 이어가고 있음.

○ 특히 2001년부터 농산물가공에 신기술들을 도입하여 새로운 '감'관련 가공품들을 출시하면서 여러 사람들로부터 많은 이목과 부러움을 받았던 (주)감나루의 성공관련 요인과 실패관련 요인들을 함께 살펴보고 제시가능한 시사점들을 도출하고자 함.

○ **배경**: 농업과학기술대상과 '신지식농업인상'까지 수상한 前대표는 실지 2006년까지 전남 함평에서 감의 '떫은맛'을 안전하고 완벽하게 제거하는 탈삽관련 특허기술을 다수 보유했던 전형적인 테크노 CEO였음. 그는 원래 '원전'관련 전문기술자였지만 외환위기가 닥친 1997년부터 '감' 관련 과수농사꾼으로 새로운 사업을 시작하였음. 기계학을 전공한 前대표는 감 관련 연구자가 되어 '떫은맛'을 없애고, 무르지도 않고, 당도도 높은 감을 개발하기 시작하였음. 즉 자신의 과거 원전관련 기술(고분자화학, 기계설비)을 농업에 적용시켜 자신이 원하던 신상품 제조기술을 개발 완료함. 즉 감의 '떫은맛'은 '탄닌'이라는 성분에서 비롯되는데, 이 '탄닌'성분이 입안에서 녹지 않는다면 '떫은맛'을 느낄 수 없기 때문에 이후 건조로(특수설비)를 통해 이산화탄소를 주입하고 압력과 온도를 맞추어 급랭 후 해동하는 연구를 2년간 지속하여 2001년 마침내 완벽한 신기술(탈삽기술: 떫은 맛을 안전하고 완벽하게 제거하는 기술) 개발에 성공함.

○ 신기술의 요체는 24시간 이내 감의 '떫은맛'을 완벽하고, 안전하게 제거할 수 있고, 수확 후 단단한 상태에서도 단맛을 유지하는 홍시를 유통시킬 수 있다는 것임. 즉 친환경 가공기술로 다수 특허도 획득함. 기존의 탈삽기술은 '떫은맛'을 제거하는 데 약 20일이 소요된다는 문제와 인체에 유해한 화공약품(일명 카바이트)을 사용하는 관계로 환경오염 유발과 가공 후 잔류물질의 인체유해성 문제가 늘 대두되었음. 이 신기술을 응용하여 2001년 첫해 12억 6,800만 원이라는 '가공감' 매출실적을 올렸고 8,000만원 세전 당기순이익을 달성함. 매출원가(원재료 구입비+가공비+노무비 등) 대비 순이익율도 무려 250%로 평가되었음.

○ 탈삽기술의 응용은 다양한 농산물에도 적용이 가능함. 즉 일반 과일이나 채소에도 적용이 가능하고 특히 채소의 엽록소, 비타민 성분 등을 파괴하지 않고 급냉, 해동 할 수 있어 신선채소류, 엽채류, 과채류의 저장관련 현실화가 가능함. 예를 들어 5,6월경 3.75kg 1박스에 7,000원 하는 상추가 한여름에는 4만원까지 폭등하는 현실을 볼 때, 이 기술을 응용하여 5, 6월 출하되는 많은 상추들을 미리 냉동저장하고, 한여름에 다시 해동하여 출하할 경우 최고 1만 원 이하로 판매가 가능함. 감가공 식품에서도 다양한 기술응용이 가능하여 감쥬스, 감식초, 감조미료 등의 생산이 가능함.

○ **(주)감나루의 창업과 고도성장:** 2003년부터 그는 전남 함평군에서 (주)감나루를 새로 창업하였고 본격적으로 '감가공품' 판매사업을 시작하였음. 새로 선보이는 제품으로 탈삽기술을 용용한 '아이스홍시'와 연시와 곶감의 중간단계인 '반건시'도 연이어 출시하였음. 이 신제품들은 시장에서 대성공을 거두어 원재료값의 약 10배 이상에 달하는 부가가치를 창출하였음. 즉 개당 300원 정도의 원재료 '떫은감'을 수매하여 가공 후 개당 3,000원 이상 판매되는 제품으로 변신을 시킴. 또한 중국까지 사업을 확장하여 2004년 중국 북경시 관내 1만평 부지에서 연 1,000톤 규모의 아이스홍시 공장을 건립하

였음. 중국 중앙정부가 직접 70억 원을 투자하고 기술제공의 대가로 前대표의 지분으로 49%를 인정함. 현재 중국에서 생산되는 감은 세계생산량의 75%를 차지하지만, 감 생산량 90% 이상이 단순 사료용으로 사용됨. 이런 감의 경제적 부가가치를 높일 경우, 중국 농촌의 소득증대에 일정 기여를 할 것으로 기대한 중국정부의 특별한 투자임.

○ **(주)감나루의 도산:** (주)감나루는 2001년부터 본격적으로 사업을 시작하여 급성장을 하였고 아이스홍시를 중국에까지 수출하는 실적을 올리면서 초고속 성장을 거듭하였지만, 경영위기(자금난)로 인하여 결국 2006년 12월 무렵 도산을 맞이하였음. 2006년 12월 15일 함평군 관내 감수매사업에서 운영자금(유통자금) 부족으로 인하여 30억 원의 자금난과 16억 원의 부채를 이기지 못해 자진폐업을 실시함. 그 당시 2006년 10월에 함평농협 이사회에서는 (주)감나루의 부도를 막기위하여 (주)감나루와 함평농협의 합병을 결의하였지만 함평농협 조합장의 단독직권으로 합병을 철회하고 (주)감나루 청산절차에 돌입하여 (주)감나루의 모든 사업은 급작스럽게 중단됨. 대외적으로 알려진 표면적 도산이유는 '회사의 운영자금 부족'과 '일시적 자금난 극복 실패'에 기인한 것으로 알려짐.

○ **前대표이사의 (주)감나루 부도원인 평가**: 농업법인의 생존조건으로 필요한 요소 6가지를 제시함. ①자금, ②사업인프라, ③사람, ④기술, ⑤마케팅, ⑥휴먼네트워크 임. 마케팅은 단지 5번째로 중요하다는 평가임. (주)감나루 실패관련 요인을 내부요인, 외부요인, 사업특성요인 3가지로 구분할 경우 내부요인은 대표이사 자신의 역량부족과 자금부족, 조직 비대화에 따른 인적자원 재배치 실패, 유통부서담당 책임자들의 이권알력 등을 제시하였음. 외부요인으로는 기존 생산 및 유통 대기업들의 보이지 않는 거센 저항도 한몫을 차지하였음. 사업특성요인은 시설투자비용(고정투자비)이 너무 높음. 즉 사업이 확대(성장)되면 될수록 회사의 부채규모가 급증하는 재무구조를

보였음. 회사성장과 부채규모는 정의 상관관계를 보였음. 일정 괘도에 오르기까지 초기투자 단계에서 막대한 자금이 소요되는 설비관련 투자비 마련이 극복하기 매우 어려운 과제임. 전폭적인 정부지원이나 자금이 풍부한 제3자의 지원 없이 순수 자력으로 급증하는 시설 및 설비투자는 거의 불가능한 것으로 평가함. 즉 (주)감나루 도산의 경우, 일부 경쟁사의 견제요인도 있었지만 복합적 요인들에 의하여 도산한 사례로 판단함. 前대표의 주관적 평가를 인용하자면 **마케팅/영업관련 요인이 (주)감나루 파산에 미친 순기여도는 20% 이하로 평가함.**

○ **3자 제휴를 통한 감가공사업의 부활**: 2006년 말, 순천농협은 前대표가 소유한 기술과 미래가능성을 인정하여 前대표에게 새로운 사업을 제안함. 前대표가 보유한 농산물가공(탈삽)관련 특허기술들을 활용하여 순천농협에서 아이스홍시, 아이스딸기 등 천연농산물 가공품(키위, 메론, 복분자 등)들을 생산, 판매하는 사업을 새로 시작하였음. 前대표는 기술만 제공하고 순천농협은 자본과 설비를 투자하였음. 현재 前대표는 순천농협 '농산물 가공공장' 상품개발연구실 실장으로 활동하고 있음. 또한 순천농협에서 생산하는 감가공품과 딸기가공품은 주로 할인점이나 백화점을 통하여 시중에 유통되고 있지만, 총생산량의 50% 이상은 전남지역 학교급식에 납품되고 있음.

현재 前대표와 순천농협이 별도계약을 체결하였고 계약내용의 핵심은 순천농협에서 판매되는 모든 탈삽가공제품 총판매액의 7%를 기술로얄티로 前대표에게 지급하는 내용임. 순천농협 농산물 가공사업의 판로는 국내 판매와 해외 판매를 병행하여 추진 중임. 현재 前대표는 '(주)감나루'라는 회사와 대표이사직을 모두 상실하였지만 자신의 특허기술과 열정을 타영농조직체에서 계승 발전시키고 있음.

○ **탈삽기술 소개 및 평가**: 탈삽기술은 모든 과일, 과채, 채소에 응용이 가능하여

오랜 기간 동안 냉동보관(저장)이 가능하게 하는 기술임. 현재도 前대표가 개발한 '아이스홍시'를 모방하여 타업체들이 유사제품들을 제조/판매하지만 기본적으로 안전성에 문제가 존재하며 前대표가 특허침해 소송을 제기한다면 타사에서 생산된 냉동과일 제품은 모두 시중유통을 중지시킬 수도 있음. 하지만 현재는 국내시장 파이규모를 키우는 의도로 방임하는 상태임. 자신의 기술은 인체에 유해성분이 냉동감이나 냉동딸기에 남아 있지 않지만 타사제품은 위험하다고 평가함.

○ **前대표의 추가 제안사항**: 우리나라 농업법인의 생존여건이 매우 취약함. 따라서 가능하다면 농수산물유통공사(at센터)에서 농업법인관련 '종합적인 지원사업'을 펼치는 것을 제안함. 즉 농업을 어느 정도 이해할 수 있는 농수산물유통공사가 별도 조직을 운영하여 지원대상 후보업체들을 엄격하게 평가, 심사, 선발 후 체계적이고 종합적인 육성정책들을 수행할 것을 제안함. 현재도 각 지역단위 농협의 경우 일시적으로 경영이 어려울 경우, 일정 한도까지는 농협중앙회 지원이 존재하고 있음. 따라서 농업법인의 육성/지원/보호를 위하여 별도 지원기구 설립을 원함. (종합적인 지원조직: 재무, 인사, 마케팅, 수출, 생산설비 등을 종합적으로 자문하고 지원하는 조직)

현재 중소기업청(중기청)에서도 선정된 농업법인들을 대상으로 '중소기업 육성차원'에서 지원제도가 존재함. 하지만 중기청이나 중소기업진흥공단의 경우 농업의 특수성에 대하여 이해정도와 배려가 매우 낮음. 즉 중소기업진흥공단의 경우 농업의 현실적 특수성을 감안하여 농업관련 사업평가를 제대로 수행하기 힘들다고 평가함.

2.3. 유통 및 가격 차별화 우선 사례: 소사뜰영농조합

○ **회사 및 제품 개요:** 1996년 설립되었으며 현재 직원 수는 7명이라는 적은 조직규모로 운영되는 회사임. 쌀이라는 단일품목을 취급하며, 쌀품종 차별화와 친환경재배를 통하여 주로 고급품질 쌀 판매에 주력하고 있음. 즉 '쌀' 관련 생산 및 유통 전문회사임. 2006년 총매출액 규모는 80억 원 수준이며 미곡생산면적은 총 710ha (직영 310ha, 위탁 400ha), 판매량은 조곡기준 약 3,500톤 수준임. 쌀품종은 2가지 이상 품종을 사용하는데 '기누히까리'[24]라는 품종(일명 소사벼)과 '추청' 품종을 동시에 취급함. '소사벼'의 특징은 주로 평택지역에서만 최고품질을 만들 수 있는 소수계열 쌀품종 임.

○ **판매(영업, 마케팅)관련 사항:** 직원이 소수인 관계로 모든 마케팅, 영업 관련 중요 의사결정은 現대표이사 혼자의 판단에 의존함. 이런 의사결정 구조의 장점은 신속성, 책임소재의 명확성을 들 수 있지만 단점으로는 의사결정에 대한 高위험이 상존함. 주요 유통경로별 판매금액 비중은 전문도매업체(대리점) 60%, 직영매장 20%, 온라인 12%, 할인점 8%로 구성됨. 또한 평택시 관내 거래처는 자사에서 운영하는 자체적인 배송망 체계를 구축하였음.

○ 과거 2년 전 할인점 대상 거래에서 문제점으로 지적된 내용들을 정리하자면 첫째 높은 입점비, 둘째 높은 판매수수료 부과, 셋째 과다한 비공식적인 리베이트 요구 등이 제시되었고, 이런 이유 때문에 일시적으로 할인점대상 납품거래를 중단한 경험이 있음.

---

24 '기누히까리'라는 벼 품종은 현재 농진청에 정식으로 등록되지 못한 품종임. 따라서 우리나라 정식 품종이름이 없는 관계로 '소사벼'라는 별칭을 사용하기도 함. 하지만 평택지역에서는 어느 국내 '쌀 품종'보다 우수한 품질의 쌀을 생산할 수 있는 품종으로 평가됨. 2006년 기준 정부보급종 6대 벼 품종은 동진1호(4,520톤), 추청벼(4,359톤), 남평벼(2,600톤), 일미벼(1,620톤), 주남벼(1,490톤), 오대벼(1,271톤)로 알려짐. 출처: 국립종자관리소

그 당시 할인점을 기피하였던 또 다른 이유는 할인점 납품거래의 불투명성 때문임. 즉 할인점과 쌀을 거래할 경우 직접적으로 할인점 바이어와 대면접촉이 매우 제한된 관계로 반드시 중간소개상(중간 벤더)들을 통하여 할인점 납품이 이루어져야 하는 문제점이 있었음. 즉 할인점대상 쌀을 납품할 경우 중간소개상(중간벤더)의 마진확보 및 수수료징수 때문에 불필요한 거래비용이 발생하였음. 즉 중간소개상들(중간 벤더)의 횡포(상품권 강매, 임의적 거래조건 변경 등)가 심각한 문제로 대두되었음. 할인점대상 거래를 기피하는 요인으로 작용하였음.

○ **유통**: 현재 판매비중은 12%로 매우 적지만 온라인판매에 대하여 매우 높은 관심과 준비가 진행 중임. 이유는 꾸준한 판매와 가장 높은 판매마진율을 얻을 수 있는 장점이 존재함. 특히 경기도지사가 부여한 G마크(경기도지사 인증 우수농산물 <연 3,000톤 규모 인증>)를 획득하였고, 이 회사의 現대표이사는 G마크생산자연합회(www.gmark.or.kr) 회장으로도 활동하고 있음.

○ 경기도사이버장터(kgfarm.gg.go.kr)를 통한 판매가 급신장하는 추세임. 경기도사이버장터의 경우 경기도 지자체에서 직접 개설하였고, 쇼핑몰 운영과 결재만 '이지팜'이라는 제3의 회사가 위탁운영 중임. 경기도에서 1년에 약 2억 원의 운영비를 지급하고 별도 3억 원 예산을 책정하여 판매홍보비 명목으로 지원 중임. 현재 경기도사이버장터의 경우 총판매액 실적이 월 20억 원 수준으로 안정적인 매출 성과를 달성하고 있음. 특히 일반 민간운영 유명쇼핑몰 (예: 옥션, gmarket, 등)의 경우 약 8% 이상 높은 판매수수료가 수반되어 원판매자에게 상당한 부담이 되지만, 경기도 사이버장터의 경우 판매수수료 부과가 전혀 없음. 하지만 G마크생산자연합회 차원에서 향후 쇼핑몰 홍보와 판매활성화를 위하여 2~3%의 자체수수료(회비 또는 자조금 명목) 징수를 검토 중임. 쇼핑몰 발전을 위한 일종의 자조금 조성 추진을 계획 중 임.

‘kgfarm 사이버몰’의 성공요인은 ①신속한 소비자 피드백 반영, ②안산, 성남 등지 소비자시민모임 회원들을 다수 확보하여 품질에 대한 철저한 모니터링을 실시, ③경기도 지자체의 적절한 지원이 적절히 조화를 이룬 것으로 판단함.

○ **제품 및 가격**: 판매되는 제품(product)으로 일반재배 고품질쌀(추청 품종 15%와 소사벼[25] 품종 85%를 혼합한 제품)과 친환경재배쌀을 병행하여 판매함. 현재 가격전략은 低가격, 中가격, 高가격 전략을 모두 구사 중임. 특히 할인점이나 특수거래처를 통해 납품되는 주문자상표(OEM) 제품에 대해서만 납품단가를 맞추기 위하여 중하등급 원료곡을 사용하고 중저가 전략을 사용함. 하지만 자체 대리점이나 인터넷 경로를 통해 판매되는 자체브랜드(일명: ‘소사뜰쌀’) 제품은 소비자가격으로 환산할 경우 20kg 기준 최하 55,000 원 이상 고가 전략을 추구함. 또한 만약 소비자가 구입 후, 품질에 이의를 제기할 경우 100% 환불 또는 반품 정책을 실시 중이지만 불만제기 건수는 거의 없음. 즉 유통에 따른 ‘제품과 가격’ 차별화 정책을 적용 중임.

○ **판촉 및 홍보**: 현재 소사뜰영농조합은 홍보가 가장 부족한 실정임. 또한 홍보비 부담도 점증하는 추세임. 자체 홈페이지(www.sosadori.co.kr)도 구축되어 있지만 ‘소사뜰쌀’ 브랜드를 대중화 시키는 길은 아직 멀다는 판단임. 현재 자사 홈페이지 보수를 계획 중임. 하지만 여전히 빠른 시간에 대중에게 홍보하기가 매우 어려움. ‘소사벼’의 품질 우수성을 평택시장이 인정하여 매년 명절 때마다 수천만원씩 평택 관내/관외 선물용으로 ‘소사뜰쌀’을 구매함. 별도로 전국 골프장 內 식당과 상점에 5kg 또는 10kg 포장된 ‘소사뜰쌀’을 납품할 예정임. 즉 골프장이라는 고급이미지와 접목시켜서 자사제품에 대해서는 프리미엄 이미지 전략을 추구함.

---

25 ‘소사벼’라는 품종은 현재 농진청에 정식으로 품종등록이 되지 못하여 ‘소사벼’라는 별칭 이름을 사용 중임.

2004년 온라인 홈페이지를 처음 개설한 때, 최초로 구매한 고객들에게는 500g 잡곡을 무료로 제공하거나, 고가미(高價米: 20kg 포대쌀이 6만 원 이상 판매되는 제품)에 대하여 20~25% 가격할인행사 실시하였음. 반응이 매우 좋아서 현재도 연 1회 매년 실시 중임.

경기도에서 주최하는 연 1회 그린투어를 실시 중임. 가을걷이 행사 때 버스 1대가 와서 1인 당 참가비 1만 원 징수 후 가을 추수행사에 참여하고 2kg 포장쌀을 별도 사은품으로 제공함. 또는 4만 원 짜리 쌀을 3.5만 원에 할인 판매함. 방문객 수는 비록 매우 적지만 '소사뜰쌀'을 홍보하는 기회라고 판단함.

○ **향후 계획**

① '소사도리'라는 브랜드 홍보에 더 많은 노력이 필요함. 과거 라디오 방송 출연, 잡지홍보를 통한 홍보효과를 실감하였음. kgfarm (경기도가 운영하는 사이버장터) 육성에 적극 참여할 예정임. 동반성장을 기대함.

② 현재 일반 저가쌀, 고급쌀, 친환경쌀을 병행하여 판매하지만 향후 친환경쌀(무농약쌀) 판매를 확대할 예정임. 장기적으로 유기농쌀로 전환할 계획임. 향후 OEM납품은 가급적 저가미를 사용하여 가격대별 품질차별화 시도함. [친환경쌀→고가(高價) 전략, 비친환경쌀→중・고가(中・高價) 전략]

③ 부정기적 매출이지만 고마진 대량수요처를 지속적으로 발굴 중임. 생보사의 영업판촉물로 개당 200~500g 판촉용 소포장쌀 제공 - 교보생명보험사 또는 삼성생명보험사의 1회 주문량은 약 3만개 수준임.

2.4. 홍보/판촉 차별화 우선 사례: 서일농원

○ 회사 및 제품 개요: 1983년에 서일농원이라는 회사가 설립됨. 현재 직원 수는 26명이고 2006년 총매출액은 10억 원을 달성함. 판매관련 주요품목은 전통장류(된장, 고추장, 쌈장, 청국장, 간장), 짱아찌류(마늘 더덕 외 8 종) 건강식품(청국장환 매실식초콩환, 매실식초, 백련잎차) 등 전통제조방법에 의한 다양한 장류 및 건강식품을 제조 및 판매 중임. 2001년 미국FDA 장류 규격인증을 획득하여 미국 수출길을 확보하였고, 2002년 한국전통식품 베스트5에 선발되었음. 현재 5개 특허기술을 보유하고 있으며 85개 협력농가로부터 원료농산물(주로 콩과 고추)을 조달하고 있음.

농원의 경관 및 조경이 매우 우수하여 많은 외부 방문객들이 이 농원을 꾸준히 방문하고 있으며, 서일농원에서는 전통장류 체험개념의 식당을 함께 운영중임. 향후 농원의 수려한 경관을 활용한 농촌체험관광 상품을 구상 중에 있으며, 현재는 SLOW FOOD[26]의 대중화를 위하여 노력 중임. 즉 소비자의 체험을 통한 소량 다품목, 고품질 농산가공품 판매를 추구함.

○ **생산/농원체험**: 전통 재래방식에 의한 장류 및 가공품 제조 및 판매함. 전통장류 제조 이외 소비자의 농원 방문체험과 식당을 동시에 경영하면서 회

---

26 맛의 표준화와 전지구적 미각의 동질화를 지양하고, 지역 특성에 맞는 전통적이고 다양한 식생활 문화를 추구하는 국제운동임. 특히 화학조미료나 화학첨가물이 다량 포함된 fast food를 추방하고 우리나라 전통음식을 계승발전, 대중화시키는 운동도 포함함.

사 및 제품에 대한 차별화된 이미지와 신뢰를 제공함. 현재 자사 제품에 대하여 '천연/자연'이라는 개념을 강조하여 고품격/프리미엄 이미지를 구축하였음. 특히 모든 제품에 인공감미료나 화학첨가물, 방부제 등을 전혀 사용하지 않는 '천연/자연' 개념을 추구함.

전통방식(전통옹기를 사용하고 숙성시키는 방식)에 의한 제품 생산, 사용 원재료는 반드시 농원인근에서 생산한 콩과 타지역 국산 콩만을 사용하여 제조함. 또한 사용되는 물도 농원 內 150m 지하 암반수만을 사용함. 일죽면 내 일죽콩사랑작목회를 운영 중이고(연 25톤, 1억 원 규모 수매) 향후 유기농 콩 재배를 계획 중임. 자발적으로 참여하는 농가들에게 1차적으로 제초제 사용을 금지하기 위하여 800만 원 상당의 '멀칭비닐'을 무상으로 제공함.

○ **R&D 관련 사항**: 산학협력으로 4개 대학과 10개 국책 연구사업을 수행 중이고 외부지원 연구인력으로는 은퇴한 대학교수를 활용함. 비교적 저렴한 연구관련 비용투입 대비 높은 연구성과를 추구함.

○ **판촉 및 홍보전략**: 2000년 2월 조선일보에 서일농원이 최초로 소개되었음. YTN의 날씨관련 방영에 배경화면으로 자주 등장하며, 기존 신문, 잡지사들도 꾸준하게 서일농원을 기사소재로 소개함. 대중매체에 자주 소개되는 현상은 자사 농원에 대하여 매우 좋은 이미지를 창출한다고 판단함. 별도의 4대 매체 광고비는 지출하지 않지만 방송, 언론취재를 최대한 활용한다는 전략임. 판매와 관련된 판촉전략으로써 고객충성도를 제고하기 위하여 별도 구매마일리지 제도(구입금액의 2~5% 적립)를 적용 중임.

○ **제품**: 100% 국산재료 사용. 고품질 콩을 수매하기 위하여 향후 3년 이내 완전 유기농콩 생산을 위해 준비 중임. 전통적 제조방법을 사용하고, 무화학제 ● 무방부제 정책에 따라 고품격 이미지 전략을 추구함. 또한 소비자들

이 현장에서 직접 제조과정을 체험하는 프로그램을 함께 운영함. 별도로 식당을 운영하여 자사의 좋은 장류제품으로 만든 식사를 소비자들이 직접 체험할 수 있게 함으로써 소비자에게 구매확신을 제공함. (얼마나 좋은 장류인지를 인식시키는 중요한 사업, 우리 정서에 기초한 먹거리 제공) 운영 중인 식당은 문화관광부에서 한국을 대표하는 100대 음식점에 선정됨. 농원에서 식당과 매장을 동시에 운영하여 식사를 즐긴 고객 중 약 10% 고객이 장류를 함께 구매함. 식사가격도 준고가격 전략을 적용하여 1개 메뉴 당 평균 8,000~10,000원 이상 수준을 유지함.

○ **가격:** 자사가 판매하는 모든 장류 및 건강보조식품들에 대해서는 품질에 대한 확신으로 (초)고가전략 추구함. 시중 일반 장류제품보다 최소 2.5배 이상 높은 가격을 적용함. (된장 kg당 25,000원 이상, 고추장 kg당 50,000원 이상, 쌈장 kg당 35,000원 이상 형성됨.) 자사의 이미지와 품질경쟁력을 기초한 고가전략 추구함.

○ **유통**: 주요 경로별 판매비중은 전화판매 40%, 인터넷 28%, 농원현장 식당 30%, 도매상 직거래 1.5%, 수출 0.5%로 구성됨. 주로 전화나 인터넷을 통한 통신판매가 68% 이상을 차지하고 있음. 통신판매비중이 높은 이유는 구매자들의 구전에 의한 홍보효과와 매스컴의 보도방송에 의한 효과가 결합된 것으로 추정함. 현재 온라인 판매에 대한 전망은 매우 긍정적이며, 그 이유는 적은 관리비, 중간 마진 배제, 점증하는 재구매율, 우수한 택배 인프라 구축을 제시하였음.

하지만 온라인 판매의 단점으로는 과다한 배송비 또는 통신비가 소요되고, 전문적인 운영인력도 필수로 소요됨. 또한 단기간 내 급격한 판매확산도 어려움.

향후 계획으로는 다양한 판매경로를 개척할 예정임. 인터넷 판매와 미국수출,

대량수요처(특급호텔, 삼성의료원 등)에 대한 판매확산을 계획 중임.

○ **향후 계획 및 제안**:
- 미국FDA의 장류규격인증 획득 사실을 적극 활용하여 보다 적극적으로 미국수출 추진
- 정부의 전통식품품질인증을 획득하였지만 친환경인증이나 GAP인증에 비교하면 농림부의 전통식품품질인증에 대한 홍보가 매우 부족함. 즉 전통식품품질인증에 대한 정부의 적극적인 홍보가 절실함.
- 우리농산물을 이용한 전통식품의 R&D 비용지원이 절실함.
- 우리 전통식품이 왜 우리 몸에 유익한지 정부나 매스컴의 적극적 홍보가 필요함.

3. 사례분석의 시사점

○ 사례에서 제시된 (주)한국라이스텍과 (주)감나루의 경우 3가지 공통점이 제시될 수 있음. ① 특이하고, 차별화된 제품을 시장에 출시하여 소비자의 관심과 구매를 유도한다는 사항과 ② 두 기업들이 사업을 원활히 수행하기 위해서 일정 규모이상 설비가 반드시 필요한 관계로 비교적 많은 시설자금이 소요됨. 또한 현재나 미래 사업규모가 성장할수록 더 많은 시설자금이 요구됨. ③ 원재료 농산물 수매관련해서도 단기간에 많은 수매자금이 소요되는 유사성이 존재함. 이는 사업규모의 성장과 시설자금 또는 수매자금 규모가 정비례하여, 향후 사업이 성장하더라고 막대한 시설자금 또는 원재료농산물 수매자금이 부족할 경우 경영이 어려워질 위험에 항상 노출되어 있음.

○ 제시된 공통사항 중 **시설자금**과 **수매자금**은 두 회사에게 항시 위협요인으로 존재하는 과제임. 하지만 (주)감나루의 경우 제시된 위협요인을 제대로 대처하지 못하여 파산하였음. 농업법인의 마케팅 성공을 위해서는 사전적으로 회

사 경영 측면에서 두 과제는 자력(自力) 또는 제3자의 도움을 통해서라도 반드시 극복되어야함. 즉 기업생존을 위한 4P 외 선결조건(시설자금과 원재료 구입자금 확보)이 제시됨.

○ 소사뜰영농조합의 경우 (주)한국라이스텍처럼 '쌀'이라는 단일 품목을 판매하지만 경쟁자가 쉽게 접근할 수 없는 특별한 '쌀품종'을 도입하여 같은 쌀 중에서도 제품고급화(차별화)를 구현하였음. 유통에서는 현재 전문도매업체를 통한 판매비중이 가장 높고, 타유통경로에 비하여 상대적으로 가장 낮은 판매마진율을 확보하고 있지만, 현재 경기도 지자체가 적극 지원하는 온라인 쇼핑몰을 통한 향후 판매성과에 높은 기대와 전망을 가지고 있음. 특히 지자체의 온라인 쇼핑몰 개설 및 적극적인 운영지원은 농업법인의 판매활성화 지원사업관련 좋은 성공사례를 만들 수 있다고 판단됨.

또한 소사뜰영농조합의 경우 제품품질을 차별화하여 유통경로별 가격차별화 전략을 성공적으로 수행하는 현실사례를 제시하였음. 매출규모가 크고, 안정적이며, 총매출의 80% 이상 비중을 차지하는 오프라인 판매경로에서는 대량판매와 낮은 판매마진(가격) 전략을 적용하고, 매출규모가 적고, 전체매출에서 12% 정도 비중을 차지하는 온라인 판매에서는 소량판매와 높은 판매마진(가격) 전략을 적용함으로써 상이한 품질의 쌀을 서로 다른 유통경로별로 판매하고 전형적인 가격차별화 사례를 제시하였음. (경로A→低품질 쌀, 低가격, 경로B→高품질 쌀, 高가격)

○ 서일농원의 경우, 자사제품에 대하여 소비자의 농원체험을 통하여 고품격/고품질 이미지를 구현시키는 사례임. (소비자체험을 통한 품질차별화 각인 성공) 농원의 수려한 경관 때문에 대중언론매체의 방송 또는 취재 소재가 됨으로써 자사를 잠재고객들에게 자연스럽게 홍보하는 환경여건이 주어짐. 4대 매체를 통한 농원 소개가 잠재고객들에게 서일농원을 방문하고자 하는 잠재

욕구를 유발시키고, 방문 후 자사가 만든 고품질/고품격 장류를 체험 또는 구매를 유발시키는 선순환 마케팅 연결고리 구조를 성공적으로 구축함.

또한 전통장류라는 제품이 단순히 장류라는 개념범주에 머물지 않고, 자연을 함께 파는 제품, 최근 친환경 이미지에 원활히 소구되는 제품으로 자리매김함. 또한 농원 內 식당은 자사의 고품질 장류를 직접 체험할 수 있는 기회를 제공함으로써 잠재소비자에게 제품품질에 대하여 매우 높은 신뢰를 제공하는 매개체로써 중요한 기능을 수행함. 즉 소비자의 높은 신뢰가 향후 반복구매를 활성화시킴.

제 4 장

농업법인의 마케팅 활동 활성화 방안

1. 농업법인의 마케팅 활동 평가 및 제약요인

○ 농업법인의 마케팅 활동에서 가장 크게 제기되는 문제 중 하나는 마케팅/영업 활동을 위한 우수한 인적자원이 부족하다는 것임. 지역 현장에서 우수한 인재를 채용하고 싶어도 그들에게 장기간 동안 지방에서 근무하게 할 만한 동기부여 요인들이 미흡함. 대도시와 비교하여 상대적으로 열악한 근무환경, 정주여건, 급여처우 등이 우수한 직원을 채용하는데 장애요인으로 작용한다고 판단됨.

○ 이 연구의 조사결과에서도 농업법인의 대부분이 마케팅/영업조직의 조직역량에 대해서는 대체로 부족하다는 평가가 있었지만 현존하는 마케팅/영업조직의 업무성과와 관련된 만족도 평가에서는 약간 만족하는 결과를 보임. 이는 농업법인의 제한된 환경조건 속에서 자체적인 마케팅/영업성과에 대해서 조건부 만족을 표시한 것으로 해석됨.

○ 향후 마케팅/영업조직의 업무성과 개선을 위한 주요 대책으로 농업법인들이 제시한 사항을 정리하면, 지속적인 우수인재 확보, 직원의 처우 개선, 자질 함양을 위한 교육투자, 외부전문가 영입 등임. 이와 같이 우수한 인력의

확보가 최우선 과제임을 알 수 있음.

○ 농업법인의 마케팅활동에 대한 4P관련 요소평가에서 4가지 요소 가운데 상대적으로 '홍보 경쟁력'이 가장 취약한 것으로 조사됨. 그 이유는 농업법인들이 홍보와 관련한 창의적인 아이디어가 부족하고, 또한 높은 홍보비용에 대한 부담 능력이 낮기 때문임.

○ 농업법인들은 마케팅활동의 주요 위협요인으로 자금, 홍보, 노동력, 인재, 정보 등의 5대 부족요인을 지적하였으며, 이들 요인들은 상당부분 농업법인의 자구적 노력에 의하여 해소될 수 있을 것임. 그 밖의 위협요인으로 지적된 동종업계의 경쟁 심화, 정부의 낮은 관심과 지원 부족, 농업법인에 대한 지원제도의 운영 미숙 등은 외적 요인으로서 관련 정책이나 제도의 개선을 필요로 하는 것임.

○ 조사대상 농업법인의 50%가 할인점 경로에 대하여 자사 제품홍보에 주력할 채널로 선택함. 그 이유로는 비교적 안정적인 판로라는 인식, 외형신장의 기회, 자사제품의 홍보수단 활용, 신속•정확한 시장흐름의 파악 가능 등이 제시됨. 또한 25%의 법인들은 온라인 판매에 대해서도 홍보에 주력할 경로로 인식함. 그 이유로 가격 결정권이 농업법인(제조업체)에게 주어지며, 판매마진율은 높은 반면 운영비는 저렴하다는 점을 지적함.

○ 법인경영의 성과와 관련된 결과변수로 '총매출액' 증진을 위해서 4P관련 활동 중 제품(Product)과 관련된 마케팅활동이 중요하고, 전년대비 매출액 증가율에서는 판촉비비율이 중요한 요소로 작용하고 있음을 확인함. 특히 세전 순이익률에서는 4P 중 제품(Product)과 가격(Price)에 관련된 마케팅 활동들이 모두 중요한 요소로 작용하고 있는 것으로 판명됨.

○ 조사대상 농업법인의 2006년 기준 판촉비가 총매출액에서 차지하는 비중은 약 7.8%로 추정되며, 농업법인 중 66.7%는 판촉비 비중이 최근 3년간 증가 추세라고 응답하였음. 또한 농업법인의 62.5%(15개)는 최근 3년간 지출한 판촉비 규모가 회사 경영에 부담으로 작용한다고 평가하였음.

○ 그러나 농업법인들은 지출되는 판촉비가 부담이라는 평가를 하면서도 그 중 66.6%는 자사가 지출한 판촉비가 매출 확대에 도움이 된다는 긍정적인 평가를 하였음.[27] 즉, 농업법인들의 판촉비 지출에 대한 인식에 긍정적인 측면과 부정적 측면의 양면성이 존재하는 것으로 사료됨.

○ 농업법인의 4P 관련 마케팅 세부활동에 대하여 중요도 인식과 실행 정도를 평가한 결과, 중요도에 대해서는 대체로 높게 인식하는 반면 실행이 저조한 항목들은 제품(신제품) 홍보/광고, 판매시장 다각화, 신시장 개척 등과 관련된 마케팅 활동으로 나타남. 또한 4P관련 마케팅 세부활동을 묶어서 다시 4P단위로 중요도 및 실행정도를 평가한 결과, 특히 '촉진'에 대한 평가가 4P 중 상대적으로 중요하지만 실행이 가장 어려운 것으로 나타남.

○ 이와 같이 농업법인의 마케팅 관련 세부활동 속성들의 실행정도 평가에 대한 요인분석에서 가격을 제외한 3P(제품, 촉진, 유통) 요소들이 상호 믹스되는 현상을 발견함. 즉, 가격 관련 활동은 독립적으로 작용되거나 다른 활동들에 비하여 상대적으로 부차적인 것으로 판단됨.

---

27 판촉비지출 매출증진 사후효과에 대한 평가에서 24개 법인 전체는 5점 만점(매우 큰 도움이다.) 기준 평균 3.8점이 나왔고, 판촉비지출이 '부담스럽다', '매우 부담스럽다'라고 응답한 15개 기업만을 재평가할 경우, 매출증진 사후효과 평가가 평균 3.9점이 나왔음. (부담여부를 떠나 판촉비지출과 사후 매출실적은 陽의 관계라고 평가함.)

○ 기업의 경영성과(매출액, 매출액 성장률, 순이익률)와 4P관련 원인활동의 관계분석에서 ① 높은 매출액을 달성하기 위해서는 제품관련 마케팅활동을 잘하는 것이 중요하고 ② 높은 세전순이익률을 이루기 위해서는 제품 또는 가격관련 활동이 중요함. ③ 높은 매출액 성장률을 얻기 위해서는 높은 판촉비 비율이 중요한 요소로 작용함.

2. 마케팅 활성화를 위한 농업법인의 역할

○ 농업법인의 마케팅 활성화를 위하여 농업법인 스스로 노력할 과제들을 정리하면 다음과 같음. 우선 경영의 핵심이 되는 인재와 조직의 자질 함양을 위한 지속적인 학습 노력과 투자가 필수임. 농업법인의 경영자는 지속적으로 우수한 인재를 확보하기 위하여 외부 전문가를 영입하려는 노력이 중요하며, 기존의 우수 직원에 대해서는 마케팅 활동의 역량을 높이기 위한 동기 부여와 처우 개선도 고려할 수 있음.

○ 이 연구에서도 마케팅 4P에 대한 평가에서 '촉진'의 중요도는 높게 인식하지만 실천이 매우 어려운 것으로 평가되었음. 어려운 이유를 유추하자면 첫째, '촉진' 또는 '홍보' 관련 다양한 시행방법에서 창의력이나 기획력 부족에 기인한 어려움이 존재하며, 둘째, 다양하고 효과적인 촉진 활동을[28] 원활히 수행할 만한 인재가 법인 내부에 부족하기 때문임. 셋째, 판매촉진 활동을 제대로 수행하기 위해서는 별도 비용이 반드시 수반되지만, 이를 부담할 능력이 미흡하다는 점임. 넷째, 동종업계 내부의 과도한 경쟁 때문에 판촉의 효과가 쉽게 희석될 수 있는 위험이 존재함.

○ 농업법인의 마케팅 활성화를 제약하는 문제들의 근본적 원인을 정리하면

28 판촉과 관련된 중요한 활동을 의미함.

사람, 자금, 업계내부 갈등과 경쟁 등으로 축약됨. 따라서 이런 문제들을 업계 내부의 노력으로 극복하기 위한 대안의 하나로 동종업계 내부에서 심한 경쟁과 대립보다는 상호협력 노력이 더 중요한 과제가 될 수 있음. 따라서 농업법인들의 상호협력을 통한 공동 수매, 공동 브랜드나 홍보, 판촉/광고비의 공동 부담, 공동 신시장개척, 공동 R&D 등을 검토할 수 있음.

○ 또한 농업법인 마케팅 활동의 내부적인 위협요인으로 동종업계 내부의 경쟁이 심화된다는 점이 문제점으로 제기되었음. 따라서 업계 내부에서 동종업체 간 경쟁과 대립보다는 상호협력을 도모할 수 있는 계기를 마련하고 서로 협력을 통해 상생하려는 노력이 요구됨.

○ 농업법인의 4P관련 세부 마케팅 활동에서 중요도에 대한 인식은 높으나 실천이 어려운 항목으로 제품 홍보, 판매시장 다각화, 신시장 개척 등이 지적되었음. 이런 문제들에 대해서도 개별 농업법인이 스스로의 노력으로 해결해야 하겠지만, 업계공동의 노력이 추진된다면 문제점들을 좀 더 용이하게 해소 또는 개선시킬 수 있을 것으로 보임.

○ 농업법인이 상호협력하는 사례로 이 연구에서 조사한 호남지역의 친환경농산물 생산업체의 활동을 들 수 있음. 이 두 업체는 동일업종에 속함으로써 서로 경쟁관계이지만 상호협력 약조체결을 통하여 한 업체의 생산 실적이 좋지 못하여 자체적인 납품물량 조달이 어려울 경우, 상대 경쟁업체로부터 잉여분의 친환경농산물을 구매하여 자사 납품물량 부족분을 추가 조달함으로써 상생관계를 유지해 나가고 있는 좋은 사례임.

3. 농업법인 마케팅 활성화를 위한 정책지원 방향

○ 농업법인의 마케팅 활성화를 위한 정책지원은 크게 재정지원과 제도개선으로 나눌 수 있음. 재정지원과 관련한 내용은 우선 세제감면 조치나 정책자금 지원 등을 제시할 수 있고, 제도 개선에 대해서는 농업법인들을 종합적이고 체계적으로 육성하는 기구 설립에 대해 검토하였음.

3.1. 재정지원 관련사항

○ 농업법인(영농조합법인, 농업회사법인) 관련 지원제도나 정책은 법인의 설립이나 설립 직후 초기지원(세제감면 등)에 중점이 두어져 있음. 또한 세제 관련 지원에 대해서는 법인의 '배당소득세'를 제외하고는 대부분의 세제감면 조치들이 한시적으로 2006년에 이미 대부분 종료되었고, 일부 세제감면 조치들을 향후 2009~2010년까지 연장을 추진 중임.

○ 농업법인에 대해서도 중요 영농주체로서 자금지원이 필요함. 즉 농업정책자금 지원의 수혜대상을 선정하는 과정에서 지역단위 농협과 농업법인을 차별하지 않고 동등하게 심사받을 기회를 부여하는 방안을 적극 검토할 필요가 있음.

○ 농업법인의 마케팅 활성화를 위한 정책지원으로 자금지원과 운영(교육 및 컨설팅 포함) 관련 지원을 모두 고려한 종합적인 지원정책 수립이 요구됨.
  - 이 연구의 조사에서 각 법인들은 홍보(광고)관련 비용제약으로 인하여 많은 어려움을 호소하였음. 즉 개별 법인에 대한 홍보비 지원은 현실적으로 제도적인 한계가 있다고 판단되지만, 비농업계에 속한 일반제조업 분야에서 시행되는 공동브랜드 또는 공동마케팅 사업처럼 정부에서 제

품 속성상 유사성과 보완성이 존재하는 일부 농업법인들을 묶어서 집단으로 별도의 공동브랜드 개발과 홍보비 지원 등을 제안함. 물론 지원의 실효성을 높이기 위해서는 철저한 사전심사와 엄격한 사후 모니터링도 필요함.

3.2. 제도개선 관련사항

○ 농업법인의 마케팅 활동을 포함한 경영개선과 관련하여 직면한 문제 중 하나는 신규인력 또는 우수인재 유치가 어렵다는 점임. 따라서 이런 문제를 해결하는 방안들을 다음과 같이 제시하였음.

- 첫째, 정부에서 심사 후 선정된 일부 업체에 대해서는 특정분야의 대학 재학자나 졸업자에 대하여 일종의 병역특례제도 도입을 검토함.
- 둘째, 특정 대학의 특정 학과와 산학협력을 체결하여 학부 또는 대학원에 재학 중인 학생들이 농업법인 현장에서 일정 기간을 인턴으로 근무하고 체험함으로써 특정 교과과정 이수를 인정해주고, 향후 졸업 후에도 자신이 과거 인턴으로 근무하였던 농업법인에 대한 관심을 고취시키는 방안을 제안함.
- 셋째, 농업법인에 관심이 있는 우수한 예비 대학졸업자들로 하여금 약정기간 동안 정부에서 선정한 우수 농업법인에 근무할 경우 인건비 일부 또는 전부를 정부에서 보조함.

○ 농업법인의 마케팅 역량을 강화시키기 위한 직간접적인 지원제도는 거의 전무한 실정임. 각 법인들의 태동기(도입기) 이후 성장기 또는 성숙기에 속한 농업법인을 체계적으로 보호하고 육성시키는 제도나 지원시책은 매우 부족한 실정임.[29] 설문 또는 면접조사에서도 나타난 바와 같이 각 법인들이

29 실제로 태동기에 속한 농업법인에 대한 세제지원은 일부 있지만 매우 부족한 부분이 있음.

직면한 시장 환경과 마케팅 수행능력 편차도 매우 큰 것으로 나타났음. 따라서 농업법인의 마케팅 능력 제고를 위해서는 법인의 성장단계에 따라 체계적이고 집중적인 지원정책 마련이 절실한 것으로 판단됨.[30]

○ 전반적으로 농업법인의 경영지도나 마케팅지도를 전담하는 기관이나 기구도 전무한 실정임. 따라서 농업법인의 경영 또는 마케팅에 관한 지도를 담당할 전담기구와 조직으로 첫째, 농림부 내에 농업법인정책 담당조직을 확충하고, 둘째, 농업법인만을 위한 별도 경영지도 담당기구[31] (예: 농업법인 경영지원센터) 설립을 적극 검토할 필요가 있음.

○ 농업법인의 마케팅을 성공시키기 위해서는 일종의 종합예술과 같은 측면이 존재함. 즉 농업법인에 대한 지원시책을 특정 기관이나 기구가 총괄하여 제품의 개발단계부터 제조・생산・유통(내수+수출)・홍보에 이르기까지 종합적으로 검토하고 지원하는 기구가 필요함. 이것은 일종의 농업법인 인큐베이터 역할을 충실히 수행하는 전문기구 설립을 의미하며 이 기구는 각 기업의 성장단계에 따른 맞춤형 육성지원 프로그램을 추진할 수 있을 것으로 기대함.

- 현재 중소기업청이나 중소기업진흥공단이 존재하고 농업법인도 일종의 중소기업으로서 두 기관의 지원대상에 포함되어 있음. 하지만 농업법인만을 위한 별도기구 설립을 제안하는 이유는 이 지원기구들이 농업의 특수성에 대한 인식, 배려가 부족하다는 현장평가 결과와 농업관련 사업평가를 제대로 수행하기 힘들다고 평가하기 때문임.
- 농업법인 업계의 의견 중 일부는 우리나라 농업법인의 생존여건이 매우 취약하다고 평가함. 가능하다면 새로 신설되는 지원기구가 중심이 되어

30 성장단계가 다른 농업법인에 대하여 일종의 맞춤형육성 프로그램을 의미함.

31 오직 농업법인만을 위한 지원조직을 의미하며 현존하는 '중소기업진흥공단'과 유사한 기능을 수행하는 별도기구를 의미함. 명칭에 대해서는 가칭이지만 '농업법인 경영지원센터' 나 '농업법인 진흥공단' 등을 예로 제시할 수 있음.

현존하거나 향후 신설되는 농업법인을 대상으로 ‘종합적인 지원사업’을 전개하는 방안을 제안함. 물론 설립될 지원기구는 사전에 지원대상 농업법인들을 엄격하게 평가・심사・선발 후 체계적이고 종합적인 육성정책들을 함께 수행하는 것이 필수임.

- 신설되는 지원기구에 대하여 여러 대안들이 검토될 수 있지만 제3의 대안으로써 만약 신설기구 설립이 현실적으로 여의치 않을 경우, 농업법인의 마케팅활동에 대해서 일정수준 이해하고 있는 농수산물유통공사[32]가 별도 ‘기구’ 또는 ‘조직’을 설립・운영하는 방안도 검토할 수 있음.
- 농업법인의 자금 지원에 대해서는 현재도 지역농협이 일시적으로 사업의 어려움에 처할 경우 일정 한도까지 농협중앙회에서 지원하고 있음. 그러나 농업법인의 경우 일시적인 경영위험이나 파산에 직면할 경우, 지원이나 자문을 요청할 적절한 제3의 단체나 기구가 전혀 없음. 따라서 농업법인 지원・육성・보호를 위하여 별도 지원기구 설립이 요구됨. 이 기구는 농업법인만을 대상으로 마케팅 및 경영지원을 핵심업무로 수행하게 될 것임.

32 지원기구에서 농수산물유통공사는 하나의 ‘예’로 거론될 수 있으며, 실지 어느 기관이 농업법인을 육성하고 지원하는데 최적인지는 차후 심도있는 논의와 검토가 필요함.

부록 1

농업법인의 마케팅활동 설문조사표

설문 조사표

안녕하십니까?

저희는 본연구원에서 농업법인(농업회사법인, 영농조합법인, 농산물 및 관련 서비스를 판매하는 회사)의 마케팅활동관련 연구과제를 수행하고 있습니다. 조사내용은 귀사의 마케팅활동 현황과 평가에 대한 질문내용으로 구성하였습니다. 답변하신 내용은 연구의 기초자료로만 활용될 예정입니다. 귀하의 답변은 연구 자료로 매우 소중한 가치를 지니고 있습니다. 바쁘시겠지만 가급적 성실히 답변해 주시면 감사하겠습니다. 혹 답변 중 지면이 부족할 경우 별지를 사용하여 주시기 바랍니다. 귀사의 건승을 진심으로 기원합니다.

감사합니다.

연구진 일동 배상

※ 문의처: 한국농촌경제연구원

우)130- 710/서울시 동대문구 회기동 4-102

담당자 이름: 서 성천

전화: 02-3299- 4188 팩스: 02-968- 7340 이메일: sseo@krei.re.kr

일 시 :	
회 사 명 :	
응답자 이름 :	
응답자 연락처 :	☎ :

KREI
한국농촌경제연구원

1. 귀사가 주로 판매하는 주요 농산물과 서비스 내용은 무엇입니까? 사업내용도 포함하여 가급적 자세히 답변해 주시기 바랍니다. (예1: 친환경농산물 - 엽채류&과실류 예2: 전통장류 - 된장 고추장 예3: 낙농제품 생산 및 판매, 체험농장, 식당 공동 경영)

2. 최근 1년 기준, 귀사 전체 제품의 주요 유통(판매)경로와 유통경로별 매출액 비중은?
_____( )%+_____( )%+_____( )%+_____( )%+
_____( )%+_____( )%+_____( )% = 소계 100%

예) 대리점 (50%) + 할인점 (30%) + 직영매장 (10%) + 온라인 (10%) = 100%
위 답변에서는 최대 7개 유통경로를 제시하였습니다. 하지만 하단 답변 예시처럼 사정에 따라 3~4개로 줄여 응답하실 수 있습니다. (늘릴 경우 별도로 표시해 주세요.)

2-1. 문2)에서 응답하신 판매 경로에 대하여 각각의 평균 이익(마진)율은 얼마입니까?
_____( )% _____( )%_____( )%_____( )%
_____( )% _____( )%_____( )%

예) 대리점 (11%) 할인점 (5%) 직영매장 (15%) 온라인 (18%)
( )안 숫자는 문2)에서 응답한 각 판매경로별 판매마진율을 의미합니다.

3. 총 직원 수 현황 ( ) 명 (대표이사 포함, 정규직 비정규직 불문하고 상근직원 모두 포함합니다. 4대 보험을 지급하는 직원 수를 기입해 주시기 바랍니다. 한시적 고용인 아르바이트만 제외합니다.)

3-1. 귀사의 경우 영업담당 조직과 마케팅 조직이 분리되어 운영됩니까?
(예 , 아니오)
만약 '예' 라면 문 3-2 로, 만약 '아니오' 라면 문 3-3로 가십시오.

3-2. 문 3-1)의 답변이 ‘예’라면 각 조직의 인원 수는 몇 명인가요?
영업조직 인원 현황 ( ) 명, 마케팅조직 인원 현황 ( ) 명
- > 문 3- 4)로 가십시오.

3-3. 문 3-1)의 답변이 ‘아니오’라면 통합된 조직의 인원 수 는 얼마인지요?
‘영업&마케팅 조직’의 총인원 현황 ( ) 명 - > 문 3- 4)로 가십시오.

3-4. 현재 마케팅, 영업조직 관련 인적자원 수는 어떠하다고 판단하십니까?
1) 충분하다 2) 부족하다 3) 모르겠다.

3-5. 현재 귀사의 마케팅, 영업조직 관련 조직역량의 질은 어떠하다고 판단하십니까?
1) 매우 부족(미흡)하다 2) 부족하다 3) 적절하다 4) 우수하다 5) 매우 우수하다
6) 모르겠다

3-6. 귀사의 마케팅(영업)조직의 업무성과에 만족하십니까?
(매우 불만족, 불만족, 보통, 만족, 매우 만족)
답변이 매우 불만족, 불만족, 보통인 경우 문 3- 7) 로
답변이 만족, 매우 만족의 경우 문 3- 8) 로

3-7. 문 3- 6)의 답변이 만약 보통 이하로 응답하셨다면 향후 개선계획은 무엇이라고 생각하십니까? (문 3- 6.을 매우 불만족, 불만족, 보통 으로만 답변한 경우 답변해 주세요.)

3-8. 문 3- 6)의 답변이 만약 만족 또는 매우 만족으로 응답하셨다면 우수한 점(강점)들은 무엇이라고 생각하십니까? (문 3- 6.을 만족, 매우 만족으로만 답변한 경우 답변해 주세요.)

4. 영업 및 마케팅 계획 및 활동 모니터링(또는 평가)의 주체는? (복수 응답 가능)
   1) 대표이사 2) 마케팅/영업담당 임원 3) 마케팅/영업담당 직원 4) 외부 자문기관
   5) 기타 ( )

5. 귀사 제품과 경쟁하는 타 기업의 수는? (수입상 제외) ( )개

다음 질문을 귀하의 주관적 판단에 의하여 답변하여 주시기 바랍니다. 주로 타 경쟁사의 제품 또는 서비스와 비교하여 귀하의 평가를 구하고자 합니다. 평가는 귀사가 제공하는 제품력과 전반적 서비스를 포함한 경쟁력을 평가합니다.

5-1. 귀사 제품(서비스)의 상대적 품질 경쟁력은? (매우 낮음, 낮음, 비슷, 높음, 매우 높음)
5-2. 귀사 제품의 상대적 가격 경쟁력은? (매우 낮음, 낮음, 비슷, 높음, 매우 높음)
5-3. 귀사 제품의 상대적 홍보 경쟁력은? (매우 낮음, 낮음, 비슷, 높음, 매우 높음)
5-4. 귀사 제품의 상대적 이미지 경쟁력은? (매우 낮음, 낮음, 비슷, 높음, 매우 높음)
5-5. 귀사 제품의 유통 경쟁력은? (매우 낮음, 낮음, 비슷, 높음, 매우 높음)

6. 귀하께서 판단하시기에 향후 귀사가 전개하는 마케팅의 중요성 평가는 어떻습니까? (마케팅은 제품 혁신과 개발, 소비자 또는 유통인 홍보, 가격 차별화, 등 광의의 판매촉진활동 모두를 포괄합니다.)
   1) 매우 사소함 2) 사소함 3) 보통 4) 중요함 5) 매우 중요함

7. 총체적으로 귀사 제품을 홍보하고 판매하는데 타사 제품(수입 제품 포함)과 차별화 시키는 결정적인 요인들은 무엇입니까? 주로 제품/서비스 차별화 전략에 대하여 서술형 답변입니다. (지면이 부족할 경우 별지를 사용해 주시기 바랍니다.)

7-1. 현재 또는 향후 귀사에서 제품 및 서비스 홍보에 주력할 유통경로는 어디입니까? 또한 그 유통경로를 중요하게 생각하시는 이유는 무엇입니까?

예 1) 할인점 경로: 현재 할인점이 가장 큰 매출비중을 차지하고 안정적 매출 성과를 이루고 있음.

예 2) 직영매장 경로, 매출비중은 ___ 경로에 비하여 현격히 적지만 매우 안정적인 매출성과와 가장 높은 판매이윤을 제공함

( ) 경로 이유:

7-2. 귀사의 마케팅활동에서 가장 큰 위협요인들은 무엇입니까? (판매증진을 위한 노력을 하지만 그 효과를 감소시키거나 아예 활동자체를 하지 못하게 하는 내부 또는 외부 요인 들을 의미합니다.) (예: 자금부족, 조직구성 부족, 납품거래처의 잦은 횡포, 기후 변화, 조직의 구심점 부족, 정보 부족, 정부규제 등)

8. 현재 온라인 판매나 홍보에 관하여 어떤 준비와 노력을 하고 계십니까?

1) 예 2) 아니오

8-1. 만약 문8)의 응답이 '예' 라고 답변하셨다면 구체적으로 어떤 노력을 하고 계십니까? 서술형 답변

9. 또는 지금까지 온라인 판매나 홍보활동은 미흡하더라도 향후 온라인 판매나 홍보를 활성화 시키실 계획이 있으십니까? 1) 예 2) 아니오

9-1. 만약 문9)의 응답이 '예' 라고 답변하셨다면 온라인판매에 대한 장단점 평가와 향후 구체적으로 어떤 사업을 계획하고 계십니까? 서술형 답변

장점:

단점:

계획:

10. 향후 농산물 부문에서도 온라인(인터넷 판매) 시장이 중요할 것이라고 판단하십니까? (귀사가 판매하시는 제품의 경우 온라인 시장이 중요할 것이라고 판단하십니까?) 1) 예 2) 아니오

10-1. 만약 10)의 응답이 예라고 답변하셨다면 구체적인 이유는 무엇입니까?
서술형 답변

11. 각 연도별로 귀사의 총매출액 규모와 세전 당기순이익은 얼마입니까?
2005년 매출액 ( )억 원 세전순이익 ( )억 원
2006년 매출액 ( )억 원 세전순이익 ( )억 원

11-1. 금년 2007년의 경우 총매출액 규모와 세전 순이익은 어느 정도로 전망(예상)하십니까?
2007년 매출액 ( )억 원 세전순이익 ( )억 원

12. 작년 2006년의 경우 매출증진을 위하여 집행된 판매촉진비(홍보비, 광고비, 별도 매출촉진 관련 영업활동비 등) 규모는 얼마였습니까? 또는 2006년 총 매출액 대비 몇 % 정도 입니까? ( )억 원, ( ) %
(판매촉진비는 광의의 마케팅 비용으로 간주합니다.)

12-1. 귀사에서 집행될 2007년 판매촉진비는 2006년 판매촉진비 지출액 대비 얼마나 증가할 것으로 전망하십니까? ( )%

12-2. 최근 3년 간 귀사에서 집행된 판매촉진비 금액 규모는 어떤 추세였습니까?
1) 매우 감소 추세 2) 감소 추세 3) 비슷한 추세 4) 증가 추세 5) 매우 증가 추세

12-3. 최근 3년 간 귀사의 총매출액 대비 집행된 판매촉진비 금액이 차지하는 비중이 어떤 추세였습니까? ( )
1) 매우 감소 추세 2) 감소 추세 3) 비슷한 추세 4) 증가 추세 5) 매우 증가 추세

12-4. 최근 3년간 귀사가 지출한 판매촉진비 규모는 감당하기에 어떠하였습니까? ( )
1) 매우 큰 부담이다 2) 약간 부담이다 3) 감내할 수준이다 4) 부담이 되지 않는다 5) 향후 더 많은 지출을 계획 중이다.

13. 최근 3년간 귀사가 지출한 판매촉진비는 실지 매출확대에 얼마나 도움이 되었다고 판단하십니까? ( )
1)전혀 도움이 되지 않음 2) 도움이 되지 않음 3) 보통 수준(도움이 되기도 하고 안되기도 함) 4) 도움이 됨. 5) 매우 큰 도움이 됨
만약 4) 5)로 답변하신 경우 문13-1)에 응답해 주세요.
만약 1) 2) 3)으로 답변하신 경우 문13-2)에 응답해 주세요.

13-1. 만약 도움이 되었다면 구체적인 요인과 이유는? (서술형 답변)
(예: 매우 효과적인 판촉비 집행, 광고 효과 우수 등)

13-2. 만약 도움이 되지 못하였다면 구체적인 이유는? (서술형 답변)
(예: 매우 저조한 판촉 금액, 치열한 경쟁, 부정적 시장 환경, 비효율적 판촉비 집행, 정부의 심각한 규제 등)

14. 귀사의 판매촉진(마케팅, 영업활동 모두 포함)을 위하여 정부의 직간접적인 정책지원이 필요하다고 판단하십니까? (예 , 아니오)

14-1. 문14)의 응답이 만약 “예” 라면 이유와 세부 정부지원관련 요청하실 내용은 무엇입니까? (예: 마케팅관련 컨설팅비용 지원, 마케팅관련 교육, 공동마케팅 비용 지원, 규제완화, 제도개선 등) (서술형 답변)

15. 귀사의 다양한 마케팅활동 중 다음 제시되는 다양한 활동에 대하여 귀하가 중요하다고 판단하시는 정도에 따라 각 문항에 대해서 평가점수(1 ~ 10점)를 부여해 주시기 바랍니다. 또한 각 문항에 대하여 현재 귀사에서 실천정도(1 ~ 10점)도 평가해 주시기 바랍니다. 다음 제시되는 질문들에 대해 각각 점수를 부여해 주시기 바랍니다. (각 질문 요소 평가에서 매우 중요하다고 판단할 경우 또는 실천이 매우 우수할 경우 10점을 부여, 전혀 중요하지 않거나 실행 수준이 매우 낮을 경우 1 점을 부여합니다.)

중요도평가 기준은 귀하께서 다음 제시되는 활동들을 얼마나 중요하게 판단하는가에 달려있습니다. 예를 들어 만약 귀하께서 귀사의 특정 마케팅활동에 대하여 실천은 저조하지만 매우 중요하다고 인식하신다면 중요도인식 평가점수는 10점, 실행정도 평가점수 3점을 부여하실 수 있습니다. 즉 요청을 드리는 평가는 중요도 인식평가와 현재 실천에 대한 평가입니다.

중요도 인식 평가점수	마케팅 관련 활동 내용	실행정도 평가점수
	① 신제품 개발 노력	
	② 기존제품(농산물)의 품질 개선 또는 효능/성능 개선	
	③ 기존제품(농산물)의 상품성(포장, 브랜드 이름, 기능성등) 증진	
	④ 판매제품 종류(부류)의 확대	
	⑤ 기존 제품의 홍보 또는 광고	
	⑥ 신제품의 홍보 또는 광고	
	⑦ 기업의 홍보(대외적으로 기업이미지 개선 노력)	
	⑧ 적절한 판매가격	
	⑨ 품질별 적절한 가격차별화(고품질 상품 가격과 낮은 품질 상품 가격 사이 적절한 차이 유지)	
	⑩ 판매시장의 다양화(유통채널, 거래처의 다양화)	
	⑪ 기존시장의 유지(안정화)를 위한 노력(기존거래처 유지 노력)	
	⑫ 기존시장 확대를 위한 노력(기존거래처의 거래규모 확대)	
	⑬ 신시장 개척(신규 거래처, 신유통경로 개척)	
	⑭ 주기적인 판매촉진 행사(가격할인, 대규모 홍보 등)	

♥ 답변해 주셔서 진심으로 감사드립니다. ♥

참고 문헌

김정호 (1997)『농업경영체의 경영 개선활동 지원시책에 관한 연구』한국농촌경제연구원 D128.

사단법인 농정연구포럼(1997.4.30)『영농조합법인의 현황과 발전과제』제46화 정기월례세미나 결과보고서.

이병오, 고종태(1999) 『농산물의 지역브랜드화 및 마케팅 전략 개발』농업정책연구 제26권 제1호.

유동근, 이용기 (1999) 『마케팅 수요예측』지샘.

박문호, 전익수(2000)『농업법인경영의 발전 방향과 정책개선방안 연구』한국농촌경제연구원 C2000- 44.

송춘호(2000)『쌀 주산지의 마케팅 전략에 관한 연구 - 해남 옥천농협을 중심으로- 』식품유통연구 제17권 제2호.

김상원, 이충훈(2002)『마케팅 측면의 브랜드 이미지 표현전략 - 농▪특산물 브랜드를 중심으로- 』Socity of Korea Illusart Vol 10.

이유재, 라선아(2002) 『브랜드 퍼스낼리티 - 브랜드 동일시- 브랜드자산 모형 : 이용자와 비이용자간 차이에 대한 탐색적 연구』마케팅연구 제17권 제3호.

임종원 외 (2003. 3)『마케팅조사방법론』도서출판 법문사.

이순석 외(2003) 『기능성 다이어트 쌀의 소비자 가치평가와 마케팅 전략』한국식품저장유통학회지 제10권 제2호.

박준용 (2004. 1)『전략경영 이론과 실제』도서출판 청람.

권승구(2004) 『농협 연합마케팅사업의 성과와 개선과제』식품유통연구 제21권 제4호.

김만기(2004)『농산물 브랜드 이미지에 내포된 마케팅 홍보(MPR) 전략과 실제』홍보학 연구 제8-2호.

김 호(2004) 『농산물의 그린 마케팅 전략 도입을 위한 시론(試論)』식품유통연구 제21권 제1호.

전창곤(2004)『농산물 공동브랜드화 유형과 성공요인 및 발전 방안』식품유통연구 제21권 제1호.

황의식 외 (2004)『산지유통 혁신 전략과 농협의 역할』한국농촌경제연구원 R472.

김영생(2005)『농업 부문 사례 분석을 통한 성공모형 도출』한국농촌경제연구원.

김영생(2005)『성공적인 농업CEO의 경영전략』한국농촌경제연구원 연구자료 D204.

하대용, 최인자(2005)『대형할인점의 촉진에 대한 노출정도가 소비자행동에 미치는 영향에 관한 연구 - 청주지역 대형할인점 소비자를 중심으로 - 』산업경영연구 제28권 4호.

김수석, 박석두(2006)『농업법인이 운영 실태와 제도개선방안 연구』한국농촌경제연구원 R522.

황의식, 정호근 (2006)『조합공동사업법인 발전 방향 연구』한국농촌경제연구원 R534.

전북수박특화사업단 (2006. 9. 20)『수박 경영 및 마케팅 전략 모색 방안』수박특화 심포지엄 www.watermelon.or.kr.

김익성 (2006)『중소기업의 경쟁력 향상을 위한 컨설팅의 역할과 중소기업컨설팅 발전전략 연구』중소기업연구원 기본연구 06-12.

김익성 외 (2004)『중소기업을 위한 현존 마케팅 정책의 실효성 및 타당성조사』중소기업연구원 기본연구 04-30.

통계청(2006.10)『2005 농어업법인 사업체통계조사보고서』발간등록번호: 11-1240000-000300-10.

농수산물유통공사 (2006.11) 『농산물 브랜드의 모든 것』.

이계임, 김민정 (2006.11)『전통식품에 대한 소비자평가와 시장활성화 방안』한국농촌경제연구원 R533.

농촌정보문화센터 (2006. 2)『또 하나의 성공전략 농업경영 컨설팅』.

신세계유통산업연구소 (2006. 12)『2007년 유통업 전망』.

한성일(2007)『축산물 브랜드 마케팅 활성화 방안』신유통포커스 07-07호.

이병오(2007)『축산물 브랜드의 소비홍보전략』GS&J 인스티튜트 Lecture.

연구보고 P93
농업법인의 마케팅활동 활성화 방안 연구

등 록 제6-0007호(1979. 5. 25)
인 쇄 2007. 10.
발 행 2007. 10.
발행인 최정섭
발행처 한국농촌경제연구원
130- 710 서울특별시 동대문구 회기동 4-102
02-3299-4000 http://www.krei.re.kr
인 쇄 경희정보인쇄(주)
02-2263-7534 http://www.khip.co.kr

• 이 책에 실린 내용은 한국농촌경제연구원의 공식 견해와 반드시 일치하는 것은 아닙니다.
• 이 책에 실린 내용은 출처를 명시하면 자유롭게 인용할 수 있습니다. 무단 전재하거나 복사하면 법에 저촉됩니다.