

연구보고 R575 | 2008. 11.

## 산지유통조직의 성공요인 분석

국 승 용 부 연구 위원  
최 병 옥 전문 연구원

한국농촌경제연구원

**연구 담당**

국 승 용	부연구위원	제1장, 제3장, 제4장, 제5장 집필
최 병 옥	전문연구원	제2장, 제4장 집필

## 머 리 말

---

유통조직은 도매와 소매로 구분하는 것이 일반적이며 산지유통조직은 농업 부문에 존재하는 독특한 형태의 유통 조직으로 타 산업부문에서는 찾아보기 어렵다. 제조업과 달리 중소 규모의 생산자가 다수 존재하는 농업 생산의 특성 때문에 산지에서 농산물 수집 기능을 수행하는 유통조직이 필요하다. 농업 부문의 경쟁력 제고를 위한 수단으로 생산자조직이 유통, 가공 등의 영역을 통합하는 수직계열화가 다각적으로 추진되고 있으며, 산지유통조직은 수직계열화의 출발점이라는 점에서도 중요한 역할을 수행하는 조직이다.

우리 연구원에서는 산지유통조직과 관련된 다양한 연구를 수행한 바 있으며, 연구 결과는 산지유통 활성화를 위한 제도 정비, 정책 수립 등에 활용되었다. 지난 수년간 추진된 산지유통 활성화 사업과 일선 주체들의 노고에 힘입어 일정한 성과를 거두고 있는 산지유통조직들이 출현하고 있다. 반면 여전히 영세한 상태에 머물러 있거나 적자 경영을 면치 못하는 산지유통조직, 적지 않은 투자가 이루어졌음에도 가동을 중단하거나 도산하는 산지유통조직들도 발생하고 있다. 이 연구는 성공적으로 운영되는 산지유통조직의 특성과 성공 요인을 실증적으로 분석하기 위해 수행되었으며 아울러 산지유통조직들의 경영 혁신과 정부의 정책 수립 시 활용할 수 있는 과제도 제시하였다.

이 보고서가 산지유통조직의 활성화에 관심이 있는 경영 주체나 정책 담당자, 관련 연구자에게 널리 활용되기를 기대한다. 끝으로 이 연구를 위해 자료와 의견을 제공해 주신 농림수산식품부 유통정책팀, 농수산물유통공사 산지유통부, 산지유통조직 임직원, 원내외 전문가들께 감사드린다.

2008. 11.

한국농촌경제연구원장 오 세 익



## 요 약

---

이 연구의 목적은 성공적으로 운영되는 산지유통조직의 특성을 파악하고, 그 요인을 분석함으로써 산지유통조직을 효과적으로 발전시키기 위한 개별 조직과 정부 정책 차원의 과제를 도출하는 것이다. 객관적이고 구체적인 현황이 파악되어야 성공적으로 운영되는 산지유통조직과 그렇지 않은 조직을 구분할 수 있으므로 먼저 산지유통조직의 현황에 대한 객관적인 진단을 수행한다. 또한 산지유통조직의 성과에 영향을 미칠 수 있는 다양한 요인들을 찾아내고 그들이 산지유통조직의 성공에 어떻게 작용하는지 정량적인 분석을 실시한다. 마지막으로 성공적으로 운영되는 산지유통조직의 특성, 성공요인 분석 과정에서 도출된 다양한 시사점에 근거하여 산지유통조직 발전을 위한 과제를 도출한다.

산지유통조직은 생산자로부터 직접 농산물을 수집하여 원물, 또는 가공 과정을 거쳐 도매시장, 소매유통기구, 가공업체 등에 판매하는 역할을 수행한다. 산지유통조직 중 가장 대표적인 유형은 일선 농협이며, 영농조합법인이나 농업회사법인과 같은 농업법인, 지역에서 생산된 농산물 유통을 위해 지방자치단체에서 설립한 지방공사 등도 산지유통조직으로 분류할 수 있다. 지방공사 형태의 산지유통조직은 그 수가 적고 행정 조직에서 깊이 관여하는 측면이 있어 이 연구의 대상에서는 제외한다.

일선 농협으로는 1,114개의 지역 농협과 82개의 품목 농협이 운영 중에 있으며, 유통 사업을 위주로 운영되는 농업법인은 624개소가 존재한다. 정부에서는 이들 산지유통조직 중 경영 성과가 우수한 275개 조직을 지정하여 지원을 집중하고 있다. 또한 275개 조직을 포함하여 정부의 지원금이 투입된 383개 조직에 대해서는 매년 경영 평가를 실시하고 있다. 이 연구에서는 2007년도에 정부에서 수행한 383개 산지유통조직의 경영 평가 자료를 활용하였다. 또한 경영 평가 자료에서 파악할 수 없는 정보를 얻기 위해 설문조사를 실시하여 234개 산지유통조직에 대해서는 추가적인 정보

를 확보하였다. 끝으로 산지유통조직의 구체적인 경영 실태를 파악하기 위해서 성공적으로 운영되고 있는 10개 조직을 선정하여 방문 조사를 실시하였다. 383개 분석대상 조직 중 농협이 289개소, 농업법인이 94개소이다.

분석대상 조직들의 자산은 36억 원, 연평균 취급액은 104억 원, 연평균 이익은 1.4억 원이었다. 지역농협, 품목농협, 농업법인 등 조직 유형별로 살펴보면 자산은 각각 33억 원, 55억 원, 34억 원, 연평균 취급액은 111억 원, 169억 원, 50억 원, 이익은 1억 원, 1억 원, 3.9억 원이었다. 농업법인이 농협에 비해 취급액은 적은 반면 이익이 높았으며, 농협 중에서는 지역농협보다는 품목농협의 취급액이 많았다. 주요 경영 지표인 취급액과 이익 측면에서 농협과 농업법인이 상이한 특성이 있는 것으로 나타나 이후 분석 과정에서 농협과 농업법인을 구분하여 진행한다.

성공적으로 운영되는 산지유통조직을 분류하기 위해서 취급액, 이익, 공동계산비율, 손실적립금 등 4개 지표를 활용해 군집분석을 실시하였다. 이들 4개 지표는 사업규모, 수익성, 산지조직화, 위험관리 능력 등을 반영한다. 농협에 대한 군집 분석 결과 특정 군집으로 분류하기 어려운 3개 조직을 제외하고 2개의 유의미한 군집이 형성되었다. 1군집은 취급액 평균 327억 원, 이익 평균 3.2억 원, 손실적립금 평균 16억 원으로 2군집에 비해 우수한 경영성적을 보여 1군집에 속한 조직 중 적자규모가 큰 1개 조직을 제외한 22개 조직을 성공적으로 운영되는 농협으로 분류한다. 또한 특정 군집으로 분류가 어려운 3개 조직은 각각 취급량, 이익, 공동선별비율 등에서 현저하게 큰 조직으로 이들은 우선 성공조직으로 분류한다.

농업법인에 대한 군집 분석 결과 특정 군집으로 분류하기 어려운 1개의 조직을 제외하고 2개의 유의미한 군집이 형성되었다. 1군집의 취급액 평균은 138억 원, 이익 평균은 5.1억 원, 공동계산비율은 41%로 2군집에 비해 현저한 경영 실적으로 보이고 있어 1군집에 속한 15개 조직을 성공적인 농업법인으로 분류한다. 특정 군집으로 분류되지 않은 조직은 취급액과 이익이 다른 농업법인보다 현저하게 큰 조직이어서 성공적인 농업법인으로 분류한다.

다양한 경영요소들이 산지유통조직의 성공에 미치는 영향을 측정하기

위해서 농협과 농업법인에 대해 각각 종속변수를 성공 여부로 하는 로짓(logit) 분석을 실시하였다. 농협의 경우 품목조합 여부, APC 보유 여부, 자산규모, 부채규모, 국고지원금, 매취 규모, 과일매출 비중, 직거래 규모 등을 독립변수로 지정하였다. 농업법인은 품목조합 여부를 제외하고 농협과 동일한 변수를 활용하였다. 농협은 품목조합인 경우, 부채를 통해 풍부한 운영자금을 확보할수록, 과일 매출의 비중이 높을수록 성공조직에 포함될 가능성이 높은 것으로 나타났다. 농업법인은 자산규모가 클수록, 매취판매의 비중이 클수록 성공조직에 포함될 가능성이 높았으며 부채는 성공에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

농협의 경우 과일로 전문화된 조합들의 성과가 전반적으로 높았다. 농업법인의 경우 과일은 물론 양파와 같은 저장성있는 양념 채소에 전문성이 있는 조직의 성과가 높은 것으로 나타나 특정 품목으로 전문화하는 것이 산지유통조직의 성공에 주요한 요인으로 분석되었다. 농협의 경우 10% 유의수준에서 유의하지는 않았으나 매취판매의 비중은 농협과 농업법인 모두 성공에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 농협과 달리 농업법인에서는 부채규모나 국고지원금 규모가 성공에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 농업법인의 경우 부채보다는 자기자본을 통해 재원을 확보하는 것이 바람직한 것으로 판단된다. 계량적으로 실증할 수는 없었으나 성공적인 산지유통조직들에 대한 심층 조사 결과 품질관리, 연구개발, 우수인력 확보, 시설가동률 제고, 지방자치단체의 효과적인 지원 등도 성공에 주요한 영향을 미친다.

농협과 농업법인의 경영 특성이 상이하였고, 취급 품목도 성공에 일정한 영향이 있는 것으로 나타나 산지유통조직의 유형에 따라 차별화된 접근이 필요하다. 특정 품목을 전문적으로 취급하는 광역 마케팅 조직의 결성을 추구하고 그를 촉진하기 위한 제도적 정비가 필요하다. 안정적이고 효율적인 원물 확보를 위해서는 공동선별과 계약재배를 확대해야 한다. 또한 농업법인의 경우에는 재무관리 역량을 확보하고 자기자본 확충을 통한 재원 확보가 필요하다. 마지막으로 인력 은행이나 인턴제 등을 활용해 산지유통조직이 우수한 인력을 확보할 수 있는 방안이 마련되어야 한다.

ABSTRACT

---

## A Study on Success Factors of Farmers' Marketing Organizations

The purpose of this study is to find out success factors of farmers' marketing organizations such as agricultural cooperative and "agricultural firm" which means a firm managed by farmer, and to suggest development strategies for farmers' marketing organization. There are 1,196 agricultural cooperatives and 624 marketing agricultural firms in Korea, but large numbers of them are lossmaker. Korean government has designated some superior organization to "specialized marketing organization" and intensively supported them. By 2006, 289 agricultural cooperatives and 94 agricultural firms are designated to specialized marketing organization. And government annually evaluates their management performance.

To find out success factors of farmers' marketing organization, government's evaluation data are used. First, we divided those data into agricultural cooperatives and firms, and conducted cluster analysis to distinguish successful marketing organization from each data sets. And then logit regression analysis was conducted against whether certain organization is classified to successful organization or not.

In case of agricultural cooperatives, it was found that possibility of success is tends to be higher when it deals specific item such as apple, mandarine, and share of fruits is increase. In case of agricultural firms, it was found that possibility of success is tend to grow when is has more asset, the buying - not on consignment - portion of agricultural product from farmers is increase. Additional survey of 234 organizations and visit interview of 10 successful organizations show that quality control, research and development, human resource, and support of local government are also important factors of farmers' marketing organization.

As a result, we could find that success factors vary with the type of or-

ganization such as cooperative and firm. So targets, strategies, approaches, and support policies will be varied according to their type of organization. And when a marketing organization focus on special item, it can get competitive advantages more effectively. To correspond with price volatility of agricultural product, marketing organizations have to diversify their collection system, such as pooling practice, forward contract, and so on.

Researchers: Gouk Seung-Yong, Choi Byung-Ok  
E-mail address: gouksy@krei.re.kr, bochoi@krei.re.kr



## 차 례

---

### 제1장 서 론

- 1. 연구 필요성 ..... 1
- 2. 연구 목적 ..... 3
- 3. 선행연구 검토 ..... 4
- 4. 연구 범위와 방법 ..... 8

### 제2장 산지유통조직 현황

- 1. 산지유통조직의 유형 ..... 11
- 2. 정부의 산지유통 활성화 사업과 산지유통조직 ..... 15
- 3. 주요 산지유통조직의 경영 실태 ..... 18

### 제3장 성공적인 산지유통조직의 유형별 특징

- 1. 산지유통조직 성공의 기준 ..... 27
- 2. 성공적인 산지유통조직의 분류 ..... 30

### 제4장 산지유통조직의 성공요인 분석

- 1. 분석 방법 ..... 43
- 2. 산지유통 성공요인 분석 ..... 44
- 3. 성공요인 분석의 시사점 ..... 48
- 4. 산지유통조직의 성공에 기여하는 기타 요인 ..... 55

### 제5장 산지유통조직 발전 과제

- 1. 조직 유형별 차별화된 접근 ..... 65
- 2. 품목 광역 연합마케팅 추구 ..... 66
- 3. 공동선별과 계약재배 ..... 67

4. 재무관리와 운영자금 확보 .....	69
5. 유통전문인력 .....	71
부록 1: 산지유통조직 성공요인 조사표 .....	73
부록 2: 산지유통조직 심층조사표 .....	77
참고 문헌 .....	79

## 표 차례

---

### 제1장

표 1- 1. 가치사슬 분석틀을 활용한 심층조사 항목 .....	9
-------------------------------------	---

### 제2장

표 2- 1. 산지유통 활성화 사업 상의 조직 유형 비교 .....	15
표 2- 2. 공동마케팅조직과 산지유통전문조직 지정현황, 2006 .....	16
표 2- 3. 산지유통조직의 평균매출액 및 영업이익 추이 .....	17
표 2- 4. 산지유통종합평가 대상 조직 현황, 2006 .....	19
표 2- 5. 산지유통종합평가 대상 조직의 10대 품목 취급 비중, 2006 .....	20
표 2- 6. 산지유통조직의 주요 재무지표, 2006 .....	21
표 2- 7. 취급액 규모별 산지유통조직 분포, 2006 .....	21
표 2- 8. 이익 규모별 산지유통조직 분포, 2006 .....	22
표 2- 9. 산지유통조직의 공동계산 규약 체결여부 분포, 2006 .....	23
표 2-10. 산지유통조직의 공동계산율 분포, 2006 .....	23
표 2-11. 공동계산비율과 손실적립금 규모, 2006 .....	24
표 2-12. 산지유통조직의 출하처 비중 .....	25
표 2-13. 산지유통조직의 유통사업 고용자 현황 .....	25
표 2-14. 산지유통조직의 유통사업 책임자 현황 .....	26

### 제3장

표 3- 1. 농협군의 군집에 대한 변수의 설명력 .....	32
표 3- 2. 농협군의 군집분석 결과 .....	33
표 3- 3. 농업법인군의 군집에 대한 변수의 설명력 .....	35
표 3- 4. 농업법인군의 군집분석 결과 .....	36
표 3- 5. 농협의 일반 특성 비교 .....	38

표 3- 6. 농협의 재무적 특성 비교 .....	39
표 3- 7. 농협의 매출 특성 비교 .....	39
표 3- 8. 농업법인의 재무적 특성 비교 .....	40
표 3- 9. 농업법인의 매출 특성 비교 .....	41

#### 제4장

표 4- 1. 농협의 산지유통 성공요인 분석 결과 .....	46
표 4- 2. 농업법인의 산지유통 성공요인 분석 결과 .....	48
표 4- 3. 산지유통조직의 연구개발 체계 .....	58
표 4- 4. 연구개발 체계별 취급액과 이익 비교 .....	58
표 4- 5. 산지유통조직의 시설가동률 .....	61

#### 제5장

표 5- 1. 산지유통조직이 가장 필요로 하는 지원 사업 .....	69
표 5- 2. 농협 조합장과 농업법인 대표의 직전 종사 직업 비중 .....	72

## 그림 차례

---

### 제1장

그림 1- 1. 가치사슬의 기본 구조 .....	7
----------------------------	---

### 제3장

그림 3- 1. 취급액 대비 이익, 손실적립금, 공동선별비중 분포(농협) .....	34
그림 3- 2. 취급액 대비 이익, 손실적립금, 공동선별비중 분포(농업법인) .....	37

## 1. 연구의 필요성

산지유통조직은 다수의 농업인이 생산한 농산물을 산지에서 수집하여 효과적으로 소비지에 판매하는 기능을 수행하는 일선 농협이나 유통사업을 위주로 운영되는 농업법인들을 지칭한다. 산지유통조직은 생산자와 밀착하여 유통사업을 전개하고 있으므로 산지유통조직의 성과는 생산자 소득에 직접적인 영향을 미친다. 산지유통센터의 설치, 원예 브랜드 육성, 산지유통 활성화 사업 등 다양한 정책 사업이 산지유통조직에 집중되고 있는 것도 산지유통조직이 농업 경쟁력 강화에 중요한 위치를 차지하고 있다는 인식을 반영한 것이라 하겠다.

하지만 산지유통의 중요성에 대해 인식하고 정책적 관심을 기울이기 시작한 기간은 그리 길지 않다. 90년대 중반까지만 해도 농산물 유통 정책의 핵심은 소비지 공영도매시장의 건설과 운영이었다 해도 과언이 아니다. 90년대 중반을 지나면서 대형유통업체의 비중이 확대되는 등 소비지 유통이 대형화되면서 산지유통조직의 규모화, 산지유통조직과 소비지 대형 구매처 간의 직거래 등에 대한 관심이 확대되었다. 게다가 브랜드 마케팅을 통해 농산물의 부가가치를 제고시킬 수 있는 산지유통조직의 육성, 시·군 단위 이상의 사업범위를 가지는 광역 연합 마케팅을 통한 거래교섭력 제고 등이 산지유통조직 활성화의 주요 현안으로 등장한 것은 최근의 일이다.

그 동안 수행되었던 산지유통에 관한 연구는 주로 산지유통조직을 구성

## 2 서론

하고 육성하기 위한 제도와 정책에 초점을 맞출 수밖에 없는 측면이 있었다. 예를 들어 산지유통의 규모화를 위해서는 산지유통조직의 규모화가 필요하지만 일선 농협 간의 합병에는 상당한 시일이 소요된다는 문제가 있었다. 이같은 한계를 극복하기 위해 연합사업단이나 조합공동사업법인과 산지유통조직의 새로운 형태가 제안되었고, 그 실현을 위한 제도 및 정책 과제에 대한 연구가 필요했다고 볼 수 있다.

실제로 지난 수년 동안 다양한 형태의 산지유통조직을 결성하여 산지유통을 활성화시키려는 시도가 이루어졌다. 군단위의 연합마케팅 조직인 안성마춤조합공동사업법인, 경기 이천과 충북 음성 복숭아 생산자들이 주축이 되어 결성한 햇사레조합공동사업법인, 농업인·농협·지방자치단체가 농업회사법인을 결성한 전북 장수의 S-APC 등이 그 대표적인 사례이다. 그러한 시도들이 시행착오를 겪으면서 일정한 성과와 문제점이 확인되고 있다.

앞서 언급한 안성마춤조합공동사업법인과 같이 참여 농협 간의 협의 과정이 원활한 조직이 존재하는 반면, 규모가 큰 농협과 작은 농협 간, 지역 농협과 품목 농협 간 갈등이 지속되는 조합공동사업법인도 존재한다. 햇사레조합공동사업법인과 같이 지속적으로 사업 규모가 성장하는 조직이 있는가 하면, 결성되었던 시·군단위 농협 연합사업단이 해산하는 사례도 발생하고 있다. 또한 참다래유통사업단이나 논산수출물류와 같이 탄탄한 사업기반을 구축하고 성장하는 농업법인이 존재하는가 하면, 제주도의 (주) 통통과 같이 3년 평균 200억 원의 매출을 기록하던 농업회사법인이 갑자기 도산하는 사례도 발생하고 있다.

산지유통조직의 운영 경험이 비교적 짧기 때문에 경영이 안정화되지 못하고 다양한 시도와 시행착오가 이루어지는 것은 불가피한 측면이 있다. 그렇기 때문에 원물확보, 마케팅, 조직, 재무 등 경영의 각 부문이 전반적으로 안정되고 성과가 지속적으로 창출되는 산지유통조직은 매우 드문 현실이다. 하지만 짧은 기간이나마 산지유통조직들이 다양한 시도를 통하여 생산자조직화나 마케팅, 품질관리 등 부분적인 영역에서 차별화된 성과를 거둔 사례들이 나타나고 있다. 개별적인 산지유통조직들이 수행한 다양한

시도가 가져온 성과를 평가하고 이를 일반화할 수 있다면 향후 산지유통조직들의 효율성 제고에 유의미한 시사점을 도출할 수 있을 것이다.

이 연구는 다음과 같은 의문에서 시작되었다. 어떤 특성이 있는 산지유통조직이 우수한 성과를 내고 있는가? 또한 성공적으로 운영되고 있는 산지유통조직의 특성은 무엇이며 그 특성을 유지할 수 있는 요인이 무엇인가? 이 같은 의문에 대한 객관적인 분석이 이루어진다면 향후 산지유통조직 활성화 정책을 수립하거나, 개별 산지유통조직들이 스스로 발전 전략을 수립하는데 중요한 기준을 제공해 줄 수 있을 것으로 판단된다.

## 2. 연구 목적

이 연구의 목적은 성공적으로 운영되는 산지유통조직의 특성을 파악하고, 그 요인을 분석함으로써 산지유통조직을 효과적으로 발전시키기 위한 개별 조직과 정부 정책 차원의 과제를 도출하는 것이다.

이를 위해 먼저 산지유통조직의 현황에 대한 객관적인 진단이 선행되어야 한다. 객관적이고 구체적인 현황이 파악되어야 성공적으로 운영되는 산지유통조직과 그렇지 않은 조직을 구분할 수 있다. 또한 성공적으로 운영되는 산지유통조직의 특징을 분석할 수 있다.

둘째, 다양한 경영 요소들이 산지유통조직의 성공에 어떤 영향을 미치는지 분석한다. 산지유통조직의 성과에 영향을 미칠 수 있는 다양한 요인들을 찾아내고 그들이 산지유통조직의 성공에 어떻게 작용하는지 정량적인 분석을 실시한다.

셋째, 성공적으로 운영되는 산지유통조직의 특성, 성공요인 분석 과정에서 도출된 다양한 시사점에 근거하여 산지유통조직 발전을 위한 과제를 도출한다. 산지유통조직 발전 과제에는 정책적 측면은 물론 개별 산지유통조직이 참고해야 하는 내용도 고려될 것이다.

#### 4 서론

### 3. 선행연구 검토

#### 3.1 산지유통 활성화 방안에 대한 연구

정호근 외(2007)는 산지유통 활성화를 위해 농협에서 추진 중인 조합공동사업법인의 현황, 관련제도 및 운영체계, 주요 이슈, 발전 방향 등에 대한 연구를 수행하였다. 김영생 외(2006)는 농업경영체 육성 정책의 추진 상황 및 운영실태 분석에 바탕을 두고 농업경영체 활성화를 위한 제도혁신 방안을 제안하였다. 김동환 외(2006)는 산지유통 활성화를 위한 자금지원 정책의 현황과 성과, 문제점 등을 분석한 후 유통환경 변화에 따른 산지유통정책 방향을 제시하고 산지유통 관련 자금지원 정책의 효율화 방안을 제안하였다.

최지현 외(2005)는 거점산지유통센터 건립의 필요성, 주요 과실의 지역별 생산전망 및 유통센터의 적정배치 등에 대한 연구를 수행하였다. 김동환 외(2005)는 거점산지유통센터의 경영관리, 마케팅관리, 원물조달, 수확 후 관리, 기계 및 설비 관리 등의 분야에 대한 운영지침을 제시하였다.

황의식 외(2004)는 산지유통의 활성화를 위해 공동마케팅 확대 필요성을 제안하고, 선진국의 산지유통조직을 벤치마킹하여 공동마케팅조직의 개념, 공동마케팅조직의 발전 전략 등을 제시하였다. TPlus(2007)는 산지유통센터 253개소, 산지유통전문조직 260개소, 공동마케팅조직 15개소 등 산지유통조직에 대해 규모화, 부가가치, 공공성, 브랜드 등에 대하여 현장조사 및 평가를 실시하여 산지유통 지원체계 개선방안을 제시하였다.

#### 3.2. 농업경영체의 성공사례에 대한 연구

서성천 외(2007)는 24개 농업법인에 대해 설문조사하고 요인 분석을 통

하여 마케팅 믹스(4P Mix)의 상호 연관성에 대해 규명하였다. 또한 한국라이스텍, 감나루, 소사뜰영농조합, 서일농원 등의 마케팅믹스에 대한 사례 분석을 실시하였다.

정호근(2005)은 농업경영체의 수직통합의 유형 및 유형별 특성을 분석하고 유형별 성공요인을 제시하였다. 수직통합의 유형별 특성과 성공요인이 구체화한 사례로 협동조합주도형 ‘도드람’, 기업주도형 ‘하림’의 경우를 분석하였다.

김영생(2004)은 경쟁우위전략, 진입전략 및 발전전략 등의 분석틀을 활용하여 건강나라, 허브아일랜드, 학사농장, 장생도라지, 감나루 등의 사례를 분석하고 경영전략 및 네트워크의 중요성과 농업법인에 대한 지원방안을 제안하였다.

농수산물유통공사(2005, 2006, 2007)는 해마다 산지유통조직에 평가 결과가 우수한 15~20개 산지유통센터에 대해 추가적인 실태조사를 실시하여 성공사례집을 반간하였다.

농촌진흥청(2007)은 전국을 6개 권역으로 나누고 권역별로 전문가들이 참여하는 특화사업단을 구성하였으며, 특화사업단과 성공적으로 지역농업인이 연계한 사례들을 발굴하였다.

한국벤처농업포럼(2005)은 풍년농산, 청매실농원, 가야곡왕주, 학사농장, 정우농장, 장생도라지, 농부가, e사이버팜 등에 대한 사례분석을 통해 성공요인을 도출하고 일반 벤처기업과의 공통점과 차이점 규명을 시도하였다.

### 3.3. 기업의 성공요인에 관한 연구

기업의 성공요인은 경영지표를 활용하여 도출하기 어려운 특성이 있어 평가표 작성이나 설문조사 방식이 널리 활용되고 있다. 박정민 외(2004)는 벤처기업의 성공요인을 경영전략, 경영환경, 최고경영자 의지 등으로 구분하고 각 항목에 대한 평가표를 작성하여 요인 분석(factor analysis)을 실시하여 각 항목이 성공에 미치는 영향을 분석한 바 있다.

## 6 서론

黒川文子(2003)는 일본 제조업체 161개사에 대한 방문 및 우편조사를 통하여 신제품개발과정을 기술집약적, 마케팅집약적, 시행착오적 등으로 구분하고 각각의 과정에서 제품차별화와 최고경영자의 역량이 공통적으로 제품개발의 핵심성공요인임을 분석하였다.

동일한 경영요소들이 성공 또는 실패한 기업에서 나타나는 현상을 분석하려는 시도도 이루어졌다. 정승호(2005)는 IT 벤처 기업 중 성공기업 15개, 실패기업 10개에 대한 경영, 영업, 산업, 거시환경 등에 대한 분석을 통해 각각의 요소들이 성공 또는 실패 기업에서 서로 다르게 발현되는 양상을 분석하였다.

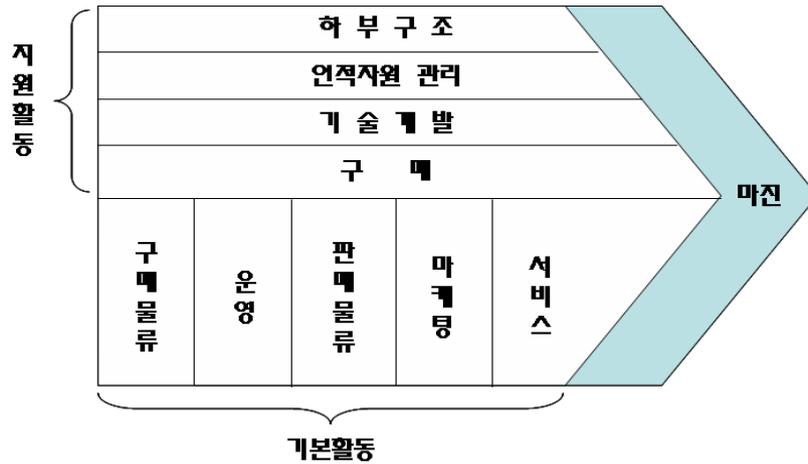
장수덕(2003)은 벤처기업협회 회원사 121개에 대한 경영특성 설문조사 및 경영자료를 바탕으로 성공 또는 실패한 벤처기업의 경영특성을 분석 벤처기업의 성공 및 실패에 대한 기존 연구를 분석하여 그 요인을 정리하였다.

기업의 활동은 부가가치를 창출하는 가치 행위(value activity)로 구성되어 있다는 인식에서 출발하는 가치사슬 분석도 성공요인에 대한 시사점을 제공할 수 있다. Michael E. Porter(1985)는 고객을 위한 가치를 창출하는 다양한 기업 활동을 포괄하는 가치사슬(Value Chain)이라는 개념을 제안하였다<그림 1-1>. 가치사슬은 조직이 현재 제공하고 있는 가치는 물론 그를 증진시킬 수 있는 방안을 포함하는 분석 틀/framework)을 제공하였다.

Taylor(2005), Zokaei et. al.(2006) 등은 각각 Lean/VCA, FVAC 등 보다 구체화된 가치사슬 분석 방법론(methodology)을 적용하여 영국의 식육산업 및 개별 식육 기업에 대한 분석을 시도하였다. 가치사슬 분석은 개별 기업은 물론 산업 전반을 그 분석 영역으로 삼을 수 있다. Hobbs et. al.(2000)은 축산업을 중심으로 공급사슬(supply chain)을 따라 형성된 기업 간 가치사슬 분석을 수행하고 기업 간 상호 조화와, 공동운영, 의사 소통 등이 산업의 효율성에 중요한 영향을 미침을 실증적으로 규명하였다.

기업 또는 산업 부문의 경쟁력을 분석하는 도구로 가치사슬 분석 틀은 최근에도 광범위하게 활용되고 있다. 특히 임영선 외(2006)의 연구는 농식품의 유통환경의 소비지 지향성이 강화되면서 가치사슬의 구조에 근본적인 변화가 나타나고 있음에 주목하고 이에 대한 대응책을 제시하고 있다.

그림 1-1. 가치사슬의 기본 구조



자료: Porter(1985).

성진근(2003)은 가치사슬 분석 틀을 단순화하여 성공하는 농업경영체의 조건으로 농업생산성 향상, 상품경쟁력 향상, 성공적인 경영관리 등을 제시하였다.

### 3.4 이 연구의 차별성

기존 산지유통조직 활성화에 대한 선행연구는 산지유통조직의 구조와 일반현황, 제도와 정책 등에 대한 분석을 바탕으로 정책 대안과 발전방안을 제시하는 것을 목표로 하였다. 이 연구는 산지유통조직들의 경영 지표에 대한 실증 분석을 바탕으로 산지유통조직의 성공요인을 도출하여 향후 산지유통 활성화 정책에 대한 시사점을 도출하고자 한다.

또한 기존 산지유통조직에 대한 분석들은 개별 조직들에 대한 상세한 정보를 제공하는 장점이 있는 반면 사례를 평면적으로 나열하여 제3자에게 충분한 시사점을 제시하지 못한 한계가 있었다. 이 연구에서는 설문조사를 통하여 산지유통조직의 전반적인 실태를 파악하고자 한다. 또한 성공

## 8 서론

적으로 운영되는 산지유통조직들에 대한 심층조사를 실시하고 일관된 체계에 따라 개별 조직들의 장점을 발굴함으로써 산지유통조직에게 일반화하여 적용할 수 있는 시사점을 도출하고자 한다.

## 4. 연구 범위와 방법

### 4.1. 연구 범위

이 연구에서는 원예농산물을 유통하는 산지유통조직을 대상으로 성공요인 분석을 시도하고자 한다. 이 연구는 2007년 농림부에서 실시한 산지유통종합평가 자료를 활용하였으며, 해당 자료는 383개 산지유통조직의 2006년도 경영실적이 수록되어 있다. 383개 조직 중 289개소는 농협이며 94개소는 농업법인으로 농협과 농업법인을 모두 분석 대상에 포함시킨다.

분석 대상인 383개 조직은 산지유통조직 중에서도 비교적 안정적으로 경영되고 성과가 우수한 조직들로 구성되어 있다. 이 밖의 산지유통조직들은 대부분 그 규모가 영세하거나 안정적으로 운영되지 못하여 객관적인 경영 실적을 파악하기 어려운 조직들이다. 따라서 분석 대상 조직들은 산지유통조직 전체보다는 경영성과가 우수한 상위 조직들로 산지유통조직 전반의 성격을 반영하는 표본으로 보기 어렵다. 하지만 분석 대상 조직이 산지유통에서 차지하는 비중이 높고, 안정적인 사업기반을 구축한 조직들을 대부분 포괄하고 있다는 점에서 분석할만한 충분한 가치가 있는 자료로 판단된다.

또한 자료 분석 결과를 보완하기 위해 이들 조직 중 대표적인 성공조직과 실패 조직에 대한 방문 심층 조사를 진행한다. 산지유통조직에 대한 심층조사는 <표 1-1>과 같은 진단표에 의거하여 조사한다.

표 1-1. 가치사슬 분석들을 활용한 심층조사 항목

기본 활동	가치사슬	원물조달	원물처리	판매물류	마케팅	A/S, 환류
기본 활동	분석내용	자체생산/계약/시장구매	선별/저장/가공	산지판매/소비지출하/판촉	4P Mix	고객대응체계/시장정보활용
		각 과정에서 발생하는 부가가치/경쟁우위정도/지역경제기여도 파악				
지원 활동	정책지원	정부 및 지자체의 지원 현황				
	인적자원	CEO의 역량 업무 범위 및 조직 체계				
	기술혁신	신기술 및 신상품 개발 인력 및 체계				
	인프라	생산 및 유통 여건, 시설 등				

## 4.2. 연구 방법

이 연구에서는 기존 통계자료와 문헌, 산지유통종합 평가 자료에 대한 분석을 통해 산지유통조직의 유형별 현황을 파악한다.

또한 농협과 농업법인을 각각 구분하여 성공적인 산지유통조직을 분류하며, 이를 위해 군집분석을 실시한다. 다수의 경영성과 변수를 활용하여 군집분석을 실시하고, 군집의 특성을 분석하여 성공적인 산지유통조직들을 분류한다. 또한 군집분석 결과 변수에 따른 조직의 분포를 면밀히 고찰하여 군집분석이 적절하게 이루어졌는지를 검증하고, 합리적으로 분류되지 못한 조직이 존재하는 경우 이를 합리적 기준에 따라 재분류하여 성공적인 유통조직을 분류한다.

성공적인 산지유통조직의 분류 과정을 통해 산출된 자료를 활용하여 계량적인 방법의 성공요인 분석을 실시한다. 산지유통조직의 성공여부를 나타내는 2분(binary) 변수를 종속변수로 하여 로짓 회귀분석을 실시하여 다양한 경영 지표들이 산지유통조직의 성과에 미치는 영향을 분석함으로써 산지유통조직의 성공요인을 분석한다.

또한 성공적인 산지유통조직 중 대표적인 10개 조직에 대해 방문조사를 통해 성공요인에 대한 심층분석을 실시한다. 심층분석은 가치사슬 분석들

## 10 서론

에 따라 개별 조직에서 부가가치가 창출되는 사업 요소에 대한 조사를 실시한다.

또한 산지유통종합평가 자료에서 파악되지 않았으나 심층조사 과정에서 파악된 성공요인에 대해서는 설문을 통해 추가적인 조사를 실시<sup>1</sup>한다. 앞서 로짓 모형을 통해 분석한 성공요인과 심층조사를 통해 파악한 성공요인, 설문조사를 파악한 성공요인을 종합하여 산지유통조직의 성공요인을 도출하고, 그 시사점을 파악한 후 산지유통조직의 발전을 위한 과제를 제시한다.

---

<sup>1</sup> 383개 산지유통조직에 대한 전화 설문을 2008년 6월 실시하여, 농협 202개소, 농업법인 32개소에 대해 조사를 완료하였다.

### 1. 산지유통조직의 유형

산지유통조직은 생산자로부터 직접 농산물을 수집하여 원물, 또는 가공 과정을 거쳐 도매시장, 소매유통기구, 가공업체 등에 판매하는 역할을 수행한다. 산지유통조직 중 가장 대표적인 유형은 일선 농협이며, 영농조합 법인이나 농업회사법인과 같은 농업법인, 지역에서 생산된 농산물 유통을 위해 지방자치단체에서 설립한 지방공사 등도 산지유통조직으로 분류할 수 있다.

#### 1.1. 농협

농협은 ‘농업협동조합법’에 의해 설립된 조직으로 2007년 말 현재 지역 조합 1,114개소, 품목조합 82개소가 운영되고 있다. 대부분의 일선 농협은 금융관련 업무인 신용사업과 농산물의 구매, 판매와 같은 경제사업을 병행하고 있으며, 농촌지역에 위치한 농협들은 규모와 사업방식의 차이는 다소 있으나 모두 경제사업을 수행하고 있다.

일선 농협은 신용사업의 비중이 절대적이고 경제사업은 그 규모가 작아 만성적인 적자 구조를 유지하고 있었으나(황의식 외, 2004b), 농산물 시장 개방의 확대와 소비지 시장의 규모화 등 유통환경 변화에 따라 경제사업의

## 12 산지유통조직 현황

중요성이 강조되기 시작하였다. 1990년대 중반부터 산지유통센터의 설립이 이루어지면서 일선 농협차원의 공동계산을 통한 산지유통의 규모화가 시도되었다.

1990년대 후반부터는 광역합병(순천농협 등)이나 품목농협의 유통거점화(대관령원협, 대구경북농금농협 등)가 이루어지면서 농협 산지유통의 규모화·전문화 사례가 다각적으로 창출되기 시작하였다. 2000년대에 들어서면서 군 단위, 또는 다수의 군을 포괄하는 농협 연합사업단이 구성되면서 단위 농협을 넘어서는 규모의 농협 경제사업이 시도되고 있다. 일선 농협 간 경제사업 연합을 효과적으로 추진하기 위해 2005년부터 조합공동사업법인 제도(농협법 제112조)가 도입되었다. 조합공동사업법인은 단위 조합의 출자에 의해 마케팅 부문에 대한 공동사업을 추진할 수 있도록 마련된 법인경의 조직 형태로 안성마춤조합공동법인, 햇사례조합공동법인 등 30개소가 운영되고 있다.

농협은 수탁, 또는 매취 방식으로 농산물을 원물 상태로 판매하거나 일정한 가공과정을 거친 농산물을 판매하기도 한다. 수탁판매는 생산자가 농협에 판매를 의뢰하면 농협이 농산물을 판매한 후 수수료를 제외한 판매액을 생산자에게 정산해 주는 판매방식이다. 수탁판매에는 크게 일반 계통출하와 공동선별 출하가 있다. 공동선별 출하는 생산자들이 판매 의뢰한 농산물을 농협이 정한 일정 기준에 따라 재선별 및 포장하여 판매한 후 수수료를 제외한 판매액을 생산자의 출하실적에 따라 분배하는 사업방식이다. 일반 계통출하는 농협이 추가적인 선별이나 포장 과정을 거치지 않고 생산자가 의뢰한 상태 그대로 농산물을 판매하고 그 금액을 향후 정산해주는 사업 방식이다.

매취 방식은 농협이 생산자로부터 농산물을 구입한 후 일정한 마진을 더하여 구매자에게 판매하는 사업방식이다. 농협의 판매사업은 매취보다는 수탁판매의 비중이 높고, 공동선별보다는 일반 계통출하의 비중이 높은 실정이다. 농협 가공사업의 대표적인 유형 중의 하나는 세척, 절단 등의 과정을 거치는 신선 편이 사업이다. 신선 편이 사업 규모가 가장 큰 대관령

원협의 경우에도 전체 경제사업에서 가공사업이 차지하는 비중이 20%에 미치지 못할 정도로 농협 가공사업의 비중은 미미한 수준이다.

## 1.2. 농업법인

농업법인은 협업농, 기업농의 육성을 통한 농업 경쟁력 제고를 위해 1990년부터 도입된 제도로 영농조합법인과 농업회사법인으로 구분된다. 영농조합법인은 협업적 농업경영을 통하여 생산성을 높이고 농산물의 출하·가공·수출 등을 공동으로 하는 농업인이 설립한다. 농업회사법인은 기업적으로 농업을 경영하거나 농산물의 유통·가공·판매를 하는 자가 설립한다. 전북 장수의 (주)S-APC와 같이 지방자치단체가 자본금의 1/2 미만을 출자하고 지역에서 생산된 농산물을 유통하도록 설립한 농업회사도 존재한다.

2002년 이후 농업법인의 수는 감소하고 있지만, 가공·유통 사업을 추진하는 농업법인의 수는 증가하고 있어 산지유통에서 농업법인의 역할이 증가하는 추세이다. 농업법인의 총수는 2002년 5,598개에서 2006년 5,308개로 감소하였다. 같은 기간 가공법인의 수는 373개에서 529개로, 유통법인은 435개에서 624개로 증가하였다. 이 연구에서는 농산물의 산지유통을 핵심사업으로 하는 유통법인을 대상으로 하였으며, 유통법인에서도 일정한 수준의 가공이 이루어지고 있으나 그 비중은 미미하다.

농업법인도 농협과 마찬가지로 수탁, 매취 등의 판매 유형이 공존하고 있으나 농협과는 달리 매취의 비중이 높다. 풍부한 구매자금과 시장정보를 활용하여 상대적으로 농산물의 값이 싼 시기에 매입하여 저장 후 시장 가격이 높게 형성되는 시기에 판매하는 방법으로 이윤을 추구하는 농업법인들의 경우에는 매취 방식을 선호할 수밖에 없다.

### 1.3. 지방 공기업

지방자치단체가 전액 또는 일부 출자를 통해 지방공사나 지방공단, 지방 공기업을 설립하고 지역 농산물의 유통을 수행하도록 하는 경우가 존재한다. 지방 공사를 설립하여 농산물의 유통을 수행하도록 한 사례로 구미원예수출공사, 영양고추유통공사 등이 존재한다. 수출이나 지역 특산물 등 특수한 목적으로 설립하는 경우가 많으며 산지유통에서 차지하는 비중이 미미하여 이 연구에서는 별도로 분류하지 않기로 한다.

### 1.4. 농협과 농업법인의 공통점과 차이점

농협과 농업법인 모두 산지유통조직으로서 농산물의 가치를 창출하려는 목적으로 운영되는 조직이다. 이들 조직들은 계통출하와 같이 산지의 농산물을 소비지로 운송하는 단순하고 소극적인 가치 창출은 물론 선별, 포장, 가공, 신상품 개발, 브랜드 마케팅 등 적극적이고 다양한 영역의 가치 창출 활동을 수행하고 있다.

농협의 운영원리<sup>2</sup>는 창출된 부가가치가 조합원의 이익에 궁극적으로 기여하도록 하고 있다. 농협은 산지유통 사업을 통해 가치를 창출하고 그를 통해 발생한 수익을 조합원에게 배분하는 조직이라는 점에서 기업적 성격의 농업법인과 일정한 차이가 있다.

농업법인은 부가가치 창출을 통해 기업의 이윤을 극대화하는 것을 기본 목적으로 하고 있으나 법인의 활동이 농업인의 이익을 증대라는 취지에 부합하도록 하고 있다. 영농조합법인이나 농업회사법인에는 일정 비율 이상을 농업인이 출자하도록 하고 있어 농업법인들도 농협과 마찬가지로 농업

---

<sup>2</sup> 기업 조직의 특성을 소유(ownership), 통제권(control), 수익배분(beneficiary) 등 3개 관점에서 분석하면서 협동조합은 이용자가 소유하고, 이용자가 통제하며, 수익이 이용자에게 배분되는 특성을 가지는 조직으로 정의함(USDA 2002 : 1).

인의 이익 창출을 위한 활동을 일정하게 수행하고 있다. 이 연구에서 실시한 설문조사 결과에 따르면 72%의 농업법인들이 창출된 수익을 농업인에게 환원하는 사업을 전개하고 있는 것으로 나타났다. 하지만 조직에 대한 통제 권한을 출자자와 경영진이 수행하고 있으며, 이익 창출을 조직의 근본 목적으로 하고 있다는 점에서 농협과는 일정한 차이가 존재한다.

## 2. 정부의 산지유통 활성화 사업과 산지유통조직

### 2.1. 산지유통 활성화 사업의 지원 유형

DDA, FTA 등 시장개방 폭 확대, 소비자 기호변화, 대형유통업체 성장과 같은 농산물 유통환경변화에 대응하여 산지유통 주체의 거래교섭력 확보를 위해 농식품부에서는 산지유통 활성화 사업을 추진하고 있다(농림부 2007b). 정부는 면 단위 지역조합 또는 소규모 농업법인 위주의 소단위사업권역에서 시·군단위 이상 광역화된 사업권역으로 발전하도록 산지유통 주체의 역량 강화를 도모하고 있다. 또한 소비지 대량 수요처에 필요한 원료공급권 확보와 품질균일화 등을 갖추도록 추진하되, 품목·지역·산지유통시설 등의 현실 여건을 감안하여 단계별로 산지조직의 광역화 및 조직화를 유도함으로써 산지의 규모화·전문화·기업화가 가능한 산지유통조직의 육성을 추구하고 있다.

표 2-1. 산지유통 활성화 사업 상의 조직 유형 비교

구 분	공동마케팅조직	산지유통전문조직
매출 기준(억 원)	100	30
지정 현황(개소)	15	260

## 16 산지유통조직 현황

산지유통 활성화 사업은 농식품부의 대표적인 산지유통 정책으로 일정한 규모와 역량이 검증된 산지유통조직이 사업 대상으로 선정된다. 산지유통 활성화 사업은 공동마케팅조직, 산지유통전문조직, 산지유통일반조직으로 산지유통을 구분하여 차별화된 지원을 하고 있다. 농식품부는 2013년까지 공동마케팅조직 80개소, 산지유통전문조직 200개소를 집중 육성하여 주요원예농산물 10대 품목<sup>3</sup>의 처리 비중을 50%로 확대하는 것을 정책 목표로 설정하고 있다.

### 2.2. 산지유통 활성화 사업 현황

공동마케팅조직은 규모화·광역화·브랜드화된 원예농산물의 유통 활성화를 위해 지정하는 기업적 형태의 경영체를 말한다. 공동마케팅조직은 조합공동사업법인 등 독립법인인 농협 및 농업법인 중 최근 연도 매출실적이 100억 원 이상인 조직 중에서 지정한다. 공동마케팅조직 지정은 2005년부터 시작되었으며 2006년 말 현재 농협 10개소, 영농법인 5개소 등 15개소를 지정하여 운영 중이다.

산지유통전문조직은 사업연합이나 계열화를 통해 산지유통조직의 규모화 및 전문화를 유도하기 위해 지정하는 경영체를 말한다. 광역합병조합, 지역조합, 품목조합, 품목조합연합회, 조합공동사업법인, 농업법인, 농업법

표 2-2. 공동마케팅조직과 산지유통전문조직 지정현황, 2006

구 분	단위: 개소		
	공동마케팅조직	산지유통전문조직	계
농협	10	234	244
농업법인	5	26	31
계	15	260	275

<sup>3</sup> 사과, 배, 감귤, 단감, 토마토, 마늘, 양파, 배추, 감자, 당근

인들이 공동출자한 법인, 지방공사, 농협연합사업단 등의 조직 중에서 최근 연도 매출실적이 30억 원 이상인 조직 중에서 지정한다. 2006년 말 현재 260개소의 산지유통전문조직을 지정하여 운영 중이다. 정부는 2004~2006년 기간 이들 산지유통전문조직에게 9,050억 원 규모의 유통종합자금을 지원한 바 있다(농림부 2007).

정부 자금이 지원된 이들 산지유통조직의 매출액은 완만하게 성장하고 있으나 영업이익률은 1% 내외의 낮은 수준에서 정체되어 있는 실정이다 <표 2-3>. 산지전문조직의 영업이익률이 1% 수준에서 지속되고 있는 이유는 이들 조직이 대부분 수탁사업 중심으로 운영되고 있으며, 평균 수탁수수료율이 1.3%를 유지하고 있기 때문이다(TPlus 2007).

산지유통일반조직은 공동선별·공동계산·공동출하 등을 추진하는 산지유통의 기초조직 육성을 위해 지정하는 경영체를 말한다. 산지유통일반조직은 광역합병조합, 지역농협, 품목조합, 농업법인, 조합공동사업법인, 지방공사, 농업법인들이 공동출자한 법인, 농산물산지유통센터 운영조직 중 최근 연도 매출실적이 10억 원 이상인 조직 중에서 지정한다.

공동마케팅조직, 산지유통전문조직, 산지유통일반조직 등 3개 유형의 조직 외에 정부의 산지유통지원자금이 투입되는 조직으로 과수연합회 3개소, 기타 관리조직 15개소가 존재한다.

농식품부는 해마다 정부지원을 받는 산지유통조직 및 시설에 대한 평가를 실시하여 유통종합자금의 지원 금리를 차등적용하고 우수조직에 대한 인센티브와 부진조직에 대한 자금회수 등의 조치를 실시하고 있다. 평가대

표 2-3. 산지유통조직의 평균매출액 및 영업이익 추이

구 분		2004	2005	2006	단위: 억 원, % 연평균성장률
매출액	전문조직	110	115	128	8.0
	공동마케팅	-	192	196	2.0
영업 이익	전문조직	1.4(1.3)	1.3(1.1)	1.8(1.4)	0.1
	공동마케팅	-	0.6(0.3)	-0.3(-0.1)	-1.3

주: 1) 영업이익의 괄호는 영업이익률.

자료: TPlus(2007).

상 산지유통조직은 공동마케팅조직, 산지유통전문조직, 산지유통일반조직 외에 APC를 운영하는 조직 등이 추가로 포함된다. 평가결과에 따라 산지유통조직에 대한 정부지원금의 지원금리가 1~3% 차등 지원되며, 상위 10%의 우수조직에게는 무이자 인센티브 자금이 지원된다.

### 3. 주요 산지유통조직의 경영 실태

#### 3.1. 분석에 활용된 자료

이 연구에서는 2가지의 분석 자료가 활용되었다. 하나는 산지유통종합평가 자료이고 다른 하나는 이를 보완하기 위해 이 연구에서 실시한 설문자료이다. 농식품부에서는 매년 산지유통 종합평가 사업을 수행하고 있으며, 2007년도 산지유통종합평가를 위해 수집된 재무지표 및 운영 실태에 관한 자료가 활용되었다. 이 자료는 산지유통조직의 2006년도 운영실적을 대상으로 하고 있다.

산지유통종합평가 대상인 산지유통조직은 시설, 사업규모, 역량 등의 측면에서 비교적 우수한 조직에 해당하며 지속적으로 경영되고 있는 산지유통조직을 망라하고 있다. 공동마케팅조직 15개소, 산지유통전문조직 260개소를 포함하여, 산지유통 활성화 사업 대상으로 지정받지 못했으나 APC를 운영하고 있는 조직 등 383개소의 산지유통조직이 포함되어 있다. 산지유통종합평가 대상 조직은 지역농협 239개소, 품목농협 50개소 등 농협이 289개소, 농업법인이 94개소이다. 또한 산지유통종합평가 항목에는 포함되어 있지 않으나 이 연구의 수행을 위해 필요한 자료는 383개 조직에 대한 설문조사를 통해 수집하였다. 설문조사는 2008년 6월에 전화를 통해 실시하였으며, 농협 202개소, 농업법인 32개소 등 총 234개소가 조사되었다.

표 2-4. 산지유통종합평가 대상 조직 현황, 2006

단위: 개소

구 분	공동마케팅 조직	산지유통 전문조직	관리·일반 조직	APC 운영 조직	계
농협	10	234	12	33	289
농업법인	5	26	5	58	94
계	15	260	17	91	383

## 3.2. 산지유통조직의 경영 현황

### 3.2.1. 산지유통종합평가 대상 조직의 유통 비중

이들 조직은 산지유통에서 상당한 비중을 차지하고 있어 산지유통조직의 경영 실태에 대한 유의미한 정보를 제공하고 있다. 이들 383개 조직이 2006년 취급한 원예 농산물은 343만 톤이며(2006년도 채소 및 과실 생산량은 1,240만 톤), 10대 주요 원예 농산물의 27.3%, 배추를 제외한 9개 원예농산물의 38.8%를 취급하고 있다.

### 3.2.2. 산지유통조직의 재무 특성

지역농협과 농업법인의 평균 자산규모는 33억 원 수준으로 유사하였으며 품목조합의 평균 자산규모는 55억 원이었다. 평균 취급액은 품목 농협이 가장 높았으며, 평균 이익<sup>4</sup>은 농업법인이 가장 높았다.

<sup>4</sup> 농업법인의 경우 조직마다 회계기준이 상이하고 재무활동에 따른 손익이 이익에 영향을 줄 수 있으므로 순수한 영업활동의 성과를 동등한 기준으로 비교하기 위해 영업이익에 이자비용과 감가상각비, 무형자산상각비를 더하고 이자수

표 2-5. 산지유통종합평가 대상 조직의 10대 품목 취급 비중, 2006

단위: 개소

구 분	취급량(A)	총 생산량(B)	취급비중(A/B)
감귤	448,458	620,292	72.3
사과	194,456	407,621	47.7
배	102,951	431,464	23.9
단감	45,290	206,589	21.9
토마토	98,809	433,155	22.8
마늘	82,402	331,379	24.9
양파	367,006	889,619	41.3
당근	58,229	130,363	44.7
감자	186,818	631,086	29.6
배추	227,718	2,565,680	8.9
계	1,812,137 (1,584,419)	6,647,248 (4,081,568)	27.3 (38.8)

주: 1) 괄호의 수치는 배추를 제외한 값.

자료: TPlus, 산지유통종합평가 결과보고, 2007.

지역 및 품목 농협의 평균취급액이 농업법인보다 높은 이유 중의 하나는 계통출하 물량이 상당 부분을 차지하고 있기 때문이다. 농협군의 공동출하매출액<sup>5</sup> 비중은 16.9%로 35.3%인 농업법인군의 절반에도 미치지 못하고 있어 농협 취급량이 계통출하와 같은 수탁 판매에 크게 의존하고 있음을 알 수 있다. 농협의 계통출하 시 대금 결제 편이성, 이용고 배당 등의 혜택이 있어 개별적으로 출하하는 경우에도 그 절차와 형식은 계통출하에 준하여 이루어지는 경우가 많아 농협군의 취급액 확대에 기여하고 있다.

익을 차감한 EBIDTA(Earning Before Interest, Tax, Depreciation, and Amortization)를 이익으로 활용한다. 이 연구에서 이익이라 함은 바로 EBIDTA를 의미한다.

<sup>5</sup> 공동출하 매출액에는 개별 선별하였다 하더라도 공동된 기준에 따라서 품질관리사가 검품한 물량과 동일한 단가와 품질 기준으로 매취하여 단일브랜드로 출하한 물량이 포함된다.

농협군 내에서는 경제사업 경험이 풍부하고, 비중이 상대적으로 높은 품목농협이 지역농협보다 취급액과 이익 규모가 모두 높은 것으로 나타났다. 조합원의 이익을 우선시하는 농협군에 비해 기업 차원의 이윤 창출을 추구하는 농업법인군의 매출이익률이 상대적으로 높았다. 당해 연도 정부지원금 수령액은 농협군이 농업법인군에 비해 약 3배 많은 것으로 나타났다.

표 2-6. 산지유통조직의 주요 재무지표, 2006

단위: 억 원, %

구 분	자산	취급액	이익	매출이익률	정부지원금	
농 협	지역	33.30	111.48	1.15	1.03	23.90
	품목	54.83	169.47	1.82	1.07	67.50
농업법인	33.64	50.46	1.96	3.88	10.55	
평균	36.17	104.29	1.43	1.37	26.33	

자료: 산지유통종합평가 자료.

### 3.2.3. 산지유통조직의 취급액과 이익 분포

연간 취급액 규모가 300억 원이 넘는 산지유통조직은 지역농협과 품목농협이 각각 7개소, 농업법인이 1개소였다. 농업법인은 연간 취급액이 30억 원 미만인 조직이 52%로 과반수를 점하고 있었으며, 지역농협과 품목농협은 연간 취급액 50~100억 규모의 조직이 각각 70%, 52%를 차지하였다.

표 2-7. 취급액 규모별 산지유통조직 분포, 2006

단위: 개소

구 분	지역농협	품목농협	농업법인
30 억 원 미만	13	10	49
30~ 50 억 원	29	6	17
50~100 억 원	88	4	12
100~200 억 원	80	22	15
200~300 억 원	22	1	-
300 억 원 이상	7	7	1

자료: 산지유통종합평가 자료.

## 22 산지유통조직 현황

지역농협의 21%, 품목농협의 26%, 농업법인의 12%가 이익이 적자인 것으로 나타났으며, 1억 원 미만의 이익을 실현하고 있는 조직의 비중은 각각 43%, 34%, 36%인 것으로 나타났다. 과반수 이상의 산지유통조직이 3억 원 미만의 이익을 실현하고 있는 것으로 나타났으며, 10억 원 이상의 이익을 실현하는 조직은 지역농협의 1.7%, 품목농협의 6%, 농업법인의 3.2%였다.

표 2-8. 이익 규모별 산지유통조직 분포, 2006

단위: 개소

구 분	지역농협	품목농협	농업법인
적자	50	13	11
1억 원 미만	103	17	34
1~ 3 억 원	57	9	28
3~ 5 억 원	15	7	9
5~10 억 원	10	1	9
10 억 원 이상	4	3	3

자료: 산지유통종합평가 자료.

### 3.2.4. 공동계산과 유통손실적립금

공동계산제는 소규모 농가가 대다수를 차지하고 있는 농업구조하에서 산지유통조직의 거래교섭력 제고를 위해서 반드시 시행되어야 하는 원물 수집 체계이다. 원칙적인 의미에서 공동계산 체계 동일한 품질 기준에 따라 선별·출하·계산이 진행되고 대외적으로는 단일 브랜드로 판매하는 유통체계이다. 하지만 공동계산 체계가 도입 초기여서 충분히 정착되지 못한 상황을 반영하여 개별적으로 선별하되 품질관리사가 검품하여 공동브랜드로 출하하는 경우도 공동계산으로 포함시키고 있다. 또한 일관된 기준에 따라 계약재배를 통해 매취하고 단일 브랜드로 출하하는 경우도 공동계산에 포함하고 있다.

농협의 경우에는 공동계산규약을 체결하고 시행하는 비중이 73%에 이

르고 있었으나 농업법인의 65%가 공동계산과 관련된 계약을 체결하지 않고 있었다. 농업법인에서 이루어지는 매취사업의 상당 부분이 사전 계약에 의하지 않고 이루어지고 있다고 볼 수 있다.

분석대상 산지유통조직 중 공동계산율이 10% 미만인 조직의 비중은 농협의 경우 41%, 농업법인의 경우 60%였다. 반면 공동계산율이 40% 이상인 조직의 비중은 농협의 경우 13%, 농업법인의 경우 28%였다. 농업법인의 경우 전반적으로 공동계산 사업이 활성화되어 있지 않으나, 계약재배에 의한 매취사업 비중이 높은 조직들도 존재하고 있음을 알 수 있다.

표 2-9. 산지유통조직의 공동계산 규약 체결여부 분포, 2006

단위: 개소, %

구 분	농협		농업법인		합계	
	개소 수	비율	개소 수	비율	개소 수	비율
체결 및 시행	204	73.1%	31	34.8%	235	63.9%
규약체결 없음	69	24.7%	58	65.2%	127	34.5%
규약만 체결	6	2.2%	0	0.0%	6	1.6%
합계	279	100.0%	89	100.0%	368	100.0%

자료: TPlus 2007.

표 2-10. 산지유통조직의 공동계산율 분포, 2006

단위: 개소, %

구 분	농협		농업법인		합계	
	개소 수	비율	개소 수	비율	개소 수	비율
10% 미만	119	41.2%	56	59.6%	175	45.7%
10~20%	63	21.8%	6	6.4%	69	18.0%
20~30%	51	17.6%	1	1.1%	52	13.6%
30~40%	20	6.9%	5	5.3%	25	6.5%
40% 이상	36	12.5%	26	27.7%	62	16.2%

자료: TPlus 2007.

산지유통조직의 손실적립금은 가격 변동에 따른 경영 부담을 완화하기 위해 필요한 경영 자금이다. 농산물은 과잉생산, 소비위축 등으로 인한 가격 변동이 빈번하게 발생하는 특성이 있어 가격이 급락하는 경우 그 피해가 산지유통조직은 물론 농업인에게 직접 전달되는 구조이다. 이처럼 가격 변동에 대한 위험을 대비하기 위해 산지유통조직은 이익의 일부를 손실보상을 위해 적립하도록 권장하고 있다.

평균 공동계산비율은 농업법인, 지역농협, 품목농협 순으로 높았으며, 손실적립금은 품목농협, 지역농협, 농업법인 순으로 그 규모가 큰 것으로 나타났다. 농업법인의 공동계산비율이 다소 높게 나타난 것은 계약재배에 의한 매취거래를 공동계산 매출로 분류했기 때문인 것으로 판단된다. 경제사업의 비중이 상대적으로 큰 품목농협들이 손실적립금을 많이 적립하고 있는 것으로 나타났다. 농업법인은 손실적립금 평균이 1천만 원 수준이어서 가격 변동에 따른 경영 압박이 발생할 때 대응할 수 있는 여력이 충분하지 못한 것으로 보인다.

표 2-11. 공동계산비율과 손실적립금 규모, 2006

단위: %, 억 원

구 분	지역농협	품목농협	농업법인
공동계산비율	15.4	11.3	21.7
손실적립금	6.1	16.8	0.1

자료: 산지유통종합평가 자료.

### 3.2.5. 산지유통조직의 유통사업 특성

산지유통조직의 출하경로는 농협의 경우 도매시장에 대한 의존도가 상대적으로 높았으며, 농업법인은 도매시장과 대형유통업체에 대한 출하비중이 유사한 수준으로 나타났다. 출하 비중이 가장 높은 유통 경로에 대한 조사 결과 지역농협의 69%, 품목농협의 71%가 도매시장에 대한 출하 비중이 가장 높았다. 농업법인은 출하 비중이 가장 높은 유통 경로가 대형유통업체인 경우가 45.2%, 도매시장인 경우가 41.9%인 것으로 나타났다.

출하처의 비중은 수탁 및 매취사업의 비중과도 밀접한 관련이 있어, 품목조합과 지역조합 모두 수탁 판매 비중이 84%에 달한 반면, 농업법인의 매취 판매 비중은 80%인 것으로 나타났다.

지역조합, 품목조합, 농업법인 각각 유통 사업 전담 인력의 수는 5~6명이다. 지역 조합에 비해서 품목조합과 농업법인은 소비지에 근무하고 있는 인력이 상대적으로 많아 시장 정보 수집 및 거래처 관리에 상대적으로 많은 인력을 투입하고 있는 것으로 판단된다.

농협군에서는 전무·상무 등의 임원이 유통사업을 실질적으로 책임자 지는 경우가 많았고, 농업법인의 경우에도 임원의 비중이 높았으나 대표가 유통사업을 책임지는 경우가 상대적으로 높았다. 전무·상무 등 임원의 비중이 지역농협과 품목농협이 각각 59.8%와 45.2%, 과장·팀장 등 관리자의 비중이 33.7%와 48.4%였다. 조합장이 유통사업의 책임자인 경우나 대리 또는 일반 직원이 담당하는 경우는 각각 3% 수준이었다. 농업법인은 유통사업의 책임자가 임원인 경우가 37.9%, 대표자인 경우가 27.6%, 관리

표 2-12. 산지유통조직의 출하처 비중

단위: %

구 분		도매시장	대형유통	가공원료	기타
농협	지역	68.6	27.3	4.1	-
	품목	71.0	29.0	-	-
농업법인		41.9	45.2	3.1	9.8

자료: 설문조사 결과.

표 2-13. 산지유통조직의 유통사업 고용자 현황

단위: 명

구 분		본사 근무	소비지 근무	기타
농협	지역	4.65	0.59	5.24
	품목	4.84	1.48	6.32
농업법인		4.26	1.48	5.74

자료: 설문조사 결과.

26 산지유통조직 현황

직 직원인 경우가 34.5%인 것으로 나타났다. 농협 조합장은 선출직이기 때문에 전문성이 필요한 유통사업은 전무·상무가 책임지는 경우가 많은 것으로 판단된다.

표 2-14. 산지유통조직의 유통사업 책임자 현황

단위: %

구 분	조합장/대표	전무/상무	과장/팀장	기타	계	
농협	지역	3.0	59.8	33.7	3.6	100.0
	품목	3.2	45.2	48.4	3.2	100.0
농업법인	27.6	37.9	34.5	-	100.0	

자료: 설문조사 결과.

### 1. 산지유통조직 성공의 기준

#### 1.1. 기업 성공의 기준과 산지유통조직의 특성

일반적으로 기업의 성과를 측정하는 척도로 생존, 재무적 성과, 이해관계자의 만족 등이 활용된다(Barney 2000).

특히 창업한 중소기업 중 10년 후에도 생존하는 비율이 13%에 불과한 현실(김주훈 외 2005)에 비추어 볼 때 오랜 기간 생존한 기업을 성공한 기업으로 간주할 수 있다. 하지만 생존 지표는 신규 기업에 적용하기 어렵다는 점, 기업의 사멸이 오랜 기간을 통해 점진적으로 이루어질 수 있다는 점 등에서 보편적으로 적용하기 어렵다는 한계가 있다. 산지유통조직의 활동에 본격적인 관심을 두기 시작한 것이 90년대 이후이고, 연합사업단이나 조합공동사업법인 등의 규모화된 조직들은 운영 기간이 5년을 넘지 않는 곳이 많아 생존 자체만을 성공의 조건으로 적용하기 어려운 측면이 있다.

재무적 성과는 기업 성공의 기준으로 활용되는 가장 보편적인 지표 중의 하나이다. 매출, 자기자본, 부채, 이익 등의 지표와 이를 토대로 작성되는 수익성비율, 유동성비율 등은 기업의 성과를 분석하는데 기본적이고 중요한 정보를 제공한다. 하지만 재무적 지표는 기업마다 작성 기준에 차이가 있어 동등 비교가 어려우며, 특히 농협의 경우 일반 기업과 다른 회계

기준을 사용하고 있어 상호 비교가 곤란하다. 또한 재무적 지표의 경우 단기적인 성과를 주로 표현하며 과거 의사결정의 성과를 나타내고 있다. 미래의 성과에 대한 정보를 제공하지 못한다는 비판도 제기되고 있어(Eccles 1991), 다른 평가 지표와 함께 고려하는 것이 바람직하다.

기업에 자원을 제공해주는 고객, 노동자, 관리자, 최고경영층, 주식소유자 등의 이해관계자들의 욕구와 선호, 기업의 성과를 연결하여 평가하는 접근 방법이 존재한다. 다양한 이해관계의 입장에서 기업의 성과를 평가한다는 측면에서 기업 경영이 다양한 요소들을 종합적으로 고려한다는 장점이 존재하는 반면 이해관계자들 사이에 서로 이해가 상충하는 경우가 빈번하여 보편적인 기준으로 활용하기 곤란하다는 한계도 지적되고 있다. 산지유통조직의 경우 원물을 공급하는 생산자와 상호 협력하여 상생하는 구조를 형성하는 것이 중요한 기준 중의 하나이다.

기업의 성공에 대한 평가는 앞서 언급한 생존, 재무적 성과, 이해관계자의 만족 외에도 다양한 기업경영의 요소들이 종합적으로 고려될 때 충분한 객관성을 확보할 수 있다. 성공의 기준은 기업 경영의 성과를 나타내는 결과 지표 외에도 기업의 성장 가능성이나 기업의 핵심 경쟁력, 위기관리 능력 등 과정과 전망에 직접적인 영향을 주는 요소가 고려되어야 한다.

## 1.2. 산지유통조직 성공의 조건

앞서 언급한 생존, 재무적 성과, 이해관계자의 만족 등은 산지유통조직의 성공을 평가하는 데에서도 중요한 지표로 활용될 수 있다. 생존하지 못한 조직은 성공했다고 볼 수 없으므로 생존은 산지유통조직 성공의 기본적인 조건이다.

매출 규모나 성장성, 수익성 등은 산지유통조직의 성공을 평가하는 중요한 기준에 속한다. 다만 산지유통조직 중에는 상장기업이 존재하지 않는다는 점, 농협의 경우 결산서에 신용사업과 경제사업의 성과가 모두 포함되어 있어 경제사업 성과만을 분리하기 어렵다는 점 등이 재무적 성과에 대

한 풍부한 분석을 곤란하게 하는 요인이다. 예를 들어 Poters<sup>6</sup>(1982)의 연구에서는 매출규모 10억 달러 이상의 기업에 대해 직전 20년간의 재무적 성과를 기준으로 우량기업을 선정하였으므로 그 기준의 객관화가 비교적 용이하였다. 이들 기업은 상장기업이었으므로 20년 간의 재무제표를 활용할 수 있다는 장점도 있었다.

하지만 산지유통조직의 경우 재무제표를 확보하기 어려운 여건에 있기 때문에 비교적 장기간 동안의 재무적 성과를 집계하여 성공의 기준을 수립하는데 한계가 존재한다. 특히 이 연구에서는 2006년 기준 산지유통종합평가 자료를 활용하였으므로 장기간 동안 지속적인 경영 성과를 거두고 있는 산지유통조직을 구분하기 어려운 한계가 있다.

산지유통조직 중 성공적으로 운영되고 있는 조직을 구분하기 위해서 취급규모, 이익규모, 공동계산비중, 손실적립금 규모 등을 기준으로 설정한다. 취급규모는 사업의 규모를 반영하는 일반적인 재무지표라 할 수 있다. 수익성의 지표로 이익률을 사용하기도 하지만 이 연구에서 이익규모를 사용한 이유는 산지유통조직의 특성, 특히 조합원의 이익 증대를 목표로 하는 농협의 특성을 반영하기 위해서이다. 산지유통조직이 생산자의 이익 증대에 기여하는 방법은 최대한의 이익을 창출한 후 이를 배당하는 방법도 있으나, 시세보다 높은 가격에 농산물을 매입함으로써 농가 소득 증대에 기여할 수도 있다. 후자의 경우라면 이익률은 낮아지지만 조직의 목표는 효과적으로 달성했다고 볼 수 있다. 따라서 이익률이 높을수록 조직의 목표를 효과적으로 달성하고 있다고 볼 수는 없다. 다만, 일정한 규모의 이익을 창출해야 신규 투자를 위한 재원을 마련하고 지속적으로 산지유통사업을 수행할 수 있으므로 이익규모를 성공의 지표 중 하나로 선정한다.

공동계산비중은 산지유통조직의 핵심 경쟁력과 유통조직과 생산자 간의 협력 관계를 반영한다. 소규모 영농이 주류를 형성하고 있는 생산구조하에서 산지유통이 거래교섭력을 강화하기 위해서는 공동계산을 통해 일정한

<sup>6</sup> 이 연구에서는 “In Search of Excellence”를 이동혁이 번역한 “초우량 기업의 조건”을 참조하였다.

품위의 농산물을 대량 확보해야 한다. 또한 공동계산은 생산자들의 이해와 협력, 산지유통조직에 대한 신뢰 등을 기반으로 추진될 수 있으므로 협력 관계를 반영한다.

농산물 가격의 변동성이 크고, 산지유통조직의 경영 규모가 상대적으로 작기 때문에 지속적인 경영을 위해서는 위기에 대비한 관리체계를 확보하는 것이 중요하다. 손실적립금 규모는 산지유통조직의 위기 관리 체계를 반영하는 지표로 활용될 수 있다. 산지유통조직은 이익 중의 일부를 손실적립금으로 축적하여 기상재해나 가격폭락 등으로 경영 위기가 발생했을 때 이를 활용하여 효과적으로 위기에 대응할 수 있다.

앞의 4가지 성과 지표를 적용함에 있어 종합적인 시각이 필요하다. 산지유통조직의 운영 경험이 상대적으로 짧기 때문에 경영 지표들이 안정화되어 있지 못하고 쉽게 변동하는 현상이 발생할 수 있다. 예를 들어 취급규모나 이익규모 면에서는 우수한 조직이 공동계산제를 운영한 기간이 짧아 공동계산비중은 상대적으로 낮은 경우가 존재할 수 있다. 지속적으로 이익을 창출하였으나 사업규모 확대를 위한 투자에 집중한 나머지 손실적립금은 충분히 축적하지 못한 조직이 있을 수 있다. 따라서 이들 지표를 종합적으로 고려하여 성공적으로 운영되는 산지유통조직 여부를 구분하는 시도가 필요하다.

## 2. 성공적인 산지유통조직의 분류

### 2.1. 군집분석의 의의

군집분석(cluster analysis)은 개체(object)가 보유하고 있는 다양한 속성들(characteristics)을 바탕으로 이들을 집단(group)으로 구분하는 다변량 분석 기법(multivariate technique)이다(Hair et al 2006:559). 군집분석은 선

정된 변수들을 바탕으로 서로 유사한 객체들을 하나의 집단으로 분류한다. 집단 내에서는 변수들이 상호 유사한 범위에 분포하게 되며, 집단 간에는 상대적으로 변수의 분포가 상이하도록 집단 또는 군집(cluster)을 형성한다. 군집분석은 일반적으로 다수의 변수들을 동시에 적용하여 객체들을 유의미한 복수의 집단으로 구분하는데 유용한 기법이다.

앞서 언급한 바와 같이 성공적인 산지유통조직을 구분하기 위해서는 취급규모, 이익규모, 공동계산비율, 손실적립금 규모 등을 종합적으로 평가하여야 한다. 군집분석은 이들 4가지 변수를 동시에 고려하여 산지유통조직들을 유의미한 집단으로 구분하기에 적합한 분석기법이다. 4가지 변수를 종합적으로 고려하여 군집을 형성하므로 군집의 특성을 분석하여 산지유통조직을 구분할 수 있다. 또한 각 군집마다 각각 4가지 변수에 대한 서로 다른 분포를 가지게 되므로 각 변수의 분포를 분석함으로써 산지유통조직을 구분하는 객관적인 기준을 수립할 수 있다는 장점도 있다.

만일 군집분석을 사용하지 않고 위의 4가지 변수들을 단계적으로 적용하여 성공적인 산지유통조직을 구분하려 한다면, 먼저 성공과 비성공을 가르는 변수의 수준을 객관적으로 정하기 곤란해진다. 개별 변수를 활용해 성공과 비성공을 구분하려면 먼저 성공적인 산지유통조직의 매출규모를 어떤 수준으로 정할지를 정해야 한다. 그 수준을 평균으로 하든 아니면 상위 10%로 하든 기준 설정 과정에서 일정하게 주관적인 요소가 작용할 수밖에 없다. 또한 개별 변수를 단계적으로 적용하게 되면 4개의 변수들을 종합적으로 고려하기 어려워진다. 예를 들어 매출규모는 다른 조직보다 현저하게 큰 산지유통조직이지만 이익규모가 기준보다 조금 낮은 경우 비성공 조직으로 분류할 수밖에 없을 것이다.

## 2.2. 군집분석을 통한 성공적인 산지유통조직 분류

앞서 살핀 바와 같이 농협과 농업법인은 상이한 특성을 가지는 조직이므로 각각에 대하여 군집분석을 실시한다.

### 2.2.1. 농협

농협에 대한 군집분석 결과 특정 군집으로 분류하기 어려운 3개 조직을 제외하고 2개의 유의미한 군집이 형성되었다. 2개의 조직은 취급규모가 1천억 원이 넘고, 이익규모가 각각 24억 원과 13억 원으로 다른 조직들과 현저한 차이를 나타내고 있다. 또한 나머지 1개 조직은 취급규모와 이익규모는 327억 원과 3억 원으로 현저한 차이가 있다고 보기 어려웠으나, 공동계산비율이 70%로 다른 조직들과 분명한 차이가 있었다. 이들 3개 조직은 성공적으로 운영되는 산지유통조직으로 분류하기로 한다.

군집분석 결과 4가지 변수 중 취급규모와 손실적립금 규모는 농협군 전체의 표준편차에 비해 군집 내 표준편차가 충분히 적은 값이어서 이들 2가지 변수가 군집의 특성을 설명하는데 중요한 역할을 수행한다. 이익규모나 공동계산비율은 군집에 따른 차이가 크지 않은 것으로 나타났다.

공동선별비율은 오히려 2군집이 평균적으로 높은 것으로 나타났다. <그림 3-1>은 취급규모를 기준으로 1군집과 2군집 농협들의 이익, 손실적립금, 공동선별비율 분포를 표시한 것이다. 2군집에 속한 대부분의 농협이 0 주변에 분포하고 있는데 반하여 1군집의 농협은 3개소를 제외하고는 모두 공동선별비율 분포를 표시한 것이다. 2군집에 속한 대부분의 농협이 0 주후자를 기록하고 있다. 손실적립금 규모도 1군집에 속한 농협들이 전반적으로 커다란 규모를 적립하고 있다. 공동선별비율 측면에서는 1군집과 2군집 사이에 별다른 차이를 발견하기 어렵다.

농협에서 취급 규모의 의미는 단지 매출액만을 뜻하는 것이 아니라 경

표 3-1. 농협군의 군집에 대한 변수의 설명력

구 분	전체 표준편차	군집 내 표준편차
취급규모	130.01545	54.82582
이익규모	3.69439	3.342
공동계산비율	18.37645	18.20405
손실적립금	25.61115	10.24304

제사업의 규모를 상징한다고 할 수 있다. 산지유통조직의 규모가 크다는 것은 상대적으로 많은 농가의 농산물을 판매할 수 있고, 규모화를 통한 효율성을 창출할 수 있으며, 시장에서 거래교섭력을 확대할 수 있음을 나타낸다. 이는 군집분석에서 취급규모의 영향이 상대적으로 크며, 취급규모가 큰 군집의 이익과 손실적립금이 크다는 결과와 일맥 상통한다. 다만 농협이 개별 출하자의 농산물을 수집하는 단순 계통출하 위주의 사업이 관행화되어 있어 경제사업 규모가 큰 농협의 공동선별비중이 상대적으로 높지 않은 특성이 나타난 것으로 보인다.

1군집으로 분류된 농협 중에는 2006년에 적자를 기록한 5개소가 존재하였다. 적자 경영을 했다는 사실은 바람직하다고 볼 수 없으나, 예기치 못한 시장 가격의 변동, 신규 시장 개척을 위한 투자 등 개별 산지유통조직이 어쩔 수 없는 요인에 의해 나타난 일시적인 현상일 수도 있다. 따라서 적자 경영을 한 경우에도 그 규모가 손실적립금보다 적어서 통상적으로 농협이 감당할 수 있는 수준인 경우에는 성공적인 산지유통조직으로 분류하기로 한다. 적자 경영을 한 1군집의 5개 농협 중 적자규모가 15억 원으로 손실적립금 규모보다 큰 1개 조직을 성공적인 산지유통조직으로 분류하지 않기로 한다.

농협의 경우 특정 군집으로 분류되지 않은 3개 조직과 1군집으로 분류된 23개 조직 중 적자 규모가 큰 1개 조직을 제외한 22개 조직 등 25개 조직을 성공적인 산지유통조직으로 분류한다.

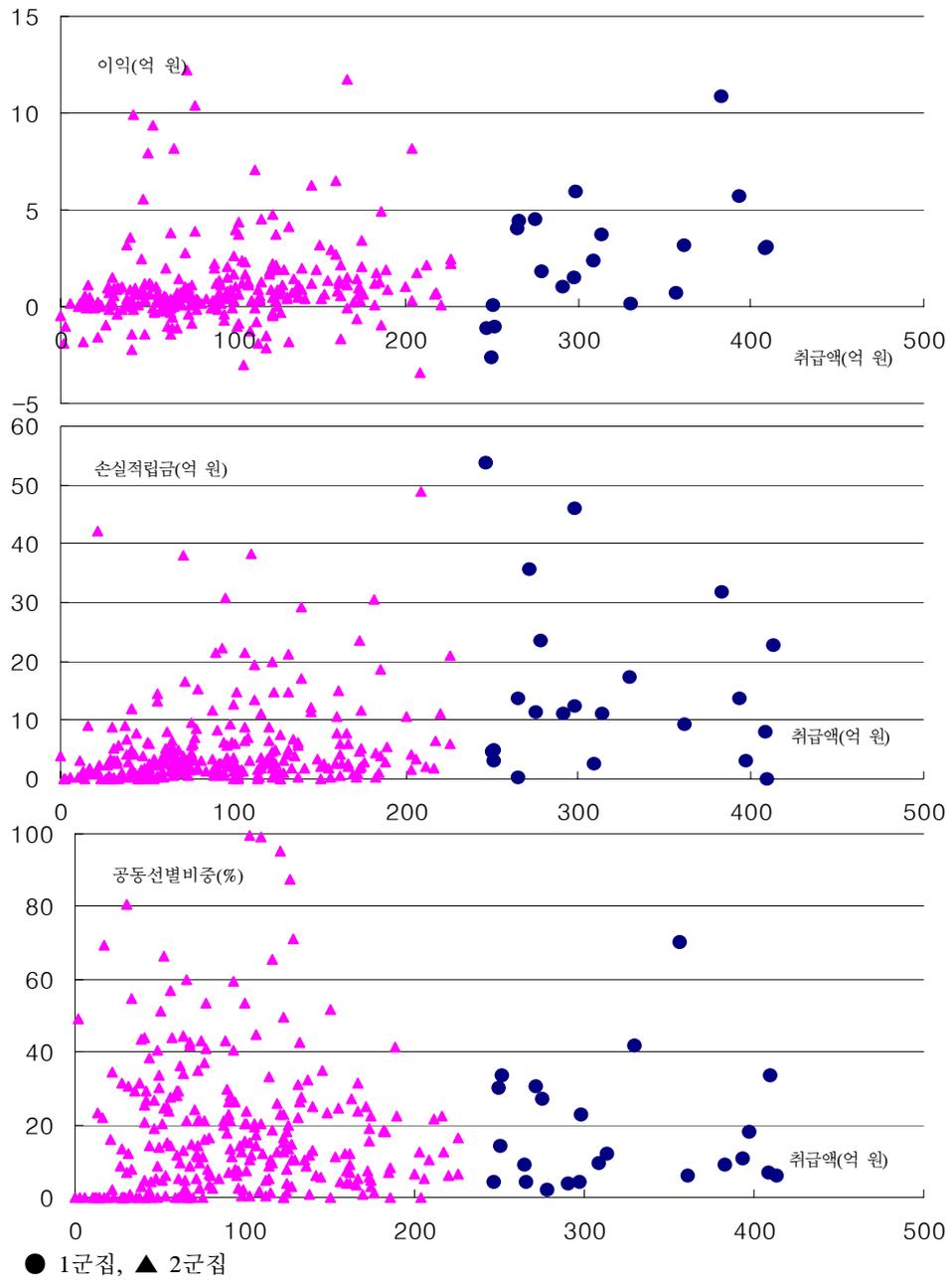
표 3-2. 농협군의 군집분석 결과

단위: 억 원, %

구 분	1군집(23개소)		2군집(263개소)	
	평균	표준편차	평균	표준편차
취급규모	327.20	78.80	94.06	52.35
이익규모	3.17	9.32	0.97	2.22
공동계산비율	15.14	11.97	18.12	18.63
손실적립금	16.14	14.72	5.55	9.78

34 성공적인 산지유통조직의 유형별 특징

그림 3-1. 취급액 대비 이익, 손실적립금, 공동선별비중 분포(농협)



## 2.2.2. 농업법인

농업법인에 대한 군집분석 결과 특정 군집으로 분류하기 어려운 1개의 조직을 제외하고 2개의 유의미한 군집이 형성되었다. 특정 군집으로 분류하기 어려운 1개의 조직은 취급규모와 이익규모가 각각 480억 원과 28억 원을 넘어 다른 조직들과 현저한 차이를 나타내고 있으므로 성공적으로 운영되는 산지유통조직으로 분류하기로 한다.

군집분석 결과 4가지 변수 중 취급규모와 이익규모는 농업법인군 전체의 표준편차에 비해 군집 내 표준편차가 충분히 적은 값을 가지고 있어 이들 2가지 변수가 군집의 특성을 설명하는데 기여도가 큼을 나타낸다. 공동계산비율이나 손실적립금 규모는 군집에 따른 차이가 크지 않은 것으로 나타났다. 취급규모가 큰 1군집이 이익규모도 전반적으로 컸으며, 공동계산비율도 높은 수준에서 분포하고 있었다. 반면 손실적립금 규모는 농업법인이 취급규모의 크고 작음을 막론하고 대부분 그 규모가 작은 것으로 나타났다.

<그림 3-1>과 <그림 3-2>를 상호 비교해 보면 농협군과 농업법인군은 각각의 변수에 대한 분포에서 현저한 차이를 보이고 있음을 알 수 있다. 특히 취급규모 대비 이익과 손실적립금의 분포는 농협과 농업법인 사이에 현저한 차이를 보이고 있다. 이처럼 상이한 군집분석 결과는 농협과 농업법인에게 서로 다른 성공의 기준을 적용하는 것이 타당함을 보여준다 하겠다.

앞서 언급한 바와 같이 산지유통조직에서 취급 규모의 의미는 단지 매출액을 나타낼 뿐 아니라 사업범위, 규모 효율성, 거래교섭력 등 경쟁력 전

표 3-3. 농업법인군의 군집에 대한 변수의 설명력

구 분	전체 표준편차	군집 내 표준편차
취급규모	67.34114	24.04319
이익규모	4.27529	2.90279
공동계산비율	32.93011	32.12353
손실적립금	0.61869	0.62366

반을 반영하는 중요한 지표이다. 특히 이윤 추구를 목적으로 하는 농업법인군에서 취급규모가 큰 조직들이 이익규모가 큰 것으로 나타났다는 점에서 1군집의 농업법인이 비교적 성공적으로 운영되고 있다고 볼 수 있다. 농업법인에서는 농협과 달리 성공적으로 운영되는 군집의 공동선별비중이 높았다. 이는 이 연구에서 활용한 자료가 계약 재배에 의한 고정가 매취를 공동선별로 분류하고 있고, 농업법인이 상대적으로 매취 의존도가 높기 때문에 취급규모가 큰 조직에서 공동선별비중이 높게 나타난 것으로 판단된다.

또한 1군집으로 분류된 농업법인 중 1개소가 2006년 1.8억 원 규모의 적자 경영을 한 것으로 나타났다. 하지만 적자 규모가 총 매출액의 1% 미만인 점, 지난해에 비해 현저한 성장을 한 점, 공동선별비중이 76%로 다른 농업법인에 비해 현저하게 높다는 점을 고려하여 성공적인 산지유통조직으로 분류하기로 한다. 또한 취급규모가 70억 원에 미치지 못하여 2군집으로 분류되었으나 이익규모가 5억 원을 넘는 3개 조직은 성공적인 산지유통조직으로 분류한다. 반대로 1군집으로 분류되었으나 취급액이 100억 원 미만인면서, 손실적립금이나 공동선별비중 등이 2군집과 유사한 특성을 보이는 2개 조직은 성공적인 산지유통조직으로 분류하지 않기로 한다.

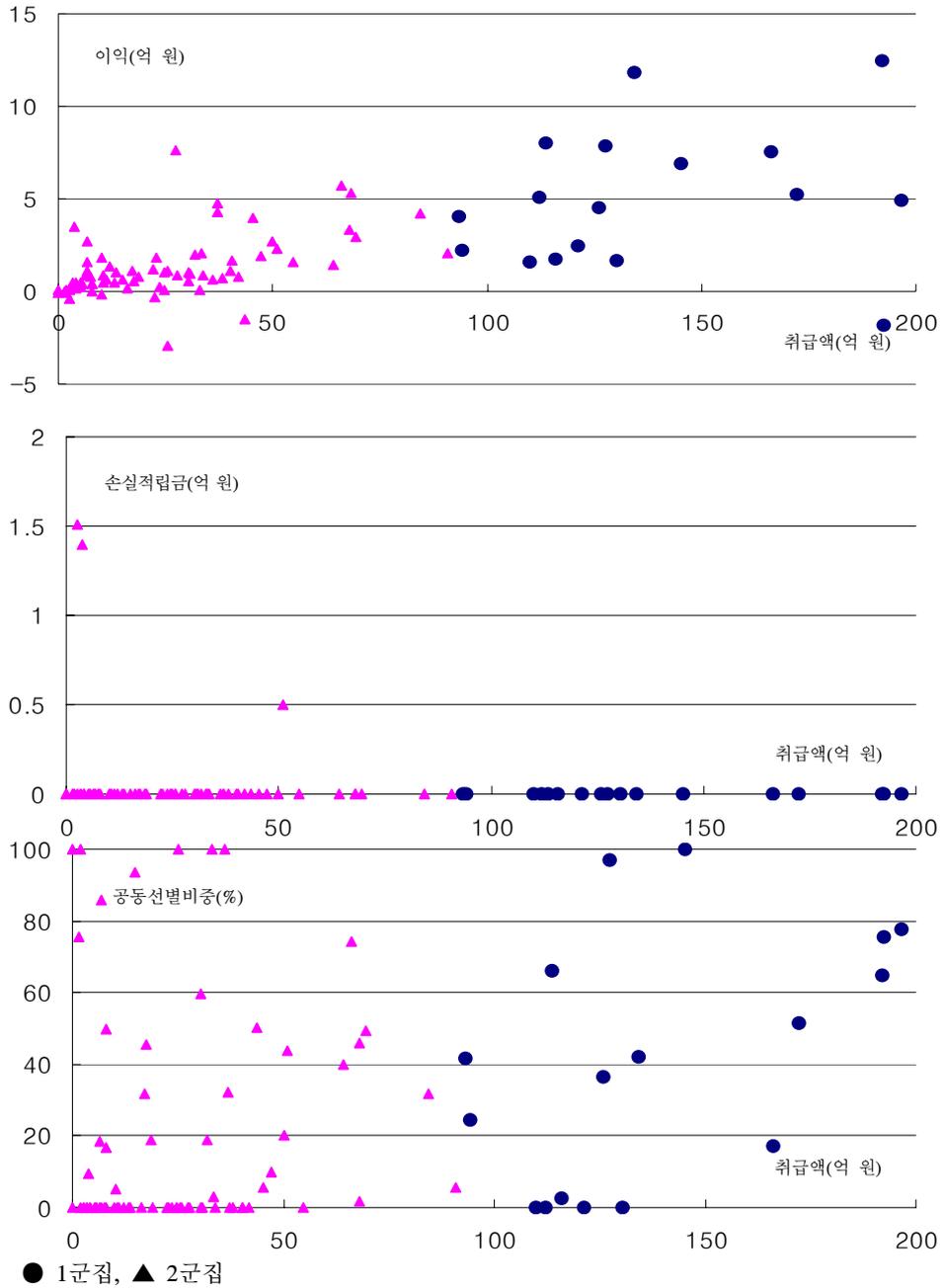
농업법인의 경우 특정 군집으로 분류되지 않은 1개 조직과 1군집으로 분류된 17개 조직 중 2개 조직을 제외한 15개 조직과 2군집으로 분류되었으나 이익규모가 상대적으로 큰 3개 조직 등 총 19개 조직을 성공적인 산지유통조직으로 분류하기로 한다.

표 3-4. 농업법인군의 군집분석 결과

단위: 억 원, %

구 분	1군집(17개소)		2군집(76개소)	
	평균	표준편차	평균	표준편차
취급규모	137.83	33.93	24.89	21.30
이익규모	5.07	3.74	0.9	2.68
공동계산비율	41.01	34.91	19.22	31.48
손실적립금	0.00	0.00	0.12	0.68

그림 3-2. 취급액 대비 이익, 손실적립금, 공동선별비중 분포(농업법인)



## 2.3. 성공적인 산지유통조직의 특성

### 2.3.1. 농협의 산지유통 특성

군집분석 과정에서 언급한 바와 같이 성공적인 산지유통조직은 취급액과 손실적립금 규모 면에서 농협 일반보다 큰 특징을 가지고 있었다. 그 밖에도 사업 범위, 판매 특성 등에서도 서로 차이가 있다.

성공적으로 산지유통사업을 진행하고 있는 농협에서 연합사업단, 조합공동사업법인 등 연합마케팅조직이 차지하는 비중은 12%로 농협 일반의 3.7%보다 높은 것으로 나타났다. 산지유통조직의 규모화 방법으로 연합마케팅 사업이 추진되었으며, 규모화가 이루어진 연합마케팅조직이 성공적으로 운영되는 비중이 상대적으로 높다고 볼 수 있다. 성공적으로 운영되고 있는 농협들 중 품목농협의 비중이 16%로 농협 일반의 품목농협 비중인 12%보다 높았다. 성공적으로 운영되고 있는 농협의 48%가 APC를 보유하고 있는 반면 농협 일반의 APC 보유 비율은 39%인 것으로 나타났다. 품목에 대한 전문성을 확보한 농협, 우수한 유통시설을 보유한 농협이 상대적으로 높은 성과를 보이고 있다고 할 수 있다.

성공적으로 운영되는 농협들은 취급액, 이익, 자산, 부채, 정부지원금 등의 규모가 농협 일반에 비하여 큰 특징을 가지고 있다. 취급액과 이익은 군집분석 시 사용하였던 지표이므로 성공적인 농협의 취급액과 이익규모가 크게 나타난 것은 당연한 결과로 농협 일반에 비해 각각 4배, 5배 큰 규모인 것으로 집계 되었다. APC 등의 시설을 보유하고 있고 경제사업 규모

표 3-5. 농협의 일반 특성 비교

단위: %

구 분	연합마케팅조직	품목 농협	APC 보유
성공적인 농협	12.0	16.0	48.0
일반 농협	3.7	11.9	39.2

를 유지하기 위해 상대적으로 많은 운영자금을 필요로 하기 때문에 자산 규모<sup>7</sup>가 상대적으로 큰 것으로 나타났다. 성공적인 산지유통조직의 정부지원금 규모가 크게 나타난 원인은 산지유통사업의 규모가 크고, 상대적으로 높은 성과를 거두고 있기 때문에 다양한 정부의 지원금을 많이 활용하고 있는 것으로 판단된다.

농협의 매출 특성을 비교하면 성공적으로 운영되는 농협 취급액 중 과일류가 차지하는 비중이 71%로, 48%인 농협 일반보다 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 다품목을 취급해야 하는 채소에 비해 특정 품목에 집중할 수 있는 과일류를 유통하는 농협이 전문화를 통해 거래교섭력을 확대할 수 있었던 것으로 보인다. 수탁판매의 비중이 전반적으로 매취판매보다 높았으며 성공적인 농협의 수탁판매 비중이 87%로 83%인 농협 일반보다 다소 높은 비중을 차지하고 있다.

표 3-6. 농협의 재무적 특성 비교

단위: 억 원

구 분	취급액	이익	자산	정부지원금
성공적인 농협	402.1	5.0	109.7	94.9
일반 농협	95.2	0.9	30.2	25.4

표 3-7. 농협의 매출 특성 비교

단위: %

구 분	품목별			판매방법 별	
	채소류	과일류	기타	수탁	매취
성공적인 농협	23.3	71.4	5.3	86.6	13.4
일반 농협	38.8	48.4	12.8	82.9	17.1

<sup>7</sup> 독립채산제를 실시하고 있지 않은 농협의 경우 유통사업과 관련된 자산만을 집계하였다.

### 2.3.2. 농업법인의 산지유통 특성

농협과는 달리 농업법인의 경우 성공적인 산지유통조직의 80%가 APC를 보유하고 있는데 비하여 농업법인 일반의 APC 보유 비중은 87%에 이르는 것으로 나타났다. 이는 중소규모의 APC들을 사업규모가 작은 농업법인들이 다수 소유하고 있기 때문인 것으로 판단된다. 농업법인의 경우 성공적인 조직의 취급액이 일반 조직보다 취급액의 경우 5배, 이익의 경우 6.7배, 자산의 경우 4배 큰 규모인 것으로 나타났다.

농협과 비교해 보면 성공적인 농업법인의 취급액은 농협의 41% 수준임에 비하여 이익은 평균 1.7억 원이 많았다. 농업법인 일반의 경우에는 이익 규모는 농협 일반보다 1천만 원 높았으나 취급액 규모는 28% 수준에 불과하였다.

표 3-8. 농업법인의 재무적 특성 비교

단위: 억 원

구 분	취급액	이익	자산	정부지원금
성공적인 농업법인	164.9	6.7	88.1	32.7
일반 농업법인	26.7	1.0	22.3	5.9

성공적으로 운영되는 농업법인의 취급액 중 과일류가 차지하는 비중이 55%로, 24%인 일반 농업법인보다 상대적으로 높은 것으로 나타나 농협과 유사한 특성을 보이고 있다. 하지만 성공적인 농협의 과일 취급액 비중이 71%였던 점에 비하면 농업법인의 과일 취급비중은 상대적으로 낮은 것으로 나타났다. 매취판매의 비중이 전반적으로 수탁판매보다 높았으며 성공적인 농업법인의 수탁판매 비중이 84%로 76%인 농업법인 일반보다 다소 높은 비중을 차지하고 있다.

표 3-9. 농업법인의 매출 특성 비교

단위: %

구 분	품목별			판매방법별	
	채소류	과일류	기타	수탁	매취
성공적인 농업법인	30.2	55.3	14.5	16.1	83.9
일반 농업법인	51.1	23.6	25.3	24.5	75.5



### 1. 분석 방법

3장에서 농협과 농업법인에 대해 각각 군집분석 및 자료 분석을 통해 성공적인 산지유통조직을 구분하였다. 이 자료를 활용하여 성공적인 산지유통조직들이 그렇지 않은 조직들에 비해 어떠한 특징을 가지고 있는지 정량적 분석을 실시하고자 한다. 성공요인에 대한 정량 분석 시에도 농협과 농업법인을 각각 구분하여 분석을 수행한다.

앞의 자료를 활용하여 산지유통조직의 성공 여부를 종속변수로 하고 다양한 요인변수들을 활용한 회귀분석을 통해 성공적인 조직의 특성을 찾아내고자 한다. 이때 종속변수가 성공과 비성공의 2가지(binary) 값을 가지기 때문에 종속변수가 연속적인 경우에 사용하는 일반적인 회귀분석 기법을 사용하는 것은 적절하지 않다.

이 연구에서는 로짓(logit, 또는 logistic regression) 분석 기법을 통해 성공적인 산지유통조직의 특성을 분석하고자 한다. 이 연구에서 활용하고자 하는 로짓 모형은 아래 <식 4-1>과 같은 형태를 띠며, 로짓 모형의 종속변수는 성공조직에 포함되지 않을 확률에 대한 성공조직에 포함될 확률의 비를 대수화한 값이 된다.

#### 44 산지유통조직의 성공요인 분석

$$\log \frac{P_{y=0}}{P_{y=1}} = \alpha + \beta X \quad \text{식 4-1}$$

$P_{y=0}$  : 성공 조직에 포함될 확률

$P_{y=1}$  : 성공 조직에 포함되지 못할 확률( $1-P_{y=0}$ )

$\alpha, \beta$  : 계수

$X$  : 성공에 영향을 미치는 경영 요인들

또한 <식 4-1>의 종속변수는 아래 <식 4-2>와 같이 정리할 수 있으므로 추정계수가 양의 값을 가지면 성공조직에 포함될 확률이 상대적으로 크고, 추정계수가 음의 값을 가지면 성공조직에 포함될 확률이 상대적으로 작음을 나타낸다.

$$\log \frac{P_{y=0}}{P_{y=1}} = \log P_{y=0} - \log P_{y=1} \quad \text{식 4-2}$$

## 2. 산지유통 성공요인 분석

### 2.1. 농협

#### 2.1.1. 성공요인 분석에 활용된 변수

농협에 대한 로짓 분석에서 독립변수로는 품목조합 여부, APC 보유 여부, 자산규모, 부채규모, 국고지원금, 매출 규모, 과일매출 비중, 직거래 규모 등을 활용하였다. 자산과 부채는 산지유통조직이 운영할 수 있는 자금

규모 및 그 성격을 파악할 수 있는 지표이며, 유통사업과 관련된 자산과 부채에 대한 금액을 산출하였다. 국고지원금은 산지유통조직이 직접 수령한 국고지원금과 산지유통조직에 대한 출하 약정을 전제로 농가에 지급된 채소 및 과실 출하안정화사업 자금 등을 모두 포함한다.

매취 규모는 농협이 생산자들과 맺고 있는 거래 형태를 반영하는 지표로 농협이 일반적으로 수탁 위주의 사업을 수행하였기 때문에 매취비중이 낮지만 경제사업이 활성화되어 있는 조직을 중심으로 매취규모가 확대되는 추세에 있어 매취규모를 변수로 사용하였다. 취급하는 품목의 특성이 성공 가능성에 영향을 미치는지 여부를 파악하기 위해 총 취급액 대비 과일 취급액의 비중을 나타내는 변수를 사용하였다.

판매사업의 특성을 파악하기 위해 직거래 판매의 비중을 변수로 사용하였다. 다만 모든 산지유통조직의 직거래규모를 파악하기 어렵기 때문에 산지유통조직이 대형유통업체, 군납과 식자재, 수출 등을 위한 출하 시 공동물류기기를 이용한 실적을 직거래규모를 나타내는 대리변수로 사용하였다. 유통업체나 급식업체 등에 대한 대규모 출하 시에는 산지유통조직이 정부의 물류비지원을 받을 수 있는 공동물류기기를 사용하고 있기 때문에 공동물류기기를 이용한 매출이 직거래 규모를 반영할 수 있다.

## 2.1.2. 분석결과

분석에 활용된 모든 변수들이 농협의 성공여부에 대해 양의 관계를 가지는 것으로 나타났다. 10%의 유의수준에서 유의한 추정계수는 품목조합 여부, 부채규모, 과일매출비중 등이었으며, 나머지 추정계수들은 10% 유의수준에서 유의하지 않은 것으로 나타났다.

성공적인 농협으로 분류된 조직들은 품목에 대한 전문성이 높은 경우가 많았으며, 이들은 대부분 규모화된 품목농협이거나 특정한 품목의 주산지 지역조합들이었다. 품목조합 중에는 대구경북능금농협, 충북원예농협, 제주감귤농협 등 사업범위가 도 규모의 품목조직들이 성공적인 것으로 나타났다. 또한 감귤의 주산지인 제주, 양념채소의 주산지인 전남 서부, 고랭지

## 46 산지유통조직의 성공요인 분석

채소의 주산지인 강원도 등 지역의 지역 농협들도 성공조직에 다수 포함되어 있다. 특히 성공적으로 운영되고 있는 농협 중에는 과일 품목농협과 과일 주산지 지역조합들이 다수 포함되어 있다. 품목조합여부와 과일매출규모가 양의 값으로 유의한 것으로 나타난 것은 이같은 이유로 볼 수 있다.

표 4-1. 농협의 산지유통 성공요인 분석 결과

변수의미	추정계수	표준오차	$\chi^2$	유의확률
-	-6.715	1.2585	28.47	<.0001
품목조합 여부	1.5835	0.8532	3.44	0.0635
APC 보유 여부	0.1607	0.2759	0.34	0.5603
자산규모	0.009	0.0102	0.78	0.3778
부채규모	0.0118	0.00671	3.07	0.0795
국고지원금	0.00364	0.00327	1.24	0.2663
매취규모	0.0117	0.00946	1.53	0.2154
과일매출 비중	0.0181	0.00812	4.96	0.026
직거래 규모	0.0115	0.0108	1.13	0.288

## 2.2. 농업법인

### 2.2.1. 성공요인 분석에 활용된 변수

농업법인에 대한 분석 결과를 향후 농협의 경우와 비교 분석을 시도하기 위해 농협의 성공요인에 대한 로짓 분석에서 사용된 것과 동일한 변수를 사용하였다. 다만 농협의 특성을 나타내는 품목조합여부를 나타내는 변수는 제외하였다. 농업법인의 성공요인 분석에 활용된 변수는 APC 보유 여부, 자산규모, 부채규모, 국고지원금, 매취규모, 과일매출 비중, 직거래 규모 등이다.

## 2.2.2. 분석결과

부채규모와 국고지원금 규모, 과일매출 비중 등 3개의 추정계수가 음으로 나타났으며, 나머지 변수들은 모두 양의 관계를 가지는 것으로 나타났다. 10%의 유의수준에서 유의한 추정계수는 자산규모와 매출규모 등이었으며, 나머지 추정계수들은 10% 유의수준에서 유의하지 않은 것으로 나타났다.

유의성이 높지는 않았으나 부채규모와 국고지원금 규모가 음의 값을 나타냈고, 이는 농협과 반대되는 결과이다. 농협의 경우 차입이나 국고지원금 등을 활용하여 사업 규모를 확대하는 것이 경영 성과에 긍정적인 영향을 가지는 반면, 농업법인은 차입을 통해 규모를 확대하는 것이 바람직하지 않음을 나타낸다고 볼 수 있다. 특히 농업에서 유의성이 낮았던 자산규모가 농업법인에서는 10% 유의수준에서 유의한 것으로 나타난 것은 부채가 아닌 자기 자본을 확대하는 방법으로 자산을 확보한 것이 중요함을 의미한다.

농협에서는 유의성이 낮았던 매출규모의 계수가 농업법인에서는 유의하게 나타난 것은 농업법인의 구조적 특성과 관련되어 있다고 판단된다. 농업법인은 근본적으로 이윤을 추구하는 조직으로 안정적으로 수취할 수 있지만 그 규모가 작은 수수료 수입보다는 기업적 판단에 따라 농산물을 구매하여 판매하고 그 이윤을 취하는 매출 방식을 선호하는 특성이 있다. 또한 도매시장보다는 빠르게 성장하고 있는 대형유통업체 등과의 직거래 확대에 주력하고 있고, 효과적으로 직거래를 추진하기 위해서는 매출 방식을 취하는 것이 불가피한 것으로 보인다.

농협에서 유의하였던 과일매출 비중이 농업법인에서 그렇지 않게 나타난 것은 농협에 비해 농업법인이 채소류의 산지유통 부문에서 성공적인 사례를 많이 창출하고 있기 때문인 것으로 보인다. 파프리카 수출을 주도하고 있는 농산무역, 양과 전문 산지유통조직인 풀빛영농조합법인 등 채소류로 특화된 농업법인들이 다수 성공 조직으로 분류되어 있다. 농협에 비해 채소류로 특화된 농업법인들이 다수 존재하고 있으며, 비록 과일은 아니지

## 48 산지유통조직의 성공요인 분석

만 특정 품목을 전문적으로 취급하고 있다는 점에서는 성공적으로 운영되고 있는 농협과 유사한 측면이 있다.

표 4-2. 농업법인의 산지유통 성공요인 분석 결과

변수의미	추정계수	표준오차	$\chi^2$	유의확률
-	-6.7187	1.9315	12.1	0.0005
APC 보유 여부	0.8906	0.6944	1.64	0.1997
자산규모	0.1117	0.0556	4.04	0.0444
부채규모	-0.0354	0.0688	0.26	0.6073
국고지원금	-0.0533	0.0397	1.8	0.1796
매취규모	0.0473	0.0179	6.94	0.0084
과일매출 비중	-0.00026	0.0149	0	0.9858
직거래 규모	0.021	0.0145	2.1	0.1474

## 3. 성공요인 분석의 시사점

### 3.1. 조직 형태

농협의 성공요인 분석 결과를 분석하면 광역 품목조합 형태가 효과적인 조직 형태라고 판단된다. 또한 농업법인의 경우에도 성공적으로 운영되는 조직에는 특정 품목으로 전문화된 조직들이 포함되었다는 점도 주목하여야 한다. 앞서 살펴본 바와 같이 사업범위를 도 규모로 하는 품목농협들이 취급액과 이익, 손실적립을 통한 위기 대응 등 다양한 면에서 다른 농협들에 비해 현저하게 커다란 실적 지표를 보이고 있다. 사업이 안정화되지 않아 계량분석 결과에서는 연합마케팅 조직이 성공에 기여하는 것으로 나타나지 않았으나 햇사레조합공동사업법인과 같이 다수 시·군의 농협이 참

가하는 품목 연합마케팅 조직이 일정한 성과를 거두고 있다. 광역단위 품목 연합마케팅은 효과적인 산지유통 사업 유형이라 할 수 있다.

앞서 언급한 바와 같이 특정 품목의 주산지인 경우 지역 농협들도 효과적인 산지유통 사업을 전개하는 특성이 있는 것으로 나타났으며 농업법인들도 상대적으로 운영실적이 우수한 것으로 나타났다. 특히 제주지역의 감귤이나 전남 서부 지역의 양념채소, 강원지역의 고랭지 채소 등의 경우 지역 조합들의 유통사업이 활성화되어 있다. 하지만 이들이 지역적 특성을 활용하여 산지유통이 활성화되기는 하였으나 ‘햇사레’와 같이 소비자가 인지하는 브랜드를 개발하는 등 차별화된 마케팅을 수행하고 있지는 못하다. 주산지 지역 농협의 경우에도 개별 조합들이 상호 경쟁하면서 산지유통 사업을 수행하는 것보다는 ‘햇사레’ 연합마케팅 사업과 같이 광역 연합마케팅 조직을 구성하는 것이 효과적이라고 판단된다. 양파를 전문적으로 취급하는 전남 무안의 풀빛영농조합법인, 참외로 특화한 경북 성주의 아라농산 영농조합법인 등이 성공적인 산지유통조직으로 분류되는 등 농협과 유사한 특성이 나타났다.

### 햇사레 연합마케팅 사례

복숭아는 출하 기간이 짧고 저장성이 낮기 때문에 짧은 시기에 집중적으로 출하되고 생산자가 가격교섭력을 발휘하기 어려운 품목이다. 경기 이천 장호원의 황도와 충북 음성 미백은 대표적인 복숭아 품종으로 지역마다 개별적인 마케팅 활동을 전개하면서 협력보다는 상호 경쟁하는 관계가 형성되어 있었다. ‘햇사레’는 도를 넘어서는 생산자 간 협력을 통해 생산자의 거래교섭력을 높이고 소비자가 인정하는 농산물 브랜드를 창출한 대표적인 사례로 볼 수 있다.

2002년 경기와 충북의 농협이 복숭아 연합마케팅 사업을 협약하고 2003년부터 ‘햇사레’라는 연합 브랜드를 제정하여 연합마케팅을 시작

하였으며 2006년에는 이천시와 음성군에 위치한 장호원농협, 감곡농협, 경기동부과수농협, 음성농협이 햇사레조합공동사업법인을 창립하였다.

햇사레는 기존 지역 및 품종 브랜드를 포기하는 대신 마케팅 연합을 통해 거래교섭력을 높이는 전략을 채택하였고 이를 위해 시장동향분석을 통해 과학적으로 출하전략을 수립하고 공동선별 출하량의 20%를 반품할 정도로 엄격한 품질관리를 시행함으로써 인지도 높은 농산물 브랜드로 자리매김할 수 있었다.

햇사레가 본격적으로 사업을 시작한 것은 2004년부터이지만 불과 4년 후인 2007년 햇사레 연합마케팅에 참여하는 농가의 수는 2,176명으로 사업 규모가 확대되었고, 취급액은 405억 원에 이르고 있다.

### 3.2. 원물 확보 체계

매취는 정해진 가격으로 생산농가에게 구매하고 산지유통조직은 판매가격에 따라 이익이나 손실을 보게 되며, 수탁의 경우 산지유통조직은 일정한 판매수수료를 징수하고 판매가격의 변동이 생산농가에게 그대로 전달되는 특징이 있다. 이윤을 추구하는 농업법인은 상대적으로 매취판매의 비중이 높고, 농협은 수탁판매의 비중이 상대적으로 높은 경향을 보이고 있다. 성공요인 분석 결과에 의하면 농협과 농업법인 모두 매취규모가 클수록 성공에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 특히 농업법인의 경우 유의성이 높았다.

최근 일정 기간동안 고정가격으로 농산물을 거래하는 대형유통업체의 농산물 취급 비중이 증가하면서 산지유통조직의 가격 책정 방식이 농업인의 이익에 영향이 미치는 쪽으로 증가하는 추세에 있다. 대형유통업체들은 빈번하게 판촉 행사를 전개하면서 행사기간 중 정상가격의 절반 가격 수준에서 농산물을 구매하는 경향이 존재한다. 이같은 급격한 판매가격 변동에

효과적으로 대응하지 못하면 산지유통조직의 적자가 증가하거나 참여 농업인의 소득이 감소하는 현상이 발생하게 된다.

매취는 판매가격이 변동하더라도 그를 감안하여 일정한 가격에 구매함으로써 산지유통조직과 농업인의 경영을 안정시킬 수 있다는 장점이 있다. 최근 농업법인 뿐만 아니라 농협들도 대형유통업체와 거래를 확대하면서 급격한 판매가격 변동에 대응하기 위해서 매취 방식을 활용하는 사례가 확산되고 있다.

일본 이바라키현에 위치한 산지 농협의 유통회사인 VFS(Vegetable Fruit Station)은 생산자의 규모와 역량에 따라 계약방식을 다원화하여 구매자의 요구에 효과적으로 대응하는 원물확보 체계를 운영함으로써 성공한 산지유통조직 중의 하나이다. VFS는 도쿄 인근에 위치하여 있기 때문에 생산자들이 대도시에서 직접 출하하는 비중이 높아 산지유통이 활성화되지 못한 한계를 극복하기 위해 출범하였다. 타 지역 농협의 공판비율이 80% 수준임에 비해 이바라키 지역의 농협은 공판비율이 30~40% 수준이었다. 이바라키 농협은 공판비율을 높이는 전략을 추구하는 대신 판매방식의 다각화하는 전략을 수립하였다. 1996년 설립된 VFS는 안정적인 원물 확보 체계를 수립하여 다양한 판로를 개척하기 시작한 결과 연매출 810억엔 규모의 대규모 산지유통회사로 발전할 수 있었다.

또한 수탁 방식을 유지하면서 공동계산 주기를 길게 조정하여 가격변동에 대응할 수 있는 방안도 존재한다. 공동계산을 분기, 또는 반기 주기로 시행하면 그 기간 중에 발생한 가격변동을 완충할 수 있어 가격변동이 농가소득에 미치는 영향을 줄일 수 있다. 예를 들어 추석과 설에 판매가 집중되는 사과와 감의 경우 추석을 포함하는 9~11월, 설을 포함하는 12~2월(익년) 주기의 공동계산을 통해 가격변동이 농가소득에 미치는 영향을 완화할 수 있다.

또한 판촉 행사 없이 일정한 가격 수준에서 대형유통업체와 거래를 유지하는 정책을 고수하고 있는 산지유통조직도 존재한다. 이같은 가격전략을 구사하기 위해서는 충분한 거래교섭력을 확보할 수 있는 수준의 품질의 차별화가 전제되어야 하며, 대형유통업체와 거래가 단절되어도 판매사업을 정상적으로 추진할 수 있을 정도로 판로를 다각화해야 한다.

### VFS의 원물 확보 체계

VFS는 농가의 특성에 따라 목표시장과 품질기준을 구분하여 계약재배를 추진하고 있다. 농가는 생산과정에서부터 목적시장의 특성에 맞도록 품질관리를 할 수 있으며, 구매자마다 상이하게 가격을 책정하기 때문에 발생할 수 있는 농가의 가격 불만을 사전에 방지하고 있다.

VFS와 계약재배를 통하여 생산하는 농가는 재배면적이 3ha 이상 되는 중대규모의 농가이며 이바라키현 중앙 VFS에 30명, 이바라키현 서쪽에 위치한 VFS에 40명 정도가 있으며 이들의 비율은 전체 출하자 중 약 10%의 비율을 차지하고 있다. 계약재배 농가의 매출액은 평균 1인당 1억엔씩 약 70억엔에 이를 정도로 규모화가 이루어져 있다.

중대규모의 농가는 일반적으로 기술수준이 높고 고품질의 안전 농산물을 생산하기 때문에 이들은 전국에 위치한 대형 유통업체, 실수요자(업무용, 가공용, 생협판매, 대형급식 등)에게 계약재배를 통해 판매하는 구조 목적시장을 가지고 있다. 중소규모 농가는 계약재배 보다는 일반적으로 위탁판매와 직거래 비율이 약 70%를 차지하고 있으며 이들 그룹의 목표시장은 주로 지역에 위치한 대형유통업체, 파머스 마켓, 농협 직판장이며, 지산지소 운동에 활용되고 있다.

VFS의 목표시장에 따른 계약재배 운영 방침

구분	거래형태	목표시장
대규모 (5ha 이상)	계약재배, 직거래	전국에 위치한 도매시장 및 대형유통업체, 실수요자(생협, 업무용, 가공용, 급식 등)
중규모 (3ha~5ha)	계약재배, 위탁판매, 직거래	전국에 위치한 도매시장 및 대형유통업체, 소비자와 직거래, 지역시장(직판장, 인근 대형유통업체, 직영농장) 판매
소규모 (1~3ha)	위탁판매	지역시장(직판장, 인근 대형유통업체, 직영농장)

### 3.3. 취급 품목과 거래처

농협의 성공요인에 대한 로짓 분석 결과 과일 취급 비중은 성공에 미치는 영향의 유의성이 높은 반면, 직거래 규모는 상대적으로 유의성이 낮았다. 이는 농협의 산지유통활동이 과일 중심으로 비교적 활성화되어 있으며, 산지유통사업의 성과를 막론하고 수탁 방식의 도매시장 출하 비중이 높음을 나타내고 있다. 이 연구에서 실시한 설문조사 결과에 의하면 농협의 출하처 중 도매시장의 비중이 가장 높은 경우가 성공적인 농협의 경우 62%, 농협 일반의 경우 67%로 다소 차이는 있으나 도매시장 의존도가 높은 것으로 나타나고 있다. 동일한 항목에 한 조사에서 농업법인은 성공적인 조직의 경우 12.5%, 그렇지 않은 경우 50%로 성공적인 농업법인의 도매시장 의존도는 상대적으로 낮은 것으로 나타났다.

과일이나 마늘, 양파 등의 양념 채소류는 출하 시기에 저장한 후 연간 판매하는 품목 특성을 가지고 있는 농산물이다. 저장을 할 수 있다는 면에서 산지에서 수급조절이 비교적 용이하고, 이를 바탕으로 거래교섭력을 강화할 수 있었기 때문에 산지유통이 비교적 활성화될 수 있었던 것으로 판단된다. 과일을 취급하는 농협들이 성공적으로 운영되는 조직 군에 다수 포함되었고, 농업법인의 경우에는 과일은 물론 양념 채소류를 취급하는 산지유통조직들이 성공적으로 운영되는 조직 군에 포함된 것은 이같은 특성이 반영된 것이라 판단된다.

하지만 저장이 곤란한 엽채류와 같은 농산물을 도매시장에 출하하는 경우 생산자는 과일이나 양념채소류와 같은 수준의 거래교섭력을 행사하기 어려워진다. 엽채류와 같이 저장성이 낮은 농산물이 유통에서 산지의 거래교섭력을 확보하는 방법 중의 하나는 신선 편이 가공 등을 통해 차별화된 상품을 생산하고, 직거래 방식의 유통 경로를 개척하는 것이다. 대관령원협은 신선 편이 가공 사업에 진출함으로써 여름철 인근 지역에서 생산되는 고랭지 채소는 물론 동절기 남해안 지방에서 생산되는 채소까지 유통하는 사업 모형을 창출하였다. 채소류 산지유통의 활성화를 위해서는 신상품 개발과 유통설비 현대화 등을 통해 차별화된 상품을 생산하는 것이 핵심 성

공 요인 중의 하나이다.

### 3.4. 재무관리

농협의 경우에는 유의하지는 않았으나 부채와 국고보조금이 성공에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 농업법인은 그 반대의 영향이 있는 것으로 나타났다. 농업법인의 경우 부채나 국고보조금에 의존하여 사업 규모를 확장하는데 보다 주의를 기울여야 함을 시사하고 있다. 실제 공동마케팅 조직으로 선정되고, 정부 보조금에 의존하지 않고 자체적으로 현대적인 유통시설을 설립하여 농업회사의 모범적 사례로 평가받던 (주)통통과 같은 농업기업이 갑자기 도산한 사례도 있다.

농협은 대부분 신용사업과 경제사업을 병행하고 있고 일반적으로 신용사업에서 흑자를 창출하고 있어 경제사업에서 단기적인 결손이 발생하더라도 이를 극복할 수 있는 여력을 가지고 있다. 또한 신용사업의 경험을 바탕으로 경제사업을 체계적으로 관리하는 역량도 확보하고 있다. 하지만 농업법인들은 대부분 자기 자본 규모가 작고, 자본에 비해 큰 규모의 운영자금을 필요로 하는 경우가 많아서 한 번의 실수로도 심각한 위기에 봉착할 수 있다. 따라서 농업법인은 재무 건전성을 높이기 위해 보다 많은 역량을 투입해야 할 것으로 판단된다.

#### (주) 농업회사법인 통통의 도산

(주)통통은 감귤을 유통하는 제주도의 산지유통조직으로 2004년이후 3년간 연평균 2백억 원이 넘는 매출 실적을 거두어 공동마케팅조직으로 선정된 바 있다. 사업의 도약을 위해 2006년 말 100억 원이 넘는 금액을 차입하여 해외 최첨단 설비를 도입한 APC 시설을 갖추는 등 공격

적인 경영을 시도하였다. 그런데 신규 APC를 준공한 지 채 1년도 지나기 전인 2007년 6월 유동성 부족으로 어음을 결제하지 못해 최종 부도 처리되었다. (주)통통의 갑작스런 도산은 급격한 환율 상승으로 해외에서 수입한 설비 투자비에 대한 금융 비용 부담 과중(환차손), 상당 부분의 매출을 의지하고 있던 대형마트와의 거래 단절 등이 주요 원인으로 작용한 것으로 알려져 있다.

#### 4. 산지유통조직의 성공에 기여하는 기타 요인

여기에서는 정량적 분석을 통해 확인하기 어려우나 심층조사와 설문조사를 통해 확인된 다양한 성공 요인에 대해 서술하고자 한다.

##### 4.1. 품질관리

대형유통업체들은 일정한 품질의 농산물을 연중 공급해 줄 수 있는 산지유통조직을 선호한다. 또한 대형유통업체 간의 경쟁이 격화되어 상호 가격 경쟁을 치열하게 진행하고 있기 때문에 상대적으로 낮은 비용을 들여 효율적으로 품질을 관리할 수 있는 역량을 갖춘 산지유통조직이 대형유통업체와 효과적인 거래 관계를 형성할 수 있다.

일정한 품질의 농산물을 다량 확보하기 위해서는 생산자의 조직화, 원물 수확, 저장, 출하 등의 전과정을 효과적으로 관리할 수 있는 체계를 갖추어야 한다. 출하약정을 체결한 농가가 도매시장의 시세가 좋다고 개별적으로 판매한다거나 좋은 원물을 확보했어도 제대로 품질 관리를 하지 못한다면 산지유통조직이 경쟁력을 높일 수 없다. 출하 약정을 체결한 농가는 반드

시 그 약정을 지키도록 하는 체계, 수확한 농산물을 효과적으로 저장하는 체계, 효율적인 수확후 관리를 통해 농산물의 품질을 유지하는 체계 등이 유기적으로 연계될 때 산지유통조직의 효율성을 제고시킬 수 있다.

신미네 유통사업단은 원물 확보에서부터 출하에 이르는 전체 업무 프로세스를 효과적으로 디자인함으로써 경쟁력을 제고시켜 양파의 주산지가 아닌 문경에서 대표적인 양파 산지유통조직으로 성장할 수 있었다. 제주감귤농협에서 생산하고 있는 브랜드 감귤인 불로초와 귤림원은 일반 감귤에 비해 단가가 각각 2.4배, 1.4배에 이르는 고품질 과실로 시장에서 평가받고 있다. 제주감귤은 햇별이 잘 들고 배수가 잘 되는 등 재배 여건이 양호한 농장을 브랜드 사업에 참여시키고, 수종 갱신, 비 가림 시설, 다공성 필름, 반사 필름 등 고품질 과수 생산에 적합한 시설을 설치하도록 하고 있다. 또한 감귤의 규격, 당도, 산도 등을 복합적으로 점수화하여 정산에 반영하는 점수제 공동계산제를 실시함으로써 농가들이 자율적으로 품질을 개선하도록 하는 체계를 운영하고 있다.

### 신미네 유통사업단의 산지유통 체계

양파를 수확할 때 일반적으로 20kg 망에 포장한다. 그런데 양파가 일 단 망에 담기면 산지유통인이나 도매시장에 개별 출하가 가능해지고, 양파를 APC에서 처리하기 위해서는 망을 해체하는 작업을 진행해야 한다. 신미네 유통사업단은 약정 농가가 수확하는 날 포크레인 파견하여 양파 수확을 지원하고 수확된 양파를 800kg 톤 백에 담아 APC로 수송한다. 이같은 수확 지원체계를 통해 농가는 수확 시 투입되는 노동 부담과 망 포장 비용을 절감할 수 있고, APC는 안정적인 원물을 확보하고 망 해체에 투입되는 비용을 절감할 수 있다.

톤 백에 담겨 수송된 양파는 계근을 한 후 APC가 보유하고 있는 저장용 컨테이너로 옮겨 담는다. 컨테이너에는 열풍기가 부착되어 있어

저온 저장 이전에 수확과정에서 상처가 난 양파의 표면에 보호 조직이 형성되도록 하는 열풍건조 방식의 큐어링을 실시한다. 컨테이너 단위 큐어링 시스템을 도입함으로써 신미네 유통사업단은 양파의 평균 감모율인 12~15%의 절반 수준으로 감모를 줄여 경쟁력을 확보하였다.

신미네 유통사업단의 저온저장고는 양파를 담은 컨테이너를 적재할 수 있도록 설계되었다. 일반 창고의 1평당 양파 저장량이 1톤 남짓인데 비해 신미네 유통사업단의 1평당 적재량은 5톤 수준으로 효과적인 물류 설계를 통해 시설 활용성을 높였다. 또한 선별, 포장을 컨테이너 단위로 할 수 있는 물류시스템을 개발하여 물류비용을 낮추면서도 유통되는 양파의 품질을 높일 수 있는 체계를 운영하고 있다.

## 4.2. 연구개발

산지유통조직의 연구개발 사업은 신상품의 개발, 품질관리, 시설 및 장비 확보, 물류효율화 등의 다양한 영역과 밀접하게 연계되어 있다. 반면 산지유통조직은 독립적인 연구 역량을 확보하고 있는 경우가 매우 드물고 공신력 있는 전문 연구기관과의 협동 연구도 활성화되어 있지 못한 편이다. 자체 연구개발기능이 없거나 임직원이 주로 연구개발을 하는 비중이 농협의 경우에는 26%, 농업법인의 경우에는 69%에 이르고 있다.

연구개발체계의 유형에 따른 취급액이나 이익을 비교해 보면 부설연구소를 운영하는 조직이 다른 유형의 조직에 비해 평균 취급액 규모가 컸으나 현재까지 이익은 기록하지 못하고 있는 것으로 나타났다. 논산수출물류나 대관령원협과 같이 비교적 규모가 큰 산지유통조직과 최근 구성된 연합마케팅조직들이 주로 부설연구소를 운영하고 있는 것으로 나타났으며 조직 운영 초기여서 이익을 발생시키고 있지 못한 것으로 판단된다.

표 4-3. 산지유통조직의 연구개발 체계

단위: %

구 분	농협	농업법인
부설연구소	2.2	2.8
산학연 협동연구	10.3	16.7
임직원	22.0	33.3
외부 연구기관 위탁	16.1	5.6
관련 업체 위탁	16.1	11.1
연구개발기능 없음	24.2	30.6
기타	9.0	-

자료: 설문조사 결과.

다만 연구기능이 없다는 조직의 취급액 규모나 이익수준이 다른 유형의 조직과 유사한 수준을 보이고 있다는 점은 산지유통이 단순 집하와 출하 위주로 이루어지고 있음을 반증한다. 연구기관에 위탁하는 산지유통조직보다 관련업체에 위탁하여 연구개발사업을 수행하는 산지유통조직의 개소, 취급액, 이익수준 등이 모두 높게 나타났다. 산지유통조직에서 요구하는 수준의 실용화 기술을 연구 보급하는 기관이 부족하여 주로 관련 업체들이 해당 기능을 수행하고 있기 때문인 것으로 판단된다.

표 4-4. 연구개발 체계별 취급액과 이익 비교

단위: 억 원, %

구 분	취급액	이익	매출이익률
부설연구소	197.4	-0.7	-6.2
산학연	85.0	0.6	1.1
임직원	109.5	1.0	0.4
연구기관 위탁	95.5	1.2	1.3
관련업체 위탁	112.9	1.7	2.2
연구기능 없음	94.4	1.4	1.8

자료: 설문조사 결과.

### 4.3. 우수인력 확보

설문조사 결과에 의하면 산지유통조직의 유통사업책임자는 농협의 경우 전무·상무의 비중이 높았고, 농업법인의 경우에는 대표를 포함한 임원진의 비중이 높았다. 성공적으로 산지유통을 수행하고 있는 농협의 유통사업 책임자들은 해당 지역, 해당 품목에 대해 비교적 풍부한 경험을 바탕으로 추진하고 있다. 경주연합사업단의 이석기 단장, 동부여농협의 이봉구 산지유통센터장, 대관령원협의 광기성 전무 등은 해당 지역 및 인근 지역에서 농협의 다양한 산지유통사업 경험을 축적한 유통사업 책임자들이다.

성공적으로 운영되는 농업법인의 경우에는 영농 경험 없이 직장생활이나 기업을 경영한 경험이 있는 대표의 비중이 상대적으로 높다. (주)논산수출물류의 윤원식 대표는 서울은행 본사에서 자금관리업무를 담당하다가 1990년대 후반에 귀농한 경우에 해당한다. 농업을 처음 접한 윤 대표는 초기에 배 수출단지의 기반을 조성하는데 많은 어려움을 겪었지만, 상무(논산시 농업기술센터에서 30년 근무)와 외국어에 능통한 수출담당 이사와의 협력을 통해 기업 경영 기반을 구축하였다. 윤 대표의 은행근무 경험은 회사의 경영구조 및 자금관리를 효율적으로 운영할 수 있는 기반을 제공하고 있다. 이처럼 농협과 농업법인을 막론하고 성공적으로 운영되는 산지유통 조직들은 전문성과 경영능력을 갖춘 책임 인력을 확보하고 있다.

경영 전반이나 유통사업 부문을 책임지는 임원급 인력 못지 않게 중요한 것이 우수한 직원들을 확보하는 것이다. 농업법인들은 대부분 농촌지역에 위치해 있고, 급여 수준도 높지 못한 편이어서 우수 인력을 확보하는데 어려움을 겪고 있다. 하지만 우수 인력을 확보하지 못하면 구조적으로 경영 성과를 개선하기 어렵기 때문에 우수 인력을 확보하기 위한 다양한 시도가 이루어지고 있다. (주)논산수출물류는 박사급 인력을 채용하는 등 비교적 우수한 인력을 확보해 나가고 있는데 이는 조직 운영 방침과 밀접한 연관이 있다. 부설 연구소를 설립함으로써 농학박사가 전문성을 발휘할 수 있는 업무 분야를 제시하였으며, 우수 직원들에게 네덜란드 장기 영농 연수 기회를 제공하는 것도 인력 확보에 도움을 주고 있다.

또한 연구·관리직이나 마케팅 인력 못지않게 선별·포장 등을 수행하는 현장 인력을 안정적으로 확보하는 것도 산지유통조직의 생산성에 중요한 영향을 미친다. (주)논산수출물류는 배의 영농작업이 4~10월에 주로 이루어지는 반면 출하는 10~2월(익년)에 주로 이루어지는 특성에 착안하여 인력 운영 체계를 효율화하는 시도를 하고 있다. 고용 인력이 하절기에는 출하 농가의 농장에서 영농작업을 수행하고, 동절기에는 유통센터에서 선별작업을 수행하도록 하여 연중 안정적으로 고용할 수 있는 체계를 운영하고 있다. 선별 인력이 영농 작업과 배의 특성에 대한 이해가 높아 선별 작업이 효율화되는 효과도 발생하고 있는 것으로 판단된다.

#### 4.4. 시설가동률

농협과 농업법인의 성공요인 분석 결과 APC 존재여부는 성공에 긍정적인 영향을 나타내기는 하였으나 그 유의성이 매우 낮았다. 공동계산이 아닌 단순 수탁 거래 시에는 APC의 장점이 충분히 발휘되기 어렵다. 농가의 자가 인력에 의존하는 개별 선별에 비하여 선별 시설을 설치하고 별도의 선별인력을 고용해야 하는 APC의 선별 비용이 높을 수밖에 없다. 따라서 농가가 개별 선별보다 APC를 선호하도록 하려면 APC를 경유한 공동선별 농산물 가격이 개별 선별 농산물보다 높은 수준에서 형성되어야 가능하다. 하지만 단순 수탁의 경우에는 APC를 경유한 농산물의 가격이 충분히 높은 수준에서 형성된다는 보장이 없다. 분석대상 농협의 평균 공동선별비율은 15% 수준이므로 APC를 효과적으로 활용하고 있다고 보기 어렵다.

또한 APC의 효율성을 저하시키는 중요한 요인 중의 하나는 가동률이 매우 낮다는 것이다. <표 4-5>에 의하면 분석 대상 산지유통조직의 평균 시설 가동률이 77%인 것으로 나타났으나, 이는 일부라도 가동한 가동일수를 대상으로 한 것이므로 처리 용량을 감안하면 시설 가동률은 현저하게 낮아질 것이다.

예를 들어 사과 APC의 경우 9월 출하시기부터 설 명절이 있는 1,2월까

지 약 6개월 동안은 비교적 활발하게 가동되지만 나머지 기간은 부분적으로 APC를 가동하는 것이 현실이다. 전북 장수군의 사과는 중생종인 홍로가 주종으로 홍로의 출하 기간은 1개월 정도에 불과하다. 그런데 부지면적 1만 평 규모의 거점APC인 장수의 S-APC는 장수는 물론 무주와 남원의 만생종 사과 취급을 목표로 건립되었으나 충분한 물량을 확보하지 못하여 경영에 어려움을 겪고 있는 실정이다. 따라서 APC를 효과적으로 활용하기 위해서는 연중 가동할 수 있는 체계를 수립하는 것이 중요하다.

경주연합사업단은 시설 가동률을 높이기 위해 APC 내에 토마토 선별시설과 배 선별시설을 함께 구비하였다. 토마토가 출하되는 3~6월 동안에는 토마토를 중심으로, 배가 출하되는 9~2월 동안에는 배를 중심으로 APC를 운영하여 시설 가동률을 높이고 고용인력을 효율적으로 운영하는 사업 방식을 시도하고 있다. 또한 신미네 영농조합은 양파를 출하한 후 발생하는 유휴 저온저장고를 활용하기 위해 고구마를 저장하는 등 시설 가동률을 높이기 위한 다각적인 방안을 추진하고 있기도 하다. 사업 성과가 우수한 산지유통조직들은 시설 가동률을 높이기 위해 다각적인 노력을 경주하고 있다.

표 4-5. 산지유통조직의 시설가동률

단위: 개소, %

구 분	농협		농업법인		합계	
	개소수	비율	개소수	비율	개소수	비율
40% 미만	28	10.0%	5	5.6%	33	9.0%
40~60%	35	12.5%	14	15.7%	49	13.3%
60~80%	63	22.6%	10	11.2%	73	19.8%
80~100%	88	31.5%	15	16.9%	103	28.0%
100%	65	23.3%	45	50.6%	110	29.9%
평균	74.4%		83.2%		76.5%	

자료: TPlus 2007.

#### 4.5. 지방자치단체의 지원

시·군 단위 산지유통조직 결성과 대규모 산지유통센터, 공동계산제에 의한 거래교섭력의 제고 등 산지유통조직이 일반적으로 수행해야 하는 사업 방침에 대해서는 폭넓게 공감하고 있다. 산지유통조직이 사업 정상화에 어려움을 겪은 가장 큰 요인 중의 하나는 지역의 우수한 농가들이 독립적인 유통 경로를 확보하고 있어 이들을 공동계산 조직으로 유치하기 어렵다는 것이다. 또한 기존의 산지유통조직들이 새롭게 만들어진 시·군단위 유통조직에서 분명한 유통사업 성과를 보이기 전까지는 독립적인 유통사업을 고수하는 경향이 있어 원물 확보에 어려움을 겪고 있다. 장수의 S-APC가 초기 충분한 원물을 확보하지 못한 것도 기존의 산지유통조직의 취급 물량을 흡수하지 못한 채, 독립적인 생산자 조직을 확보하지 못했기 때문이라고 볼 수 있다.

지방자치단체가 시·군단위 유통조직의 생산자 조직화를 실질적으로 지원함으로써 산지유통조직의 활성화에 기여할 수 있다. 경주의 안강농협은 토마토의 공동계산이 비교적 활발하게 운영되고 있었으나, 경주시 연합사업단이 구성되면서 기존 안강농협 작목반을 제외하고 새롭게 공동계산 조직을 결성하기로 하였다. 경주시에서는 경주시 산지유통센터를 경영하는 농산물에 대해서만 출하 물류비를 지원하는 정책을 수립하였다. 생산자 조직화를 위해 산지유통센터의 순회 수집이 필요하다는 의견이 제시되기도 하였으나 농가들이 대부분 수송차량을 보유하고 있기 때문에 물류비 지원 방식을 도입한 것이다. 산지유통센터 출하량에 대해서만 시에서 물류비와 포장비, 선별비 등을 지원함으로써 연합사업단의 공동계산에 농가 참여를 확대할 수 있는 여건이 조성되었다. 연합사업단의 가시적인 성과로 기존 작목반 조직들이 연합사업단에 참여를 결정할 정도로 사업이 활성화되고 있다.

지역에서 생산되는 농산물을 당해 지역에서 소비될 수 있도록 하는 유통체계는 농가에게는 안정적인 판로를 확보할 수 있다는 측면에서, 소비자들은 유통과정에서 발생하는 유통비용을 절감할 수 있다는 측면에서 관심

을 모으고 있다. 학교급식이나 공공기관의 급식 원료를 지역 농산물을 우선적으로 사용하도록 하는 시도가 지방자치단체에 따라 시도되고 있다.

지역단위 농산물 유통체계는 지방자치단체의 의지와 농업인 및 산지유통조직의 역량이 조화를 이루어야 성과를 거둘 수 있다. 대구시는 지역에서 생산된 우수 농산물을 학교급식에 활용하는 것을 지원하기 위한 시범사업을 실시하고 있으나, 지역 내에서 생산되는 유기농 쌀이 거의 없는 상태에서 학교급식운영위원회는 지역 우수농산물의 기준을 유기농 쌀로 정하면서 사업의 실효성이 저하된 경험이 있다.

반면 순천시는 우수농산물의 기준을 설정하면서 생산자들의 준비 기간을 고려하여 지역에서 생산된 품질 인증 농산물, 지역에서 생산된 친환경 농산물 등 단계적으로 품질 기준을 조정함으로써 원활하게 학교급식 지원 사업을 이루었다. 순천시는 전남도와 공동으로 예산을 확보하여 순천시에서 생산된 친환경농산물 구입비용으로 학생 1식당 500원을 지원함으로써 지역 친환경농업의 발전과 계약재배를 추진하는 순천농협의 활성화에 기여하고 있다. 순천시와 유사한 학교급식 사업 모델이 다른 시·군으로도 확대되고 있으며 나주 연합사업단도 2007년 122개 학교에 76종의 친환경 농산물을 공급하면서 지역단위 농산물 유통 체계를 정착시켜 나가고 있다.

앞서 언급한 사례에서 알 수 있듯이 지방자치단체가 산지유통조직과 긴밀하게 협력 관계를 유지하면서 장기적 관점 지원 시책을 추진하면 산지유통조직이 비교적 빠르게 경영을 안정시키고, 성과를 높일 수 있을 것이다.



## 1. 조직 유형별 차별화된 접근

이 연구에서는 산지유통조직의 유형을 크게 농협과 농업법인으로 구분하였으나 세분화 기준에 따라 매우 다양한 유형의 산지유통조직들이 운영되고 있다. 농협 내에서도 품목농협과 지역농협이 존재하며, 품목농협 중에서도 시·군단위를 사업 범위로 하는 농협과 도 단위를 사업 범위로 하는 조직이 존재한다. 농업법인 역시 시·군단위를 사업범위로 하는 조직도 있고, 전국적으로 생산 및 수집 체계를 갖추고 있는 조직도 있다. 게다가 취급 품목을 기준으로 하면 과일, 채소, 특작, 또는 가공 등 다양한 유형의 구분이 가능하다.

3장의 분석에 의하면 성공적으로 운영되는 산지유통조직의 특징이 농협과 농업법인에서 상이함을 알 수 있었고, 4장의 분석에 의해 동일한 경영요소들이 농협과 농업법인에 미치는 영향이 상이함을 알 수 있었다. 따라서 산지유통조직의 발전 과제 수립 시에도 농협과 농업법인을 서로 구분하여 차별화된 접근을 하는 것이 바람직하다. 규모화를 추진하는 것은 농협과 농업법인 모두의 성과에 공통적으로 중요한 영향을 미친다고 할 수 있으나, 이익의 경우 농업법인의 성과에 상대적으로 강한 영향을 미친다. 이처럼 조직의 유형이 다르면 성공의 개념도 상이할 수 있고, 성공에 영향을 미치는 요인도 서로 다를 수 있으므로 경영 전략이나 지원 정책 수립 시 조직 유형에 따라 차별화된 접근을 하는 것이 합리적이다.

이 연구에서는 농협과 농업법인 2가지 대표적인 유형에 대해 실증 분석을 실시하였으나, 사업 범위나 품목 특성에 따라 성공 조직의 특성과 성공요인이 다를 수 있다. 따라서 보다 세분화된 기준으로 산지유통조직을 유형화하고 유형에 적합한 발전 방안을 모색한다면 보다 효과적으로 산지유통조직을 발전시킬 수 있는 방안을 마련할 수 있을 것으로 판단된다.

## 2. 품목 광역 연합마케팅 추구

농협 중에서 대구경북농협, 충북원협, 제주감귤농협과 농업법인 중에서 참다래유통사업단 등 이들 4개 조직은 같은 유형의 산지유통조직들과 차별화된 경영 성과를 거두고 있는 것으로 나타났다. 또한 농협의 성공요인 분석에서 품목조직의 성공 가능성이 상대적으로 높다는 것이 실증적으로 입증되기도 하였다. 특히 햇사레조합공동사업법인과 같이 시·군 단위를 넘어서는 품목 광역 연합마케팅 조직이 산지유통의 차별화를 통해 경쟁력을 제고시킬 수 있다는 가능성을 확인시켜 주고 있다.

따라서 전문화된 품목에 대한 광역 연합마케팅 조직을 결성하는 것은 산지유통조직의 경쟁력 강화에 기여할 수 있는 사업이다. 품목 농협을 확대 발전시키는 것이 이상적인 방안일 수 있으나 이미 1천 개가 넘는 지역 및 품목 농협이 존재하고 있는 상황에서 새로운 품목농협을 설립하는 것은 현실적으로 어렵다고 판단된다. 따라서 햇사레조합공동사업법인과 같이 품목으로 특화된 광역 규모의 조합공동사업법인의 설립을 지원하는 것이 광역 연합마케팅 조직을 효과적으로 결성하도록 할 수 있는 방안 중의 하나이다.

이를 위해서 조합공동사업법인 운영 구조를 개선하고 인센티브를 확대하여 단위 농협 경제사업의 규모화를 유도하는 것이 바람직하다. 규모화를 통한 단위 농협의 경제사업 활성화를 위해 조합공동사업법인 제도가 도입되었으나 조합공동사업법인을 결성 시 농협중앙회의 지원을 받기 어려운

측면이 있어 이의 개선이 필요하다. 조합공동사업법인은 설립 1년 이후에야 준회원 자격이 부과되어 설립 후 1년 간 농협중앙회의 전산망 사용, 지원 대상 등에서 배제되어 경영 부담이 과중되므로 이에 대한 개선이 필요하다. 조합공동사업법인은 민주적 원칙을 표방하고 있어 경제사업의 규모에 상관없이 참여조합이 동등한 의결권을 행사하고 있다. 품목조합이나 광역합병조합은 지역조합에 비해 경제사업 규모가 현저하게 크에도 의결권 제한 때문에 조합공동사업법인 운영에 소극적인 경우가 있으므로 이에 대한 개선도 필요하다. 또한 햇사레조합공동사업법인과 같이 2개 이상의 도가 참여하는 사업의 경우 이를 효과적으로 지원할 수 있는 농협중앙회의 지원 체계도 필요하다.

산지유통조직에 대한 실증 분석 결과, 도 단위 규모의 생산자 조직을 구성하는 것으로도 거래교섭력을 강화하고 산지유통에서 일정한 성과를 올릴 수 있는 것으로 판단된다. 도 규모의 지역 자조금제도 등을 통하여 생산자 협의 기구의 광역화를 유도하고, 이를 유통조직으로 발전시키는 것도 품목 광역 마케팅 조직을 결성하는 방법 중의 하나이다. 또한 전국적으로 영향력이 있는 품목 조직이 있는 경우 이를 마케팅 보드와 연계하여 전국적 범위의 품목조직으로 발전시킬 수도 있을 것이다.

### 3. 공동선별과 계약재배

산지유통조직의 사업은 원물 확보에서부터 시작되며, 원물 확보 체계는 산지유통조직의 특성을 규정하는 핵심 요소 중의 하나이다. 앞에서 살펴본 바와 같이 농협들은 계약재배나 공동선별과 같은 조직화된 방식보다는 개별 생산자들이 위탁하는 농산물을 판매 대행하는 단순 수탁 방식에 대한 의존도가 높았다. 또한 농업법인의 경우에도 사전 계약에 의한 매취보다는 기존 거래 관행에 의존하거나 수확 단계에서 필요한 수량을 확보하는 방식의 매취 비중이 높았다. 소비지 유통 환경이 대형화되어 안정적인 물량을

일정한 가격에 꾸준히 공급할 수 있는 산지유통조직을 선호하는 상황에서 농협의 단순 수탁이나 농업법인의 단순 매취로는 시장 환경 변화에 효과적으로 대응하기 어렵다. 특히 대형유통업체들의 최저가 전략과 할인 판매가 확대되는 상황에 능동적으로 대응할 수 있는 체계를 갖추어야 산지유통조직의 경영 성과를 개선할 수 있을 것이다.

산지유통조직의 원물 확보 체계 개선을 위해서는 공동선별과 계약재배의 확대가 필요하다. 특히 공동선별의 경우에는 1주일 정도의 짧은 공동계산 주기보다는 1개월 이상, 가능하면 분기 단위 이상의 비교적 긴 주기의 공동계산 방식과 함께 추진하는 것이 바람직하다. 농산물은 가격 변동이 크기 때문에 공동계산 주기가 짧아지면 동일한 공동계산 조직에 참여한 농가 간에도 출하시기에 따라 소득 격차가 발생할 수 있다. 특히 단기적으로 가격이 폭락하는 경우에는 해당 시기에 출하한 농가에게 커다란 피해가 발생할 수 있다. 공동계산 주기를 확장할수록 시장의 가격변동이 농가에게 미치는 영향을 최소화하여 궁극적으로 공동계산에 참여하는 농가의 조직화를 효과적으로 추진할 수 있다.

산지유통조직의 매취사업에서 계약재배의 비중을 확대하는 것이 바람직하다. 구입 자금을 충분히 확보하지 못했거나 판매량을 정확하게 산정하지 못하는 경우가 빈번하기 때문에 매취사업에 필요한 농산물을 100% 계약재배를 통해 확보한다는 것은 현실적으로 어려울 수 있다. 하지만 산지유통의 규모화를 위해서는 균질한 품종, 품위, 품질 농산물을 확보하는 것이 핵심 과제이기 때문에 계약재배를 확대하는 것은 불가피한 선택이다. 또한 매취사업은 예기치 못한 가격 변동이 발생하는 경우 손해나 초과 이익이 발생하기 쉬운 사업 유형이므로 손해가 발생했을 때 그 충격을 완화할 수 있는 방안이나 초과 이익이 발생했을 때 적정하게 농가에 환원하는 장치 등이 함께 마련되어야 할 것이다.

#### 4. 재무관리와 운영자금 확보

농협은 신용사업을 병행하고 있고, 재무 관리가 비교적 체계적이지만 재무관리를 체계적으로 수행하고 있는 농업법인은 드문 실정이어서 재무관리에 대한 중요성이 강조된다. 재무관리<sup>8</sup>는 그 자체로 수익을 창출하지 않기 때문에 경영 규모가 작은 농업법인에서는 재무관리만을 수행하는 담당자가 부족하다. 재무관리는 일상적인 경우에는 그 중요성이 부각되지 않지만, 신규 사업을 위해 투자가 필요한 경우, 운영 자금을 시급히 확보해야 하는 등의 경우에는 사업의 성패를 좌우하는 중요한 역할을 담당한다. 앞에서 언급한 바와 같이 농업법인의 경우 마케팅 활동이 정상적으로 이루어지고 있음에도 재무관리가 원활하지 못하여 예기치 못하게 도산하는 경우도 존재한다.

경영 실적이 우수한 농업법인에게 재무 컨설팅 등을 통하여 재무관리의 중요성을 각인시키고, 효과적인 재무관리 방안을 마련하도록 해야 한다. 성공적으로 운영되는 농업법인으로 분류된 산지유통 중에서 부채 규모가 100억 원 넘는 곳이 다수 존재하는 등 사업 규모가 큰 조직일수록 재무관리가 중요하다.

표 5-1. 산지유통조직이 가장 필요로 하는 지원 사업

단위: %

구 분	연구개발	운영자금	시설/장비	전문인력	기타
농협	2.5	31.2	51.0	10.4	5.0
농업법인	-	53.1	43.8	3.1	-

자료: 설문조사 결과.

<sup>8</sup> 재무관리는 자본을 조달하여 투자하는 과정을 관리하는 것을 말하며, 자본 조달 시기와 방식, 투자 규모와 우선순위 등을 결정하는데 중요한 역할을 담당하고 있어, 입출금을 관리하는 회계업무와 구분됨.

또한 경영 실적이 우수한 농업법인이 비교적 용이하게 운영자금을 확보할 수 있도록 하는 체계 마련이 필요하다. 이 연구에서 실시한 설문조사에 의하면 농협과 농업법인 모두 가장 필요로 하는 지원 사업이 운영자금이나 시설이었다. 특히 농업법인의 경우에는 운영자금이 가장 필요하다는 응답 비중이 53%에 이르고 있어 풍부한 운영자금을 확보하는 것이 산지유통조직의 성과에 적지 않은 영향을 줄 것으로 판단된다.

현재에도 농신보 등을 활용하여 농업법인에게 신용을 공여하는 제도를 운영하고 있으나 사업 규모가 큰 조직에는 충분하지 못하다는 지적이 있다. 경영 실적을 평가하여 우수한 농업법인에는 운영자금을 충분히 확보할 수 있도록 농신보의 운영 방안을 개선하는 것이 필요하다.

그러나 더욱 중요한 것은 농업법인이 부채나 지원금에 의존하지 않고 안정적인 자기 자본을 확충할 수 있는 방안을 마련하는 것이다. 4장의 분석에서도 나타난 바와 같이 부채나 지원금 규모가 농업법인의 성공에 긍정적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났음을 고려해야 한다. 단기적으로는 정부 지원을 통해 운영자금을 확보하는 것이 필요할 수 있으나 장기적으로는 투자 유치나 농업법인간 출자 등을 통해 안정적인 자기 자본을 확대하는 것이 효과적이라고 판단된다. (주)논산수출물류와 같이 다수의 생산자조직이 출자자로 참여하고, 출자 조직들이 책임 의식으로 가지고 원물을 공급하는 체계도 경영 구조를 안정시키기 위한 유의미한 시도라고 판단된다.

#### (주)논산수출물류의 출자 및 원물 확보 구조

농업법인은 출자와 원물 확보를 연계함으로써 자기 자본을 확충함과 동시에 안정적인 원물확보 구조를 수립할 수 있다. 논산수출물류는 영농조합, 영농연구회, 작목반 등 12개 주요 조직의 대표를 출자자로 참여하도록 하여 다수의 생산자조직이 경영에 참여하는 구조를 확보함과 동시에 안정적으로 원물을 확보할 수 있는 조직 체계를 갖출 수 있었다.

논산수출물류는 이 같은 조직 체계를 통하여 전국 53개 생산자 조직의 1천여 농가로부터 연중 친환경농산물을 확보하여 친환경농산물의 산지유통을 효과적으로 추진하고 있다. 논산수출물류가 취급하는 토마토, 딸기 등의 친환경 과채류는 동절기는 남부 해안에서, 하절기에는 고랭지에서 주로 생산되기 때문에 전국 각지에 생산기반을 확보해야 한다. 전국 주요 산지의 생산자조직이 직접 경영에 참여하는 구조를 형성함으로써 시장에서 구입하기 어려운 친환경농산물을 안정적으로 원물을 확보하는 체계를 갖추었다고 할 수 있다.

## 5. 유통전문인력

성공적인 유통조직들은 산지와 품목, 해당 지역 농업인들에 대해 높은 이해를 바탕으로 농가 조직화에서부터 마케팅까지 책임지는 우수한 전문인력을 확보하고 있는 것으로 나타났다. 또한 성공적으로 운영되고 있는 산지유통조직들은 우수한 인력을 확보하기 위해 여러 가지 시도를 하고 있는 것으로 파악되었다. 다양한 성공 사례들을 참고하여 이를 현장에서 구현할 수 있는 전문인력을 확보하는 것이 산지유통조직을 발전시킬 수 있는 가장 중요한 요소 중의 하나이다.

우선 농업법인 경영자의 경영 능력을 향상시킬 수 있는 교육 프로그램이 필요하다. 농업법인 대표들은 대부분 당해 지역 출신으로 영농이나 산지유통조직 임직원으로 일하다가 현직에 재임하는 것으로 나타났다. 농협은 조합장이 선출직이기 때문에 경제사업을 꾸준히 책임질 수 있는 역량 있는 관리자를 확보하는 것이 중요하다. 반면 농업법인은 대표자의 역량이

유통사업의 성과에 결정적인 영향을 미치는 특성이 있다. 농업법인의 대표자는 영농이나 산지유통조직 임직원 출신의 비중이 높아서 체계적인 경영능력을 축적할 수 있는 충분한 기회를 갖지 못한 상태에서 대표직을 수행하는 경우가 적지 않은 것으로 보인다. 농업법인 대표자의 경영능력을 제고할 수 있는 재교육 과정을 통해 산지유통조직의 경영능력 향상을 도모할 수 있을 것이다.

농업 부문의 인력 은행이나 인턴제도를 활용한다면 산지유통조직이 우수한 신규 인력을 보다 쉽게 확보할 수 있을 것이다. 신규 농업인력을 공급하는 대학과 같은 교육기관은 도시에 존재하고, 산지유통조직은 농촌에서 운영되기 때문에 산지유통조직은 신규 인력에 대한 정보 자체가 부족한 실정이다. 또한 산지유통조직이 농촌에 존재하여 문화와 복지 등의 환경이 열악하고 보수나 근무조건도 도시지역의 직장에 비해 좋지 못하다는 인식이 있어 취업을 기피하는 요인으로 작용하는 측면이 있다. 농업 인력은행을 통해 정보 제공을 확대하고, 인턴제도를 통해 신규 인력이 부담없이 산지유통조직에서 근무하는 경험을 쌓도록 함으로써 산지유통조직의 우수 인력 확보를 지원할 수 있을 것으로 판단된다.

표 5-2. 농협 조합장과 농업법인 대표의 직전 종사 직업 비중

단위: %

구 분	농협	농업법인
영농	28.2	46.9
농협임직원	35.6	3.1
산지유통조직 임직원	1.0	21.9
자영업	2.5	15.6
기타	32.7	12.5

자료: 설문조사 결과.

## 부 록

### 부록 1: 산지유통조직 성공요인 조사표

안녕하십니까?

저희 한국농촌경제연구원은 2008년 기본과제로 「산지유통조직의 성공요인 분석」에 대한 연구를 수행하고 있습니다. 본 연구는 향후 중앙정부 및 지방자치 단체에서 농산물 산지유통조직을 육성하기 위한 기초자료로 활용되오니 적극적인 협조를 부탁드립니다. 조사표에 관한 문의사항은 한국농촌경제연구원으로 연락주시기 바랍니다.

감사합니다.

한국농촌경제연구원 전문연구원 국승용, 전문연구원 최병옥 올림

조직명(지역): \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ 시, 군 )

면접자(연락처): \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ )

조사일시(조사원명): \_\_\_\_ / \_\_\_\_ 일, \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ )

1. 귀 조직이 주로 취급하는 품목은 무엇입니까?  
① 과실류 ② 과채류 ③ 엽채류 ④ 양념채소류 ⑤ 가공식품  
⑥ 기타 주요품목명( )
  
2. 귀 조직이 가장 필요로 하는 지원 사업은 무엇입니까?  
① 연구개발 ② 운영자금 ③ 시설/장비 ④ 전문인력  
⑤ 기타( )
  
3. 경쟁력 강화를 위해서 귀 조직이 가장 많은 힘을 쏟는 분야는 무엇입니까?  
(1, 2순위 선택)  
① 생산조직관리( ) ② 비용절감 등 경영개선( ) ③ 신상품개발( )  
④ 판로확대( ) ⑤ 시설현대화( ) ⑥ 사업다각화/신규사업 진출( )  
⑦ 전문경영인영입( ) ⑧ 운영자금 확보( )  
⑨ 기타( )
  
4. 귀 조직에는 어떤 부서가 있습니까?  
( ), ( ), ( ), ( ), ( )  
( ), ( ), ( ), ( ), ( )
  
5. 귀 조직에 참여하는 작목반이나 영농회는 몇 개소입니까? ( )개소
  
6. 귀 조직에 참여하는 작목반이나 영농회는 몇 명으로 구성되어 있습니까?  
최소( )명 ~ 최대( )명, 평균 ( )명
  
7. 농가에 대한 생산기술 교육은 연간 몇 회 수행하십니까? ( )회
  
8. 지난해부터 진행한 직원들에 대한 교육 프로그램은 어떤 것이 있습니까?  
(모두 표시)  
① 내부 교육( ) ② 외부교육 수강( ) ③ 국내 연수( )  
④ 해외 연수( ) ⑤ 기타 ( )

9. 신상품, 시설, 기계화 등의 연구 개발 사업 어떤 방식으로 수행하십니까?  
 ① 부설 연구소 ② 산학연 협동연구 ③ 임직원 ④ 외부 연구기관 위탁  
 ⑤ 관련 업체 위탁 ⑥ 연구개발기능 없음 ⑦기타 ( )
10. 다음 정보시스템 중 현재 사용하고 있는 것은 어떤 부분입니까?  
 ① 홈페이지( ) ② 쇼핑몰( ) ③회계( ) ④ 수발주( )  
 ⑤ 재고관리( ) ⑥ 회계-수발주-재고관리 연계( )  
 ⑦ 기타( )
- 11.이익이 발생하면 생산자들에게 환원하는 사업을 하고 계십니까?  
 ① 네 ② 아니오
12. 농산물 출하 비중이 높은 순으로 기입하여 주십시오.  
 ① 도매시장( ) ② 대형유통업( ) ③ 가공공장( ) ④ 급식재료( )
13. 판매사업을 전담하는 인원은 몇 명입니까?  
 본부/본사 근무자 ( ) 명, 소비지 상근 근무자 ( ) 명
14. 현재 보유하고 있는 브랜드 중 가장 널리 활용되는 것 3가지  
 ( ), ( ), ( )
15. 현재 사용하고 있는 브랜드나 상표는 모두 몇 가지입니까? ( ) 종
16. 대표/조합장님의 고향은 어디입니까?  
 ① 우리 시·군 ② 인근 시·군 ③ 우리 도 ④ 타지역( )
17. 농산물유통 업무를 일상적으로 관리하는 책임자는 누구입니까?  
 ① 대표/조합장 ② 전·상무 ③ 과장/팀장 ④ 기타 ( )

18. 대표/조합장님은 현 직위에 몇 년째 종사하고 계십니까? ( )년

19. (17번이 1번이 아닌 경우) 농산물유통 책임자는 현 직위에 몇 년째 종사하고 계십니까? ( )년

20. 대표/조합장님은 취입 이전에 어떤 일을 하셨습니까?

- ① 영농 ② 농협임직원 ③ 산지유통조직 임직원 ④ 공무원 ⑤ 자영업  
⑥ 회사원 ⑦ 전문직 ⑧ 기타 ( )

21. 20번에서 선택한 직업을 몇 년 동안 수행하셨습니다? ( )년

## 부록 2: 산지유통조직 심층조사표

가치사슬		원물조달	처리(상품화)	판매물류	마케팅
기본 활동	현황				
지원 활동	정책				
	조직				
	기술/혁신				
	CEO				

## 참고 문헌

- 고동희, 길재욱, 김상수, 류태수, 문준연, 심원술, 전상길. 2006. “경영학원론.” 제4판, 명경사.
- 김동환, 박원규, 김종기, 송휘영. 2005. “권역별 거점산지유통센터 최적배치방안 및 운영지침 연구-운영지침부문.” C2005-7-2. 한국농촌경제연구원.
- 김동환, 채성훈. 2006. “산지유통 활성화를 위한 자금지원 정책의 효율화 방안.” 제53차 신유통토론회 자료. 농식품신유통연구원.
- 김영생, 2005. “성공적인 농업CEO의 경영전략.” D204. 한국농촌경제연구원.
- 김영생, 김정호. “농업경영체 활성화를 위한 제도혁신 방안.” C2006-24. 한국농촌경제연구원.
- 김주훈, 차문중, 김동석, 최용석, 안상훈, 서중해, 강동수, 어수봉, 정진하, 이수일, 윤윤규, 조인호. 2005. “혁신주도형 경제로의 전환에 있어 중소기업의 역할.” 한국개발연구원.
- 농림부. 2007a. “농림업주요통계 2007.” 농림부
- 농림부. 2007b. “2008년도 농림사업시행지침서.” 제3권 원예작물. 농림부.
- 농림부 농산물유통국. 2007. “농산물 유통개선 대책 마련을 위한 연찬회 자료.”
- 농수산물유통공사. 2005-2007. “2005 산지유통센터 성공사례집.” 농림부·농수산물유통공사.
- 농촌진흥청. 2007. “농업현장 경쟁력 강화를 위한 산·관·학 일심동체 특화사업단.” 농촌진흥청.
- 박정민, 나상균, 정호일. “벤처기업의 경영특성이 성공요인 및 경영성과에 미치는 영향 연구.” 『산업경제연구 제17권 제5호』. 한국산업경제학회.
- 서성천, 김정호. 2007. “농업법인의 마케팅활동 활성화 방안 연구.” P93. 한국농촌경제연구원.
- 성진근. 2003. “농업경영혁신론-성공하는 경영인의 길.” 농민신문사.
- 이동현 역. 2005. “초우량 기업의 조건.” 더난출판. (원저: Peter, Tom, and Robert Waterman, 1982, “In Search of Excellence”).
- 임영선, 권웅. 2006. “농식품 유통의 가치사슬 변화와 농협유통사업의 대응과제.” 『농협조사월보 제590호』. 농협중앙회.

- 장수덕. 2003. “성공한 벤처기업과 실패한 벤처기업의 특성차이.” 「벤처경영연구 제6권 제2호」. 중소기업학회.
- 정호근, 조용원. 2007. “조합공동사업법인 활성화 방안.” C2007-29. 한국농촌경제연구원.
- 조안 마그레타. 2004. “경영이란 무엇인가.” 김영사.
- 최지현, 박준기, 박재홍. 2005. “권역별 거점산지유통센터 최적배치방안 및 운영지침 연구-최적배치부분.” C2005-7-1. 한국농촌경제연구원.
- 한국벤처농업포럼. 2005. “벤처농업 경영모델 개발 및 활성화방안 연구.” 농촌진흥청.
- 황의식, 박재홍, 조경출, 조명기. 2004a. “산지유통 혁신을 위한 공동마케팅조직 발전전략.” C2004-53. 한국농촌경제연구원.
- 황의식, 조명기, 박재홍, 조경출. 2004b. “산지유통 혁신 전략과 농협의 역할.” R472, 한국농촌경제연구원.
- TPlus. 2007. “산지유통종합평가 결과보고.” 농림부·농수산물유통공사.
- 黒川文字. 2003. “新製品開発のタイプ別成功要因とケース・スタディ.” 日本獨協大學「情報科學研究」 第21号.
- Barney, Jay B. 2000. “Gaining and Sustaining Competitive Advantage.” Pearson Education.; 권구혁, 신진교(옮김). 2002. “전략경영과 경쟁우위.” 시그마프레스.
- Eccles, Robert G. 1991, Harvard Business Review. ; 김주현, 원상희, 박태일, 최승준, 한주희, 진성용, 정진철, 이양복, 장후석(옮김). 1999. “성과측정 혁명.” 성과측정. 21세기북스.
- Hair, Joseph F Jr, Willian C. Black, Barry J. Babin, Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham. 2006. “Multivariate Data Analysis.” 6th Ed. Pearson Prentice Hall.
- Hobbs, Jill E., Ann Cooney, and Murray Fulton. 2000. “Value Chains in the Agri-Food Sector.” Building the New Saskatchewan - New Generation Co-operatives for Agricultural Processing and Value Added Project. Saskatchewan Economic and Co-operative Development.
- Littler, Dale. 2005. “The Blackwell Encyclopedia of Management.” 2nd Ed. Blackwell Publishing.
- Porter, Michael. E. 1985. “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.” The Free Press.

- Scarborough, Norman. M., and Tomas W. Zimmerer. 2006. "Effective Small Business Management." Pearson Education International.
- Taylor, David H.. 2005. "Value chain analysis: an approach to supply chain improvement in agri-food chains." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 35 Issue 10.
- USDA. 2002. "Agricultural Cooperatives in the 21st Century." *Cooperative Information Report 60*. USDA.
- Zokaei, A. Keivan; Simons, David W.. 2006. "Value chain analysis in consumer focus improvement." *International Journal of Logistics Management*, Vol. 17 Issue 2.

연구보고 R575

산지유통조직의 성공요인 분석

---

등 록 제6-0007호(1979. 5. 25)

인 쇄 2008. 12.

발 행 2008. 12.

발행인 오세익

발행처 한국농촌경제연구원

130-710 서울특별시 동대문구 회기동 4-102

전화 02-3299-4000 <http://www.krei.re.kr>

인쇄처 태광인쇄

전화 02-468-9430 E-mail:tprint@hanmail.net

---

ISBN 978-89-6013-107-1 93520

- 이 책에 실린 내용은 출처를 명시하면 자유롭게 인용할 수 있습니다.  
무단 전재하거나 복사하면 법에 저촉됩니다.