

## 농가경영컨설팅 추진현황과 성과

강경하 · 정호근 · 박홍규 · 이민수

농촌진흥청

### Performances of Farm Management Consulting Project

Kyeong Ha Kang · Ho Gun Jung · Heung Gyu Park · Min Soo Lee

Rural Development Administration

#### Summary

The consulting industry has enjoyed growth rates over the past 20 years which show no signs of slowing in their momentum. Since 1995, it began to discuss institutionalization of consulting in the agricultural sector in Korea. Rural Development Administration has launched farm management consulting project by means of benchmarking for farming innovation in 1988, which consists of establishing consulting team, developing standard diagnosis form of sixty crops and materials, training consultants, having various public relations, and making information systems. Until October, 2001, sixty seven thousands of farmers have benefited on this project. It is now appreciated as a alternative for new agricultural extension approach. Analyzing the changes of farm management practice level through consulting shows improvement, which data have been stored in web database. It is expected that farm management consulting project be main stream of agricultural extension in this country.

**Key Words** : Farm management consulting project, Farm management practice level, Change, Agricultural extension.

#### I. 서 론

컨설팅은 '80년대 이후 변화를 이끄는 산업 내지는 직업으로서 특히 선진국의 기업경영 혁신에 기여하면서 높은 성장세를 유지하고 있다. 그 배경에는 공산사회의 붕괴에 따른 정치적 안정, 정보기술의 발달, 세계화에 따른 비즈니스의 복합화, 소비자 기대수준의 상승, 효율성 제고를 위한 규제완화 등이 크게 작용하고 있다. 농업분야에서도 미국, 네덜란드, 캐나다 등 선진국에서 민간컨설팅트들이 활동하고 있다. 우리 나라 농업분야에서 본격적인 컨설팅은 1994년경 정P&C 등이 설립되어 활동한 데서부

터 시작되었고, 당시에 네덜란드 유리온실 전문 업체에 고액을 지불하고 컨설팅을 받는 농업경영체들도 나타났다.

경영컨설팅의 제도화에 대해서는 1995년부터 농림부에서 농업경영의 혁신을 위하여 벤치마킹 기법 또는 목표관리제의 도입이 검토되면서 필요성이 제시되었다. 그후 수차례의 검토를 거쳐 1997년 12월에 수립된 “농업경영혁신 종합 지원방안”에서 농촌진흥청, 특성화대학, 생산자 단체, 민간 등의 컨설팅을 육성하기로 하였다. 현재 농촌진흥청, 농협, 농업기반공사, 농수산물 유통공사 등이 컨설팅체제를 구축하여 컨설팅 서비스의 정착을 위해 노력하고 있으며, 뿐만

아니라 농림부에서 특성화대학과 민간컨설팅업체의 컨설팅 서비스 기반 마련을 위한 농업경영컨설팅 지원사업을 추진하고 있다.

한편 농업경영체에 대한 기술지도와 경영지도를 공공부문의 농촌지도사업에서 수행하는 몇몇 선진국에서 '80년대 이후 변화를 보여주고 있다. 우선 생산과잉에 따라 농업에 대한 국민 정서가 변화하고, 둘째 정보통신기술의 발달, 더욱이 미래의 발달정도에 대한 예견, 셋째 농업과학기술의 독점가능성 증대 예견 등이 변화를 서두르게 하였다. 대부분의 국가에서는 정보통신기술을 이용하여 농촌지도체계의 강화를 추구하고 있고, 뉴질랜드, 네덜란드, 영국 등에서 유료화, 상업화, 민간화 등으로 효율제고를 추구하는 사례가 있다. 또한 기술정보원(source)인 연구기관에서 농업경영에 필요한 정보를 농업경영자가 직접 취하는 경향이 증가하고 있는 것으로 보고되고 있다.

우리 나라 농업에서 녹색혁명과 백색혁명을 주도하였던 농촌지도체계 또한 GATT의 BOP 졸업을 계기로 세계화, 지식정보화 시대에 부응하는 체계로의 변화를 시도하고 있는데, 그중 하나의 방안으로 '99년부터 "다수 농업인을 대상으로 벤치마킹 기법을 도입하여 생산기반과 시설, 생산기술, 판매, 경영기법 등 농업경영 전반에 걸친 컨설팅 서비스를 통하여 농가경영개선 뒷받침"을 목적으로 농가경영컨설팅을 추진하고 있다. 농가경영컨설팅은 기업경영 컨설팅 기법을 농가경영에 적용한 것으로서, 농촌진흥청에서는 "농가의 당면한 경영·기술상의 특정 문제를 해결하기 위하여 그 문제에 관한 전문적인 지식을 갖춘 사람이 문제의 해결방안을 강구한 후 농가에 제시하여 경영체가 경영을 개선해 나갈 수 있도록 권고하고 지도·자문하는 것"이라고 개념을 정의하고, 이를 통하여 농촌지도사업의 체계화, 종합화를 추구하고 있다.

여기에서는 '99년부터 농촌진흥청에서 추진하고 있는 농가경영컨설팅의 추진현황과 지금까지의 성과를 정리하고 발전과제를 제시하고자 한다. 이 연구의 문헌고찰은 주로 농촌진흥청

농업경영관실의 내부자료를 토대로 하였고, 컨설팅 성과분석에는 "목표관리 정보시스템"에 DB화된 농가경영진단자료를 사용하였다. 분석방법은 평균, 빈도, Pearson Correlation 등이었고 t-test와  $\chi^2$  test, ANOVA로 변화의 유의성을 검정하였다.

## II. 농가경영컨설팅의 추진현황

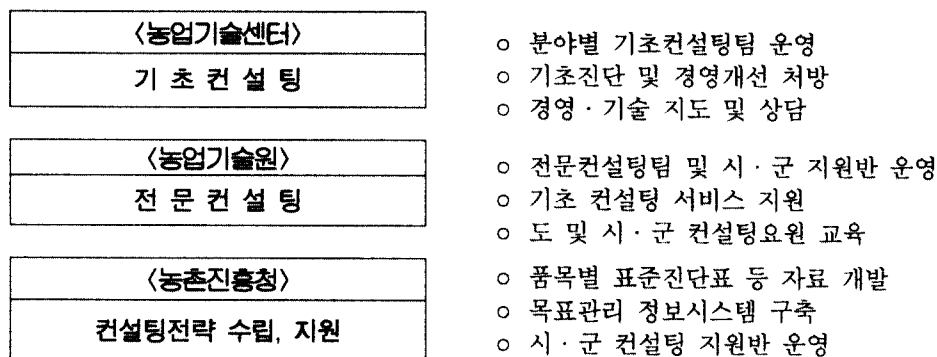
1998년 3월에 "농가경영혁신을 위한 목표관리제(벤치마킹) 추진계획"을 수립하여 컨설팅체계구축, 경영진단표와 관련자료 개발, 교육과 홍보, 정보시스템 구축 등의 준비에 착수하고 1999년부터 전국적으로 시행하여 2001년 10월 현재 67천여 농가를 대상으로 경영진단을 실시하여 컨설팅을 수행하고 있다.

### 1. 농가경영컨설팅 추진체계 구축

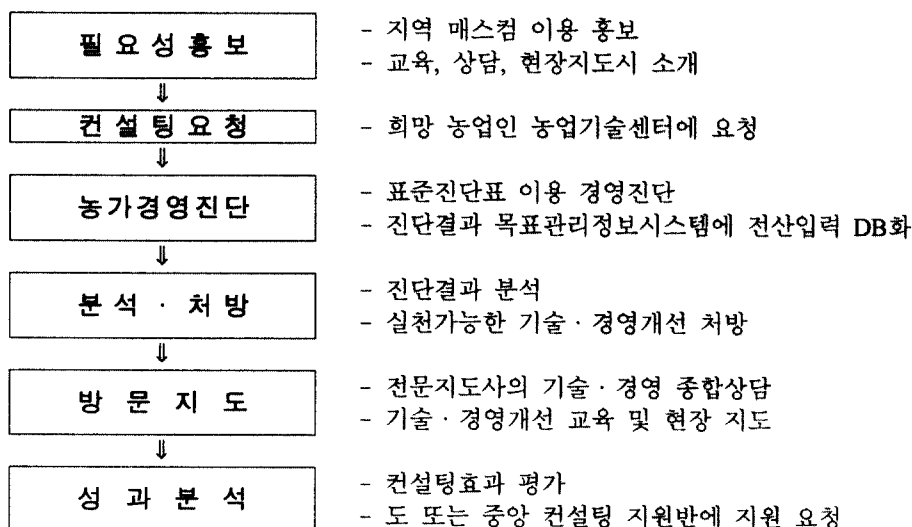
시·군 농업기술센터에서는 기초컨설팅, 도 농업기술원에서는 전문컨설팅, 농촌진흥청에서는 컨설팅전략 수립 지원 등 기관별로 역할을 분담하여<그림 1> 농가경영컨설팅을 수행하는 추진체계를 구축하고 있다.

기초컨설팅의 특징은 ① 컨설팅을 희망하는 불특정 다수의 농가를 대상으로 하고, ② 진단의 편리성 및 객관성을 도모하기 위하여 벤치마킹용 표준진단표를 이용하며, ③ 시·군 농업기술센터를 중심으로 수행된다는 점이다. 즉 시·군 농업기술센터의 분야별 전문지도사가 컨설팅턴트로서 활동하며, 농가경영의 핵심문제 요인을 중심으로 단계적인 경영개선을 지도한다. 시·군 농업기술센터의 컨설팅 프로세스는 <그림 2>와 같다.

도 농업기술원의 전문컨설팅은 ① 전문 컨설팅을 희망하는 경영체, 시·군 농업기술센터에서 문제해결이 어려운 경영체 등 특정 소수의 경영체를 대상으로 하며, ② 문제점 해결 중심의 정밀진단을 통하여, ③ 도 단위의 분야별 전문가로 구성된 컨설팅 팀이 컨설팅을 수행한다.



<그림 1> 농가경영컨설팅 추진체계



<그림 2> 시·군 농업기술센터 농가경영컨설팅 프로세스

고도의 전문·특수분야는 외부 전문가에게 컨설팅을 의뢰하기도 한다. ④ 또한 도 단위에서는 컨설팅 요청, 표준진단표 활용법 등 경영컨설팅기법과 지역별 주산작목의 재배·사양기술, 경영기술 등 전문교육으로 경영컨설팅 요원 양성에 주력하고 있다.

## 2. 품목별 경영 표준진단표 개발 보급

농가경영컨설팅을 위해서는 무엇보다도 먼저 합리적인 진단기준에 의하여 컨설팅 대상 경영체와 비교대상이 되는 선진경영체의 경영수준

을 정확히 파악하여 진단하는 것은 매우 중요한 과제이다. 그러나 개별 농업경영자가 진단을 효과적으로 수행하기 위해서는 주요 진단지표의 설정과 선진수준의 진단지표별 진단기준값 산출 등의 절차가 필요하나 기업경영체와 달리 개별 농업경영자는 획득 가능한 정보의 한계, 비교분석 능력 등의 제약이 따르기 때문에 합리적으로 진단하기란 결코 쉬운 일이 아니다. 그러므로 농업인 스스로 자신의 경영상태를 쉽게 객관적으로 진단할 수 있도록 농촌진흥청의 분야별 전문가들이 사과, 시설오이 등 주요 60여 품목의 표준진단표를 개발 보급하였다(표 1).

〈표 1〉 표 준 진단 표 개발 품 목

분 야	품목수	품 목 명
식량작물	7	쌀, 감자, 시설감자, 고구마, 단옥수수, 보리, 찰옥수수
특용작물	6	느타리버섯, 시설표고버섯, 인삼, 영지버섯, 황기, 참깨
시설채소	11	오이, 토마토, 딸기, 수박, 참외, 상추, 고추, 방울토마토, 시설호박(쭈기니), 착색단고추, 시설가지
노지채소	13	고추, 양파, 마늘, 가을배추, 고랭지배추, 노지수박, 가을무, 당근, 대파, 시금치, 생강, 부추, 봄무
과 수	10	사과, 배, 노지포도, 단감, 복숭아, 노지감귤, 시설포도, 시설감귤, 참다래, 유자
화 화	7	장미, 국화, 백합, 카네이션, 접목선인장, 안개초, 심비디움
축 산	6	비육우, 낙농, 양돈, 육계, 산란계, 한우번식

품목별 경영 표준진단표의 특성을 살펴보면 다음과 같다. ① 품목별로 경쟁적 벤치마킹 방식을 채택하여 경영핵심사항을 제시하였다. ② 진단표는 크게 농가 일반현황, 경영성과 지표, 세부평가 진단표, 종합평가 진단표 등 4분야로 구분되어 있다. ③ 경영핵심사항을 항목별, 세부요소별로 요약하여 진단하고 지도할 수 있도록 구성되어 있다(품목별 4~5 항목, 16~28 세부요소). ④ 기술·경영에 대한 구체적인 사항을 5단계로 구분하여 구성되어 있다(국내평균 미만 → 국내평균 → 국내 중상위 → 국내 상위 → 최고 선진 수준). ⑤ 경영요소별(항목, 세부요소) 중요도에 따라 배점을 달리 주었다(사과 예 : 과원구조 40점, 나무높이 6, 토양개량 7 등)

표준진단표는 농업인이 1시간 이내에 자기 경영 전반을 되돌아볼 수 있도록 경영핵심사항 중심으로 개발되었기 때문에 분야별 전문지도사로 하여금 일부 중요한 기술요인이 누락된 느낌을 갖게 할 수 있다. 물론 전문지도사가 관찰을 통하여 문제점으로 진단한 기술·경영사항에 대하여 집중적인 지도를 수행함은 당연하다. 이러한 제한을 극복하고 보다 정밀한 경영

진단과 컨설팅을 지원하기 위하여 장미 등 4개 품목의 유리온실경영체 전문진단표를 개발하고 있고, “농업회계 경영관리 프로그램”을 개발 보급하여 2001년 11월말 현재 2,468개 경영체가 이용하고 있다. 또한 품목별 농가경영기록을 기술적, 회계적 진단지표에 따라 비교함으로써 벤치마킹을 지원할 수 있도록 “인터넷 농장경영 종합관리 프로그램” 개발에 착수하고 있다. 이러한 전문진단표와 프로그램은 농가의 경영기록을 전제하고 있고 컨설팅 요원의 진단지표 해석능력을 요구하기 때문에 광범한 이용을 위해서는 극복해야 할 과제가 많은 것이 사실이다.

### 3. 농가경영컨설팅 교육 및 홍보

농가경영컨설팅의 성공적인 추진을 위해서는 컨설팅을 직접 수행하는 컨설턴트의 역할이 중요하며, 이에 농촌진흥청에서는 분야별 전문지도사를 컨설턴트로 양성하기 위하여 중앙단위와 도 단위에서 컨설팅 교육을 실시하고 있다. 중앙단위 컨설팅 교육은 도 농업기술원 및 시·군 농업기술센터의 품목별 전문지도사를

대상으로 농가경영컨설팅 마인드 확산에 중점을 두고 품목별 전문지도사반 교육 전 과정에 농가경영컨설팅 과목을 편성하여 교육을 실시하여 왔다. 중앙단위에서는 3개년간 약 2,500명에 대한 컨설팅 교육이 이루어졌다. 2001년부터는 시·군 농업기술센터 소장 등 관리자의 컨설팅 마인드 제고를 위하여 한국생산성본부에 위탁교육을 실시(180명)하고, 농가경영컨설팅 기여도가 높은 컨설팅 요원의 선진농업경영지도기법 연수를 실시(27명)하고 있다.

도 단위 컨설팅 교육은 시·군 농업기술센터에서 기초컨설팅팀에 속해 있는 분야별 전문지도사를 대상으로 농가경영컨설팅 기법 중심의 컨설팅 교육을 실시하고 있으며, 품목별 전문지도사 집합교육과 현지 연찬 등으로 추진되고 있다. 지금까지 5,070명에 대한 교육이 실시되었고, 점차적으로 학습내용이 생산기술과 기초적인 컨설팅 추진방법에서부터 수확 후 관리, 유통 등 품목별로 농업인의 관심이 많은 분야로 세분화되어 가고 있다. 또한 시·군 농업기술센터 자체로 경영컨설팅 능력 제고를 위한 초창교육, 우수 컨설팅기관 견학 등을 추진하고 있다.

농업인에 대한 컨설팅 교육은 기술과 경영능력이 우수한 현장농업인을 육성하기 위하여 도 농업기술원 및 시·군 농업기술센터의 교육과정에서 실시되고 있다. 농업인 교육 수요조사를 바탕으로 경영체별 경영수준과 품목을 고려하여 교육과정을 세분화하고 농가경영컨설팅과 연계될 수 있도록 현장 위주의 교육으로서 표준진단표 활용방법, 품목별 핵심경영기술 등에 관하여 교육하고 있다. 점차 농가경영진단 결과로 밝혀진 지역농업문제에 초점을 두고 품목별 소집단을 대상으로 하는 농업인 교육이 증가하고 있다.

또한 농가경영컨설팅에 농업인들의 자발적인 참여를 위하여 농촌진흥청에서는 “품목별 농가경영컨설팅 사례”를 중심으로 농업전문지 49회, 라디오 58회, TV 1회 등 지속적으로 홍보하였고, 도 농업기술원과 시·군 농업기술센터에서

도 지방의 메스컴을 중심으로 활발하게 홍보활동을 펼쳐 왔다.

#### 4. 농가경영컨설팅 지원을 위한 정보시스템 구축 운영

표준진단표에 의한 농가경영 진단결과를 인터넷 웹 서비스로 DB화함으로써 개별농가의 진단자료를 검색하고 분석할 수 있는 “농가경영 목표관리 정보시스템”을 구축하였다. 시·군 농업기술센터에서는 목표관리 정보시스템을 이용하여 진단농가의 진단자료를 품목별, 지역별로 경영체의 경영수준(농가의 경영수준 순위)과 경영상의 문제점을 파악하고 이를 토대로 경영개선 처방을 해주고 있다. 2001년 10월말 현재 8.4만여건의 농가경영진단결과를 DB화하고 있다.

“농가경영컨설팅 종합정보시스템”을 구축하고 있다. 경영컨설팅에는 농가의 핵심문제 해결을 위하여 실천 가능한 경영개선처방을 제시하는 것이 필요한데 32작목의 기술내용별 정보원(source), 문헌, 전문가, 기자재공급업체 등의 정보를 서비스하고, 컨설팅요원들이 진단, 처방, 지도, 성과분석 등 컨설팅과정의 기록을 관리하고 또한 이러한 컨설팅정보를 전국적으로 공유하여 효율적으로 컨설팅을 수행할 수 있도록 지원하게 될 것이다.

#### 5. 농가경영컨설팅 활용자료 개발 보급

농가경영 컨설팅에 활용할 수 있는 자료는 우리 청에서 발간한 “전업농 경영기술” 등 기존 자료들이 있으나 벤치마킹기법을 도입한 농가경영 컨설팅의 목적에 적절한 자료를 제공하기 위하여 컨설턴트가 농가경영컨설팅 지침서로 활용할 수 있는 “농가경영 컨설팅 가이드”와 농업인들이 벤치마킹 대상농가로 활용할 수 있는 느타리버섯, 포도, 장미 등 5개 분야 21품목 우수경영체의 “품목별 경영우수사례”, “농가경영 컨설팅 사례” 등 15종의 농가경영컨설팅 활용 자료를 개발 보급하였다.

## 6. 농가경영컨설팅 서비스

시·군 농업기술센터(157개소)에서는 2001년 10월말 현재 67천여 농업경영체에 대하여 품목별 표준진단표에 의한 개별농가 경영진단을 토대로 품목별 전문지도사와 경영분야 전문지도사가 공동으로 기술+경영의 종합적인 경영개선을 위한 기초컨설팅을 실시하였다.

도 농업기술원(9개소)에서는 전문컨설팅을 희망하는 경영체(농가) 또는 농업기술센터에서 문제해결이 어려운 사항에 대하여 2001년(11월까지)에 6,842경영체에 컨설팅 서비스를 제공하고 있다. 또한 농촌진흥청에서는 도 및 시·군 단위에서 해결이 곤란한 사항에 관하여 중앙단위 시험장·연구소의 분야별 전문연구원들을 활용하여 컨설팅 서비스를 제공하고 있다. 2001년(11월까지)에 농촌진흥청 전문가의 컨설팅 현장 지원은 304회 이루어지고 있고, 시·군 컨설팅 지원반이 본격적으로 활동하면서 크게 증가할 것으로 예상된다.

## 7. 농가경영컨설팅 현장실증시험농가 육성

농가경영컨설팅은 개별농가의 경영혁신을 위하여 일반기업체의 경영지도기법을 '99년에 처음으로 농업분야에 적용하기 시작한 초기단계이므로 앞으로 개선 발전시켜야 할 많은 과제들을 안고 있다. 이와 같은 과제들을 보다 체계적으로 접근하여 해결함으로써 농가경영컨설팅을 조기에 정착하고자 농촌진흥청 농업경영관실과 도 농업기술원 공동으로 74농가를 대상으로 농가경영컨설팅 현장실증시험농가 육성사업을 추진하고 있다. 현장에서 적용 가능하고, 컨

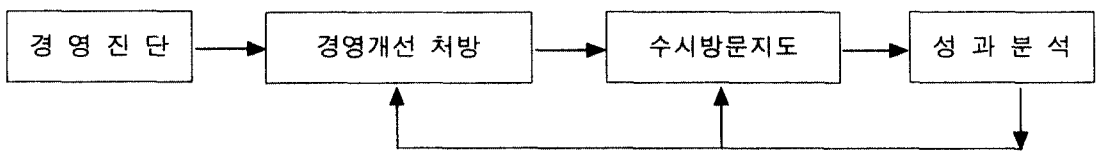
설팅 성과를 높일 수 있는 기법을 개발하기 위한 사업으로서 지역특성을 감안한 컨설팅 계획을 자발적으로 수립하여 추진하고 있다.

## Ⅲ. 농가경영컨설팅의 성과

### 1. 농가 경영개선의 체계적 지원을 위한 컨설팅 프로세스 실천 확산

벤치마킹기법을 이용한 농가경영컨설팅을 농촌지도사업의 방법적인 개선방안으로 제시하여, “농촌지도 핵심기능으로 발전시켜야 한다”는 품목별 전문지도사의 공감대를 형성하여 가고 있으며, 농가 경영개선의 체계적 지원을 위한 컨설팅 프로세스(그림 3) 실천을 위하여 조직적인 학습과 벤치마킹이 확산되고 있다.

또한 컨설팅에 대한 농업인의 기대가 커지고 있고, 이는 해마다 컨설팅을 받는 농업인을 대상으로 실시하는 모니터링에서 확인되고 있다. 농업인은 컨설팅을 통하여 전문연구원을 직접 만나는 데 만족하고 있고, 농가경영문제 해결에 기여한 연구원은 성취감을 느꼈다고 보고하고 있다. 2001년 5월, 컨설팅 실시 1년경과후 2차 진단이 이루어진 농가 747호를 대상으로 한 농업인 반응조사 결과에 의하면 ① 컨설팅을 통하여 기술·경영이 개선되었다고 91%가 반응하였고, ② 전문지도사의 농가당 자문회수는 연간 4.6회이었으며, ③ 전문지도사의 컨설팅 능력에 대하여 “충분하다 38%,” “약간 노력이 필요하다 59%”로 나타났는데, 판매기술과 상품화기술 면에서 능력향상을 요구하는 비율이 높았다(표 2).



<그림 3> 컨설팅 프로세스

<표 2> 금후 컨설팅 능력 향상이 필요한 분야

(단위 : 호, %)

판매기술	상품화기술	경영정보	생산기술	기 타	계
278 (37.2)	201 (26.9)	154 (20.6)	105 (14.1)	9 (1.2)	747 (100.0)

2. 컨설팅 성과분석

나. 표준진단에 의한 경영기술수준

가. 자료 및 분석방법

분석대상 작목은 모두 50개이었다. 경영기술 수준 분석과 경영성과 제고 기술요인 분석에는 1회차 진단결과 50작목의 52,565 농가 자료, 1년간의 컨설팅 성과분석에는 2회차 진단결과 44작목의 13,176 농가 자료, 2년간의 컨설팅 성과분석에는 3회차 진단결과 24작목의 2,152 농가 자료가 사용되었다.

전체 농가의 표준진단에 의한 종합진단점수는 58.6점으로 평균적인 경영기술수준을 보여준다. <표 3>에서 보는 바와 같이 분야별로는 화훼 61.6점, 축산 61.4점, 특용작물 61.1점, 식량작물 59.7점, 시설채소 58.0점, 과수 57.3점, 노지채소 54.4점 순이다. 진단점수가 가장 높은 작목은 착색단고추(69.9점)이고, 가장 낮은 작목은 시설상추(52.0점)이다.

<표 3> 품목별 표준진단에 의한 경영기술수준

(단위 : 점)

품 목	진단점수	품 목	진단점수	품 목	진단점수	품 목	진단점수
전 체	58.6	딸 기	54.9	가 울 무	51.9	화 훼	61.6
식량작물	59.7	수 박	56.4	대 파	54.1	장 미	66.6
쌀	59.5	참 외	56.0	수 박	59.6	국 화	58.4
노지감자	61.3	가 지	63.1	당 근	63.3	안 개 초	63.2
시설감자	62.2	상 추	52.0	과 수	57.3	카네이션	63.3
고 구 마	63.1	고 추	57.2	사 과	57.1	백 합	56.3
단옥수수	61.4	방울토마토	64.0	배	59.8	접목선인장	55.6
특용작물	61.1	호 박	55.6	복 승 아	53.9	축 산	61.4
느 타 리	62.4	착색단고추	69.9	노지포도	56.1	한우비육	56.9
시설표고	52.6	노지채소	54.4	시설포도	64.0	낙 농	62.4
인 삼	66.6	고 추	53.2	단 감	55.1	양 돈	68.6
영지버섯	58.0	양 파	53.4	노지감귤	55.5	육 계	59.4
시설채소	58.0	마 늘	54.6	참 다 래	57.1	산 란 계	63.4
오 이	59.4	가을배추	56.9	시설감귤	68.2	한우변식	61.1
토 마 토	60.3	고랭지배추	59.3				

**다. 컨설팅 전후의 농가소득과 경영기술 수준 변화**

컨설팅 1년후 농가소득은 114만원(4.5%)의 증가를 보이며, 식량작물 농가소득은 8.8% 증가하였으나 가격변동폭이 컸던 과수농가 소득은 0.6% 감소하였다(표 4). 컨설팅 2년후 농가소득은 401만원(16.3%)의 증가를 보이며, 식량작물 농가는 23.0% 증가하였으나 가격변동폭이 컸던 시설채소 농가는 5.4% 감소하였다(표 5).

컨설팅 1년후 44개 작목의 종합평가진단점수 변화를 분야별로 기하평균하여 비교하여 보면(표 6) 전체적으로 2.7점(4.5%)이 향상되었으며, 식량작물이 4.9%로 향상율이 가장 높고 화훼가 3.1%로 향상율이 낮았다. 컨설팅 2년후 24개 작목의 종합평가진단점수 변화를 분야별로 기하

평균하여 비교하여 보면 전체적으로 4.8점(8.0%)이 향상되었으며, 시설채소의 향상율이 9.0%로 가장 높았다(표 7).

**라. 배 농가의 경영성과와 경영기술수준 변화**

컨설팅 1년후 경영성과지표와 경영기술요인 변화의 분석은 44개 작목이 가능하였는데, 그 중 배의 사례를 살펴본다. 1회차 진단자료는 2,737농가, 2회차는 808농가, 3회차는 160농가이다.

1회차 진단농가를 기본으로 보면 농가 경영주의 연령은 50대가 33.9%로 가장 많았고 40대 33.7%, 60대 이상 20.8%, 30대 10.4% 순이었다. 배 경영경력은 6~10년이 33.7%로 가장 많았고

〈표 4〉 컨설팅 1년후 분야별 농가소득 변화

(단위 : 만원)

구 분	1회차	2회차	증감(%)
전 체	2,508	2,622	114(4.5)
식량작물	2,099	2,283	184(8.8)
특용작물	2,697	2,843	146(5.4)
시설채소	2,563	2,566	3(0.1)
노지채소	821	821	0(0.0)
과 수	2,432	2,418	-14(-0.6)
화 훼	4,716	4,743	27(0.6)
축 산	4,563	4,890	327(7.2)

〈표 5〉 컨설팅 2년후 분야별 농가소득 변화

(단위 : 만원)

구 분	1회차(a)	2회차	3회차(b)	증감:b-a(%)
전 체	2,467	2,566	2,868	401(16.3)
식량작물	2,383	2,635	2,931	548(23.0)
특용작물	2,638	2,599	2,704	66(2.5)
시설채소	2,720	2,669	2,573	-147(-5.4)
노지채소	752	688	732	-20(-2.7)
과 수	2,175	2,194	2,303	128(5.9)
축 산	3,820	4,049	5,599	1,779(46.6)



<표 6> 컨설팅 1년후 분야별 종합평가진단점수 변화

(단위 : 점)

구 분	1회차	2회차	증감 (%)
계	59.8	62.5	2.7(4.5)
식량작물	61.0	64.0	3.0(4.9)
특용작물	61.6	64.3	2.7(4.4)
시설채소	59.5	61.9	2.4(4.0)
노지채소	54.1	56.9	2.8(5.2)
과 수	58.2	60.8	2.6(4.5)
화 훼	64.2	66.2	2.0(3.1)
축 산	62.5	65.2	2.7(4.3)

<표 7> 컨설팅 2년후 분야별 종합평가진단점수 변화

(단위 : 점)

구 분	1회차(a)	2회차	3회차(b)	증감:b-a (%)
계	60.0	62.9	64.8	4.8(8.0)
식량작물	62.9	66.3	67.4	4.5(7.2)
특용작물	60.2	63.1	64.8	4.6(7.6)
시설채소	58.7	60.8	64.0	5.3(9.0)
노지채소	54.0	56.0	58.7	4.7(8.7)
과 수	59.0	62.1	63.9	4.9(8.3)
축 산	61.3	63.8	66.2	4.9(8.0)

5년 이하 29.3%, 나머지는 11년 이상이었다. 연간 배 소득수준별로는 1천만원 미만이 25.4%, 1~2천만원이 23.5%, 2~3천만원이 17.4%, 3~4천만원이 12.1%, 나머지는 4천만원 이상이였다.

배 농가의 경영기술요인별 단계별 분포를 보면(부표 1) 토양개량, 수분, 적퇴/적화/적과, 농기계 이용체계 등은 1단계(국내 평균 미만) 분포율이 높고 배수/관수/터시설, 시비, 저장, 선별포장, 농업정보 활용 등에서는 4단계(국내 최고) 분포율이 높다. 농가의 여건에 따라, 지역의 농업발전전략에 따라 우선적으로 개선할 경영기술요인의 선택은 상이하게 될 것이지만, 전국적으로 보면 1단계 분포율이 높은 토양개량, 수분, 적퇴/적화/적과, 농기계 이용체계 개선을 우선적으로 시도할 필요가 있다고 할 수 있다.

소득과 경영지표들간의 상관관계를 보면 경

영규모, 경영관리점수, 과원구조점수, 수량, 과원관리점수, 상품품율 순으로 높았고 노동시간과의 상관관계는 없었다(표 8).

배 경영성과수준 「II, IV」 단계 농가의 경영기술요인 단계별 빈도분포의  $\chi^2$  검증결과(부표 2)를 보면 수량은 배수시설, 가지유인, 품종안배, 병해충방제방법, 농약살포횟수, 평균봉지매수, 자재구입, 선별포장을 제외한 16개 경영기술요인에서 유의차가 있었으며, 상품품율은 품종안배를 제외한 23개 경영기술요인에서 유의차가 있었으며, 노동시간은 농약살포횟수와 적퇴·적화·적과를 제외한 22개 경영기술요인에서 유의차가 있었으며, 경영규모와는 24개 경영기술요인 모두에서 유의차가 있었다.

컨설팅 1년후 종합평가진단점수의 단계별 빈도분포 변화를 보면(표 9) 1~2단계의 빈도는

<표 8> 1년후 배 경영성과지표와 경영기술요인간의 상관관계

구 분	V1	V2	V3	V4	V5
소득 (V1)	1.000				
300평당수량 (V2)	0.179*	1.000			
상등품율 (V3)	0.117**	0.121**	1.000		
300평노동시간(V4)	0.003	0.038*	-0.082**	1.000	
경영규모 (V5)	0.411**	0.112**	0.066**	-0.039*	1.000
과원구조점수 <sup>1)</sup> (V6)	0.195**	0.171**	0.239**	-0.128**	0.267**
과원관리점수 <sup>2)</sup> (V7)	0.163**	0.183**	0.251**	-0.090**	0.260**
경영관리점수 <sup>3)</sup> (V8)	0.266**	0.247**	0.203**	-0.083**	0.409**

\*\* : P<0.01, \* : P<0.05

주 1) 과원구조점수 : 8개 과원구조 요인의 진단점수 합계

2) 과원관리점수 : 8개 과원관리 요인의 진단점수 합계

3) 경영관리점수 : 8개 경영관리 요인의 진단점수 합계

<표 9> 컨설팅 1년후 배 농가의 종합진단점수의 단계별 빈도분포 변화

(단위 : %)

구 분	1단계	2단계	3단계	4단계	5단계	계	$\chi^2$ 값
1회차	15(2.4)	235(36.9)	342(53.7)	45(7.1)	0(0.0)	637(100.0)	11.3**
2회차	5(0.8)	197(30.9)	381(59.8)	54(8.5)	0(0.0)	637(100.0)	

\*\* : P<0.01.

<표 10> 컨설팅 2년후 배농가 종합진단점수의 단계별 분포율 변화

(단위 : %)

구 분	1단계	2단계	3단계	4단계	5단계	계	$\chi^2$ 값
1회차	3.4	42.2	48.3	6.1	0.0	100.0	24.5**
2회차	1.3	31.4	61.0	6.3	0.0	100.0	
3회차	0.0	21.9	66.2	11.9	0.0	100.0	

\*\* : P<0.01.

감소하고 3~4단계의 빈도가 증가하였고, 컨설팅 2년후에는 3~4단계의 분포율이 더욱 높아졌다(표 10).

컨설팅 1년후 경영기술요인별 진단점수 변화를 보면(표 11) 24개 요인중 18개 요인의 변화가 유의성이 있었으며, 저장방법의 개선율이 7.1%로 가장 높았다. 컨설팅 2년후 경영기술요인별 진단점수에서도 24개 요인중 18개 요인의 변화가 확인되는데 구체적인 요인은 1년후와

다소 차이가 있다(부표 3).

한편 컨설팅 1년후 경영성과지표별 단계별 빈도분포 변화를 <표 12>에서 보면 수량, 상등품율, 노동시간, 경영규모 모두에서 향상되는 경향이며, 상등품율의 향상은 유의성이 있다. 컨설팅 2년후 배농가의 수량, 상등품율, 노동시간, 경영규모 모두에서 1 → 2 → 3회차로 갈수록 향상되는 경향이며, 상등품율 향상은 유의성이 있었다(부표 3).

<표 11> 컨설팅 1년후 배 농가의 주요 경영기술요인 진단점수 변화

(단위 : 점)

구 분	1회차	2회차	t값	변화율(%)
토양개량	3.58	3.76	-2.64**	5.0
배수시설	2.50	2.63	-4.14**	5.2
관수시설	2.69	2.78	-3.30**	3.3
지주시설	3.22	3.32	-2.36*	3.1
수관확보율	3.73	3.93	-4.07**	5.4
신초생장정지율	2.60	2.71	-3.65**	4.2
정지전정	3.23	3.38	-4.06**	4.6
시비	2.76	2.83	-2.99**	2.5
병해충방제방법	1.98	2.03	-3.00**	2.5
농약살포회수	2.24	2.33	-2.75**	4.0
수분	2.46	2.59	-3.58**	5.3
농기계 이용체계	2.47	2.57	-4.39**	4.0
자재구입	2.38	2.50	-3.43**	5.0
저장	1.83	1.96	-5.60**	7.1
선별포장	2.85	2.94	-4.53**	3.2
출하처	1.94	1.99	-2.49*	2.6
경영기록 및 분석	2.56	2.63	-2.22*	2.7
농업정보 활용	2.71	2.77	-2.35*	2.2

\*\* : P<0.01, \* : P<0.05

<표 12> 컨설팅 1년후 배농가 경영성과지표별 단계별 빈도분포 변화

(단위 : 호, %)

구 분	1단계	2단계	3단계	4단계	5단계	계	$\chi^2$ 값	
수량	1회차	286(44.9)	241(37.8)	79(12.4)	26 (4.1)	5 (0.8)	637(100.0)	6.8
	2회차	248(38.9)	260(40.8)	93(14.6)	25 (3.9)	11 (1.7)	637(100.0)	
상등 품율	1회차	11 (1.7)	70(11.0)	153(24.0)	257(40.3)	146(22.9)	637(100.0)	9.6*
	2회차	12 (1.9)	48 (7.5)	137(21.5)	305(47.9)	135(21.2)	637(100.0)	
노동 시간	1회차	16 (2.5)	131(20.6)	276(43.3)	161(25.3)	53 (8.3)	637(100.0)	5.9
	2회차	9 (1.4)	115(18.1)	288(45.2)	183(28.7)	42 (6.6)	637(100.0)	
경영 규모	1회차	74(11.6)	167(26.2)	178(27.9)	80(12.6)	138(21.7)	637(100.0)	0.5
	2회차	72(11.3)	167(26.2)	173(27.2)	77(12.1)	148(23.2)	637(100.0)	

\* : P<0.05

1998년 8월부터 경영컨설팅이 수행된 배농가(정봉성, 61세, 충남 아산시, 2ha 규모)의 경우 그동안 ① 판매방법 개선 : 포전거래 → 선별포장출하(브랜드화), ② 주지숙음 완료 : 8 → 4개/주, ③ 농약살포횟수 감축 : 16 → 13회/년 등의 경영개선으로 소득은 73백만원에서 137백만원으로 88% 증가하고, 종합평가진단점수는 70.6점에서 78.6점으로 향상된 사례가 있는데 핵심적인 경영개선 요인을 발굴하고 경영주와 컨설턴트의 의견일치 아래 적극적인 경영개선 노력이 중요함을 시사한다.

#### IV. 농가경영컨설팅의 발전과제

농촌지도 현장에서 1999년부터 본격적으로 수행된 농가경영컨설팅은 농촌지도사업의 발전을 위하여 활성화 필요성을 공유하게 되었으나 1997년 농촌지도조직의 지방화로 지방자치단체 업무가 증가하고, 농촌지도공무원이 급격히 감축되어 분야별 전문지도요원들의 업무부담 가중 등으로 기술지도에서 컨설팅으로 전환이 지체되고 있다. 또한 컨설팅 요원으로 활동하고 있는 지도·연구원이 농사 기술적인 측면에서는 상당한 수준을 갖추고 있으나, 경영기술과 컨설팅 마인드 측면에서는 일부 아쉬운 점이 있다. 앞으로의 발전과제를 몇 가지 제시한다.

##### 1. 경영컨설팅을 농업인 지도의 핵심 기능화

시범, 교육 중심으로 추진되어 온 농촌지도사

업에서 개별농가의 경영여건과 경영기술수준에 맞게 경영개선을 도모하도록 뒷받침하는 농가경영컨설팅을 더욱 강화하고 농업인 지도의 핵심기능으로 정착시켜야 할 것이다. 농가경영컨설팅을 통하여 고객의 요구에 우선적으로 대응하고 만족케 함으로써 농촌지도사의 정체성을 높이고 사업추진 업무프로세스 변화를 도모하여야 할 것이다. 이를 위하여 기술지원국(사업추진)과 농업경영관실(기법개발)의 역할 분담, 도와 시·군의 컨설팅 팀 정비 등 경영컨설팅 체계 재정비가 필요하다.

농업생산의 핵심주역인 전업농을 Target으로 하고(2004년까지 10만) 분야별 연구·지도원의 연계에 의한 기술·경영컨설팅을 추진함으로써 농업인들의 신뢰를 높여야 할 것이다. 농가경영컨설팅은 농촌진흥기관의 모든 역량을 동원하여 농업인들이 농가경영상 해결을 필요로 하는 사항에 대하여 보다 신속하고 정확하게 해결해 주기 위한 조직과 program을 시스템화한 농업분야 토탈 서비스 활동이라고 볼 수 있다. 이를 위하여 농가 경영문제에 따라 최적의 전문가가 컨설팅을 수행하도록 다각적인 노력이 필요하다.

더불어 전문가격(수의사, 회계사, 경영지도사 등)을 갖추고 특히 규모화된 원예, 특작, 축산분야의 농업법인 및 농가를 대상으로 가축질병 진단치료, 회계·재무관리 컨설팅을 수행하는 민간컨설팅기관·업체와 경쟁하기보다도 Partnership을 유지하여 농업경영체의 성장과 우리 농업의 경쟁력 강화를 추구해야 할 것이다.

〈표 13〉 기술지도와 컨설팅 비교

구분	기술지도	컨설팅
대상	불특정 다수	희망하는 경영체(계약)
방법	일방적인 정보제공	정보 상호교류를 통해 문제해결과 평가 : 진단 → 처방 → 시행 → 평가의 반복
정보 범위	단편적	경영개선에 초점 두고 종합적
사후 관리	사후관리나 결과에 대하여 관심이 부족함	지속적인 관리 결과 측정

## 2. 지속적인 컨설팅기법 교육으로 컨설팅 역량 강화

농가경영컨설팅의 성과는 컨설턴트의 능력에 의해 좌우되므로 전문지도사의 컨설팅 마인드 제고를 위한 동기부여, 컨설팅 전문성 제고를 위한 기법 등 컨설팅 역량 강화에 주력하여야 할 것이다. 농업인 지도를 보다 효율적으로 추진하기 위하여 새로운 지도방법 즉, 벤치마킹기법에 의한 농가경영 컨설팅을 도입하였다는 점에서 농가경영컨설팅은 농업인 지도업무의 연속선상에 있음을 인식하여야 할 것이다. 따라서 무엇 때문에, 누구를 위하여 농가경영 컨설팅을 추진하고 있는가? 에 대한 전문지도사의 올바른 인식고취와 농업기술센터 소장 등 관리자의 전략적 리더십 발휘가 요구된다. 또한 작목담당 지도사는 농사기술능력에 더하여 **농가의 자원 제약과 시장변화 대응에 관한 학습**, 경영담당 지도사는 경영분석능력에 더하여 **지역 전략작목의 기술에 관한 학습**으로 컨설팅 역량을 가일층 높여야 한다.

농촌지도사의 능력향상을 위한 교육담당기관인 한국농업전문학교가 주도적으로 경영컨설팅의 정착을 위하여 “컨설팅 부흥회” 분위기를 이끌어 갈 필요가 있다. 새마을교육이나 J. Welch의 GE 경영혁신 과정에 교육원의 역할을 교훈으로 삼아야 할 것이다.

## 3. 농가경영컨설팅 성과분석

개별농가도 경영개선방안을 수립하기 위해서는 농가경영 진단 및 분석이 필요하듯이 농가경영 컨설팅 업무추진에 있어서도 지속적인 발전을 위해서는 컨설팅을 실시하는 기관과 요원들은 지역별, 품목별, 경영요소별 컨설팅 성과를 분석하고 평가함으로써 취약보단의 기회를 가져야 할 것이다. 이를 토대로 향후 농가경영 컨설팅의 개선사항 등 업무추진 전반에 걸친 발전방안을 수립하여 농가경영 컨설팅의 성과가 보다 높게 나타날 수 있도록 노력해야 할 것이다. 특히 컨설팅 농가의 고객만족도와 경영

개선에 초점을 두고 컨설팅 성과를 분석하여 홍보하는 것이 매우 유효함을 유념해야 할 것이다. 개별농가의 선도적인 사례가 매스컴의 집중 조명을 받고 있으며 농업인에게 벤치마킹의 기회를 제공함으로써 성과 확산에 기여하고 있다. 개별농가 컨설팅 사례가 신문에 연재되고 방송되면서, 이를 읽고 들은 농업인들의 인상적인 반응을 컨설팅 성과 홍보로 다시 재현해야 할 것이다.

## 4. 컨설팅 기법개발과 지원 정보시스템 개발

우리 나라 농가의 경영실정에 맞는 경영컨설팅을 추진하기 위하여 체계구축과 표준진단표 개발 보급 등 기본골격은 갖추었으나 컨설팅 추진 기관장의 관심과 전문지도사 역량에 따라 컨설팅 성과에 커다란 차이를 나타내고 있다. 그러므로 기본적인 컨설팅 소양을 갖춘 전문지도사이면 경영컨설팅을 무리 없이 수행할 수 있도록 농가경영컨설팅 기법과 컨설팅 현장을 지원하는 정보시스템을 개발해야 할 것이다.

또한 품목별 농가경영의 물량적, 금전적 기록을 입력하면 다양한 회계적, 기술적 경영진단지표에 따라 농가간 비교와 벤치마킹이 가능하도록 “인터넷 농장경영 종합관리 프로그램”을 조기에 개발 완료하고 실용화하여야 할 것이다.

## V. 결 론

컨설팅은 1980년대 이후 변화를 이끄는 산업 내지는 직업으로서 특히 선진국의 기업경영 혁신에 기여하면서 높은 성장세를 보이고 있다. 우리 농업에서 경영컨설팅의 제도화에 대한 논의는 1995년부터 시작되었고 1997년 12월에 농림부는 농업인 스스로의 경영혁신을 지원하기 위한 컨설팅체계 구축을 천명하였다. 농촌진흥청은 1998년 3월 “농가경영혁신을 위한 벤치마킹 추진계획”을 수립하여 컨설팅체계 구축, 표준진단표와 관련 자료 개발, 교육과 홍보, 정보시스템 구축 등을 추진하였고, 2001년 10월 현재 67천여 농가를 대상으로 경영진단을 통하여

컨설팅을 수행하고 있다. 농가경영컨설팅은 이제 농촌지도사업 개선을 위한 하나의 대안으로서의 가능성을 인정받고 있고, 농가경영컨설팅에 대한 농업인들의 기대가 커지고 있다. 표준진단표에 의한 농가경영진단자료를 이용하여 컨설팅 전후의 농가 경영기술수준 변화를 분석한 결과 종합평가진단 점수가 8% 향상되고, 품목별 경영성과지표와 경영기술요인지표별로도 향상되고 있다. 그러나 1990년대 후반 행정환경의 급격한 변화 때문에 농촌지도사업이 기존의 기술지도에서 컨설팅으로 전환이 지체되고 있다. 앞으로 농가경영컨설팅을 농업인 지도의 핵심기능으로 발전시켜 농업생산의 핵심주역인 전업농이 기술·경영문제를 완벽하게 컨설팅하여 뒷받침하는 것이 농가경영컨설팅 체계의 과제라 하겠다.

## VI. 참고 문헌

1. 광용구, 1997, 컨설팅 창업 기승전결, 도서출판 해돋이. 국가전문행정연수원 농업연수부, 2000, 농업경영컨설팅 Workshop 교재.
2. 김기용, 1992, 비즈니스 컨설팅, (주)유나이티드컨설팅그룹.
3. 김정호, 2000, 미국의 농업컨설팅, 한국농촌경제연구원, 뉴스레터 2월호.
4. 김정호·허 덕·김연중, 2000, 농경영컨설팅 체계 발전방안, 한국농촌경제연구원.
5. 농림부 농업정책국, 1999, 정책연수결과 보고서(일본, 캐나다).
6. 농림부 농정기획심의관실, 1997, 농업경영혁신 종합지원방안.
7. 농촌진흥청, 1998, 농가경영혁신을 위한 목표관리제(벤치마킹) 추진계획.
8. 농촌진흥청 농업경영관실, 1999, 벤치마킹 기법을 이용한 농가경영 컨설팅 가이드, 농업경영상담자료 제46호.
9. 농촌진흥청 농업경영관실, 2000. 6. 29, 농가경영컨설팅 추진현황 및 발전계획(내부자료).
10. 농촌진흥청 농업경영관실, 2001. 7. 19, 농가경영컨설팅 추진성과(내부자료).
11. 농촌진흥청 농업경영관실, 2001. 7. 26, 우리청 컨설팅과 민간컨설팅의 차별화 발전계획(내부자료).
12. 농촌진흥청 농업경영관실, 2001. 7. 27, 농가경영컨설팅 관리자 민간위탁교육 결과보고(내부자료).
13. 농촌진흥청 농업경영관실, 2001. 8. 24, 컨설팅의 현황과 농촌지도 핵심기능화방안(내부자료).
14. 농촌진흥청·한국생산성본부, 2001, 농가경영컨설팅 발전을 위한 변화주도 리더십 개발(관리자 민간위탁교육 교재).
15. 박금용, 2000, 농업컨설팅의 전개와 향후 전망, 한국경제사회연구원, 경제사회연구 7월호 83-89.
16. 박평식·박준근, 2000, 벤치마킹 기법을 도입한 수도작 경영개선방안, 농업경제연구 제41집 제2권: 65-89.
17. 이영만, 1997, 농장경영 진단사업의 발전방향, 경상대학교 농과대학.
18. 정덕문, 1997, 재미있는 기업 컨설팅 여행, 한국능률협회컨설팅.
19. 정안성·최영찬·유찬주, 1999, 농업경영관리 S/W의 개발현황과 개선과제, 농협중앙회, 농업경영분석 체계의 표준화 모색(심포지움 자료): 153-187.
20. 정호근a, 2001, 농가경영컨설팅 활성화를 위한 컨설팅트의 역할, 농촌진흥청, 연구와 지도 7월호: 10-13.
21. 정호근b, 2001, 농가경영컨설팅 추진요령, 농촌진흥청, 농업기술·경영컨설팅 : 이렇게 추진합니다(시·군 컨설팅 지원반 연찬회 교재): 13-44.
22. Dembitz, A. & J. Essinger, 2000, Break-through Consulting, Prentice Hall.
23. Kang, K. H., 1999, Farm Management Research and Extension Projects in Korea, RDA-MU Joint Conference Proceedings, 5 to 10 October. (2001년 10월 12일 접수, 심사 후 수정보완)

<부표 1>

배 농가의 경영기술요인별 단계별 분포율

(단위 : 호, %)

경영기술요인		1단계	2단계	3단계	4단계	5단계	계
과 원 구 조	토양개량	1473(48.7)	289 (9.6)	577(19.1)	425(14.1)	259 (8.6)	3023(100.0)
	배수시설	288 (9.5)	827(27.3)	670(22.2)	1084(35.8)	155 (5.1)	3024(100.0)
	관수시설	493(16.3)	585(19.3)	448(14.8)	935(30.9)	566(18.7)	3027(100.0)
	덕(지주)시설	461(15.3)	592(19.6)	698(23.1)	775(25.7)	492(16.3)	3018(100.0)
	가지유인	395(13.1)	489(16.3)	928(30.9)	472(15.7)	724(24.1)	3008(100.0)
	수관확보율	351(11.8)	638(21.5)	1086(36.5)	613(20.6)	284 (9.6)	2972(100.0)
	신초생장정지율	192 (6.4)	543(18.2)	1177(39.4)	817(27.4)	258 (8.6)	2987(100.0)
	품종안배	481(16.0)	573(19.0)	920(30.6)	540(18.0)	494(16.4)	3008(100.0)
과 원 관 리	정지전정	229 (7.6)	961(31.7)	819(27.0)	649(21.4)	370(12.2)	3028(100.0)
	시비	117 (3.9)	708(23.4)	767(25.4)	1245(41.2)	184 (6.1)	3021(100.0)
	잡초관리	270 (8.9)	536(17.7)	1206(39.9)	621(20.5)	389(12.9)	3022(100.0)
	병해충방제방법	220 (7.3)	356(11.8)	1283(42.7)	1047(34.8)	100 (3.3)	3006(100.0)
	농약살포횟수	423(14.1)	515(17.2)	1058(35.3)	651(21.8)	346(11.6)	2993(100.0)
	수분	791(26.3)	489(16.3)	565(18.8)	584(19.4)	577(19.2)	3006(100.0)
	적뢰/적화/적과	776(25.9)	743(24.8)	598(19.9)	591(19.7)	291 (9.7)	2999(100.0)
	평균 봉지매수	115 (3.9)	356(12.0)	775(26.0)	936(31.4)	797(26.8)	2979(100.0)
경 영 관 리	농기계 이용체계	861(28.5)	451(14.9)	726(24.0)	620(20.5)	367(12.1)	3025(100.0)
	자재구입	218 (7.2)	1260(41.8)	603(20.0)	597(19.8)	339(11.2)	3017(100.0)
	저장	800(26.8)	393(13.2)	672(22.5)	829(27.8)	290 (9.7)	2984(100.0)
	선별포장	49 (1.6)	227 (7.6)	1219(40.8)	1321(44.3)	169 (5.7)	2985(100.0)
	출하처	244 (8.2)	615(20.7)	1150(38.6)	633(21.3)	336(11.3)	2978(100.0)
	경영기록 및 분석	407(13.5)	572(19.0)	1042(34.7)	684(22.8)	299(10.0)	3004(100.0)
	자금관리	335(11.1)	1236(41.1)	980(32.6)	340(11.3)	116 (3.9)	3007(100.0)
	농업정보 활용	76 (2.5)	716(23.7)	799(26.4)	1321(43.7)	110 (3.6)	3022(100.0)
종합진단점수	125 (4.6)	1248(45.6)	1217(44.5)	147 (5.4)	-- (-)	2737(100.0)	

〈부표 2〉 배 경영성과수준 「Ⅱ, Ⅳ」 단계 농가의 경영기술요인 단계별 빈도분포의  $\chi^2$  검증결과

구 분	수 량	상등품율	노동시간	규 모
토양개량	**	**	*	**
배수시설	-	**	**	*
관수시설	**	**	**	**
덕(지주)시설	*	**	**	**
가지유인	-	**	**	**
수관확보율	**	**	**	**
신초생장정지율	**	**	**	**
품종안배	-	-	**	**
정지전정	**	**	*	**
시 비	**	**	**	**
잡초관리	*	**	**	**
병해충방제방법	-	**	**	**
농약살포회수	-	*	-	**
수 분	**	**	**	**
적녀, 적화, 적과	**	**	-	*
평균봉지매수	-	**	**	*
농기계 이용체계	**	**	**	**
자재구입	-	**	**	**
저 장	**	**	**	**
선별포장	-	**	**	**
출하처	**	**	**	**
경영기록 및 분석	*	*	**	**
자금관리	*	**	**	**
농업정보 활용	**	**	**	**

\*\* : P<0.01, \* : P<0.05.



<부표 3> 컨설팅 2년후 배 농가의 경영기술요인별 진단점수 변화

(단위 : 점)

경영기술요인	1회차	2회차	3회차	F값	변화율:3/1(%)
토양개량	3.65	3.89	4.14	2.55	13.4
배수시설	2.56	2.59	2.76	2.57	7.8
관수시설	2.74	2.87	3.02	3.46*	10.2
덕(지주)시설	3.23	3.32	3.59	4.38*	11.1
가지유인	3.31	3.44	3.69	3.40*	11.5
수관확보율	3.65	3.93	4.25	8.86**	16.4
신초생장정지율	2.58	2.65	2.86	6.73**	10.9
품종안배	3.18	3.18	3.33	0.82	4.7
정지전정	3.04	3.35	3.42	5.80**	12.5
시비	2.69	2.79	2.94	5.07**	9.3
잡초관리	2.52	2.6	2.84	6.84**	12.7
병해충방제방법	1.93	2.04	2.14	9.71**	10.9
농약살포회수	2.28	2.25	2.57	5.14**	12.7
수분	2.21	2.36	2.62	4.94**	18.6
적퇴 / 적화 / 적과	2.21	2.3	2.38	1.03	7.7
평균 봉지매수	1.51	1.52	1.59	1.9	5.3
농기계 이용체계	2.49	2.56	2.74	2.35	10.0
자재구입	2.21	2.35	2.51	4.58*	13.6
저장	1.73	1.91	2	4.75**	15.6
선별포장	2.79	2.86	2.98	4.70*	6.8
출하처	1.88	1.9	1.99	1.44	5.9
경영기록 및 분석	2.48	2.63	2.69	2.63	8.5
자금관리	2.04	2.14	2.27	3.85*	11.3
정보활용	2.72	2.82	3	7.59**	10.3
종합점수	62.03	64.36	68.26	13.75**	10.0

\*\* : P<0.01, \* : P<0.05.