

다중조직이론 기반의 농업경영체 경영관리능력 향상을 위한 컨설팅 기법과 사례*

장익훈 · 문정훈** · 최영찬

서울대학교 농경제사회학부(서울시 관악구 관악로1)

국문요약

현재 국내에서 많은 농가가 이용하는 경영진단방법 중 하나는 농촌진흥청 농업 경영정보시스템 내의 농가경영컨설팅시스템에서 사용되는 경영표준진단표로, 진단결과는 DB화하여 농가경영컨설팅을 위한 자료로 활용되고 있다. 하지만 연도 별 농가경영 진단결과 DB화 실적을 살펴보면 매년 실적이 조금씩 감소함을 알 수 있는데, 경영진단을 하는 농가 수의 감소는 농가가 경영진단을 통한 실질 효과 기대에 미치지 못하였거나, 지속적으로 진단할 필요를 느끼지 못하는 등의 불만족 요인이 있음을 알 수 있다. 이러한 맥락에서 농가의 다양한 유형과 규모를 포괄하여 쓸 수 있는 컨설팅 기법의 개발과 실증사례의 발굴이 절실하다. 본 연구는 기존의 농가 중심의 농업경영체 경영진단 및 컨설팅 방법에서 부족한 요소들을 보완하고 기업형 농업경영체에도 적용이 가능하도록 경영전략 이론에서 사용되는 다중조직이론과 가치사슬모형을 적용한 경영진단 및 컨설팅기법을 소개한다. 다중조직이론 기반의 컨설팅 기법의 특징은 농업경영체의 경영전략은 크게 효율성추구와 효과성추구의 두 가지 방향이 있으며 경영체의 하부요소들이 경영 전략의 방향과 일치하는 방향으로 적합성(fit)을 맞추도록 하는 것이 특징

* “본 연구는 미래창조과학부 및 정보통신산업진흥원의 IT융합 고급인력과정 지원사업 의 연구결과로 수행되었음”(NIPA-2014-H0401-14-1008).

** 교신저자(문정훈) 전화: 02-880-4722; email: moonj@snu.ac.kr
151-015) 서울특별시 관악구 관악로1 서울대학교 농업생명과학대학 8203A호

이다. 즉, 경영체의 전략적 방향에 맞는 경영활동이 중요하며 이를 통해 한정된 자원의 배분을 최적화할 수 있게 된다. 제시된 컨설팅 기법은 농업현장의 경영체들에 실제로 컨설팅을 수행하여 현장실증한 사례를 보여줌으로써 컨설팅 기법에 대한 이해를 높일 수 있도록 하였다.

주요어: 다중조직이론, 가치사슬모형, 농업경영체, 경영진단, 컨설팅기법

1. 서론

93년 우루과이라운드 타결로 농산물 시장개방이 본격화된 이후, 유럽, 미국, 중국과 같은 농업선진국과의 FTA 체결이 이어지면서 우리나라 농업인과 농업경영체들은 전세계의 농식품 및 글로벌기업들과 직·간접적인 경쟁의 상황에 놓이게 되었다. 이러한 국제경제정세의 변화와 함께 경쟁력에 대한 패러다임 또한 변화하고 있는데, 과거에는 가격경쟁력을 위시한 생산효율성 강화를 중요시 했다면 이제는 다양한 소비자의 요구를 반영한 상품성 강화 및 이를 위한 경영마인드 및 핵심경영능력을 갖춘 농업경영체를 양성하는 것이 요구되고 있다(민승규 & 양주호, 2008).

농업경영체 양성에서 핵심적으로 발전시켜야 할 농업경영인의 역량에 대한 일반적 이해와 연구가 있음에도 불구하고 각 농업인의 개인적, 작목별, 환경적 특성을 반영한 컨설팅 프로그램의 개발은 미미한 수준이다. 현재 적용되고 있는 농가표준진단표를 활용한 진단 및 컨설팅은 이루어지고 있으나, 생산과정 및 생산요소 관리의 차원에 머물고 있으며, 생산부터 상품의 판매, 유통, 사후관리 등 농업경영체가 수행하는 농업상품화의 가치사슬 과정에 대한 진단 및 컨설팅은 적절히 이루어지고 있지 않다. 또한 농업경영체가 가진 한정된 자원 내에서 어떤 자원을 우선

적으로 활용할 것인지에 대한 최적의 경영 의사결정을 도출하는 것은 고려되지 않고 있다.

농업경영컨설팅 사업은 1998년 농업경영컨설팅 지원 시범사업 추진방안 및 시행지침을 마련한 후 1999년부터 본격적으로 시행되기 시작하였다. 현재의 농업경영컨설팅사업은 추진 주체별로 조금씩 상이한 접근과 사업내용, 추진방식으로 진행되고 있고(황영모, 2009), 컨설팅 사업분야가 점차 다양해지고 전문성이 축적되는 과정에 있음에도 불구하고 여전히 전문컨설턴트가 부족한 실정이다. 전문컨설턴트의 부족은 컨설팅 내용의 부실함으로 나타날 수밖에 없으며, 2011년 기준 56개의 민간 컨설팅 업체가 존재하고 있으나 민간컨설팅 업체의 규모 및 전문성에서는 여전히 부족함이 나타나고 있는 상황이다(황만길, 2009). 따라서 농업경영체의 경영능력 증진은 농업경영체 스스로 진단하고 대책을 강구할 수 있는 역량의 발달을 동반하는 것이 중요하며, 이는 컨설팅에 필요한 농가 기록의 관리를 비롯해 경영의 전체 영역에 걸쳐 경영주가 종합적인 평가를 내리고 의사결정을 할 수 있는 능력을 배양할 필요가 있음을 뜻한다.

본 연구는 농가단위 농업경영체에 초점이 맞춰져있는 기존의 경영진단 및 컨설팅 방법이 기업형 농업경영체를 컨설팅에 적합하지 않은 문제를 개선하기 위해 기업형 농업경영체까지 포괄할 수 있는 컨설팅 기법의 개발을 목적으로 한다. 이를 위해 경영전략 이론에서 사용되는 다중조직이론과 가치사슬모형을 적용한 경영진단 및 컨설팅 기법을 소개한다. 다중조직이론 기반의 컨설팅 기법의 특징은 농업경영체의 경영전략이 효율성추구와 효과성추구의 두 가지 방향이 있으며 경영체의 하부요소들이 경영전략의 방향과 일치하도록 하여 하부요소의 활동들이 부가가치 창출에 원활하게 연결될 수 있도록 하는 것이 특징이다. 즉, 경영체의 전략적 방향에 맞는 경영활동이 중요하며 이를 통해 한정된 자원의 분배를 최적화

할 수 있게 된다.

논문의 전개는 먼저 새롭게 소개하는 경영진단 및 컨설팅 기법의 개발의 배경이 되는 선행연구와 이론을 고찰한다. 그 다음 경영진단항목의 측정의 방법과 조사지 작성 방법을 설명한 후, 현장 검증에서 작성된 조사지의 진단결과와 컨설팅 사례를 소개하고 연구 결과에 대한 시사점을 논의한다.

2. 이론 및 사례 고찰

2.1. 국내 농업컨설팅 관련 연구

농업경영컨설팅에 관련한 국내연구를 살펴보면 박평식, 정호근, & 이상덕(2001)은 '쌀 경영 표준진단표'를 이용한 진단결과를 분석하고, 일본의 경영진단기법을 소개, 분석하였는데, 한일 경영진단법의 장단점 분석을 통해 표준진단표의 일부개선, 관리기록 양식의 개발 및 보급, 전산 프로그램 개발 등의 개선안을 제시하였다. 이두희 & 김재홍(2003)은 충남도내 169 농가의 설문조사를 통해 컨설팅에 대한 농가의 수용의사를 Logit model을 통한 분석한 결과, 농가의 컨설팅 수용의사에 영향을 주는 변수로는 컨설팅인지도, 영농작목, 경영주연령, 교육수준이 있었으며, 컨설팅 비용의 유료, 무료 여부에 따라 수용농가의 특징이 달라짐을 밝혔다. 김석은(2006)은 양돈 기술 및 경영 컨설팅을 받은 농가를 대상으로 컨설팅 전후의 생산성 지표를 분석함으로써 양돈 경영컨설팅의 효과를 파악하고자 하였는데, 충남 홍성군의 7농가를 대상으로 분석한 결과 모든 두수, 이유 후 7일내 발정재귀율, 분만율, 연간 교배 모돈 회전율, 일당 증체량, 평균 복당이유두수, 출하두수 등에서 개선된 성과가 나

타나는 것을 확인하였다. 황영모(2009)는 지역농업의 필요성 및 지역농업 조직화를 위한 농업생산자조직 컨설팅의 중요성을 인식하고 농업경영의 변화에 따른 컨설팅의 변화과정 및 컨설팅의 개념적 이해를 통한 사업 진단 및 개선과제를 도출하였고 이를 통해 지역 농업생산자조직을 대상으로 한 종합컨설팅의 필요성을 주장하였다. 황영모(2009)에 의하면 국내 주요 농업부문 컨설팅 사업은 추진 주체에 따라 조금씩 상이한 접근 및 사업내용을 가지고 있는데, 농림부는 농업경영컨설팅사업의 명칭으로 대규모 농업경영체를 대상으로 상업적 전문컨설팅을 진행하며, 컨설팅 수행 주체는 민간컨설팅 기관 및 업체인 것으로 조사되었다. 농촌진흥청은 농가경영컨설팅사업의 명칭으로 다수의 농업인을 대상으로 하는 기초적 공적 컨설팅을 진행하며, 컨설팅 수행 주체는 농촌진흥청, 도농업기술원, 시군농업기술센터 등 기관으로써의 역할을 하고 있다. 농협중앙회는 농업금융컨설팅사업의 명칭으로 지역농협 범위 농업경영체 대상 농업금융 전문컨설팅을 수행하며, 농협중앙회 및 지역조합이 컨설팅을 수행하고 있다.

2.2. 국외 농업컨설팅 관련 사례

2.2.1. Leader+ 사례

농업경영컨설팅에 관련한 해외사례를 살펴보면 Leader+의 경우 EU의 통상장벽규칙(Council Regulation(EC) No.1698/2005)에 근거, 유럽 각 국가의 농촌지역의 발전정책을 실현하기 위하여 EU구조기금에 의해 시작된 사업으로 유럽 각 지역마다 다양한 사회 경제적 부분의 공공, 민간 파트너들이 모여 구성된 Local Action Groups(LAGs)가 존재하며, 유럽 전역에서 Leader+의 발전 방향에 맞는 모범사례를 발굴하고, 모범사례를 만들기 위한 컨설팅도 수행하고 있다. 2004년 기준 유

럽 15개국 893 LAGs가 활동하고 있다. Leader+는 4개의 주요 테마를 바탕으로 7개의 발전기준을 중심으로 컨설팅 및 프로그램을 진행한다. 7개의 발전기준은 지역기반 접근, 상향식 접근, LAGs의 활동, 혁신성, 통합적 접근, 지역간 협동 및 네트워킹, 지역재정이다. 다양한 인재로 구성된 LAGs의 적극적인 컨설팅 활동은 Leader+의 구체적인 발전기준을 토대로 진행되며, 이를 통한 모범사례의 사례집 발간 및 정기간행물의 발행으로 유럽 각 지역 마을의 컨설팅 의욕을 고취시키고 있다. 비록 개별 경영체에 대한 역량강화와 컨설팅이 LAGs의 전체 활동 중 일부에 해당되나 정책자금을 투입하여 지역의 활동그룹 단위에서의 프로젝트 형태로 컨설팅을 수행하는 운영 체계는 시사하는 바가 크다.

2.2.2. Small Farm Business 사례

다음으로 미국 동북부 Small Farm Business의 사례를 살펴보면 정식명칭은 New England Small Farm Institute(NESFI)이고 지역중심(land-based) 비영리 단체로 1978년에 지역 시민 활동 그룹에 의해 설립되었으며, 지속적, 지역적 농업을 장려하는 활동을 하고 있다. 농업을 갓 시작한 초보농업인과 준비중인 예비농업인을 교육함으로써 small farm개발을 장려하는 것이 목표로, 농장별 멘토 및 각계의 농업 관련 서비스 제공자들과의 협력적 관계를 통해 혁신적이며, 농업인 중심적인 프로그램을 개발, 제공하고 있다. 특히 교육 프로세스인 DACUM을 이용한 프로파일은 신규 농업인뿐 아니라 기존의 농업인들도 폭넓게 사용할 수 있는 프로파일로, 농장운영 과정에서 필요한 다각적 정보를 제공받음과 동시에 필요 분야를 훈련받을 수 있도록 운영되고 있다. DACUM의 프로파일링은 작목, 개인적 특성 등 다양한 경영적 요인이 모두 포함되어 있어 일관된 틀을 유지하면서도 다양한 경영형태를 모두 포괄, 분석할 수 있는 형태로 NESFI 컨설팅 활동의 기초라 할 수 있다.

2.2.3. 네덜란드 D.L.V. 사례

다음으로 네덜란드 D.L.V.(국가전문행정연수원, 2003) 사례이다. 1980년대 시작된 국립농촌지도소를 연원으로 1993년 DLV(De Landbouw Voorlichting)으로 개칭 후 민간컨설팅 회사로 농업컨설팅을 전문적으로 담당하고 있다. 민영화 이후 2000년부터 독립적으로 운영되면서 완전 자립하였고, 시장점유율이 가장 높은 네덜란드의 주력 농업컨설팅업체이다. 재정자립을 위해 모든 사무소가 지방 분권화되어 있고 2000년 기준 900명의 전문가가 활동하고 있다. 또한 철저히 농민을 중심으로 구성되어 각 컨설팅 팀의 기획은 독립적으로 운영되며, 중앙본부는 후방 지원기능을 담당하고 있다. 농업교육기관 및 연구기관, 대학 등과 밀접한 연관을 맺고 있으며 이들로부터 농업부문의 최신 연구정보를 획득, 유기적으로 농민에게 연계함으로써 네덜란드 농업의 원동력을 제공하고 있다. 농업경영체에 대한 컨설팅이 핵심사업으로 네덜란드 농민의 75% 정도가 DLV의 고객이며 만족도가 높은 것으로 조사되었고, DLV의 자체평가프로그램을 통한 컨설팅 활동 및 우수 농가 자료의 DB화를 통해 즉각적 벤치마킹이 가능하도록 하고 있다.

2.3. 농촌진흥청 경영진단표 기반 컨설팅

현재 국내에서 많은 농가가 이용하는 경영진단방법 중 하나는 농촌진흥청 농업경영정보시스템(amis.rda.go.kr) 내의 농가경영컨설팅시스템에서 사용되는 경영표준진단표로, 진단결과는 DB화 하여 농가경영컨설팅을 위한 자료로 활용되고 있다. 하지만 <표 1>에 제시된 연도별 농가 경영 진단결과 DB화 실적을 살펴보면 매년 실적이 조금씩 감소함을 알 수 있는데(농촌진흥청, 2011a), 경영진단을 하는 농가 수의 감소는 농가가 경영진단을 통한 실질 효과가 기대에 미치지 못하였거나, 지속적인

로 진단할 필요를 느끼지 못하는 등의 불만족 요인이 있음을 알 수 있다. 이러한 맥락에서 일관되게 쓰일 수 있는 컨설팅 프레임을 사용한 실증사례를 발굴하는 것과 함께, 이를 통한 세부 매뉴얼을 개발함으로써 농가 스스로 진단 및 개선의 효과를 느낄 수 있도록 유도할 필요가 있음을 알 수 있다.

〈표 1〉 연도별 농가경영 진단결과 DB화 실적

연도별	'98-'04	2005	2006	2007	2008	2009	2010	합계
농가수	88,806	6,580	5,845	5,730	5,348	5,185	4,401	121,895

자료: 농촌진흥청(2011a)

〈표 2〉 농촌진흥청 경영역량진단표 및 경영표준진단표 진단내용

진단표	진단영역	진단내용
경영역량진단표	농업정보수집능력 (9항목)	작목반 및 연구회 활동, 인터넷, 홈페이지운영, 농업교육참가를 통한 정보수집역량 파악
	농장경영관리능력 (13항목)	회계, 영농기록, 관리프로그램의 활용과 이를 토대로 한 경영계획수립 역량 파악
	품질 및 서비스 관리 능력 (8항목)	GAP·친환경인증 참여, 공동선별, 브랜드유무, 고객정보관리 항목 조사
	위험관리 및 기타 능력 (6항목)	농자재·농기계 공동활용, 재해보험 및 계약재배 유무, 전자상거래 판매 항목 조사
경영표준진단표	농가일반현황	농가의 소득수준 종합적인 판단
	경영성과지표 (4항목)	경영개선 종합적 방향 (적정규모, 수량증대, 가격제고 등) 설정
	세부평가 진단표 (24항목)	세부적인 기술경영 실태파악
	종합평가 진단표 (24항목)	경영개선 세부방안 (품종개량, 시설개선 등)을 도출

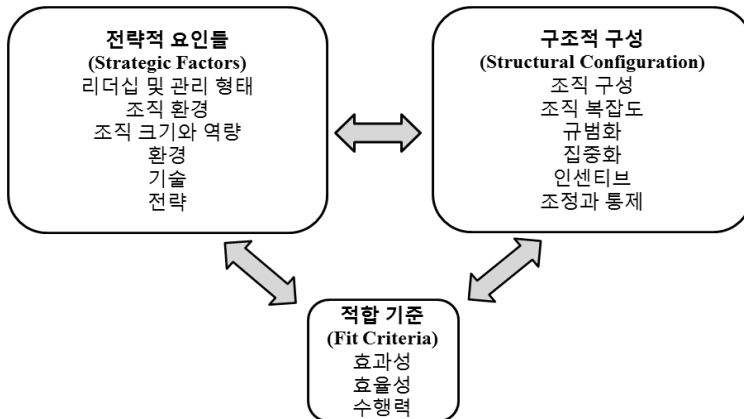
자료: 농촌진흥청(2011b)

농촌진흥청의 농가경영컨설팅시스템에는 경영표준진단표외에도 경영역량진단표를 제공하고 있다. <표 2>는 경영역량진단표와 경영표준진단표의 진단영역과 진단내용을 간략하게 정리한 것이다. 경영역량진단표는 경영주의 농업정보수집능력, 농장경영관리능력, 품질 및 서비스 관리능력, 위험관리 및 기타능력에 대한 것을 측정하는 것으로 경영주의 경영능력을 전반적으로 파악한 후 부족한 역량요소를 보완하는 방식의 컨설팅이 이루어지고 있다. 경영표준진단표는 식량작물(7), 특용작물(6), 시설채소(11), 노지채소(13), 과수(10), 화훼(7), 축산(6) 분야의 총 60개 작목에 대하여 진단표가 개발되어 있으며, 농가일반현황, 경영성과지표, 세부평가진단표 및 종합평가 진단표로 구성되어 있다. 각 품목별 특징에 맞는 세부평가항목이 개발되어 있고 생산관리 중심인 것이 특징이며, 진단결과는 전국 평균대비 대상농가의 점수를 제공하여 평균치에 못 미치는 요소를 개선할 수 있도록 컨설팅이 이루어진다.

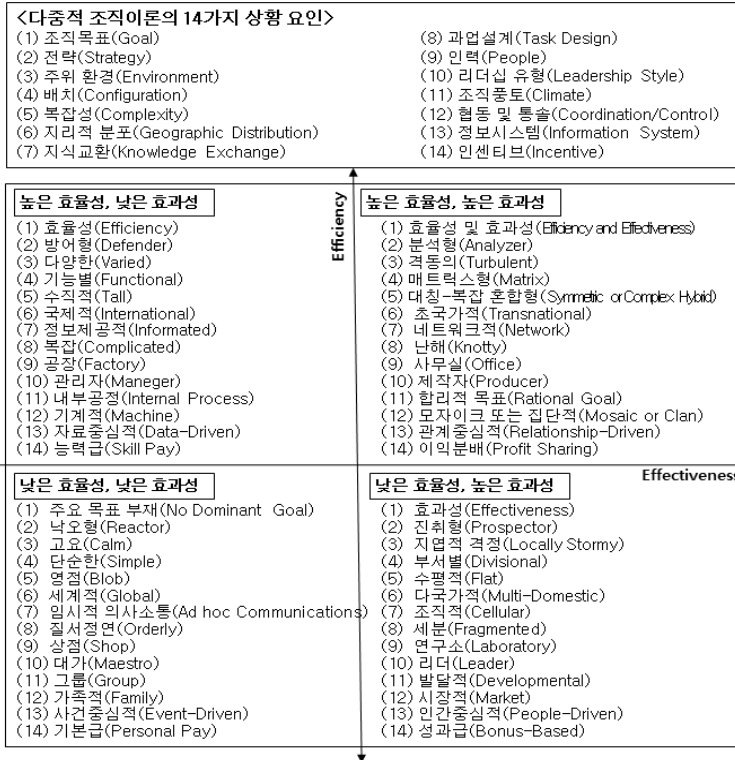
2.4. 다중조직이론

조직의 성과와 관련한 연구들에서 최근 많이 다루어지고 있는 이론적 접근법으로 상황이론(Contingency Theory; CT)이 있다(Scott, 2003). 상황이론이라는 용어는 Lawrence, & Lorsch(1967)에 의해서 만들어졌으며, 조직의 구조가 상대적인 경제적 성과에 미치는 영향이 환경적 속성에 따라서 달라질 수 있음을 설명한다. 상황이론은 조직과 그 하위 체계를 설계할 때에 조직의 생존능력은 조직과 환경 간의 일치(fit) 정도에 의해 결정될 수 있으므로 이를 고려한 조직설계의 중요성을 강조하였다(박성희, 안경아, 김민정, 최영찬, & 문정훈, 2013). 상황이론에 관한 연구들은 조직의 생존능력에 영향을 줄 수 있는 수없이 많은 상황들을 다루고 있는데 구조적 집중도, 기술, 과업 불확실성, 조직풍토, 지역

문화, 인센티브 체계 등의 다양한 상황요인들을 포함하고 있다(Klaas, 2004). 조직 업무는 중요한 과업과 관련된 목표를 가진 하위요소들로 구분될 수 있으며, 하위요소들은 여러 부서간의 상호연관된 부서 및 과업체계를 생성할 수 있다(Hickson, Hinings, Lee, Schneck, & Pennings, 1971). 최근의 조직 진단 연구에 의하면 조직의 적절한 구성이 조직의 성과를 결정하며, 다양한 부적합요소(misfits)를 가진 조직들이 성과손실을 겪는다는 것을 밝히고 있다(Burton, Obel, & DeSanctis, 2011). 또한 적합도의 기준으로는 효과성(effectiveness), 효율성(efficiency)을 중요한 목표로 보고 각각의 목표와 조직의 구조적 변수들과의 적합도(fit)가 상승할수록 조직의 성과가 상승하게 된다고 주장하였다(Burton, Obel, & DeSanctis, 2011). 적합도의 기준 중 하나인 수행력은 조직의 여러 요소들이 경영활동에서 수행되는 정도를 의미하는 것으로 수행력이 낮은 요소보다는 높은 요소의 적합도(fit)를 높이는 것이 조직의 성과에 더 많은 영향을 미치게 된다.



〈그림 1〉 다중 조직 진단법의 접근 프레임워크 (Burton & Obel, 2004)



〈그림 2〉 다중조직이론 사분면

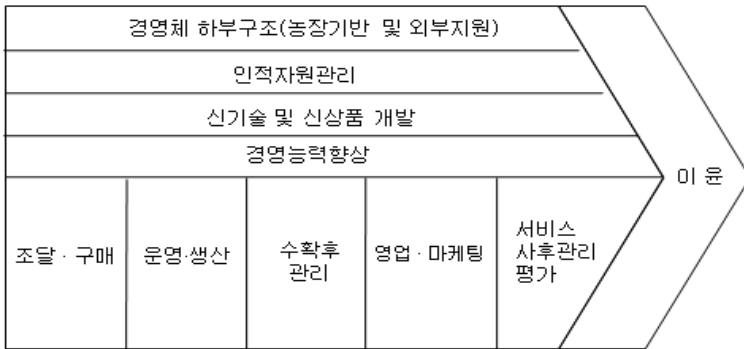
다중조직 진단 기법은 조직을 진단하고 향상시키는 최신의 유용한 도구로 실무에서 활발히 사용되고 있으며 학술적으로 가장 영향력 있는 조직 설계 모델로 인정되고 있다. 결과적으로 〈그림 2〉의 14가지 상황 요인에 대해 조직의 현재 상태에 맞는 적합한 상황이 무엇인지를 분석하고 14개의 상황 요인들이 효율성과 효과성 목표를 축으로 하는 하나의 사분면으로 수렴하는지를 평가하여, 만약 대부분의 상황 요인들이 하나의 사분면에 수렴한다면 이 조직은 해당 사분면의 관점에서 적합한 경영을 실

현하고 있다고 평가할 수 있다. 14가지 상황요인은 5단계의 순차적인 과정으로 조사되어야 하는데 1단계는 목표, 2단계는 전략과 환경, 3단계는 배치와 복잡성, 지리적 분포와 지식교환, 4단계는 과업설계, 인력, 리더십과 조직풍토, 5단계는 협동 및 통솔, 정보시스템, 인센티브의 순서로 진단과 컨설팅이 진행된다.

2.5. 가치사슬모형

가치사슬은 Porter(1985)에 의해 도입된 개념으로 원가의 형태와 현존하거나 잠재적으로 존재하는 차별화의 원천을 이해하는데 사용되었다. 가치사슬은 한 경영체의 활동을 전략적으로 연관성 있는 9개의 본원적인 가치활동들로 나누고 해당 경영체가 수행하는 특정 활동들을 각각의 가치활동의 관점에서 분석하기 위한 이론적인 틀로 도입된다. 이 때 가치란 한 경영체가 제공하는 제품을 구매하기 위해 구매자가 기꺼이 지불하려는 금액을 뜻하는 것으로, 가치사슬을 구성하고 있는 가치활동들은 그 자체만으로 가치를 창출하기도 하지만 서로 긴밀하게 연계되어 창출되는 가치를 소비자에게까지 전달하는 것이 최종 목표이자 가치사슬의 핵심이다. 경영체의 경쟁우위는 디자인, 생산, 마케팅, 운송 그리고 제품지원 등 경영체가 수행하는 여러 개별적인 활동들에서 발생하는 부가가치들을 통해 발생하기 때문에 경쟁우위의 원천을 분석하기 위해서는 개별 경영체가 수행하는 모든 활동을 점검해보고 이러한 제반활동들이 어떻게 상호작용하는지를 체계적으로 알아보아야 하며, 가치사슬 개념은 이 때 체계적인 분석도구로 활용될 수 있다. 한편, 포터의 가치사슬을 농업부문으로 적용하여 투입과 산출로 구분한다면 무엇을 생산, 어떤 방법으로, 얼마나, 언제 사고 팔 것인지, 어디에서 사고 팔 것인지, 어디에서 사고 팔 것인지, 어느 정도로 투자할 것인지를 결정하는 것이 될 것이다. 이는

구매, 조달, 수확 후 관리, 마케팅 등의 용어로 치환할 수 있고 지원활동의 경우 농장기반이라고 표현할 수 있다(김사균 & 최영찬, 2005). 이와 같이 가치사슬모형은 산업과 경영체의 특성에 따라 경영활동의 범위가 조정되어 사용될 수 있다.



〈그림 3〉 농업경영체에적합하도록수정한가치사슬모형(김사균, & 최영찬, 2005)

3. 연구방법

3.1. 경영진단항목 측정 및 컨설팅 방법

본 연구에서 제시하는 경영진단문항은 기본적으로 Porter(1985)의 가치사슬모형의 지원활동과 본원적활동들을 농업경영체에 맞게 재구성한 항목들에 Burton & Obel(2004)이 제안한 다중조직이론의 평가요소를 도입하여 설계하였다. 목표, 전략, 경영주의 리더십, 경영체하부구조 측정항목은 Burton & Obel(2004)의 방법에서 차용하였으며, 나머지 경영활동에 대한 측정항목은 효율성지향 전략과 효과성지향 전략에 부합

〈표 3〉 목표, 전략, 경영체 지원활동에 대한 측정항목

지원활동	차원	항목
목표	효율성	비용절감 등 프로세스 개선이 목표
	효과성	산출물 극대화, 신상품 개발이 목표
전략	효율성	생산프로세스 개선, 원가절감 등 자원활용 전략 추구
	효과성	신상품 개발 비중 등 시장탐색 전략 추구
경영주의 리더십	효율성	불확실성 회피도
	효과성	위임선호도
인적자원 관리	효율성	동종업계 대비 직원수 ↑, 경력직원 ↑, 직원 일반화, 전체직원 대상 교육, 실무자 강의, 프로세스 개선 관련 교육, 반복교육
	효과성	직원 전문화, 고학력직원 ↑, 파트별 교육, 교육횟수 ↑, 전문강사 강의, 마케팅 관련 교육, 다양한 교육
신기술 및 신상품 개발	효율성	소포장 외부도입, 가공기술 외부도입, 시설효율화 기술개발·도입, 선별효율화 기술개발·도입, 시설·선별 효율화 관련 전문가 네트워크 보유
	효과성	소포장 자체개발, 가공기술 자체개발, 상표권·특허 보유, 신상품 개발 관련 전문가 네트워크 보유, 신제품 개발, 신제품 개발 관련 전문가 네트워크 보유
경영체 하부구조	효율성	기능적 전문성 조직구성, 수직적 의사결정, 최적화된 자원활용을 위한 입지, 반복성의 업무, 회계프로그램 사용, 출납기록 전산화
	효과성	제품·서비스·고객 지향성 조직구성, 수평적 의사결정, 지역적 반응성 중심의 입지, 분리된 업무, 재무·회계 전문인력 보유

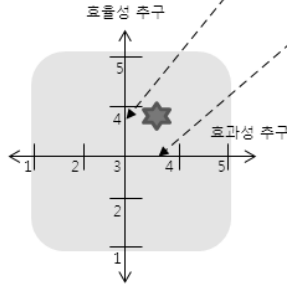
하는 세부활동들을 선정하여 평가항목으로 개발하였다. 각 활동별로 효율성 및 효과성 차원의 측정항목들은 〈표 3〉, 〈표 4〉에서와 같이 최종 도출하여 〈부록〉의 조사 문항을 개발하였다. 조직 요소별 수행력의 측정 은 일부 경영체를 대상으로 시범적으로 측정해본 결과 효율성 및 효과성과 같이 경영의 방향에 대한 측정이 아닌 경영수준에 대한 측정이기 때문에 객관적인 측정이 어려웠고, 측정된 효율성, 효과성 지표에 수행력 지표까지 고려하여 경영진단을 내릴 경우 결과 도출이 복잡해지는 문제점이 발견되어 본 연구에서는 제외하였다.

〈표 4〉 경영체 본원적 활동에 대한 측정항목

본원적 활동	차원	항목
원료 및 원자재 조달	효율성	구매처 포트폴리오 일원화, 구매처정보 DB화, 구매처관리 본인·가족 담당, 대량구매, 공동구매, 계약재배, 선별매뉴얼 보유, 품질관리 본인·가족 담당, 농기계 리스·공동사용, 비용절감을 위한 후방계열화
	효과성	구매처 포트폴리오 다양화, 구매처 지속적 관리, 구매처 전담인력 보유, 필요시 소량구매, 품질관리 전담인력 보유, 맞춤형 제품을 위한 후방계열화
재배 또는 생산	효율성	노지재배(품목특성 고려), 생산계획 수립, 본인·가족 중심 생산, 재배매뉴얼 보유, 재배일지 기록, 재배기술 외부도입, 농가간 기술교류
	효과성	시설재배(품목특성 고려), 생산전담인력 보유, 재배기술 직접개발, 인증취득, 리스크 관리 대응책 보유
가공 또는 수확후관리	효율성	수확시 기계비율↑(품목특성 고려), 수확기 리스·대여, 수확인력 가족·품앗이, 선별매뉴얼 보유, 선별기계화, 손실율↓, 등외품 재가공, 가공공장 지배구조-주주, 외주, 공장가동률↑, OEM 위탁율↑, 비상근 공장인력중심, 고장시 자체수리, 가공후 잔여물 재가공, 포장단위의 일원화, 기계 포장 중심
	효과성	수확시 인력비율↑(품목특성 고려), 수확기계 보유, 수확인력 상주·임시고용, 선별품질 전담인력 보유, 인력에 의한 선별, 최고등급비율↑, 등외품 배포·다른용도 사용, 저온저장고 운영, 공장 지배구조-가족경영, 상근 공장인력 중심, HACCP인증, 고장시 업체수리, 가공후 잔여물 타용도로 판매, 다양한 사이즈의 포장
유통·배송 관리	효율성	수탁비용↑, 공동출하, 유통전문업체 거래, 높은 가격교섭력, 재고예측, 재고유지비용↓, 재고의 재가공
	효과성	매취비용↑, 직접유통·매대대여로 유통, 택배(유통기한 길 경우) 배송, 유통망 관리 전담인력 보유, 상품구색 결정 교섭력, 저온저장고 보유, 재고 끼워팔기
판매·마케팅	효율성	브랜드 관리매뉴얼 및 공동브랜드, 저가의 브랜드 포지셔닝, 불특정 다수가 최종소비자, 적은 유통채널보유 또는 리스크절감위해 포트폴리오 구성, 중간벤더를 통한 판매, 홍보 일원화 및 직접 정보입력, 공동프로모션, 시장정보 자체제작·2차자료 활용, 시장정보의 프로모션 개선에 활용
	효과성	브랜드 보유, 고급 맞춤형 브랜드 포지셔닝, 일정 범위의 고정적인 최종소비자, 많은 중간유통채널 보유 또는 맞춤형판매를 위한 유통채널 보유, 온라인 판매와 같은 직거래 중심, 홍보방식 다원화 및 대행업체, 홍보매체 확보, 판촉행사 및 전담인력 보유, 시장정보 외부기관 의뢰, 시장정보의 신상품 개발 및 마케팅에 활용
서비스·사후 관리	효율성	고객 커뮤니케이션 채널 일원화, 채널운영 본인·가족, 정기메시지·마일리지·등급제 고객관리, 고객DB관리, 서비스센터 일원화, 센터운영 본인·가족, 클레임 대처 매뉴얼 보유
	효과성	커뮤니케이션 채널 다원화, 채널운영 전담인력 보유, 이벤트·견학 등의 고객관리, 서비스센터 다원화, 센터관리 전담인력 보유

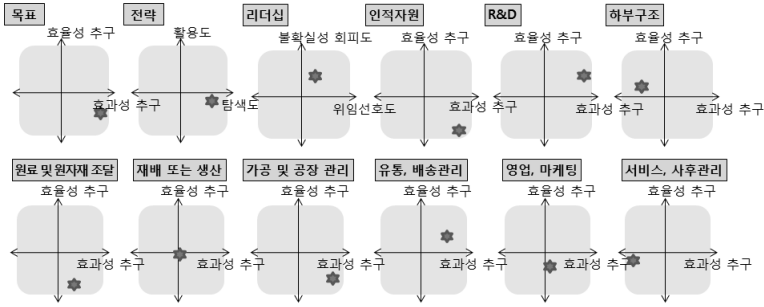
경영 활동	차원	문항	척도/기준	점수/평균
인적 자원 관리	생산중심 인력운영 (효율성)	생산, 가공, 유통 인력이 영업, 서비스 인력보다 매출에 더 영향을 준다.	1~5점	4
		직원 일반화 정도	1~5점	2
		등종업계 대비 직원 및 인력의 생산기술이 높다	1~5점	4
		직원교육은 정기적으로 전 직원을 대상으로 실시된다	Y:4, N:2	4
	영업서 비스중심 인력운영 (효과성)	직원교육은 프로세스 개선에 관한 내용을 많이 다룬다. 평균 횟수는?(연5회이상서 5점 가능)	1~5점	5
		영업, 서비스 인력이 생산, 가공, 유통 인력보다 매출에 더 영향을 준다	1~5점	2
		직원 전문화 정도	1~5점	4
		외부전문 마케팅, 영업담당 인력을 영입하였다	Y:5, N:2	2
	직원교육은 직군별로 다른 내용으로 적합한 교육을 진행한다	Y:5, N:3	5	
	직원교육은 마케팅, 서비스에 관한 내용을 많이 다룬다. 평균 횟수는?(연5회이상서 5점 가능)	1~5점	5	

인적자원



〈그림 4〉 인적자원관리 활동 영역에 대한 진단 결과 작성 예시

경영진단표의 작성방법은 〈그림 4〉와 같이 경영활동별로 효율성 차원과 효과성 차원 하위 항목들의 점수의 평균을 산출한 후 1~5점 척도의 사분면의 좌표값으로 사용하여 사분면상의 점으로 시각적 확인이 가능하도록 하였다. 이와 같이 사분면상의 점으로 경영체를 진단할 경우 〈그림 5〉와 같이 목표, 전략과 함께 전체 10개의 경영활동들의 진단결과를 한 눈에 확인이 가능해지고 어떤 경영활동들이 유사한 배치를 보이는지 확인하기 쉬워진다.



〈그림 5〉 전체 진단항목에 대한 진단결과 사분면 시각화 예시

이와 같이 정리된 경영진단결과를 이용한 컨설팅의 기본 방향은 목표와 전략 사분면의 점의 위치가 일치되도록 fit을 맞춘 후, 나머지 경영활동들의 사분면 점들도 목표와 전략 사분면과 fit이 맞도록 점들을 이동시키는 방향에서의 경영활동 개선사항들을 도출하고 이를 토대로 컨설팅을 수행하는 것이다. 목표와 전략의 방향 설정은 경영체의 외부환경의 특징을 고려하여 선정해야 한다. 예를들어 경영체의 외부환경이 고려사항이 많고 상호연관된 환경요인이 많아 복잡성이 높은 경우에는 조직의 목표는 효율성 지향, 전략은 자원활용 추구 전략이 적합하다. 반면 외부환경이 예측이 어렵고 변화가 큰 불확실성이 높은 환경이라면 조직의 목표는 효과성 지향, 전략은 자원탐색 추구 전략이 적합하다. 외부환경에 대한 측정은 실제로 현장실증 단계에서는 사용되었으나 경영주가 판단하는 외부환경의 특성이 제한적이고 Burton & Obel(2004)에서 제시한 측정 문항으로는 국내 농업경영 환경을 측정하는 것이 적합하지 않다고 판단하여 분석에 포함시키지 않았다. 외부환경을 고려하여 목표와 전략이 결정되면 나머지 4가지 지원활동과 6가지 본원적활동에 대한 사분면의 점들이 목표 사분면과 일치하는 방향으로의 경영활동 개선사항을 도출해야 하는데, 이 때 개선사항의 근거자료는 측정문항에 포함되어 있는 내용들

을 활용한다. 예를들면 <그림 4>의 1사분면에 위치한 인적자원 사분면 결과에서 효과성추구 목표인 4사분면으로 이동시키기 위해서는 직원의 일반화 정도를 줄이고, 인력의 생산기술 향상과 프로세스 개선 교육에 투입되는 자원을 줄이는 방향으로 개선방향을 제시할 수 있다.

요약하면 본 연구에서 제시하는 경영진단 및 컨설팅기법은 농업경영체를 가치사슬 전반에 대한 활동별로 목표 및 전략적 일치도(fit)를 확인한 후, 불일치(misfit)가 발생한 경영활동에 대한 기본적인 개선방향 제공하는 것을 목적으로 하고 있으며 컨설턴트는 이를 기반으로 경영주와의 추가적인 컨설팅을 진행하는 것이 가능하다.

3.2. 현장실증 조사대상

본 연구에서 개발된 경영진단 및 컨설팅 기법이 실제 농업경영체 컨설팅에 적절하게 사용될 수 있는지 평가하기 위해 현장의 농업경영체를 선정하여 현장실증을 실시하였다. 현장실증 대상 경영체는 총 4곳으로 농산물을 생산하여 원물을 도매시장 또는 소비지에 출하하는 소규모 경영체 1곳과 대규모 경영체 1곳, 농산물을 가공한 가공품을 소비지에 판매하는 소규모 경영체 1곳과 중간규모 경영체 1곳 총 4곳의 농업경영체를 선정하여 조사하였다. 조사대상의 선정은 경영형태별 경영진단 결과의 차이를 확인하기 위하여 원물생산중심과 가공중심의 경영유형별 차이와, 소규모와 중·대규모의 규모별 차이로 구분될 수 있도록 하였다. 방문조사는 농업경제·경영 관련 대학원의 박사과정 1명 및 석사과정 학생 1명으로 구성된 조사팀이 경영주가 경영진단에 집중할 수 있는 2~3시간 가량의 인터뷰 스케줄을 사전에 잡은 후 경영체에 직접 방문하였으며, 방문 전 경영진단지에 대한 내용을 충분히 숙지하고 경영체별 경영특성을 사전에 고려하여 인터뷰가 원활히 진행될 수 있도록 하였다. 현장검증

방법은 1차 방문에서는 조사지를 이용한 경영주 인터뷰를 통해 경영진단지를 작성하였고, 2차 방문에서는 진단 결과를 이용한 개선점을 도출하여 컨설팅을 실시하였다.

〈표 5〉 컨설팅 대상 농업경영체 현황 및 특징

사례	위치	유형	주요경영활동	조직규모(상시인력)	취급품목	매출	특징
A	충북 청주	개인농장	원물생산(과채류)	2명	완숙·방울토마토	5억	생산성 안정화, 안정적 판로 확보
B	경북 경산	영농조합법인	원물생산(과수)	33농가	자두, 천도복숭아, 복숭아	30억	품질경쟁력 높고 안정적 판로가 있음. 남은 과제는 천도 시장의 활성화
C	경북 김천	개인농장	재배·가공(특용작물)	가족경영	생천마, 천마가공품(환, 분말 등), 칩, 매실 가공품	3.5억	생산기술 높고 지속 구매고객층 확보
D	경기 양평	농업회사법인	가공(친환경농산물)	8명	루이보스, 청국장가공품(생청국, 초콜릿), 유기농쌀과자, 친환경 쿠키 등	10억	기술력이 높으며 유기농 가공품으로 백화점, 유기농매장 등 고가시장 판매

4. 결과 분석

4.1. 현장실증에 의한 경영진단 및 컨설팅 적용 사례

앞서 개발된 경영진단 및 컨설팅 기법을 4곳의 경영체를 대상으로 현장실증을 진행한 사례분석 결과는 먼저 인터뷰를 통해 조사된 경영체의 경영활동과 목표를 설명한 후, 〈그림 6〉의 예시처럼 진단에 의한 사분면

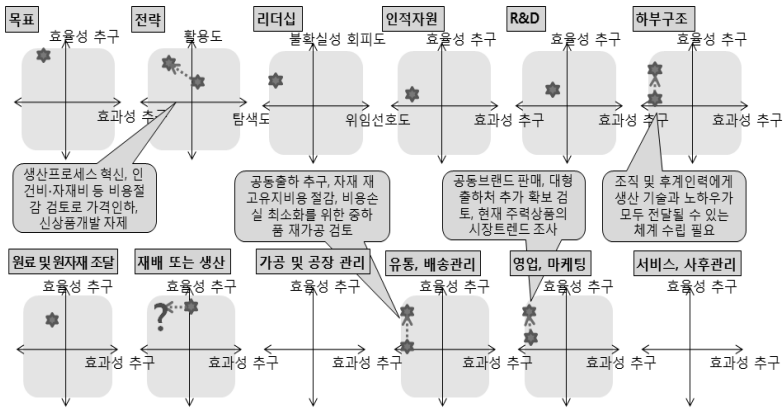
결과와 조직의 목표가 일치하는 방향으로 하위 경영활동별로 사분면 이동방향 및 개선방향을 제시하고, 이 과정에서 발견된 경영체의 문제점과 경영체의 특징에 의한 영향을 기술하는 방식으로 적용사례 분석결과를 정리하였다.

4.1.1. A 경영체 - 원물생산중심, 소규모

A 경영체는 친환경 방울토마토, 완숙토마토를 생산하여 대형마트와 친환경 전문매장에 납품하고 있다. 친환경 및 GAP인증, 생산이력추적을 도입하고 5,000평 비닐온실에서 조수입 5억원 규모로 판로와 매출이 안정된 농장이다. 얼마 전부터는 친환경 액비 사용량의 50%를 자가생산하기 시작하여 생산비를 절감하기도 하였다. 농장주 부부가 운영하며 중국인 부부가 상주하고 수확기에는 임시로 인력을 고용하고 있다. 최근에는 농장의 일부를 아들에게 승계하였고 앞으로는 재배면적을 확대하기 보다는 현재 규모를 유지하면서 꾸준한 수익을 내는 것을 장기적인 계획으로 가지고 있다.

A 경영체의 경영진단 결과와 개선방향은 <그림 6>과 같이 도출되었다. A 경영체의 경영목표는 생산비를 절감하고 단위 면적당 생산량을 증대시키는 효율성 지향 목표를 추구하고 있었다. 그러나 경영전략은 자원의 활용도 추구 전략과 시장개척과 신규고객 확보에 초점을 맞추는 탐색적 전략을 동시에 추구하여 효율성과 효과성 동시 지향 목표에 적합한 전략이었다. 실제로 목표와 전략이 일치하지 않는 활동들이 발견되었는데, 새로운 품종을 도입하여 재배하였으나 병충해로 손해를 입은 것, 일본 수출을 준비하면서 자동 선별기 등을 구매하였으나 거래가 중단되어 기계가 방치된 것이 불일치 사례로 조사되었다. 따라서 가장 중요한 컨설팅 포인트는 경영전략을 목표와 일치시키는 것으로 신제품 개발, 신규 시장 발굴 활동을 자제할 것을 권고하였다. 그리고 생산활동에서는 일부

효과성 추구방향의 활동들이 확인되었으나 추가비용이 들어가는 것이 아니면 억지로 기존의 생산활동을 조정할 필요는 없는 것으로 보았다. 나머지 하부구조, 유통·배송관리, 영업·마케팅 활동에서는 지금보다 조금 더 효율성 추구 방향으로 사업구조를 고도화할 것을 제안하였다.

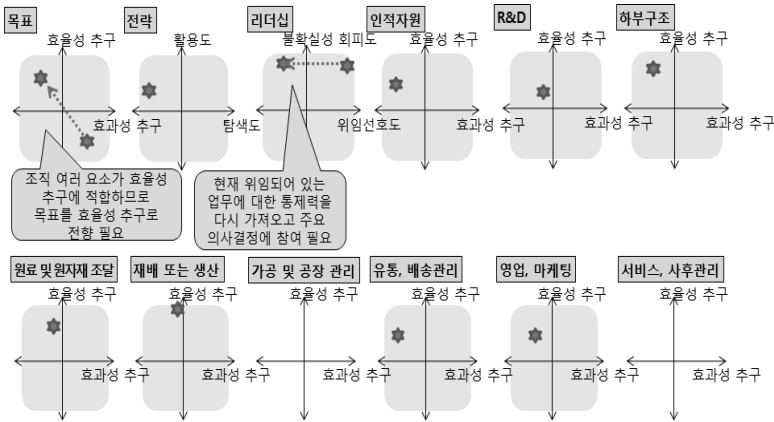


〈그림 6〉 A 경영체 진단결과 및 컨설팅 내용

4.1.2. B 경영체 - 원물생산중심, 대규모

B 경영체는 33농가로 구성되어 자두, 천도복숭아, 복숭아 품목으로 연매출 30억원을 올리고 있다. 1998년에 60세 이하의 젊은 농민들로 시작한 법인은 지금까지 그 멤버들이 그대로 이어져 올 만큼 회원 간의 신뢰와 단합이 두텁다. 2003년 친환경 인증을 받고, 경영체명을 따서 상표 등록을 하였으며, 2009년 GAP 인증을 획득하였다. 그리고 2010년 농산물이력추적관리 등록을 하여 공인된 품질경쟁력을 확보하였다. 이뿐만 아니라 시장 변화를 주기적으로 모니터링 하여 재배과정에 반영할 수 있도록 회원농가들에게 정보를 제공하고 있고, 완숙과를 출하함으로써 최고의 맛을 추구하고 있다. 이러한 노력으로 자두의 경우는 없어서 못 팔

정도이다. 하지만 천도의 경우는 시장이 활성화되지 않아서 제값에 팔기
가 어려운 것이 해결해야 할 과제로 남아있다.



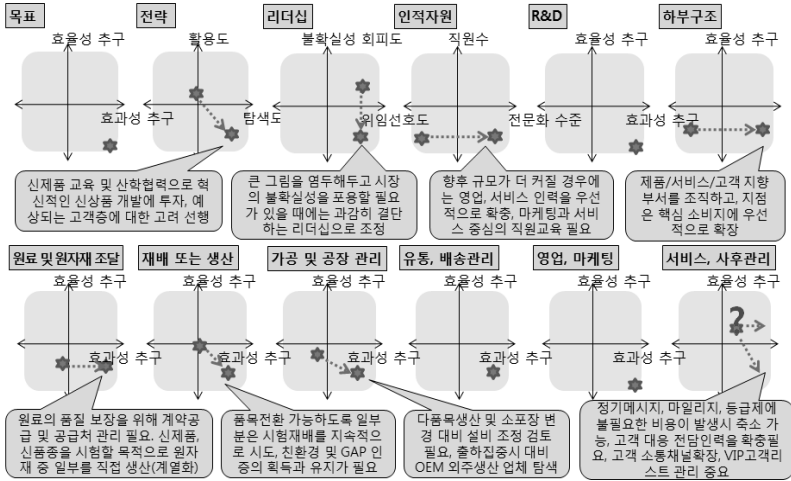
〈그림 7〉 B 경영체 진단결과 및 컨설팅 내용

B 경영체의 경영진단 결과와 개선방향은 〈그림 7〉과 같이 도출되었
다. B 경영체는 시장개척과 신규고객 확보를 추구하는 효과성 지향의 목
표를 가지고 있었다. 반면 목표를 제외하면 전략과 대부분의 경영활동들
이 효율성 추구에 적합한 것으로 나타났다. 이 경우 조직의 구조는 효율
성 추구에 적합하되 현재 추구하는 방향에서 심각한 불일치(misfit)가
발생하고 있는 것이다. 따라서 경영체의 목표를 효율성 지향으로 변경하
는 것이 바람직하다. B 경영체가 효과성 지향의 목표를 가지게 된 것은
자두, 복숭아와 같은 주력 상품들은 이미 경쟁력을 갖춘 반면, 천도복숭
아 상품은 높은 품질을 갖췄음에도 판매가 원활하지 않은 것을 새로운
시장과 고객을 확보하지 못했기 때문으로 판단하고 경영체의 목표를 효
과성 지향으로 두게 된 것이었다. 이 경우 상품별로 서로 다른 경영 목

표와 전략을 추구할 수 있다는 것을 시사하고 있으며, B 경영체와 같이 비주력 상품에 대한 경영 목표가 경영체 전체의 목표와 구분없이 관리되는 것은 상품별로 최적의 성과를 도출하는 것을 어렵게 할 수 있으므로 상품별로 목표와 전략을 다르게 가져갈 것을 제시하였다. 리더십의 경우 불확실성 회피도와 위임선호도가 모두 높은 효율성-효과성 동시 추구에 적합한 특징을 가지고 있었다. 타겟 시장의 가격 및 동향정보를 매일 확인하고 출하시기를 조절하는 등 꼼꼼한 면을 가짐과 동시에 품질관리나 회계부문에 대해서는 담당자가 알아서 처리하도록 위임하고 있었다. 이 경우 주력상품 시장의 치열한 경쟁에서 품질관리가 일시적으로 잘못되어 상품이미지에 타격을 입는 문제가 발생하게 되면 경영체에 치명적인 위협이 될 수 있다. 따라서 위임된 업무들에 대한 통제력을 어느정도 가져올 것을 개선방향으로 제시하였다.

4.1.3. C 경영체 - 가공중심, 소규모

C 경영체는 생천마와 건천마뿐만 아니라 천마분말, 천마환 등의 가공품을 생산·판매하는 개인경영체이다. 천마는 참나무에 뿔나무버섯균을 접종하여 재배하는 1년생 기생식물로 생산노하우가 필요한 작목이다. 피를 맑게 하고 뇌질환을 예방하는 건강식품으로 알려져 있으나 대중적인 인지도는 높지 않다. C 경영체는 생산기술이 좋아 제품의 품질이 높은 편이다. 제품의 효능을 본 고객들이 꾸준히 구매하고, 소문을 듣고 호기심으로 제품을 찾는 고객들로 일정한 수익이 지속적으로 유지되고 있으나 경영주는 장기적으로는 매출규모를 늘리고 싶어 한다. 인근 농가들을 조직하여 생산량을 늘리고, 가공공장을 확대하고, 오프라인 매장을 개설해서 판로를 확대한다는 막연한 계획은 있으나 구체적인 방안을 세우지는 못하였다.



〈그림 8〉 C 경영체 진단결과 및 컨설팅 내용

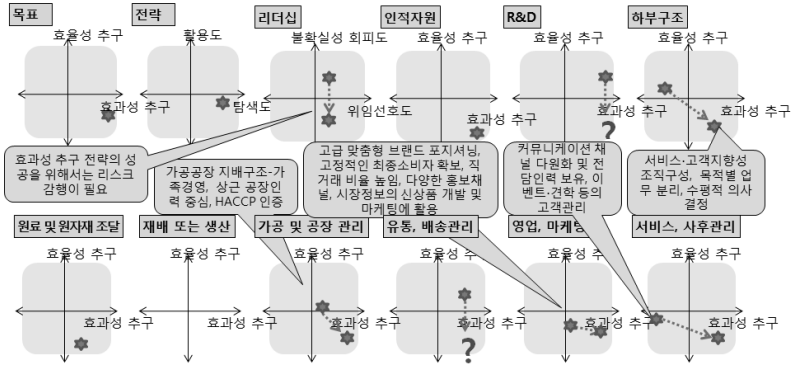
C 경영체의 경영진단 결과와 개선방향은 〈그림 8〉과 같이 도출되었다. C 경영체는 시장개척과 신규고객 확보를 추구하는 효과성 지향의 목표를 가지고 있었다. 반면 추구전략은 활용도와 탐색도를 조금씩 추구하고 있는 어중간한 포지션을 보이고 있었다. 실제로 최근 몇 년간 신상품 출시 실적은 부진했고, 인근 대학교의 연구진과 발효기술 관련 공동연구를 진행하고는 있으나 신제품 개발로 이어지지 못하는 못하였는데, 이는 불확실성을 피하려는 경영주의 리더십이 어느정도 영향을 미친 것으로 보인다. 따라서 효과성 지향 목표에 맞도록 혁신적인 신상품 개발에 투자하고 예상되는 고객층에 대한 접근방안을 마련하도록 탐색도 중심의 경영전략을 취하도록 권고하였다. 또한 불확실성에 대해서 회피하기보다는 중요한 의사결정에서는 과감한 선택을 할 것을 제안하였고, 향후 조직의 규모가 커질 때에는 영업·서비스 인력 확충, 고객지향 부서 조직, 핵심 소비지에 지점 확장을 제안하였다. 그리고 본원적활동에서는 효과성 추

구의 방향에서 신제품 개발기반 확보와 다품목 소포장 중심의 제품생산이 가능하도록 전반적인 활동들에 대한 개선사항을 제시하였다.

4.1.4. D 경영체 - 가공중심, 중규모

D 경영체는 우리 농산물로 만든 어린이용 유기농 과자와 웰빙 간식 제품군과 질 좋은 수입 루이보스로 웰빙차 제품군을 생산하는 기업이다. D 경영체는 신제품 출시를 위한 R&D에는 강점을 가지고 있었으나 제품의 품질이 탁월한 만큼 일반 대기업 제품 대비 가격이 높게 책정되어 있어 제품을 판매할 소매상과의 협상이 매끄럽지 않은 문제를 가지고 있었다. 또한 판매채널에서는 확실한 오프라인 판매처가 없다보니 온라인 판매가 중심이 되는 것도 해결해야할 과제이다.

D 경영체의 경영진단 결과와 개선방향은 <그림 9>과 같이 도출되었다. 경영체는 시장개척과 신규고객 확보를 추구하는 효과성 지향 목표를 가지고 있었고, 전략도 동일한 포지션에 위치하고 있었다. 리더십의 경우 효율성-효과성 동시추구 목표에 적합한 1사분면에 해당되었는데 불확실성을 피하려는 경영주의 성향은 판매채널 관리에서 전략적 불일치(misfit)를 보여주고 있었다. 신규고객 확보와 판매증진을 위해서 소셜 커머스에 할인된 가격으로 제품을 판매한 경우가 몇차례 있었던 것이다. 저가의 대량판매는 효율성 추구에 해당되는 판매방식으로 당장에는 판매량이 늘어나고 일시적으로 고객이 증가할 수는 있으나 지속적으로 경쟁 제품과 가격경쟁을 할 것이 아니라면 제품에 대한 잠재적 지불의사가격을 낮추고 고가시장의 고객층에 대한 접근을 어렵게 하기 때문에 효과성 지향 목표에는 적합하지 않다. 따라서 판매채널에서는 장기적으로는 백화점과 같은 고가제품의 오프라인 채널확보를 추구하고 고품질 고가제품의 고객층에 대한 홍보 및 온라인 직거래 채널을 개발할 것을 제안하였다. 우선적으로 경영주의 리더십을 효과성 지향에 맞게 개선을 권고하였



〈그림 9〉 D 경영체 진단결과 및 컨설팅 내용

고, 그 외에 하부구조, 가공 및 공장관리, 서비스·사후관리활동에서도 효과성 추구의 개선방향을 제시하였다. 효율성-효과성 동시 추구로 나타난 R&D, 유통·배송관리에서는 불필요한 비용투입이 발생하지 않는다면 효율성 추구 방향에서의 활동을 줄이지 않는 것이 바람직하다. 왜냐하면 향후 경영체 규모가 커지면서 효율성-효과성 동시 추구가 필요한 경우에는 적합할 수 있기 때문이다.

4.2. 경영유형별 특성

〈표 6〉은 조사대상 경영체의 다중조직이론 기반 진단 결과를 경영체 특성별로 공통 요소를 도출하여 정리한 것이다. 비록 각 경영유형별 해당 경영체 수가 2곳이기 때문에 일반화하는 것이 타당성을 확보하기는 어렵지만 경영유형에 따른 경향성 정보를 제공할 수 있고 향후 조사대상 경영체 수가 많아졌을 때의 연구의 방향으로 제시될 수 있기 때문에 의미를 가진다.

경영형태별로는 원물가공과 가공 중심의 유형으로 구분하였는데, 원물

가공 중심 경영체는 생산기술을 높임으로써 생산성과 품질을 높일 수 있기 때문에 자원의 활용도를 높이는 전략을 추구하는 경향을 보인다. 즉 효율성 지향 목표가 적합하며, 판매는 대형마트, 도매시장과 같은 채널을 이용하여 불특정 다수의 고객을 대상으로 한다. 한편 가공 중심의 경영체는 시장개척과 신규고객 확보를 위한 효과성 지향 목표를 가지고 있는 경우가 많고 꾸준한 R&D 투자와 신제품 출시를 통해 경쟁력 있는 제품으로 고객층 확대에 초점을 맞추고 있다. 따라서 타겟 고객층이 뚜렷한 편이며, 온라인 유통채널에서의 활동이 활발하다.

경영체 규모별로는 소규모 경영체는 아직까지 경영체로의 형태를 완전히 갖춘 단계는 아니기 때문에 목표와 전략이 일치하지 않거나 경영활동의 수행도가 높지 않아 추구방향이 목표와 일치하지 않기도 하다. 그러나 경영체 규모가 커지는 과정에서는 설정된 목표에 맞게 조직을 설계할 수 있는 장점을 가진다. 한편 중·대규모 경영체는 기업형태의 경영이

〈표 6〉 농업경영체 경영유형 특성에 따른 경영활동 차이

구분	경영유형	특징
경영 형태	원물가공 중심	<ul style="list-style-type: none"> • 효율성 지향 목표가 많음 • 자원의 활용도를 높이는 전략을 추구 • 생산기술 향상으로 생산성 증대 및 고품질 추구 • 대형마트, 도매시장과 같은 불특정 고객에 대한 판매
	가공 중심	<ul style="list-style-type: none"> • 효과성 지향 목표가 많음 • 신규 시장 및 고객에 대한 탐색 전략을 추구 • 꾸준한 R&D 투자 및 신제품 출시 추구 • 타겟 고객층에 대한 판매, 온라인 유통채널 활발
경영체 규모	소규모	<ul style="list-style-type: none"> • 목표와 전략이 일치하지 않는 경우가 많음 • 경영활동의 수행도가 높지 않아 목표 사분면과 일치하지 않는 경우가 다수 존재 • 제품군이 전체적으로 동일한 목표에 부합
	중·대규모	<ul style="list-style-type: none"> • 목표와 전략이 비교적 일치 • 경영활동의 수행도가 높아 목표 사분면과 일치하는 경향을 보이나 목표의 방향과 불일치한 방향의 경영활동도 존재 • 제품군 중 경영체 전체의 목표와 일치하지 않는 경우 존재

어느정도 자리를 잡았기 때문에 목표와 전략이 비교적 일치하였고, 경영활동의 추구방향도 목표와 일치하는 방향에서 수행되는 경우가 많았다. 그러나 경영활동의 수행도가 높은 만큼 목표와 불일치한 경영활동의 개선을 위해서는 조직적으로 많은 부분의 변화가 필요하다. 이 외의 특징으로는 경영체 전체의 목표와 일치하지 않는 제품군이 존재한다는 것인데, 이는 규모가 큰 경영체로 발전하기 위해서는 지속적으로 신제품을 출시하여 시장을 개척하고 또한 출시된 신제품의 비용절감을 통해 경쟁우위를 확보하는 과정이 반복되어야 하기하기 때문에 하위 제품군에서는 반대 방향의 전략을 추구하는 것으로 추정된다.

5. 결론 및 시사점

본 연구는 목적은 기존의 농업경영체 경영진단 및 컨설팅방법과는 차별화되는 다중조직이론과 가치차슬모형을 이용한 새로운 방식의 농업경영체 컨설팅 기법을 소개하고, 농업현장의 경영체들에 실제로 컨설팅을 수행하여 현장실증한 사례를 정리하여 컨설팅 기법에 대한 이해를 높이는 것이다. 비록 제시된 컨설팅 기법에서 사용된 측정문항의 이론적 기반이 탄탄하지 않기 때문에 학문적 타당성을 확보하기는 어렵다. 또한 하나의 진단지로 다양한 유형의 농업경영체를 모두 포괄하여 진단하면 경영체 고유의 특성을 고려한 컨설팅 결과를 도출하는 것도 어려워진다. 그리고 비슷한 맥락에서 컨설팅 기법이 농가 단위가 아닌 기업형 농업경영체 진단에 초점이 맞게 되면 농가 단위의 경영체 진단에는 오히려 적절하지 않을 수 있다는 점은 본 연구의 한계이다.

그러나 그동안 농업현장에서 활용될 수 있는 다양한 컨설팅 기법에 대한 연구가 부족했기 때문에 현장에서 실용적으로 사용 가능한 새로운 기

법을 제시한 점에서는 시사점을 가진다. 또한 농업경영체의 가치사슬별 경영활동을 진단하는 방식과 다중조직이론 관점에서 경영체의 모든 경영활동에서 높은 수행도를 보이는 것이 아닌 목표와 전략의 방향에 맞도록 경영활동과 조직구조를 조정하는 방식은 큰 틀에서의 컨설팅 방법론의 발전에 기여할 수 있을 것이다.

본 연구에서 제시된 컨설팅 기법의 활용도를 높이기 위해서는 농촌진흥청 경영정보시스템과 같은 온라인 서비스 차원에서의 자체 진단 어플리케이션이 개발되어 모든 농업경영체에서 접근이 가능하고 진단결과가 축적되어 통계적인 분석이 이루어질 수 있어야 한다. 이를 통해 경영진단의 대상이 많아지게 되면 경영유형별로 경영목표와 전략, 경영활동 특성을 과학적으로 파악하는 것도 가능해진다. 또한 정보시스템을 활용할 경우 다양한 농업경영체의 특성별로 상이하게 나타날 수 있는 컨설팅 결과들이 시스템 내의 사례별 차이점으로 기록될 수 있기 때문에 차이점들을 종합하여 몇가지 대표되는 경영체 유형을 재정의하고 진단문항을 유형에 맞추어 보완할 수도 있을 것이다. 컨설팅 기법의 활용도를 높이기 위한 또 다른 방안으로는 경영체가 처한 현재의 환경적 상황에 맞는 조직진단과 방향설정도 필요하지만 예상되는 환경의 변화를 고려한 컨설팅과 방향설정을 제공한다면 현장의 농업경영체들에게 더욱 유용한 컨설팅이 될 것이므로 농식품 산업의 트렌드와 외부환경 변화를 고려하여 예상되는 미래의 상황에 대한 컨설팅 결과를 제공하는 것도 고려되어야 할 것이다.

농식품 산업이 고도화되고 6차 산업에 대한 관심이 높아지면서 농업경영체의 양적 증가와 함께 질적 성장도 가속화되고 있는 만큼 다양한 농업경영체 컨설팅 방법에 대한 연구도 요구되고 있다. 본 연구에서 제시한 컨설팅 기법은 아직까지는 연구단계이므로 현장실증을 통해 충분한 보완이 필요하다. 부록에는 본 연구에서 사용한 경영진단 문항들을 수록

하였다. 많은 연구자들이 현장실증을 통해 부록의 경영진단 문항들의 타당성을 검증하고 보다 더 정확하고 유용한 진단 기법으로 발전할 수 있기를 기대한다.

■ 참고 문헌 ■

- 국가전문행정연수원. (2003). 농업인력육성담당공무원교육교재. 28-31.
- 김사균, & 최영찬. (2005). 우수농업경영체 발굴육성 전략의 발전적 제언. *농촌지도와 개발*, 12(2), 243-255.
- 김석은. (2006). 양돈농가 컨설팅이 생산성에 미치는 효과. *농업경영정책연구*, 33(3), 777-788.
- 농촌진흥청. (2011a). (농업경영교재 11-01) 농업경영진단과 처방.
- 농촌진흥청. (2011b). (ppt발표자료) 강소농의 첫걸음 농업경영진단과 처방.
- 민승규, & 양주호. (2008). 글로벌시대 한국농업이 나아갈 길 경쟁력 있는 농업경영체 육성. 삼성경제연구소.
- 박성희, 안경아, 김민정, 최영찬, & 문정훈. (2013). IT 지원 조직의 조직 적합성에 관한 연구 : 농촌 IT 지원조직의 사례. *한국IT서비스학회지*, 12(1), 15-32
- 박평식, 정호근, & 이상덕. (2001). 농가의 경영진단기법 이용현황과 과제. *농업경영정책연구*, 28(3), 540-555.
- 이두희, & 김재홍. (2003). 농가의 컨설팅 수용태도에 따른 특성 분석. *농업과학연구*, 30(1), 102-113.
- 황만길. (2009). 농업생산자조직 컨설팅의 방향과 과제. *지역과농업*, 4, 105-124.
- 황영모. (2009). 농업생산자조직 컨설팅, 어떻게 할 것인가? *지역과농업*, 4, 69-104.
- Burton, R. M., & B. Obel. (2004). *Strategic organization diagnosis and design: The dynamics of fit*, 3ed. Springer Science & Business Media.
- Burton, R. M., B. Obel, & G. DeSanctis. (2011). *Organizational design: A step-by-step approach*. New York : Cambridge Univ Press.
- Hickson, D. J, C. R. Hinings, C. A. Lee, R.E. Schneck, & M. Pennings. (1971). A strategic contingencies' theory of intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 216-229.
- Klaas, P. (2004). Towards a concept of dynamic fit in contingency theory. *22nd International System Dynamics Society Conference*. Oxford, England.
- Lawrence, P., & J. Lorsch. (1967). *Organization and environment*, Boston: Harvard

Business Press.

Porter, M. E (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Simon and Schuster.

Scott, W. (2003). *Organizations: Rational, natural and open systems*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Received 30 September 2014; Revised 25 October 2014; Accepted 11 November 2014

Consulting Method and Its Applied Case to Improve Management Capability of Agricultural Firms Based on the Multi-contingency Organization Theory

Ikhoon Jang · Junghoon Moon · Young Chan Choe

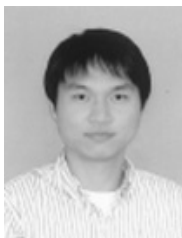
Department of Agricultural Economics and Rural Development, Seoul
National University, Gwanakro 1, Gwanakgu, Seoul, 151-015, South Korea

Abstract

Nowadays, many farmers use online management diagnosis tool developed by Rural development agency(RDA) for the purpose of self-diagnosis of their farm management. Database(DB) was created using the diagnosis results and has been used for agri-firm management consulting. However, the amount of diagnosis data in the DB has been decreasing year by year. This means that the diagnosis tool of RDA did not reach farmers' expectation. Therefore it is necessary to develop a practical consulting tool which is applicable for various types of agri-firm management. This study introduces a management diagnosis tool and consulting method based on multi-contingency organization theory and value chain model for the purpose of improving existing tools and methods. The consulting method based on multi-contingency organization theory shows the core strategy of agri-firms by two different ways such as "efficiency-oriented" direction and "effectiveness-orientated" direction. Also, this method emphasizes that the performance of firm can be achieved when subelements of firm activities follow the same direction with the orientation of core

strategy. The important thing is the right firm management activity fitted to its strategic direction. Through this action, limited firm resources can be optimized. In order to make itself understand, this study shows a practical example applied by this method from actual agri-firms.

key words : Multi-contingency organization theory, Value chain model, Agri-firm, Management diagnosis, Consulting method



Ik Hoon Jang is currently a Ph.D course student in the Graduate school of Agricultural Economics and Rural Development, Seoul National University. His current research interests include agricultural information systems, e-business, and data mining.

Address: (151-015) Department of Agricultural Economics and Rural Development, Seoul National University, Gwanakro 1, Gwanakgu, Seoul, 151-015, South Korea.

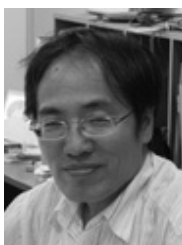
e-mail) iks0404@snu.ac.kr



Dr. Junghoon Moon is currently an Associate Professor in Seoul National University. His research interests include food marketing and strategies, and information management for food industry.

Address: (151-015) Food Business Lab. Department of Agricultural Economics and Rural Development, Seoul National University, Gwanakro 1, Gwanakgu, Seoul. South Korea.

e-mail) moonj@snu.ac.kr



Dr. Young Chan Choe is currently a Professor in Seoul National University. His current research interests include agricultural information systems, e-business in the food and agricultural sector, and big data analysis.

Address: (151-015) Department of Agricultural Economics and Rural Development, Seoul National University, Gwanakro 1, Gwanakgu, Seoul, 151-015, South Korea.

e-mail) aggi@snu.ac.kr

■ 부 록 ■

〈부록 1〉 경영체의 목표 및 전략 활동 측정문항

	차원	문항	척도
목표	효율성	비용절감 등 프로세스 개선(조직화, 계열화, 제품 가격 등)을 통해 효율성을 추구	1~5점
	효과성	산출물 극대화(품질 개량, 출하시기 변화, 제품 색깔 크기 등) 등 새로운 상품 개발을 통해 효과성을 추구	1~5점
	차이	효율성과 효과성 추구 모두에 초점을 두고 있다면 어디에 더 많은 비중을 두는가?	1~5점
전략	자원 활용 전략	생산프로세스의 혁신(수율, 리딩타임 등)은 경쟁사 대비 높다 경쟁사 대비 가격은 높은편이다 보유한 상품군은 몇 개이고 경쟁사 대비 상품군의 개수는 많다 해당 산업의 진입장벽이 높다	1~5점 1~5점 1~5점 1~5점
	시장 탐색 전략	기존상품대비 신상품비율(신규포장제품포함) (1)기존상품>신상품 (5)기존상품<신상품 동종업계 대비 얼마나 많이 신상품 (신규 포장 제품 포함)을 개발한다	1~5점 1~5점

〈표 7〉 경영주의 리더십 측정문항

경영활동	차원	문항	척도
리더십	불확실성 회피도 (효율성)	의사 결정 과정에서 큰 그림을 염두(L) 상세하게 세부사항을 돕(H)	1~5점
		의사결정 시 공격적인 성향(L) 신중한 성향(H)	1~5점
		리스크를 포용(L), 회피(H)	1~5점
		업무의 직접 보고 관리와 관련해 감독(통제)가 낮음(L), 높음(H)	1~5점
	위임 선호도 (효과성)	업무를 자신의 통제 하에 두려고(L), 다른 구성원에게 책임을 맡김(H)	1~5점
		중요한 의사결정에서 관여도가 높은가(L) 낮은가(H)	1~5점

〈표 8〉 경영체의 인적자원관리 활동 측정문항

경영활동	차원	문항	척도/기준
인적자원관리	생산중심 인력운영 (효율성)	생산, 가공, 유통 인력이 영업, 서비스 인력보다 매출에 더 영향을 준다	1~5점
		직원 일반화 정도	1~5점
		동종업계 대비 직원 및 인력의 생산기술이 높다	1~5점
		직원교육은 정기적으로 전직원을 대상으로 실시된다	Y:4, N:2
영업·서비스중심 인력운영 (효과성)	영업, 서비스 인력이 생산, 가공, 유통 인력보다 매출에 더 영향을 준다	직원 교육은 프로세스 개선에 관한 내용을 많이 다룬다. 평균 x횟수는?(연5회이상시 5점 가능)	1~5점
		직원 전문화 정도	1~5점
		외부전문 마케팅, 영업담당 인력을 영입하였다	Y:5, N:2
		직원교육은 직군별로 다른 내용으로 적합한 교육을 진행한다	Y:5, N:3
인적자원관리	영업·서비스중심 인력운영 (효과성)	직원교육은 마케팅, 서비스에 관한 내용을 많이 다룬다. 평균 x횟수는?(연5회이상시 5점 가능)	1~5점

〈표 9〉 경영체의 연구개발 활동 측정문항

경영활동	차원	문항	척도/기준
R&D	생산 효율화 R&D (효율성)	최근 3년, 시설효율화, 생산/선별효율화 관련하여 연구개발 또는 기술도입	횟수 (max5)
		시설효율화, 생산/선별효율화 관련 네트워크 보유 (대학, 연구소 등)	Y:5, N:2
	신제품 개발 R&D (효과성)	최근 3년 생산성이 높은 신제품 개발 및 도입	횟수 (max5)
		최근3년 신상품개발(소포장,가공품) 관련하여 연구개발 또는 기술도입	횟수 (max5)
R&D	신제품 개발 R&D (효과성)	신상품 개발(소포장, 가공품) 관련 네트워크 보유 (대학, 연구소 등)	Y:5, N:2
		최근 3년 맛과 모양이 좋은 신제품 개발 및 도입	횟수 (max5)

〈표 10〉 경영체의 하부구조 관련 측정문항

경영활동	차원	문항	척도/기준	
하부구조	효율성 추구 조직	(조직구성)	기업의 활동이 기업 내부운영 원활함에 초점 하위부서에서 최종 의사결정까지 여러 단계 소요	Y:4, N:2 1~5점
		(조직분산)	지사가 생산지와 가까이 있다 (역코딩) 중요한 의사결정을 본부를 거쳐서 한다 (역코딩) 인력조달, 수송, 원자재 구입 등의 자원 활용을 최적화 하기 위해 지사를 배치하였다	1~5점
		(업무설계)	어제 했던 일과 크게 다르지 않은 일을 오늘 수행하는가 (H) 아니면 변화가 있는가(L) 각 업무별로 표준지침서 또는 규정이 있다	1~5점
	효과성 추구 조직	(조직구성)	*서비스·상품을 개발/ 판매하거나 고객의 요구사항을 지원하는 데 초점 수평적으로 조직이 세분화되어 있다	Y:4, N:2 1~5점
		(조직분산)	*지사가 소비시장에 가까이 있다 *중요한 의사결정을 지사에서 자체적으로 한다	1~5점
		(업무설계)	일련의 과정으로 연결된 업무로 운영하는가(L), 독립적인 기능을 하는 업무로 운영하는가(H) 정해진 계획안에서만 이루어지는가(L), 아니면 상황에 따라 필요에 따라서 조정되는가?	1~5점

〈표 11〉 경영체의 원료 및 원자재 조달 활동 측정문항

경영활동	차원	문항	척도/기준
원료 및 원자재 조달	효율	구매가격 낮추기 위하여 대량구매 추구(영농조합법인에서 단체구매 등) 하나의 품목에 대해서는 주로 공급처를 일원화함 계열화 목적은 비용절감이다, 계열화 비중은? 공급업체 관리 및 입고관리를 가족이나 본인이 함. 원료 및 원자재 보관을 위해 들어가는 창고유지 비용을 줄이는 활동을 함	1~5점 1~5점 1~5점, % Y:4 N:2 1~5점
	효과성	원료의 품질 또는 안정적 납품 위해 계약공급을 추구 원료는 필요시 필요량만 구매하는 편이다 하나의 품목에 대해서도 공급처를 한곳만 두지 않고 다양화 공급처와회식,워크숍,친목모임등으로좋은관계를유지 신제품, 신제품 시험 또는 리스크관리를 목적으로 계열화, 계열화 비중은? 공급업체 관리 및 입고관리를 전담부서 또는 인력 보유	1~5점 1~5점 1~5점 1~5점 1~5점, % Y:5, N:2

〈표 12〉 경영체의 생산(재배 및 수확 후 관리) 활동 측정문항

경영활동	차원	문항	척도 / 기준
생산 (재배 및 수확 후 관리)	효율성	매년 생산계획을 수립하고 계획에 맞게 재배를 한다.	1~5점
		생산성을 높이기 위해 재배일지를 작성하고, 표준화된 매뉴얼을 지키고 있다	1~5점
		상품의 품질을 균일하게 하기 위하여 재배단계에서부터 품질관리 활동을 하고있다.	1~5점
		생산비를 줄이기 위해 새로운 원자재나 신품종을 시험적용해보는 편이다	1~5점
	효과성	인력을 대체할 수 있는 농기계가 있는 경우는 기계를 최대한 활용한다.	1~5점
		시설재배가 가능한 작목일 경우, 시설재배 비율이 높다.	1~5점
		전체적인 생산성이 높은 것보다는 최상품이 많이 나오는 것이 더 중요하다	1~5점
		친환경, 유기농인증 등 부가가치를 높일 수 있는 인증을 보유하고 있다.	Y:5, N:2
효과성	소비자들의 선호에 맞게 품종이나 작목을 전환하는 것이 가능하도록 시험재배를 해보는 편이다	1~5점	
	품목별로 재배생산 전담인력을 다르게 둔다 (소규모 경우 전담인력 유무)	Y:5, N:3	

〈표 13〉 경영체의 가공(공장관리) 활동의 측정문항

경영활동	차원	문항	척도 / 기준
가공 (공장 관리)	효율성	공장가동율이 동종업계 대비 높은 편이다(연중 가동율은?)	1~5점, %
		다양한 상품보다는 소수품목을 대량생산하도록 설비를 갖추었다.	1~5점
		다른 경영체의 물량을 OEM으로 대신 생산해주는 물량이 있다.(비중은?)	Y:4, N:2
		공장에 생산전문 인력을 보유하고 있다.	Y:5, N:3
	효과성	생산라인에서의 비용절감(인건비, 운영비) 활동을 꾸준히 하고 있다.	1~5점
		우리가공장 외에 OEM으로 외주생산하는 물량이 있다.(비중은?)	Y:4, N:2
		다양한 용량의 포장기 가능하도록 설비를 갖추었다.	1~5점
		다양한 제품을 생산할 수 있는 가공능력을 갖추었다	1~5점
효과성	신제품 개발을 위해 가공설비 활용이 가능하다	1~5점	
	HACCP 인증이 가능한 제품이며 인증을 받았다.	Y:5, N:2	

〈표 14〉 경영체의 유통 및 배송 활동 측정문항

경영활동	차원	문항	척도 /기준
유통 및 배송	효율성	대부분 유통 전문업체에 납품한다. 유통은 가격교섭력을 위해 주로 한, 두 곳에만 대량으로 납품하는 것을 추구한다. 수요를 사전에 예측하여 재고 및 폐기비용을 낮추는 편임 배송비용을 줄이기 위한 노력을 하고 있다.	1~5점 1~5점 1~5점 1~5점
	효과성	직접 유통을 하거나 택배배송을 많이 이용한다. 유통은 여러 업체에 분산해서 납품하는 것을 추구한다 배송 및 유통업체 관리전담 인력 또는 부서를 보유하고 있다 <재배농가>냉동보관으로 출하 시점조정이 가능하도록 한다.<가공업체>저온 저장고를 보유하여 제품을 오래 보관할 수 있다.	1~5점 1~5점 Y:4, N:2 Y:4, N:1

〈표 15〉 경영체의 판매 및 마케팅 활동 측정문항

경영활동	차원	문항	척도 /기준
판매 및 마케팅	효율성	고가마케팅보다는 가격을 낮추더라도 많은 양을 판매하는 것을 선호한다 지역브랜드 또는 공동브랜드로 판매하기도 한다. 대형유통업체에 납품하는 비중이 높은 편이다. 불특정 다수의 소비자를 대상으로 판매하는 전략을 추구 제품홍보는 유통업체를 통해서 많이 이루어지는 편임 동종업체의 최근동향에 대한 시장정보를 입수함 영업을 주로 본인과 가족이 맡아서 하고 있다.	1~5점 Y:5, N:3 1~5점 1~5점 1~5점 1~5점 Y:4, N:2
	효과성	가격을 낮추기보다는 맞춤형 고가마케팅 전략을 선호 제품군별로 다른 브랜드로 출시가 된다. 특정 소비자들을 대상으로 고정적인 판매전략을 추구 백화점에 납품이 들어가는 제품이 있다. 내 제품을 원하는 곳이 있으면 직거래로도 판매함 제품을 홍보하기 위한 다양한 채널을 보유하고 있다(오픈마켓, SNS, 홈페이지, 지역광고, 유명인) 소비자에 대한 시장정보를 입수하고 있다. 영업 전담인력 또는 부서를 보유하고 있다.	1~5점 Y:5, N:3 1~5점 Y:5, N:3 1~5점 1~5점 1~5점 Y:4, N:2

〈표 16〉 경영체의 서비스 및 사후관리 측정문항

경영활동	차원	문항	척도 /기준
서비스 및 사후 관리	효율성	고객 소통 채널 및 서비스센터를 일원화 운영한다 고객대응은 본인과 가족이 주로 하고 있다. 고객서비스 방법으로는 정기메시지, 마일리지, 등급제를 사용한다. 고객 데이터베이스를 만들어서 관리한다.	Y:5, N:2 Y:4, N:2 1~5점 Y:4, N:1
	효과성	고객소통 채널 및 서비스센터를 전화 외에도 홈페이지, SNS 등으로 다원화 운영한다 고객 대응 전담인력을 보유하고 있다. 고객서비스 방법으로는 이벤트, 견학, 선물 등을 활용한다. VIP고객리스트를 만들어서 특별관리를 한다.	Y:4, N:1 Y:4, N:2 1~5점 Y:5, N:2