

농업경영비즈니스 과정을 통한 우수농업경영체 육성방안

김사균* · 이두원* · 최영찬**

*농촌진흥청 농업경영관실 농업연구사 ·

**서울대학교 농업생명과학대학 농경제사회학부, 교수

Challenge of Leading Farms Business Program (LFBP) in the Rural Development Administration

Sa Gyun Kim* · Du Won Lee* · Young Chan Choe**

*Researcher, Farm Management & Information Bureau, Rural Development Administration

**Professor, Dept. of Agricultural Economics and Rural Development, College of Agriculture and Life Sciences, Seoul National University

Abstract

The study aims at analysing the practical effects of “blended learning system” and participatory research methodology. The business programs are running by RDA. Even though many leading farms have been tried on binding technology and agribusiness, however business of farms in Korea are still in the beginning stage. The business program for leading farms of RDA is not only education program but also participatory research program. This program consist of on-line and off line, seminar and business homework etc. The main results of this paper are as follows: 1) to make organization of farms to accomplish business goals 2) to find out solution for urgent problems and subjects of farm management 3) to construct system for leading farms and on-line communities 4) to practice profitable business model for leading farms. Farms needs are not only technology transference, but business model for success of farm management.

주요어: 농업비즈니스, 농업경영

Key words: farm business, farm management

I. 서론

농촌인구의 노령화와 후계인력의 부족현상이 계속되는 상황에서 한국 농업은 생존의 차원에서 체질을 혁신하고, 대외 여건에 맞서기 위해서는 고품질 생산기술과 과학적 경영능력을 보유한 정예인력의 확보, 유지가 사활의 문제로 부각되고 있다(강대구, 2004). 따라서 그간의 부

분적 지원체제에서 기술과 경영능력을 갖춘 경영체 육성과 전문경영체 중심으로 육성하기 위한 혁신적 지원이 필요한 시점이다(농림부, 2006).

이러한 상황에서 2006년 현재 농림부는 농업교육혁신 인재양성시스템을 대대적으로 혁신하여 우수농업경영체의 발굴 및 육성을 위한 정책사업을 추진하고 있다. 특히, 농업교육의 커리큘럼에서는 기술지식 위주에서 경영지식 분

야까지 확대하고 있다.

이러한 변화과정 속에서 농촌진흥청에서는 우수농업경영체 경영혁신지원의 일환으로 “농업경영비즈니스”라고 과정을 기획하였다. 본 사업은 농림부의 맞춤형 농정방식 흐름과 그 맥을 같이 한다. 현 농업정책을 충실히 반영하고 있지만 발상이나 추진방식에서 기존을 틀에서 벗어나 새로운 방식의 사업추진방식을 사용하였다. 즉, 농업인이 가지고 있는 경영상의 문제를 전문가와 함께 해결하고 대안을 창출해가는 비즈니스 CEO를 양성하고자 하는 것이다.

농업경영비즈니스과정은 우수농업경영체 육성사업의 일환으로 추진되었으나 추진과정에서 그 내용과 운영방법에서 적잖은 논란을 야기하였다. 첫 번째 논란은, 농업경영비즈니스과정은 강좌식 교육이 아니며, 기존 교육들에 대한 비판적 입장을 강조한 사실이다. 농업경영비즈니스과정은 실제적인 농업경영 비즈니스를 수행하는 CEO양성에 초점을 맞추었기 때문이다. 최근 많은 교육 관련기관의 교육내용이 참여학습 쪽으로 변화되었다 하더라도 대부분은 강사의 일방적 강의가 대부분이었고, 간간히 체험프로그램이 양념식으로 추가되는 현실에 대해 비판적 입장 속에서 본 과정을 기획하였다.¹⁾ 본 사업에 참여하는 고객집단은 연구나 사업의 대상이 아니라, 오히려 연구와 사업의 중심이자 주체로 설정하였다. 참여연구(Participatory Research)²⁾의 실제적 구현을 통해 연구와 지도사업의 품질을 제고하고자 했다. 참여연구의 세 가지 기본이념인 질적 연구, 실천성의 강조, 인본주의를 그대로 현실 속에서 실천하고자 하였다.

본 연구에서 중점을 둔 사항은 실무적 진행과정과 그 구체적 내역을 고찰하는데 있다 이를 통해 향후 농업인의 비즈니스적 교육과정

새롭게 개발되어 현장에 보급되어야 할 당위성을 거론하고자 한다. 결국 이를 통해 우수농업인의 양성을 위한 교육프로그램 제작에 유용한 사업들을 제시하고자 하였다.

II. 연구 방법 및 이론적 배경

1. 연구 방법 및 목적

본 연구는 2006년 현재, 농촌진흥청에서 우수농업경영체 발굴 및 육성사업의 일환으로 추진한 농업경영비즈니스과정사업에 대한 실증적 고찰을 통해 향후 발전방안을 모색하고자 한다. 특히, 참여한 농업인 고객들의 반응을 중심으로 실증 사례분석 하였으며, 본 과정에서 활용한 주요 내용을 거론하고 주요 성과와 시사점을 분석하였다. 과정을 1, 2기로 구분하여 기별 20명씩 40명을 대상으로 하였으며, 농업인 약간명과 농촌진흥공직자 1명을 묶어 파트너로 구성하였고, On-Line과 Off-Line을 병행하여 변화와 비전, 비즈니스 모델 등에 대한 학습을 수행하였다.

2. 이론적 배경

가. 성장거점이론

일반적인 농업경영체가 우수농업경영체로 성장발전하는 과정은 단순히 개별경영체만의 발전이 아니라 성장발전의 근거가 되어 지역 및 연관으로 확산된다는 점이다. 이른 바, 성장거점, 성장핵(growth poles), 선도산업(Propulsive Industry)이 된다는 이론적 접근을 수용할 수 있었다. 만약 개별농가의 성장발전이 개별농가의 성공사례만으로 축소된다면 본 사업의 추진은 쉽지 않을 듯 하다. 그 무엇보다, 개별경영체의 발전이 지역의 발전과 배치되지 않는다는 점을 이론적으로 증명할 필요가 있었다. 이른 바 성장거점이론은 성장거점의 다른 산업을 지배하는 주력산업내지 중심산업이며, 확산근거지의 역할을 한다(박중화, 1997).³⁾ 여기에서 선도산업(우수한 농업경영으로 대입할 수 있음)은 그 지역

1) 본 기획안은 『농업경영비즈니스』과정이라는 이름으로 참고도서 형식으로 발간되었으며, 전체 자료는 www.lfccenter.com의 시스템에 연구&경영이라는 메뉴로 상세히 기술되어 있다.

2) 최상호, 정지웅(1991), 지역사회개발론, 교학연구사, Budd L. Hall, International Council for Adults Education(1975)

의 성장을 촉진시키는 성장추진력과, 다른 산업에 대한 경제적 지배력 및 영향력을 지닌다.

나. R&D혁신 이론

본 사업의 발전을 위해서는 기술혁신의 상호작용이론도 수용할 필요성이 있었다. 1980년대 이후 기술혁신에 대한 선형적 모델에 대신해 상호작용 모형이 등장하였다. 상호작용모형은 기술진보의 과정이 선형모형처럼 발명→혁신→확산이 순차적으로 전개되어 발전해 가는 것으로 파악하지 않았고, 기술혁신을 누적적(cumulative)이며, 상호작용(interactive)하며, 연속적인(continuous) 과정으로 파악한 것이다.

혁신의 상류(upstream)인 기술과 하류(downstream)인 시장간의 피드백(feedback)을 중시하였다. 따라서 농업경영비즈니스과정 참여자는 단순한 피교육자가 아니라 연구와 지도사업의 실제적 주체이며, 분명한 영역을 담당할 수 있다라는 이론적 근거를 확보할 수 있었다.

기존의 연구방식인 연구설계→농업인 조사 및 문헌연구→자료 분석가공→결과도출→지도사에게 연구결과 전달→농업인 확산이라는 전통적 연구지도사업체계는 개선될 필요성이 있었다.

최근, R&D 혁신의 변화추이를 볼 때 농업경영비즈니스 과정은 교육과정이 아니라 연구개발영역에서 수렴할 수 있다는 신중한 판단을 할 수 있었다. 이른바 제1세대 연구가 뛰어난 과학자들에 의한 기술개발시대(100년전)라면, 제2세대R&D는 프로젝트 관리시스템에 의한 단기상품화 과제(50년 전)였다. 제3세대 R&D는 고객만족, 사업전략, 기술 로드맵과 포트폴리오(15년전)에 치중했다. 제4세대 R&D는 고객의 니즈를 수용하여 기술과 비즈니스를 결합하고, 전략적 차원에서 고객 등 조직외부 이해관계자들이 R&D 활동에 적극참여(4년전)하는 모형으로 발전하였던 것이다.

따라서 제4세대 R&D의 핵심은 DD(지배제품 Dominant Design)의 창출, 시장지배(적)기술·제

품·사업 등을 총망라한 지배제품의 개발이었다. 이에 기존의 R&D 개념이 “사업연구개발(R&BD; Research and Business Development)”로 전환되었음을 의미한다.

따라서 농업경영비즈니스 과정은 단순히 교육이 아니라 연구개발 활동이며, 기술과 마케팅, 비즈니스가 연계되는 사업이 될 수 있다는 자신감을 가지게 되었다.

다. 기업성장 및 핵심역량 이론

농업농촌의 “핵심역량”(임채완, 이인숙, 조영탁, 2002)은 “우수농업경영체”이며, 우수농업경영체의 성공농업모델의 개발은 농촌진흥조직의 핵심역량강화를 위한 기본동력이 될 것이다. 따라서 핵심역량이 없는 조직은 경쟁력이나 시장성 혹은 발전성측면에서 부정적이다(이동현, 2006). 핵심역량(core competency)이론은 펜로즈(Penrose)의 기업성장이론(The theory of the growth of the firm)에서 기원하며 핵심역량이란 경쟁대상에 대해 절대적인 경쟁우위 창출을 가능하게 하는 농업경영체의 독특한 자원과 능력의 조합을 의미한다.4)

경쟁우위능력이란 경쟁되는 대상을 압도하는 고유의 기술력, 고객의 니즈(needs)를 만족시키는 상품기획력, 조직 내에 축적된 관리기술 등을 그 내용으로 구성한다. 따라서 “농업경영비즈니스 과정의 운영을 통해 우수농업인을 양성한다는 것은 농업농촌 혁신을 위한 핵심역량을 만들어내는 사업이며, 변화주도세력을 설정하는 사업이라는 논리적 근거가 될 수 있다. 그러므로 농업경영비즈니스 과정은 성공농업 비즈니스 모델을 구축할 수 있는 중심세력의 구축을 사업의 목표로 설정할 수 있게 된다. 나아가 농업경영비즈니스 사업은 거시적인 인력육성정책의 품질을 증진하는 소프트웨어로도 응용될 수 있다.

3) 프랑스 경제학자 페로(F. Perroux)의 견해임

4) 기업경영에서 활용된 용어를 농업경영 현실에 적합하게 수정하여 활용하였음

Ⅲ. 농업경영비즈니스 과정의 내용과 가능성

1. 사업홍보를 위한 대외 커뮤니케이션 방식

본 사업의 설명기회가 제한된 상황에서 농업인들이나 농촌진흥공무원에 대한 접근은 보다 쉽지 않았다. 다분히 광고문 형식의 문구를 통해 혁신적 농업인이나 혁신마인드가 강한 농촌진흥공무원에게 접근하였다. 본사업의 홍보 문구는 다음과 같다.

<표 1> 농업경영비즈니스과정사업에 대한 대외 홍보 문구

- 강사 배치하고, 교육생들은 뒤에 앉아 듣는 기존의 교육틀의 파괴
- 교육이 아니라 농업인과 전문가가 함께 참여하는 현장참여연구개발과정
- 농업경영인과 비즈니스 파트너로 결속할 『혁신적 공무원』을 선발함
- 그냥 교육한번 받아보려는 농업인은 뽑지 말고 수차례 면접하여 변화와 혁신에 절박하게 몸부림치는 농업인을 고르고 골라 비즈니스 CEO로 양성함 · 엄격한 수료기준을 정해놓고, 기준에 맞지 않는 자는 과감히 탈락시킴
- 핵심적인 문제를 부각시키고 대안을 창출함
- 구체적이고 실천할 수 있는 수익적 비즈니스 모델을 창조함
- 한번 선정된 고객은 비즈니스 목표가 될 때까지 책임있게 지원함

본 대외 홍보문구가 나간 뒤 반응은 극단적으로 엇갈린 견해로 나누어 졌다. 한 쪽에서는 이러한 것이 한번쯤은 있어야 했다는 격려의 반응이었고, 다른 한쪽은 위험하고 교만한 사업 추진이며, 현 농업농촌 여건에서 설부른 감정적 사업수행이라는 강도 높은 비판을 받기도 했다.

2. 참가대상의 선별

참가대상은 우수농업경영체로 성장발전하려는 혁신의지가 강한 농업경영인으로 범위를 축소하였다. 그러나 작목과 나이, 지역, 성별을 불문

하였다. 농촌진흥공무원은 농업경영체의 경영혁신을 지원할 의지를 가진 지방농촌진흥공무원을 대상으로 선별하였다.

사업개요를 각 도농업기술원 및 농업기술센터, 일반농업인 등 단체에게 공지하고, 비용이 수반되지 않는 범위 내에서 농업계 신문에도 게재하였다. 연간 1, 2기를 수행하고 기당 20명 내외의 참여자를 모집하기로 결정하였다. 1기에서는 총 30명 내외가 후보자로 참여하였다. 메일 및 전화면접을 통해 기초소양에 대한 검증 작업을 실시하였고, 10여회 이상 유선전화, 메일확인 등을 통해 면접하였고, 본 과정 이수에 차질이 있다고 판단하는 후보자는 탈락시켰다. 탈락자는 대부분 진행방식이나 논의 틀에 대한 거부반응 때문이며, 근본적으로 본 사업의 기본 기획에 동의하지 않는다는 후보자도 있었다.

최초 기획안에서는 오프라인에 있어 1박 일정이 없었으나 첫 오프라인 모임을 경험한 참여자들이 오히려 1박2일의 프로그램을 제시하였다. 이에 다시 프로그램을 기획하여 1박 2일의 오프라인 프로그램이 만들어졌다. 참여자들의 조직은 팀장으로서 담당공무원 1인을 추천하여 팀을 이루도록 권유하였고, 공무원의 참여가 없는 조에서는 농업인이 직접 팀장을 수행하도록 하였다.

3. 농업경영 비즈니스 과정 운영

가. 운영방법

농업경영비즈니스과정은 온라인과 오프라인을 결합한 블렌디드러닝(Blended learning)방식으로 운영되었다.⁵⁾ 또한 교육의 형식에서 벗어나, 현장참여연구과정을 제시하여 참여자들의 긴장도를 높였다. 예를 들면, 오프라인의 경우, ○농

5) 최근 교육학적 측면에서 가장 효과적인 교육방법론으로 제시되고 있는 오프라인 교육과 온라인교육을 통합하고 상호보완 하는 혼합형교육(블렌디드러닝)을 적용한 모델이어서 교사가 적극적으로 활용한다면 공교육 경쟁력 강화의 새로운 대안이 될 것으로 기대됨 (<http://www.education.or.kr/>)

업경영의 목적은 무엇인가? ○농업경영의 목표(장·단기로 구분하여 표현 가능)는 무엇인가? ○나의 비전은 무엇인가? ○나를 가치화 하여 나 자신에 대해 정의하시오(나는 누구인가?) ○농업경영비즈니스과정을 통해 무엇을 얻을 것인가? ○농업경영비즈니스과정은 어떤 내용으로 진행되어야 하는가? ○당신의 마케팅문제점을 10가지를 서술하고 해결방안 10가지를 제시하시오 ○당신의 사명선언서를 작성하시오 ○핵심역량을 제시하시오 ○비즈니스 모델을 구축하여 제시하시오 ○가치사슬을 분석하여 제시하시오 등 많은 과제가 부여되었다

비즈니스 관련 도서⁶⁾도 선정하여 소감을 적고 발표토록 하였다. 온라인 과정에서는 세 개의 과정이 필수로 제시되었는데 첫째, 비전과

인생설계에 도움을 주는 비전수립 온라인 학습, 둘째, 마인드 및 변화혁신에 대한 온라인 학습, 셋째, 마케팅 전략수립 온라인 학습을 수행하도록 하였다.

나아가서는 개인별 연구과제 계획서를 작성케 하고 정책공모전에 참여하여 정책수립 훈련과정도 거치도록 유도하였다. 현장세미나를 개최하여 농업인이 직접 세미나를 주최하도록 하였으며, 이를 통해 농업인들의 경영실무능력이 배양되도록 하였다. 기존의 일방적 청취식 교육은 가급적 지양하였으며, 오프라인 모임 시 1박 2일 전체일정으로 학습케 하여 학습 및 연구의 강도를 늦추지 않았다.

<표 2> 농업경영비즈니스 과정 주요내용 및 결과

주요내용	주요결과
○ 공동온라인학습시스템 - 비전, 변화, 마케팅 ○ 오프라인 - 1회차: 왜 변화해야 하는가, 인생의 목표와 비전을 구축함 - 2회차: 사명선언서 작성, 마케팅 문제점, 대안창출 - 3회차 비즈니스: 글로벌 마케팅, 비즈니스 모델 구축함	- 사후관리: 현장참여연구조직화 ○ 경영체별 비즈니스모델구축 ○ 현장참여연구과제 발굴 및 조직결성 ○ 비즈니스네트워크 결성 ○ 우수농업경영체 시스템 커뮤니티 구축 ○ 2007 지역순회 『농업경영비즈니스 현장워크숍』개최 ○ 현장밀착형 맞춤형 비즈니스컨설팅 기반 구축

나. 가치사슬 분석 및 비즈니스 모델 구축

농업경영비즈니스 과정을 통해 가장 역점을 둔 것은 경영체들의 가치사슬 모델과 비즈니스 모델을 구명하는데 두었다. 참여자 전원에게 가치사슬 모델과 비즈니스 모델을 도출하지는 못했지만 가시적인 결과들을 제시하였다.

예컨대, 우수농업경영체((leading farms)는 “농업경영혁신을 통해 벤치마킹 대상이 될 가치사슬을 창출하고 있는 농업경영체”라고 할 때 우수농업경영의 지표는 바로 “차별화 된 가치사슬

(differentiated value chain)”의 존재여부이다. 왜냐하면 가치사슬은 “고객에게 제품을 공급하기 위하여 농업경영체가 수행하는 종합적 경영능력”이기 때문이다. 농업경영체도 일반 기업과 마찬가지로 농산물(제품)을 만들기 위해 설계, 구매, 생산, 마케팅과 기술개발, 인력개발 등과 같은 가치 활동을 수행하는데, 경영체에 따라 가치사슬이 상이하며, 가치사슬의 차이가 농업경영의 차별화 여부를 결정하는 원천이 되므로 사례 한 가지만 소개하기로 한다<그림 1>.

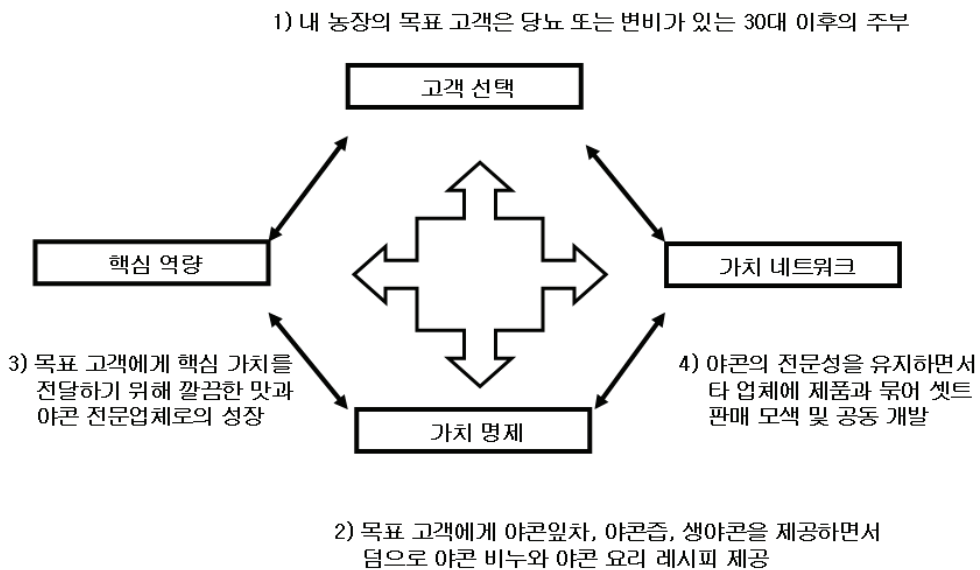
6) 도서는 비즈니스 아이템 찾아 세계여행이라는 책으로 다양한 비즈니스 아이템을 모색한 책임

▣ 분석 농가명 : 온당 야콘 가공품 사례

KSF 분석

	연구개발, 핵심기술	생산과 품질	마케팅	서비스	나의 브랜드
KSF	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 재배 한여름 그늘 ◆ 가공 가공온도, 시간 및 탈피 조절 ◆ 신제품 육성 신제품(온당 1호) 재배 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 생산 평당 8포기 포기당 3kg 이상 생산 ◆ 품질 최적 속성으로 당도 11 brix 이상 유지 ◆ 가공 일정한 맛 유지 필요 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 키워드 광고 ◆ 포털사이트 야콘전문 카페 운영 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 포인트제 ◆ 야콘 전문 상담 (가능한 즉석 및 당일 답변) ◆ 야콘 사전 제공 및 야콘 요리 레시피 제공 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 온당 온누리에 당 당하게 ◆ 고급형 온누리에 당 당하게
경영 개선 과제	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 신제품 변이종 관찰 및 외국 종자입수 진행 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 가공 제품의 다양화 및 일정한 맛을 재배 할 수 있 기술 확보로 경쟁력 유지 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 집단 주거지역 야콘 홍보 도우미 50곳 이상 확보 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 야콘 정보 및 활용 방법을 위한 야콘 재배, 요리, 가공에 대한 책 발행 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 신규 캐릭터 개발로 인한 야콘 전문 온당 인지도 상승 필요

<그림 1> 온당야콘 농업경영체의 가치사슬 모델



<그림 2> 온당야콘 농업경영체의 비즈니스모델 사례

농업인들이 가장 관심을 보인 내용은 자신들의 비즈니스 모델에 대한 탐색이었다. 일반적으로 비즈니스 모델이란 수익을 창출하는 사업의 기본설계를 의미한다. 누가 어떤 가치를, 누구

에게, 어떤 가격정책으로 전달하고, 누구로부터 어떻게 수익을 얻을 것인가를 정의하는 것이다.

즉, 시장에서 농업경영체가 어떻게 가치를 창출하는가를 설명하는 기본 설계도가 바로 비즈니스 모델이다. 이 비즈니스 모델은 몇 가지 기본조건을 충족하여야 한다. 첫째, 효율성(efficiency)의 조건이다. 고객에게 제공되는 가치가 사업모델을 만드는데 소요되는 비용보다 커야 한다. 두 번째는 독특성(uniquness)조건이다. 경쟁자가 모방하기 어려운 차별화된 독특한 사업 모델이어야 하며, 핵심역량의 구축과 연계되어야 한다. 따라서 핵심역량의 4가지 중심내용⁷⁾이 담겨있어야 한다. 세 번째는 적합성(fitness)조건이며, 사업모델을 구성하는 개별요소들 간에 상호 일관성의 조건을 설계하여야 한다. 네 번째는 수익의 촉진(profit boosters)조건이다. 실제로 이익을 창출할 수 있는 모델이어야 한다는 의미이다. 이러한 기본 이론적인 내용을 가지고 농업경영체들은 자신들의 비즈니스 모델을 구축하였다<그림 2>.

4. 참여고객의 평가

고객들의 평가를 직접 확보하기 위하여 정성적 지표와 계량적 지표를 동시에 활용하였다. 평가서는 다음과 같이 구성되어 활용되었다. “○본 과정에서 가장 마음에 들었던 점 1가지만 쓰세요. ○농업경영비즈니스과정을 점수로 평가.(100점 만점기준) ○왜 그러한 평가를 하셨는지 한 가지 이유만 서술 ○가장 마음에 들지 않았던 점 2가지만 쓰기 ○후속조치 방안 중 가장 절실한 것 1가지 요구사항” 기술하도록 하였다.

평가결과 제 1기는 91점, 제 2기는 94점의 점수를 부여하였다. 참여고객들의 평가 중 가장

두드러지게 나타난 공통적인 의견은 기존 교육 관행에 대한 파괴를 가장 중요하게 부각하였다. 가장 어려움을 겪었거나 시정해야 할 점은 역시 1박을 위한 숙소시설과 초청강사의 성실도나 자세, 농업현실에 대한 무지에 대한 지적이 가장 많았다. 검증되지 못한 전문가들이 혁신의지와 실천력을 겸비한 농업인들의 욕구를 채워주기에는 역부족인 경우가 있었기 때문이다. 후속방안 중 가장 핵심사항은 지속적인 농업경영역량 배양을 위한 프로그램의 지원이고 현 참여자들의 비즈니스네트워크가 유지될 수 있도록 농촌진흥청이 구심점이 되어 달라는 요구였다.

농업경영비즈니스 참여자들은 현장에서 구체화된 조직들을 만들어 결속하기를 원했다. 각 참여자들은 단순한 학습조직 결성에 그치는 것이 아니라 경영상의 문제를 적극적으로 해결하고 연구하는 조직을 원했다.

농업인들은 농업경영비즈니스 현장 워크숍을 3회 정도 개최하면서 농업과 비즈니스와의 연계를 공고히 하고 있다. 본 사업에 참여한 농업인들이 자신들의 소감을 적은 편지를 농촌진흥청 홈페이지로 보내와 이를 간단히 요약하여 제시한다.⁸⁾

<표 3> 농업경영비즈니스 과정 고객감동 편지

- 농업경영비즈니스 모델은 이 땅에 농업인이 있는 한 존재합니다. 우리 농업인들의 감동적인 계획과 프로그램, 최고의 강사진
- FTA, DDA 협상 등 어려운 농촌환경 속에 많은 농업인들이 우리 농업의 희망, 비전을 찾고 있습니다. 이번 농업경영비즈니스 과정은 새로운 비전의 제시하였습니다.
- 잠자고 있던 열정을 깨워주신 모든 분께 감사드립니다.

7) 우수농업경영체의 핵심역량이란

- 가치창출(value creation),
- 경쟁자와 차별화(distinctive&superior),
- 확장력(extensible to other business),
- 복사불가능 조건(Scarce&difficult to imitate)을 함유하고 있을 것

8) 출처: 농촌진흥청 홈페이지(www.rda.go.kr)의 청찬합시다 코너에 게재되어 있음

5. 농업경영비즈니스과정 참여 후 변화와 발전가능성

가. 현장참여연구조직의 결성

본 과정에 참여한 농업인들과 농촌진흥공무원들은 오프라인과정과 온라인 학습과정을 거치면서 참여자간 비즈니스네트워크가 절실함을 자각하였다. 그러나 대개의 경우에서 그러한 필요성의 인식이 일시적인 감정고조에 따른 현상일 수 있다. 또한, 그러한 네트워크가 만들어진 다 하여도 얼마 가지 않아 결속력이 해이해지고, 지속력을 상실할 것이라는 일반적 관행에 대한 대처방안이 필요하였다.

구성원들은 수 차례 협의를 통해 또 하나의 일회적인 모임 하나를 만드는 것은 의미 없다는 사실에 공감하고 실제적인 비즈니스 활동에 도움을 주는 농업인 자율조직을 만들기로 결의하였다. 참여한 농업인들의 조직 결성 안내문은 다음과 같다<표 4>.

<표 4> 농업경영비즈니스 과정 현장참여 연구조직 결성 결의문9)

- 조직의 명칭: 한국농업경영비즈니스연구회(약칭: 한비연)
 - 조직의 정체성: 지속적인 농업경영 성공모델 개발
 - 정기모임(정기심포지움): 연 1회 매년 8월 마지막 주 금요일
 - 연 4회 워크숍 개최
 - 2007년 이후 농민의 날 행사시 한비연 농산물홍보 판매용 부스 확보 요청
- 한국농업경영비즈니스연구회 회장 ○○○

나. 현장참여연구과제 추진

본 과정에서는 구체적이고 실제적인 문제해결에 기여하고자 노력하였다. 농업경영체의 구체적인 경영상의 애로 및 장애요인을 해결할 수 있는 대안창출형 과제를 도출하는데 역점을 두었다. 농업경영비즈니스과정에 참여한 농업인으로 하여금 연구과제를 수행하도록 권유하였다. 농업연구관 농업연구를 담당할 학계, 연구 및

업계의 전유물일 수 있지만, 농업경영체가 연구과제에 주도적으로 참여할 수 있도록 길을 열어준 것이다. 농촌지도사는 조력자의 역할(보고서 제작기법, 조사기법, 연구방법론, 접근방법, 외부 전문가 연계, 예산활용 등)로 제한하면서 농업경영체 스스로 자신의 경영문제를 해결하도록 지원하였다. 그러나 제도적으로 농업인이 연구사업에 참여할 방안이 현재로서는 주어져 있지 않기 때문에 농업인이 연구에 참여하는 연구제도를 정책적으로 건의해야만 했다. 농업경영비즈니스과정에서 수행된 많은 연구과제를 즉각 정책적인 틀로 수렴하지는 못할 것이기 때문에 차후 예산을 반영하여 지원하고, 정책적인 틀로 수렴할 예정이다<표 5>.

<표 5> 현장참여연구능력 배양을 위한 농업인 개발과제 발굴 및 사업계획서 작성10)

- 야콘즙 가공을 위한 노동력 절감 기술 개발
- 강원산간 지역 무농약 사과 재배 기술 개발 및 직거래 유통 수립
- 삼백초 사업 활성화 및 프랜차이즈 조직화 기법연구
- 소포장 다육구 소비자의 재구매 증진을 위한 마케팅 전략연구
- 산야초 발효효소(백초효소)의 표준화 및 상품화 연구
- 엄나무 재배단지 클러스터화 연구

다. 농업경영 지식정보 시스템 활성화와 농업경영 커뮤니티 결성

현장에서 획득되는 많은 농업경영정보가 조직화되지 않고 개별화되거나 분산되면서 사장되기 때문에 농업경영 지식정보시스템이 절실하게 필요하였다. 버전 1.0 시스템은 2002년에 개발되었다. 당시에는 우수농업경영체D/B프로그램이라는 이름으로 개발되었으나 일반농업인의 접근은 제한되어 활용성이 거의 없었고, 업무적으로만 활용되었다. 2004년에는 벤치마킹대상경영체 관리 시스템이라는 명칭으로 다시 개발되어 우수농업경영사례들이 데이터베이스화 되고 일반농업인들도 활용할 수 있는 기반이 구축되었다.

9) 상동

10) 상동

그러나 실제적인 농업경영 컨텐츠는 구축되어 있지 않았기 때문에 2005년, 우수농업경영체지원시스템이라는 이름으로 전국 우수농업경영체 300개소에 대한 데이터베이스가 구축되어 일반 농업인들에게 벤치마킹 정보로 제공되었다.

이러한 발전과정 속에서 2006년에는 농림부에서도 우수농업경영체 발굴사업을 본격적으로 확대하였다. 이에 농촌진흥청에서는 우수농업인의 성공사례가 집대성된 벤치마킹 시스템 구축과 농업경영정보 지식제공 등을 위해 우수농업경영체지원시스템(<http://www.lfcenter.com>)을 개발 완료 하여 농업인들의 비즈니스적 갈등도 해소할 수 있는 기반을 구축하였다.

그러나 기존의 이 시스템에는 시스템의 활성화를 도모하기 위한 최소한의 농업경영커뮤니티도 형성되어 있지 않았기 때문에 농업경영비즈니스 과정에 참여한 농업인과 전문가들이 협력하여 농업경영커뮤니티를 결성하여 지원하였다. 이에 시스템의 활성화는 물론 농업경영비즈니스 과정의 품질을 획기적으로 높이는데 기여하고 있다.

IV. 결론 및 제언

우수한 농업인을 양성하는 여러가지 방안이 있을 수 있으나 결국 농업경영비즈니스 과정 역시 우수한 농업경영인을 양성하는 일련의 방법이다. 농업인 약간명과 농촌진흥공직자 1명을 묶어 파트너로 구성하였고, On-Line과 Off-Line을 병행하여 변화와 비전, 비즈니스 모델 등에 대한 학습을 수행하였다. 참가대상은 우수농업경영체로 성장발전하려는 혁신의지가 강한 농업경영인으로 그 범위를 축소하였다. 나아가서는 개인별 연구과제 계획서를 작성케 하고 정책공모전에 참여하여 정책수립 훈련과정도 거치도록 유도하였다. 현장세미나를 개최하여 농업인이 직접 세미나를 주최하도록 하였으며, 이를 통해 농업인들의 경영실무능력이 배양되도록 하였다. 기존의 일방적 청취식 교육은 가급적 지양하였으며, 오프라인 모임 시 1박 2일 전

체일정으로 학습케 하여 학습 및 연구의 강도를 늦추지 않았다. 결과적으로 참여한 농업인들의 가치사슬 모델과 비즈니스 모델을 구축하였다. 또한, 농업경영체의 구체적인 경영상의 애로 및 장애요인을 해결할 수 있는 대안창출형 연구과제를 농업인 스스로 도출하였다. 농업인들의 이러한 농업경영혁신 노력들은 새롭게 구축된 농업경영 지식정보 시스템에 전문 수록되어 일반농업인들이 벤치마킹할 수 있도록 공개하였다.

이러한 노력들이 국내에 사례로서 제시된 적이 없었기 때문에 어려움이 많았다. 한국벤처농업대학의 프로그램을 벤치마킹하려고 하였으나 그 또한 일반 교육과정과 유사하다는 판단을 하였다. 농업경영비즈니스 과정이 고유의 정체성과 경쟁력을 가지기 위해서는 현장참여연구라는 틀에서 교육 패러다임의 접목이 필요했던 것이다.

기존의 참여형 교육틀을 발전적으로 계승하고, 연구와 정책, 지도와 현장이 결합하는 사업 모델을 구축하는 것은 모험이자 도전이다. 현장에서 급증하는 농업경영 비즈니스에 대한 수요를 담아내기 위해서는 우선적으로 농업경영에 대한 수요와 비즈니스라는 생소한 내용에 대해 과연 현장이 얼마나 갈증하고 있는가를 파악해야 한다. 아직 우리는 이런 고객 요구분석조차 부족한 실정에 있다. 나아가 우리 농촌지도 현장에서는 이런 기술과 비즈니스를 담당하거나 업무를 소화할 전문가는 준비되어 있지 않다. 어쩌면 그런 인력을 양성하는 공급처도 마땅치 않은 실정이다. 시군농업기술센터에서 경영업무를 담당하고 있는 인력이 현재 가장 전문화된 집단이라고 하지만 당면하고 있는 비즈니스 현안을 처리하기에는 역부족이다.

사업적 관점에서 농업경영을 수행하고, 농업경영비즈니스 역량을 지원할 전문가 인력집단을 국가차원에서 육성 지원할 필요가 있다. 시범적으로 실시된 이번 농업경영비즈니스 과정은 각계 전문가와의 자문 속에서 보다 치밀하게 보완되어 각 온라인, 오프라인, 세미나, 현장

참여연구, 특강 등 부문별로 보완될 필요가 있다. 이후 일선 농업기술센터 및 타 기관에서도 쉽게 벤치마킹 할 수 있도록 농업경영비즈니스 과정의 운영모델은 체계화되어 보급되어야 한다.

V. 참고 문헌

1. 강대구, (2004). 농업인력 구조변화에 따른 정예농업인력 육성방안 연구. 농림부정책과제 보고서.
2. 김사균, (2005). 우수농업모델의 발굴확산사업과 농업컨설팅의 역할. 농업경영컨설팅트과정 교재(농협).
3. 김사균, 최영찬. (2005). 우수농업경영체 발굴육성사업의 전망과 비판적 제언. 한국농촌지도학회, 12(1), 243-245.
4. 김사균, (2005). 우수농업경영체 육성방안. 농정연구, 16. 100-102.
5. 김사균, (2006). 정보화교육 교관요원 교재. 농촌진흥청.
6. 김영생, 정호근, 교육. (2006). 농자천하 지대박(농업경영혁신시리즈 1). 서울: 농촌정보문화센터,
7. 농림부, (2006). 농업교육체계 개편방안. 농업구조정책국. .
8. 농촌진흥청, (2006). 사이버농업인의 고객감동이야기(농업경영자료 118호). 농업경영정보관실.
9. 로랑에텔, 신랑즈만, (2005). 비즈니스 아이템 찾아 세계여행, 서울: 홍익출판사.
10. 박종화, (1997). 지역경제론. 서울:박영사.
11. 성진근, (2006). 애그리비즈니스론. 농수축산신문.
12. 유귀옥, (2000). 지역사회개발과 사회교육: 지역사회개발의 자조적 접근과 자기주도학습. 서울: 교육과학사.
13. 윤운락, 임종욱. (2006). e-비즈니스 시대의 경영전략. 한국전자거래진흥원.
14. 임채완, 이인숙, 조영탁. (2002). 경영전략수립 A to Z. 서울: (주)휴넷.
15. 이동현, (2006). eMBA - 전략경영. 서울: (주)휴넷.
16. 존코터, (2005). 기업이 원하는 변화의 리더. 김영사.
17. 최상호, 정지웅. (1991). 지역사회개발론. 서울: 교학연구사.
18. 톰피터스, (2005). 톰피터스의 미래를 경영하라. 21세기북스.
19. 휴넷(주), (2006). 휴넷교육과정안내.
20. John C. Maxwell. (2005). The 306° LEADER. Nelson Business.
21. Raymond L.Ison, David B.Russell. (2000). Agricultural Extension and Rural Development: Breaking Out of Traditions. Cambridge Univ.
22. <http://bbsl.gowwww.net/bbs.cgi?db=nine2601&mode=read&num=14&page=1&ftype=6&fval=&backdepth=1>.
23. <http://blog.naver.com/juno1238?Redirect=Log&logNo=140024540201>.
24. <http://web.cnei.or.kr/jries/web/go/soc/geo/dictionary/html/1-007.htm>.

(2006년 11월 25일 접수, 심사후 수정보완)