

6차산업화 경영체 경영·기술수준 평가지표 개발

-AHP 분석을 적용하여-

서윤정(정앤서컨설팅 대표)**

박정운(농촌진흥청 연구관)***

한상연(정앤서컨설팅 부장)****

황대용(농촌진흥청 연구사)*****

양정현(조인트밸류컨설팅 대표)*****

국 문 요 약

6차 산업은 농업인 소득감소 및 침체되어가는 농촌지역 경제를 활성화할 대안으로서 주목받고 있다. 6차 산업은 1차 산업에 기반 한 2차 산업의 제조 및 가공, 3차 산업의 유통 및 서비스를 통합 또는 연계하는 것을 의미한다. 박근혜 정부는 농업농촌에서 창조경제를 실현하는 구체적 대안으로 6차 산업을 평가하고 다양한 정책적 대안을 제시하고 있다. 또한 이를 뒷받침 하기 위해 모델개발이나 선진사례 분석등의 연구가 진행되고 있는 실정이다.

그러나 6차산업화를 수행하는 경영체에 대한 경영수준·기술수준·리더역량 등을 종합적으로 평가하는 평가지표 개발에 관한 연구는 미흡한 실정이다. 이러한 점에서 본 연구는 6차산업화를 시행하는 경영체에 대한 경영수준·기술수준·리더역량 평가지표 개발을 위해 AHP기법을 활용하여 종합적으로 평가지표를 개발 하였다.

분석결과 한국이 여러 국가와 FTA가 이루어지면서 값싼 농산물 수입이 증대되면서 6차 산업과 관련된 경영체의 수익이 악화될 가능성이 매우 높은 시점에 무한경쟁에서 살아남기 위한 전략 중 가장 중요한 것은 각 개별 경영체가 독자적으로 사업을 운영하기 보다는 내부 역량 강화와 더불어 타 산업과의 연계성을 강화함으로써 상품 및 서비스 판매를 촉진시키고 이를 통해 경영체의 수익을 향상시켜야 한다는 것이다. 따라서 6차 산업 경영체 모두 각자의 위치에서 소비자 신뢰를 얻기 위한 노력들이 필요할 것이며 더욱이 각 경영체간에 협력체계를 구축할 수 있도록 다양한 방안을 모색해야 할 것이다. 또한 스마트 시대에 고객의 니즈가 빠른 속도로 변함에 따라 상품 및 서비스의 수명주기는 점점 빨라지고 있으며 소비자는 새로운 신상품에 찾는 경향이 점점 높아지고 있다. 따라서 6차 산업 경영체는 고객 및 시장 트렌드 변화를 신속하고 정확하게 예측하여 새로운 상품 및 서비스를 시장에 출시하는 노력이 더욱 필요할 것으로 사료된다

핵심주제어: 6차산업, 농업농촌의 창조경제, 경영기술수준 평가지표, AHP분석

1. 서론

6차 산업이 새로운 농촌산업의 패러다임으로 제시되고 있다. 그 배경에는 첫째, 농가소득은 감소하고 있으나, 농가소득을 구성하고 있는 농업외 소득은 증가하고 있다는 점이다. 이는 농촌의 전통적인 산업이 농업만으로는 농가소득을 지지하기가 쉽지 않음을 나타내고 있다. 둘째, 농가인구는 감소하고 고령화는 빠른 속도로 진전되고 있지만 귀농귀촌인력도 점차 확산되고 있다는 점이다. 농가인구는 2005년 우리나라 전체 인구의 7.1%를 차지했지만, 2012년에는 5.8%로 줄어들었다.

하지만 65세 이상이 차지하는 고령화율은 동기간 29.1%('05), 35.6%('12)로서 2012년 기준 전국평균인 11.8%에 비해 3배 가량 높은 수치를 보이고 있다. 반면 귀농귀촌인은 꾸준히 증가하고 있다. 2005년 1,240호였던 가구 수가 2012년에는 27,008호에 달하고 있으며, 향후 베이비부머의 은퇴가 본격화 되면서 이는 더욱 커질 전망이다. 셋째, 시장개방이라는 위협요소에 대한 대응책으로 농업농촌에 있어서도 기술 및 산업의 융복합트렌드가 제시되고 있다는 점이다. 농업에 있어 시장개방은 위협요소로 평가되고 있기도 하지만, 농업은 식품, 유통, 에너지 산업 등으로 확장성이 가장 큰 산업중 하나로서 평가

* 본 연구는 농촌진흥청 공동연구사업(과제번호: PJ009873)의 지원에 의해 이루어진 것임

** 제1저자, 정앤서컨설팅 대표, drkoma01@nate.com

*** 교신저자, 농촌진흥청 연구관

**** 공동저자, 정앤서컨설팅 부장, hsy1225@empas.com

***** 공동저자, 농촌진흥청 연구사

***** 공동저자, 조인트밸류컨설팅 대표

· 투고일: 2013-11-20 · 수정일: 2013-11-27 · 게재확정일: 2013-12-04

받고 있다.

따라서 농촌지역에 존재하고 있는 자원을 토대로 다양한 기술과 정보를 활용하여 새로운 사업 새로운 시장을 만들어 농촌지역경제 활성화를 이루어야 할 시점인 것이다.

특히, 최근 박근혜 정부는 시대적 변화에 맞추어 과거 단순 먹을거리를 생산하는 산업으로 취급했던 1차산업(농식품산업)을 창조경제를 접목하는 수단의 하나로 강조하여 가공과 관광의 연계, 농가의 식품가공 참여확대 지원, 농촌관광 활성화 지원(체험/휴양마을 지정, 농촌관광산업 등급제 시행 등) 등을 통해 6차산업을 활성화시키기 위한 노력을 추진하고 있다.

또한 지역내 소프트웨어 기반 구축과 역량강화를 위한 강소농 육성 및 농산물을 활용한 융합형 중소기업 육성 등 농림수산물식품의 경쟁력을 강화하고 신성장동력을 창출하고자 하는 시도들이 행해지고 있다.

그러나 현재까지 6차산업 추진에 따른 경영체 진단은 체계적으로 이루어지지 않고 있어 6차산업 경영체에 대한 문제 진단 및 개선방안에 대한 어려움을 겪고 있다.

따라서 6차산업화에 따른 경영체의 경영·기술 진단 체계가 필요하며 6차산업화를 추진하는 경영체의 경영·기술 진단을 평가지표 개발에 있어 여러 핵심요소 중에서 어느 요소가 중요하며 우선순위를 두어야 할지 평가결정에 중요한 판단의 지표로 자리매김 할 필요가 있다. 이를 위해 본 연구에서는 6차산업화 경영체의 경영·기술수준 평가지표 개발에 있어 어떠한 요소가 중요한지 실증적 분석을 통해 그 속성을 파악하여 의사결정자의 최적 판단기준을 제시하고자 한다.

본 연구의 구성은 제 I 장 서론에 이어 제 II 장에서는 이론적 배경으로 본 연구와 관련한 선행연구를 살펴보고, 제 III 장에서는 AHP 연구모형을 설정한다. 제 IV 장에서는 실증분석 결과를 제시 및 AHP 분석결과를 해석하며 제 V 장에서는 관찰된 결과를 요약 및 결론을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 국내 관련 연구

2.1.1 6차산업화 관련 선행연구

『6차산업 융복합혁명』에서 현재 논의되고 있는 6차산업의 내용과 사회적 배경을 돌아봄으로써 앞으로 6차산업이 나아가야 할 방향을 제시하였으며, 또한 6차산업 융복합의 핵심적인 요인과 현재 전개되고 있는 6차산업의 사례와 추진전략 등을 제시하고 있다(Seo, 2013). 「일본의 6차 산업화 사례와 시사점」에서는 6차 산업화에 대한 개념 및 사례를 유형별로 제시한 후 사례를 통한 시사점을 제시하였다(Seo, 2011).

유형별 6차산업 비즈니스 모델만들기: 왜 농어업 6차 산업화가 필요한가?에서 6차 산업화의 개념 및 다양한 비즈니스 모델 개발 및 조직화, 유형별 6차 산업 비즈니스 모델 만

들기에 대한 연구를 하였다(Kim, 2012). ‘농업의 6차산업화와 부가가치 창출방안’에서 6차산업에 관한 일본과 중국의 동향을 살펴보고, 한국사례를 통하여 그 효과와 발전방향을 제시, 나아가 커뮤니티 비즈니스로서의 발전가능성과 조건을 제시하고 있다(Kim & Heo, 2011).

「일본 농어업 6차 산업화 지원책 및 추진현황」에서는 일본의 6차 산업화에 대한 일본 농림수산성, 시즈오카현, 치바현 등의 추진 현황 및 배경과 시사점을 통한 6차 산업 연구를 진행하였다(Kwon, 2012)

하지만, 지금까지의 연구는 6차산업에 대한 개념 및 모델 정립, 관련 정책연구에 그 초점이 맞추어져와, 실제적으로 6차산업을 추진하는 법인등의 경영체를 평가하고 육성하는 방안에 대한 연구는 미흡한 실정이다.

2.1.2 농업·농촌의 경영 진단 관련 선행연구

「농가의 경영진단법 이용현황과 과제 : '표준진단표'에 의한 분석결과와 개선방안을 중심으로」에서는 농업경영진단기법 개발 및 이용실태 및 표준 진단표에 의한 진단결과 분석, 일본의 농업경영진단 기법 개발 및 동향을 통하여 농가의 경영진단기법의 개선 과제에 대한 연구를 진행하였다(Park et al., 2001).

「충청북도 쌀농가의 벤치마킹을 위한 경영진단표 개발」에서는 벤치마킹을 위한 경영진단표 작성에 대한 원칙 및 작성, 평가에 대한 연구를 하였다(Lee et al, 2001).

「농업경영 기록 및 진단능력 향상에 관한 연구」에서는 농업경영관리와 경영진단과 의미, 영역, 경영진단지표간의 상호관계, 방법, 최근 동향과 함께 기록유형별 경영진단 지표 및 적용사례, 경영진단 능력의 향상 방안에 대한 연구를 진행하였다(So, 2007).

「농업기술공동연구·농업기술개발사업 진단·분석」에서는 농업환경변화에 따른 사업목적 적합성 분석, 사업방향과 운영시스템의 적절성 및 효율성, 성과 활용성 및 경제적 파급효과 분석을 통하여 성과제고를 위한 발전방향을 제시하는 연구를 하였다(Hyun, 2006).

그러나 그 동안의 경영진단 관련 연구들은 1차 농업생산을 중심으로 전개되어 왔기 때문에 농업을 기반으로 하여 다양한 사업으로 확대되는 6차 산업에 적용하기는 무리가 있다고 할 수 있다.

2.1.3 농촌의 조직역량 및 리더평가 연구

「농촌리더 역량이 생산자 조직 활성화에 미치는 영향」에서 농촌리더의 변화와 파악, 규정 및 역량의 개념과 특성, 농업 생산자 조직 리더의 역량에 대한 연구 및 이를 통한 분석 모형과 방법을 제시하여 역량과 성과 관계의 선행연구를 검토한 후 측정지표를 설정하여 농촌리더의 역량을 분석하였으며, 생산자 활성화 영향을 분석하는 연구를 하였다(Hwang, 2010).

「농촌관광마을 리더의 역량모델 개발」에서는 농촌의 리더의 유형과 특성, 역할에 대한 개념과 역량모델 개발 및 타당성 검증, 전문가와 마을 리더 간 역량비교, 농촌관광마을 리더 역량이 성과에 영향을 미치는 연구를 하였다(Park, 2008).

「농촌마을리더의 역할 및 역량분석」에서는 농촌리더의 역할 및 역량, 농촌 마을 리더의 역할 및 애로사항, 리더십 역량에 대한 성취도 분석에 대한 연구를 하였음(Park, 2007)

「마을단위 농촌지역개발사업에 필요한 지역리더의 역량」에서 행동사례 분석을 통한 지역리더의 역량도출을 14개 역량을 도출하여 각 역량의 특성에 따른 연구를 하였다(Hwang, 2007).

대부분의 농촌지역 리더들의 역량에 대해서는 주로 마을공동체 중심과 농촌마을개발 사업에 한정된 관점에서 연구되어왔음을 알 수 있다. 하지만 6차 산업은 농촌지역의 공동체를 포괄해야하지만 새로운 사업, 새로운 시장을 개척해야 하는 비즈니스적 역량이 더욱 요구되는 실정이다.

2.2 국외 관련 연구

「농상공 연대에 의한 신 지역 활성화 추진」 연구를 통해 생산단계에서의 기술집목과 판매목적, 가공 및 제조단계에서의 가공기술 집목 통한 상품개발과 지산지소 활용, 판매 및 유통단계에서의 신 유통기술 개발과 그린투어리즘 활성화 등의 모델과 사례를 소개하고 있다(Hiroshi, 2009).

6차 산업화에 대한 해외 유사 정책, 농촌개혁 정책지도 및 이를 정책의 흐름으로 유형화 하고, 네트워크를 육성하였다

「農業의 새로운 可能性과 未來, 強小農 育成 : 韓·日 農業經營情報化 Forum. 第11回」에서는 일본의 농업경영연구 추

진방향, 일본농업의 현황과 과제와 함께 한국 농업경영연구·지도사업 추진방향에 대한 비교를 하였다. (Gomine, 2008) 이를 통해 이본의 농업 경영체 경영진단 및 역량 제고 방안, 농경진단시스템의 개발과 보급 - 영농계획적정지원시스템, 농업경영역량 강화를 위한 참여식 실천학습 모형 개발연구, 새로운 농업비즈니스 창출과 농·상·공 연계전략일본의 6차산업화와 농·상·공 연계(강소농, 집락영농 중심으로)에 대한 연구를 위한 포럼을 진행하였다(Rural Development Administration, 2011).

2.3 6차 산업의 개념과 유형

6차 산업은 농업생산물을 위시한 농촌이 지닌 다양한 자원을 기반으로 하여 2차의 가공산업과 3차의 관광서비스유통산업 등이 연계되어 전개되는 산업을 총칭 한다. 따라서 6차산업은 추진주체와 추진사업에 따라서 다양한 형태를 띠 수밖에 없다.

추진주체를 중심으로 보면, 농업인이 중심이 되어 사업다각화를 꾀하는 사업다각화형과, 농업인이 다른 산업 종사자와 연계하는 산업 제휴형이 있다.

추진사업을 중심으로 보면, 생산중심유형, 가공중심유형, 외식중심유형, 관광체험중심유형, 유통중심유형, 치유중심유형으로 나눌 수 있다. 이는 다양한 사업이 전개되더라도, 주도사업을 중심으로 유형화 한 것이 특징이 있다.

이에, 본고에서 진행하는 6차산업화 경영체의 경영기술수준 평가지표는 위의 표에서 나타나는 6가지 유형에 근거하여 진행하고자 한다.

<표 1> 6차산업화 유형

6차 산업화 추진 유형	특징
<p>생산을 기반으로 2차 x 3차 산업의 선순환 구조 ↓ 소득향상 및 일자리 창출</p>	<p>생산 중심형</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ 생산이 핵심이고 가공서비스는 부가사업 ◦ 2,3차 산업을 통한 생산부문 활성화가 중요 - 홍성 문당친환경농업마을, 옥천 장수마을 등
	<p>가공 중심형</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ 소비자니즈를 반영한 가공상품개발이 핵심 ◦ 인터넷 위탁판매 등 다양한 판로확보 - 군위찰옥수수, 장성 자외선 마을, 서산 회포마을 등
	<p>유통 중심형</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ 생산유통의 공간적 연계시스템의 구축 ◦ 로컬푸드 직판장 등 매장 운영 역량 - 칠곡 농부장터, 은퇴농장사람들 등
	<p>관광 체험형</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ 생산가공과정에 소비자 참여가 핵심 ◦ 지역내 다양한 유무형 자원의 연계 - 순창고추장마을, 용인 호박등불마을 등
	<p>외식 중심형</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ 생산, 가공, 외식이 동시에 이루어짐 ◦ 식재료, 진정성, 맛의 스토리텔링화 - 남원 달오름 마을, 서산 꽃송이 마을 등
	<p>치유 중심형</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ 기능성 및 약용 농산물 재배 및 가치연계 ◦ 원예, 심신치료 등 관련 전문성 강화 - 양양 달래촌 마을, 하동 하늘땀방앗마을 등

자료 : 농촌진흥청(2013), 농업농촌의 창조경제를 실현하는 6차산업 이야기

III. 연구설계

1970년대 초반 Saaty(1980, 1983)에 의하여 개발된 AHP는 의사결정의 계층구조를 구성하고 있는 요소간의 쌍대비교(Pairwise comparison)에 의한 판단을 통하여 평가자의 지식, 경험 및 직관을 포착하고자 하는 의사결정을 지원하는 하나의 방법론이다. 이 모형은 이론의 단순성 및 명확성, 적용의 간편성 및 범용성이라는 특징으로 여러 의사결정분야에서 널리 응용되어 왔으며 이론구조 자체에 관해서도 활발한 연구가 진행되고 있다(Zahedi, 1986). 본 연구에서의 AHP는 다음의 4단계 절차에 따라 의사결정을 지원하였다. 1단계에서는 의사결정문제를 상호 관련된 의사결정 사항들의 계층으로 분류하여 의사결정체계를 설정하였다. 2단계에서는 의사결정 요소들 간의 쌍대비교로 판단자료를 수집하였다. 이 단계에서는 상위계층에 있는 목표를 달성하는 데 공헌하는 직계 하위계층에 있는 요인들을 쌍대비교하여 행렬을 작성하고 쌍대비교를 통하여 상위항목에 기여하는 정도를 9점척도를 사용하여 부여하였다. 3단계에서는 고유값 계산방법을 사용하여 의사결정 요소들의 상대적인 가중치를 산정하였다. 이 단계에서는 판단의 일관성을 일관성 지수(Consistency Index : CI)와 일관성 비율(Consistency Ratio : CR) 지수를 통하여 체크하였다. 마지막 5단계에서는 평가대상이 되는 여러 대안들에 대한 종합순위를 얻기 위하여 의사결정 사항들의 상대적인 가중치를 종합화 하였다.

3.1 평가기준 도출

본 연구를 위해서 사전에 6차 산업 경영체에 대한 경영 및 기술수준 진단에 대해서 문헌조사, 워크숍, 델파이 조사를 실시하였다. 문헌연구에 기반하여 6차 산업 경영체의 경영 및 기술수준 진단 지표는 포터의 가치사슬 모델을 적용하였다. 농업의 가치사슬은 연계(linkage)시스템으로 결합하는 상호의존적인 활동이다. 한 활동을 수행할 때 다른 활동의 효율성에 영향을 주기 때문에 연계가 자동적으로 이루어진다(Cheong et al., 2009). 또한 6차 산업과 관련한 모든 농업경영활동이 협조적으로 수행되어야 연계가 자연스럽게 이루어지며, 이를 통해 각 경영체가 6차 산업으로 진전할 수 있는 기본적인 모티브가 될 수 있을 것이다.

이에 따라 본 연구에서는 가치사슬 상에서 본원적활동과 지원적활동을 구분하였다. 본원적 활동에서는 각 유형별로 기술적인 독립성이 확보된 가운데 각 유형간의 연계성이 실질적으로 나타나고 있는지를 파악할 수 있어야하므로 생산, 가공, 유통, 관광체험, 외식, 치유의 각 유형별 고유 기술수준 정도와 유형간에 기술적인 연계정도를 파악할 수 있는 평가기준을 포함하였다. 지원적 활동으로는 경영수준과 리더역량을 포함하였으며 지원적 활동에 포함되는 구체적인 항목들을 살펴보기 위해 말콤볼드리지의 모델을 활용하였는데 말콤볼드리지 모델의 경우 일반적으로 조직진단 및 평가 모델로 널리

활용되고 있다. 이 모델의 경우 전략기획, 정보화, 인적자원 개발과 관리, 업무 과정 경영, 성과결과, 고객만족, 조직 책임자의 리더십 7가지 평가기준을 제시하고 각 평가 기준에 세부적 지침을 제공하고 있다. 이에 따라 말콤볼드리지 모델은 포터의 가치사슬 모형 중 지원적 활동을 현실적인 평가할 수 있는 중요한 요소를 내포하고 있어 6차 산업 경영체의 지원적 활동을 평가하는데 적용하고자 하였다. 그러나 말콤볼드리지 모델 중 리더십에 대한 항목은 별도로 분리하여 조사하고자 하였다. 이는 말콤볼드리지 모델의 경우 농업 경영체의 리더가 보유하여야 할 역량에 대한 구체적인 대안을 제시하지 못하기 때문이다. 이에 농업 경영체의 리더가 보유하여야 할 역량에 대해서는 추가적인 문헌조사를 실시하였다. 문헌조사 결과 리더역량 모델(Quinn et al., 1996)과 리더역량 모델(Ahn et al., 2006)을 근거로 농업 경영체 리더가 보유하여야 할 역량을 도출하였다. Quinn은 “유연성 對 통제”, “조직내부 지향 對 외부환경지향”이라는 두가지 서로 상반된 경쟁적 가치를 축으로 이들의 교차에 의해서 리더십 유형을 개방체계형, 합리목적형, 내부과정형, 인간관계형 등으로 구분하였다. 안동규 외 4인은 성공한 농촌리더가 마을에 대한 헌신과 열정, 마을공동체 형성, 도덕성, 비전제시, 인내심, 의사소통, 대인관계, 애농심, 효과적인 관리능력 등의 행동특성을 보유하고 있음을 설명하였다. 이에 따라 Quinn이 제시한 리더역량 그룹에 기준하여 안동규 외 4인이 제시한 행동특성을 반영하여 6차 산업 리더가 보유하여야 할 역량 그룹을 재설정하고 Quinn의 역량그룹에 포함되기 부적절한 역량을 별도의 1개 그룹으로 분리하여 최종적으로 5개 상위 그룹(지능농업지향성, 시장지향성, 경영관리역량, 혁신역량, 교류협력역량)으로 구성하고 각각의 그룹별 역량을 반영하여 29개 평가항목을 설정하였다.

문헌조사에서 도출된 평가항목을 토대로 내외부 전문가와 함께 워크숍을 실시하였다. 워크숍 전에 도출된 11개의 상위계층과 67개 하위계층을 토대로 실시하였는데, 이 중 구체성이 결여되었거나 의미가 불분명한 항목을 삭제하고 계층을 세분화할 필요가 있는 항목을 보완하여 총 28개 상위계층과 87개 하위계층을 분류하였다. 또한 통합적인 개념에서 경영 및 기술수준을 측정하는 것 보다 경영수준, 리더역량, 기술수준을 구분하여 평가하는 것이 적합하다는 의견을 토대로 경영수준, 리더역량, 기술수준(유형별)을 구분하여 평가기준을 설정하였다.

워크숍을 통해 선정된 평가기준을 대상으로 전문가 30명을 대상으로 2차에 걸친 델파이 설문 조사를 실시하였다. 설문조사 내용은 평가기준에 적용된 각 문항에 대한 중요도와 각 평가기준에 추가적으로 반영될 문항들을 조사하였다. 2차 설문 조사의 경우 1차 설문조사 결과를 바탕으로 각 문항에 대한 중요도를 재조사 하였다. 그 결과 총 28개 상위계층, 87개 하위계층, 181개 평가문항이 도출되었다.

3.2 평가기준 설정

평가기준 설정작업을 행함에 있어 가장 중요한 일은 「상호 배타성(Exclusiveness)」, 「완전결합성(Completeness)」, 「처리 성(Optimum size)」이라는 평가기준 선정의 기본원리에 따라 충실히 이행되어야 한다는 점이다. 이는 첫째, 항목간의 독립

성이 유지되고, 둘째, 상위항목에 대한 하위요인의 종속성이 확보되고, 셋째, 처리 가능한 항목의 수를 유지해야 하는 원리가 충족되어야 한다는 것을 의미하는 것이다.

따라서, 본 연구에서는 이러한 원리에 입각하여 경영수준, 리더역량, 기술수준의 우선순위 선정을 위한 평가기준은 다음과 같이 설정하였다.

<표 2> 경영수준 평가기준

상위평가기준	하위평가기준	내 용
전략	비전 및 경영목표	비전 및 경영목표 수립 여부 및 공유체계 구축 정도
	전략운용	경쟁우위전략 및 세분화전략 수립과 사업운영에 있어 정부의 6차 산업 정책 반영 여부
	자원조달방안	전략목표 및 6차 산업 추진에 있어 자금, 인력, 시설, 정보 확보 방안 수립
조직역량	운영체계	조직 운영에 따른 정관, 업무지침, 매뉴얼 보유 및 정기적인 회의 운영 실시 여부
	업무체계	업무분장, 업무관리체계 구축과 더불어 조직 내부 역량 강화를 위한 외부 전문가 활용 현황
	교육훈련	내부 구성원을 대상으로 한 교육 콘텐츠 구성 및 교육 참여 정도
	전문화	전문화된 조직 및 인력, 전문화교육 실시 여부, 전문가 자격증 보유 비중
경영관리	협력 및 지원	6차산업지원기관및사업주체간연계,상품및판매처와의교류정도
	계획단계	환경 및 수요 분석을 통한 사업계획 수립의 적정성 및 사업운영에 따른 비상계획 마련 여부
	실행단계	사업비 지출의 적정성, 사업운영상의 문제 해결 노력, 모니터링 체계 구축, 차입금 상환 여부
마케팅	확인단계	예산 및 시설관리, 사업성과에 대한 관리체계
	홍보수단	신문,잡지, TV, 라디오, 홈페이지, SNS 등을 통한 홍보활동 실시 여부
	판매수단	홈페이지 및 주요판매채널 이용 정도
	상품전략	상품 및 서비스의 차별성, 연계상품, 6차 산업을 위한 스토리텔링 구성 및 활용
	고객관리	고객 재구매율, 고객관리시스템 구축 및 서비스 향상을 위한 노력

<표 3> 리더역량 평가기준

상위평가기준	하위평가기준	내 용
지역농업 지향성	공동체 형성	조직 구성원들이 추구하는 공동의 문제를 발견 해결하기 위하여 서로 생각을 공유하도록 분위기를 만드는 능력
	농촌문화 이해력	농촌지역 전통성을 이해하고 타 지역과 차별성 있는 문화를 보존·생성·전파하는 능력
	변화 선도력	조직의 변화할 수 있는 여건을 선도하고 도와주며 적극적으로 지지하는 태도를 보여주는 능력
시장 지향성	고객 지향성	고객을 돕거나 서비스를 제공하여 고객의 욕구를 충족시키려고 노력하는 능력
	상품개발력	판매되는 상품이나 서비스에 대한 지식을 지속적으로 축적하고 획득하여 관련 의사결정에 활용하는 능력
	시장이해능력	시장 현황 및 고객 수요의 트렌드에 대한 최신의 정보를 바탕으로 고객층의 특성 및 Needs를 적기에 파악하고 이러한 정보를 주요 의사결정에 활용하는 능력
경영관리 역량	사업의 주체성	사업을 추진하는데 다른 여건을 무조건 수용하지 않고 구성원 의지나 판단을 바탕으로 다른 업체와 차별화하여 독립적으로 추진해 가는 능력
	비전제시	경영체의 장기적 전략 및 사업 목표를 정확히 이해하고 자신 혹은 구성원의 업무와 어떻게 연결되는지 구체적으로 제시하는 능력
	지도력	구성원을 지도하거나 필요한 교육을 제공하여 구성원을 잘 이끌어 가는 능력
혁신역량	지속적 도전	성가를 내기위해 포기하지 않고 지속적으로 도전하는 능력
	학습 지향성	일을 하면서 필요한 지식 학습을 위해 학습기회를 찾고, 학습에 적극적으로 참여하는 행동
	창의성	주어진 상황을 극복하기 위하여 창의적으로 아이디어를 내고 개선시키는 능력
교류협력 역량	정보 공유력	조직 내 정보나 아이디어가 적극적으로 공유되는 채널을 만들어 활용하며 개인의 생각이나 아이디어가 자유롭게 표현되도록 격려
	교섭력	목표하는 바를 달성하기 위해 구두문서/기타의 방법으로 조직 및 마을 구성원과 교섭/협상을 통해 서로가 만족할 수 있는 방향으로 나아가는 능력
	경청	상대방 이야기를 주의깊게 들으며 진정으로 공감하고자 노력하는 능력

<표 4> 기술수준 평가기준 - 생산중심형

상위평가기준	하위평가기준	내 용
기술혁신	지식재산활용	지식재산권 보유 여부 및 지식재산권 활용 노력
	신기술도입	상품개발을 위한 전문가 자문 실시 여부 및 재배기술, 주요 품목의 기능성 및 효능 객관화, 시설활용절차 보유여부
생산기술	종자종묘	우량종자 종묘 생산기술 보유, 기후적·지리적 특성 반영 품목 생산여부 및 주산단지와의 연계성
	재배	인증보유여부, 생산기술(피종 및 수확, 친환경농산물, 재해방지 등) 보유 유보
관리기술	수확후 관리기술	농산물 저장 기술 및 품질평가시스템 보유 여부, 재해보험 가입여부, 공동출하/공동정산 실시 여부
	수확후 처리기술	농업 부산물/농산물등외품 처리체계, 포장 및 가공기술 보유 여부

<표 5> 기술수준 평가기준 - 가공중심형

상위평가기준	하위평가기준	내 용
기술혁신	지식재산활용	지식재산권 보유 여부 및 지식재산권 활용 노력
	상품혁신	주요 품목의 기능성 및 효능 객관화, 시장 트렌드에 부합하는 제품 생산 여부
위생 및 안전 관리기준	위생관리	오폐수 처리, 작업장 위생관리, 건강검진 실시 여부
	안전관리	식품표시기준 및 식품규격기준, 위생조건 준수 여부
품질관리기술	원료품질관리	인증 보유 여부, 기후적·지리적 특성 반영 품목 생산여부 및 주산단지와의 연계성, 원료참고 관리 및 가공원료 확보의 용이성
	제조품질관리	제조공정동선의적절성,작업표준화,품질관리수준
	상품품질관리	품질검사 실시 및 포장기술의 적정성

<표 6> 기술수준 평가기준 - 유통중심형

상위평가기준	하위평가기준	내 용
기술혁신	지식재산활용	지식재산권 보유 여부 및 지식재산권 활용 노력
	상품혁신	상품개발을 위한 전문가 자문 실시 여부, 주요 품목의 기능성 및 효능 객관화
물류체계 구축	물류기반구축	물류표준화 구축 여부, 농특산물 및 식재료 확보의 용이성, 매입관리체계 구축 여부
	운송및 배송체계	외지고객 대상 물류서비스 제공 여부, 물류·배송관련 정보안내서비스 실시 여부
상품관리 기술	상품선정기술	소비자 요구를 반영한 상품공급, 판매상품 취급 기준 마련 및 심의에 있어 소비자·생산자 참여 여부
	상품운용 (관리)기술	생산자 및 판매상품 정보공개, 취급 상품 관리운영체계 구축 여부
유통체계 구축	판매처 체계구축	자체 판매장, 지역 내·외 판매처를 통한 판매 여부
	전산시스템 구축	ERP 등 전산시스템 구축을 통한 관리 여부

<표 7> 기술수준 평가기준 - 관광체험중심형

상위평가기준	하위평가기준	내 용
기술혁신	지식재산활용	지식재산권 보유 여부 및 지식재산권 활용 노력
	상품혁신	상품개발을 위한 전문가 자문 실시 여부, 주요 품목의 기능성 및 효능 객관화, 지역적·전통적 특성을 반영한 프로그램 개발, 지속적 방문을 위한 프로그램 개발 여부 및 프로그램의 전문화 정도
시설관리 기술	시설관리	실내외 건축물 및 주요 시설관리, 체험별 안내판 설치 및 관리 여부
	시설안전	안전매뉴얼 부착 및 안전교육 실시, 사고보험 가입 여부
프로그램 개발 및 확산기술	프로그램운영	치유프로그램 시나리오 및 교구·교재 보유, 농특산물 및 식재료 확보의 용이성
	프로그램확산	타지역 및 타사업과 연계 상품 존재 여부,치유프로그램과 연계된 상품 보유 및 프로그램 개선 체계 존재 여부

<표 8> 기술수준 평가기준 - 외식중심형

상위평가기준	하위평가기준	내 용
지역농업 연계	식재료 평가	주요 품목의 기능성 및 효능 객관화 및 식재료 위생 평가 관리 기술 보유 여부
	식재료 확보	지역내 가공식품 및 식재료 확보의 용이성
시설 및 위생관리	시설관리	조리시설 내부 공간 구분정도, 파손정도, 쓰레기 관리 및 안전장치 보유 정도
	위생관리	조리 위생 기술 보유 여부, 살균소독 실시여부, 구성원 위생관리 수준
상품화 기술	지식재산활용	지식재산권 보유 여부 및 지식재산권 활용 노력
	외식상품개발	특색 및 특산물을 반영한 음식 존재 여부, 소비자 기호에 적합한 외식상품, 음식에 대한 영양정보 제공 여부
	외식상품확산	외식상품과 연계된 가공식품 보유 여부,지역농산물 및 가공품 연계 판매, 외식상품과 연계된 교육 및 체험프로그램 운영

<표 9> 기술수준 평가기준 - 치유중심형

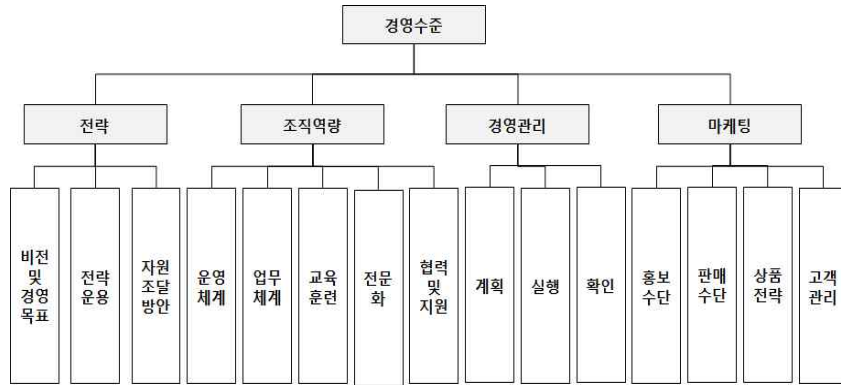
평가항목	세부평가항목	내 용
기술혁신	지식재산활용	지식재산권 보유 여부 및 지식재산권 활용 노력
	상품혁신	상품개발을 위한 전문가 자문 실시 여부, 주요 품목의 기능성 및 효능 객관화
시설 및 설비관리 기술	시설관리	실내외 시설관리 정도 및 화장실 쾌적 여부
	안전관리	안전매뉴얼 부착 및 안전교육 실시, 사고보험 가입 여부
	치유관련시설	특수 치료(원예, 동물 테라피 등), 장애인 전용 시설 보유 여부
프로그램개발·운영 기술	프로그램개발	지역적·전통적 특성을 반영한 프로그램 및 지속적 방문을 위한 프로그램 개발 여부
	프로그램 운영	치유프로그램 시나리오 및 교구·교재 보유, 농특산물 및 식재료 확보의 용이성
	프로그램 확산	타지역 및 타사업과 연계 상품 존재 여부, 치유프로그램과 연계된 상품보유 및프로그램 개선 체계 존재 여부
	프로그램의 전문성	의료기관 및 의료진과의 연계성, 질병별 치유프로그램 및 식단, 교육프로그램 존재 여부

3.3 계층 구조화

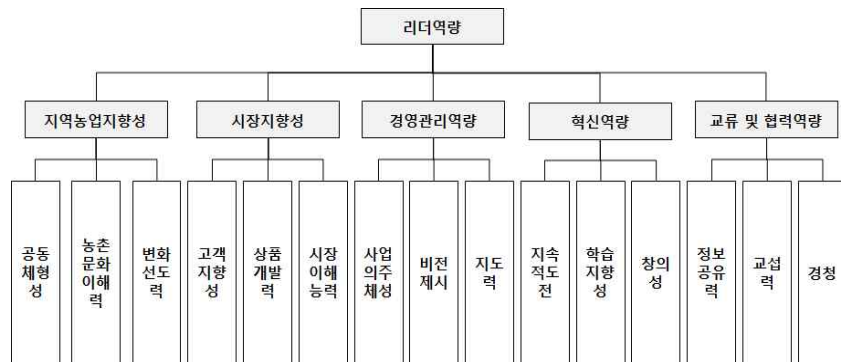
본 연구는 경영수준, 리더역량, 기술수준 부문의 진단 지표 개발을 위한 우선순위를 파악하기 위한 목적으로 이루어졌다. 따라서 농업경영체의 6차 산업화를 위한 경영수준, 리더역량, 기술수준 부문 진단지표 개발을 목표로 이를 달성하도록 하는 몇 가지 조건 즉, 평가기준을 상위기준과 하위기준 그리고 세부분항으로 분류하였으며 이를 위해 각 부문별로 AHP 계층구조를 작성하였다. 또한 본 연구는 분석의 주요 차원을 2

단계로 계층화하여 AHP구조도를 구축하였다. 먼저 경영수준에서 구축한 상위 기준은 ‘전략’, ‘조직역량’, ‘경영관리’, ‘마케팅’ 등 4개로 구성하였다. 그리고 다시 상위기준 각각에 대해 하위기준을 모두 15개 항목으로 <그림 1>과 같이 구성하였다.

리더역량의 상위 기준은 ‘지역농업지향성’, ‘시장지향성’, ‘경영관리역량’, ‘혁신역량’, ‘교류 및 협력역량’ 등 5개로 구성하고 각각에 대한 하위기준을 모두 15개 항목으로 <그림 2>와 같이 구성하였다.



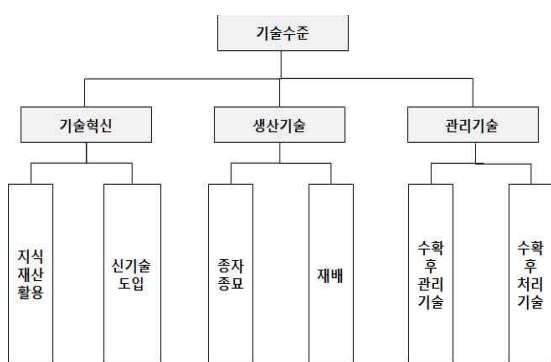
<그림 1> 경영수준 계층구조



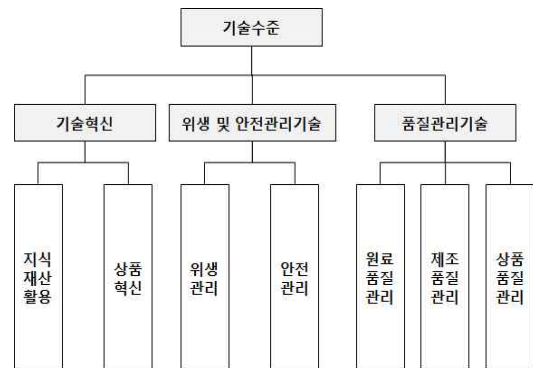
<그림 2> 리더역량 계층구조

기술수준 중 생산중심형에 있어 상위 기준은 ‘기술혁신’, ‘생산기술’, ‘관리기술’ 등 3개로 구성하고 각각에 대한 하위기준을 모두 6개 항목으로 구성하였다.

기술수준 중 가공중심형은 상위 기준에 ‘기술혁신’, ‘위생 및 안전관리기술’, ‘품질관리기술’ 등 3개로 구성하고 각각에 대한 하위기준을 7개 항목을 선정하였다.

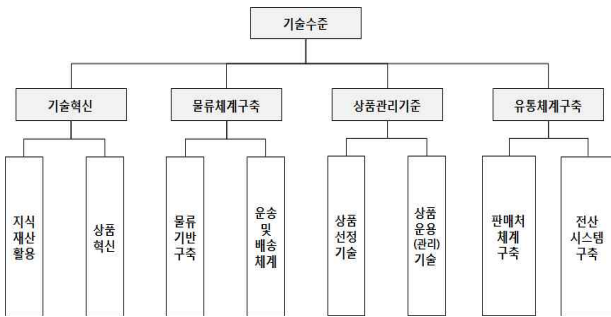


<그림 3> 기술수준 계층구조 - 생산중심형



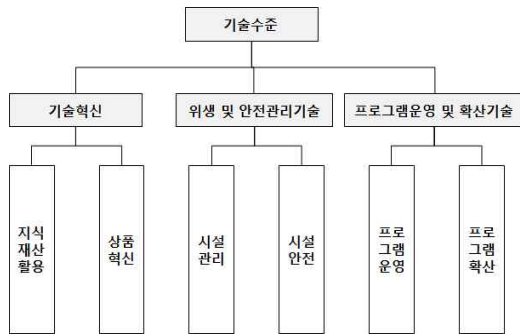
<그림 4> 기술수준 계층구조 - 가공중심형

기술수준 중 유통중심형은 상위 기준에 ‘기술혁신’, ‘물류체계구축’, ‘상품관리기준’, ‘유통체계구축’ 등 4개로 구성하고 각각에 대한 하위기준을 8개 항목을 선정하였다.



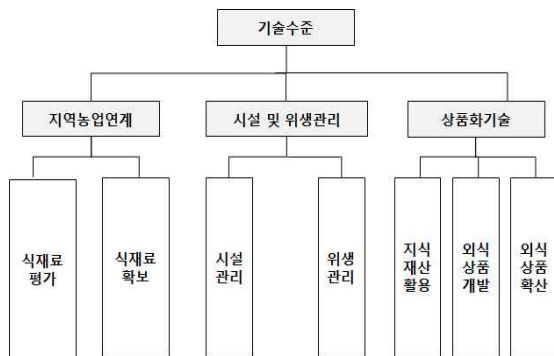
<그림 5> 기술수준 계층구조 - 유통중심형

기술수준 중 관광체험중심형은 상위 기준에 ‘기술혁신’, ‘위생 및 안전관리기술’, ‘프로그램운영 및 확산기술’ 등 3개로 구성하고 각각에 대한 하위기준을 6개 항목을 선정하였다.



<그림 6> 기술수준 계층구조 - 관광체험중심형

기술수준 중 외식중심형은 상위 기준에 ‘지역농업연계’, ‘시설 및 위생관리’, ‘상품화 기술’ 등 3개로 구성하고 각각에 대한 하위기준을 7개 항목을 선정하였다.



<그림 7> 기술수준 계층구조 - 외식중심형

기술수준 중 치유중심형은 상위 기준에 ‘기술혁신’, ‘시설 및 설비관리기술’, ‘프로그램 개발운영기술’ 등 3개로 구성하고

각각에 대한 하위기준을 9개 항목을 선정하였다.



<그림 8> 기술수준 계층구조 - 치유중심형

IV. 실증분석

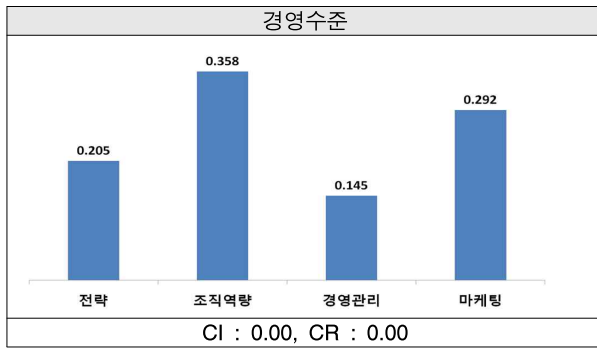
4.1 자료수집

AHP는 특성상 다수의 응답자보다 연구의 목적에 부합하는 농식품 6차 산업 관련 전문가를 대상으로 조사하였다. 전문가 집단은 대학교수 10명, 농어촌 관련 연구소 14명, 농어촌 관련 기관 전문가 23명, 농어촌 기업인 13명 등 총 60명을 대상으로 의사결정 집단을 구성하였다. 전문가는 AHP 분석 상 일관성 확보를 위하여 경영수준 및 리더역량 10명, 생산중심형 10명, 가공중심형 10명, 유통중심형 10명, 관광체험 및 치유중심형 10명, 외식중심형 10명으로 그룹화하여 조사하였다. 자료의 수집은 2013년 11월 1일부터 11월 8일 사이에 E-mail을 통하여 전수조사하였다. 전문가들의 의견을 기하평균(Geometric Mean)하고 수집된 자료는 Excel 2007 프로그램을 이용해 AHP분석을 실시하였다. 본 연구에서는 상위평가기준, 하위평가기준 순으로 정리하였다.

4.2 평가기준의 가중치 추정결과

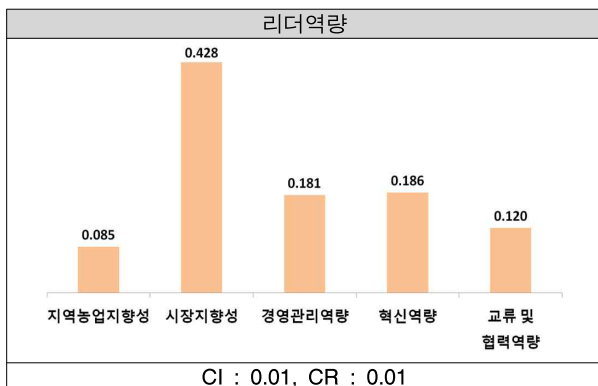
본 연구에서는 계층구조의 단계적 분석에 앞서 수거된 설문 을 대상으로 일관성 비율 검증과 일관성 지수 검증을 실시하였으며, 일관성 검증 결과 쌍대비교행렬의 일관성지수(CI)와 일관성비율(CR)이 모두 0.1이하로 나타나 높은 논리적 신뢰성을 보였다.* 본 연구의 계층분석 구조도에 따른 경영수준 및 리더역량 상위기준 분석 결과, 다음 <그림 9>과 같이 도출되었다. 먼저 경영수준 4개 항목에 대해 각각 쌍대 분석한 결과 조직역량(0.358)의 가중치가 가장 높게 평가되었으며, 다음으로 마케팅(0.292), 전략(0.205), 경영관리(0.145) 순으로 분석되었다. 즉, 「경영수준」에 있어서 상대적으로 「조직역량」을 가장 우선시하여 조직 운영상의 효율성과 체계성을 갖추었는지가 평가에 있어 중요한 항목으로 인식하고 있는 것으로 판단된다.

* 일관성 판정기준은 Tone(1986)에 의하면 CI(일관성 지수 : Consistency Index)와 CR(일관성 비율 : Consistency Ratio) 값이 모두 0.15이하일 경우 일관성이 있다고 판단하였으며, Satty(1995)에 의하면 CR값이 0.1이하(10% 이내)에 들 경우에 해당 쌍대비교 행렬은 가중값(판단)에 일관성이 있다고 판단하였다.



<그림 9> 경영수준 상위 평가기준 중요도

리더역량의 경우 5개 항목에 대해 쌍대비교를 한 결과 시장지향성(0.428)의 가중치가 가장 높게 평가되었고, 다음으로 혁신역량(0.186), 경영관리역량(0.181), 교류 및 협력역량(0.120), 지역농업지향성(0.085) 순으로 나타났다. 리더역량에 있어서는 6차 산업을 위해서는 고객의 니즈를 반영한 상품개발과 더불어 시장에 대한 전반적인 상황을 이해할 수 있는 역량이 경영체 리더에 절대적으로 필요한 역량이라고 인식하고 있는 것으로 보인다.



<그림 10> 리더역량 상위 평가기준 중요도

경영수준 및 리더역량의 하위평가기준에 대한 분석 결과 경영수준에 있어서는 먼저 전략에 대한 하위 3개 항목에 대한 쌍대비교 결과 전략운용(0.346)로 가장 높게 평가되었으며, 다음으로는 자원조달방안(0.336), 비전 및 경영목표(0.318) 순으로 중요도가 높게 나타났다. 이 같은 결과가 도출된 것은 전략에서 무엇보다도 중요한 요소는 6차 산업에 있어 실질적인 사업의 성장을 위해서는 시장진출을 위한 다양한 경쟁전략(다각화 전략, 세분화 전략 등)을 추구할 필요가 있다는 인식에서 나타난 결과로 볼 수 있다. 다음으로 조직역량에 대한 하위 5개 항목에 대한 쌍대비교 결과 전문화(0.347)가 가장 중요한 요소로 평가되었다. 각 경영체가 6차 산업화를 위해서는 조직 및 인력에 있어 무엇보다 전문성을 보유하고 있어야 한다는 의미로 파악된다. 즉, 전문조직 보유, 구성원의 전문교육 실시여부가 중요한 평가기준으로 반영되어야 한다는 것이다. 경영관리 하위평가기준 쌍대비교 결과 실행(0.421)이 가장 중요한 요소로 평가되었다. 이는 단순히 경영관리 상 계획 수립

에 초점을 두지 않고 사업 운영상에서 이루어지는 사업비 지출, 사업운영 상의 위험관리체계, 차입금 상환 등 향후 경영상의 문제가 발생할 소지가 있는 부분을 각 경영체가 주기적으로 관리하고 있는가를 파악하는 것이 중요한 요인으로 인식하고 있는 것으로 판단된다. 마케팅 하위평가기준 쌍대비교 결과 판매수단(0.306)이 가장 중요한 요소로 평가하고 있는데, 이는 고객접점을 확보하는데 있어 다양한 매체를 활용하는가와 단편적인 판매방식보다는 다양한 채널구축을 통해 상품을 판매하고 있는지를 파악해 볼 필요가 있다는 인식에서 도출된 결과로 볼 수 있다.

<표 10> 경영수준 하위 평가기준 중요도

상위평가기준	하위평가기준	중요도	CI	CR
전략	비전 및 경영목표	0.318	0.01	0.02
	전략운용	0.346		
	자원조달방안	0.336		
조직역량	운영체계	0.153	0.01	0.01
	업무체계	0.111		
	교육훈련	0.202		
	전문화	0.347		
	협력 및 지원	0.186		
경영관리	계획	0.394	0.02	0.03
	실행	0.421		
	확인	0.186		
마케팅	홍보수단	0.140	0.03	0.03
	판매수단	0.306		
	상품전략	0.301		
	고객관리	0.253		

다음으로 리더역량의 경우 지역농업지향성에 있어서는 공동체 형성(0.464)이 가장 중요한 요소로 평가되었다. 이는 리더가 구성원에 대한 관심과 조직이 보유한 문제들을 해결함으로써 조직의 몰입도를 향상시킬 수 있는 역량을 보유하고 있는지를 중점적으로 평가해야 한다는 것이다. 시장지향성에 있어서는 시장이해능력(0.480)이 가장 중요한 요소로 도출되었다. 리더는 과거의 경영방식에 근거한 상품 및 서비스 판매보다는 시장의 최신 트렌드를 파악하여 이에 따른 적절한 상품 서비스를 제공할 수 있어야 한다는 것으로 판단된다. 경영관리역량에 있어서는 지도력(0.457)이 가장 중요한 요소로 도출되었는데 내부구성원의 조직몰입도 저하에 따른 이탈을 최소화하기 위하여 직원들을 격려하고 다양한 교육 및 업무기회를 부여함으로써 리더를 따르고자 하는 의욕을 고취시킬 수 있어야 한다는 것이다. 혁신역량에서는 가장 중요한 요소가 창의성(0.581)인 것으로 나타났다. 이는 시장에 대한 정확한 이해를 기반으로 시장이 요구하는 창의적인 상품 및 서비스를 개발하여 해당 경영체의 소득 증대에 기여할 수 있어야 한다는 것으로 인식된다. 교류 및 협력 역량에 있어서는 교섭력(0.536)이 중요한 요소로 도출되었다. 교섭력의 경우 6차 산업화를 위해서는 다른 사업을 추진하고 있는 경영체와 교류가 불가피하기 때문에 타 경영체와의 협력적 교류관계 유지

와 더불어 쌍방이 동반성장할 수 있는 방안을 제시할 수 있는 능력을 우선적으로 보유하고 있어야 한다는 것이다.

<표 11> 리더역량 하위 평가기준 중요도

상위평가기준	하위평가기준	중요도	CI	CR
지역농업 지향성	공동체 형성	0.464	0.02	0.04
	농촌문화이해력	0.253		
	변화선도력	0.283		
시장지향성	고객지향성	0.317	0.00	0.00
	상품개발력	0.203		
	시장이해능력	0.480		
경영관리역량	사업의 주체성	0.190	0.01	0.01
	비전제시	0.354		
	지도력	0.457		
혁신역량	지속적 도전	0.199	0.00	0.01
	학습지향성	0.221		
	창의성	0.581		
교류 및 협력 역량	정보공유력	0.255	0.00	0.00
	교섭력	0.536		
	경청	0.209		

으며, 관리기술은 수확 후 관리기술과 수확 후 처리기술이 동일한 가중치가 도출되었다. 생산중심형에 있어서는 새로운 기술 도입을 통해 우량 종자종묘를 개발하고 이에 따라 고품질의 생산품을 고객에게 제공할 수 있어야 한다는 것으로 풀이된다.

<표 12> 기술수준 평가기준 중요도 - 생산중심형

상위평가기준	하위평가기준	중요도	CI	CR
기술혁신	지식재산활용	0.351	0.00	0.00
	신기술도입	0.649		
생산기술	종자종묘	0.590	0.00	0.00
	재배	0.410		
관리기술	수확 후 관리기술	0.500	0.00	0.00
	수확 후 처리기술	0.500		

가공중심형에 있어서 기술혁신의 경우 상품혁신(0.840), 위생 및 안전관리는 안전관리(0.658), 품질관리는 원료품질관리(0.497)가 가장 중요한 요소로 도출되었다. 가공중심형에 있어서는 상품의 효능을 고려한 가공식품 생산과 더불어 고객의 신뢰를 확보할 수 있는 안전한 먹거리 상품을 제공하고 있는지를 중점적으로 평가해야 한다는 것이다.

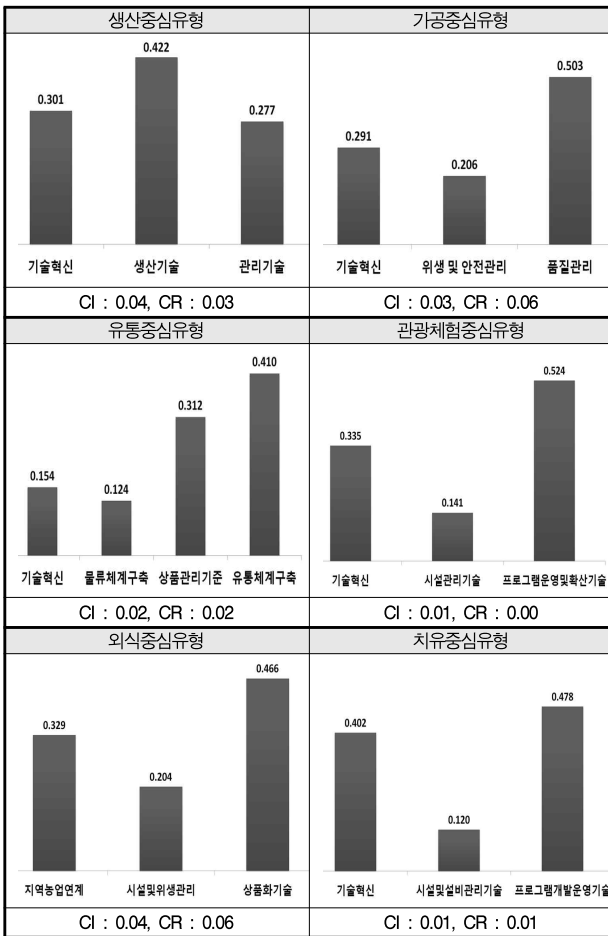
<표 13> 기술수준 평가기준 중요도 - 가공중심형

상위평가기준	하위평가기준	중요도	CI	CR
기술혁신	지식재산활용	0.160	0.00	0.00
	상품혁신	0.840		
위생 및 안전관리	위생관리	0.342	0.00	0.00
	안전관리	0.658		
품질관리	원료품질관리	0.497	0.00	0.01
	제조품질관리	0.220		
	상품품질관리	0.283		

유통중심형에 있어서 기술혁신의 경우 상품혁신(0.813), 물류체계구축은 운송 및 배송체계(0.641), 상품관리기준은 상품운용기술(0.549), 유통체계구축에서는 판매처체계구축(0.804)이 가장 중요한 요소로 도출되었다. 이는 유통중심형 경영체 평가 시 공인된 기관으로부터 효능을 인증받은 상품을 지역내 지역외의 다양한 판매채널을 통해 고객에게 안전하고 정확하게 배송할 수 있는 체계가 구축되었는지를 중점적으로 확인해야 한다는 것으로 판단된다.

<표 14> 기술수준 평가기준 중요도 - 유통중심형

상위평가기준	하위평가기준	중요도	CI	CR
기술혁신	지식재산활용	0.187	0.00	0.00
	상품혁신	0.813		
물류체계구축	물류기반구축	0.359	0.00	0.00
	운송 및 배송체계	0.641		
상품관리기준	상품선정기술	0.451	0.00	0.00
	상품운용기술	0.549		
유통체계구축	판매처체계구축	0.804	0.00	0.00
	전산시스템구축	0.196		



<그림 11> 유형별 기술수준 상위 평가기준 중요도

생산중심형에 있어서 기술혁신은 신기술도입(0.649), 생산기술은 종자종묘(0.590)가 가장 중요한 요소인 것으로 도출되었

관광체험중심형에 있어서는 기술혁신의 경우 상품혁신(0.592), 시설관리기술은 시설안전(0.633), 프로그램 운영 및 확산기술은 프로그램 운영(0.672)이 가장 중요한 요소로 도출되었다. 관광체험중심형에 있어서는 고객의 흥미를 유발할 수 있는 다양한 체험프로그램을 개발함으로써 지속적인 방문객을 유도할 수 있어야 하며, 방문 다양한 안전장치 확보를 통해 방문 고객의 위험을 최소화하고 방문한 고객을 6차 산업과 연계된 타 산업으로 유도함으로써 6차 산업 활성화에 기여하는지를 중점적으로 평가할 필요가 있다는 것이다.

<표 15> 기술수준 평가기준 중요도 - 관광체험중심형

상위평가기준	하위평가기준	중요도	CI	CR
기술혁신	지식재산활용	0.408	0.00	0.00
	상품혁신	0.592		
시설관리기술	시설관리	0.367	0.00	0.00
	시설안전	0.633		
프로그램 운영 및 확산기술	프로그램 운영	0.672	0.00	0.00
	프로그램 확산	0.328		

외식중심형에 있어서는 상품화기술의 경우 외식상품확산(0.518), 시설 및 위생관리는 위생관리(0.641), 지역농업연계는 식재료 확보(0.699)가 가장 중요한 요소로 도출되었다. 외식중심형 경영체 평가에 있어서는 고객이 단순히 음식을 먹고 돌아가도록 하기 보다는 해당 경영체가 위치한 지역에 다양한 체험프로그램 경험 및 지역특산품을 먹어 볼 수 있도록 다양한 장치를 마련하고 있는가와 고객의 먹거리 안전을 고려한 위생관리가 철저히 이루어지고 있는지, 수입산 및 외지 원재료 보다는 해당 지역에서 생산된 식재료를 실제 활용하고 있는지를 높은 비중을 두고 평가해야 한다는 것이다.

<표 16> 기술수준 평가기준 중요도 - 외식중심형

상위평가기준	하위평가기준	중요도	CI	CR
상품화 기술	지식재산활용	0.154	0.00	0.00
	외식상품개발	0.328		
	외식상품확산	0.518		
시설 및 위생관리	시설관리	0.359	0.00	0.00
	위생관리	0.641		
지역농업연계	식재료 평가	0.301	0.00	0.00
	식재료 확보	0.699		

치유중심형에 있어서는 기술혁신의 경우 상품혁신(0.625), 시설 및 위생관리는 치유관련시설(0.360), 프로그램 개발 운영기술에 있어서는 프로그램 전문성(0.408)이 가장 중요한 요소로 도출되었다. 치유중심형에 있어서는 고객 확보를 위해 객관화된 효능을 지닌 치유 프로그램을 보유하고 있는가와 치유를 위해 방문한 고객을 위한 치유시설 구비, 다양한 계층을 대상으로 한 전문화된 프로그램을 보유하고 있는지를 중점적으로 평가해야 한다는 것이다.

<표 17> 기술수준 평가기준 중요도 - 치유중심형

상위평가기준	하위평가기준	중요도	CI	CR
기술혁신	지식재산활용	0.375	0.00	0.00
	상품혁신	0.625		
시설 및 설비관리기술	시설관리	0.301	0.00	0.00
	안전관리	0.339		
	치유관련시설	0.360		
프로그램개발 운영기술	프로그램 개발	0.196	0.00	0.00
	프로그램 운영	0.248		
	프로그램 확산	0.148		
	프로그램 전문성	0.408		

V. 분석결과

지금까지 상위, 하위기준 각각에 대해 쌍대비교를 하였다. 각 부문별로 조사된 상·하위 가중치를 종합하여 도출된 전체적인 중요도 및 순위는 다음과 같다.

경영수준에 있어서는 전문화(0.124), 판매수단(0.089), 상품전략(0.088), 고객관리(0.074), 교육훈련(0.072) 순으로 중요도가 높게 나타났다. 반면에 가장 낮은 중요도 항목으로 평가된 것은 경영관리 상 확인(0.027), 업무체계(0.040), 홍보수단(0.041)으로 나타났다. 다시 말해서 6차 산업 경영체의 경영수준에 있어서는 경영체의 내부적인 전문성이 강조되어야 하며, 다음으로 고객확보를 위한 다양한 상품개발에 따른 판매체계의 안정화가 필요하다는 것이다.

<표 18> 경영수준 평가기준 종합화

내용	상위기준		하위기준			종합화	
	중요도	순위	내용	중요도	순위	중요도	순위
전략	0.205	3	비전 및 경영목표	0.318	3	0.065	9
			전략운동	0.346	2	0.071	6
			자원조달방안	0.336	1	0.069	7
조직역량	0.358	1	운영체계	0.153	4	0.055	12
			업무체계	0.111	5	0.040	14
			교육훈련	0.202	2	0.072	5
			전문화	0.347	1	0.124	1
			협력 및 지원	0.186	3	0.067	8
경영관리	0.145	4	계획	0.394	2	0.057	11
			실행	0.421	1	0.061	10
			확인	0.186	3	0.027	15
마케팅	0.292	2	홍보수단	0.140	4	0.041	13
			판매수단	0.306	1	0.089	2
			상품전략	0.301	2	0.088	3
			고객관리	0.253	3	0.074	4

리더역량에 있어서는 시장이해능력(0.205), 고객지향성(0.136), 창의성(0.108), 상품개발력(0.074), 지도력(0.083) 순으로 중요도가 높게 나타났다. 반면에 가장 낮은 중요도 항목으로 평가된 것은 농촌문화이해력(0.022), 변화선도력(0.024), 경

청(0.025)으로 나타났다. 전문가들은 리더역량을 평가하는데 있어 시장상황에 대한 정확한 예측을 기반으로 고객의 니즈가 무엇인지를 파악하고 이에 따른 상품을 개발할 수 있는 역량이 필요하고 또한 조직 내부적으로 구성을 이끌어 결집시킬 수 있는 역량이 무엇보다 중요하다고 인식하는 것으로 판단된다.

<표 19> 리더역량 평가기준 종합화

상위기준			하위기준			종합화	
내용	중요도	순위	내용	중요도	순위	중요도	순위
지역농업 지향성	0.085	5	공동체 형성	0.464	1	0.039	9
			농촌문화이해력	0.253	3	0.022	15
			변화선도력	0.283	2	0.024	14
시장 지향성	0.428	1	고객지향성	0.317	2	0.136	2
			상품개발력	0.203	3	0.087	4
			시장이해능력	0.480	1	0.205	1
경영관리 역량	0.181	3	사업의 주체성	0.190	3	0.034	11
			비전제시	0.354	2	0.064	7
			지도력	0.457	1	0.083	5
혁신역량	0.186	2	지속적 도전	0.199	3	0.037	10
			학습지향성	0.221	2	0.041	8
			창의성	0.581	1	0.108	3
교류 및 협력역량	0.120	4	정보공유력	0.255	2	0.031	12
			교섭력	0.536	1	0.064	6
			경청	0.209	3	0.025	13

생산중심에 있어서는 종자종묘(0.245), 신기술 도입(0.195) 순으로 중요도가 높게 나타난 반면지식재산활용(0.106)이 가장 낮은 중요도를 나타내었다. 이는 고객에게 고품질의 상품을 공급하기 위해 우량 종자종묘를 개발을 위한 신기술 도입이 매우 중요한 요소로 인식하는 것으로 판단된다.

<표 20> 기술수준 평가기준 종합화 - 생산중심

상위기준			하위기준			종합화	
내용	중요도	순위	내용	중요도	순위	중요도	순위
기술혁신	0.301	2	지식재산활용	0.351	2	0.106	6
			신기술도입	0.649	1	0.195	2
생산기술	0.422	1	종자종묘	0.590	1	0.249	1
			재배	0.410	2	0.173	3
관리기술	0.277	3	수확 후 관리기술	0.500	1	0.139	4
			수확 후 처리기술	0.500	1	0.139	4

가공중심에 있어서는 원료품질관리(0.250), 상품혁신(0.244), 상품품질관리(0.142) 순으로 중요도가 높게 나타난 반면 지식재산활용(0.047), 위생관리(0.070) 순으로 낮은 중요도를 나타내었다. 고객이 믿고 먹을 수 있는 상품을 공급하고 고객의 건강을 생각한 상품을 제공해야 한다는데 그 의미를 부여하고 있는 것으로 보인다.

<표 21> 기술수준 평가기준 종합화 - 가공중심

상위기준			하위기준			종합화	
내용	중요도	순위	내용	중요도	순위	중요도	순위
기술혁신	0.291	2	지식재산활용	0.160	2	0.047	7
			상품혁신	0.840	1	0.244	2
위생 및 안전관리	0.206	2	위생관리	0.342	2	0.070	6
			안전관리	0.658	1	0.136	4
품질관리	0.503	1	원료품질관리	0.497	1	0.250	1
			제조품질관리	0.220	3	0.111	5
			상품품질관리	0.283	2	0.142	3

유통중심에 있어서는 판매처체계구축(0.330), 상품유통기술(0.171), 상품선정기술(0.141) 순으로 중요도가 높게 나타났으며 이에 반해 물류기반구축(0.045), 운송 및 배송체계(0.079) 순으로 낮은 중요도를 나타내었다. 고객이 신뢰할 수 있는 제품을 다양한 판매처를 통해 상품을 제공할 수 있도록 하고 고객이 상품 배송에 대한 구체적인 정보를 확인할 수 있는 체계가 구축되어야 한다고 인식하고 있다.

<표 22> 기술수준 평가기준 종합화 - 유통중심

상위기준			하위기준			종합화	
내용	중요도	순위	내용	중요도	순위	중요도	순위
기술혁신	0.154	3	지식재산활용	0.187	2	0.029	8
			상품혁신	0.813	1	0.125	4
물류체계 구축	0.124	4	물류기반구축	0.359	2	0.045	7
			운송 및 배송체계	0.641	1	0.079	6
상품관리 기준	0.312	2	상품선정기술	0.451	2	0.141	3
			상품유통기술	0.549	1	0.171	2
유통체계 구축	0.410	1	판매처체계구축	0.804	1	0.330	1
			전산시스템구축	0.196	2	0.080	5

관광체험중심에 있어서는 프로그램 운영(0.338), 상품혁신(0.171) 순으로 중요도가 높게 나타났으며 이에 반해 시설관리(0.076), 지식재산활용(0.119) 순으로 낮은 중요도를 나타내었다. 이는 고객의 지속적인 방문유도를 위한 프로그램 운영 및 개발이 매우 중요하며 이와 더불어 방문한 고객을 타 산업(생산, 외식 등)으로 유인할 수 있는 체계가 확보되어야 한다는 것이다.

<표 23> 기술수준 평가기준 종합화 - 관광체험중심

상위기준			하위기준			종합화	
내용	중요도	순위	내용	중요도	순위	중요도	순위
기술혁신	0.291	2	지식재산활용	0.408	2	0.119	5
			상품혁신	0.592	1	0.172	2
시설관리 기술	0.206	3	시설관리	0.367	2	0.076	6
			시설안전	0.633	1	0.130	4
프로그램 운영 및 확산기술	0.503	1	프로그램 운영	0.672	1	0.338	1
			프로그램 확산	0.328	2	0.165	3

외식중심형에 있어서는 외식상품확산(0.338), 식재료확보(0.230) 순으로 중요도가 높게 나타났다. 반면 지식재산활용

(0.072), 시설관리(0.119) 순으로 중요도가 낮게 나타났다. 이는 외식중심형을 평가하는데 있어 중요한 요소는 수입산 및 외지 원재료 보다는 해당 지역에서 생산된 식재료를 사용하는 것이 중요하며 음식과 더불어 고객이 해당지역에서 생산된 상품과 체험프로그램을 경험할 수 있도록 유도함으로써 타 산업이 함께 성장할 수 있도록 기여할 수 있어야 한다는 것이다.

<표 24> 기술수준 평가기준 종합화 - 외식중심

상위기준			하위기준			종합화	
내용	중요도	순위	내용	중요도	순위	중요도	순위
지역농업 연계	0.329	2	식재료 평가	0.301	2	0.099	5
			식재료 확보	0.699	1	0.230	2
시설 및 위생관리	0.204	3	시설관리	0.359	2	0.073	6
			위생관리	0.641	1	0.131	4
상품화 기술	0.466	1	지식재산활용	0.154	3	0.072	7
			외식상품개발	0.328	2	0.153	3
			외식상품확산	0.518	1	0.241	1

치유중심형에 있어서는 상품혁신(0.251), 프로그램 전문성(0.195), 지식재산 활용(0.151) 순으로 중요도가 높게 나타났다. 반면 시설관리(0.072), 안전관리(0.041), 치유관련시설(0.043) 순으로 중요도가 낮게 나타났다. 이는 치유라는 특성으로 인해 전문성 있는 프로그램의 개발과 운용이 절대적으로 중요하며 객관적인 효능을 제공함으로써 고객의 방문을 적극적으로 유도해야 한다는 것이다.

<표 25> 기술수준 평가기준 종합화 - 치유중심

상위기준			하위기준			종합화	
내용	중요도	순위	내용	중요도	순위	중요도	순위
기술혁신	0.402	2	지식재산활용	0.375	2	0.151	3
			상품혁신	0.625	1	0.251	1
시설 및 설비관리 기술	0.120	3	시설관리	0.301	3	0.036	9
			안전관리	0.339	2	0.041	8
			치유관련시설	0.360	1	0.043	7
프로그램 개발운영 기술	0.478	1	프로그램 개발	0.196	3	0.094	5
			프로그램 운영	0.248	2	0.119	4
			프로그램 확산	0.148	4	0.071	6
			프로그램 전문성	0.408	1	0.195	2

VI. 결론 및 시사점

AHP 모형의 평가구조는 2계층으로 구분하여 분석을 실시하였으며, 전문가를 대상으로 각 계층에 대해 중요도를 조사하여 6차산업 경영체에 대한 경영수준, 리더역량, 기술수준 부문별 중요도를 평가하였다.

경영수준 4개 항목에 대해 각각 쌍대 분석한 결과 조직역량(0.358)의 가중치가 가장 높게 평가되었다. 즉, 「경영수준」에 있어서 상대적으로 「조직역량」을 가장 우선시하여 조직

운영상의 효율성과 체계성을 갖추었는지가 평가에 있어 중요한 항목으로 인식하고 있는 것으로 판단된다.

리더역량의 경우 5개 항목에 대해 쌍대비교를 한 결과 시장지향성(0.428)의 가중치가 가장 높게 평가되었다. 이는 리더역량에 있어서는 6차 산업을 위해서는 고객의 니즈를 반영한 상품개발과 더불어 시장에 대한 전반적인 상황을 이해할 수 있는 역량이 경영체 리더에 절대적으로 필요한 역량이라고 인식하고 있는 것으로 보인다.

기술수준에서 각 유형별로 각각 쌍대 분석한 결과 생산중심형에 있어서는 신기술도입(0.649), 가공중심형은 상품혁신(0.840), 유통중심형은 상품혁신(0.813)은, 관광체험중심형은 상품혁신(0.592)은, 외식중심형은 외식상품확산(0.518), 치유중심형은 상품혁신(0.625) 등이 가장 가중치가 높게 분석되었다. 이는 지역내·외의 다양한 판매채널 및 상품구성 체계가 구축되었는지를 중점적으로 확인해야 한다는 것으로 판단된다.

하지만 각 부문별 AHP 분석결과 종합해 보면 6차 산업의 주요 목표는 고객의 신뢰를 확보할 수 있는 우수한 상품 및 서비스 개발 및 공급을 위해 경영수준, 리더역량, 기술수준이 종합적으로 결합되어야 한다는 것이다.

즉, 한국이 여러 국가와 FTA가 이루어지면서 값싼 농산물 수입이 증대되면서 6차 산업과 관련된 경영체의 수익이 악화될 가능성이 매우 높은 시점에 무한경쟁에서 살아남기 위한 전략 중 가장 중요한 것은 각 개별 경영체가 독자적으로 사업을 운영하기 보다는 내부 역량 강화와 더불어 타 산업과의 연계성을 강화함으로써 상품 및 서비스 판매를 촉진시키고 이를 통해 경영체의 수익을 향상시켜야 한다는 것이다. 따라서 6차 산업 경영체 모두 각자의 위치에서 소비자 신뢰를 얻기 위한 노력들이 필요할 것이며 더욱이 각 경영체간에 협력 체계를 구축할 수 있도록 다양한 방안을 모색해야 할 것이다. 또한 스마트 시대에 고객의 니즈가 빠른 속도로 변함에 따라 상품 및 서비스의 수명주기는 점점 빨라지고 있으며 소비자는 새로운 신상품에 찾는 경향이 점점 높아지고 있다. 따라서 6차 산업 경영체는 고객 및 시장 트렌드 변화를 신속하고 정확하게 예측하여 새로운 상품 및 서비스를 시장에 출시하는 노력이 더욱 필요할 것으로 사료된다.

마지막으로 본 연구에서는 AHP분석을 통한 경영수준, 기술수준, 리더역량에 대한 평가지표간 우선순위 분석에 연구의 범위가 한정되었다. 따라서 분석된 지표를 활용할 수 있는 방안에 대한 추가적인 연구가 필요할 것으로 보인다. 이를 위해 6차산업화 경영체에 대한 객관적인 평가가 필요한 시점에서 본 연구에서 분석된 지표를 활용하여 향후 6차산업화 경영체의 경영수준, 기술수준, 리더역량 등 각 부문별 객관적 평가를 위한 세부 평가지표 개발이 가능할 것으로 판단되며, 이를 통해 6차산업화 경영체의 역량을 한층 더 강화시키는 계기를 마련할 수 있을 것으로 사료된다.

REFERENCE

- Ahn, D. G., Park, J. S., Kim, W. D., Kim, D. S. and Kim, J. W.(2006), Regional Balanced Development in Gangwon Province, Seoul; Sohwa.
- Cheong, H. H., Kim, S. G. and Heo, S. W.(2009), A Sustainability Study Based on Farm Management Value-Chain Structure, *Journal of Agricultural Extension & Community Development*, 16(2), 363-384.
- Gomine, A. (2008), *The development of rural tourism in Japan a step-by-step analysis of the policy type*, Paper presented at The 11th Japan Agricultural Information Management Forum, 13-43, SuWon; Rural Development Administration.
- Hiroshi, G.(2009), *Agriculture and commerce solidarity promoted by the new regional development*, Paper presented at Complex Joint Workshops for Successful Projects: Fishing resources industrial business, 31-56, SuWon; Rural Development Administration.
- Hyun, J. H.(2006), *Diagnosis and analysis of joint research and the development of agricultural technology(Pub. No. 220632356-00)*, SuWon; Rural Development Administration.
- Hwang, G. S.(2007), *The necessary the capacity of local leaders on development of villages in the rural areas(ISSN 1229-8018)*, AnSan; Rural Research Institute.
- Hwang, Y. M.(2010), *A study of the Impacts of activate on the producer organization on the capacity of rural leaders*, Doctoral dissertation, ChonBuk National University.
- Kim, T. G. & Heo J N.(2011), *Creation of Value-added Farming in line with the Sixth Industry(Pub. No. R653-4)*, Korea Rural Economic Institute.
- Kim, T. G.(2012), *Creating a business model type of Sixth Industry: Why do we need Sixth Industry on agriculture, fisheries?*, Paper presented at 1st Chungnam Agriculture & Fisheries six industrialization Forum, 2-11, GongJu; Chungnam Development Institute-Agricultural & Fishery Six Industrialization Center.
- Kwon, O. S.(2012), *Sixth Industry of Japan agriculture, fisheries support measures and promotion status(Pub. No. 6074-801226-637X)*, GongJu; Chungnam Development Institute
- Lee, T. H., Sung J. K. and Seo, J. S.(2001), The Making of Benchmarking Check Lists for Rice Farms in Chung-Buk, *Korea Journal of Agricultural Management and Policy*, 28(1), 148-166.
- Park, E. S.(2007), *Analysis of the role and capabilities of the rural village leader(Pub. No. 11-1390678-000008-08)*, SuWon; Rural Development Administration.
- Park, H. S.(2008), *Development of Leader's Competency Model at Rural Tourism Village*, Doctoral dissertation, HanYang University.
- Park, P. S., Jung H. K. and Lee, S. D.(2001), Development and Using of farm Diagnosis Technology, *Korea Journal of Agricultural Management and Policy*, 28(3), 540-555.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., & McGrath, M. R.(1996), *Becoming a master manager: A competency framework*, Newyork, NY; Wiley.
- Rural Development Administration(2011), *New possibility of agriculture industry for small and strong farms*, Paper presented at 11th Korea-Japan Agriculture Management Information Forum.
- Satty, T. L.(1980), *The analytic hierarchy process: planning, priority setting, resource allocation*, New York; McGraw
- Saaty, T. L.(1983). Priority setting in complex problems. *Engineering Management*, 30(3), 140-155.
- Satty, T. L.(1995), *Decision Making For Leaders: The Analytic Hierarchy Process for Decision in a Complex World (3rd ed.)*, Pittsburgh, PA; RWS Publications.
- Seo, Y. J.(2011), *Japanese 6th industry practices and implications*, Paper presented at Rural and ishing industry business policy development workshops for successful business promotion in Conference of Agricultural Extension Society Presentations, 139-153, SuWon; Rural Development Administration.
- Seo, Y. J.(2013), *The Convergence revolution of 6 Primary Industry*, Seoul; HNCOM.
- So, S. Y.(2007), *Research on Improvement of Abilities to Keep a Record of and Diagnose Agricultural Management(Pub. No. GOVP1200714888)*, SuWon; Rural Development Administration.
- Tone K.(1986), *The analytic hierarchy process-Decision making*, Tokyo; Japanese scientific and technical press,
- Zahedi, F.(1986), The analytic hierarchy process—a survey of the method and its applications, *interfaces*, 16(4), 96-108.

6th Industry Management Body Develop Managerial and Technical Level Metrics - by Applying AHP Analysis -

Seo, Yoon Jeong*
Park, Jeong Woon**
Han, Sang Yeon***
Hwang, Dae Yong****
Yang, Jung Hyun*****

Abstract

6th Industry reduced agricultural income and rural areas, the economic downturn is going to be activated is attracting attention as an alternative. 6th industry means that the integrated or linked, the manufacture and processing of secondary industry based on primary industry, the distribution and service of tertiary industry. Park Geun-hye government to realize the creative economy in agriculture as an alternative to specifically evaluate the 6th industries and suggests various policy alternatives. In addition, to support the development of models and analysis of best practices, including sleep studies are in progress.

However, the 6th Industry management body for performing management level, technical level, the leader in comprehensive evaluation of competencies and indicators on the development of an evaluation study is insufficient. In this regard, the present study performed 6th industry management body for the management level, technical level, the leader competency evaluation indicators to develop a comprehensive evaluation by utilizing AHP method was developed indicators.

The results achieved in Korea As different countries and the FTA as cheap agricultural imports increased 6th industry revenues associated with the management body is very likely to be worse.

The endless competition to survive in the most important of the strategy for each individual project management body to operate on their own, rather than to strengthen internal capacity by strengthening linkages with other industries, products, and services that promote the sale will be.

This also is that you need to improve revenue management body. Thus, all 6th industry management body at the location of their efforts to gain the trust of consumers will require, moreover, for each management body to build cooperation between the various measures will be sought.

In addition to the smart era rapidly changing needs of customers, depending on the life cycle of products and services are getting faster and the new consumer is getting more and more tend to find new products. Thus, customers and management body 6th industry changes quickly and accurately predict market trends, and also to market new products and services that further efforts would be needed.

Key words: 6th Industry, the creation economics of agriculture, management skill level metrics, AHP Analysis

* JEONGANSWEPR Consulting CEO

** Rural Development Administration Farm Management Division Team Head

*** JEONGANSWEPR Consulting Team Leader

**** Rural Development Administration Farm Management Reseacher

***** JAINTVALVE, Consulting CEO