

# 작목전환의 단계별 성공요인 분석 -HERO 모델 적용-

## Analysis of Success Factors on Crop Switching Management: Applying the HERO Model

안경아\* · 박성희\*\* · 조혜빈\*\*\* · 최영찬\*\*\*\*

Kyeong Ah Ahn · Sung Hee Park · Hea Bin Jo · Young Chan Choe

### Abstract

Conditions of farm crop switching are affected by several important external factors such as agricultural products import opening, policy support, and climate change. Farming environment is always changing; barriers to imports are becoming lower and lower because of FTA and others, and climate change affects a boundary line of cultivation. Those situations give farmers motivation to change crops in order to cope with them. In addition, crop switching has been done in response to the local government measures about purchase of local agricultural products according to the local food and the expansion of organic agricultural products in school meal.

Even though the favorable environment toward crop switching has been created, there are not many researches or outcomes regarding crop switching. Only few studies focus on the list of decision-making in crop switching, and locally suitable crop selection is not treated. In order to utilize crop switching

---

\* 서울대학교 농경제사회학부 지역정보전공 박사과정. e-mail: minhui2@empas.com

\*\* 서울대학교 농경제사회학부 지역정보전공 박사과정. e-mail: sungheehiru@gmail.com

\*\*\* 서울대학교 농경제사회학부 지역정보전공 석사과정. e-mail: jhd243@hanmail.net

\*\*\*\* 서울대학교 농경제사회학부 지역정보전공 교수. e-mail: aggi@snu.ac.kr

as a farm management strategy, the proper frame should be studied and practical researches on application possibility also need.

Therefore, study on crop switching is in a timely, proactive manner because farms catch the chance of expansion of school meal by changing crops. This paper applies HERO model used for venture foundation process to crop switching process. Success factors of HERO model are comprised of Habitate, Entrepreneurship, Resource, and Opportunity, and these phased application factors are applied to crop switching process. By doing so, each phase success factor of crop switching can be uncovered.

Three farm organizations supplying organic agricultural products to schools are studied in Gyeonggi province. As a result, the stabilization stage cannot be achieved because of the habitate conditions and social conditions with low risk bearing of crop switching and current school meal systems are the main problems to block the diversification of risks. In order to succeed in crop switching, constructing the habitate in local districts or in systems of school meal is more effective than supporting each farm.

주요어(key words): 작목전환(Crop switching), 기업가정신(Entrepreneurship), 학교급식(School meal), 기회요인(Opportunity factor), HERO 모델(Hero model)

## 1. 서론

농업이 규모화, 전문화 되면서 경영환경 변화에 대응하기 위한 하나의 방식으로 작목전환이 주목받고 있다. 농업 경영체의 경영전략이나, 지자체의 정책과제를 연구할 때 작목전환의 문제가 다루어지기도 한다. 농업 경영체가 변화하는 환경에 적절하게 대응할 수 있을 때 우수한 성과를

낼 수 있다는 점, 생산자 및 경영자로서 농가의 역할이 중요해지고 있다는 점을 고려하면 작목전환은 중요한 문제이다. 그리고 농업 경영체에 영향을 주는 외부 환경요소가 다양해지고 있다. 그것은 위협이자 기회이다. 경영성과를 높일 수 있도록 지원할 필요가 있다는 공감대가 형성되고 있다.

작목전환과 관련된 최근의 경영환경 변화로는 농산물의 수입개방, 정책지원, 기후변화 등을 들 수 있다. FTA(Free Trade Agreement: 자유무역협정) 등으로 수입장벽이 점차 낮아지고 있는 상황에 대응하여 지역 전략작목을 육성하거나 특정 작목의 재배 북방한계선이 상승하는 현상에 대한 대책으로서 작목을 전환하려는 시도들이 있다. 어떤 지역에서는 논 작물을 대체하여 잡곡이나 양파 등을 재배하는 작목전환이 주목받기도 하였다. 또한, 로컬푸드 운동이 확산되고 친환경 학교급식이 확대됨에 따라 지역 농산물을 우선 구매하는 조치에 대응하여 작목을 전환하기도 한다.

농가 단위에서 작목전환의 필요함을 역설하고 관련 의사결정 과정에 필요한 사항들을 정리하는데 중점을 둔 선행연구들이 있다(이인규 외, 2011; 심근섭 외, 1997). 지역 전략작목을 잘 선택하려고 지역 특화계수나 지역 시차를 분석한 연구도 있다(김철욱 & 박태환, 2012). 그런데 작목전환은 준비-시행-안정 단계로 이어지는 일련의 과정이기도 하다. 그런 면에서 작목전환 과정은 창업과정과 유사하다.

이러한 관점에서 농가 경영환경 변화의 주요한 이슈로서 친환경 학교급식에 주목하여 작목전환의 단계별 성공요인을 사례를 통해 밝히고자 한다. 기존 작목전환 연구에서 성공단계로 나아가는데 있어서 농치고 간요인은 무엇인가, 친환경 학교급식의 확대를 농업분야의 기회요인으로 간주하고 대응할 수 있는가, 창업단계별 성공요인을 작목전환에 적용할 때 어떤 점들이 동일한가, 작목전환의 단계별 성공요인을 적용해볼 수

있는가 등의 질문에 답해보고자 한다. 이는 작목전환이라는 이슈를 경영 환경변화에 대응하는 농가뿐만 아니라 관련된 대상들의 입장에서도 성공 시키기 위해 필요한 요소들을 검토해보려는 노력이다.

본 논문의 순서는 다음과 같다. 먼저 작목전환 또는 선택을 다룬 연구를 검토함으로써 작목전환의 단계별 성공요인을 도출할 필요성을 제시할 것이다. 다음으로 전략과 환경의 적합성을 다룬 상황이론을 기반으로 경기친환경 학교급식의 확대라는 환경변화에 작목전환이라는 전략을 취했다는 점을 역설하고자 한다. 이에 창업과정의 성공요인을 검토하는 HERO모형을 단계별로 세분화하여 프레임을 제안하고 경기친환경 학교급식에 납품하고 있는 3개 출하회를 대상으로 한 인터뷰 결과를 프레임을 적용하여 분석하고자 한다. 즉, 창업단계의 HERO 모델을 작목전환 과정에 적용함으로써 정책적, 조직적 시사점을 제공할 수 있다.

## 2. 관련연구 검토 및 이론적 배경

### 2.1. 작목전환과 관련한 연구

작목전환과 관련한 연구로는 크게 지역단위와 농가단위의 작목전환 연구가 있다. 지역단위에서는 지역산업과 연계된 전략작목 육성과 관련이 있으며 정책적 제언이 목적인 연구이다. 농가단위에서는 작목전환과 관련하여 필요한 의사결정과 그 순서에 대해서 제시하는 연구가 주를 이루며 주로 가이드를 제시하며 전환할 대상 작목에 대한 기술 및 판매시장에 대한 이해를 제공한다.

전창곤 & 이중용(1992)은 수입개방화에 대응하기 위해서는 국내 농산물의 경쟁력 강화가 필요하고, 이에 대한 방법으로 기존 농업이 기술·

집약적 농업으로 전환되어야 한다는 점을 전제로 한다. 따라서 농업생산의 선택적 육성이 필요하다고 그 중요성을 강조한다. 농업생산의 선택적 육성하기 위해서는 국외시장에서 경쟁력이 있는 작목을 선정하고 국내에서 기초농산물의 적정 자급도를 유지하기 위한 작목을 선정, 마지막으로 위의 경우들을 제외하고 향후 소비자의 니즈를 감안한 유망한 작목을 선정하는 방안이 있다고 한다. 이에 김철욱 & 김태완(2012)은 울산지역에서 육성해야 할 특화작목과 전략작목을 산출해낸다. 방법으로 특화계수분석과 지역성장률 시차분석을 활용하였다. 그 결과 특화작목은 쌀, 배, 감 등이 산출되었고, 딸기, 감자, 옥수수 등이 성장작목으로 분류되었다. 성장작목은 지역경제성장에 기여도가 높으므로, 저지는 해당 작목으로 전환 또는 육성하는 정책의 필요성을 역설한다. 이외에도 성장가능성이 있는 분야인 관광농업으로 작목전환을 제시하거나(황대용, 강충관, 박주섭, 2002), 기후변화에 따라 작목전환이 일어나는 사례를 연구하기도 한다(Seo and Mendelsohn, 2008).

이 연구에서 보다 주목하고 있는 작목전환의 단계별 성공요인에 대해서는 농가단위의 의사결정과정과 항목에 대한 보다 많은 시사점을 제공하고 있다(이인규 외, 2011; 심근섭 외, 1997). 우선 작목전환의 필요성을 인식하고 목적이 무엇인지, 활용가능한 자원의 양과 종류에 대한 인식, 농가가 보유하고 있는 경작 가능한 작목은 무엇인지, 마지막으로 가능한 자원과 기술을 매칭해본 결과로 작목을 선택할 수 있다. 고려해야 할 요소들로는 작목의 공급과 수요, 가격변동폭, 소비자 트렌드, 입지조건, 가능한 자원, 마케팅 채널, 기술수준 등을 결정해야 하며 이러한 요소들은 의사결정 시스템을 설계하는데 있어서 고려해야 할 항목이 되기도 한다.

이와 같이 작목전환에 관련된 논문들은 주로 전환할 작목선택과 전환 그 자체와 같은 실질적인 연구들이 대부분인 반면에, 작목전환을 단계별

과정으로 보고 각 단계별로 어떤 요인들이 영향을 미치는지 등에 대한 경영적 측면의 연구는 거의 없었다. 따라서 작목전환 과정을 벤처창업 과정에 접목해 보는 시도와 HERO 모델을 적용해서 해석하려 했다는 점에서 본 논문의 의의를 가진다.

## 2.2. 상황이론(contingency theory)

본 논문은 농업 경영가의 기술역량을 발휘할 수 있는 작목이 학교급식에 납품될 가능성이 높은 작목으로 전환할 때, 즉 적합성이 높을 때 농업 경영체의 성과가 높아질 것이라는 가정에 기초한다.

환경과 조직 간의 적합성이라는 개념은 전략 및 조직이론에서 다루어지고 있는 상황이론 과점에서 제시되었다(Ginsberg and Venkatraman, 1985, 서대혜, 2011, 장동수, 1999). 즉 전략을 조직이 처해있는 상황에 적합 시켜야 높은 성과를 얻을 수 있다는 것이다. 전략을 선택하는데 있어서 두 가지로 나누어질 수 있다. 내부 역량에 주목하는 자원준거 전략 있으며 외부환경에 따라 전략이 결정되어야 한다는 산업조직론 전략이 있다.

새로운 사업을 시작하는데 있어서는 산업조직론 관점에서 접근하자면 우선 산업구조분석에 따라 분야를 결정하고, 다음으로 경쟁자의 전략을 분석하여 진입전략을 채택하며, 마지막으로 이러한 전략수행에 필요한 자원을 파악하여 획득하는 것을 가정한다. 반면, 자원준거 전략은 기업이 자원, 능력, 부존도에 있어서 이질적이므로 이에 따라 필요한 전략을 선택해야 한다는 것이다(Teece et al., 1992, 김형철, 2011). 이러한 점에서 자원준거 전략은 기존 전략에 대한 대안적인 이론이라기보다는 보완적인 이론으로서 충분한 의미가 있다. 자원준거 관점은 장기적인 관점에서, 산업조직론 관점은 단기적 관점에서 유용한 전략이라고 볼 수

있으며, 작목전환과 관련하여서는 단계별로 산업조직론 관점과 자원기반 전략이 활용되어야 하는 것이다.

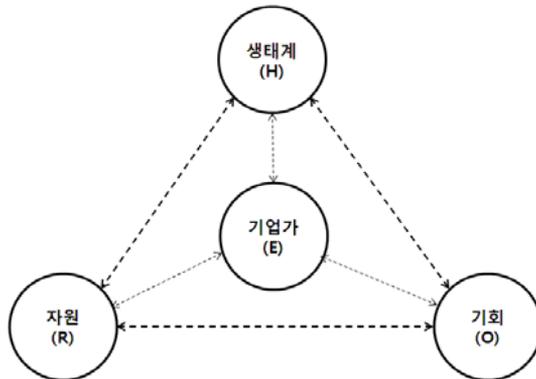
친환경 학교급식이라는 사업은 국내 시장에서 농산물의 수요를 증가시켰고, 이는 농가의 입장에 있어서 환경의 변화라고 판단할 수 있다. 변화한 환경은 기존에 공급하고 있던 농산물뿐만 아니라, 다른 종류의 농산물까지 지역 농가들에게 요구하고 있다. 그렇다면 이러한 환경변화는 과연 기존의 농가에게 주어진 새로운 기회라고 할 수 있는가? 상황이론에 입각해보자면, 이러한 환경에 잘 대응하는 조직이 되기 위해서는 기존에 수익성이 낮거나 과잉생산하고 있는 작물을 친환경 학교급식 사업에서 필요로 하는 작물로 전환하되, 지역의 환경조건에 맞는 작물로 선택하여 납품의 기회를 증가시킬 수 있어야한다. 이러한 조직체가 된다면, 친환경 학교급식 사업으로 인한 작목전환은 농가에게 기회라고 할 수 있다.

### 2.3. 창업 단계별 성공요인 : HERO 모델

창업과정을 작목전환 과정과 동일하게 볼 수 있는 점은 기업가 또는 생산자의 투자, 기회를 내포하고 있다는 것이다. 일단 성공하면 큰 성과를 가져올 수 있지만 위험감수를 전제로 한다. 창업과 작목전환은 ‘기회를 포착한 기업가 또는 생산자의 투자라는 점에서 동일하다’는 것에서 출발하여 창업 성공모델의 하나인 HERO모델을 채택하여 작목전환 사례에 적용해 보았다.

Timmons(1994)는 새로운 벤처를 창조하는데 성공할 수 있게 만드는 원동력들을 기업가 및 팀·기회·자원이라고 하였다. 이 세 가지 요소들은 서로 결합하면서 조화를 이루고, 부족한 부분은 서로 보완해 가는 과정을 기업가적 과정이라고 한다. 기업가는 자신의 특성에 맞는 기회를 선택하여야하며, 자원격차를 해결하려고 노력한다.

차민석 & 배종태(2009)는 한국의 경우 2000년에 벤처 붐이 가라앉으면서 기업이 정신이 오히려 약화되는 현상을 보였는데, 그 이유로는 다음과 같이 설명할 수 있다고 한다. 첫째, 당시 벤처기업 중에서 경영능력과 기술능력을 고루 갖춘 우수한 창업 팀이 부족했다. 둘째, 대기업 중심의 경제체제와 M&A 등 다양한 회수시장이 발달하지 못해, 투자 기회를 찾지 못하는 경우가 많았다. 셋째, 경제 활력이 저하되고 벤처 붐이 식은 후에는 기업가들의 위험기피 추세가 강화되었다. 넷째, 반기업정서, 노사 갈등, 기업규제 등 경제외적인 요인들이 기업가의 동기를 저하시키는 역할을 하였다. 다섯째, 대·중소기업 간 불합리한 사업관행도 여전히 상존하고 있다. 여섯째, 산업구조의 변화, 지적재산에 대한 인식 부족 등 지원 하부구조와 문화 등에서 미흡하였다. 이렇게 생태계가 미약한 우리나라에서는 Timmons의 기존 모델에서 생태계 요소를 추가해야 한다는 논의가 있어왔다. 이에 배종태(2010)는 Stevenson(1999)과 Timmons & Spinelli(2009)의 연구에 ‘생태계’ 요인을 추가하여 기업가적 과정을 보완한 HERO모델을 주장하였고, 각 요소에 대한 설명은 다음과 같다.



〈그림 1〉 HERO모델 : 기업가적 과정

생태계(Habitat)는 일반적으로 공급사슬에 있는 여러 주체들 간의 유연한 네트워크를 의미하며, 특히 하이테크 생태계는 새로운 제품·서비스의 개발을 가속화하고, 상호 기술·시장 학습을 촉진하는 물리적·법적·제도적·사회적 메커니즘이다. 사업의 성공 여부를 판단하는데 있어서 기업가(Entrepreneur)적 요소는 기업가/팀의 마음가짐과 역량, 경험 등이다. 우수 기업가는 축적된 경험, 기회에 대한 집착, 앞서려는 의지, 몰입, 모호성 수용, 적응성, 창의성, 의사소통 능력, 리더십, 현실감이 뛰어나다. 창업과정에서의 '기업가 요인'이 작목전환에서는 '농가 또는 생산자의 요인'이 된다. 자원(Resources)의 종류에는 사람, 자금, 설비, 사업계획, 외부 네트워크가 포함된다. 창업 초기에는 내부역량 또는 내부자원이 충분하지 않기 때문에 자원투입 최소의 원칙을 유지한다. 따라서 타인의 자원활용(Other People's Resources: OPR)과 현금흐름(Cash Flow)이 중요하게 작용한다. 기회(Opportunity)는 기술타당성과 시장수용성이 모두 있는 경우이며, 기회의 창(Window of Opportunity)을 잘 포착하여 실행하게 된다. 경제성과 정합성 또한 검토가 되어야 하고, 미래에 대한 패턴인식이 동반된다.

창업에 성공하고 비교적 높은 성과를 산출하기까지 HERO모형을 기업의 성장단계에 적용해 볼 수 있다. 기업의 성장단계에 대한 연구는 Greiner(1972) 이후 상당히 오래도록 진행되어 왔다. 성장단계 모델이 갖고 있는 주요 장점은 다소 복잡한 기업의 성장·발전단계를 좀 더 쉽게 이해하게 해주고, 성장이 어떻게 이루어지는지, 그리고 조직에는 어떤 영향을 미치는지에 대해 좀 더 잘 알 수 있게 해 준다는 점이다 (Kazanjian, 1988).

Timmons(1994)는 오랜 현장경험을 바탕으로 벤처기업의 성장과정을 4단계로 나누고 있다. 성장 과정의 구분은 기업연령으로 기준을 잡아, 창업이후 3년까지를 성숙기, 4년부터 10년까지를 성장기, 11년부터

15년까지를 성숙기, 그 이후를 안정기라고 하였다. 배종태 외(2009)의 연구에서는 Timmons 모델의 세 가지 핵심요소인 기업가(또는 팀), 기회, 자원측면에서 벤처기업 성장과정을 창업기, 성장기, 안정기 세 단계로 구분하여 적용하였다.

각각의 단계에서 특정 요인이 중요한 역할을 수행할 수 있다. 예를 들어, 창업 전 단계에서는 창업 팀 요인이 가장 중요한 부문이라고 할 수 있다. 이는 기회의 불명확성이나 자원의 부족함은 창업 초기의 공통적인 어려움이라고 한다면, 궁극적으로 창업에 대한 의사결정을 내리기 위한 창업자의 강력한 의지와 뚜렷한 비전 및 목표가 필요하기 때문이다. 창업을 실제로 진행하는 단계에서는 창업 팀 요인보다 기회 요인이 상대적으로 더 강조된다. 우수한 창업 팀으로 창업을 결심한 후에는 사업 기회가 얼마나 실현 가능성이 있고, 예상 수익성이 높은지, 사업 기회가 다른 경쟁 회사에 비해 우위에 있는지 등이 더욱 중요해지기 때문이다. 마지막으로, 창업 후 단계에서는 자원 요인이 중요한 요인이 된다. 특히 좋은 기술을 가진 벤처기업이 소비자가 필요로 하는 제품을 개발하고도 수익을 얻지 못하는 예를 많이 볼 수 있는데, 이는 바로 창업 후 단계에서 필요한 자원 요인, 구체적으로 마케팅 인력 및 전략이나 생산을 위한 자금 조달에 있어 소홀하였기 때문이다.

창업 성공요인으로 생태계(Habitate), 기업가(Entrepreneurship), 자원(Resource), 기회(Opportunity)를 도출하고 단계별로 세분화한 것을 작목전환 과정에 적용함으로써 농가단위에서 학교급식 확대라는 기회를 포착하고자 추진된 작목전환이 성공하기 위해서 단계별로 필요한 요인을 파악할 수 있을 것으로 기대한다.

## 2.4. 연구 모델

본 연구에서는 ‘작목전환 과정’을 HERO 모델에 바탕을 둔 ‘창업 과정’의 각 요인을 참고하여 다음 표와 같이 설정하였다. HERO 모델을 적용하여 작목전환이라는 농가의 새로운 기회요인을 포착하기 위한 단계별 성공요인을 분석해 보았다. 먼저 작목전환 단계별 성공 요인을 보면 아래 표와 같다.

〈표 1〉 작목전환 단계별 성공요인

구분	작목전환 준비단계	작목전환 시행단계	작목전환 안정단계
생태계 (H)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 해당 작목 교육 존재</li> <li>• 성공모델의 존재</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 작목전환에 대한 사회적 인식(지역 여론 조성)</li> <li>• 실패에 대한 감수 정도</li> <li>• 시장여건 조성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 주산지와 경쟁가능</li> <li>• 생산 안정 제도 진입하여 생산자 및 작목전환 주체의 역할 변화</li> </ul>
생산자 (E)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 작목전환 경험 유무</li> <li>• 기술경영지원 조직</li> <li>• 행위자의 비전/목표/동기의 명확성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 생산자 및 작목전환 주체의 경영능력과 리더십</li> <li>• 우수한 팀의 구성</li> <li>• 초기 재배기술 인력확보</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 주체의 역할 관리 및 역할 변화</li> <li>• 성장/위기관리 능력</li> </ul>
자원 (R)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기술·경영 인적자원 네트워크 형성</li> <li>• 전환자금의 확보</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 초기운영자금 확보</li> <li>• 적합한 품종, 영농물자의 적기 조달</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 외부자원의 활용</li> <li>• 지속적인 자금조달</li> <li>• 생산자의 기술수준 향상</li> </ul>
기회 (O)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기회 포착</li> <li>• 친환경 급식 수요 파악</li> <li>• 시장 조사/기술개발</li> <li>• 주산지와 생산성, 수익성 비교</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 체계적인 영농설계서 작성 및 실천</li> <li>• 초기 예상물량과 납품물량의 확대 가능성</li> <li>• 초기시장 확보</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시장변화에 신속 대응</li> <li>• 재배 면적 및 가입농가의 확대 조절 가능성</li> <li>• 새로운 기회 도출가능성</li> </ul>
핵심영향요인	생산자 요인 (생산자의 경험, 지식)	기회요인, 생태계요인 (작목전환 기회의 경쟁우위)	자원 요인, 생태계 요인 (자금조달과 안정적인 판로 확보, 생산성 향상과 위험의 감수와 분산)

창업과정에는 생산자, 기회, 자원, 그리고 생태계를 포함하여 창업 추진 방식은 ‘생산자(entrepreneur: E)가 주어진 생태계(habitat: H)<sup>1)</sup>

에서 기회(opportunity: O)를 포착하고 이를 실현하기 위해 자원(resource: R)을 동원하는 과정'으로 보고 이를 작목전환의 각 단계에 적용하여 [작목전환 준비단계 - 작목전환 시행단계 - 작목전환 안정단계]의 과정에서 수행되어야 할 주요 활동들을 확인해 보고 특히 각 단계에서 성공의 핵심 영향요인에 대해서 알아보았다. 학교급식을 통한 친환경 상품의 판로 확보는 생산자 입장에서 보면 새로운 기회요인이 된다. 이러한 기회 요인을 잘 살리기 위한 과정들을 생산자의 입장에서 주변 생태계의 환경과 자원을 활용하여 어떻게 안정적인 정착단계에 이르는지를 살펴보도록 하겠다.

### 3. 연구방법

본 연구에서는 창업 단계별 영향요인 모델을 설정하고 교차사례 연구 방법론을 통하여 작목전환에 적합한 모델인지 적용해보고자 한다. 경영체의 특성을 반영할 수 있는 부분을 탐색하여 해당 모델을 작목전환의 발전모델로 수정하였다. 구체적 연구방법은 다음과 같다.

- 1) HERO 모델에서 Habitat을 생태계로 번역하여 사용한다. Habitat는 보통 '서식지'라는 개념으로 이해되고 '생태계'는 ecosystem으로 번역되고 있다. 하지만 본 연구에서는, 생태계의 공급사슬에 있는 다양한 주체들 간의 유연한 네트워크들이 작목전환을 잘 안착 시킬 수 있는지 없는지에 대해 알아보기 위해 HERO모델의 Habitat를 생태계라는 개념으로 그대로 적용하였다. 즉, 여기서 말하는 생태계는 작목전환이 잘 뿌리 깊게 정착할 수 있는 제도, 물리적, 그리고 사회적인 환경의 개념이다. 친환경 학교급식과 연계하여 2006년 우리농산물 사용 등의 내용을 포함하여 학교급식 법이 개정되었고 특히 2011년 전라도와 경기도가 학교급식 우수농산물 공급확대 시범 사업을 실시하면서 작목전환에 대한 제도적 환경이 조성되었다. 또한 물리적으로 작목전환을 할 수 있도록 지자체 단위의 지원이 있거나, 안정적인 공급을 할 수 있는 학교급식이라는 판로가 조성되었고, 농가들이 이러한 것을 기회로 삼을 수 있는 사회적인 분위기가 조성되었다.

첫째, 앞의 문헌연구를 통해 수립한 '논리모델'을 중심으로 작목전환을 추진하여 경기도 친환경 학교급식에 농산물을 납품하고 있는 3개의 출하회 사례를 이론적인 논리모델의 패턴과 비교분석 했다.

둘째, 사례연구 분석을 위해서 경험적으로 관찰한 패턴과 미리 예측했던 패턴을 비교하는 논리를 적용하는 패턴매칭(Pattern Matching)기법을 구체적인 사례연구 방법론으로 사용하였다. 패턴매칭기법은 Campbell(1975)에 의하여 제안된 방법으로 이론적 명제를 제시하고 이를 사례로부터 나온 정보들과 비교해보는 방법이다. 셋째, 사례연구의 신뢰성과 내적타당성을 높이기 위하여 Yin(2003)이 실증 연구에 대한 신뢰성과 내적 타당성을 높이기 위한 방도로 제시한 다중사례 연구방법을 사용하였다.

마지막으로 연구대상 분석은 심층인터뷰를 진행하였다. 분석을 위한 연구 대상이 창업의 성공단계에 해당하는 작목전환의 안정화단계에 이르지 못했다고 보고 경기도 학교급식 공급망과 연계되어 작목전환을 추진하고 있는 대표적인 3개의 사례를 선정하여 조사하였다.

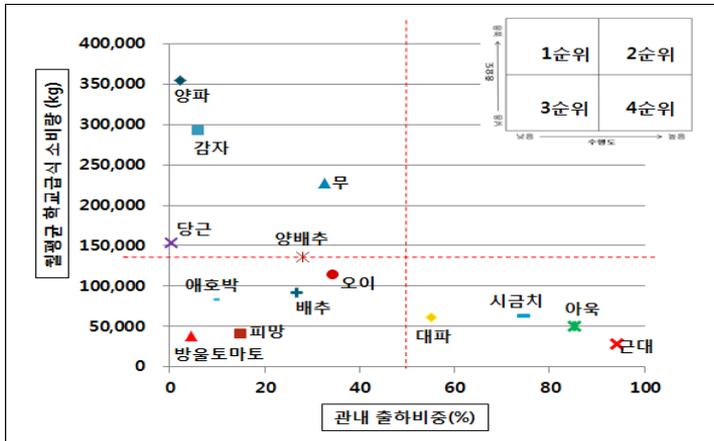
## 4. 사례분석

### 4.1. 사례분석 대상 개요

#### 4.1.1. 작목전환 대상 품목의 우선순위 분석

본 논문에서는 우선 친환경 학교급식 확대를 기회로 활용하여 작목전환을 추진하고 있는 사례를 선정하고자 IPA 결과를 참고하였다. IPA(Importance-Performance Analysis)는 목표하는 성과를 달성하기 위해서 한정된 자원을 어떻게 배분할 것인가를 지원하기 위한 의사결정

도구로서 중요도는 높으나 수행도가 낮은 항목에 우선적으로 자원을 배분토록 할 수 있다(Martilla and James, 1977; Slack, 1994, Matzler et al, 2003). 경기도내 학교급식 지역연계를 강화하기 위한 IPA분석에서 중요도<sup>2)</sup>는 월평균 학교급식 소비량<sup>3)</sup>으로 하였으며 수행도<sup>4)</sup>는 관내 출하비중으로 하였다. <그림 2> 와 같이 작목전환이 가장 유력한 품목(집중 필요)으로는 양파, 감자, 당근, 무, 양배추 등의 5개 품목인 것으로 나타났다.



<그림 2> 작목전환 우선순위 IPA 분석

- 2) 중요도를 월평균 학교급식 소비량으로 정한 이유는 학교급식은 계획적이고, 전체적으로 물량 공급이 제대로 이뤄져야 하므로 소비가 많은 품목은 그만큼 수요가 많으며 기후와 풍토가 알맞은 곳에서 작목전환의 중요도 또한 커지기 때문이다. 학교급식으로 납품하는 품목은 학생들의 수에 급격한 변화가 없을 경우 시장전망에 큰 변화가 없을 것으로 판단된다. 또한 경기도 친환경 급식센터에서 물량의 공급 시에 무게를 기준으로 하므로 소비량(kg)을 중요도로 보았다.
- 3) 2010년 경기도 학교급식 식재료 전수조사 자료 참조
- 4) 수행도를 관내출하비중으로 잡은 것은 경기도에서 재배가 가능한 작목이나 친환경 학교급식으로는 출하가 되는 비중은 차이가 있으므로, 작목전환의 우선순위 분석에 관내출하비중을 사용하여 수행도를 적용하였다.

경기도에서 양파 생산량은 전국의 0.1%에 해당하며 전남이 53.2%, 경남이 21.7%로 주로 남부지방에서 생산되는 품목이다. 그러나 경기도 지역에서 친환경 양파의 비중이 44.4%로 타 지역에 비해 친환경 비중이 높은 것으로 나타났으며 생산성에 있어서도 2010년에 비해 2011년에는 약 50%가량 증가하였다. 감자의 생산량은 전국의 6.6%에 해당하며 강원 30.3%, 충남 12.3%로 주로 산간지역에서 생산되는 품목이다. 그러나 경기도 지역에서 생산성이 주산지에 비해서도 매우 낮지 않으면서도 전국 평균 정도의 생산성은 기록하고 있다. 경기도 내 감자 재배면적 중 친환경 비율이 4.6%로 낮은 편이다. 무의 생산량은 전국의 8.4%이며 주산지는 제주도 35.5%, 전북 13.3%이다. 생산성은 주산지에 비해 20~30% 정도 낮은 것으로 나타났으며 친환경의 비율은 3.7%인 것으로 나타났다.<sup>5)</sup>

#### 4.1.2. 조사 대상 지역의 선정 및 개요

위 결과를 토대로 작목전환을 통하여 감자를 납품하고 있는 A출하회, 양파를 출하하고 있는 B출하회, 무를 출하하고 있는 C출하회를 공급 생산자 단체인 (사)클린팜당 및 경기친환경조합공동사업법인으로부터 추천 받아 조사하였다.

〈표 2〉 조사 대상 지역 개요

조사 대상 지역	인터뷰 대상	작목전환 작목	전환 시작 기간	인터뷰 일시
A출하회	<ul style="list-style-type: none"> <li>•농협 담당자</li> <li>•감자출하회 담당자</li> <li>•농정과 담당자</li> </ul>	감자	2010년	2012년 1월13일
B출하회	지방 공사 구매 담당자	양파	2010년	2012년 1월 11일
C출하회	출하회 회원 농가	무	2011년	2012년 1월 27일

5) 2010년 시군구별 친환경 인증 품목정보, 통계청 자료 참조

본 연구는 경기도 친환경 학교급식을 염두해 두고 작목전환을 한 경우들을 조사하기 위해서 대상 지역은 경기도로 한정했으며, 대상 작목의 선택은 경기도 친환경 재배면적을 기준으로 친환경급식 출하회가 운영되고 있는 시·군 중에서 위 IPA 분석의 결과 작목전환 우선순위 품목으로 작목을 전환한 출하회를 선정하였다.<sup>6)</sup>

A출하회는 50ha 면적에 65농가가 소속되어 있으며, 이 지역에서 2005년부터 관행 감자를 재배하기 시작했고, 2010년부터 친환경으로 전환을 하였다. 대상 지역은 감자재배에 무리가 없는 재배환경을 갖추고 있으며, 후작으로 콩, 무, 들깨 등을 재배하여 농가소득 안정화에 기여할 수 있는 여건을 갖추고 있다. 해당 기술센터에서 감자재배 기술을 지원하고 있으며 지자체에서는 씨감자와 친환경 자재의 일부를 지원하였다. 지역농협 또는 출하회 단위로 수확기, 선별기 등을 갖추고 있다.

B출하회는 11ha 면적에 33농가가 소속되어 있으며, 지역적으로는 벼가 주요 작목이다. 2008년 쌀 재고량이 늘어나자 논 대체작목으로 양파와 당근, 감자 등을 재배하기 시작하였다. 2010년에는 33개의 농가가 학교급식 납품을 위한 양파를 파종하였는데 지자체에서 작목전환사업의 일환으로 종구를 지원하였고, 기술센터에서 재배기술을 지도하였다. 내한성 종자인 강원 1호 텐신황을 선택하였는데 이 품종은 당도가 높으나 저장성이 낮으므로 이에 걸맞은 유통방식이 필요하다.

C출하회는 5ha에 15농가가 소속되어 있다. 지역적으로 장단콩, 인삼 등이 주로 재배되고 있는데, 밭작물로 감자, 양파, 배추되고 있으며, 지자체 단위에서 우리밀과 호밀 등의 재배를 촉진한 바 있으나 학교급식

6) 학교급식이 친환경으로 전환하는 과정에서 지역의 농산물을 활발한 유통을 위해 시작한 작목전환의 경우 기간이 길지가 않아 작목전환의 성공적인 사례를 선정하는데 어려움이 있었다. 그러나 앞으로 환경뿐만 아니라 정책적인 변화요인 등으로 인한 작목전환의 기회는 많을 것으로 기대되고 작목전환이 안정적인 단계로 넘어가기 위해 필요한 점들을 연구해 보고 시사점을 주려고 한다.

납품과 연계된 작물을 추진하고 있지는 않다. 발작물로 감자, 양파, 배추, 무, 양배추, 당근 등을 돌려짓기 하고 있으며 학교급식 출하를 위해 무, 양배추 재배가 확대된 측면이 있다. 2011년에는 10농가가 무를 납품하였으며, 2012년에는 15농가가 무를 재배하여 학교급식에 납품할 계획을 진행 중이다.

#### 4.2. 논리모델 분석

##### 4.2.1. A출하회의 감자 작목전환 단계별 영향요인

A출하회는 농가 소득을 높이고 학교급식이라는 안정적 판로에 대한 기대를 가지고 감자로 작목전환을 시도하였다. 7년 전부터 감자 작목반이 운영되었으므로 2년 내외인 B, C 출하회에 비하여 작목전환 단계가 <표 3>와 같이 상당히 진행되어 있었다.<sup>7)</sup>

<표 3> 감자 작목전환 단계 분석

구 분	작목전환 준비단계	작목전환 시행단계	작목전환 안정단계
생태계(H)	○	△	X
생산자(E)	○	○	X
자 원(R)	○	○	△
기 회(O)	○	○	X

논리모델을 적용하여 작목전환 단계별 성공요인을 적용해 본 결과 준비단계의 생태계, 생산자, 자원, 기회 요인은 충족되어 있었다. 기술센터에 감자 재배기술 교육이 있었으며 작목반 별로 매년 친환경 재배교육을

7) 진행된 정도는 O, △, X로 표시하였다. 각 항목당 3개의 질문이 제시되었고 모든 질문에 긍정적인 답변이 나오면 O, 2개 해당하면 △, 1개 이하가 해당되면 X로 표시하였다.

시행하고 있다. 아울러 지역 내에 양파로 전환하여 성공한 사례였으므로 준비단계는 충족되었으나 지역 내 여론, 실패에 대한 감수정도는 높았으나 해당 작목을 지속하는데 있어서 학교급식에 납품할 수 없는 150g 이하 비 규격품 처리문제가 발생하였으므로 시장여건이 조성되지 못했다고 볼 수 있다. 이러한 생태계 조건이 작목전환의 안정화 단계로 진입하지 못하는 원인이 되고 있는 것으로 나타났다.

반면 대상 농가들은 수익성이 낮은 벼농사에서 감자로 작목전환하려는 의도가 분명하고, 또한 2모작이 가능하므로 후기 작물로도 수익을 올릴 수 있어서 적극적인 편이며, 생산성 목표도 뚜렷하게 가지고 있어 생산자 요인은 작목전환의 준비 단계 및 시행단계도 완료된 것으로 나타났다. 자원 요인에 있어서 농업기술센터(영농기술)-농협(유통)-생산농가의 네트워크가 형성이 되어 있고 선도 농가를 중심으로 인적 네트워크를 형성하였다. 초기 품종 및 영농물자의 확보도 달성하여 시행단계까지 완료된 것으로 분석되었으며, 반면 자원요인은 외부 자원의 활용이나 생산자의 기술수준 향상 노력 같은 안정단계에 진입하였다. 학교급식이라는 기회를 잘 포착하였으며 초기 예상물량을 원활하게 납품하여 기회요인의 시행단계까지만 완료하였다고 볼 수 있다.

전반적으로 생태계 조성이 충분하지 않아서 작목전환의 안정단계에 진입하지 못하였으나 작목전환은 상당히 진행되었다. 재배에 대한 성공 가능성은 높은 것과 같은 기대이익과 판로 확대에 따른 어려움과 같은 위험요인이 있다. 비 규격품에 대한 판로 확보에 대한 문제점과 수확 후 관리시설 부재 등의 위험요인 등을 극복하면 안정단계에 이를 것이다.

#### 4.2.2. B출하회의 양파 작목전환 영향 요인

B출하회는 양파로 전환하여 준비단계는 완료가 되고 시행단계에 들어선 것으로 나타났다. 준비단계에서의 생태계 요인으로 작목전환과 관련

한 다양한 교육을 시행하고 있으며, 감자와 당근으로 작목전환을 하여 성공한 농가들을 벤치마킹하기도 하였다. 작목전환에 대한 지역내 여론이 미흡하며 급식 규격품은 학교급식으로 납품하고 이외 품목을 지방공사가 매입하여 유통할 수 있는 시장여건의 조성 확보가 미흡하여 시행단계에 머무르고 있어 안정화 단계로 진입하지 못하고 있다.

생산자들은 주산지 견학 등을 통해 노력하고 기술센터에 대한 신뢰가 높고 비전과 목표를 뚜렷하게 갖추고 있다. 그러나 능력 있는 농가가 시범재배에 참여 하였음에도 초기 재배기술 인력 확보는 부족한 편으로 시행단계에 머무르고 있다.

자원요인의 경우는 시행단계까지 완료가 되었는데 농업기술센터(영농기술)-지방공사(유통)-생산농가의 네트워크가 잘 형성되어 있으며 자원을 기술 센터를 통해서 지원을 받았다. 초기 운영자금을 잘 확보 하였으며, 내한성 품종인 강원 1호 텐신황을 선택하였으며 영농물자의 적시 조달이 가능하다. 그러나 아직 외부자원을 적극적으로 활용할 만큼 생산성이 확보되지 못하여 안정단계로는 진행하지 못하고 있다.

기회 요인은 학교급식에서 가장 많이 필요로 하는 양파로 작목전환을 시도하는 등 적절한 기회를 잘 포착하였으나 체계적인 영농설계서 작성은 부족한 편이며, 초기 예상물량과 납품물량의 확대에 대한 노력을 하고 있어 작목전환 시행단계에 머물러 있다. 무엇보다 이 지역은 규격품을 학교급식으로 납품하고, 비규격품을 일반 소비시장으로 납품하며 기타는 양파즙으로 가공하여 판매하는 등 학교 급식 작목전환 농가들이 쉽게 겪는 비규격품에 대한 판로 확보를 작목전환 준비 단계에서 종합적으로 고려하고 대책마련을 위해 노력하였다. 그러나 주산지와 비교하여 저장기술 및 시설이 부족하기 때문에 연중 공급으로 수익을 추구하기에는 아직 어려워 작목전환 안정단계로 진입하지는 못했다. 70% 이상의 높은 성공 가능성과 그로 인한 농가 수익의 증대와 같은 기대이익이 있는 반

면, 재배환경의 변화와 수확 후 관리, 그리고 출하시기 조절이 어렵다는 것 등의 위험요인이 있다.

〈표 4〉 B출하회의 양파 작목전환 단계 분석

구 분	작목전환 준비단계	작목전환 시행단계	작목전환 안정단계
생태계(H)	○	△	X
생산자(E)	○	△	X
자 원(R)	○	○	X
기 회(O)	○	△	X

전반적으로 대농들이 시범재배로 작목전환을 시도한 것으로 재배자체는 큰 투자자금을 필요로 하지 않는 등 비교적 자원 요인이 잘 갖춰져 있으나 생태계, 생산자, 기회요인 등의 부족으로 시행단계를 넘어서 안정단계로 이르는데 어려움이 있다.

#### 4.2.3. C출하회의 무 작목전환 영향 요인

무 재배 지역은 친환경 농산물의 유통경로가 한정되어 있다 보니 유통의 다각화 측면에서 작목전환을 시도하였다. 무는 전체적으로 작목전환의 준비단계에 있다고 분석되었다. 작목반 단위에서의 선도농가가 재배 기술을 전파하는 역할을 하고 있으나 작목전환과 관련한 성공모델이 존재하지 않기 때문에 생태계 요인은 준비 단계에 있으며, 기회 요인도 학교 급식을 염두 해 둔 작목전환을 하여도 납품할 수 있는 수량이 적으므로 준비단계에 머물러 있다. 또한 생산자 요인도 기술 경험은 있으나 경영 경험이 부족한 편이며, 비전과 목표가 뚜렷하지 않지만 학교급식에 납품하기 위한 생산성 목표를 세우기도 하는 등 시행단계로의 진입은 하지 못하고 있다. 자원요인은 지역 단위 기술 경영 인적 네트워크는 형성

되지 않았으나 출하회 내 선도농가가 기술을 보급하는 수준이며 농가 단위에서 자금을 마련하고 있어 준비단계가 어느 정도 완료 된 것으로 보인다.

〈표 5〉 C출하회의 무 작목전환 단계 분석

구분	작목전환 준비단계	작목전환 시행단계	작목전환 안정단계
생태계(H)	△	X	X
생산자(E)	△	X	X
자원(R)	○	X	X
기회(O)	△	X	X

〈표5〉는 무 작목전환의 단계를 보여준다. 작목전환의 기대이익으로 성공가능성이 50-60%로 높은 편이며 학교급식에 고정적으로 납품할 수 있어 안정적인 소득에 기여한다는 것 등을 뽑을 수 있다. 위험요인은 수확 후 저장시설 부재로 수익성이 떨어질 수 있으며 안정화 단계에 이르기 까지 위험요인의 대부분을 생산자가 감수해야 하는 상황에서 수익성이 낮은 기간을 견딜 여력이 부족하다는 점이다.

### 4.3. 논리모델의 평가

인터뷰 결과 HERO모델을 작목전환과 사례 지역의 생산성 및 작목전환 현황조사를 적용한 것은 타당한 것으로 보인다. 다중사례를 비교하는 방식으로 진행되었으며 여러 대상을 비교 검토함으로써 논리모델에 대한 타당성을 확보할 수 있었다. 설정된 모델을 가지고 사례지역의 작목전환 단계를 진단하는 것은 타당한 것으로 나타났다. 즉 논리모델에서 설정된 창업단계의 과정에서 나타나는 현상과 문제들이 농업경영체의 작목전환

단계 과정에서도 동일하게 나타났다. 네 가지 다른 품목에서 다른 단계의 작목전환 과정을 가진 사례들이 비슷한 문제점들과 과정을 거치고 있으며, 논리모델에서 중요시 되는 핵심 요인들의 중요성을 보여주고 있다. 작목전환 단계에서도 역시 생태계 요인이 중요한 것으로 들어났다.

농가의 입장에서 작목전환은 새로운 사업으로 연결되는 창업과정 모델을 적용하여 작목전환 시행단계의 리스크를 분담할 수 있는 포트폴리오의 제작과 생산자 단위에서 학교급식 소비자의 니즈와 품질규격을 이해하는 것이 필요하다.

각 품목별 작목전환 단계 진단에 따른 결과를 보면 다음과 같다. 감자의 경우 일찍 시작하여 경험을 쌓았기 때문에 경기도 지역 내에서 작목전환의 우수사례로 평가를 받고 있으나 작목전환 안정화 단계에는 이르지 못한 것으로 나타났다. 시장여건 및 유통-소비 주체와의 의사소통이 부족이 작목전환 안정화 단계로 진입하지 못하는데 기여하고 있으며, 다각적인 접근이 부족하여 학교급식 납품 물량 이외 규격별 유통망이 확보되지 못하여서 생산농가 및 재배면적을 확대하지 못하고 있다. 이를 해결하기 위해서는 생산자뿐만 아니라 관련 이해관계자들의 다각적인 협력과 노력이 필요하다. 작목전환 안정화단계에 이르기 위해서 무엇보다 자금조달과 안정적인 판로 확보, 그리고 생산성 향상과 위험의 감수와 분산이 이루어져야 함을 프레임을 통해서 확인할 수 있었다. 작목전환의 경우 주산지에 비교하여 시설 등의 문제가 극복해야 할 문제점으로 고려되고 있는데, 이는 적절한 기회 포착과 지속적인 생산성 향상 및 판로 확보 등을 통해서 극복해 나가야 할 것이다. 안정화 단계의 핵심요인인 자원요인과 생산자 요인이 비교적 잘 갖추어져 있음에도, 생태계요인, 기회요인의 부족으로 원활한 진입이 어려운 것으로 보여 논리 모델에서 제시한 생태계 요인의 구성이 중요함을 보여준다.

양파의 경우 소득향상을 위해 수도작 대체로 작목전환을 실시하였는데

작목전환 실시단계에 진입한 것을 알 수 있다. 준비단계에서 시행단계로 넘어오기 위한 생태계요인과 생산자 요인, 자원요인, 그리고 기회요인 등을 잘 갖추고 있지만 안정단계로 넘어가지 못하고 시행단계에 머물고 있다. 이는 자원요인은 비교적 잘 갖춰졌으나 다른 요인들이 부족함을 알 수 있다. 무엇보다 양파의 경우 지방공사가 유통을 맡아 규격에 따른 초기 납품처를 확보하였음에도 예상치 못했던 일기의 문제로 2011년에는 출하물량이 20%에 머물렀다.

양파에 비해 무의 경우는 유통경로의 다각화 측면에서 작목전환을 시도하였고, 현 상황과 작목전환 과정을 인터뷰를 통해 판단해 보면 작목전환 준비단계에 있다고 볼 수 있지만 작목전환을 통한 학교급식 납품은 농가당 30~40%의 부분을 차지하고 있다. 무 작목전환이 시행단계에 진입하지 못한 이유는 연간 납품 물량이 60~70톤 (2012년 약정기준)으로 소량이므로 시장 확대의 기회요인이 부족하다. 이는 학교급식으로 납품할 수 있는 약정 물량이 적게 배정되어 있으므로 기회요인이 약한 것으로 평가된다.

#### 4.4. 단계별 촉진방안

상기 논리 모델로 설정한 HERO모델이 농업 경영체의 작목전환 과정에도 동일하게 적용 가능함을 볼 수 있었으며, 각 단계별 도출된 다음 단계로의 진입장벽을 극복하기 위한 촉진 방안을 도출하였다.

친환경 학교급식과 관련한 작목전환의 경우 혜택은 고루 나눌 수 있으나 위험은 생산자가 많은 부분을 부담하게 되어 있다. 이는 작목전환 및 학교급식 사업이 초기 단계라서 아직 정착이 잘 이뤄지지 않은 이유도 있지만 제도적으로 위험을 분산하고 상호간의 소통과 신뢰를 가질 필요가 있다.

〈표 6〉단계별 핵심과제

단계	작목전환 준비단계	작목전환 시행단계	작목전환 안정단계
핵심 과제	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 생산자의 뚜렷한 비전, 목표, 동기</li> <li>• 생산자를 지원할 기술 경영 지원 조직 마련</li> <li>• 시장조사를 통한 품목, 물량, 출하시기 등 수요 분석</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 작목전환에 대한 리스크 분담</li> <li>• 행정차원에서 지역 전략 품목 육성</li> <li>• 초기 물량 납품과 비규격품 판로 확보</li> <li>• 체계적인 영농설계서 작성과 시행</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 생산자의 기술향상 및 원가절감 노력</li> <li>• 수확 후 관리시설 구축 및 출하시기 조절</li> <li>• 주산지 80% 경쟁력 확보</li> <li>• 작목전환에 따른 혜택 공유</li> </ul>
촉진 방안	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 규격품을 생산을 위한 기술 및 경영 지원 강화 (기술센터 교육)</li> <li>• 적합한 품종 선택을 위한 연구 지원(농정과 등)</li> <li>• 지역 연계를 통한 유통망 확보를 연구</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역 전략품목 육성</li> <li>• 초기 안정적인 물량 공급과 판로를 위한 생산자, 유통, 소비자 간의 연계마련</li> <li>• 저장 및 관리 시설 구축</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 생산자의 기술향상 및 원가절감 노력</li> <li>• 친환경농산물 상품화업체(전처리 등) 확보</li> <li>• 다양한 판로 확보(지역 내의 로컬 푸드 이용식당 등 방학기간)</li> </ul>
위험 부담주체	생산자, 기술·경영 지원 조직	행정조직, 유통조직, 소비자, 기술·경영 지원조직	생산자, 소비자

단계별 핵심 과제와 그에 해당하는 촉진 방안을 〈표 6〉에서 제시하고 있다. 친환경 학교급식과 관련된 작목전환은 아이들의 건강한 먹거리뿐만 아니라 향후 기후 변화와 같은 환경 조건에 대응할 경쟁력을 갖춘 농가의 육성과도 연결된다. 또한 이는 학교급식의 질과 친환경농업 육성이라는 중복적인 정책 목적이 내재되어 있고 생산자, 학교급식 영양사, 유통, 학부모 등의 다양한 이해관계자들이 관계되어 있다. 이러한 다양한 이해관계자들 간의 의사소통의 부재는 다양한 클레임을 발생하게 하고 작목전환의 안정단계로 진입하는데 어려움이 되기도 한다. 전체적인 관점에서 작목전환의 안정화 단계로 잘 정착하기 위해서는 정규적으로 이해관계자들 간의 협의체를 통한 감시 및 신뢰를 쌓도록 해야 할 것이다. 이러한 소통 채널을 통해 영양교사 및 농민에 대한 교육 및 홍보 그리고

유통 시스템의 감시 강화, 원물 공급기준에 대한 합의 도출 등을 이룰 수 있을 것이다.

## 5. 결론

환경과 시장의 변화에 따른 농업 경영체에서 의사 결정을 담당하는 농업경영자의 역할이 강조되고 있다. 이러한 상황에서 경제학자인 슈페터(Joseph Alois Schumpeter)가 강조한 새로운 사업에서 야기될 수 있는 위험을 부담하고 어려운 환경을 헤쳐 나가면서 기업을 키우려는 기업가정신(Entrepreneurship)이 농업에서도 적용될 수 있다. 창업단계에서의 기업가정신을 강조한 HERO모형을 농업 분야에 적용하여 기업가로서 기회를 잘 포착하여 작목전환을 시도한 것은 매우 시기적절하였다. 작목전환은 시행하는 데는 다양한 이유가 있을 수 있으나 학교급식이라는 정책의 변화를 기회로 포착하여 각 단계별 진입 요인과 성공요인 그리고 문제점 등을 통해 모형을 만들었다. 각 단계별 특히 중점적으로 이뤄져야 할 요인들도 있고 작목전환이 안정단계로 진입하기 위해 필요한 요인들을 통합적인 관점에서 적용하여 보았다. A, B 출하회의 경우에는 다른 요인들이 충분히 갖추어졌음에도 다음 단계로 진입하지 못한 것은 생태계 조성이 필요한 것으로 판단된다. 즉 변화하는 환경을 잘 대응하고 기회를 포착하기 위해서는 생산자의 능력과 노력도 중요하지만 전반적인 생태계 조성이 무엇보다 필요하다.

본 연구의 학술적 의의는 작목전환의 과정을 경영학적 접근을 했으며 창업과정과 동일한 과정으로 보았다는 점이다. 작목전환을 환경에 대응한 농가의 전략적 선택으로 보고 단계별로 접근하여 생태계, 생산자, 기회, 자원 등 네 가지 요인 중 어느 것이 부족한 요인인지 알 수 있도록

하였다. 이에 작목전환 준비단계에서는 생산자의 경험, 비전 및 목표, 기술지원조직에 대한 신뢰성 등이 중요한 반면, 시행단계에서 안정화단계로 진입하기 위해서는 초기시장 확보, 물량확보, 해당 작목의 유통 및 판매 등 시장여건이 조성되어 있는지 등이 중요한 점인 것으로 나타났다. 이에 정책적으로 작목전환과 관련하여 시군기술센터의 초기 기술지도만이 전부라고 여길 것이 아니라 농협, 영농조합 등 유통단위와 연계를 통해 시장여건에 대응할 수 있는 경영지원이 필수적이다. 해당 작목의 수확 후 처리, 저장, 유통, 소비자 반응 등에 대한 교육이 동반되어야 함을 알 수 있다.

그러나 본 연구는 몇 가지 한계점을 가지고 있으므로 향후 연구과제를 다음과 같이 제시한다. 첫째, 친환경 학교급식과 연계된 작목전환이 시행된 역사가 오래되지 않았기 때문에, 사례의 한계로 이론적으로 구성된 HERO모형을 통해 작목전환의 안정화 단계까지 검증할 수 없었다. 향후 기후변화와 연계된 과수, 특작 등 사례에 적용하여 검증해 보는 것이 모델의 완결성을 높이는 방향일 것이다. 둘째, 작목전환 과정과 창업과정을 세분화하여 일일이 대응시킴으로서 모델을 정교하게 만들어 활용도를 높일 필요가 있다. 셋째, 작목전환의 전통적 연구인 기존 작목과 전환작목의 수익구조 비교, 전환작목의 공급과 수요, 가격변동폭, 소비자 트렌드, 입지조건, 가능한 자원, 마케팅 채널, 기술수준 등을 결정해야 하며 이러한 요소들의 종합적인 연구가 동반된다면 지역단위의 전략작목 육성을 위한 실행서를 작성할 수 있을 것으로 본다.

■ 참고 문헌 ■

- 김철욱, & 김태환. (2012). 지역농산물의 성장 유망 작목의 선정에 관한 연구: 울산 시를 중심으로. *농업생명과학연구*. 46(1). 1-9.
- 김형철. (2011). 벤처기업 내부역량과 경쟁전략 간의 적합성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. *대한경영학회지*. 24(2). 769-787.
- 남영호, & 김완민. (1998). 벤처기업의 성장단계별 성공가능성 분석: 기술집약형 벤처기업의 사례연구를 통하여. *벤처경영연구*. 1(1). 35-69.
- 배종태, & 차민석. (2002). 벤처기업 성장단계와 지식활동 간의 관계 분석. *벤처경영연구*. 5(3). 83-11.
- 배종태, & 차민석. (2009). 기업가 정신의 확장과 활성화. *The Korean Small Business Review*. 31(1). 109-128.
- 배종태, 차민석, 김영환, & 이정우. (2009). 한국형 기업가정신 모델 정립에 관한 연구. *KAIST&중소기업청&창업진흥원 연구보고서*.
- 배종태. (2010). 주춤거리는 한국 살릴 '起'업가정신. *동아비즈니스리뷰*. 통권(68). 18-24.
- 서다혜. (2011). 조직의 환경적 특성이 장관리더십에 미치는 영향에 관한 연구: 상황이론을 중심으로. 연세대학교 석사학위논문.
- 심근섭, 신재훈, 김창국, 최혜춘, & 박세권. (1997). 작목입지선정모형 개발: 농촌진흥청 농업경영관실. 523-547.
- 이인규, 손찬수, 정종민, 장동희 & 정우석. (2011). 농가의 작목선정 요령. 농촌진흥청.
- 장동수(1999). 벤처기업의 환경·전략·경영조직의 적합성과 관련성의 실증분석: 상황이론에 의한 적합성 문제를 중심으로. 경희대학교 석사학위논문.
- 전창곤 & 이중웅. (1992). 농산물 수입개방화에 대응한 전략작목 선정. *농촌경제*, 15(2), 65-83.
- 황대용, 강충관 & 박주섭. (2002). 주년관광농업을 통한 지역경제활성화에 관한 연구. *관광농업연구*, 9(1), 102-117.
- Campbell Donald K. (1975). Degree of freedom and the case study. *Comparative Political Studies*. 8. 178-193.
- Ginsberg Ari & Venkatraman N. (1985). Contingency Perspectives of Organizational

- Strategy: A Critical Review of the Empirical Research. *The Academy of Management Review*. 10(3). 421-434.
- Greiner LE. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*. 4. 55-60.
- Kazanjian(1988). Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. *Academy of Management*. 31(2). 257-279.
- Martilla & James. (1977). Importance-Performance Analysis. *The Journal of Marketing*. 41(1). 77-79.
- Matzler K, et al.(2003). Importance-Performance Analysis Revisited: The Role of the Factor Structure of Customer Satisfaction. *The Service Industries Journal*. 23(2): 112-129.
- Seo S, Niggol & Mendelsohn Robert. (2008). An analysis of crop choice: Adapting to climate change in South American farms. *Ecological economics*. 67(1). 109 - 116.
- Slack. 1994. The Importance-Performance Matrix as a Determinant of Improvement Priority. *International Journal of Operations & Production Management*. 14(5): 59-75.
- Stevenson Howard H. (1999). New business ventures and the entrepreneur. 5th Ed. *Boston: McGraw-Hill*.
- Teece David J. (1992). Competition, cooperation, and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 18(1). 1 - 25.
- Timmons Jaffry A. (1994). New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century. 4th edition. *Irwin (Burr Ridge, Ill.)*.
- Timmons Jaffry A. 저. 광원섭 외 역. (2001). 새롭게 벤처 만들기. *다해*.
- Timmons Jeffrey A. & Spinelli Stephen. (2009). New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st. 8th edition. *McGraw-Hill Higher Education*.
- Yin Robert K. (2003). Case Study Research: Design and Methods. 3th Ed, *California: Sage Publications*.
- 경기도 학교급식 식재료 전수조사(2011) 자료

시군구별 친환경 인증 품목정보(2011), 통계청 자료

논문투고일: 2012. 8. 15

1차수정일: 2012. 8. 30

게재확정일: 2012. 9. 13