

농업부문 사례분석을 통한 성공모형 도출

전문연구원 : 김 영 생

전문연구원 : 정 호 근

연구원 : 고 욱

제 1 장 서 론	
1. 연구의 목적	04
2. 연구방법	05
제 2 장 사례의 분석 틀	07
1. 개요	07
2. 경영분석	08
1) 경영기획/관리	
2) 인적자원	
3) 생산관리	
4) 연구개발	
5) 유통 및 마케팅	
3. 가치사슬구조 분석	15
1) 투입재: 재료, 물류, 구매, 노동력 등	
2) 생산가공: 생산공정, 관리시스템 등	
3) 제품물류 및 판매: 생산품 물류, 유통망 및 위치 등	
4) 마케팅: 마케팅 전략, 강점 등	

제 3 장 사 례	
1. 개인농가 사례	
1) 쌀 - 해드림	15
2) 채소 - 건강나라	29
2. 신가치창조 농기업 사례	
3) 특작, 가공 - 영농조합 장생도라지	44
4) 가공 - 농업벤처기업 감나루	65
3. 대규모 농기업 사례	
5) 축산 (사료, 양돈, 가공, 유통) - 도드람 양돈조합	81
6) 축산 (사료, 양계, 가공, 유통) - 주식회사 하림	101
4. 조합형 사례	
7) 채소, 유통 - 영농조합 학사농장	123
8) 과수, 유통 - 영농조합 참다래 유통사업단	147
5. 기타 사례	
9) 종묘 - 제주종묘	164
10) 특작, 관광 - 허브아일랜드	179
제 4 장 성공모형, 전략평가 및 결론	
1. 유형별 성공모형	198
2. 경영체 전략 분석	199
3. 결론	220
* 첨부 부록 : 본 연구의 과정에서 산출된 홍보물 “ 농업의 희망 찾기”	224

❖ 제 1 장 서론

1. 연구의 목적

- 농업 부문의 투자에 있어 성공 가능한 조건들을 찾아내고 이를 농업인과 비농업인 등에게 제공하고, 농업인의 경영능력 제고방안 제시
 - 농업 부문의 투자 당위성과 필요성을 도출하여 지속적으로 농업·농촌으로 인력과 자본의 유입 등 투자가 활성화 할 수 있는 여건조성
 - 농업 부문의 개방화 확대에 따른 경쟁의 심화 등 농업경영에 어려움을 극복하기 위한 성공 일반화 모델 작성을 통해 농업인과 비농업인에게 모델을 확산하고, 신규 인력을 유인하여 농업 부문에 창업 활성화
- 농업부문의 성공적인 사례의 분석을 통해 농산업 및 경영인의 잠재적 역량을 확인하고 이를 농업발전으로 연결시킬 방안 제시
 - 성공적인 농업사례를 통해 앞으로 농업에서 부가가치 창출 가능성을 규명하고 이를 실현하기 위한 경영인과 경영체의 역량을 도출
 - 농업역량을 실현하고 발전시키기 위한 정책적 지원방안 제시

2. 연구방법

1. 조사사례선정 (2005, 04, 15 – 2005, 05, 02)

- 사례선정 진행자: 한국농촌경제연구원 김영생 전문연구원
- 기존에 발행된 우수농업사례집 분석
 - 한국농촌경제연구원, “한국농업의 현실과 비전,” 2004.
- 농림부, 농협, “한국 농업의 미래를 여는 천인,” 2004.
- 농림수산 정보센터, “오직외길, 으뜸기술로 UR에 도전한다,” 1993.
- 전문가 의견 수집
 - 한국농촌경제연구원 김정호 연구위원
 - 한농연 김관배 사무국장
 - 신지식농업인회, 김대원 사무국장
- 자료분석과 전문가 의견을 수집하여서 사례 30개 선정

❖ 연구방법

2. 사례조사 (2005. 05. 03 – 2005. 08. 07)

- 조사자: 한국농촌경제연구원 김영생, 정호근 전문연구원
- 1차로 기존의 자료와 인터넷 사이트를 조사
- 2차로 전화조사로 조사에 응할 의사 및 기본사항 파악
- 3차로 직접농가 방문, 문서 수집 및 인터뷰
- 첫 번째 사례조사는 한농연 김관배 사무국장, 신지식농업인회 김대원 사무국장과 공동조사
- 수집한 문서는 사업소개, 재무재표 등 실질적인 인터뷰 내용을 뒷받침 할 수 있는 모든 자료.

3. 자료분석 (2005. 05. 05 – 2005. 08. 17)

- 분석자: 한국농촌경제연구원 김영생, 정호근 전문연구원, 고육 연구원
- 기존자료수집 내용을 정리
- 인터뷰 노트를 정리하여 사례를 정리하고 기본사항, 특이사항, 경영사항으로 분석
- 전문가 및 연구자 회의를 통해 우수사례 10개 선정
- 기존의 자료수집내용과 인터뷰를 바탕으로 사례자료 작성

제 2장 사례분석의 틀

농업 경영체 경영분석 영역

경영관리분석

- 경영진의 경영능력
- 인적자원 및 조직
- 생산관리
- 품질관리
- 원가관리

가치사슬분석

- 내부 차별화 분석
- 내부비용분석
- 전망 분석

3. 경영분석

■ 경영분석의 목적

- 일반적인 목적은 기업을 계속적으로 유지, 발전시키면서 고객의 필요를 만족시키고 그 대가로 적절한 이익을 획득하고 있는지를 파악하는 것
- 전반적인 경영활동의 영역들(생산, 판매, 재무 등)의 효율성과 장래의 수익성을 판단하기 위해서 수행
- 기업의 현재와 미래의 재무상태와 경영성과를 파악함으로써 적절한 경영활동을 하기 위해 경영자 혹은 외부 이해당사자에게 필수적

■ 경영분석의 중요성

- 첫째. 경영자는 경영분석을 통하여 자기회사의 강점과 약점을 파악할 수 있으며 강점은 더욱 강화하고 약점은 보완함으로써 경영성과를 개선할 수 있고 경영자는 경영계획과 활동관련 경영의사결정에 필요한 정보를 얻는 것이 필요
- 둘째. 경영자는 경영전략이나 장기 경영계획의 수립 등 장기적이며 전략적인 의사결정에 필요한 정보를 얻기 위하여 경영분석이 필요

❖ 경영관리 분석

- 각종 관리 업무가 경영체의 목적 달성을 위하여 가장 효과적으로 시현되고 있는지 알아 보고 위해 여러 가지 활동과 장단기 계획, 정책 절차 등을 체계적으로 분석하는 것이 경영 관리 분석임
- 경영관리 분석은 경영진의 경영능력, 생산관리기술, 연구개발능력, 경영조직, 외부기관과의 관계를 포함
- 창업 초기 대개의 농업 기업 경영자는 경험과 직관력을 바탕으로 경영행위를 담당하지만 규모가 확대되고, 경영내용이 복잡해지고, 경영환경이 급격한 변화하면서 농업기업 경영에도 체계화 조직화 과학화가 필요하게 됨
 - ① 경영진의 경영능력 : 경영자, 경영기본방향 및 목적, 경영목표 및 계획수립, 업무관리, 지역 사회봉사
 - ② 인적자원 및 조직 : 인력 채용 및 인력관리, 인사행정, 인적자원개발 및 훈련, 조직구조, 복리후생, 급여 및 보상관리, 인사고과, 노사관계

❖ 경영관리 분석

③ 생산관리

- 생산 관리영역은 자원, 기술 혹은 기계에 인적자원이 결합되어 생산이 행해지는 활동 전역을 포함.
- 생산관리를 현장에서 직접 행하여지는 생산활동으로 범위를 한정한다면, 생산관리활동은 무엇을 제조할 것인가가 결정된 시점부터 시작
- 절차는 생산방식 (수요예측에 따른 대량생산과 소량 주문생산)에 따라 내용이 크게 달라짐
- 대량생산방식에서 생산관리의 첫 단계로서 이루어지는 결정에는 예상되는 생산량, 요구되는 품질, 일정한 원가로 제조하기 위한 공정관리, 생산설비의 결정, 출하·운반이나 재료의 보관방법의 결정까지 포함
- 제조원가를 최저로 유지하고, 타사의 동일제품과의 경쟁에 이기기 위해서도 재료가 생산공정에 투입되고부터 최종제품으로 출하될 때까지에 소비한 비용은 언제나 정확하게 파악되지 않으면 안 됨
- 원가관리제도의 확립에 의하여 공정계획, 일정계획, 작업배분을 포함한 넓은 뜻의 공정관리가 유효하게 작용

■ 기업 경영에서의 생산관리의 주요 내용

- **생산계획**: 생산하여야 할 상품의 종류, 수량, 품질, 생산시기에 대한 과학적 결정.
- **작업연구**: 작업능률을 향상시키기 위하여는 작업방법·생산용구·생산설비·생산환경에 대하여 낭비나 결함을 제거하여 쾌적한 작업환경 속에서 높은 능률을 올리기 위한 체계적 방안
- **순서계획**: 작업에는 생산되는 제품에 따라 일정한 순서를 정하고 각 작업에 소요되는 시간을 계산하여 전체의 소요시간을 결정하여 흐름을 원활하게 하는 방안
- **일정계획**: 각 작업을 수행하는 작업자나 기계의 여력을 확인하고, 각 작업이 구체적으로 언제 수행될 것인가를 체계화
- **공정관리**: 작업의 진행이 계획대로 수행되도록 배려하고, 지연의 원인을 제거하여 대책을 강구하는 것을 말한다. 좁은 의미의 공정관리는 진도관리 또는 진척관리(進陟管理)

❖ 경영관리분석

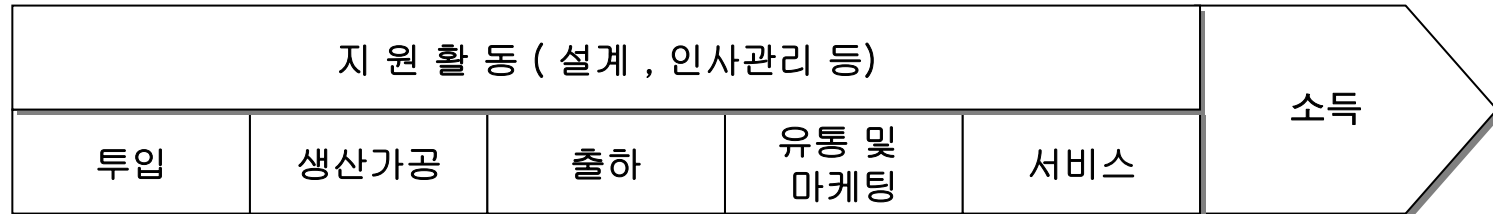
④ 품질관리

- 품질관리는 소비자가 만족하고 사용할 수 있는 품질의 물품을, 경제적으로 생산할 수 있도록 관리하는 것
- 품질관리는 개별적인 기능이나 프로세스의 개선과 기업전체가 하는 종합적 혹은 전사적 품질 관리로 나누어짐
- 기업에서 품질관리의 주요 내용
 - 소비자가 요구하는 품질파악, 품질설계: 소비자가 기대하고 요구하는 수준 품질에 대한 기준을 설정하고 이를 만족시킬 수 있는 관리수준과 이를 이루기 위한 공정 및 과정을 설계
 - 공정해석과 작업표준의 설정: 소비자의 요구를 반영하여 설정된 공정 및 이에 따른 작업에 대한 해석과 기준의 설정
 - 검사: 제품 혹은 서비스가 소비자를 만족시킬 수 있는 기준을 가지고 결과물을 검사
 - 공정개선: 검사결과 품질에 영향을 미치는 공정과 프로세스에 대한 수정 혹은 개선작업

⑤ 원가관리

- 원가관리는 원가계산을 근거로 하여 경영활동 전반을 합리화하고, 원가절감을 도모하도록 하는 경영활동의 관리임
- 원가관리는 원가절감을 목적으로 하는 원가계획과 이러한 계획의 달성을 목적으로 하는 원가 통제로 크게 나누어짐
- 원가계획은 기업의 구조적 변화까지를 전제로 하여 다각적으로 검토됨

4. 가치사슬분석



- 정의: 가치사슬은 고객에게 가치를 제공하는 데 있어서 부가가치 창출(차별화 및 가격 경쟁력)에 직간접으로 관련된 일련의 활동, 기능, 프로세스의 연계
- 목적: 가치사슬 분석은 경영체의 모든 활동과 그 활동들간의 연계를 분석하는 시스템적 접근방법으로 원가경쟁력과 차별화의 원천을 이해하기 위해 경영체의 전략적 활동에 관련된 요소들을 이해하는 방법
- 필요성: 전략개발에 있어서 가치사슬은 기업의 전략적 단위 활동을 구분하여 강점과 약점을 파악하고 원가의 원천 및 경쟁기업과의 차별화의 원천을 분석하기 위해 개발된 개념
차별화는 경쟁우위 창출의 구성요소의 하나로서 독립적인 기능이 있기도 하지만 서로 관련성을 가진 활동들이 시스템으로 구성
- 가치사슬분석의 두 가지 활동 분류
 - ① 가치창출의 본원적 활동: 물류투입, 생산관리, 마케팅 및 물류 판매로 구성되며 제품과 서비스의 가치창출과 관련된 활동들로서 직접적으로 물질의 흐름과 변화를 통해 고객에게 전달되는 부가가치 창출에 기여하는 활동
 - ② 본원적 활동에 대한 지원활동: 회사의 구조 및 인프라, 인적자원, 기술개발 및 구매조달 등이 여기에 포함되며 가치창출의 본원적 활동이 발생하도록 하는 지원활동

❖ 가치사슬분석

■ 가치창출 활동과 시스템

- 특정 기업의 가치사슬은 속해 있는 산업의 가치시스템이라는 좀더 포괄적인 활동의 흐름 속에 포함되며 가치시스템은 회사 내 가치활동의 연결 뿐만 아니라 회사의 공급자와 구매자의 전방 및 후방 가치사슬의 흐름 속에서 상호의존적 관계를 형성.
- 가치사슬은 기업 간 뿐만 아니라 동종 혹은 연관산업 또는 전체 산업 및 국가 산업망에 이르기 까지 확대시켜 볼 수 있고 각각의 사슬에서 발생할 수 있는 전략적 발상 혹은 경쟁우위 강화 및 시스템 구축을 위한 전략적 분석틀로 사용될 수 있음.
- 각각의 경영체가 공통적으로 가지고 있는 관계는 공급사슬관리, 고객관리, 정보관리 및 구조 및 경영인프라 가 있음.

■ 분석내용

- 가치사슬분석 내용은 경영체가 시장에서 경쟁자와 경쟁하는 방법을 이해하고 검증하는 도구로서 경영체 전체 비즈니스 프로세스분석, 프로세스별 코스트할당, 연결된 프로세스의 가치할당 및 분석, 부분이 시스템으로 운영될 때 비용, 속도, 효율성의 측면에서 최적으로 운용되는 최적화 상태와 현상태의 비교등이 가능
- 이를 통하여 경영체의 핵심 프로세스 및 활동과 이와 연결된 활동들을 구명하고 각 프로세스와 활동들의 차별화요인 및 가격경쟁력을 분석하고 그 결과를 가지고 경쟁우위 구축을 위한 전략을 수립하는데 사용

❖ 가치사슬분석

■ 가치사슬을 통한 경쟁력우위 분석방법

- ① 내부 차별화 분석: 경영체가 제품과 서비스를 생산하는 내부 프로세스를 구성하는 내부가치사슬에서 차별화 및 가격경쟁력 원천을 찾아내고 그 작동 원리를 이해하는 분석법으로 정성적인 분석을 통하여 내부차별화에 대한 거시적인 이해와 분석틀 제공.
- ② 내부비용분석: 내부가치에 대한 수익성 원천 및 상대적 코스트를 분석하는 정량적인 분석으로 내부차별화에 대한 미시적 분석틀 제공.
- ③ 수직적 연결 분석: 가치창출 관련 활동들을 회사의 프로세스와 공급자 및 수요자의 연계관계에 대한 분석을 통해서 경쟁력우위의 원천을 구명하는 방법으로 개별적인 경쟁우위의 프로세스 및 활동의 파악과 이와 관련된 필수적 핵심역량을 도출하고 이러한 요소들간의 연결효과와 그 결과에 대한 분석 포함됨.

- 본 연구는 모든 경영체에 대하여 정성적인 내부차별화 분석을 실시하고 가능한 사례에서 수직적 연결분석을 실시하였음.

제 3 장 사 례

사례 분석 01 : 해드림

❖ 해드림

회사명	개인사업체 해드림
설립	1997년 3월
대표	이종우
위치	충남 천안시 성환읍
자본금	4천 8백만원
개요	최초의 인터넷 쌀가게 설립으로 모든 쌀을 인터넷으로 판매, 농기계를 소유하지 않고 위탁작업으로 해결하고 공동관리와 농자재구매로 생산비를 절감하여 쌀생산비를 혁신적으로 절감, 수익을 평균적인 쌀재배농가 보다 50% 향상
현황	안정적인 생산과 판매기반을 가지고 높은 수입을 올리고 있으며 새로운 발전방향을 유기농법의 하나인 환원순환형 농법을 통해 쌀에 기능성을 접목시키고 관광지화하여 새로운 부가가치 창출 모색

❖ 경 영 자

경력 :

- 농촌에서 성장하고 영농 경험
- 도시지역에서 20년간 직장생활
- KT 영업관리직을 끝으로 귀농
- 신지식농업인으로 선정됨

쌀농가의 생산성 향상을 통한 수익개선

- 인터넷 쌀가게를 통한 유통으로 유통비 절감, 및 높은 가격을 받음
- 혁신적인 생산비 절감으로 평균적인 벼재배농가 대비 20% 절감으로 수익 증가

▪ 품목/규모/경영실적

품목	쌀
규모	논 6만평, 일용직 노동력 고용
실적	매출 5억원, 순이익 1억 5천 만원

❖ 경영기획 및 생산관리

전통적인 농법과
관행의 혁신

인터넷 쌀가게 개설, 농기계 무보유 영농, 비료를 50% 로 줄이고 미질을 높이는 농법 등 기존의 전통적인 쌀농사의 틀을 깨는 혁신적 경영

수입증대의 두 축을
활용

혁신적 영농경영으로 생산비를 절감하는 동시에 새로운 유통채널인 인터넷의 효율적 활용으로 수입 배가

새로운 성장동력
추구

수입개방에 대비 기능성쌀을 유기농법을 활용하여 생산하여 경쟁력을 향상시킴과 동시에 환경교육장과 관광을 접목하여 새로운 성장동력 개발

❖ 경영기획 및 생산관리

농기계 없는 영농

기본적인 농기계 구입에 필요한 자금이 약 3억원 소요되며 매년 감가상각비, 연료 및 작업비 등 약 5천만원 정도의 비용이 발생하나 위탁작업으로 약 1천 8백만원 정도로 축소

질소비료 절감으로 미질 향상

질소비료를 권장량의 30-40%만 사용하여 상부 비대화에 의한 도복 방지 및 미질 향상 효과

저온저장으로 미질 향상

공동의 저온저장고 운영으로 벼의 산화를 억제하여 미질을 향상시키고 손실감소 효과

매일 필요량을 고품질 도정

주문 받은 쌀을 매일 도정할 수 있는 소량 고품질 도정시설을 공동으로 확보

❖ 인적자원관리

효율적 작업진행

모판제작, 모내기 작업에 기계화와 함께 25명 정도의 인력을 효과적으로 활용하여 경영자 외 인력수요를 최소화(연간 75일수)

자기노동 최적화

20ha의 논관리에 경영자 한 사람의 노동력으로 충분(1일 8시간 기준으로 연간 100일 정도의 작업일로 충분하여 완전고용 효과)

공동인력활용

저장 및 가공시설 관리 및 택배관련 업무를 조합원 20명 정도가 공동으로 처리하여 20일에 1일 당번근무로 관리업무 노동력 절약

농기계작업을 제공자와 연간계획

농기계작업을 작업자와 연간계획을 작성하여 적기 작업 및 효율적인 기계활용 가능

❖ 연구개발

환원순환형 농법연구

환원수를 통한
친환경 농법

식물에서 추출한 환원수 사용으로 비료 및 농약의 사용을 줄이고 인력을 절감하고 기능성 농산물 생산에 활용 가능한 새로운 농법개발로 쌀개방 이후 경쟁력 제고 모색

계속적인 실험

해드림 농장의 일부를 환원순환농법의 시범포로 사용하고 결과검증에 사용

농장과 공원의 접목

농장을 다용도
공간화

농장을 생산공간뿐만 아니라 휴식공간 및 생태체험공간으로 개발(주변 경관 및 수질 개선설비활용으로 생태단지화)

농장을
생태학습시설로
개방

농장을 학생들에게 생태학습장으로 개방하고 농업의 중요성을 교육하고 영농작업을 관찰하고 체험할 수 있는 학습기회 제공

❖ 마케팅 및 유통

발상의 전환
인터넷과
쌀가게의 접목

인터넷을 통한 쌀 판매를 최초로 실시하여 인터넷 쌀가게 시장의 주도권을 가지고 모든 쌀을 인터넷을 통해 판매하여 20% 이상의 가격상승 효과 발생

상표 및 쌀 봉투
개발

고급스러운 이미지를 전달 하기위한 상표개발 및 택배 가능한 고급 쌀 봉투개발

주문 후 도정 및
24시간 내 배달

미질향상을 위하여 주문 후 24시간 내에 도정하여 배달하여 “신선한 쌀”로 이미지 차별화하고 인터넷 쌀가게의 차별성을 마케팅에 활용

지속적인
소비자관리

약 5,000명 정도의 고객에 대하여 지속적인 고객의 의견 청취 및 신용확보로 지속적인 구매고객이 90% 상회

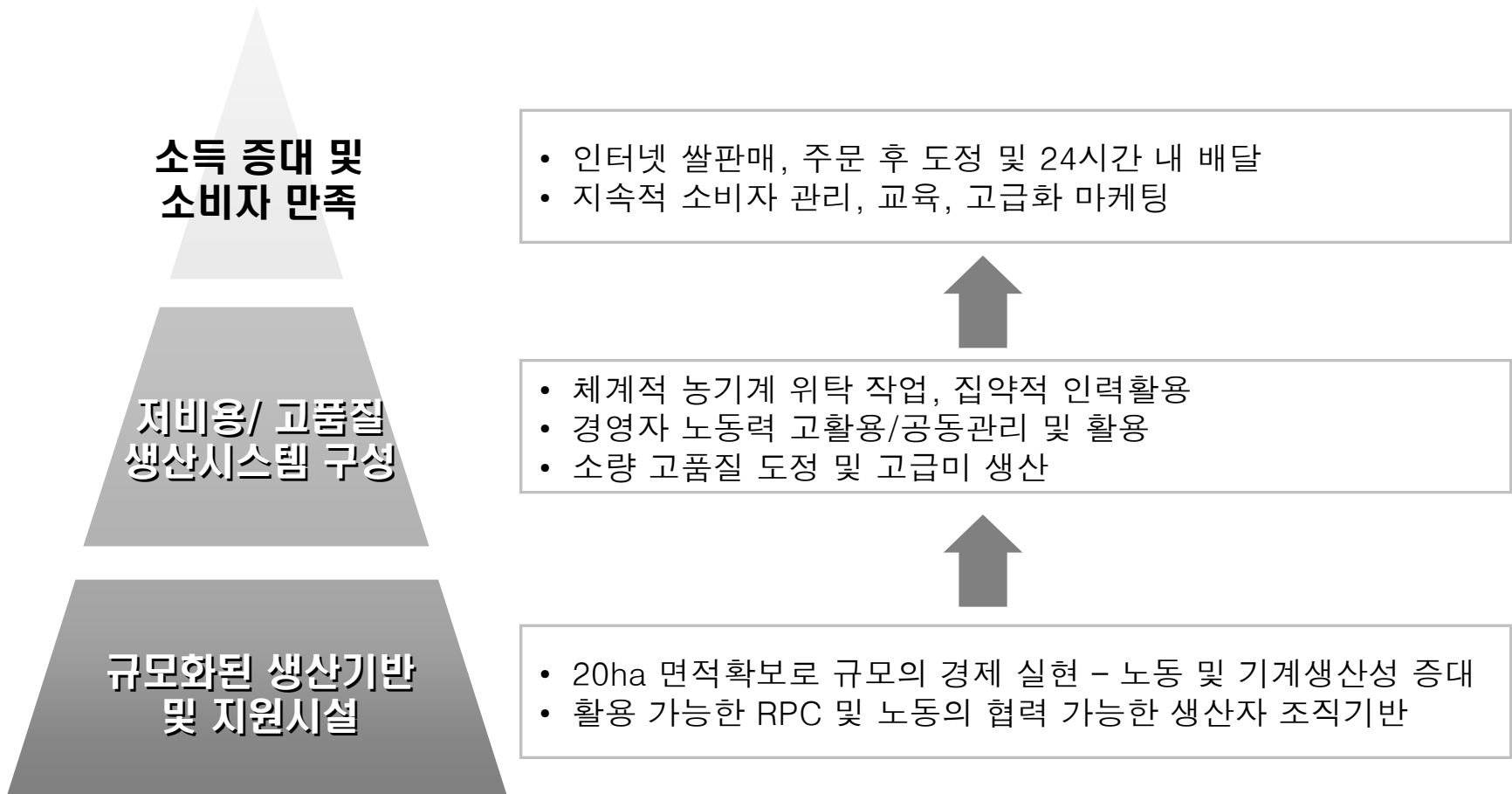
소비자교육

우수한 쌀 선택방법, 밥짓기, 요리 및 다양한 관련 정보제공으로 소비자가 직접 쌀의 차별성을 인식하도록 온라인 교육

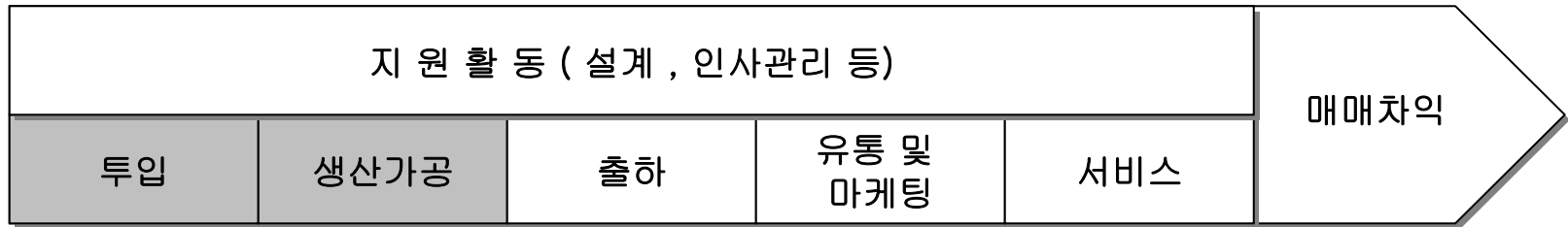
소비자
의견조사

인터넷 및 전화상으로 고객의 주문 뿐만 아니라 새로운 요구와 아이디어를 수집하여 서비스 개발에 활용

❖ 해드림의 쌀 전업농 모델

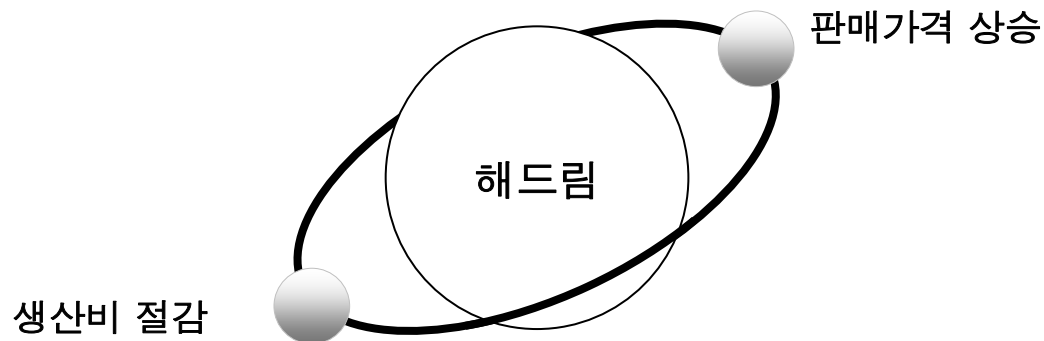


❖ 가치사슬구조



■ 생산비 절감

전통적인 상품으로 쌀의 소득 증대는 생산비 절감과 판매가격 상승의 두 가지 측면이 존재하고 해드림의 부가가치의 증대는 두 측면의 효과 정도가 유사



❖ 생산비 절감(단위: 300평)

항목	해드림	농가평균	생산비차이
생산비합계	496,353	587,748	115,295
벼 80Kg 생산비			17,889
종묘비	11,242	11,242	0
농약비/비료비	20,000	49,681	29,681
재료비	2,500	5,496	2,996
광열비	1,000	3,360	2,360
농구비	1,100	47,812	46,712
시설비	1,272	1,272	0
수리비	0	685	685
노동비	58,000	105,586	47,586
위탁영농비	92,000	77,275	- 14,725
토지용역비	258,044	258,044	0
자본용역비	27,271	27,271	0

❖ 헤드림의 생산비 절감과 소득 증가

- 농약비 및 비료비

공동구입으로 20%정도의 구입비 절감 및 농약살포를 제초제 2회로 제한 하고 비료사용을 50%로 절감하여 29,681원 절감효과

- 농구비

헤드림이 보유하고 있는 농구는 제초기 정도이며 이는 모든 기계작업이 위탁작업으로 이루어 지기 때문에 46,712원 절감효과

- 노동비

규모의 경제를 실현한 농장규모로 인해 추가의 노동력 구입 없이 20ha농장의 관리가 가능하고 공동관리로 저장시설관리 비용이 10% 미만으로 절감되어 47,586원 절감효과

- 기계작업

전국평균 위탁영농비 보다 높은 가격으로 농기계작업을 위탁하여 14,725원의 추가비용이 발생

- 기타 비용은 큰 차이가 없음

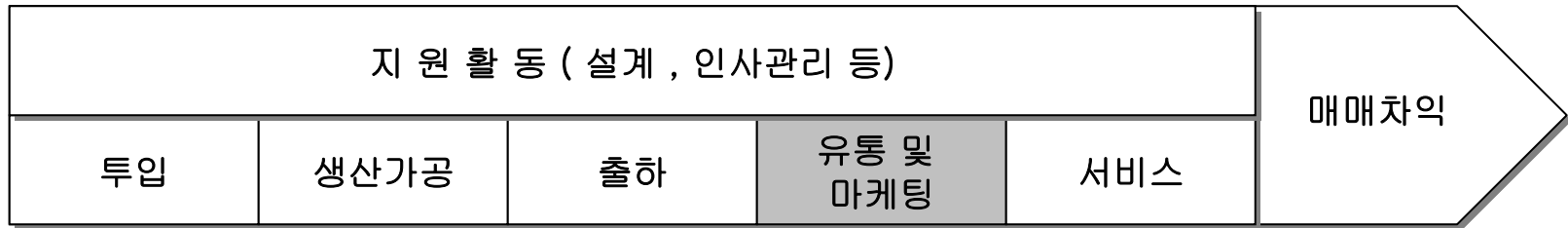
- 생산비 절감 정도

300평당 11만 5천 3백원의 비용절감으로 19.6%에 해당

- 소득증가액

300평당 절감액 11만 5천 3백원에 20ha에 해당하는 2천 3백만원의 소득증가

❖ 가치사슬 구조



❖ 마케팅 및 유통의 차별화

1. 인터넷을 통한 판매로 판매가 20% 향상

소비자와 직거래로 유통비용을 절감시키는 동시에 소비자에게 고급미 판매 기회제공(인터넷 판매의 80% 이상이 가격 보다는 품질우선)

2. 고객충성도 도출

90% 이상의 소비자가 충성고객으로 구성되어 추가적인 마케팅이 필요없고 고객간의 소개로 지속적으로 판매가 확대

❖ 총 평

■ 쌀전업농의 모델을 제시

- 수입개방 이후 쌀 전업농으로 적절한 규모와 경영방법을 현실적으로 제시. 예) 경영인 1인이 20ha 정도는 추가 부담 없이 경영 가능하여 경영자 노동력의 완전 활용(농업에서 완전고용가능 규모))이 가능
- 규모의 확대를 통한 기타 비용의 절감 등으로 수입개방 시 외국산 쌀에 대해서 경쟁력 확보 가능. 수입쌀에 대한 가격경쟁력 확보가능

■ 쌀 전업농 육성을 위한 기본조건을 제시

- 경쟁력 있는 쌀 전업농업을 위해서는 기본적인 생산기반 및 지원시설과 인력공급 방법, 효율적인 경영을 통한 저비용 고급미 생산 및 가공 능력 및 소비자 관리와 새로운 서비스 제공이라는 조건이 필요

사례 분석 02 : 건강나라

❖ 개요

회사명	농업법인 건강나라
설립	2003년
대표	한경희
위치	경기도 광주시 초월면
자산	8억 8천만원
개요	유리온실과 비닐온실에서 무농약 베이비 채소를 생산하여 호텔과 백화점을 판매하고 베이비 채소시장의 50% 정도를 확보하고 있고 생산확대를 위해 주변 4농가에서 공동생산.
현황	탄탄한 현지 생산기반 및 생산기술을 활용하여 차별화된 베이비 채소를 전문적으로 생산하고 있고 수요의 확대로 매출이 증가

❖ **경영자**
설립자 및 경영자: 한경희

경력 :

- 80년대 관광농원 운영
- 89년 양돈사업 경영
- 91년 하우스를 활용하여 채소양액재배 시장
- 93년 한화유통에 쌈채류 계약재배
- 01년 한농연 광주지부장 역임
- 02년 한농연 경기지부 감사 역임
- 03년 베이비 채소 재배 시작

야채 양액재배 전문가로 베이비 채소농업의 선도자 :

- 양액을 이용 야채를 재배하는 기술의 도입기에 수용하여 10여년 동안 경영함으로서 전문재배기술, 유통시장에 전문지식을 습득
- 양액재배가 일반화 되자 한 단계 높은 기술이 요구되는 새로운 베이비 채소시장에 진입하여 시장개척과 확대를 선도

❖ 경영기획 / 관리

완벽한 제품의 생산

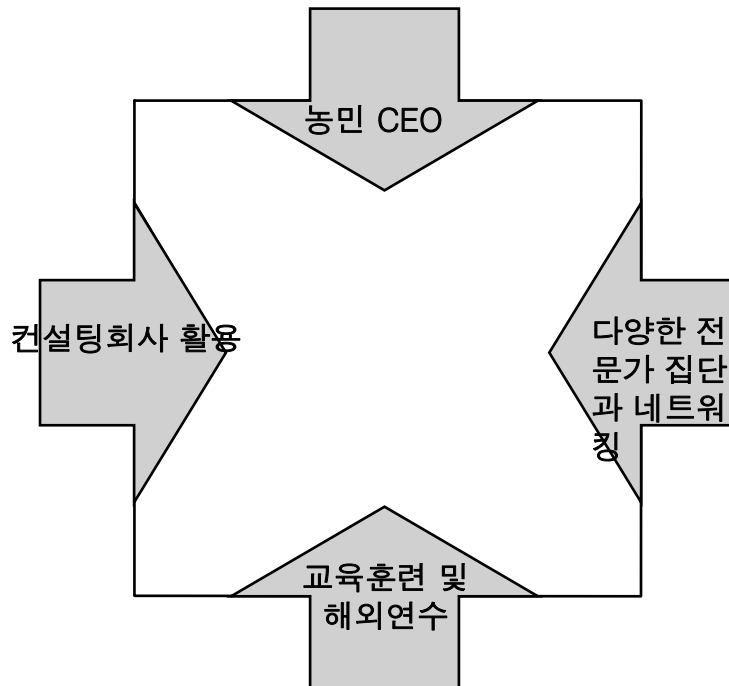
- 베이비 채소는 크기 모양 색등이 완벽하지 않으면 유통시키지 못하기 때문에 완벽한 제품생산이 필수적

건강
나라

철저한 계획 경영

- 계획된 목표와 스케줄에 따라 생산량, 진출시기, 품종 등을 조절하여 시장에서 상품성 확보와 가격 지지

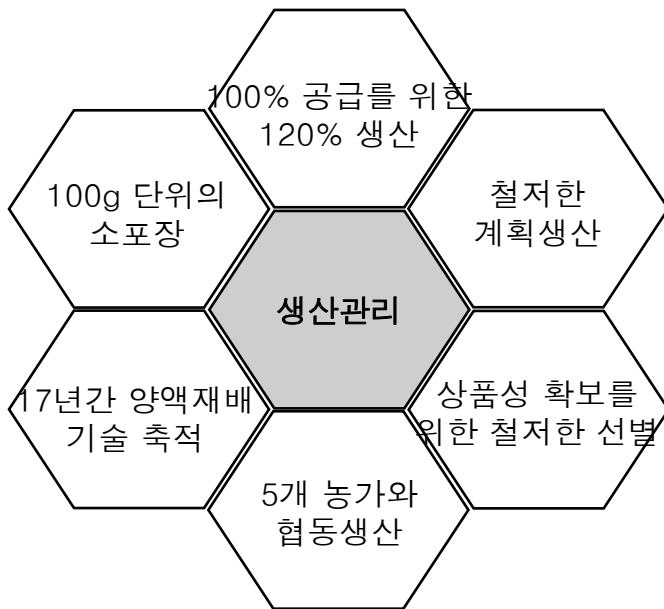
❖ 인적자원 및 조직개발



- 농민 CEO: 세계적 안목을 통해 네덜란드 일본시장을 분석 하고 새로운 가능성에 도전하는 벤처정신과 17년간 양액재배기술을 연결하여 새로운 베이비 채소를 주 작목으로 선정
- 다양한 전문가 집단과 네트워킹: 농업에 관련된 전문가들의 모임과 세미나에 적극참여하여 농기계, 전문 요리사, 식품기업 경영자 등 네트워킹을 형성하여 경영자문, 정보제공, 새로운 투자유치에 효과적으로 사용.
- 교육훈련 및 해외연수: 한농연 광주지부장 및 경기지부 감사등을 역임등을 통하여 다양한 교육훈련 기회를 접하고 해외연수를 정기적으로 참여하게 되어 새로운 사업개발에 활용
- 컨설팅회사 활용: 지속적으로 경영산태를 점검하고 필요한 경영조치를 조기에 집행할 수 있도록 컨설팅을 받음으로 사업기회의 확대와 위험회피에 효과

❖ 생산관리

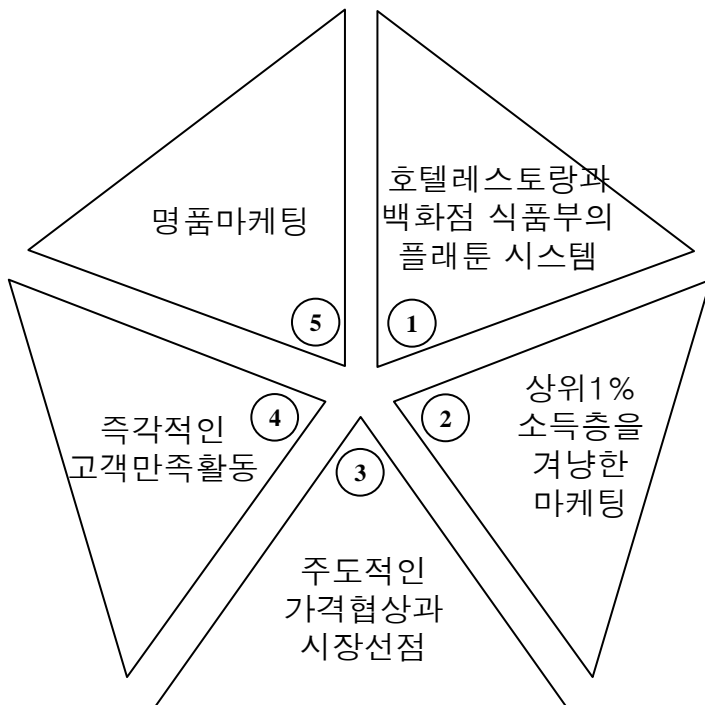
베이비 채소는 고소득 전문직의 까다로운 소비자 만족이 품질관리의 핵심요소로 품질유지를 위한 다양한 관리노력이 필요



- 100% 공급을 위한 120% 생산: 다양한 조건에서 최상의 제품을 공급하기 위해서는 필요량의 120% 정도를 생산해서 하위 20% 물량 폐기처분.
- 철저한 계획생산: 시장분석결과를 활용 수요를 예측한뒤 가격보장에 필요한 물량을 정해진 시장과 가격에 공급하여 목표수입 획득. 전체시장의 50% 정도 확보의 조건에서 가능하며 초과생산 물량 폐기처분으로 가격하락 방지
- 상품성 확보를 위한 철저한 선별: 베이비 채소크기를 5cm로 정확한 선별이 상품성 확보에 중요하며 이를 위한 철저한 선별작업 실시
- 5개 농가와 협동생산: 수요의 탄력성이 크에 따라 공급능력 확보를 위해 5개농가의 협동생산체계 수립
- 17년간 양액재배 기술 축적: 베이비 채소는 일반양액 재배보다 많은 기술축적이 필요하며 특히 길이와 굵기 또한 신선도 유지에 많은 기술이 필요하며 경영자의 17년간 재배 기술 축적으로 문제해결
- 100g 단위의 소포장: 베이비 채소를 100g 포장하여 기존 채소와 구분

❖ 마케팅 및 유통

베이비 채소의 성패는 상위1%소득계층에 대한 마케팅에 달려 있으며 신선도 유지가 가능한 물류 및 고객 만족 서비스가 필수적인 틈새시장임



- ① 호텔레스토랑과 백화점 식품부의 플래툰 시스템:
호텔이 주시장이나 수요가 불규칙하여 안정적인 보조 시장으로 백화점을 활용(백화점 가격은 백화점 가격의 3배정도이나 일일 수요가 1kg 부터 100kg 까지 가변적, 백화점은 일시적 수요확대 가능)
- ② 상위1% 소득층을 겨냥한 마케팅:
고가의 베이비 채소는 소득이 높으며 건간에 대한 관심이 많고 전문가 계층으로 품질에 대한 까다로운 기준을 가지고 있음. 따라서 가격보다는 안전성, 품질과 맛으로 승부하는 마케팅 실시
- ③ 주도적인 가격협상과 시장선점:
베이비 채소를 직접 홍보/교육/자료제공을 통해 가격협상시 주도적으로 가격을 결정하고 시장을 선점. 호텔주방 조리사의 농장투어, 시식화 등을 개최 및 각국의 recipe 제공등 시장확대를 위한 정보제공 및 주도적인 거래관계 형성
- ④ 즉각적인 고객만족활동:
100g 짜리 한 팩이라고 클레임이 접수되면 2시간 내 새로운 제품으로 방문교환 및 소비자 불편 보상 및 24시간 콜센터 운용 등 고객만족활동
- ⑤ 명품마케팅:
1급 호텔만을 홍보 및 1차공급대상으로 선정하고 전략적으로 중요한 인물에 대한 공급선 확보로 명품이미지 확보 및 홍보 활용

❖ 연구개발

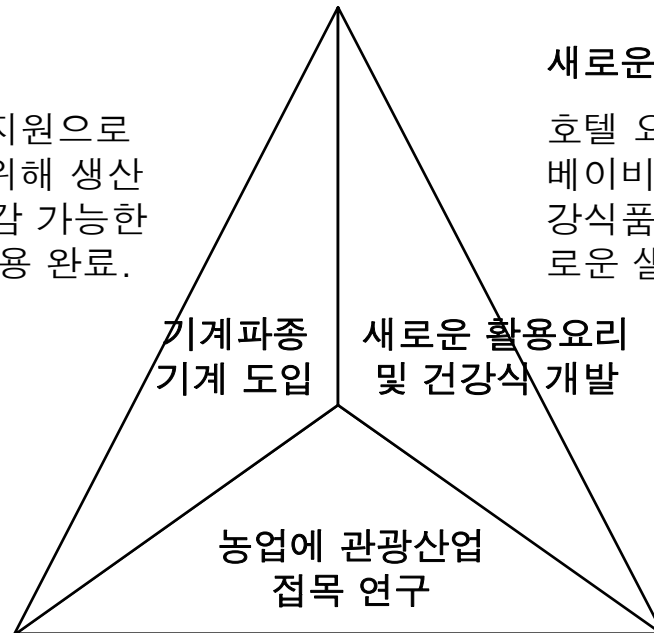
- 건강나라에 관심 있는 전문가 회의를 구성하여 전문영역별 연구지원 및 정보를 제공하고 자문 역할과 필요 시 경영참여

기계파종기계 도입:

농업기계 전문가의 지원으로
가격경쟁력 확보를 위해 생산
비를 50%이하로 절감 가능한
기계 개발 및 실험적용 완료.
개발

새로운 활용요리 및 건강식 개발:

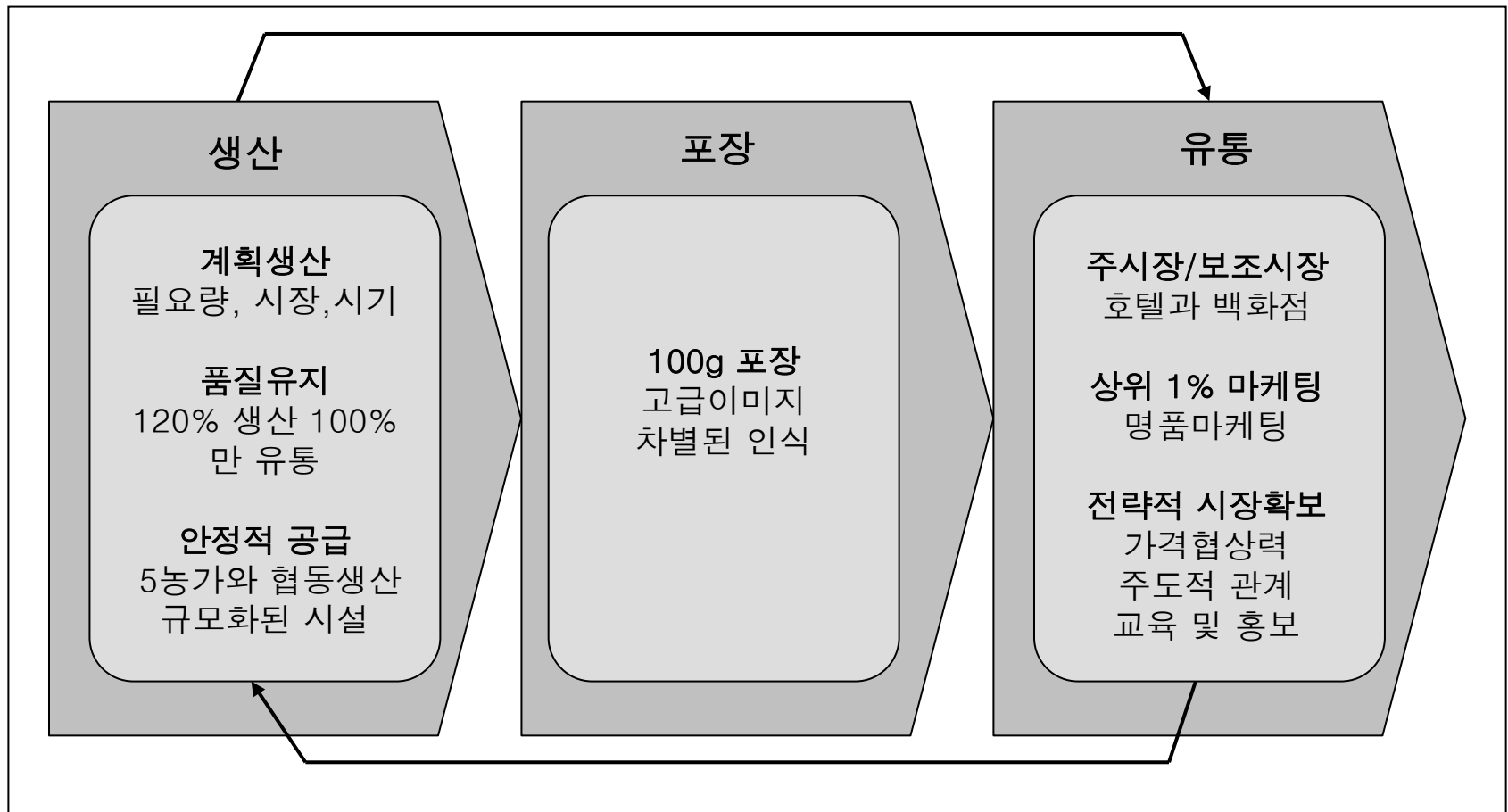
호텔 요리사들과 공동으로 새로운
베이비 채소 활용요리의 개발과 건
강식품 개발로 새로운 수요창출. 새
로운 샐러드 및 전체요리개발



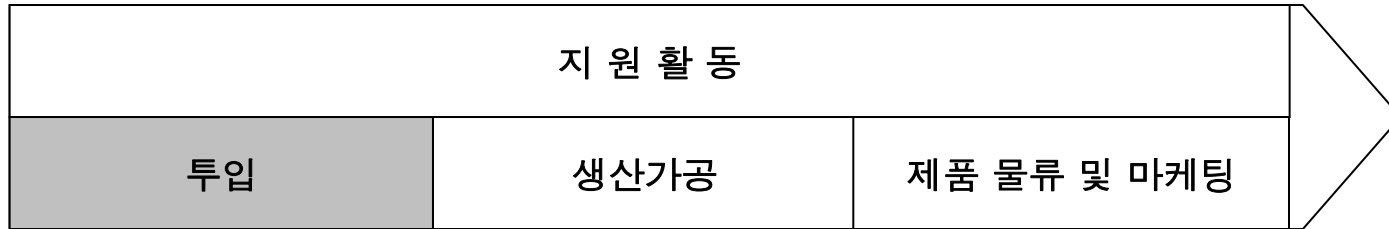
농업에 관광산업 접목 연구:

관광사와 연계하여 생산단지와 관광단지로 2분화하여
학생단체 관광객유치

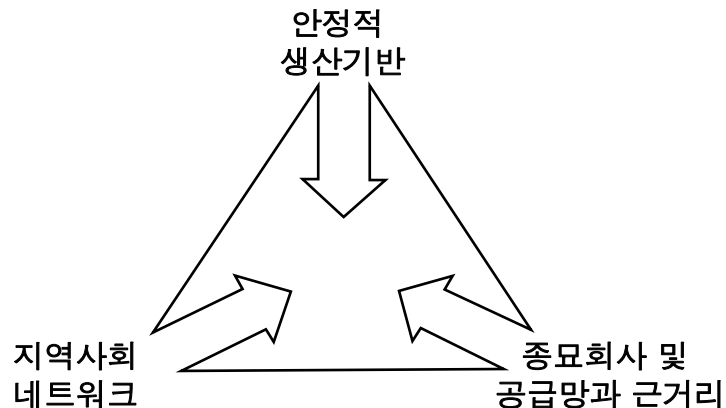
❖ 건강나라의 베이비 채소 사업모델



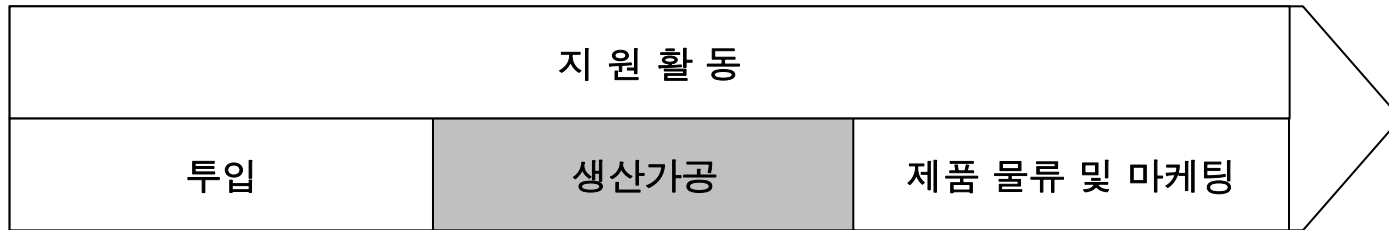
❖ 가치사슬구조



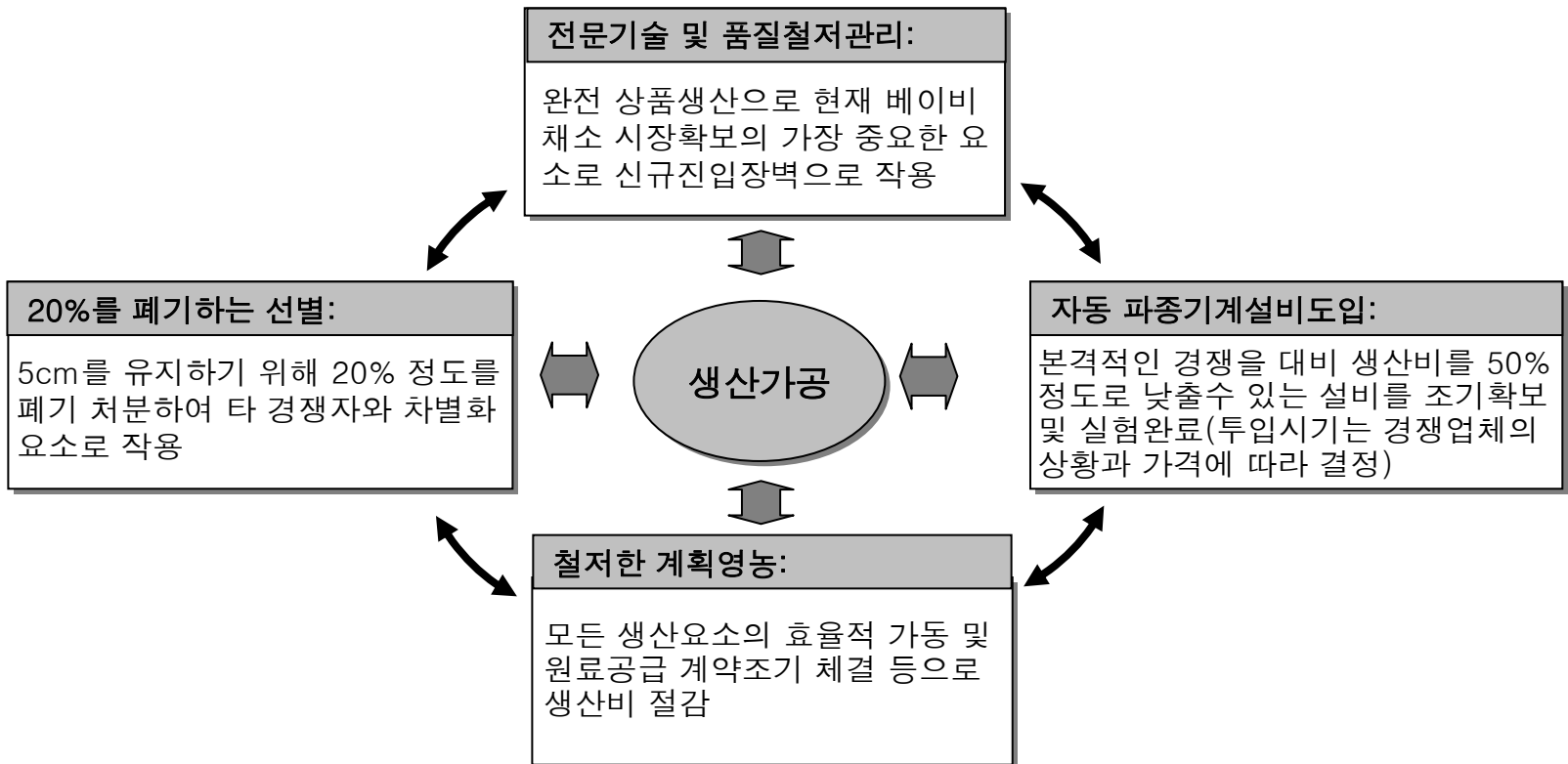
- 투입재: 17년간 형성된 안정적 생산기반 및 지역사회 내 네트워크, 주요 종묘회사와 근거리위치 등이 안정성 및 물류에 비용에 유리

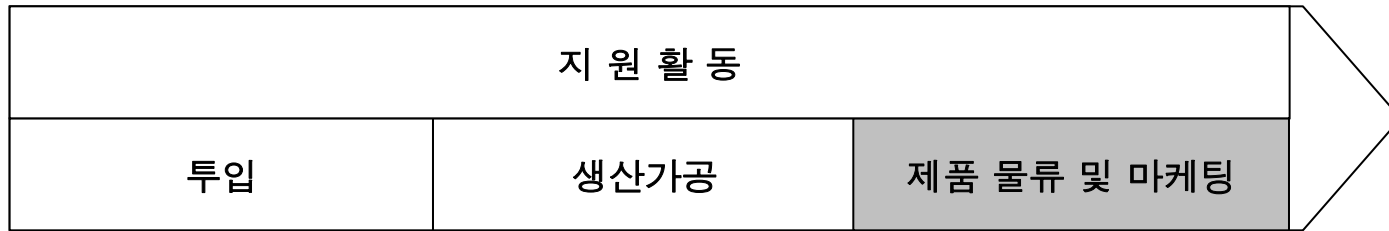


- 안정적 생산기반: 17년간 양액재배를 통해 형성된 안정된 시설과 도구 등 생산기반을 부과적인 투자없이 베이비 채소 생산에 활용
- 지역사회 네트워크: 필요한 자원과 인력 및 사회적 지원을 활용하여 단기간에 상당한 생산기반 형성가능 배경제공
- 종묘회사 및 공급망과 근거리: 수도권내 하우스대단위 단지 내 위치로 종자 및 자재의 물류에 유리한 근거리 위치확보로 물류비용 절감`

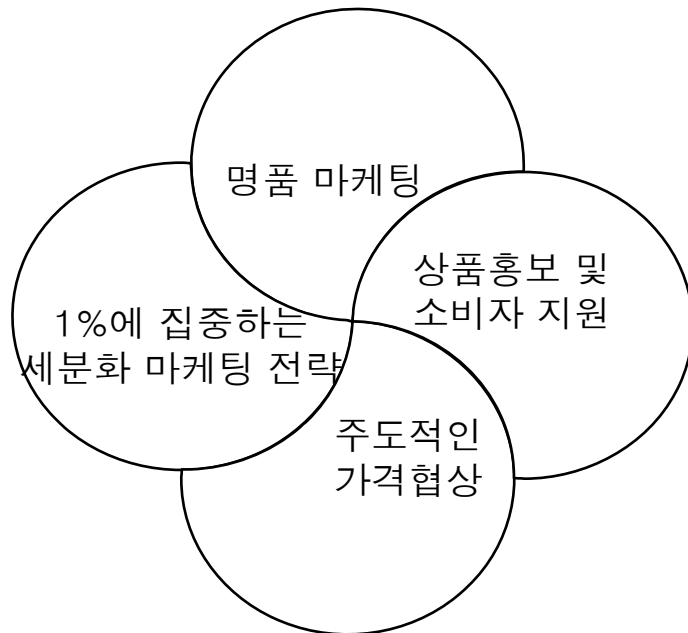


- 생산가공: 양액재배 전문기술 축적 및 철저관리로 완전 상품 생산 및 선별, 상품성의 차별화 및 철저한 계획영농, 기계설비 도입으로 가격경쟁력 확보





- 제품물류 및 마케팅: 명품 마케팅, 주도적인 상품홍보, 주도적인 가격협상으로 차별화 및 1% 마케팅으로 비용절약



- 명품 마케팅: 사회적 지위에 대한 소비자 관심을 제품의 고급이미지에 접목시켜 차별화
- 상품홍보 및 소비자 지원: 소비자에게 및 새로운 활용법 등 제품관련 서비스로 소비확대 및 충성도 확보
- 주도적인 가격협상: 생산자에 의한 가격주도권 행사로 마케팅 및 협상비용 절약
- 1%에 집중하는 세분화 마케팅 전략: 특급 호텔과 최고급 백화점등 1%에 집중함으로써 마케팅 비용 대 효과 개선

❖ 건강나라 시장세분화를 통한 명품마케팅의 전략적 문제해결

1. 문제현상: 유사한 채소재배 농가의 과다 경쟁으로 수입감소, 대부분의 채소가 비슷한 수준의 유사한 품질로 시장에 진입, 채소시장의 중간상이 부가가치 독식
2. 문제분석: 유사한 수준의 품질과 기술로 시장에서 차별화되기 어려움, 평균적인 수입 수준에 맞추어진 제품으로는 고부가가치의 실현이 어려움
3. 해결방향: 시장세분화를 통해 고소득층소비자에게 필요한 제품 생산 및 마케팅, 새로운 수준의 품질과 기술의 도입 (선진국 견학을 통해 베이비 채소의 가능성 발견)
4. 해결방안 적용: 시장에 대한 분석결과를 토대로 약 1%의 고소득 소비자를 목표로 목표로 선정, 호텔중심으로 베이비 채소 마케팅, 품질위주관리, 철저한 계획영농으로 목표 가격 유지, 다양한 부분의 전문가로 구성된 자문단구성, 지역 4농가와 협력하여 안정생산기반 확보
5. 결과: 베이비 채소시장 50% 확보, 지속적인 소비시장 확대, 명품이미지 구축

❖ 총평

- 개별농가가 새로운 틈새시장 개척모델: 새롭게 발생하는 틈새시장을 확보하고 개발하기 위한 농가수준의 경영체는 생산기반 시설의 규모화와 기술적 우위를 바탕으로 차별화된 생산물을 세분화된 시장 혹은 소비자에게 유통시켜 고부가 가치를 실현

사례 분석 03 : 장생도라지

❖ 개요

회사명	영농법인 장생도라지, (주)바이오이숍
설립	1995년 2월
대표	이영춘
위치	경남 진주시
자본금	12억
개요	독과점 특수작물인 장생도라지(21년 이상)를 건강증진용 식품으로 재배, 가공, 판매 업종으로 개발. 장기간 재배실험과 경험으로 재배 및 가공특허를 소유한 농업벤처 농산물가공 업체
현황	건강증진식품의 지속적인 시장확대로 매출이 증가되고 있으며 이 산업의 선두주자로 인식되고 있으며 인삼시장을 잠식하여 성장하고 있는 중 3년 전부터 원재료(장생도라지)의 부족으로 생산량이 정체 되고 있으나 캔디, 화장품, 비누 등 원재료가 적게 소모되는 제품의 개발로 매출증가 예상

❖ 연혁

- ‘54~’70_ 다년생 도라지(장생도라지) 재배 연구
- ‘91 “다년생 도라지 재배법” 특허 획득
- ‘93 장생도라지 연구소 운영
- ‘95 성호 장생도라지 영농조합법인 설립
- ‘97 가공공장 설립
- ‘98 2대 경영자 이영춘 대표이사 취임
- ‘00 경상남도 우수벤처기업 대상 수상
- ‘02 한국 전통식품 품질 인증 획득

❖ 품목/규모/경영실적

품목	독과점 특수작물인 장생도라지 재배 및 가공 및 판매업 (20여가지 제품)
규모	30명의 직원, 237 재배농가 15만평 장생도라지 재배(매년 6억재배비용 지불), 매년 일본으로 100만불 수출
실적	연간 30억 매출(’04), 당기순이익 10억5천만원

❖ **경영자**
설립자 및 경영자: 이영춘

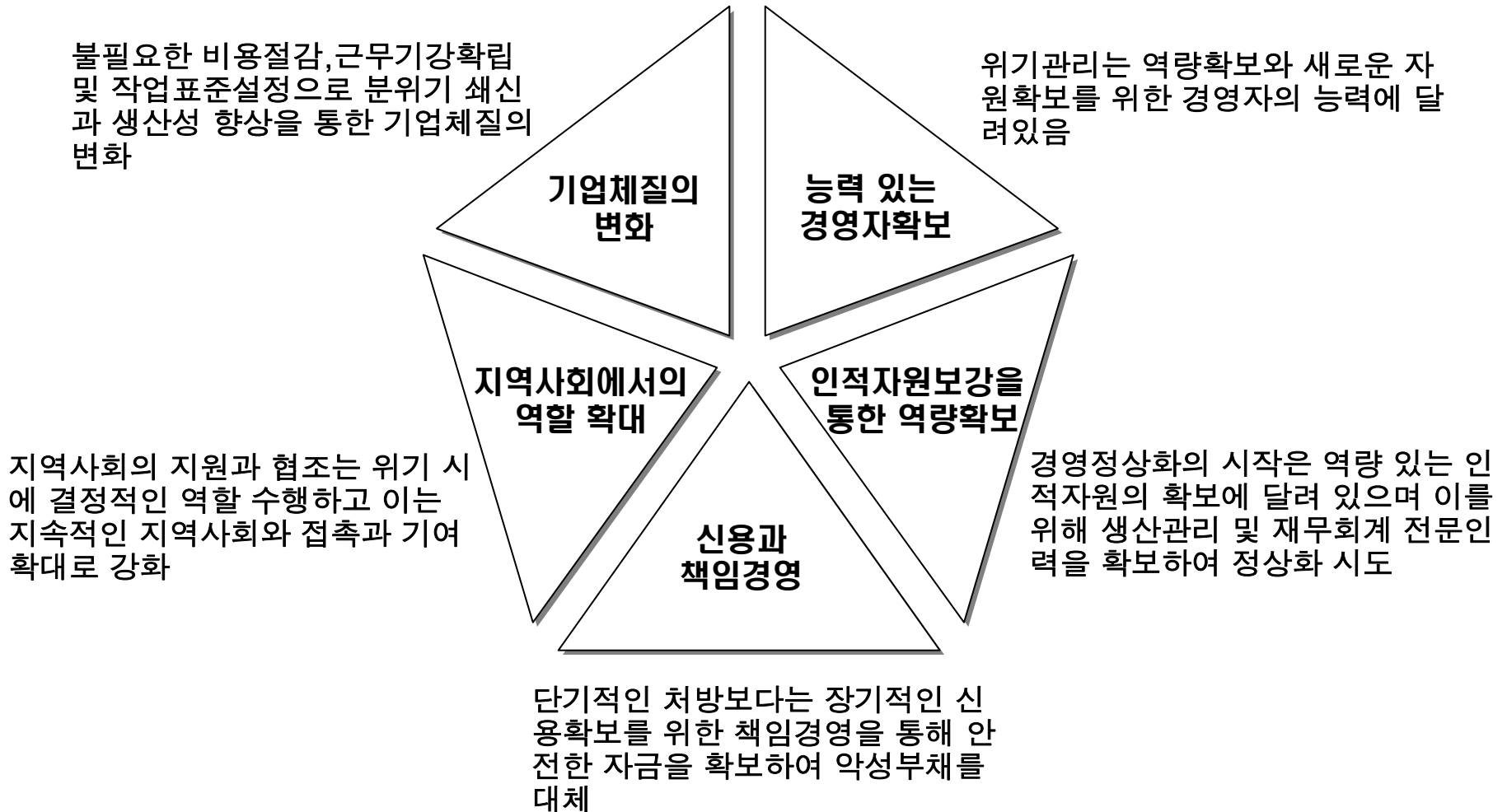
경력 :

- 설립자 이성호 원장의 장남
- 경영학 전공 (석사학위): 벤처농업경영체 전공
- 삼성그룹에서 21년간 관리자로 근무(인사관리 계통의 전문 관리자)

농업벤처기업의 선도자 :

- 전통적인 농업경영에서 벗어나 새로운 환경에 적응하는 농업경영의 가능성을 벤처 농업으로 발전시켜 새로운 농업발전과 부가가치 창출을 위한 한국농업벤처대학 설립에 참여하고 활발히 활동
- 삼성에서 경험한 다양한 경영기법과 인적자원을 활용하여 경영표준 구축을 통한 경영시스템 구축으로 적자에 허덕이던 회사를 정상화

❖ 경영정상화를 위한 위기시 재무/회계 및 관리 방안



❖ 경영기획/관리

작지만 강한
벤처 기업육성

- 경쟁의 강도가 높아지는 상황에서 고부가 가치를 실현하기 위해서는 지속적인 경쟁우위 기반을 확보하기 위해 새로운 가치를 발견해야 하고 희소성이 있는 자원이나 기술이 필요하고 이를 경쟁기업에서 모방하기가 쉽지 않아야 한다.

장생
도라지

철저한 차별화를
위한 기업형 경영체

- 전통농업과는 다른 새로운 비즈니스모델을 제시하고 이를 현실화
- 할 수 있는 아이디어와 기술, 지식기반의 농업을 통한 차별화 및 지속적인
- 경영혁신을 주도할 수 있는 전문인력의 양성 등 농업을 종합적인 시각에서
- 바라볼 수 있는 기업형 경영체로 발전

❖ 인적자원 관리 및 개발

1. 인력관리 효율화 프로그램

- 업무분장 매트릭스(matrix)

유기적인 업무 진행을 위해 직무별 상관관계를 제시하여 효율적인 업무 흐름을 유도하고 이를 부서별로 분류하고 이를 단위업무로 세분화되어 개인별 업무분장이 가능하도록 제시

- BOM 경영지표관리

경영관리업무를 소요자재 명세표준(Bill of Material)을 공유하는 전산 관리 시스템 구축으로 즉각적인 상황처리 및 세밀한 사후관리가 가능하며 담당자별로 실시간 정보 공유가 가능하도록 지원

2. 경영계획 및 직원참여

- 경영계획의 공유

매년 경영계획 수립을 연말 전사원 워크샵(Work-shop)을 통해 발표하고 전 직원이 공유하고 토의하여 직원역량을 집중하기 위한 기회제공하고 중기 계획은 부서별로 검토하여 수정이 가능하며 모든 직원의 의견이 반영될 수 있도록 부분적인 경영참여 보장

- BFS (Box Filing System)을 통한 정보공유

임직원 모두에게 경영정보 공유를 위해 개인문서 보관함을 없애고 공유파일에 관리하고 공개할 수 있도록 표준화하여 통일된 언어와 용어 절차를 제시하여 쉽게 찾고 분류할 수 있는 시스템

❖ 인적자원 관리 및 개발

3. 인재육성체계수립

- 인재개발 투자

관리부분의 모든 인력을 전공 및 실무 경력이 있는 전문가로 구성하여 전문화를 추진하고 실무진에 연구인력 풀을 활용하기 위한 투자

- 능력위주인사 및 공정한 채용시스템

공개경쟁 및 검증의 원칙을 고수하고 기여한 업적을 중심으로 공정한 평가시스템 적용(급여 및 승진인사)

- 지속적인 교육개발 프로그램

전문인 초청강연, 능력개발을 위한 위탁교육, 해외연수의 지속적인 실시(매년 전직원 해외연수 1회 이상 실시)

- 업무전임제

담당자가 모든 업무흐름을 조정하고 담당하는 역할을 부여 하여 업무를 신속하게 진행할 수 있고 실무 권한과 책임을 이양하게 됨으로써 전임 업무에 전문성 향상과 실질적 권한 이양이 가능하고 현실적인 업적평가가 실효성을 가지게 됨

❖ 생산 관리

1. 관리효율성 증대 시스템

- 눈으로 보는 관리(One Sight Configuration)

재고관리를 누구나 한눈에 볼수 있도록 판넬, 이름표, 표시로 체계화 하여 필요한 정보를 기록 부착하게 함으로서 모든 재고와 제품의 흐름을 한눈에 확인가능

- 연간작업계획 프로그램

농산물의 반입, 가공, 유통에 소요되는 인력의 효율성 개선을 위하여서 연간업무를 일별, 월별로 산출하여 생산 매출계획을 작성하고 이에 따라 인력, 자원, 기타지원계획을 수립하여 생산계획을 수립하여 자원 및 인적자원의 효율성 증대

2. 체계적 생산관리 시스템

- 공정관리 시스템

항공기 생산라인의 공정관리시스템을 구축하여 작업표준에 따른 표준작업을 지시하고 확인하기 위한 공정관리 기록서(Work Control Document)에 의한 작업이 진행되고, 이를 작업 별로 확인하는 과정을 포함하여 모든 작업단위 별로 적용(작업간 휴식시간 까지 분단위로 체계적으로 관리)

- 원료이력관리시스템

장생도라지 브랜드가치 기준인 도라지의 재배기간의 보증을 위하여 이력관리를 전산화하여 재배지, 재배자, 종묘도라지별 번호를 부여하여 도라지별 히스토리를 관리하는 시스템 도입으로 도라지 년수에 대한 소비자 신뢰와 품질향상 가능

❖ 생 산 관 리

3. 철저한 위생관리 시스템

- 밀폐식 Lay-Out 라인공정 설계

식품의 안전성 확보를 위해 철저한 위생관리가 가능한 밀폐식 라인으로 설계하여 자동화 하였으며 제품 오염방지 (동선관리, Air-shower, Air-curtain 등 설비에 30억원 투자)

- 추출/포장공정 위생설계

추출탱크와 포장기를 위생배관으로 연결하고 센서를 부착하여 자동으로 개폐하여 원액이 공기노출에 의한 오염방지

- 원료보관 및 처리개선

대형원료 저장시설과 보관함을 없애고 1회사용 분을 용기에 개별적으로 보관하고 입고부터 출고까지 관리함으로써 원료품질제고와 원료의 상태에 한 자료를 관리가능

- 먼지방지 및 제거시설

공장주변의 포장재를 특수콘크리트고 시공하고 먼지방지 도료를 사용하여 오염물질의 원거리 침투와 먼지 발생의 근원을 차단

4. 품질 및 기술인증

다양한 전문기관의 품질 및 기술인증으로 품질과 기술에 대한 확인

- 품질인증

진주시 특산물 1호, 경상남도 추천식품, ISO9001 품질인증, 한국전통식품품질인증, 한국전통식품 Best 5선정

- 기술인증

기술경쟁력우수기업, 유망중소기업, 중소기업 벤처기업인증, Inno-Biz 기업지정 등

❖ 연구 개발

1. 특허

장생도라지는 원재료의 생산과 가공방법이 특허로 지정되어 산업재산권이 보호 받고 있으며 원료의 차별화를 통한 새로운 독과점 시장형성

- 도라지 다년 재배법

1991년 식물 재배법관련 특허 1호로 지정. 장생도라지의 근원기술로 인정되어 원료의 차별화를 통한 시장 독과점의 원천기술(특허 045791호)

- 항암성

장생도라지 추출물을 포함한 암치료용 한방제제 제조기술: 항암효과를 증명하고 항암제 개발을 위한 기술(특허 0315002호)

- 기타질병 치료효과

장생도라지 추출물을 포함하는 당뇨병 치료제 제조기술(특허 0315001호), 장생도라지 추출물을 포함한 항균성 염증질환치료제(특허 0314999호), 간장 항섬유화제, 퇴행성뇌질환 예방및 치료 등 11건

❖ 연구 개발

2. 산학협력

산학협력을 통해 장생도라지 원료의 차별성을 부각시켜 상품화가 가능하였고 생산방법 및 포장 디자인개발, 영업망 확충과 수출에 이르기 까지 전분야에 걸쳐 중요한 역할을 수행하는 전략적 제휴와 아웃소싱 활용법

- 산학협력을 통한 기술 안정화

취약한 산업기반을 극복하기 위한 기술의 조기 안정을 위해 산학협력체계구축(특허 등록 8건, 4건의 기술 관련 연구)

- 연구개발 기반조성

장생도라지의 기능성 및 약리성분의 효능과 추출방법의 개발 등 연구개발을 위한 기본연구결과 생산(논문 49건 이상)

- 상호협력을 통한 시너지 창출

대학의 식품관련 실험실과 장생도라지의 연구개발실을 공동으로 제품을 개발하고, 학교는 실험실유지 비용과 학생의 취업기회를 확장(2건의 연구 및 인턴사원 채용 10명)

- 디자인 및 브랜드 공동개발

디자인 관련 학과에서 시장 초기진입을 위한 브랜드 이미지 개발 및 CI (Corporate Image)작업을 주도하여 성공적인 초기시장 진입과 브랜드이미지 구축(디자인 개발 50여건, BI 및 CI, 상표 및 의장등록 11건)

- 영업실무 지원

수출관련 직원의 언어연수를 학교에 위탁하고 해외 박람회 및 전시회 준비와 계약을 교수와 연구진이 참여하여 영업망 확대에 활용 및 수출계약(25개 총판점 설립, 해외홍보 20건, 일본에 매년 100만 달러, 미국과 홍콩에 110만 달러, 총판계약 8건)

❖ 고객관리 및 마케팅/유통

마케팅의 기본구조는 차별화된 상품을 위한 새로운 시장의 개척. 장생도라지의 약용 도라지는 소비할 수 있는 시장이 존재하지 않는 상황 속에서 개척형 마케팅을 추진하여 품질 차별화를 그 수단으로 활용(새로운 시장을 만드는 마케팅)

- (주)바이오이숍

장생도라지의 제품을 판매하는 법인으로 인터넷쇼핑몰, 매장관리 및 고객관리를 전담하는 유통 및 고객관리 전문회사를 설립 마케팅과 유통의 전문성 확보

- 제조물 안전대책

제조물 책임법(PL법)시행으로 안전에 결함이 없는 제품생산을 위하여 전담팀을 구성하여 설계, 제조과정, 문서관리, 책임관계 및 보험적용을 검토하여 문제원인 해소와 그 해결방안을 제시하여 소비자신뢰확보 및 회사의 위기관리 체제를 확립

- 현실적 가격전략

고가의 제품가격으로 인한 시장진입이 제한을 받자 제품가격의 50%이상을 차지하는 원료가격을 연구개발에 소요된 비용을 청산하고 현실적인 가격을 적용하여서 지속적인 시장확대(인삼 및 버섯 제품 등 경쟁제품에 대한 가격경쟁력확보)

- 인적 네트워크를 활용한 마케팅전략

장생도라지의 건강증진효과와 희소성을 컨셉으로 한 구전 마케팅에 주력하여 상업광고 보다는 인적 네트워크를 활용하는 전략

- 전략적 브랜드가치 수립

국제박람회, 학술지 등 고급매체를 활용하여 극히 제한적으로 브랜드를 홍보하여 고급브랜드 이미지를 구축하였고 한정된 고객에 대한 집중으로 효과 극대화

- 국내 외 영업지점 설치 및 지원

국내 주요도시 별 20개로 한정하고 영업교육, 고객관리지침배포 우수사원 연수 등 지속적 관리 및 영업점 대표를 본사 이사로 예우하여 사업동반자 관계 형성, 일본을 중심으로 해외 8개 지사를 설립운영

❖ 장생도라지의 벤처형 농기업모델

- 벤처농업의 개념

신기술 또는 새로운 가치를 바탕으로 고부가가치를 창출할 수 있는 농업을 통해 새로운 틈새기장을 개척해 나가는 모험적이고 도전적인 경영형태의 농업으로 일반적인 농산물 보다는 시장이 아직까지 성숙하지 않은 틈새시장(Niche market)을 겨냥하는 틈새농업

- 차별화된 생산품

특수작물 혹은 새로운 수요를 창출하는 변화를 통하여 새로운 가치를 창출하며 다양한 산업과 연관시키는 산업화

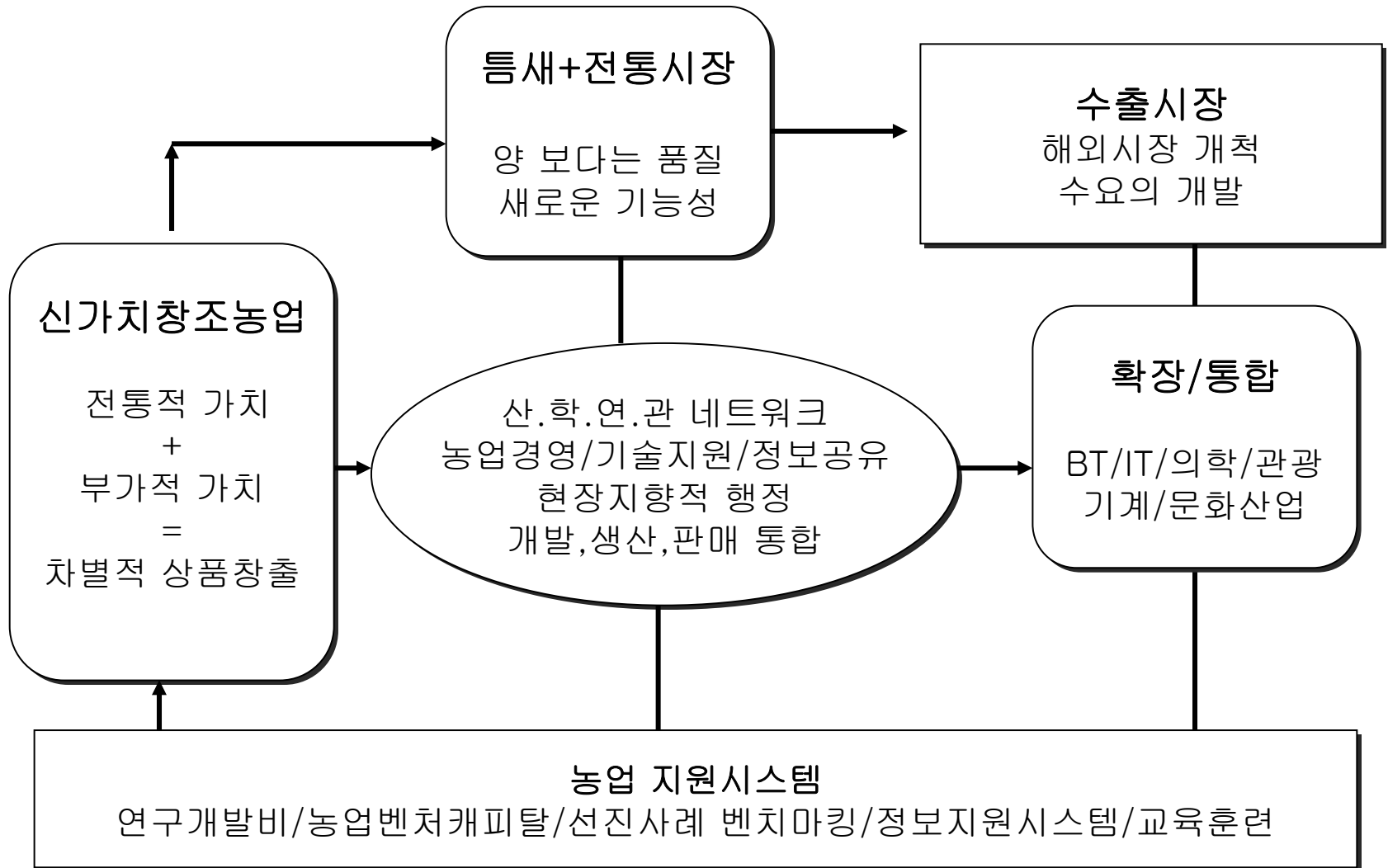
- 농업의 전후방산업 통합

생산기술, 친환경 농자재, 시설산업 등 농업과 연관된 산업화

- 신 유통 및 네트워크산업

인터넷 쇼핑몰과 전자상거래를 통한 신 유통 및 농업의 네트워크화를 통한 신 산업화

❖ 장생도라지 벤처농업 모델



- 가치창조농업

기존의 농산물 가치에 부과적인 가치가 통합되어 차별적인 상품성 혹은 가치로 발전되는 새로운 가치 창조. 예) 독과점 품목인 장생도라지

- 틈새시장의 개척

주류시장 보다는 틈새시장을 지향하고 새로운 가치 즉 새로운 상품성과 기능을 인정 받기 위한 노력 제고. 예) 약용도라지 시장 및 기능성 식품시장

- 수출시장개척

국내시장을 넘어서 국제시장에서 그 가치를 인정받을 수 있는 가능성 모색 및 경쟁력확보. 예) 일본시장에서 지속적인 수요증가

- 농업지원시스템

신기술개발, 농업벤처캐피탈, 연구개발지원, 교육훈련지원 등 농업 지원시스템의 체계적인 지원
예) 장생도라지 생명과학연구소

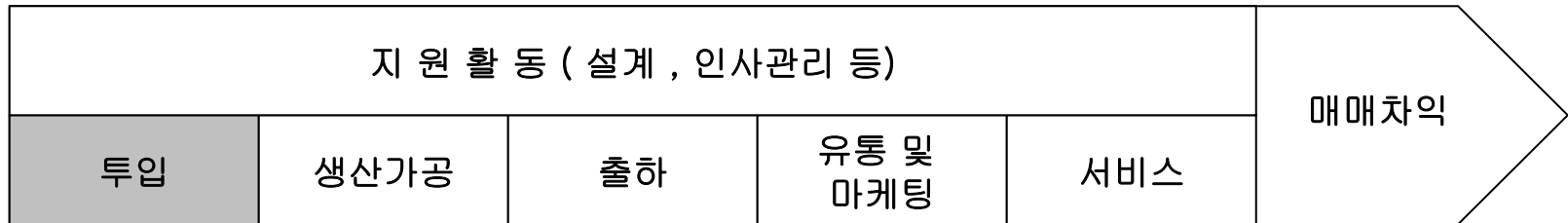
- 타 분야로 확장 및 통합

생명공학, 정보산업, 디자인, 관광 및 문화산업으로 확장되어 새로운 영역에서 신산업으로 발전.
예) 약리물질 추출 및 바이오 산업으로 발전

- 산.학.연.관 네트워크

농업에 관련된 모든 주체의 연결과 협력 네트워크를 통한 발전동력원 역할발휘
예) 장생도라지 R/D 네트워크 등

❖ 가치사슬구조



▪ 투입

원료의 독점을 통해 독과점시장을 확보 → 차별화 가능, 원료의 제한으로 생산량증대의 한계

- 장생도라지 재배법

재배방법이 특허로 지정되어 독점적으로 생산

- 257개 생산농가

생산농가에 위탁재배로 생산량을 확대 및 품질향상(황무지15만평에서 도라지 재배)

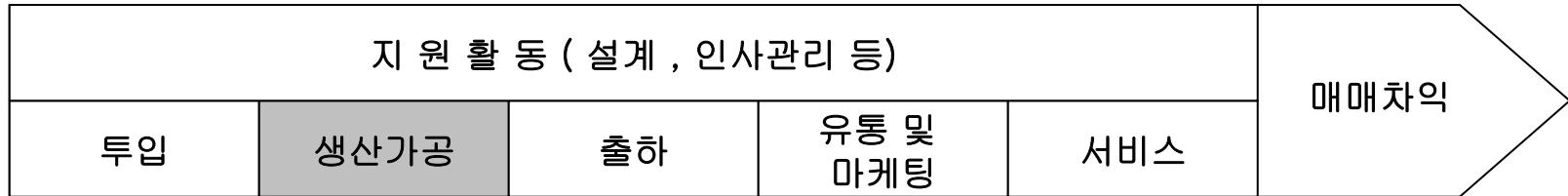
- 재배지도활동

도라지 재배 환경 및 관리상태를 지속적 점검과 지도 활동(품질 및 생산량에 영향)

- 도라지 이력제

도라지 연령 및 관리상태에 대한 정보를 체계적으로 관리하여 소비자의 신뢰 확보

❖ 가치사슬구조



▪ 생산가공

체계적인 생산관리, 위생관리 시스템 도입, 다양한 품질 기술인증 및 지속적인 연구개발 투자로 차별화된 원료의 상품성 실현

- 체계적 생산관리

연간작업계획 프로그램적용, 단순화된 재고관리 및 생산라인의 공정관리 시스템 적용으로 차별성의 극대화 및 생산성 증대

- 철저한 위생관리

밀폐식 라인공정, 위생설계적용, 원료보관개선 및 먼지방지 설비설치로 차별화된 원료가치의 확대 및 보존

- 품질 및 기술인증

ISO9001 품질인증, 전통식품인증 및 기술인증으로 생산가공에 대한 객관적 평가

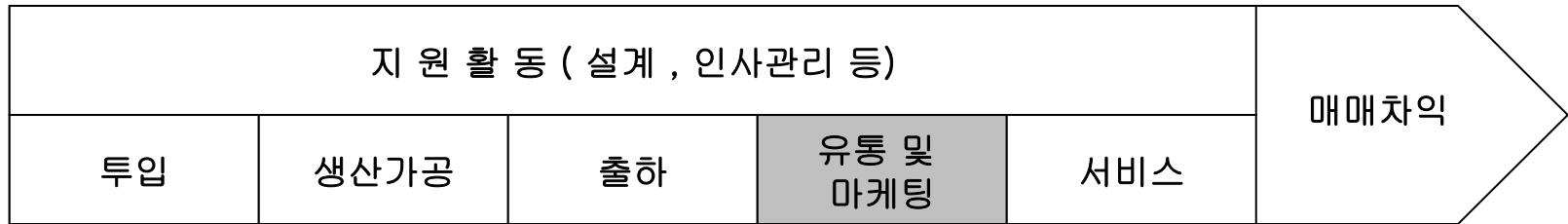
- 연구개발

산학연계로 투자성과 보장 및 그 결과인 도라지재배법과 기능성 관련 특허 16종 및 50여편의 학술논문 발표. 장생도라지를 사업성으로 연결 시키는 핵심고리

- 다양한 제품출시

도라지원료를 적게 사용하는 캔디, 화장품 생산으로 원료의 부족을 극복하고 판매액증대

❖ 가치사슬구조



❖ 유통 및 마케팅

제품이 가지고 있는 차별성을 시장에서 인정받기 위한 차별화된 마케팅 및 유통방법으로 고급스러운 상품이미지 형성에 활용

- 차별화된 유통경로

바이오이숍과 영업지점을 통한 기존의 제품과 분리된 유통망 구성

- 전략적 브랜드가치

고급 마케팅 채널을 활용 차별화된 제품에 고급스러운 이미지를 접합시켜 고급상품으로 인식시키는 전략

- 인적네트워크 활용

건강증진식품의 특징인 인적네트웍에 의한 구전 마케팅 강화를 위해 생산시설 방문과 체험행사 강화

❖ 총 평

- 농업 신가치 창출의 선도기업 사례: 농업벤처가 갖추어야 할 차별화된 가치, 틈새시장 개척, 수출시장 개발, 타 분야로 확장 등을 고루 갖추고 혁신적인 경영기법을 적용하여 새로운 시장을 개척하면서 다양한 상품개발로 새로운 시장진입(캔디, 화장품, 비누 등)
- 혁신적인 경영관리의 중요성: 경영자의 능력이 기업성과 및 위기관리에 미치는 영향을 분명하게 보여주는 사례로 일반경영관리의 중요성과 다양한 경영개선 노력이 기업의 성패에 결정적임을 보여주는 사례
- 농업의 외연확대 가능성제시: 농업이 1차 산업에서 뿐만 아니라 가공 상품화를 넘어서 의학 및 첨단 산업으로 연결되어 발전할 수 있는 가능성을 다방면에서 제시

사례 분석 04 : 감나루

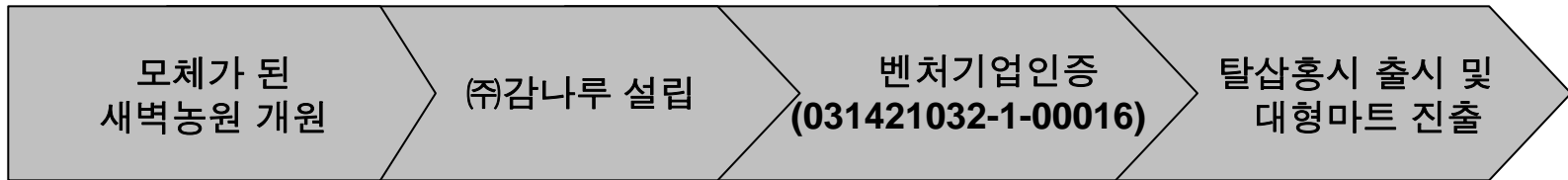
❖ 개요

회사명	신기술 벤처기업 감나루
설립	2003년
대표	백성준
위치	전남 함평군 신광면 삼덕리 298-1
자산	311,761,748원
개요	감나루는 떫은감을 딱딱한 홍시로 가공하여 판매하는 농업벤처. 국내 최초로 식용이산화 탄소를 활용한 탈삼기술 (감의 떫은맛을 일시에 없애는 기술)을 개발하여 홍시의 상품성 개선에 큰 기여를 하였고, 농산물의 가공을 통한 부가가치 창출의 가능성을 제시
현황	감의 다양한 수요의 개발로 인하여 매출액이 지속적으로 증가하고 있으며 외형이 매년 30%이상 성장. 지속적인 설비투자로 인하여 부채가 증가하고 있으나 당기순이익과 유동성은 증가하고 있으며 현금흐름은 안정적

❖ 연혁

1996

2003



<p>품목</p>	<p>탈삼홍시(진시, 황시), 아이스홍시(얼려서 아이스크림 형태), 반건시</p>
<p>규모</p>	<p>인력 정규직 4명, 비정규직 8명, 3개가공시설(저온저장고 150평, 탈삼실 45평, 냉동창고 20평, 작업실 220평)로 연간 1,600톤 가공 및 저장. 매출 16억원(04년)</p>

❖ 경영자

경력

- '98 영광원자력 엔지니어로 8년 근무
- '00 귀농하여 감농장 경영
- '01 탈삼기술 개발
- '03 주식회사 감나루 설립

공학적 사고와 체계화

- 원자력발전소의 모든 물질의 흐름과 관리를 기획하고 설계하는 엔지니어로서 축적한 지식과 기술을 가지고 농업부분에 적용해본 결과 상당한 개선 혹은 혁신적 발전의 가능성 발견하고 이를 적용하여 뚝은 감의 탈삼기술개발과 함께 다양한 가능성 제시

벤처기업정신

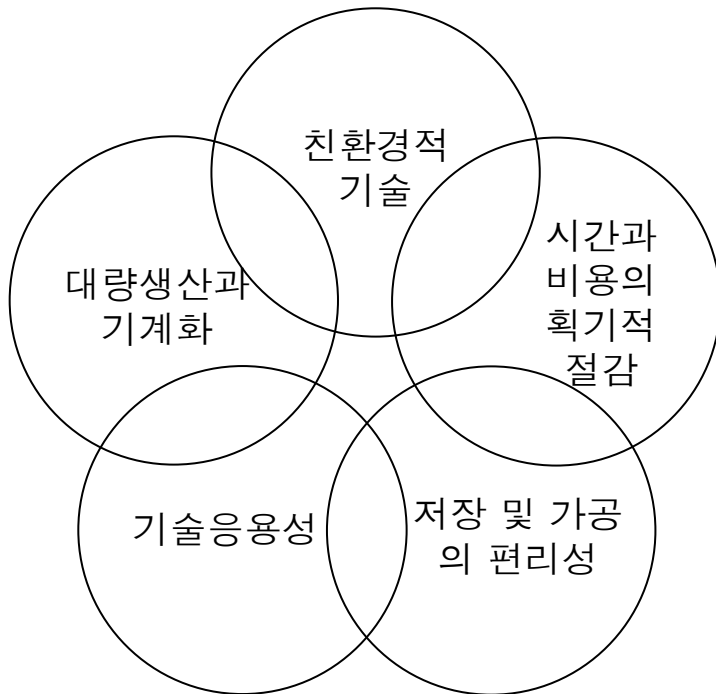
- 농업1차 생산 분야의 벤처기업으로 등록되어 산업자원부에 등록된 1호 기업으로 새로운 분야와 시장에 대한 도전을 통한 기업경영의 성공적 사례로 인정됨

❖ 인적자원관리 및 개발

<p>전문인력개발</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 감가공의 숙련에 2년 소요
<p>작업의 정형화</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 선별: 크기, 중량별로 분류하여 상품성 - 탈피: 아이스 홍시용 감의 탈피작업 - 탈삼: 크기와 중량 및 특성에 따른 탈삼온도와 압력시간의 조절
<p>전문인력과 단순작업인력의 구분</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 정규직 직원은 분야에 맞추어 전문인력으로 양성 - 비정규 직원은 탄력적으로 고용하고 부분적인 작업에 투입 - 유통 및 마케팅인원은 구별하여 독립적으로 운용

❖ 가공 기술

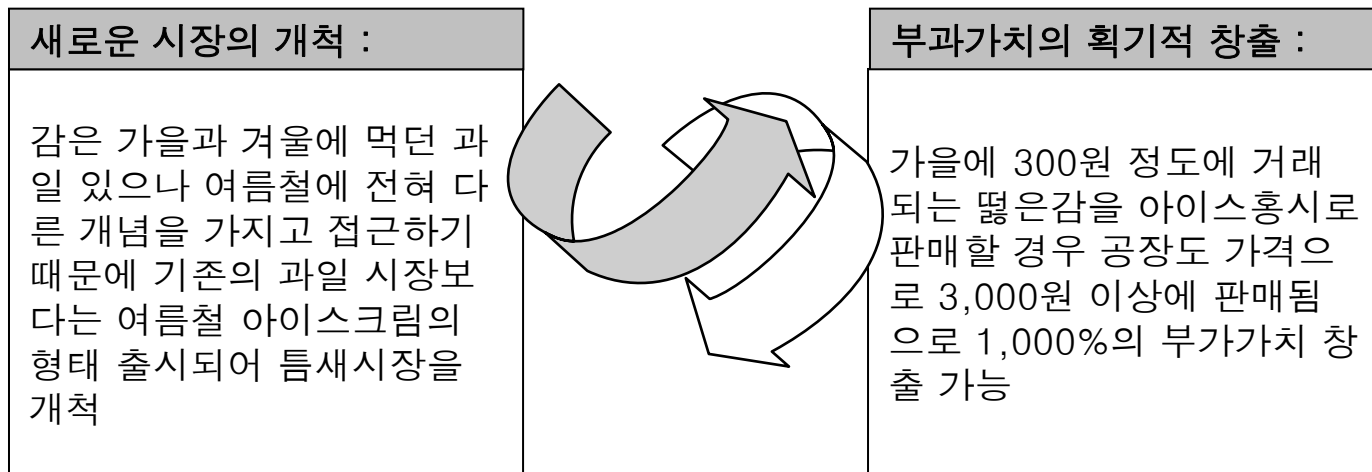
▪ 탈삼기술



- 친환경적 기술: 기존의 카바이드를 이용한 탈삼기술의 문제를 극복한 기술로 식용이산화탄소(탄산음료제조용)와 식용알콜, 물 만을 활용하여 인체에 무해한 탈삼기술로 인정
- 시간과 비용의 획기적 절감: 기존 탈삼기법은 최소 1-2주 정도의 시간이 필요했으나 이 기술은 12-24시간 이내에 탈삼가공을 함으로서 시간과 비용을 획기적으로 단축하여 경제성 확보
- 저장 및 가공의 편리성: 기존기법이 탈삼 후 조직의 연화로 인해 저장, 수송, 가공에 한계가 있었으나 이 방법을 사용하면 가공 후에도 조직연화가 거의 없어서 저장, 수송에 유리하고 급냉각시 조직의 보존이 가능하여 저장성의 획기적인 개선
- 기술응용성: 기술개발 과정의 다양한 실험과 연구를 통해 감의 탈삼뿐만 아니라 뽕은 맛을 가지고 있는 식품의 뽕은 맛의 조절이 가능함으로서 다양한 응용기술 개발이 가능
- 대량생산과 기계화: 감가공이 가내수공업의 형태를 벗어나 대량생산시설화와 함께 기계화가 가능함으로서 농산물생산과 가공이 1,2차 산업의 통합된 형태로 발전할 수 있는 가능성 제시

❖ 신상품 개발 및 상품화

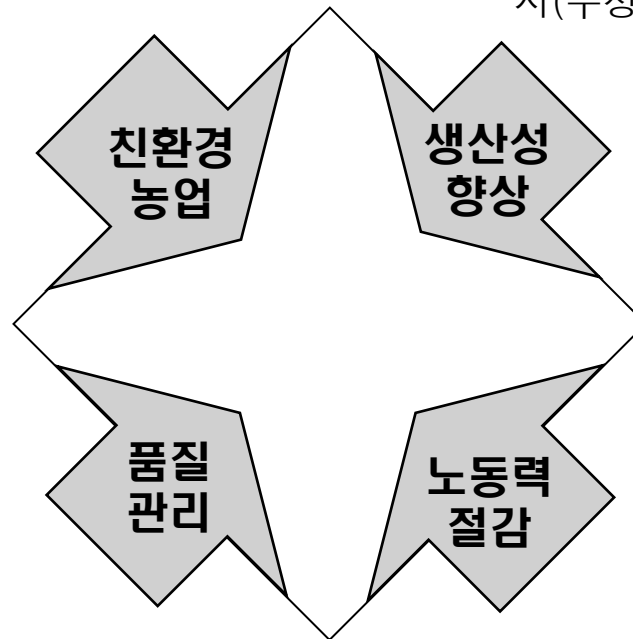
- 아이스 홍시: 탈삽 된 감을 급속냉각 시켜 영하20도에서 저장한 후 탈피시키고 아이스크림용기에 포장하여 여름철에 판매



❖ 감생산의 생산성 향상과 효율화

- 농약을 전혀 사용하지 않으며 친환경 자재를 제작 사용하여 관리비 절감

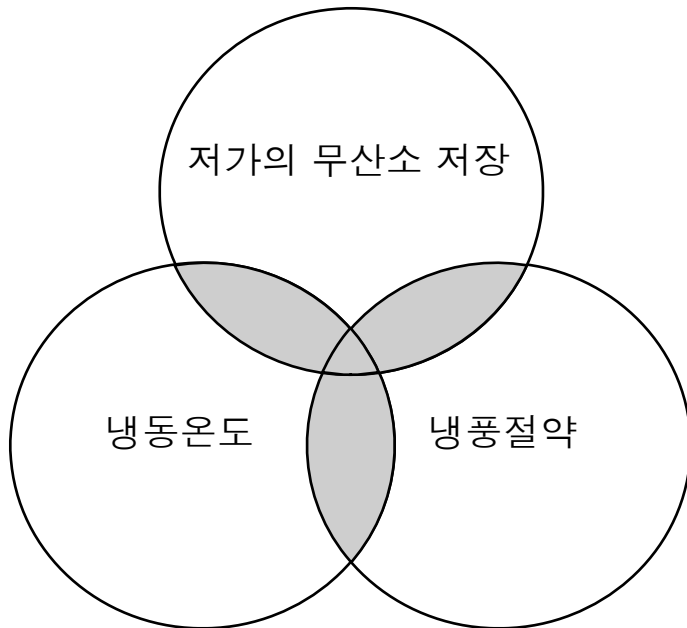
- 시기별 낙과방지 방법을 개발하여 낙과 원인을 제거하고 특히 낙과의 가장 큰 요인인 수정을 향상을 위하여 인공수정 실시(수정된 감은 낙과가 상당히 적음)



- 품질결정요소인 당도를 유지하기 위해 모든 감의 당도를 비파괴검사기로 측정 선과하여 품질의 고급화

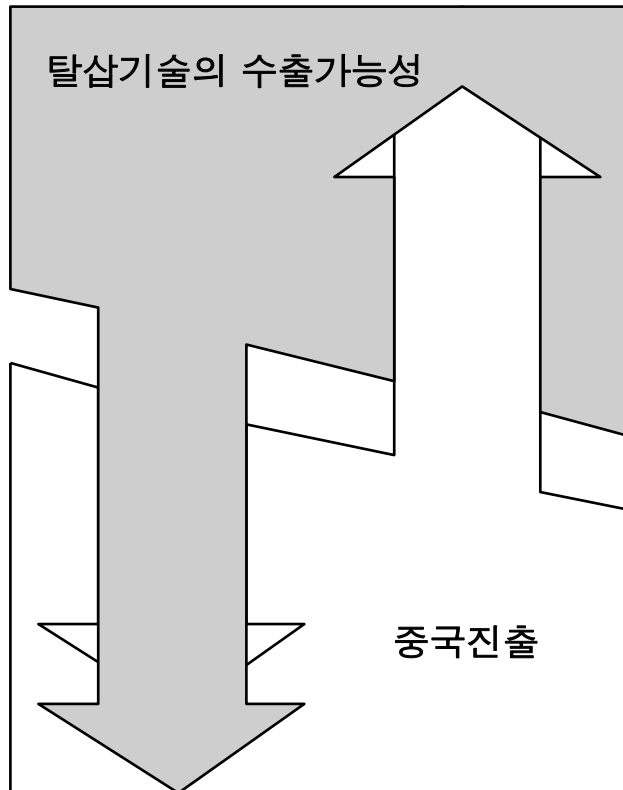
- 수형을 변화시켜 넓게 펴므로 인하여 수확과 관리에 필요한 노동력을 획기적으로 절감 (감이 위에 열리기 보다는 밑에 있는 가지에 지면과 수평하게 열림)

❖ 저장기술



- 저가의 무산소 저장: 감의 산패와 흑화 (검게조각이 변하는 형상)의 원인은 산소로서 산소를 제거할 경우 저장성이 향상되나 진공설비에 비용이 과다하게 소요되어 경제성이 없으나 저밀도 필름을 활용하면 서서히 산소를 배출하여 저장성을 획기적으로 개선
- 냉동온도: 산소를 제거한 환경에서 저장하면 산소에 의한 문제가 발생하지 않기 때문에 냉동저장온도를 영하 40에서 20도정도로 높여도 되며 이에 따라서 약75% 에너지절감 효과
- 냉풍절약: 냉동저장시설의 구조를 외실과 저장시설 내 내벽을 설치(저장고를 몇 등분하고 냉기순환지역을 제한하는 설비)하여 냉풍의 누출을 차단. 또한 기존의 샌드위치패널의 접합부위의 틈으로 인해 냉기가 누출되는 문제를 해결하기 위해 철로 된 컨테이너를 진공가능한 용접으로 연결시키고 내부에 거품방열재를 스프레이하여 냉기유출을 방지하여 전기료를 30% 이상 절약

❖ 가공기술의 프랜드 수출



- 탈삽기술의 수출가능성: 뚝은감은 우리나라 뿐만 아니라 중국, 동남아 및 북미등에 걸쳐서 재배되고 있으나 실제 식품으로 활용되는 양은 뚝은맛과 숙성 후 조직연화로 인해 저장과 수송상의 문제점으로인해 식품으로 활용은 미미

- 중국진출: 탈삽기술의 가치를 높게 평가한 중국산동성 청주시에서 합자형태로 플랜트수출을 의뢰하여 의향서를 교환. 감나루는 기술제공과 운영을 담당하고 나머지 부분은 중국측 회사가 담당하는 기술플랜트 수출형태

❖ 기술개발, 가공중심 사업모형

제정까지

- 친환경적 식품을 제공하여 소비자건강증진
- 농업발전을 이끌 농업산업화의 선도

목표시장

- 감시장: 탈삼홍시를 전국물량18만톤의 10% 이상 장악함으로써 감시장의 획기적 증대. 젊은 소비자의 요구를 만족시킬 수 있는 제품. 기존의 홍시는 조직이 연화되어 노년소비자에게 한정되는 제품.
- 아이스크림 시장: 아이스홍시는 기존의 감시장과는 분리된 연간 1조원이 넘는 아이스크림 시장으로 진입하여 시장을 확대할 수 있으며 기존의 아이스크림이 가지고 있던 지방과 설탕 덩어리의 이미지와는 차별화된 자연건강식품으로서 새로운 제품으로 1년 내내 소비가 가능한 제품
- 부산물 가공품시장: 감가공시 발생하는 부산물을 가공하여 식초 및 향신료 생산하여 향신료 및 식초시장에 진출

판매와 마진 창출

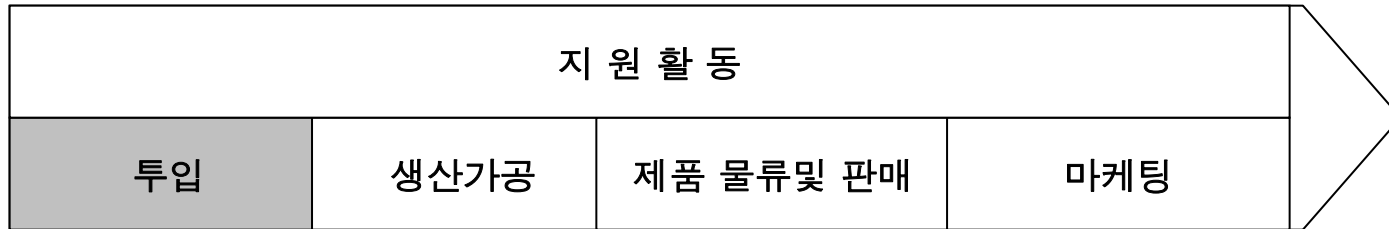
- 판매망: 대부분의 제품은 대형할인마트를 통해 판매되고 있으며 15%정도는 인터넷과 전화를 통한 판매
- 마진창출: 현재 비용구조는 가공비용이 30-40%, 원료비 25%정도로 마진율이 10%넘지 않으며 이는 현재 가공설비의 가동율을 높임으로서 해결가능하며 연간 1500톤 정도를 가공할 경우 생산비를 10%대로 낮출 수 있음

가치의 확보와 보존

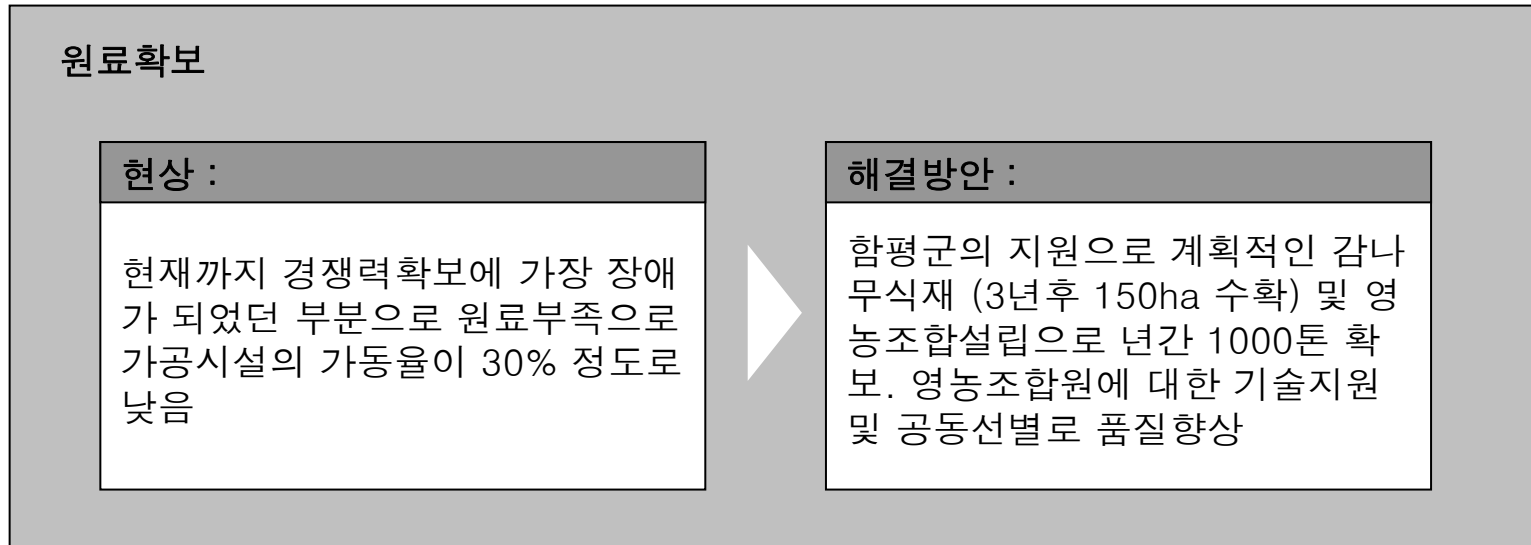
- 가격의 문제: 현재 3000원 이상의 가격의 제품을 구매할 수 있는 소비자는 한정적 (소득상위 5% 이내)이며 이는 시장확대의 장애(소비자 조사시 대부분이 가격을 문제 삼음)가 됨으로 일반적인 소비자를 위한 저가 상품개발 필요
- 경쟁자없는 독점시장: 탈삼홍시시장에서 독과점의 지위를 가지고 있으며 타 감생산 가공업체와는 목표시장이 상이하여 독점 지속 가능

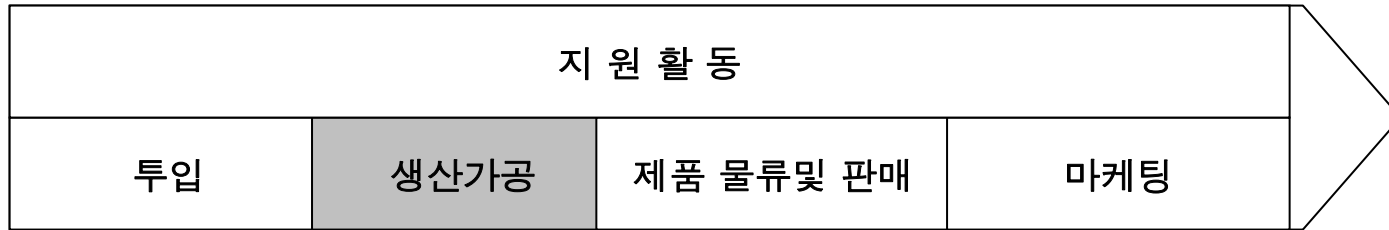
❖ 가치사슬 구조

- 가공 및 저장과정을 중심으로 전방계열화를 통한 규모확대와 가치창출

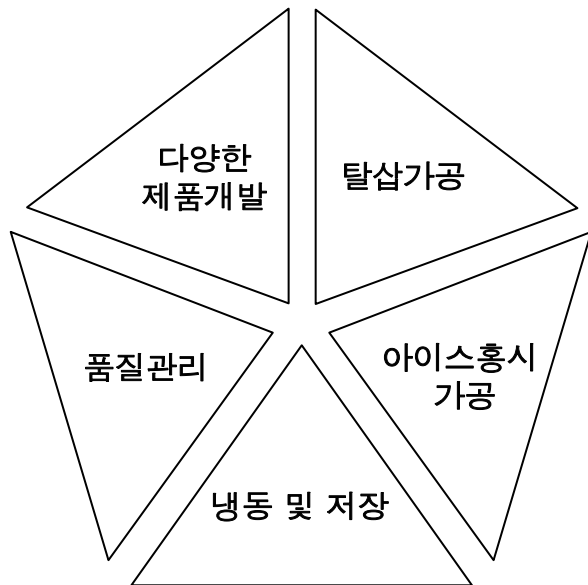


- 투입재(구매물류): 농가와 계약재배 및 영농조합구성을 통한 경쟁력확보 방안

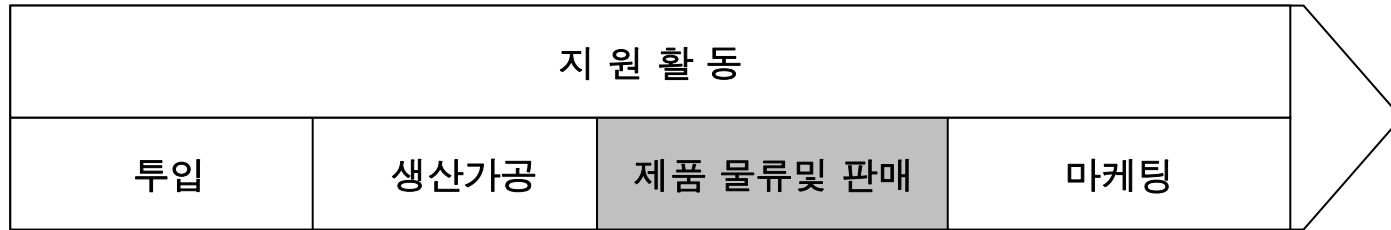




▪ 생산가공: 가공 및 저장에 차별화를 통한 경쟁력확보 및 부가가치 창출의 핵심



- 탈삼가공: 단단한 홍시가공방법은 식용이산화 탄소를 이용하여 친환경적이며 저장과 수송 등 유통에 유리하며 깎아먹을 수 있을 정도로 단단하여 홍시의 시장성을 확대(젊은 소비자 선호 식품)
- 아이스홍시 가공: 탈삼홍시를 급속냉동시켜 저장하여 여름철에 아이스크림시장에 출시하여 1년 내내 소비가 가능한 새로운 식품시장을 개척. 부가가치의 혁신적 확대 및 시장 내 경쟁자가 없는 독점 시장확보
- 냉동 및 저장: 에너지관리를 체계적으로 적용하여 비용의 혁신적 감소로 관리비 절감
- 품질관리: 모든 원료감에 대한 비파괴 당도측정으로 당도를 품질결정에 반영. 무산소 저장기법으로 저장시 품질저하를 감소
- 다양한 제품개발: 감을 활용하여 식초, 주스, 잼들 다양한 제품을 생산함으로써 시장다변화와 부가가치 창출

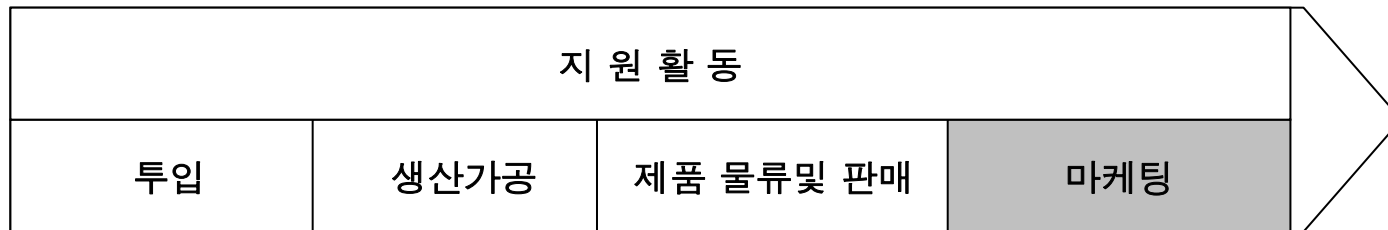


- 제품물류 및 판매 : Outsourcing을 통한 비용절감과 새로운 인터넷 채널 구축으로 가격경쟁력 확보

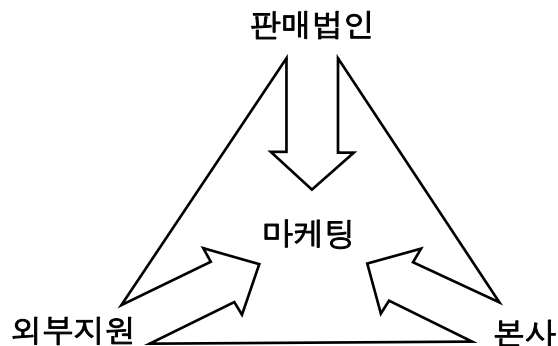
제품물류를 전문업체에 외주하여 투자비용을 절감하고 물류비용을 절약

유통은 별도 판매법인에서 주도하며 판매회사와는 전략적 제휴 (자본교류) 관계를 형성하고 시장정보 및 새로운 시장개척 및 관리를 담당

판매는 대형할인마트와 인터넷판매로 이분화되어 있고 대형할인마트는 판매 법인이 관리하고 인터넷은 직접관리. 인터넷을 통한 판매비중의 확대가 실제 이익 확대의 핵심



- 마케팅: 대형할인마트에 대한 마케팅은 판매법인이 담당하고 기타 광고 및 이미지 관련 활동은 본사에서 담당



- 판매법인: 대형할인마트의 직할 매대 관리인원 파견으로 매출 확대 및 지속적인 계약판매 확대 및 외식 및 집단급식(학교 및 기업)기업의 수요확대(시식행사 등)
- 본사: 모든 용기 및 홍보물제작 (경영에 상당한 부담이 될 정도로 많은 투자)으로 상당한 수준의 디자인개발(디자인상 수상) 및 이미지 마케팅에 활용. 다양한 홍보기회 활용(방송 및 신문등 05년에만 방송10차례이상 방영, 신문 30여 차례 기사화)
- 외부지원: 함평군의 체계적인 홍보, 다양한 네트워크를 통한 체계적인 홍보

❖ 총평

- 감나루의 기술개발을 통한 성공전략: 감 산업의 약점을 기술개발로 해결
 1. 문제현상: 가을철 감 홍수출하로 가격하락, 가을철 과일로 한정, 뽕은맛 가공난이
 2. 근본원인: 카바이드로 탈삼시 공해물질 발생 및 탈삼 후 조직연화로 수송 및 저장 어려움. 유통 및 저장난이(감소비시장의 계절성)
 3. 해결방향결정: 새로운 탈삼기술 개발 (친환경, 저비용, 연화방지, 시간절약)
 4. 해결방안연구: 연구개발 (경영자의 연구개발 역량을 가지고 감의 이화학적 특성 분석, 뽕은맛 조절 기제 확인, 이산화 탄소와 물을 이용한 탈삼 가능성, 압력실험)
 5. 해결방안: 새로운 탈삼기술 개발(친환경, 조직이 단단, 24시간 내)
 6. 상품개발: 탈삼홍시, 아이스 홍시(부과적 성과)
 7. 파급효과: 뽕은감 시장의 확대 (연간 공급가능으로 200% 확대 예상), 부가가치의 혁신적 확대 (300원 원료감을 아이스홍시로 판매 시 3000원에 판매), 가공기술을 중심으로 전,후방 계열화 (감재배농가 영농조합, 판매법인과 전략적 제휴).

- 사례의 중요성 및 적용점
 1. 혁신적 기술개발을 통한 신가치 창출: 감나루 사례는 새로운 가공기술개발을 통한 농업의 외연확대 및 부가가치의 혁신적 창출의 가능성을 보여주는 사례
 2. 가공통한 계열화: 통한생산기술을 내재화시키고 전후방을 통합하여 생산성 향상 및 새로운 형태의 계열화가 농업에 미치는 영향력을 확인
 3. 농업이 가지고 있는 가치의 지속적인 개발 및 가능성 모색의 필요성 제시

사례 분석 05 : 도드람

❖ 개요

회사명	▪도드람 양돈 협동조합
설립	1990.10
대표	조합장:진길부, CEO:원종섭
위치	경기도 이천시 부발읍 가산리 500-5
자본금	6,114,000,000 원
개요	양돈농가로 구성된 양돈조합으로 출발하여 규모의 경영체 형성으로 시장교섭력을 확보하고 사료생산, 도축장 구입을 통한공동출하, 계열화사업으로 사업영역을 확대하고 전북과 전남양돈조합을 통합완료. 기업형 협동조합으로 소유구조는 협동조합이나 경영구조는 기업형 조직으로 발전하고 사료공장은 코스닥 상장
현황	돼지고기 가격상승과 소비자의 돼지고기 선호현상으로 산업전망은 긍정적이거나, 전남북 양돈조합통합으로 조직의 결합력 강화가 필요한 상태로 수도권의 양돈농가가 환경부담이 늘어나는 상황에서 단기성과는 기대하기 어려우나 장기성과는 기대됨

❖ 연혁

- 1990 이천 양돈조합 설립
- 1991 (주) 도드람 설립
- 1996 공동출하사업/사료알선 판매사업/
기술지원사업 실시
- 1997 국내최초의 양돈전문 교육기관 설립
- 2000 농협중앙회 회원조합 가입
- 2001 OEM 사료 연간 28만톤 생산 공급
- 2003 광주전남/전북양돈조합 흡수합병
- 2004 사료공장, 도드람 푸드 경영권 인수,
LPC 경영권 인수

❖ 품목/규모/경영실적

품목	사료, 생돈, 돼지고기, 돼지고기가공품
규모	763명의 조합원, 1백 2십6만 사육두수, 사료 연80만톤, 180만두 생돈 출하
실적	매출 2천2백8십억, 당기순이익 7천만원

❖ 경영자 : 조합장과 경영자로 역할분담

- 조합장 : 조합원관리 및 대회 협력관련업무
- 경영자 : 생산, 조직, 영업등 경영기획 담당

조합장 : 진길부
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 농과대학 졸업 ▪ 개척농사회 공동설립 ▪ 양돈조합 설립 ▪ 양돈연수원 설립지원

경영자 : 원종섭
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 경영학 전공 ▪ 삼성입사 ▪ 삼성반도체 공장장 ▪ 삼성전기 이사 ▪ CJ 임원역임

역할분담을 통한 경영효율성 증대
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 기업형 협동조합의 경영조직을 조합장과 경영인으로 분담하여 전문화. 조합장 중심으로 협동조합 조직관리 및 대회업무를 담당하여 조직확대 및 안정성 확대. 경영자 책임하에 기획 및 경영실무 업무 전반 관리, 조직의 효율적 운용 등 조직관리

❖ 경영기획 / 관리

협동조합형 농기업

- 협동조합의 지배구조(1인 1표)와 기업형 의사결정 기구(CEO의 단선형)을 통합하여 협동조합의 공익성을 기업의 역동성과 효율성에 접목시키는 경영구조의 확립

도드람

From Swine to Pork

- 사료중심의 양돈에서 LPC중심의 돼지고기 사업으로 중심축을 전환하고 있으며 기업의 역할과 농가의 역할 분담을 통한 부가가치의 증대를 위해 사료, 도축, 가공을 회사 내부에 위치

❖ 인적자원 및 조직개발

전문경영인 영입

국내식품관련 대기업에서 임원을 역임한 전문경영인. 경영구조를 기업화 시키고 경쟁력 향상을 위한 결정

팀제 , 성과 중심

성과 평가에 따른 연봉제의 도입을 위해 조합복무규정의 수정으로 연공서열의 조직구조 개선

직무교육 체계화

신입사원 연수교육, 직급 및 역할 변동 시 직무교육, 수시교육 등으로 직무교육을 체계화
모든 직원 및 조합원에게 체계적인 교육훈련 기회제공

양돈연수원

국내 유일한 양돈전문 연수원을 설립하여 조합원 기술교육, 새로운 기술 개발 및 조합원대상 기술 서비스 제공

조합원 의견수렴 및 참여

지역별 지역모임, 대의원회, 이사회 및 각종 분과위원회를 활용

❖ 조합원 참여활동 체계



❖ 생산관리

품질경영 위원회

- 조합원, 전문가, 공장직원이 참여하는 사료위원회에서 배합비, 가격을 공개하고 효과를 실험하며 가격을 매달 책정 공시하여 사료설계 과정을 공개

양돈사료 HACCP획득

- 국내최초로 양돈사료공정에 대한 위해 요소관리 인증을 받아 안전성 인정 받음

전수 품질검사

- 입고에서 출고까지 연속적으로 일반성분, 곰팡이 독소 및 일반세균감염을 검사하여 안전성 확보

NIR 품성검사

- 원료의 조성 및 영양성분 조사로 품질의 균일성 향상

❖ 생산관리 - 양돈

종돈, 사료 및 사양관리 통일

- 듀록, 요크셔, 랜드레이스 3원교잡종을 이용 종돈을 통일시켜 사료 및 시간절약 가능하고 단일한 사양관리 가능

공동구매

- 조합사료, 기자재, 종돈등 생산요소의 공동구매로 생산비 절감 및 품질향상

품질인증 농장제

- 종돈, 사양관리, 경영관리 및 안전성 관리 우수농가에 대한 인증제도

도드람 전산화

- 농장간 비교경쟁을 통한 발전을 위해 전산화

위해요소 집중관리 HACCP

- 항생제 및 호르몬등 위해가능 요소에 대한 체계적 관리 프로그램을 적용하여 안전한 사양관리 가능

조합의 지속적인 지도

- 필요한 전문기술 서비스 및 전화를 통한 기술 자문 등으로 양돈농가의 기술 및 경영상태의 발전 기여

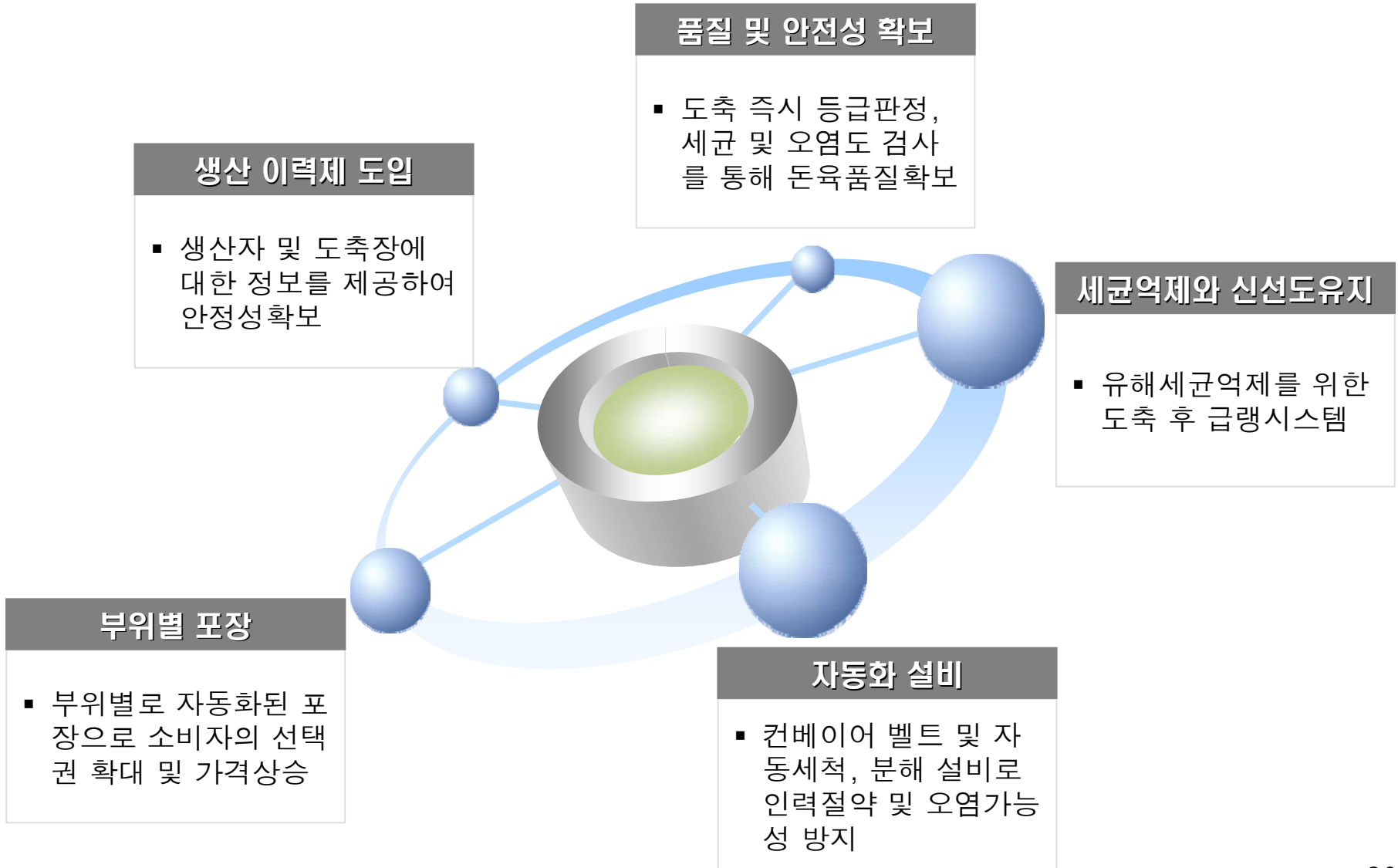
공동출하

- 생산된 생돈을 공동으로 도드람LPC에 출하여 출하비용 절감

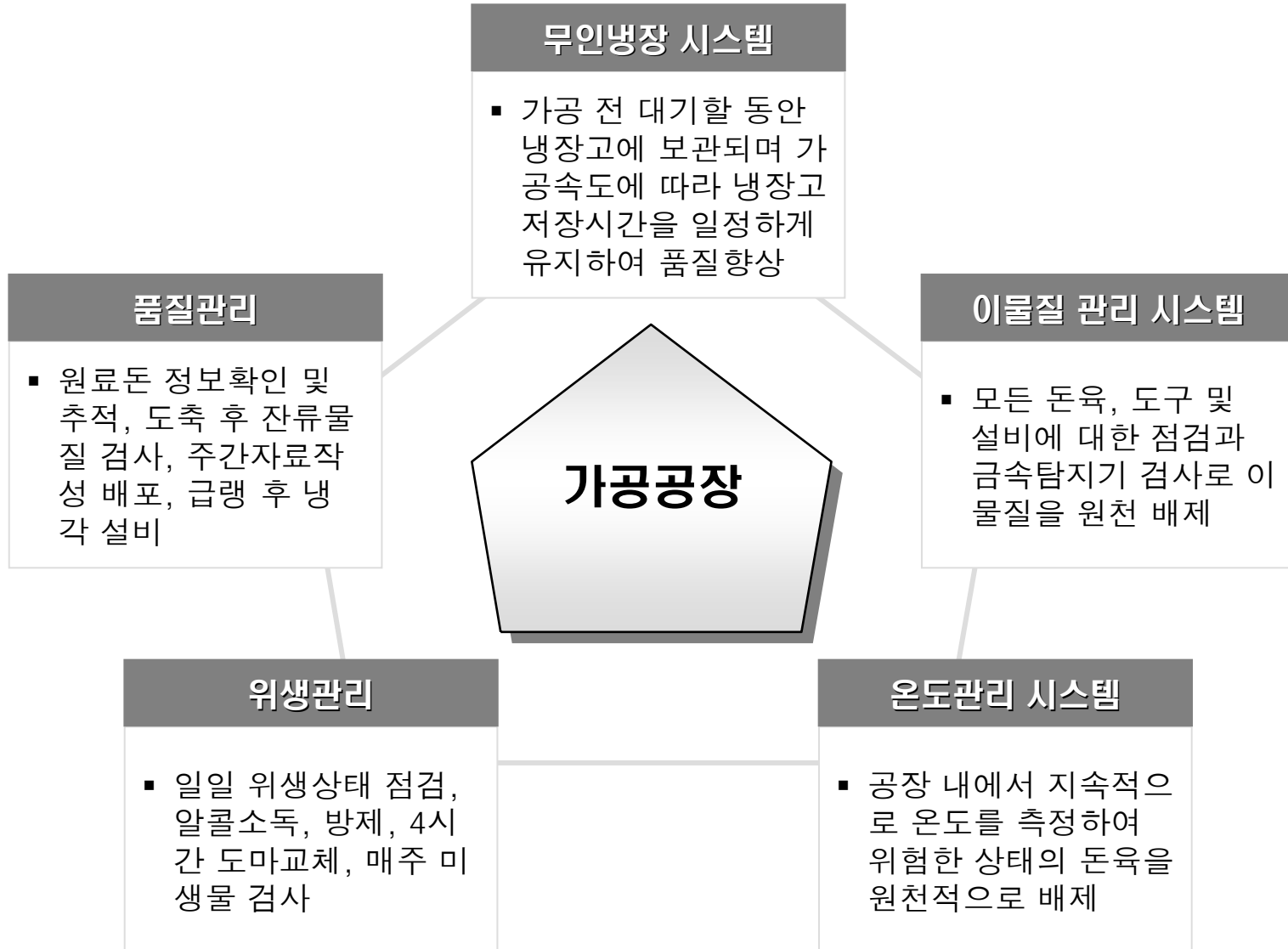
실명제도입

- 국내최초로 생산자 및 농장 실명제를 도입하여 이력관리제 도입

❖ 생산관리 - LPC



❖ 생산관리 - 가공공장



❖ 품질인증

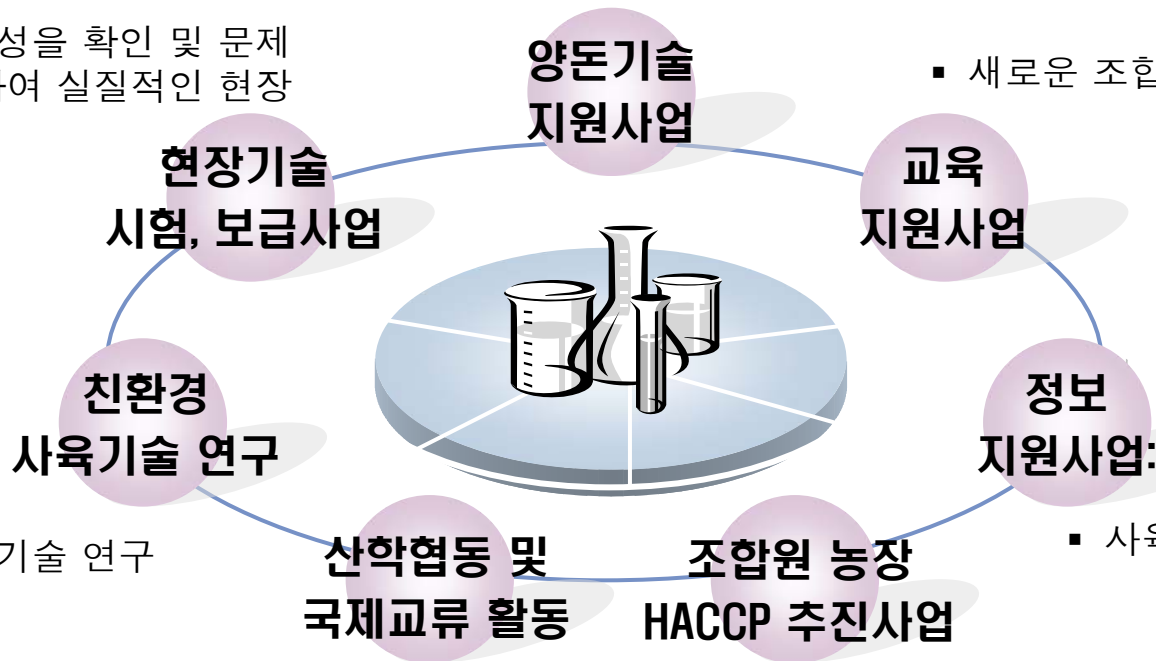
- ISO 9001인증: 품질 및 환경경영 인증
- KS 인증: '01년 포장육에 대하여 인증을 획득하였으며 한국식품연구원과 농림부로 부터 인증됨
- HACCP 인증: '01년 모든 위해 요소로부터 식품의 안전성을 국제적으로 인증됨.
 - 양돈농가: 국내 최초로 양돈농가의 HACCP 인증되고 현재까지 20 여 농가가 인증되고 있으며 양돈연구소의 지원으로 향후 2년 내 50% 정도의 농장이 인증예정
 - LCP: 안성 도축장의 세척 및 냉각시스템을 HACCP에 적절하도록 완비하여 인증됨
 - 육가공공장: 도축장과 연계되어 HACCP의 핵심인 오염물질 차단 및 온도관리 시스템을 설치로 인증
- 일본수출 : 국내 최초로 지육을 일본에 수출하여 품질과 안전성을 인정받음
- 경기도 G마크 : 경기도에서 생산된 우수한 농산물을 표시하는 G마크 인증

❖ 연구/개발:

양돈기술연구소를 중심으로 교육, 기술지원, 연구 및 인증사업 추진

- 조합원 농장에 대상으로 생리, 수의학 및 영양학 등의 전문가가 기술지원

- 농장에서 적응성을 확인 및 문제점 제거를 통하여 실질적인 현장 지원가능



- 새로운 조합원 및 새로운 기술보급

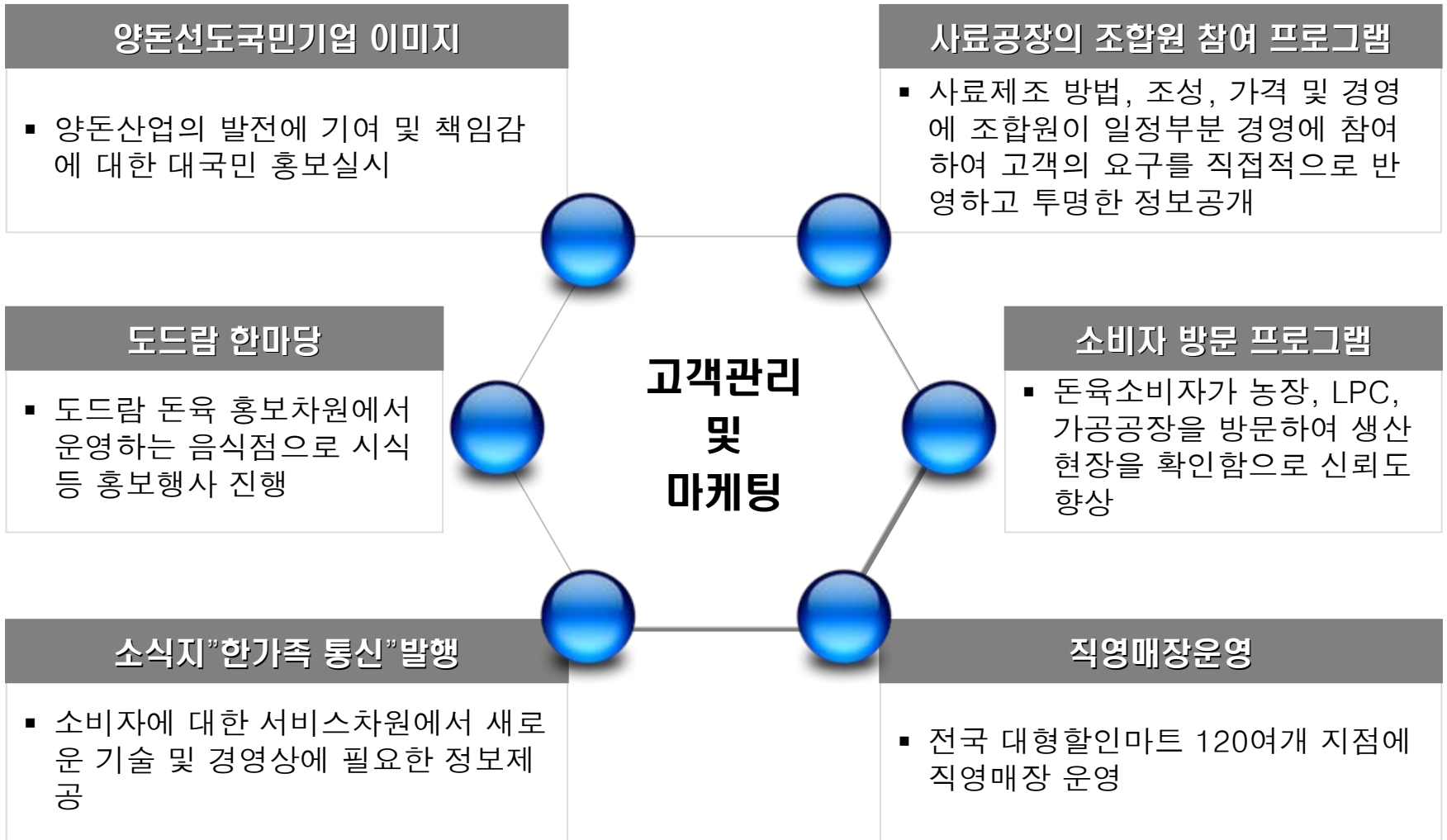
- 무항생제 사육기술 연구 및 보급

- 사육전산화 작업지원

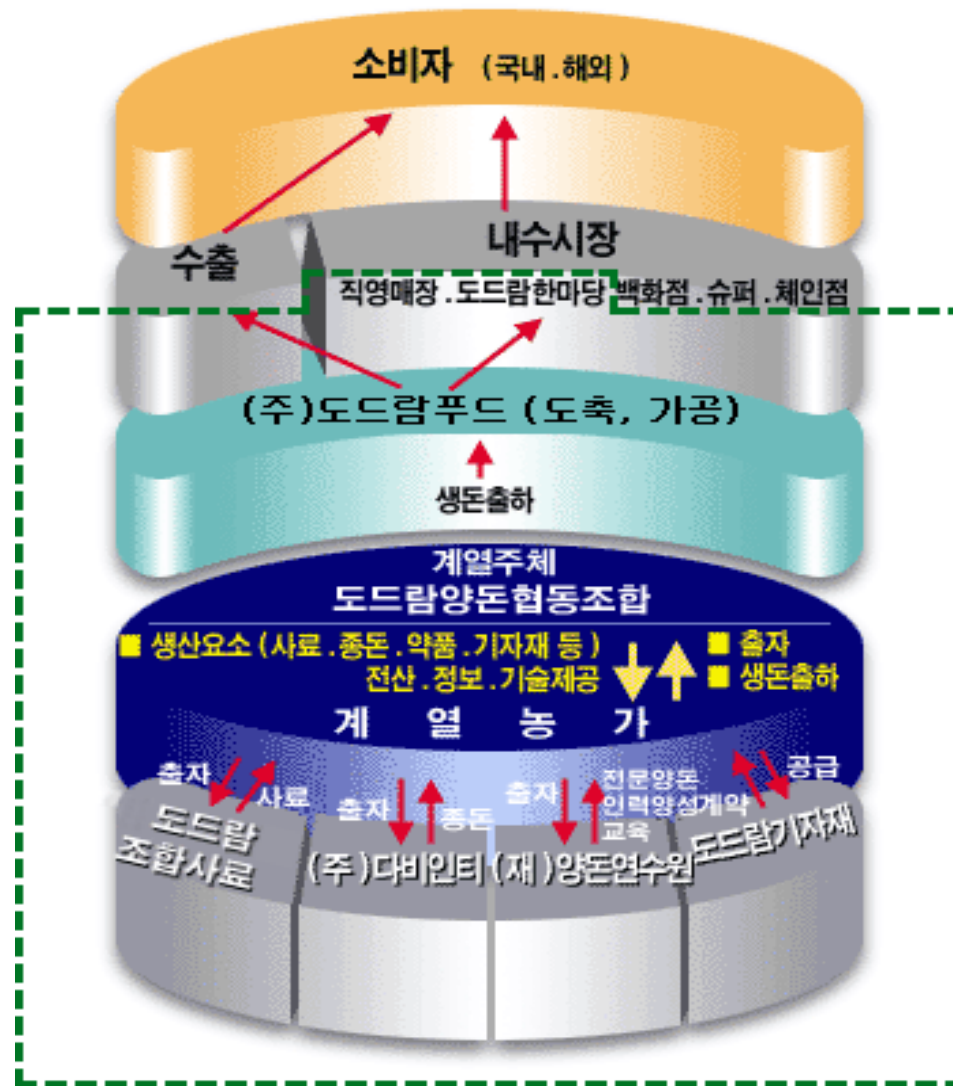
- 국내외 연구기관과 연계하여 필요한 기술의 개발과 신기술 도입 활용

- 개별 농장인증을 위한 시범사업과 지도사업

❖ 고객관리 및 마케팅

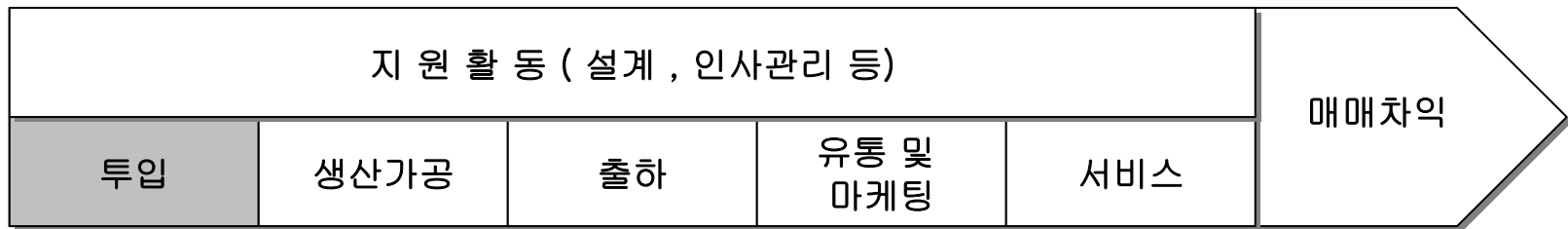


❖ 사료, 양돈, 도축 및 가공의 계열화 모형



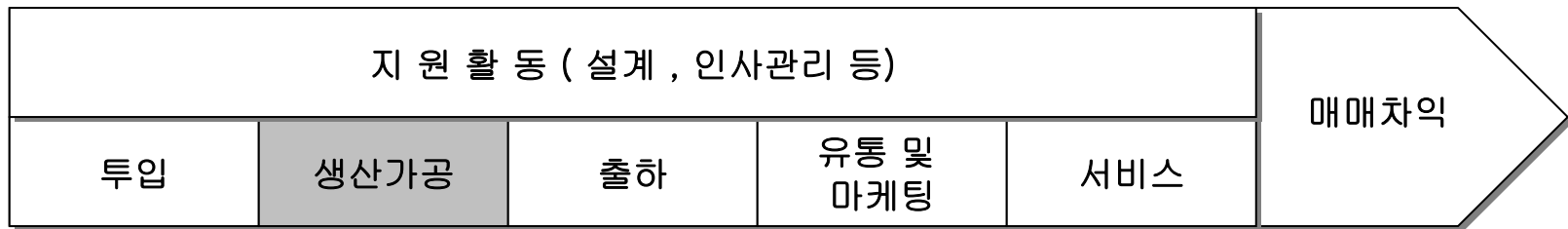
* 도드람 계열화 사업의 범위

❖ 가치사슬구조



- 사료, 종돈, 사양관리 및 도축, 가공 부문을 전후방 계열화로 연계시켜 차별화 및 가격경쟁력 확보
- 투입: 사료, 자재 및 종돈 부문 포함
- 사료의 가격경쟁력 확보
 - 사료: 규모의 사료공장 설립과 생산규모 확대로 사료가격 경쟁력 확보
 - 종돈: 표준화된 종돈 공급
 - 자재: 조합의 일괄구매로 가격하락과 안전성 개선

❖ 가치사슬구조 - 생산가공



■ 생산가공(양돈, 도축 및 가공 부문 포함): 안전성에 대한 집중투자로 차별화

- 양돈부문:

- 사양관리: 양돈연구소의 기술지원 및 표준화된 기술도입(HACCP, 도드람 프랜)
- 품질 인증 농장제: 양돈, 환경, 경영 등의 관리와 사회적 활동을 고려하여 품질인증을 통해 품질 향상

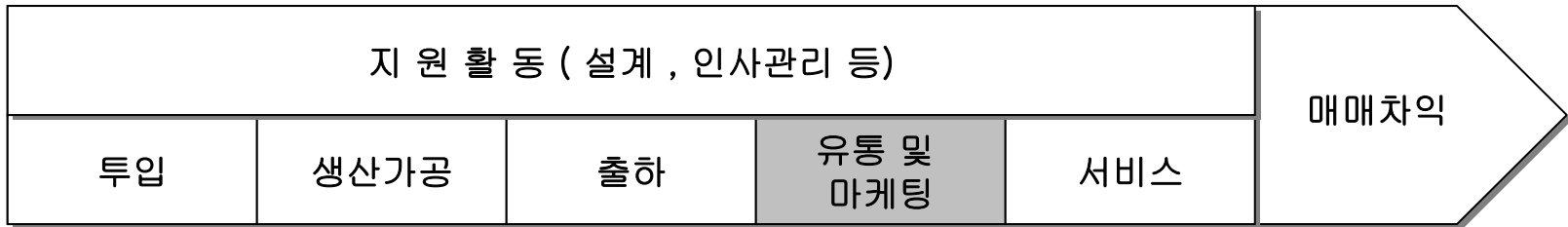
- 도축부문: 품질 및 위생에서 차별화 되어있지만 가격경쟁력 미비

- 순간냉동시설: 돈육품질 확보를 위한 차별화 설비
- HACCP 및 안정성 확보 시스템: 가격경쟁력의 재고가 필요

- 가공부문: 차별화된 원료와 가공방법으로 차별화

- 안전성 보장 시스템: 온도 및 세균에 대한 철저한 관리
- 돈육품질 개선: 물류체계 및 검사, 선별 등

❖ 가치사슬구조 - 제품물류 및 판매/마케팅



■ 제품물류 및 판매/마케팅

- 대형마트 중심 매장설치: 신유통의 중심인 대형마트에 120여 매장 확보
- 브랜드개발: 도드람 브랜드는 돈육브랜드로 지명도가 높은 브랜드로 인정
- 농민농업기업 인지도: 농업 농민의 선도기업으로 인정되어 국민적 인지도 높음

❖ 총 평

- 농민공동의 대규모 경영체: 농민이 중심이 되어 규모의 확대 및 경영의 전문화를 통해 성장한 대표적인 양돈기업으로 개방화 시대 양돈산업의 생존에 필요한 기반을 구축 중이며 경영구조의 측면에서 소유와 경영이 분리된 경영체제를 안정화가 과제임
- 개방화 시대 농업구조조정과정에서 농민의 대다수를 구성하는 소농이 어느 정도의 자율권을 유지하며 농업경영에 참여할 수 있는 경쟁력 있는 규모화된 농업 경영체의 전형을 제시하며 많은 시사점을 제시한다고 평가됨

❖ 도드람의 성장과정의 전략적 발전과정

- 도드람의 기업적 협동조합: 양돈 산업의 경쟁력 확보와 농민 경영권의 보호
 1. 문제현상: 사료회사에 대한 의존성, 농민이익의 과소, 개별적 농가 경영의 저효율 및 안전성 문제
 2. 원인: 개별화된 농장의 한계 (주도권행사, 규모, 영향력, 발전을 위한 투자 등), 경영 및 관리교육 부족, 위험관리의 열악 (한번 잘못되면 회복이 불가능)
 3. 해결방안: 농민 리더십 형성 (농민이 신뢰하고 따를 수 있는 기반 확보), 농민교육을 통해 농민 중심 조직화, 사료 및 가공 업자에 대한 교섭력확보 (규모확대, 주도권 확보), 협력을 통한 지원기능의 내재화. 사업추진을 위한 자원확보
 4. 해결방안실천: 전문화 역할분담 (조합은 원종도입 및 교육 및 지원, 선진농가 자돈생산, 일반농가 육성생산), 사료 (사료 공동구매 - OEM 사료 생산 - 사료 공장확보), 가공(공동가공 - 브랜드개발-도축시설 확보), 소유와 경영의 분리(조합원이 조합을 소유하고, 경영은 전문경영인 책임제), 양돈농가의 규모화(경기에서 시작되어 강원, 충청, 전라지역을 포함). 사업추진을 위한 정책자금지원
 5. 결과: 양돈산업의 계열화를 통한 경쟁력 확보 (개방되어도 경쟁력 우위), 양돈농가의 소득확대, 양돈교육, 기술전파, 서비스를 자체 해결

사례 분석 06 : 하림

❖ 개요

회사명	주식회사 하림, 코스닥 상장기업
설립	1990, 10,11
대표	김홍국, 이문용 (공동대표)
위치	전라북도 익산시 망성면 어량리 13-14
자본금	36,685,704,000원
개요	하림은 양계, 도계, 사료 및 육가공 제품을 생산하는 국내1위의 닭고기 전문 업체이다. 세계최대육계회사인 Tyson사를 벤치마킹하여서 종란의 생산에서 부터 부화, 사료, 육계사육 등 최종 제품의 유통에 이르기 까지 각 단계를 수직적으로 계열화 했으며 국내 최초 KS마크 획득 하고 2000년 HACCP인 증 받음.
현황	닭고기 수요회복 및 닭고기 수입금지등 공급 축소에 따른 산지 육계가격 상騰에 따라 외형 18% 성장. 도계 및 가공공장의 조기 정상가동으로 원가율 하락과 생계가격의 안정으로 영업이익 흑자전환. 지속적인 설비투자로 인하여 부채가 증가하고 유동성이 저하 되었으나 영업활동의 현금흐름은 안정적

❖ 연혁

- 1978 모체가된 황등농자설립
- 1986 (주)하림 식품설립
- 1988 육계계열화 업체지정
- 1991 도계공장 준공(1일 30만수 규모)
- 1992 사료공장 준공
- 1996 부화장 준공
- 1997 육가공 공장 준공
- 2001 하림그룹 발족 및 김홍국 회장 취임
- 2003 도계공장 화재로 전소
- 2004 도계공장 신축

❖ 품목 / 규모

품목	사료, 육계 신선육, 육가공품 등 8천 1백 9십억 매출('04)
----	--------------------------------------

규모	관리직 486명, 생산직 1,391명, 사육농가 700농가, 도계능력 일일35 만 수, 저장시설 2,861 R/T, 사료 생산 년 30만 톤, 부화장 연간1억 200만 수
----	---

❖ 경영자 설립자 및 경영자

경력 :

- 4-H 활동으로 초등학교 때 양계 시작
- 18세에 사업자등록과 함께 본격적 사업시작 이후 5회 정도의 사업실패와 재기 반복
- 1981년 “영농후계자”로 선정
- 영농교육 중 일본에서 계열화를 소개 받고 계열화의 필요성 인식
- 지속적으로 계열화를 목표로 양계산업을 육성

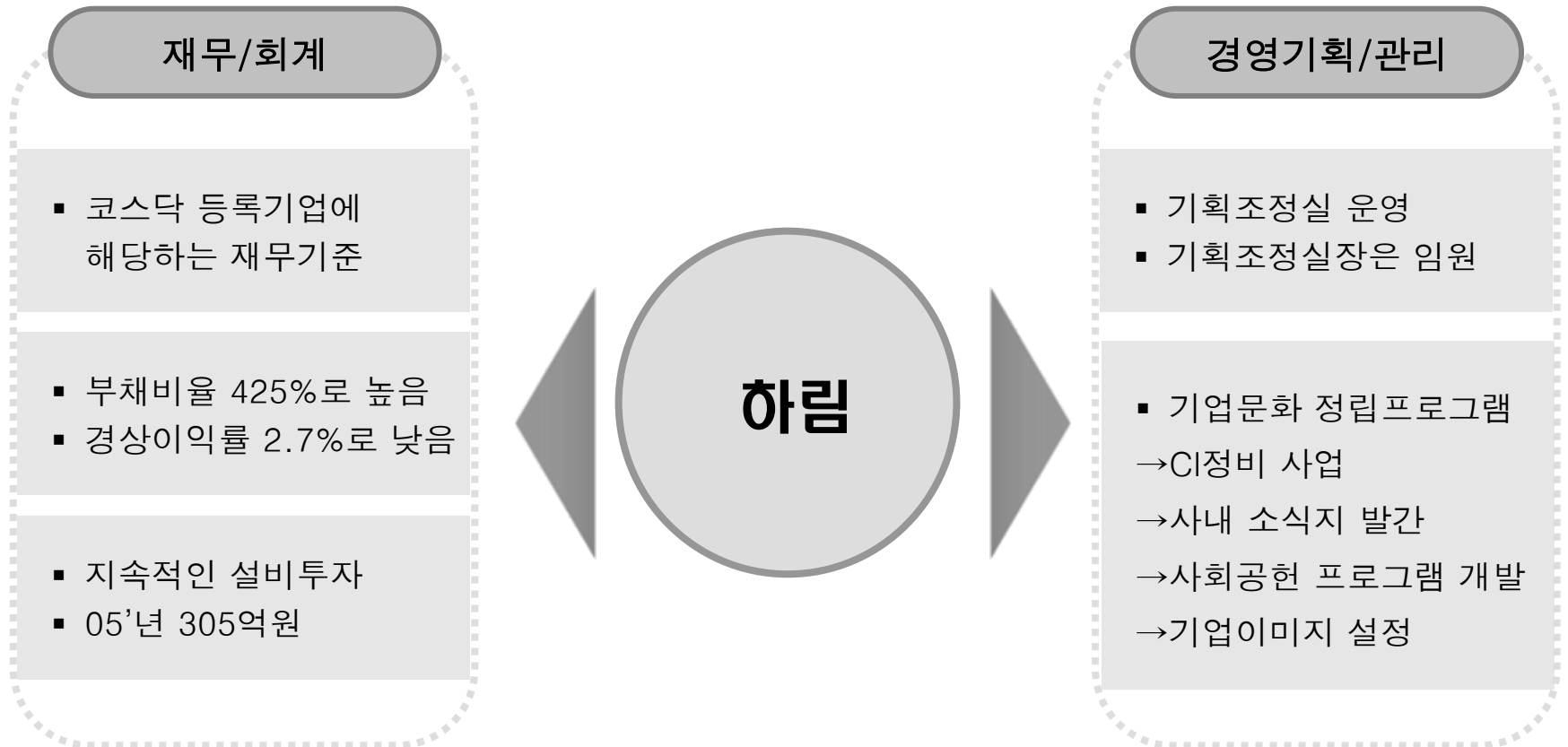
시장지향성 :

- 양계산업의 규모화를 통한 경쟁력제고를 위한 경영
- 전후방 통합을 통한 1,2,3차 산업의 통합을 통한 경쟁력확보의 방향성(사료부터 매장까지)
- 코스닥 시장에 상장하여 시장에서 평가와 신뢰획득

경영방침 - 열린경영

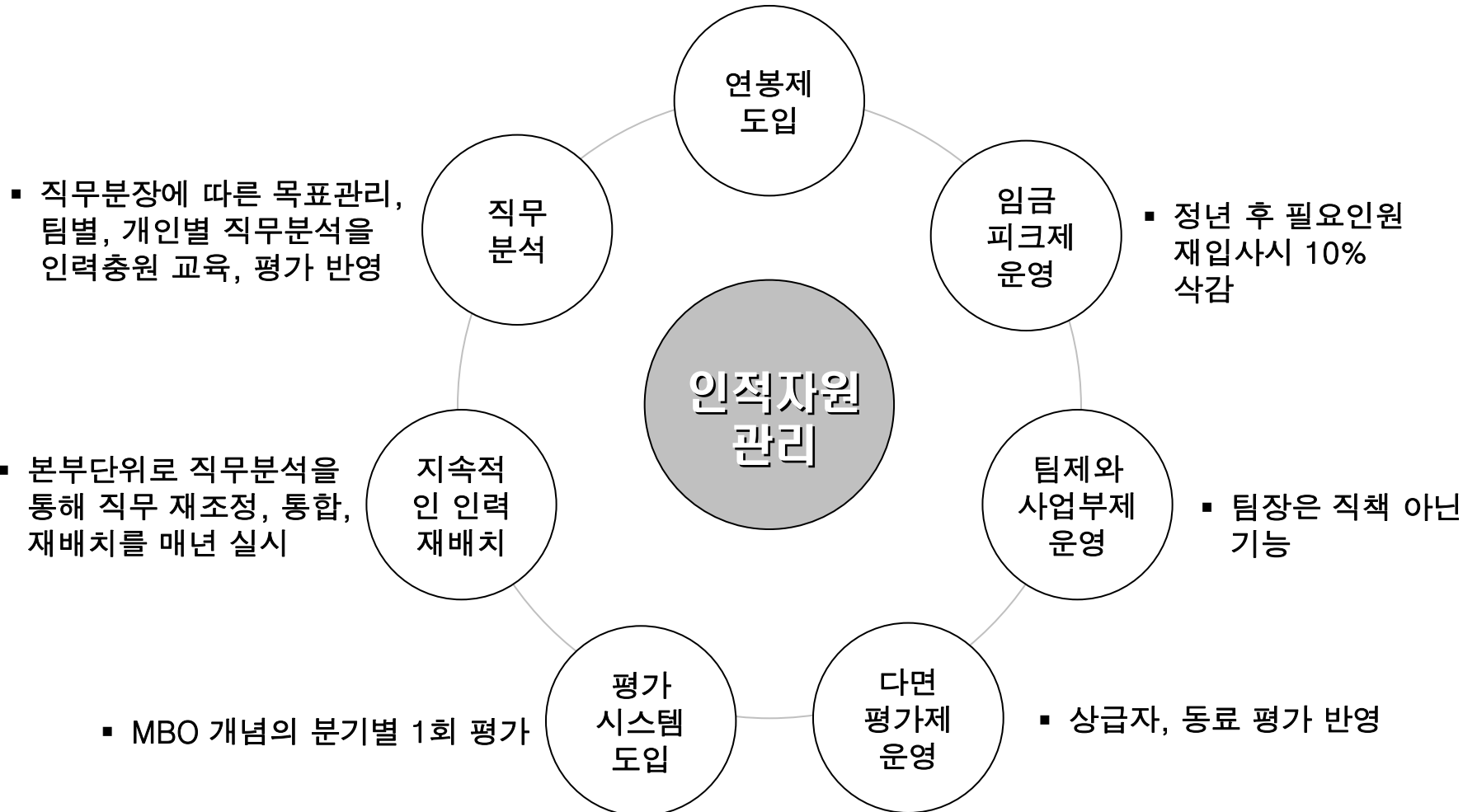
- 네트워크 조직양성(정보망, 환경친화적 조직)
- 가치창조(안정적인 성장을 추구)
- 지식기반사업 구축(변화에 능동적인 대처, 지식을 부가가치화)

❖ 경영일반



❖ 인적자원 관리

- 본부별 성과급, 호봉제 완전 폐지, 임금 매년 개별 계약



❖ 인적자원 개발

신입사원 교육 프로그램 운영

대표이사를 비롯한 전임원과 전문가 참여하여 경영방침, 인사제도 등 회사 소개와 양계산업 전반 등 12일 프로그램

핵심인재 육성프로그램 운영

관리직, 지원직, 전문직으로 세분화하고 과장급에서 선발하여 부장까지 육성 프로그램 운영

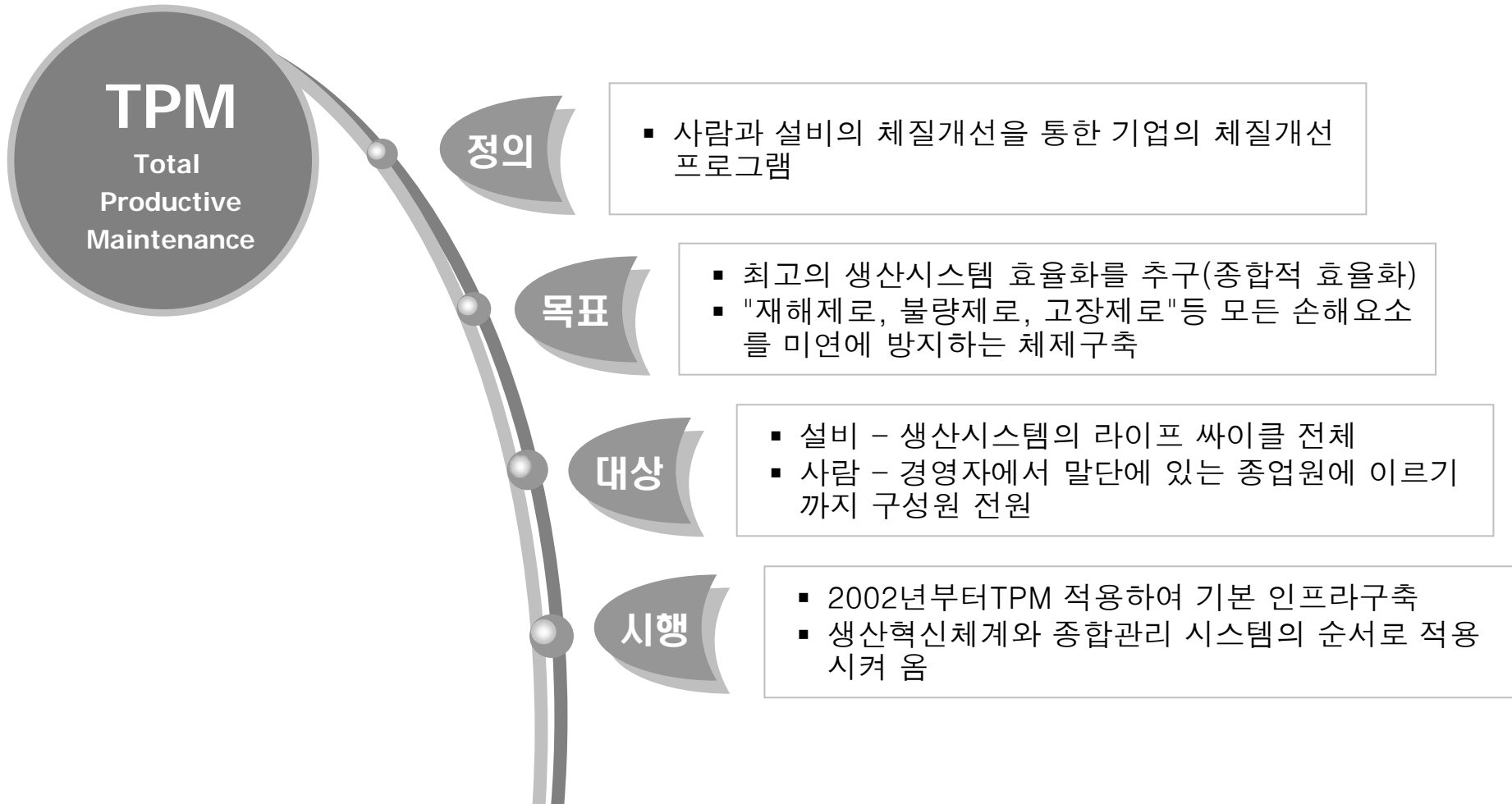
선택적 복리후생 프로그램

임직원대출, 건강관리, 자기계발, 가족활동, 문화레저 중 필요에 따라 선택하고 COP, 원거리 직원 기숙사 제공, 식사무료제공, 통근버스 운영

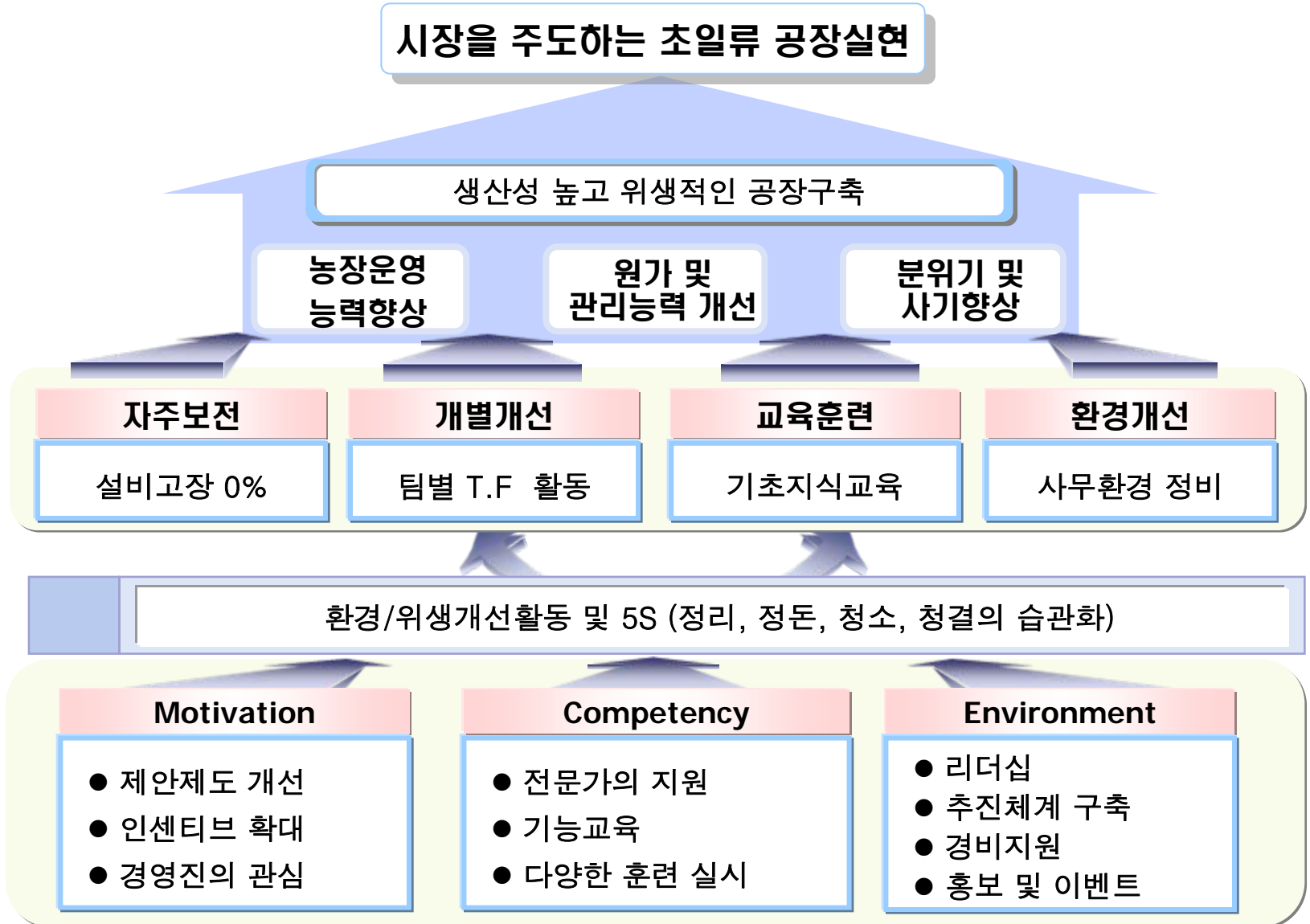
매주 토요일 학습의날 운영

7Habits 전사원 대상, 부장급이상은 "KT(전략적의사결정 과정), 임원교육시 강사양성 교육 병행

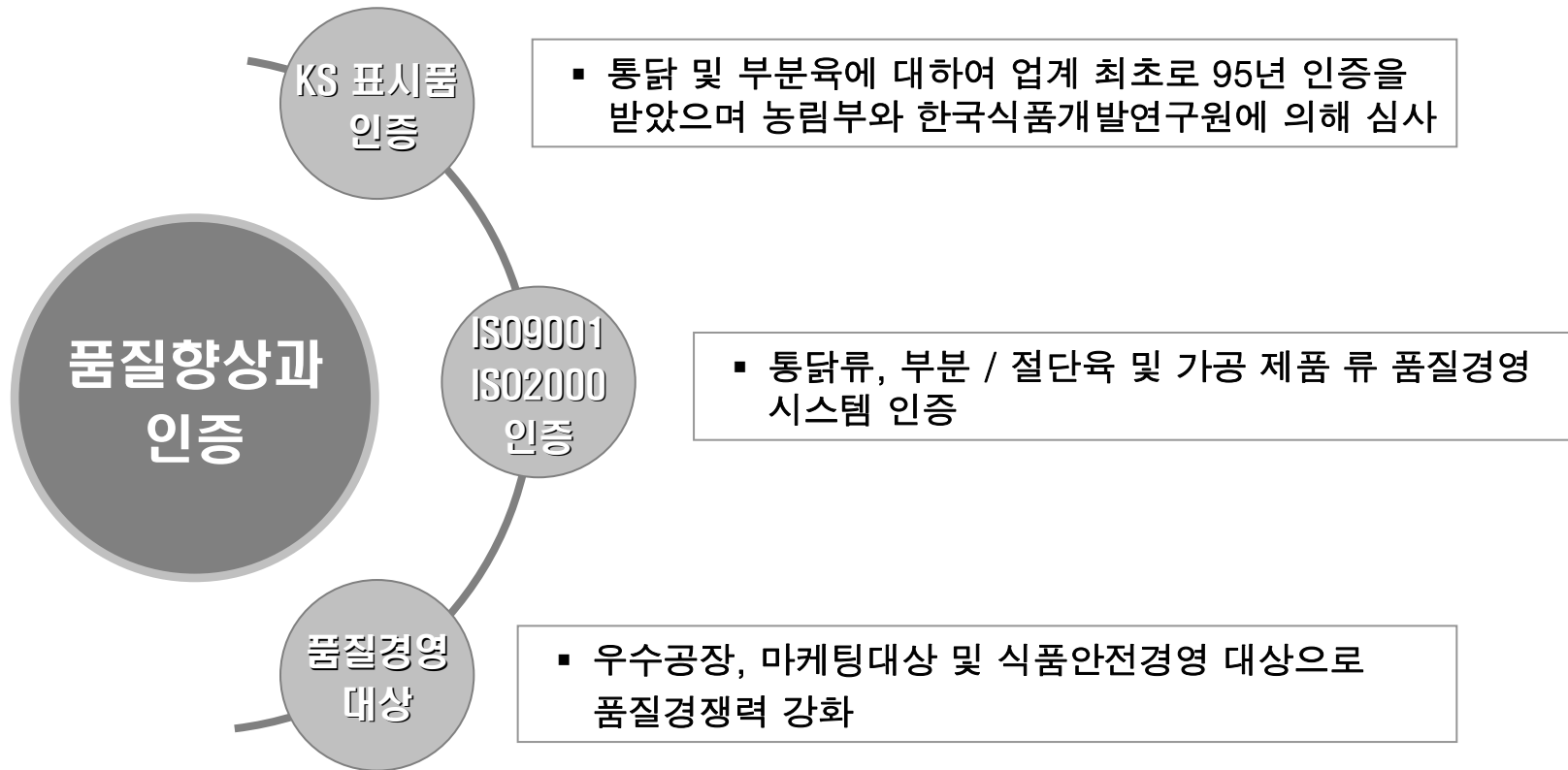
❖ 생산시스템의 효율화



❖ 하림 TPM 추진 모형

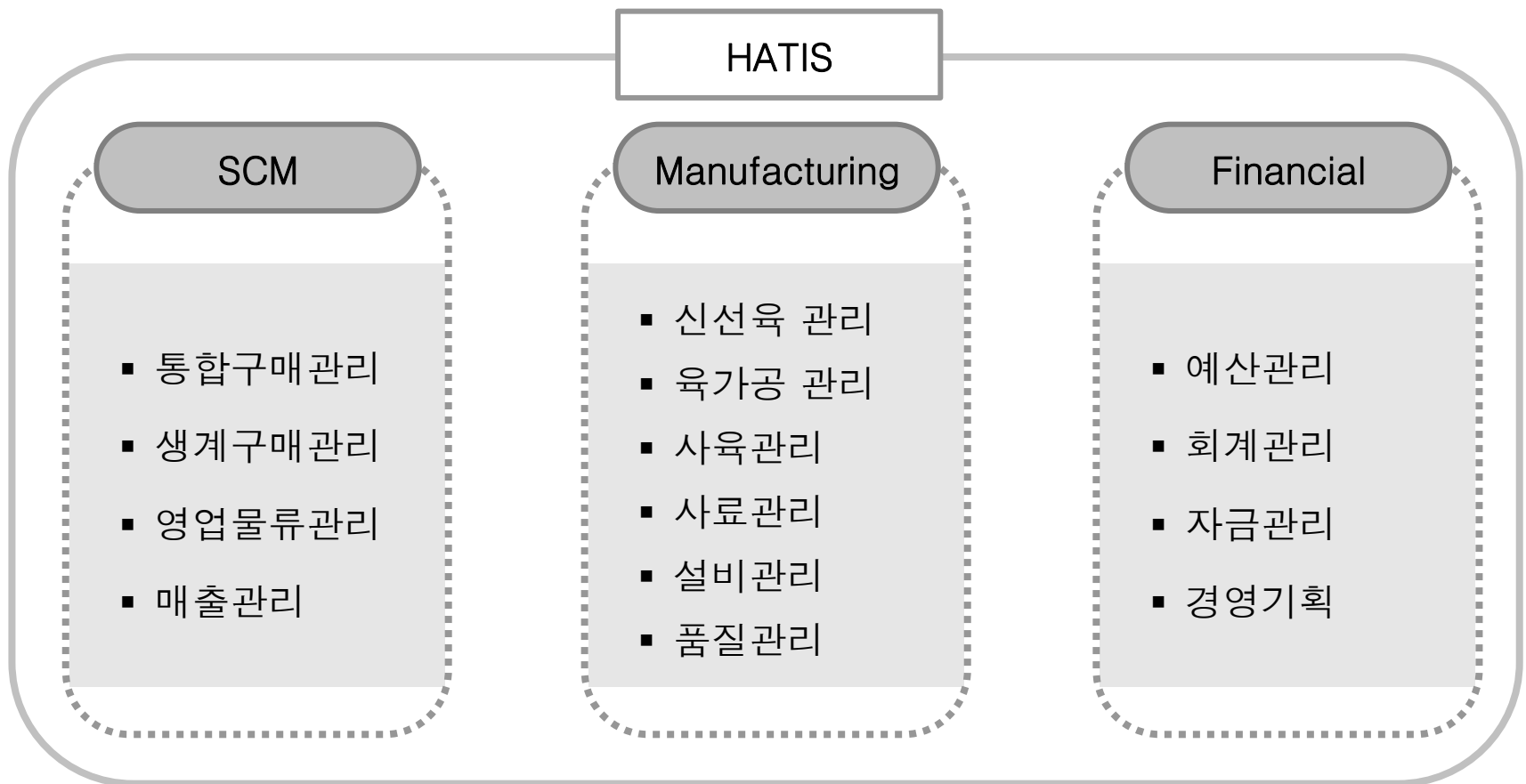


❖ 품질 향상과 인증

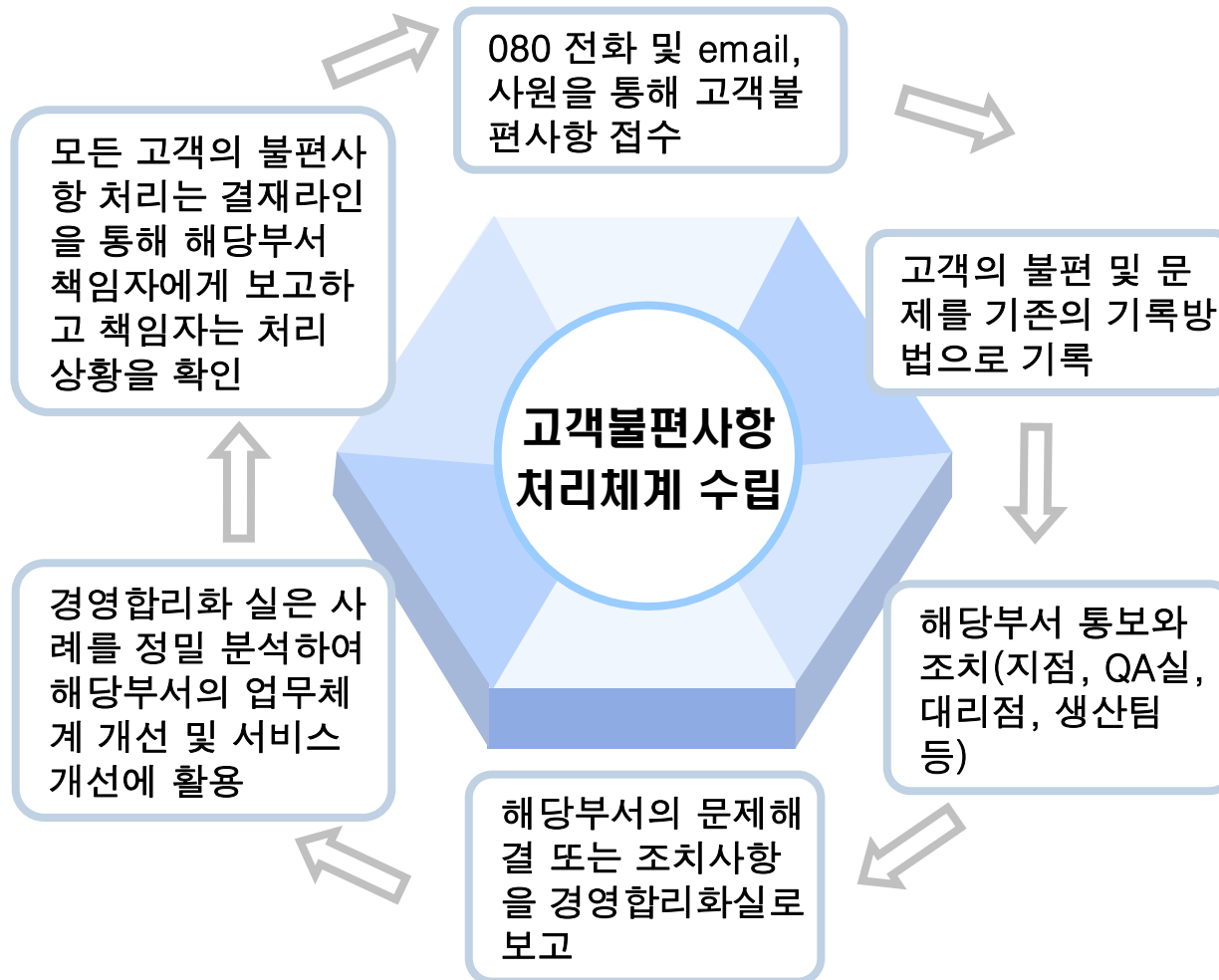


❖ 경영정보시스템 - HATIS (Halim Total Information System)

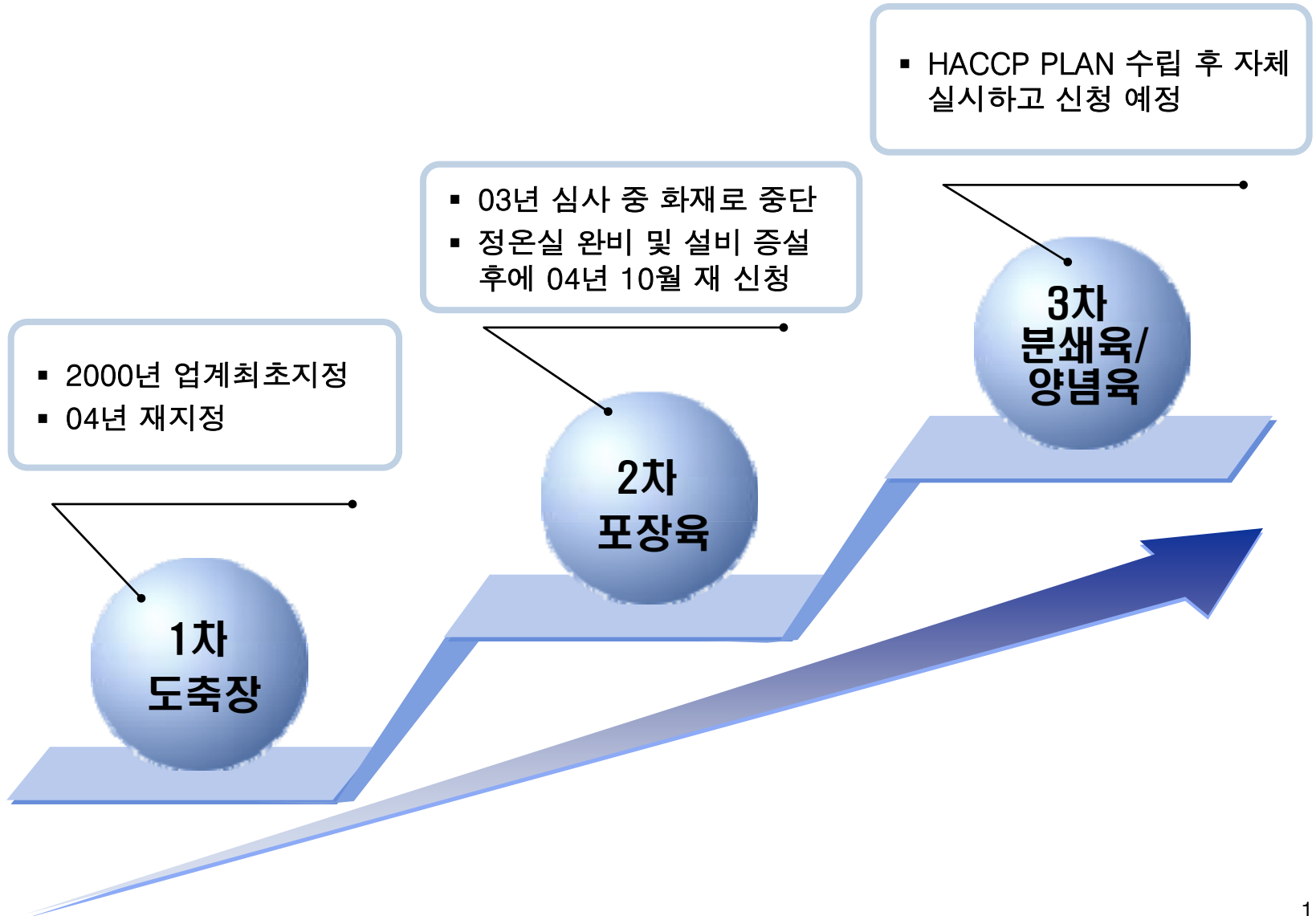
- 제품에 관련된 모든 정보를 확일할 수 있도록 DB화 하여서 이력관리시스템으로 활용하고 있으며 이를 소비자가 실시간으로 확인 할 수 있는 체계
- 구매에서 가공과 판매에 이르는 모든 정보를 코드를 입력하면 확인할 수 있는 체계



❖ 고객만족시스템

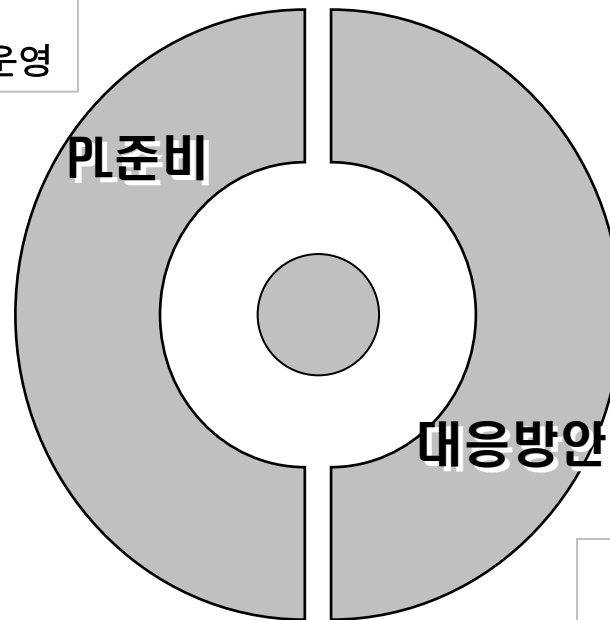


❖ 소비자 신뢰 확보: HACCP



❖ PLP (Product Liability Prevention: 제조물 책임 방지 또는 예방 대책)

- TFT으로 식품안전 경영팀 구성
- 소비자 보호실과 품질관리 팀의 통합
- 신선육 관리와 육가공의 통합운영



- PS(product safety)
제품안전 대책
- PLD(product liability defence)
방어 소동 대책

* Footnote

❖ 하림의 계열화 사업모형

제공가치

- 최고 품질의 닭고기(영양, 위생, 위해요소 관리, 제품이미지, 신뢰성)를 소비자에게 제공
- 다양한 닭고기 관련 제품을 소비자에게 제공
- 경쟁력 있는 제품으로 개방화 시대에 안정적 공급

목표시장

- 제공 제품 혹은 서비스를 판매하는 시장의 세분화 (새로운 고객의 요구)

시장분류 닭고기

튀김용 생닭

- 시장 70%이상 차지 하나 벌크 판매로 낮은 이익을
- 타 회사의 브랜드 도용을 막지 못함
- 시장이 축소되고 있음.

요리용 포장닭

- 시장 규모는 작으나 확대되고 있음
- 포장으로 인해 브랜드의 도용을 방지가능
- 특정부위의 전문화된 시장 발전(윙, 드럼스틱 등)

가공품

- 냉동제품 : 너겟, 후라이드 치킨
- 냉장제품 : 햄류, 소시지, 훈제육
- 레토르트 : 삼계탕, 캔

사료시장

- 양계전문 사료

❖ 판매와 마진 창출

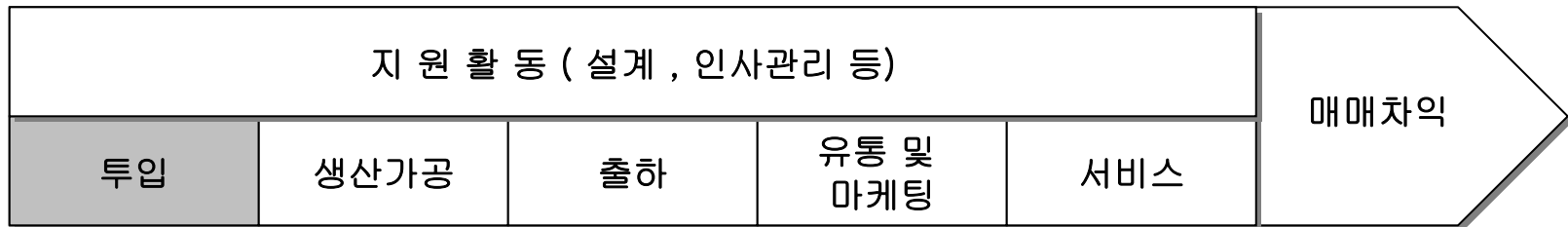
판매망	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 전국대리점 50%, 유통업체(슈퍼, 할인점) 20%, 패스트푸드 음식점(KFC, 롯데리아) 30%
비용구조	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 육계(사료가격 55%, 인건비, 물류비용)

❖ 가치의 확보

경쟁자 혹은 대체자	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 현재 시장은 10여 개 업체가 경쟁 중 ▪ 이 중 경쟁력 있는 규모와 생산 체계를 갖춘 기업은 3개 ▪ 주요 경쟁 무기는 계열화 ▪ 업계 1위는 24% 점유율의 하림, 2위 마니커 12%, 3위 체리브로 10%
------------------	--

❖ Value chain structure

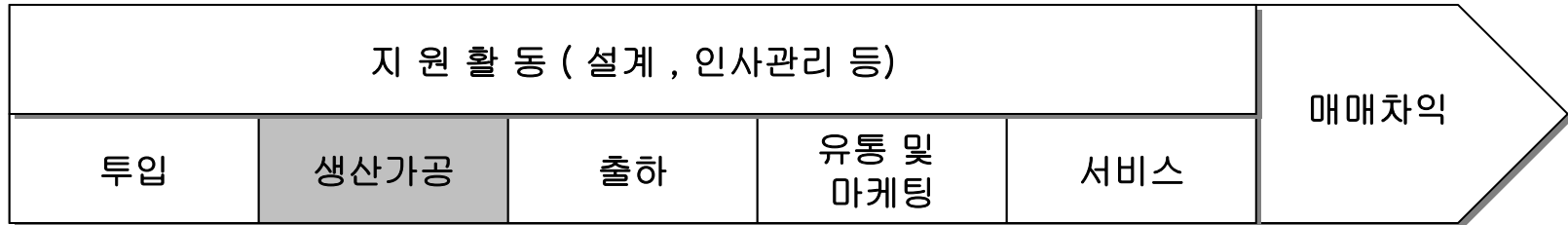
- 수직계열화를 통한 양계산업의 구조화를 통하여 안정적 제품생산기반 확보와 규모의 경제 실현을 통한 경쟁력 확보



1. 투입재(구매물류): 전방통합을 위한 사료, 종란, 병아리 생산시설을 확보 및 규모화

- ① 사료: 양계전용 사료공장을 매입하고 년 30만톤 생산 체계구축. 양계사료를 전문화하여 육성용, 비육용 두 가지로 전문화하여 비용절감과 생산성 향상(30만톤 생산체계구축은 계열화를 위한 적절한 규모)
- ② 원종계: 육성농장(2만수), 산란농장(2만수)과 부화장(3개소 연간 1억수)을 활용 품질의 통일화(Cobb-Vantress): 닭고기의 질을 통일 시킴을 통해 어느곳에서도 같은 맛의 닭고기 공급을 통해 소비자의 신뢰 확보조건
- ③ 종계: 직영 종계사육(65만수), 계약종계사육(80여 농가 200만수)
- ④ 투입재의 모든 물류는 Outsourcing : 전문업체에 위탁하여 비용절감

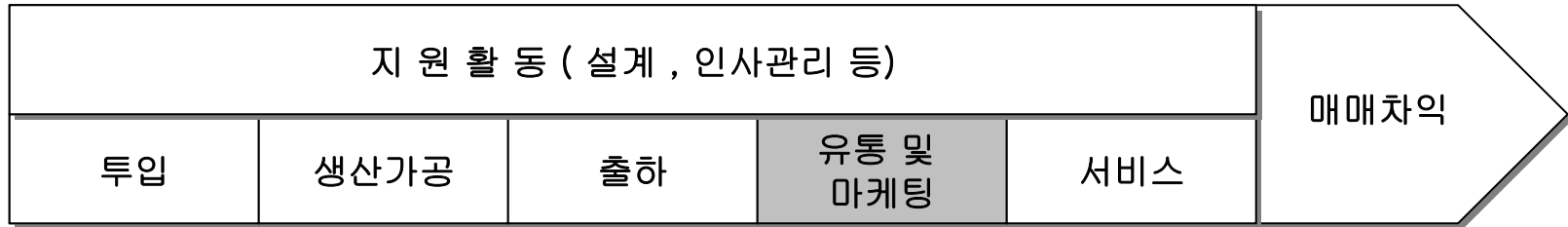
❖ Value chain structure



2. 생산가공 : 규모확대 및 Outsourcing을 통한 가격경쟁력 확보와 닭고기 품질 차별화의 핵심고리 (맛, 위생, 안전성)

- ① 육계는 완전 계약제로 외주하고 도계와 가공은 내제화, 통합화 하여 위험분산을 함으로써 안정적 공급이 가능
- ② 핵심과정인 도계와 가공을 주도하여 시장주도권 확보가 가능하고 계약사육농가를 통한 지역 경제 기여도를 확대 가능
- ③ 지속적인 생산농가에 대한 컨설팅 (뉴질랜드 Tegel사 등)으로 품질 및 안전성 향상
- ④ 현재 생산 현황
 - 육계: 계약사육(620농가, 2천400만수, 농가는 계약사육을 통하여 사료와 병아리를 지원하고 사육수수료를 지급하고 육계를 공급하는 수직계열화.
 - 도계: 도계공장(일 45만 수 처리), 냉동저온시설(냉동, 냉장, 장온 보관시설): 모든 위생 기준 및 환경기준에 적합한 도계시스템 적용
 - 육가공 공장: 180여 가지 제품생산: 거의 모든 닭고기 관련 제품을 생산

❖ Value chain structure



3. 제품물류 및 판매

- ① 제품물류를 outsourcing 하여 전국의 대리점 14개, 백화점 할인점등 250 업소, 패스트푸드 점에 공급: 물류체계는 전문점을 통해 외주하여 경영부담의 감소와 비용절감
- ② 판매는 자체판매망을 위주로 하여 대리점을 병행하는 체제를 유지

4. 마케팅: 닭고기 전문회사로 확고한 시장선도기업으로 이미지를 확보하기 위해 다양한 투자 및 연구개발로 시장점유율 1위이나 발전가능성이 큼(품질차별화의 시장성 연계)

- ① Bland 이미지: 닭고기 전문회사 중 인지도가 가장 높음 (브랜드 위해 지속적으로 투자)
- ② 지속적인 연구개발: 닭고기 관련 180여 개 제품을 개발 출시
- ③ 홍보 광고비로 20억 원 지원(04년)
- ④ 마케팅 본부를 설립하고 영업전략과 유통망 그리고 특판팀을 통합하여 운영함으로써, 일관성 있는 마케팅 정책 실현

❖ 하림의 기업형 육계 기업육성의 전략적 문제해결:

1. 문제현상: 주기적인 가격폭락과 파동 발생으로 농가수입 불안, 위생 및 안정성에 대한 소비자 불신, 수입개방시 생존력 의문(가격및 품질경쟁력 취약)
2. 문제원인
 - 영세하고 개별적인 양계농가: 생산성 저하 및 농가수입
 - 생산과 가공 유통의 분리: 부가가치가 생산 및 유통에서 발생되어 농가소득 축소
 - 기술의 후진성: 도계 및 가공시설의 후진성으로 닭고기 시장 위축
3. 해결방안
 - 계열화를 통한 규모의 확대 및 기업경영체제 도입: 선진국 육계산업의 벤치마킹을 통해 농가와 도계장 및 유통시설을 계열화하여 규모확대 및 전문화
 - 위생 및 안정성 문제를 해결하기 위한 기술 및 장비도입: 선진 육가공 업체의 시스템을 도입하고 상황에 적절하도록 변화시켜 소비자가 안심할 수 있는 체계완비

❖ 하림의 기업형 육계 기업육성의 전략적 문제해결:

4. 적용

- 하림중심의 계열화: 사료, 원종계, 도계, 가공을 하림에서 담당하고 육계는 농가
- 미국 타이슨의 경영기법 및 설비도입: 선진 기업들로 부터 경영방법 및 설비도입
- 생산중심에서 마케팅 및 유통 중심으로 전환: 부가가치의 확보를 위한 중심의 이전

5. 결과

- 닭고기 시장점유율 확대 및 경쟁력 확보: 현 시장구조에서 최적의 점유율 확보
- 브랜드화 및 신뢰도 증대: 하림 닭고기가 10% 이상 높은 가격 인정
- 농가소득의 증대: 600여 위탁 육계농가의 위탁수수료 평균이 8,000만원 상회
- 육계산업경쟁력 강화: 하림 뿐만 아니라 경쟁업체의 경영혁신을 촉발하여 가격 및 품질경쟁력 확보

❖ 총 평

- 대표적인 대규모 농업기업사례: 하림은 단순 양계로 시작되어 계열화를 통해 규모화와 전문화를 추구하여 육계업계의 주도적인 역할을 수행하는 기업으로 발전되어 코스닥에 상장된 기업으로 성장
- 성장 모형: 농기업이 성장하여 대규모화하고 성장할 경우 발전과정을 보여주는 선도기업의 예가 될 수 있음. 농기업도 일정규모에 이를 경우 상장을 통한 회사의 공개, 경영시 스템도입등 일반기업이 가지고 있는 구조와 역할을 수행하게 되며 다양한 경영기법의 적용이 필수적임을 예시하는 사례
- 선진 농기업의 벤치마킹: 선진 닭고기 전문 회사를 벤치마킹하여 한국현실에 적용함으로써 모든 부분에서 닭고기 산업을 업그레이드 시킨 선도기업의 역할수행

사례 분석 07 : 학사농장

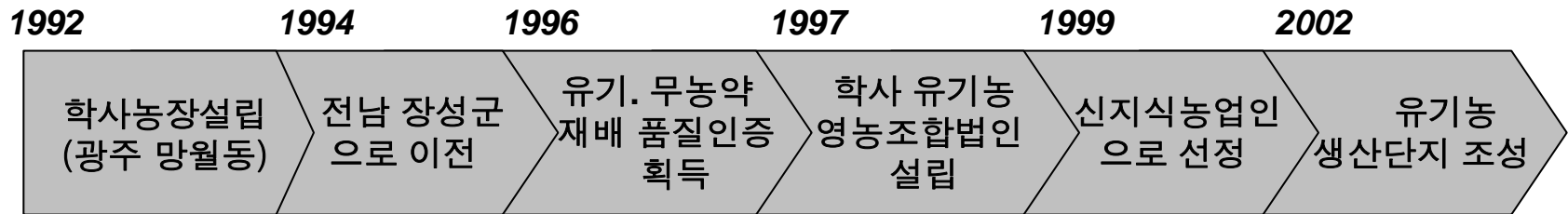
❖ 개요

회사명	학사 유기농 영농조합법인
설립	1992년 6월
대표	강 용
위치	전남 장성군 남면 분향리 1113-2
자산	3,000만원

개요	학사농장은 채소를 중심으로 농산물을 순환식 복합유기농업 단지를 조성하여 생산, 가공, 유통을 통합한 영농조합법인으로 60개 품목을 40만평에서 생산하고 유통회사 유기데이를 통해 대형할인점을 중심으로 유통
----	---

현황	유기농산물의 수요급증으로 지속적으로 규모가 확대되고 있으며 철저한 소비자관리, 품질개선, 유통망 개척으로 사업외형이 확대 되고 있으며 외부 투자유치를 통해 규모의 확대와 종합유통 및 농업문화사업으로 확장을 계획중이다. 현금흐름은 안정적
----	---

❖ 연혁



품목	채소류를 중심으로 곡류, 과일, 가공품, 축산물등 60여개 품목의 700여종의 농산물 생산, 가공, 유통
규모	41명의 직원, 54생산농가, 전국의 6개농장 40만평의 경작지에서 연중무휴 공급시스템, 소비자회원 8,500명
실적	연간30억 매출('04), 당기 순수익1억 5천

❖ 경영자

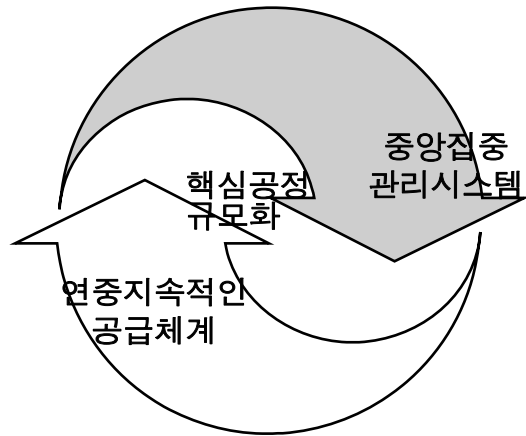
경력 :

- 농과대학 졸업
- 대학재학 시 영농계획: 경영 및 기술습득
- 졸업 후 영농시작
- 젊은 농업인과 협력농장 및 영농조합설립
- 신지식농업인 선정 및 총무이사 활동

경쟁력강화를 통한 농업의 발전 방향 :

- 농업의 미래는 시장방어가 아닌 개방상태에서 스스로 살아남을 수 있는 경쟁력이 관건이 되며 이를 위해서 근본적인 구조의 전환이 필수
- 농업경영체를 규모화와 전문화를 통한 기업으로서 발전시키고, 농장은 직장으로서, 농업인은 전문인으로서 변화될 때 농업경쟁력 배가가 가능
- 농업이 가지고 있는 무한한 가능성을 이끌어 낼 수 있는 다양한 방안 필요

❖ 경영기획/관리



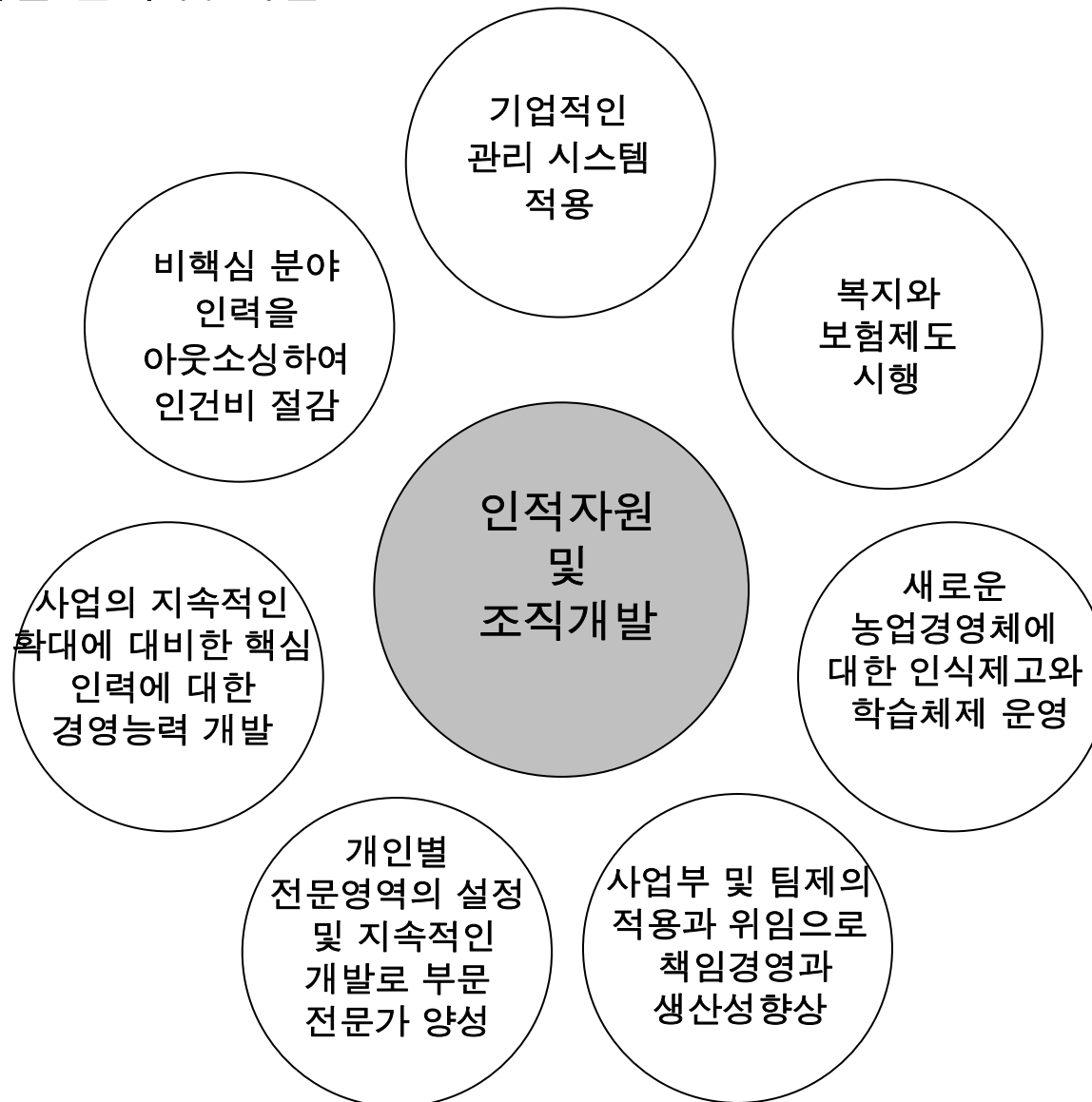
- 중양집중관리시스템: 시장분석을 통한 연간 영농계획을 수립 후 모든 생산요소를 예측하고 체계적으로 관리
- 연중지속적인 공급체계: 하절기 고온 및 자연재해에 대비 준.고냉지에 직영 및 회원농장 확보 및 전국생산, 유통 단체와 네트워크 구축으로 연중 채소공급
- 공정분석을 통한 전문화: 핵심공정 규모화 내재화

■ 인적자원은 농업경쟁력 결정요소

현재 농업의 위기는 무엇보다도 인적자원이 농업부문에 부족하기 때문(양적인 문제 도다 더 심각한 질적인 저하의 문제가 농업의 최대 장애로 등장)

우수한 인력의 개발과 관리는 지금과 같은 소농위주의 농업 구조를 가지고는 불가능하며 따라서 새로운 구조가 필요함

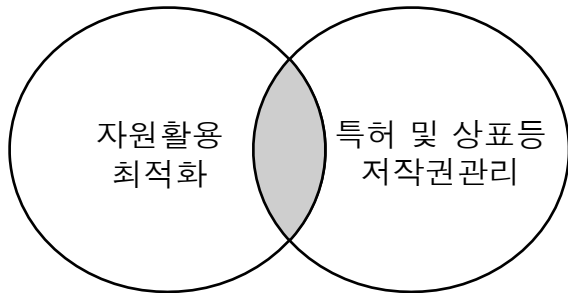
❖ 인적자원 관리 및 개발



- **기업적인 관리 시스템 적용:** 생산부, 구매부, 생산농가관리부, 마케팅부, 재무/회계부로 구성되어 분야에 대한 전문적인 기업관리 시스템을 적용하고 이를 통합하는 전산관리 체계를 도입하고 지속적인 업데이트로 관리효율성 극대화(관리프로그램을 직접개발)
- **복지와 보험제도 시행:** 국민 4대 보험에 가입하여 직원들의 기본적인 복지수요를 충족시키고 이를 발전시켜 농업기업에 필요한 복지체계를 발전시킴
- **새로운 농업경영체에 대한 인식제고와 학습체제 운영:** 대부분의 상주인력은 대학을 졸업하고 학사농장의 기업이념과 목적에 동의하는 인력으로 구성되었고 또한 입사 후 지속적인 학습으로 업무역량 및 조직역량 강화
- **사업부 및 팀제의 적용과 위임으로 책임경영과 생산성향상:** 사업부제를 통하여 사업별로 성과에 대한 책임성을 높임으로서 철저한 성과관리가 가능하게 되고 또한 이를 통한 생산성향상
- **개인별 전문영역의 설정 및 지속적인 개발로 부문 전문가 양성:** 입사후 전 사업영역에 대한 인턴연수 후 자신의 전문영역을 선택하여 전문역역에 대한 집중적인 학습과 실습을 병행한 업무수행으로 부문 전문가 양성을 개인경력프로그램으로 연결
- **사업의 지속적인 확대에 대비한 핵심인력에 대한 경영능력 개발:** 어느정도의 경력이 쌓이고 부문에 대한 전문성을 확보하게 되면 전체적인 경영능력을 향상시키기 위한 순환보직과 함께 사업부 경영에 참여함으로써 경영자로 육성
- **비핵심 분야인력을 아웃소싱하여 인건비 절감:** 계절별로 변동되는 인력수요에 탄력적으로 대응하기 위하여 비핵심 분야의 인력을 도시에서 유치하여 아웃소싱함으로써 인력수요에 대처와 인건비 절감에 활용

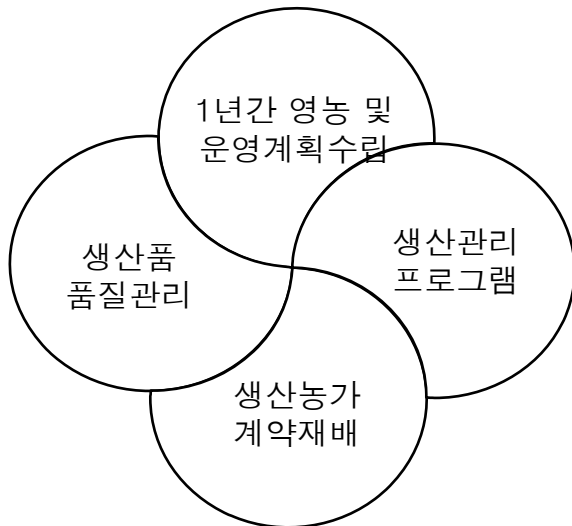
❖ 생산관리

1. 보유자원의 효율적 활용



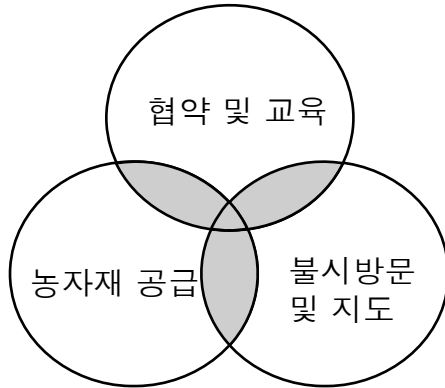
- 자원 활용 최적화: 생산설비(농장, 인력), 물류설비, 유통시설(물류 포함)을 인터넷 서버로 연결시켜 POS, 농업관련 관리프로그램에 연동시켜서 보유자원의 최적화
- 특허 및 상표 등 저작권관리: 상표 및 다양한 실용신안을 등록 관리하여 브랜드 이미지 보호 및 지속적 개발

2. 연간 계획에 따른 체계적 생산관리



- 1년간 영농 및 운영계획수립: 소비자의 수요, 국내외 농산물시장 동향, 보유자원, 생산농가의 현황 등을 종합하여 생산할 농산물의 종류와 양, 지역, 생산방법등을 결정하여 이에 따라 체계적으로 농장 및 경영관리
- 생산관리 프로그램: 연간 운영계획을 생산관리 프로그램에 입력하면 생산농가별로 최적화 할 수 있는 생산량과 지역등이 선정되고 이에 필요한 자재, 씨앗, 비료 및 관리 수요가 결정됨
- 생산농가 계약재배: 1년간 재배, 방법, 종류 출하 물량에 대한 계약 체결로 안정적인 공급 및 안전성 1차 확보
- 생산품 품질관리: 농가 및 직영농장에서 생산된 농산물은 재배과정의 불시 방문 및 참고 및 작물 점검을 지속적으로 실시하고 규정비 준수시 계약을 해약

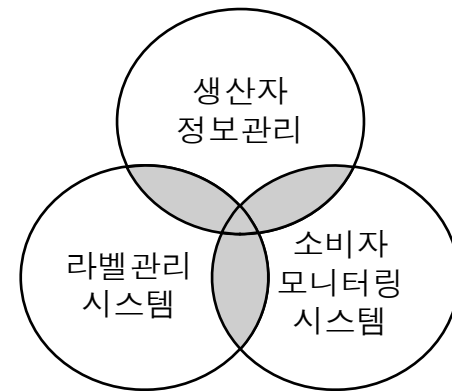
3. 위해요소집중관리(HACCP)를 통한 안전성 확보



- 협약 및 교육: 재배농가와 생산계약시 위해요소 집중관리에 대한 협약 및 교육실시
- 농자재 공급: 농자재 공급시 HACCP를 고려한 자재 확보와 공급으로 위해요소 차단
- 불시방문 및 지도: 계약재배 농가에 대한 불시방문을 통하여 협약 준수 상태를 점검하고 지속적인 지도

4. 생산이력관리제를 통한 신뢰확보

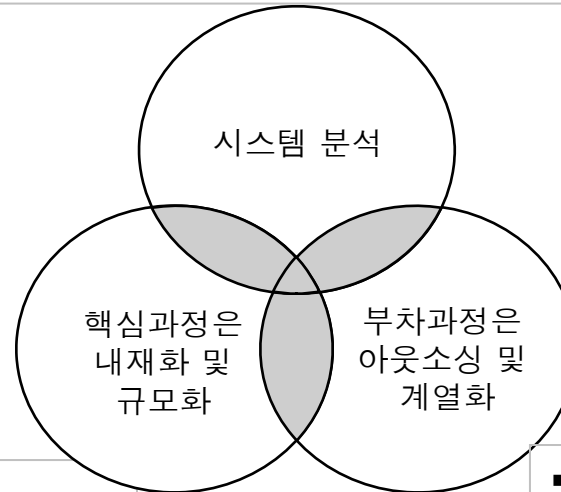
- 생산자 정보관리: 농가 생산자의 모든 영농관련 사항에 대한 정보를 관리함으로써 모든 생산품의 정보를 입수 관리
- 라벨관리시스템: 모든 생산자의 이름, 농장명, 주소, 전화 번호, 유기농관련 인증 등을 라벨에 인쇄하여 소비자가 직접확인 할 수 있도록 함으로써 문제 발생시 생산자에 대한 확인과 문제 파악 가능
- 소비자 모니터링 시스템: 매달 5-10명의 소비자 모니터가 모든 매장을 방문하여 생산품의 상태를 점검하고 문제발생시 생산물 검사를 의뢰하여 지속적으로 관리함으로써 소비자에 의한 이력확인 가능



5. 영농시스템 분석과 세분화

■시스템 분석

영농과정을 시스템 차원에서 체계적으로 분석. 예) 채소류 재배 시 영농준비(토질분석, 필요양분석, 적절한 품목선정, 필요자재선정 및 영농계획), 영농과정(기계작업, 병충해관리, 비배관리, 수확작업), 가공과정(품질검증, 가공설비 및 작업, 보관), 유통(유통망, 품질관리, 수급 등)



■핵심과정은 내재화 및 규모화

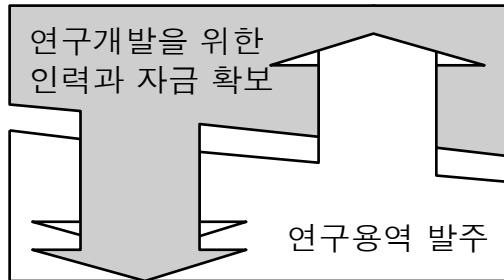
시스템 분석결과 영농시스템 유지에 필수적인 부분에 대해서는 회사 내에 두고 경쟁력 확보를 위해 필요한 시설과 설비 확보 예) 토질분석, 영농계획 관리, 유통망 등)

■부차과정은 아웃소싱 및 계열화

시스템 유지에 필수적이지 않은 부분에 대해서는 아웃소싱으로 비용을 최소화하고 수평 및 수직계열화를 통해 안정성 확보. 예) 농작물 관리, 기계작업, 물류 등

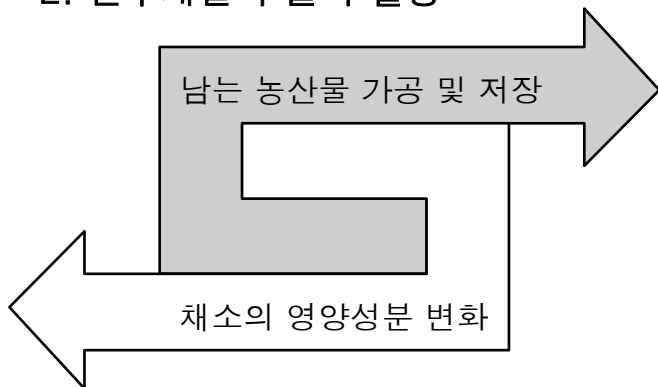
❖ 연구 및 개발

1. 연구개발 부서운영 및 용역



- 연구개발을 위한 인력과 자금 확보: 다양한 연구개발에 필요한 인력과 자금을 한시적으로 운용하여 비용을 최소화
- 연구용역 발주: 지속적이고 전문적인 연구를 전문 연구소 및 대학에 용역을 발주하여 신기술의 확보

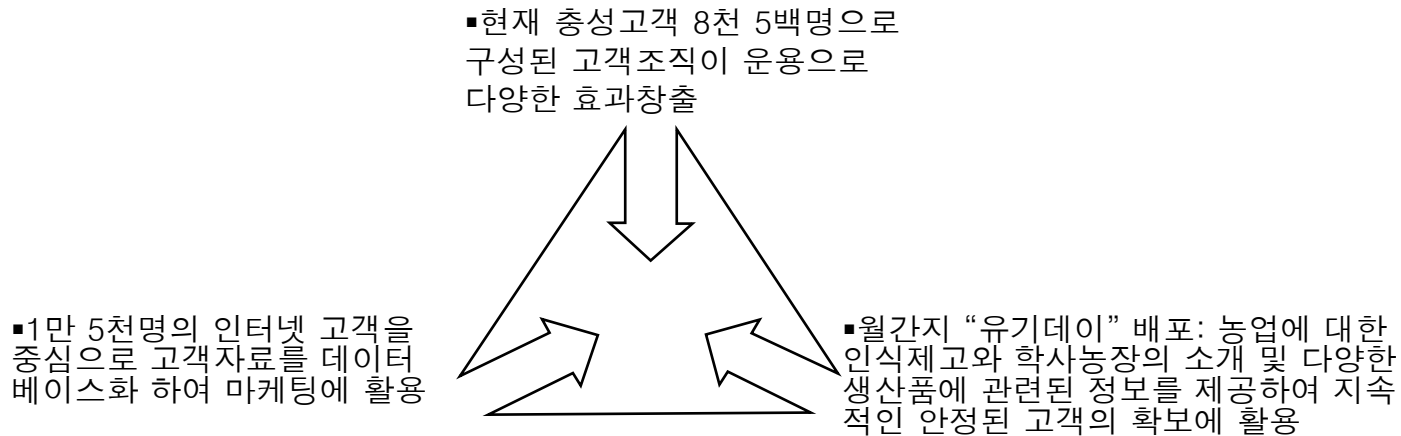
2. 연구개발의 결과 활용



- 잉여 농산물 가공 및 저장: 계약재배로 생산되는 야채가 판매되지 못하고 폐기되는 양이 많아 이를 건조하여 저장하고 식품첨가물로 활용하는 방안 개발 및 효소화하여 음료로 판매
- 채소의 영양성분 변화: 채소의 수확부터 소비에 이르는 과정에서 영양성분의 변화와 저장환경과의 관계 연구를 통하여 최적의 유통환경 및 저장시설 운영지침 작성

❖ 고객 관리

1. 고객조직화 및 데이터 베이스화



2. 유기데이의 날 (소비자 초청행사)

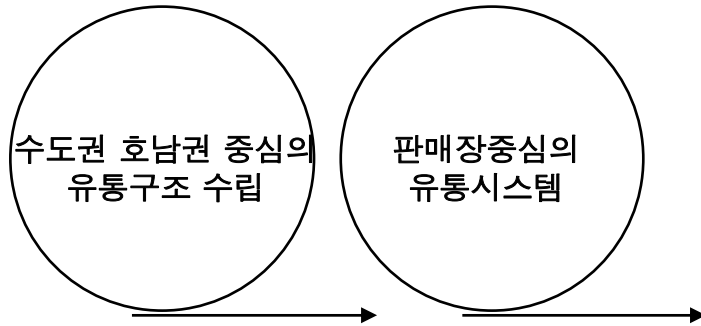
매년 6월 마지막 주 1일을 유기데일로 지정하여 총성고객을 농장에 초청하여 축제 및 세미나 개최하여 학사농장 생산 농산물의 우수성 비교 및 생산과정 공개 및 다양한 조리법등을 소개하고 시식(1500명 참여, 05년)



고객의 경영참여: 유기데이에 참여한 고객들은 경영진과 대화 및 세미나에 참석하여 다양한 의견을 개진하고 경영상황에 대한 의견교환으로 경영에 참여하는 효과

❖ 유통기업 유기데이

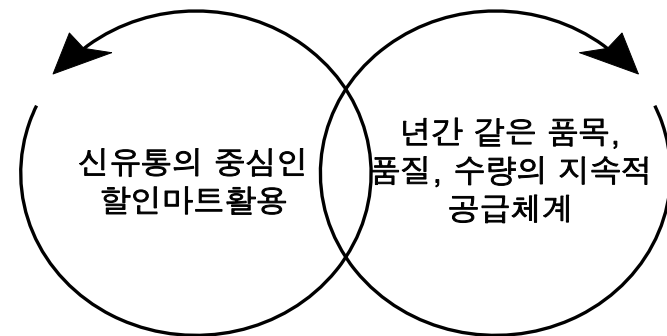
1. 농업생산물 전자상거래를 포함하는 유통전문회사



- 수도권 호남권 중심의 유통구조 수립: 호남권은 본사를 중심으로 매장관리와 물류센터를 운영하여 호남권물류를 담당하고 수도권 물류센터를 경기도에 설립하고 지역별로 10개의 매장을 운영하여 수도권 물류를 담당
- 판매장중심의 유통시스템: 학사농장의 브랜드사용, 매일 직송, 자체생산품 관리에 의한 안정성 및 수익성 보장 및 지속적인 마케팅 활동으로 판매장의 부담 최소화

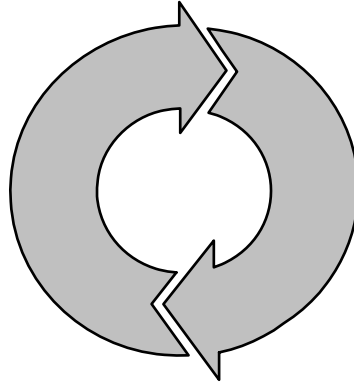
2. 대형할인마트 중심의 유통망 수립

- 신유통의 중심인 할인마트활용: 전국의 할인점 55개 매장과 2개의 백화점에 대부분의 제품을 판매함으로써 신유통망 발전의 중심에서 유통채널을 개척
- 연간 같은 품목, 품질, 수량의 지속적 공급체계: 대형할인점의 기본 요구조건인 지속성 확보의 문제를 해결함으로써 대부분의 매장에 진입하게 되어 년중 지속적으로 매출이 발생



3. 주식회사로 소비자의 자본참여 개방

소비자가 소유하는 유통기업:
소액투자자를 유치하여 소비자가 소유하는 유통기업으로 발전계획

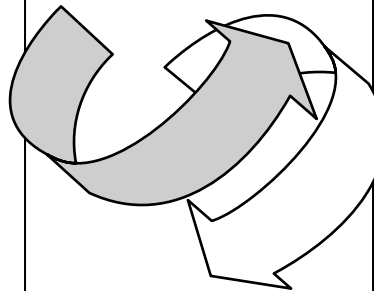


자본개방을 통한 규모화:
유통망 확보에 소요되는 대단위 투자를 유치하여 독자적인 유통망 확보

4. 소비자를 활용한 전략적 유통망 확보

조직된 소비자 8,000명의 효과:

소비자와 유통업체의 협력을 통해 대부분의 할인매장에 진입하는 전략적 소비자 활용 마케팅



소비자의 경영참여:

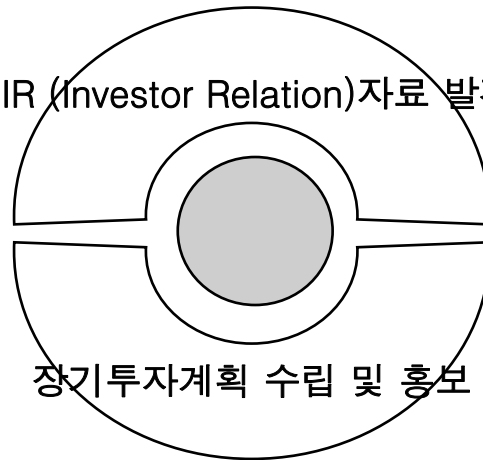
소비자 대표가 회사를 방문하고 모니터링요원으로 활용하여 매장 과 유통회사에 대한 감시 및 조언 활동으로 유통과정의 혁신적인 변화를 주도. 예) 소비자 불만의 획기적 저하와 만족도의 증가(0 마트 소비자조사 결과)

❖ 자본 유치 및 관리

상장회사 수준의 자료배포:

상장회사가 자본유치 및 투자자 관리를 위해 제작 배포하는 자료수준의 내부 및 경영상황에 대한 자료를 배포함으로써 외부투자를 유치하기 위한 환경을 조성하고 있어 실제 투자자와 IR 미팅 개최

IR (Investor Relation)자료 발간



장기투자계획 수립 및 홍보

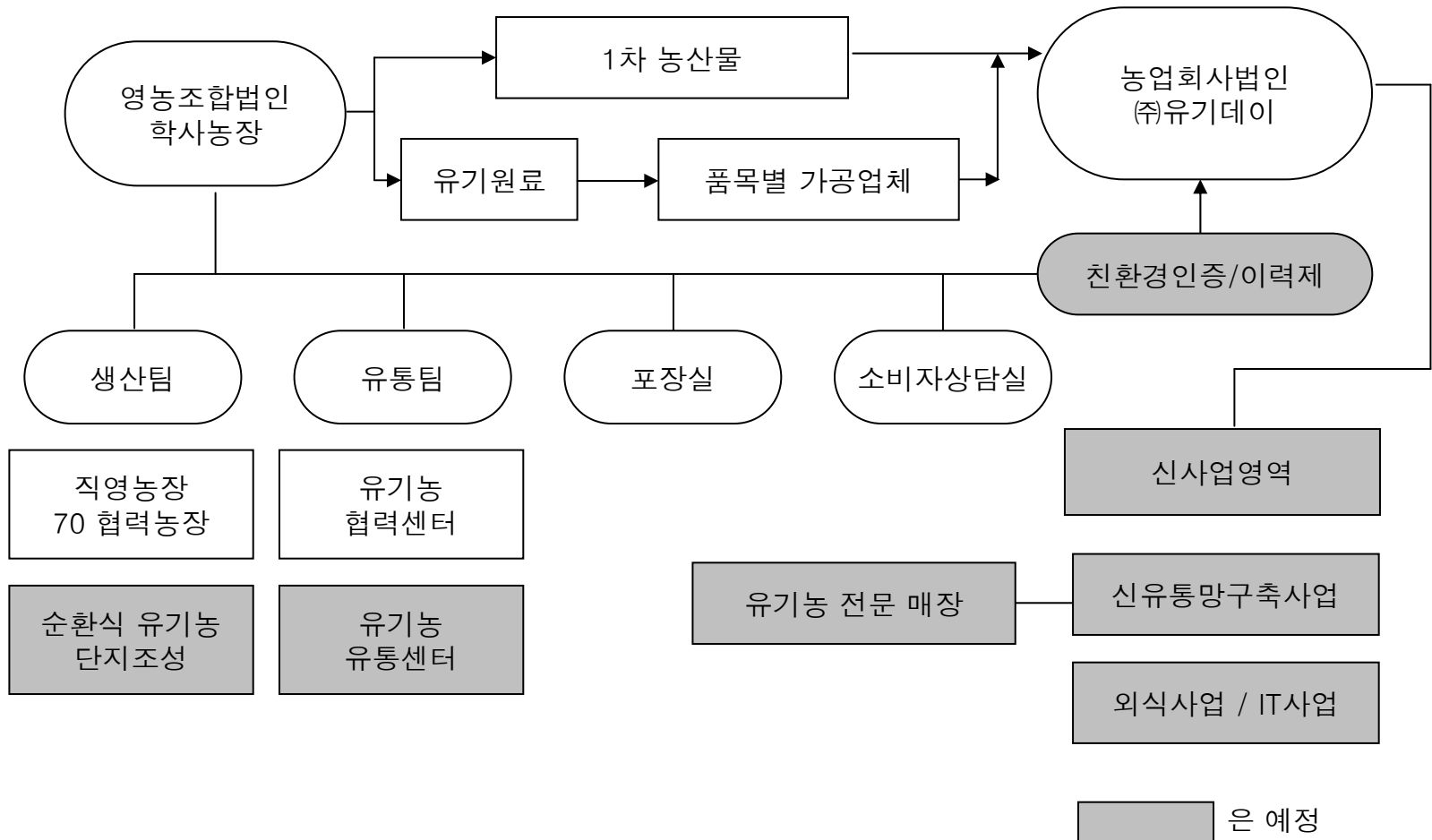
장기투자계획 수립:

10년간 투자 계획 및 그 결과예측을 포함하는 자료를 작성하여 장기적인 발전 방향을 제시하여 투자자의 신뢰확보

독립적인 생존이 가능한 농업기업 모델제시:

수입개방과 인력감소등의 환경요소를 반영하여 지속적인 성장과 독자적인 생존이 가능한 모델을 제시하여 미래 농업기업을 제시. 예) 100만평 정도의 집적된 농지, 기업수준의 경영관리 체계, 생산,가공,유통,관광을 연결시키는 6차 산업화의 내용 포함

❖ 학사농장의 계열화 모형: 규모의 생산기반과 유통기반을 토대로 계열화



❖ 생산, 가공, 유통, 문화의 통합

6차 산업화:

생산, 가공, 포장, 유통과 문화관광을 접목시켜 새로운 6차 산업으로 개발시키는 새로운 산업화 모형을 제시

단일 경영체에 통합:

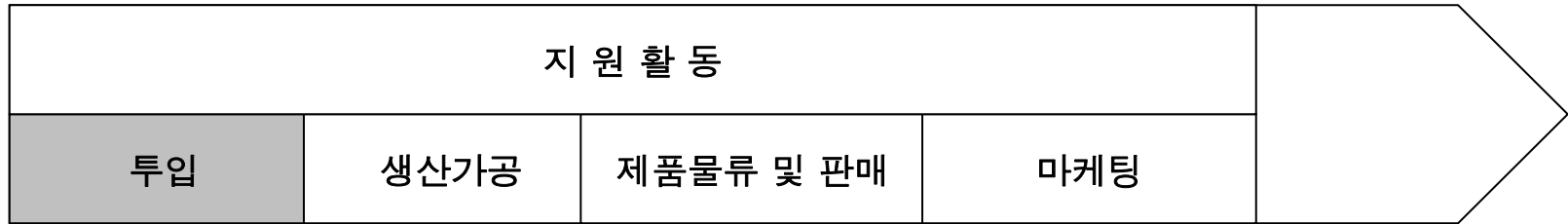
6차산업의 구성요소를 단일경영체에 통합시켜서 6차산업이 가지고 있는 시너지 효과를 극대화 (분리된 주체의 협력은 그 한계가 분명)

역할구분	주체	기능
생산	학사농장과 생산농가	농산물생산/ 1차 가공
가공	유기데이/ 가공업체	품목별가공/공산품
소비자만족	학사농장/유기데이	친환경인증/생산이력제
유통	유기데이	전문매장/ 쇼핑물
문화/관광	유기데이/학사농장	외식 및 농촌문화사업

❖ 농업의 생존기반 강화

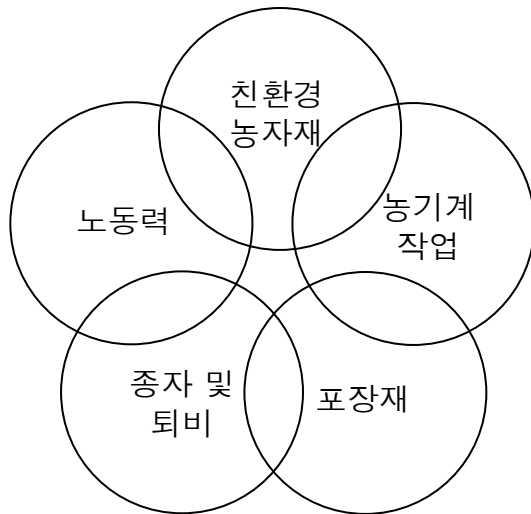
<p>생산기반</p>	<p>생산성 향상을 통한 경쟁력 확보를 위해 필요한 규모는 직역농장이 100만평 규모의 생산기반을 중심으로 작목별로 규모화된 생산농가가 계열화되어 있어야 하며, 부문별로 전문화된 인력과 기술을 보유하고 있어서 생산비와 품질경쟁에서 우위를 확보하기 위한 여건</p>
<p>가공과 유통</p>	<p>가공과 유통을 전문으로 하는 농민이 소유한 기업을 통해 가공과 유통을 주도할 수 있는 기업은 현재 부가가치의 60%이상이 발생하는 농산물 유통에서의 부가가치를 농민에게 이전시키기 위한 인프라</p>
<p>농업의 문화상품화</p>	<p>상품으로서의 농업의 가치만으로 개방화 시대에 경쟁력 확보에는 한계가 존재하고 이를 극복하기 위한 문화적 기반확보가 절실하고 이를 산업과 연결시키기 위한 외식사업, 관광 및 생태산업을 연결시킴을 통해 농업의 비경제적 가치 확보</p>

❖ 가치사슬 구조 (Value Chain Structure)

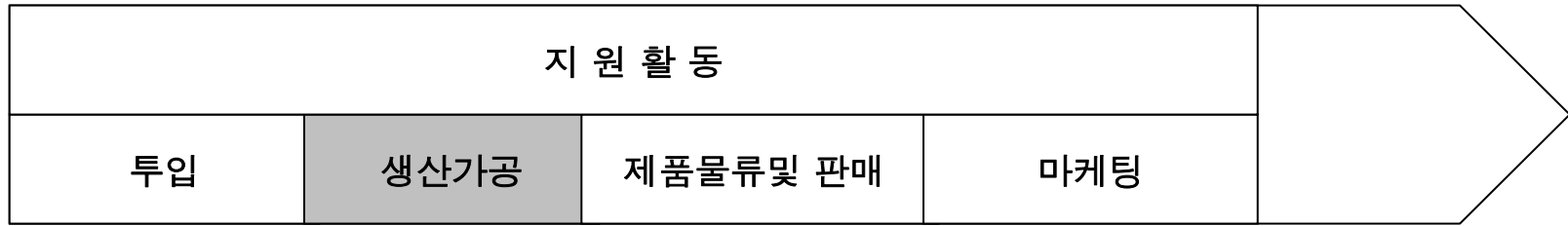


■ 투입재:

직영농장 및 재배농가에 필요한 모든 농자재 및 퇴비를 일괄 구매하고 연간 영농계획 수립으로 종자 및 인력비용 감소

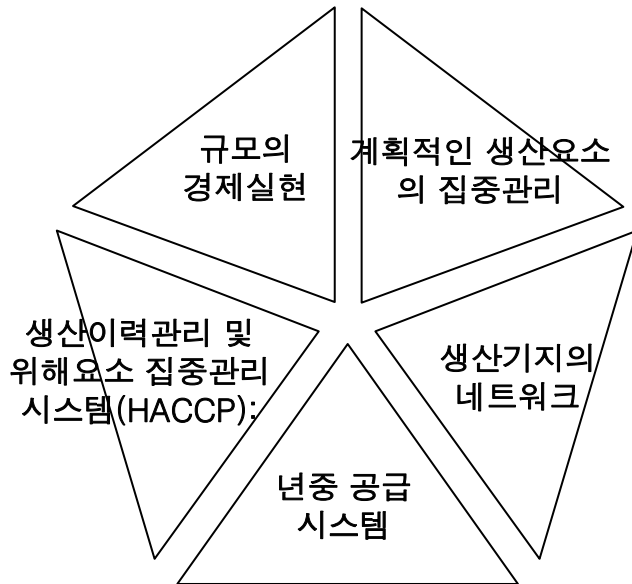


1. 친환경 농자재: 친환경농자재의 구매를 영농조합에서 일괄구매하고 재배농가에게 공급하며 재배농가는 정산시 지불(공동구매로 친환경 농자재 가격을 20%이상 절약하고, 친환경재배관리의 확인이 용이)
2. 농기계작업: 직영농장의 대형농기계 보유와 전문인력의 확보로 필요한 기계작업을 연간 영농계획에 따라 수행함으로 농기계 작업의 효율성 증대 및 품질증대(기계작업비를 현실화 하고 생산비의 획기적 절감으로 수매가격인하 가능)
3. 포장재: 필요한 포장재를 디자인하고 일괄생산 공급하여 포장재가격을 전액 부담 (포장재 비용보다 많은 생산비절감과 수매가격인하 가능)
4. 종자 및 퇴비: 1년간 필요한 종자를 조기에 예약 확보함으로써 적기에 필요한 종자의 확보가 가능하고 종자비용 절감(15-50% 까지 절감)
5. 노동력: 부문별 전문가를 확보 양성하여서 노동효율성을 극대화 하고 노동력품질 향상(기계작업의 경우 80% 까지 절감)

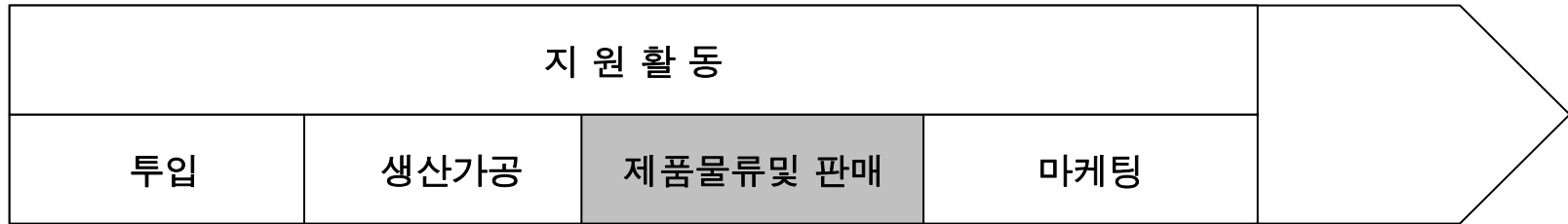


■ 생산가공:

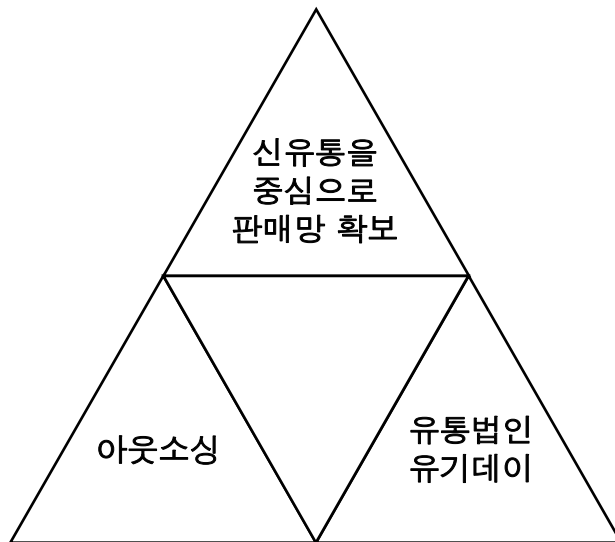
모든 생산과 가공 유통을 IT화 하고 중앙집중 관리로 계획생산 관리를 통한 효율성 극대화



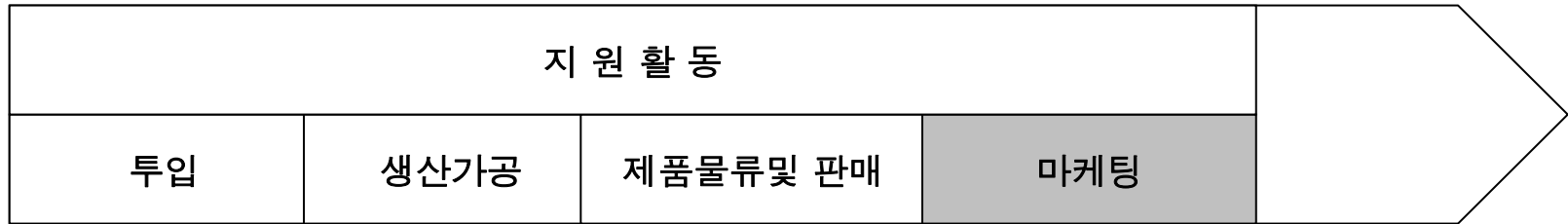
1. 계획적인 생산요소의 집중관리: 필요한 자재와 작업소요를 조기에 파악하고 체계적으로 확보 관리함으로써 비용을 절감하고 그 효과를 극대화 할 수 있는 인프라 구축
2. 생산기지의 네트워크: 하절기 고온과 자연재해를 대비 준, 고냉지에 생산기지를 확보하여 이를 직영농장과 회원농장의 네트워크로 연결시켜 수용에 대한 탄력적 대응
3. 년중 공급시스템: 전국의 생산, 가공, 유통 기업 및 단체와 네트워크를 구축하여 연간 같은 품목, 품질, 수량을 공급가능(대형유통업체의 기본 요구조건)
4. 생산이력관리 및 위해요소 집중관리시스템(HACCP): 생산 자재, 생산방법, 생산자 정보를 체계적으로 관리하고 기록하여 책임생산 및 안전성에 관련된 위해요소를 관리함으로써 소비자의 신뢰확보와 이를 마케팅에 활용
5. 규모의 경제실현: 직영농장 40만평과 재배농가의 농장을 연계하여 규모의 경제를 실현함을 통해 기계, 작업, 인력관리에 효과적인 구조를 형성



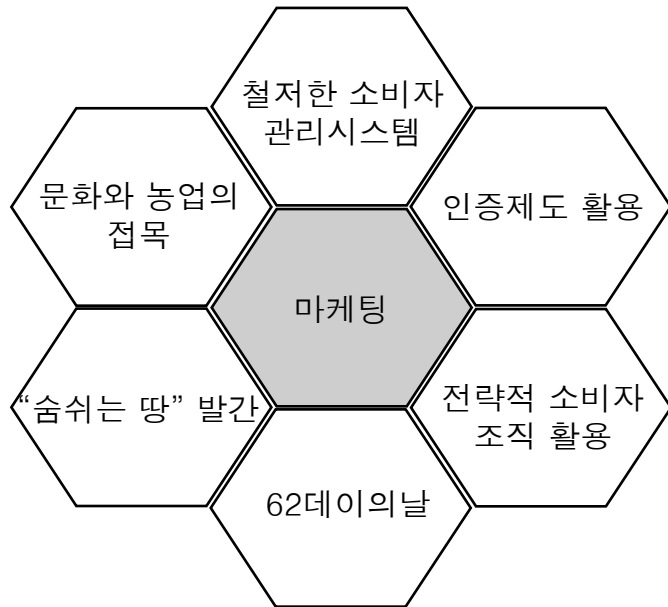
■ 제품물류 및 판매



1. 신유통을 중심으로 판매망 확보: 전국 57개 할인매장 및 백화점을 중심으로 유통망을 형성하여 지속적인 매출증대 및 품질관리기업을 수용할 수 있고 년중 계속적인 판매로 인하여 유통시설 이용률 증대
2. 유통법인 유기데이: 소비자 만족을 위한 팀 운영 및 직판체계(학교습식, 도 소매업 대상)확대(마진율의 확대 및 유통비용 절감) 및 전략적 마케팅을 통한 독자적 유통채널의 개발
3. 아웃소싱: 물류전문업체에 물류 아웃소싱 및 단순인력의 아웃소싱으로 탄력적인 운영(비용절감과 위험관리)



■ 마케팅: 농산물 안전성 및 친환경인증과 소비자조직화를 전략적 마케팅에 적용



1. 철저한 소비자 관리시스템: 소비자가 문제를 찾아 보고하고 이를 공개하여 소비자의 신뢰 확보. 예. 리콜제도
2. 인증제도 활용: 이력관리 및 위해요소 관리체제 도입으로 소비자의 신뢰도 확보
3. 전략적 소비자조직 활용: 대형마트 개척에 필요한 비용을 최소화 하고 소비자의 요구에 민감하게 반응가능(부분적인 경영참여와 자본참여)
4. 62데이의날: 축제를 통한 소비자초청 및 농장견학 행사, 생산과정의 공개를 통하여 농산물의 우수성 홍보 및 충성고객 확보(매주 구매고객)
5. “숨쉬는 땅” 발간: 매월 농장및 유통관계된 새로운 소식과 함께 농업에 대한 새로운 인식을 심어주는 교육 및 커뮤니티케이션채널로 개발
6. 문화와 농업의 접목: 주말농장, 청소년 자원봉사, 현장실습장을 제공하여서 농업을 농산물 뿐만 아니라 문화의 장 및 생명산업으로 홍보(농업에 대한 인식제고)

❖ 총평

- 21세기형 신 농업체계를 제시: 농업이 생존할 수 있는 기반조성을 위한 조건과 생산, 가공, 유통의 연계방안을 제시
 - 생산자 계열화를 통한 단일경영권의 규모화로 계획적 생산관리 - 생산비 절감 및 생산의 효율성 증대 및 농민에게 일정 소득 보장으로 신뢰관계 형성 및 계열화 발전
 - 생산은 농가에서 생산 이후 세척, 선별, 포장 및 저장 등 상품화는 조합담당 - 생산공정의 전문화로 노동생산성 증대 및 비용절감. 상품성 개선.
 - 유통 및 마케팅 전문회사에 의한 시장진입 및 관리 - 시장의 변동에 능동적 대처 및 농가소득 보장. 유통부분 발생 부가가치 (전체 농업의 50%)를 확보
- 기업형 영농조합을 통한 규모의 경제모델:
 - 기업이 가지는 효율성을 농업에 접목하기 위한 경영기법 - 시장세분화, 전략적 기획, 상품화
 - 농민의 부담을 최소화하고 생산성을 높이는 생산전문화 및 품질보장 - 전문작목, 작업으로 세분화하여 개발전문화
 - 핵심 공정의 규모화 및 내재화 일반공정의 외주 및 표준화: 생산계획 및 마케팅 등 핵심 부분을 전문적으로
- 뉴패러다임의 제시: 농업이 가지고 있는 가능성을 다양한 방면에서 제시하고 이를 현실화 하기 위한 다양한 아이디어를 제시
 - 농업은 사양산업이 아닌 새로운 도전과 가능성을 가진 성장가능성이 높은 산업
 - 농업 경영체를 직장, 농업인은 직장인이라는 의식제고로 우수 농업인력 유입 및 육성 가능성

❖ 학사농장 협동조합형 경영체 발전의 전략적 문제해결

1. 문제현상: 수입개방의 위협(현 상태의 영농구조는 경쟁력 없음), 인력의 부족, 농민소득 감소, 젊은이의 직업으로 농업 혐오
2. 원인: 농가경지면적의 협소, 비용과다, 전문화된 직업으로 인정 못 받음. 모든 작업을 개별적으로 진행되어 전문성 및 효율성 없음
3. 해결방향:
 - 영농 및 경영기반: 경쟁력을 확보할 수 있고 전문화가 가능한 수준의 대규모 영농이 가능한 농장을 조성하고 단일 경영권 확보
 - 생산공정: 경지 및 노동 생산성 향상을 위한 전문화
 - 인력확보: 농장도 매력있는 직장, 농업인도 직장인으로 인정됨으로 우수인력농업부문 유입으로 인적기반 확보
4. 해결방안 실시:
 - 영농조합 결성: 지역사회에서 리더십 확보 및 주민의 협조로 영농조합을 구성하여 대단위 영농기반 및 단일 경영기반 확보
 - 공정분석을 통한 작업세분화 및 전문화: 모든 작목별 공정을 분석하고 표준화하여 작업을 세분화하여 필수공정과 기타 공정으로 구분하여 필수 공정을 전문화 및 규모화
 - 전문가 양성: 필수과정을 관리할 전문가를 양성하여 효율성 극대화
5. 결과: 생산성 및 효율성의 획기적 향상으로 수입개방시 경쟁력 제고 및 우수인력확보, 농가의 부담 감소 및 소득증대
 - 규모의 경제 및 단일경영 효과: 생산비 15% 이상 절감으로 가격경쟁력 확보, 대규모 할인마트에 납품가능한 물량확보, 계획 경영으로 인력 및 자원낭비의 최소화, 구매자에 대한 교섭력 확대
 - 우수노동력 확보: 전문화된 공정을 담당하는 전문인력의 확보, 노동기본권 확보 및 보상실

사례 분석 08 : 참다래 유통사업단

❖ 개요

회사명	영농조합법인 참다래 유통사업단
설립	1991년
대표	정운천
위치	전라남도 해남군
자산	146억
개요	참다래(키위)재배 및 유통 조직으로 출발하여 상품화 및 유통을 통합한 사업 국내시장 60% 확보하고 고구마와 감귤, 사과 감자 등 농산물 가공 및 공동 마케팅 업체로 발전
현황	탄탄한 현지 생산기반 및 가공유통 인프라를 중심으로 매년 매출이 50%이 상 증가하고 있으며 전국 대부분의 대형마트와 백화점에 납품하고 있으며 산지유통센터17개를 묶어 공동마케팅 업체로 변신 중

❖ 연혁

1989 ▶ 한국 참다래 협회 발족

1991 ▶ (주) 한국 참다래 유통산업단 설립

1995 ▶ 영농조합법인 한국 참다래 유통사업단으로 조직변경

2003 ▶ 유통조직 신지식농업 설립

2005 ▶ “공동마케팅” 사업단으로 선정

❖ 품목/규모/경영실적

품목	참다래, 고구마, 감자, 감귤, 한라봉
규모	직원수 60명, 조합원수 587명, 670 재배농가, 시설 5,000여평 (저온저장고, 세척장, 선별장, 패킹장 등)
실적	매출 274억, 순익13억 4천만원 (유통법인 제외)

❖ **경영자**
설립자 및 경영자: 정운천

경력 :

- '80년대 참다래 묘목수입업 경영
- '88 5년여 동안 참다래 재배 및 묘목 생산
- '89년 시장개방이 되자 생산농가를 조직하여 한국참다래협회 결성 하여 참다래의 수입 및 국내 유통권을 확보하고 최대업체인 제스프리와 전략적 제휴에 성공하여 참다래농업의 활로 개척
- '91년 부터 고구마의 사업성을 예측하고 고구마를 전략적 품목으로 선정하고 장기 저장 및 유통방법의 개선을 통해 매출의 50% 품목으로 성장
- '99년 신지식 농업인으로 선정되고 신지식농업인연합회 회장으로 선임03년 유통전문 조직인 신지식농업 설립 및 브랜드 “맛젤” 개발
- '04년 MMG 맛젤 마케팅 및 컨설팅 업체 설립

참다래 산업의 대부 및 거북선 농업의 주창자:

- 시장개방의 위기를 농민생산자 조직화 및 전략적 대응으로 회생시키고 차별화된 유통망 개발로 차별화
- 농장, 가공, 유통의 통합을 주장하는 3장(농장, 가공공장, 매장) 통합으로 한국농업의 독자적인 새로운 활로를 개척하는 농업독립운동 전개

❖ 경영기획/관리

3장 통합경영을 통한
경쟁력 있는 농기업육성

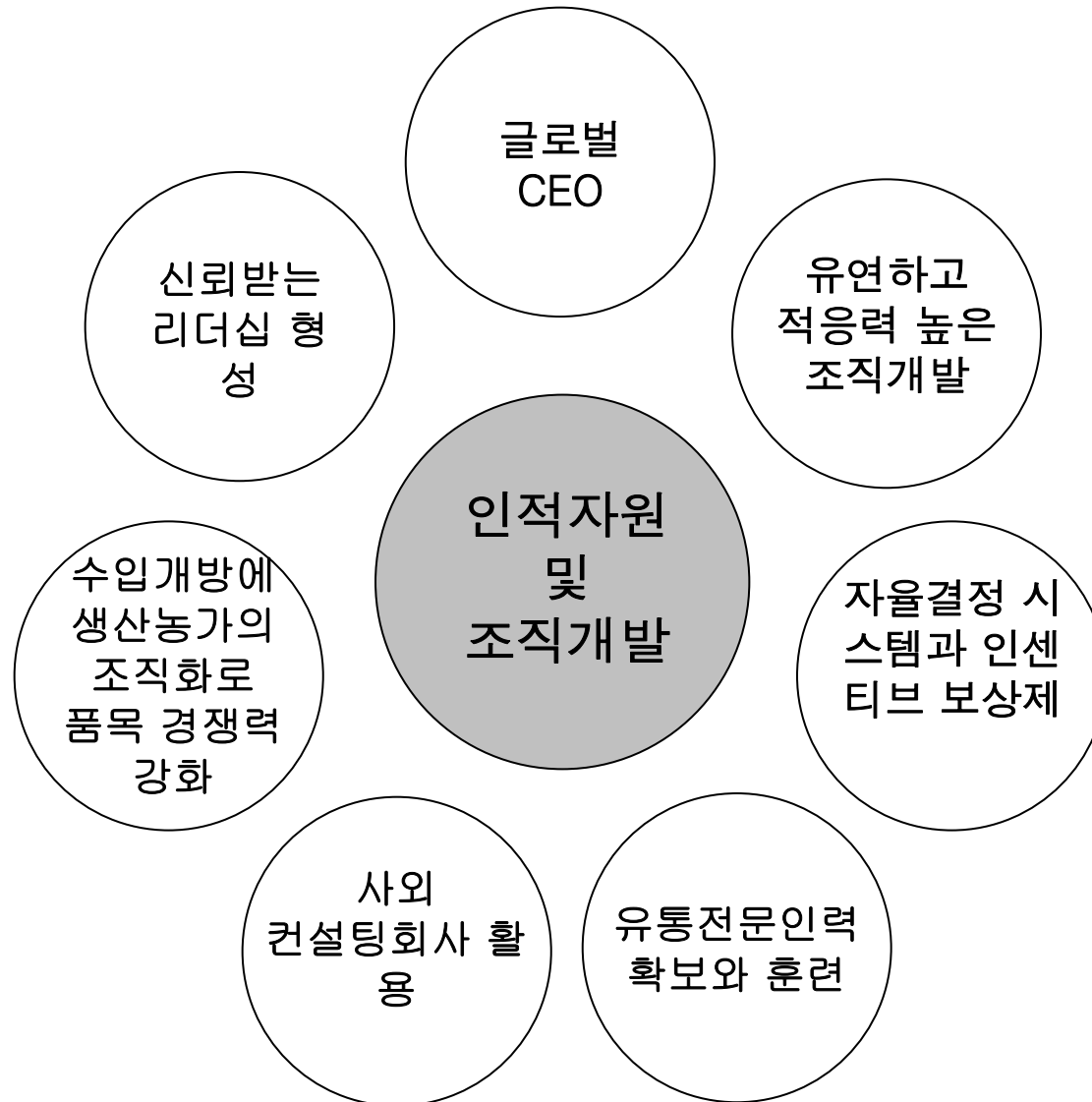
- 농장, 공장(가공 과 포장), 매장의 통합을 통해 효율성을 제고 하여 수입개방에도 농업기업의 경쟁력 유지 가능

참다래
유통사업단

유통 부분의 전략적
확보를 통한 경쟁력 확보

- 농산물산업에서 부가가치가 창출되는 유통부문 확보를 전략적 지렛대로 활용하여 생산과 가공부분의 발전을 이끄는 기업의 육성

❖ 인적자원 및 조직개발



❖ 인적자원 및 조직개발

글로벌 CEO

- 개방과 자유무역의 상황에서 농업발전을 모색하기 위한 열린 사고, 변화대처 능력, 불굴의 의지를 갖춘 CEO 영입. 농업부문에 한정되지 않고 영입

유연하고 적응력 높은 조직개발

- 세계와 경쟁하는 조직은 효율적인 의사결정 및 정보확보가 가능한 경영권이 일원화된 회사구조

자율결정 시스템과 인센티브 보상제

- 실무자가 모든 결정권을 행사하고 계약체결이 가능한 실무자 자율결정 시스템과 기여에 대한 즉각적인 인센티브의 제공으로 효율성 증대. 각 가공처리장 책임자가 CEO로 역할 수행

유통전문인력 확보와 훈련

- 유통전문 인력 25명을 확보하고 유통부문별로 전문화 시켜 전문성을 향상시키고 지속적으로 판촉이벤트 관리 등 새로운 분야에 대한 교육훈련을 지속하여 부문별 전문화

사외 컨설팅회사 활용

- 전략적 제휴관계를 가진 전문 컨설팅사가 필요한 인적자원을 지원하고 훈련시키는 역할 수행

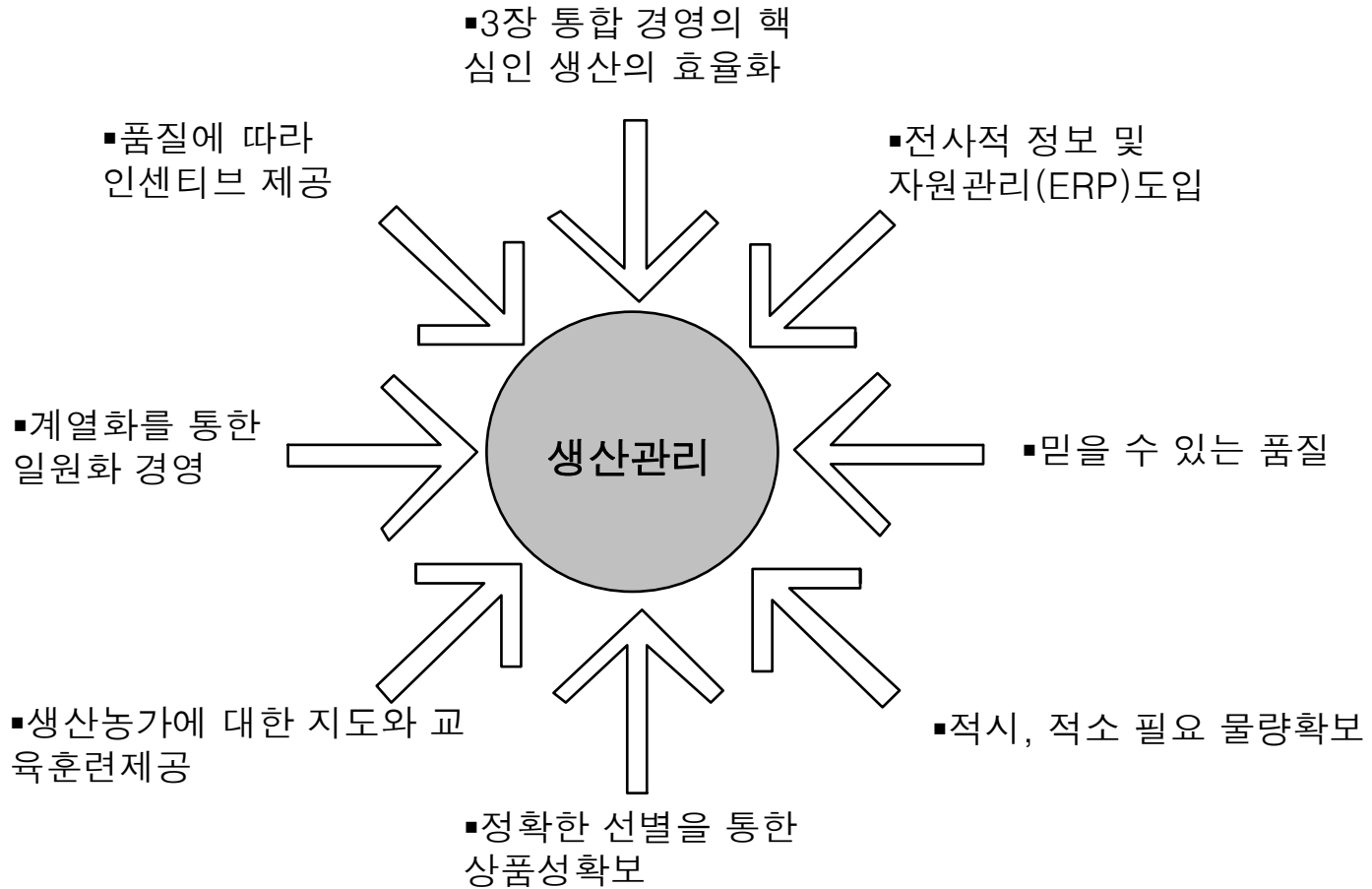
생산능가조직화로 품목 경쟁력강화

- 생산자 조직화로 전략적으로 대응하여 생산자 이익을 보호하고 생산기반 강화

신뢰받는 리더십 형성

- 철저한 투명경영 및 이익분배, 경영진의 솔선수범으로 생산자로 부터 신뢰를 축적하여 리더십 발휘

❖ 생산관리



• 3장 통합 경영의 핵심인 생산의 효율화:

믿을 수 있는 품질, 물량, 선별(농산물의 품질을 결정 요소)을 효과적으로 관리하여 고품질 농산물 제품생산

• 전사적 정보 및 자원관리(ERP)도입:

투명한 경영과 즉각적 경영정보공유 및 자원관리, 관리체계의 개선효율성 향상과 경쟁우위 확보의 핵심시스템

• 믿을 수 있는 품질:

품질향상을 위해 생산농가에 대한 객토 및 토양관리 비용을 지원

• 필요 물량확보:

조합원에 대한 계열화로 적정물량의 조직확보 및 일반농가와 계약을 통한 필요물량확보

• 정확한 선별을 통한 상품성확보:

크기, 모양, 맛, 크기에 따라 정확하게 선별하여 제품표준화로 명품화. 선별이 상품의 수준을 결정짓는 핵심

• 생산농가에 대한 지도와 교육훈련제공:

농가에게 새로운 기술 및 기준에 대하여 계속적으로 지도하고 필요한 부분에 대하여 교육훈련을 제공함으로써 생산성 향상 및 회사와의 공조를 통한 경영성과 확대

• 계열화를 통한 일원화 경영:

일원화 계열화를 통해 물량확보 비용절감 및 협상력 확보 하여 개별농가의 소득 증대 및 위험 감소

• 품질에 따라 인센티브 제공:

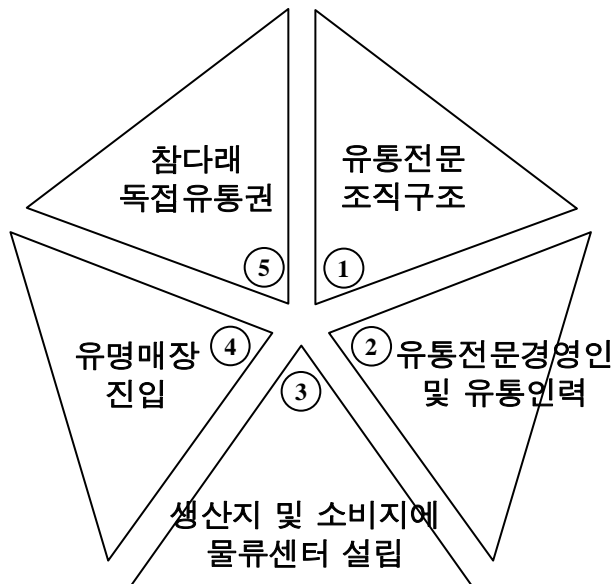
출하품중 품질이 좋은 상위 20%를 선별하고 이에 대해서는 20%의 인센티브를 제공하여 품질고급화 유도

❖ 마케팅 및 유통

3장 통합경영의 핵심으로 농업 부과가치의 50% 이상이 발생하는 부분임으로 농업인의 수입증대를 위해 유통의 주도권행사가 필수

1. 유통인프라 :

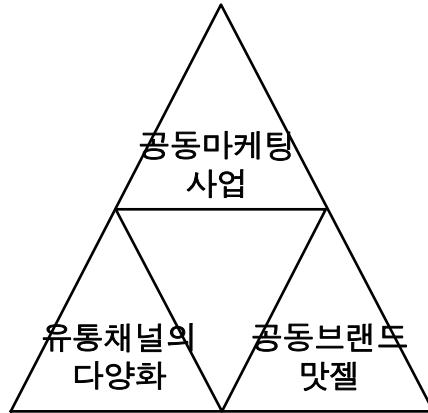
“신지식농업”영농조합: 마케팅과 유통 전문화 기업으로 63명의 농업인의 공동투자 사업체



- ① 유통전문 조직구조:
국내담당 영업본부와 무역담당 무역본부와 경영지원본부로 구성
- ② 유통전문경영인 및 유통인력:
유통 분야별 전문인력 25명 및 매장 별 판매도우미 70명 파견
- ③ 생산지 및 소비지에 물류센터 설립:
소비자가 집중된 수도권에 3000천평 규모의 물류센터 설립, 생산지 중심인 해남에 6000 평 규모의 물류센터 설립운영
- ④ 유명매장 진입:
전국 320여개 대형매장에 입점(국내 농산물 회사 중 최다입점)
- ⑤ 참다래 독점유통권:
하절기 참다래를 수입유통권을 확보하여 1년내내 참다래공급 능력확보 및 시설가동을 높임

2. 유통 소프트웨어

유통조직을 운영하고 경쟁력 확보를 위한 다양한 경영방법 및 프로그램

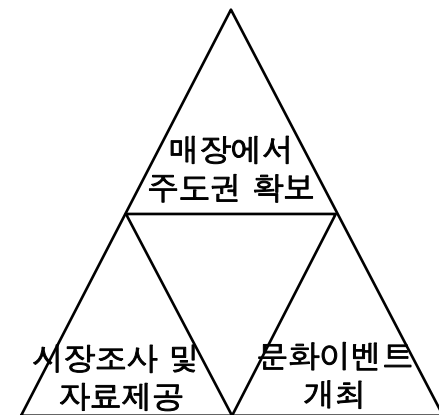


- ① 공동마케팅사업: 공동 출하와 산지유통 전문조직을 통한 산지유통의 혁신과 전국적 유통망 확보하여 국지적인 유통의 한계 극복
- ② 유통채널의 다양화: 기존의 할인점과 도매시장 중심의 OFF-Line과 홈쇼핑(농수산홈쇼핑)과 인터넷 쇼핑몰의 On-Line (e-맛젤)로 다양화하여 안정적인 매출구조 확보와 다양한 시장확보
- ③ 공동브랜드 맛젤: 명품 브랜드로 맛젤 개발하여 지속적으로 투자하여 소비자 인지도확대를 통한 브랜드파워 육성

3. 유통망 확대 전략

유통망 확보는 전쟁으로 표현될 만큼 경쟁이 치열하며 일시에 많은 투자와 인력이 투입되며 전략적 접근이 필요하다

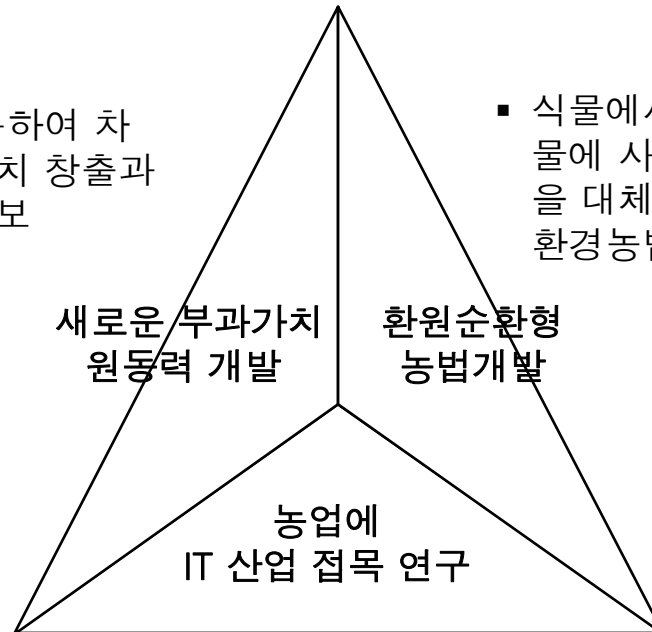
- ① 매장에서 주도권 확보: 판매도우미를 중심으로 매장에서 지속적으로 홍보 활동을 전개하여 매장에서 주도권을 확보하고 경쟁우위 확보
- ② 시장조사 및 자료제공: 시장변화에 대한 조사를 정기적으로 실시하여 매장 관리에 활용
- ③ 문화이벤트개최: 소비자에 영향력이 큰 유명인사를 초청하거나 유명연예인 콘서트, 전시회, 공익행사 개최로 매장확보 및 인지도 확장



❖ 연구개발

신지식인 연구소: 연구개발을 주도하는 민간연구소로 다양한 농업관련 연구를 실시하며 6명의 연구원이 활동

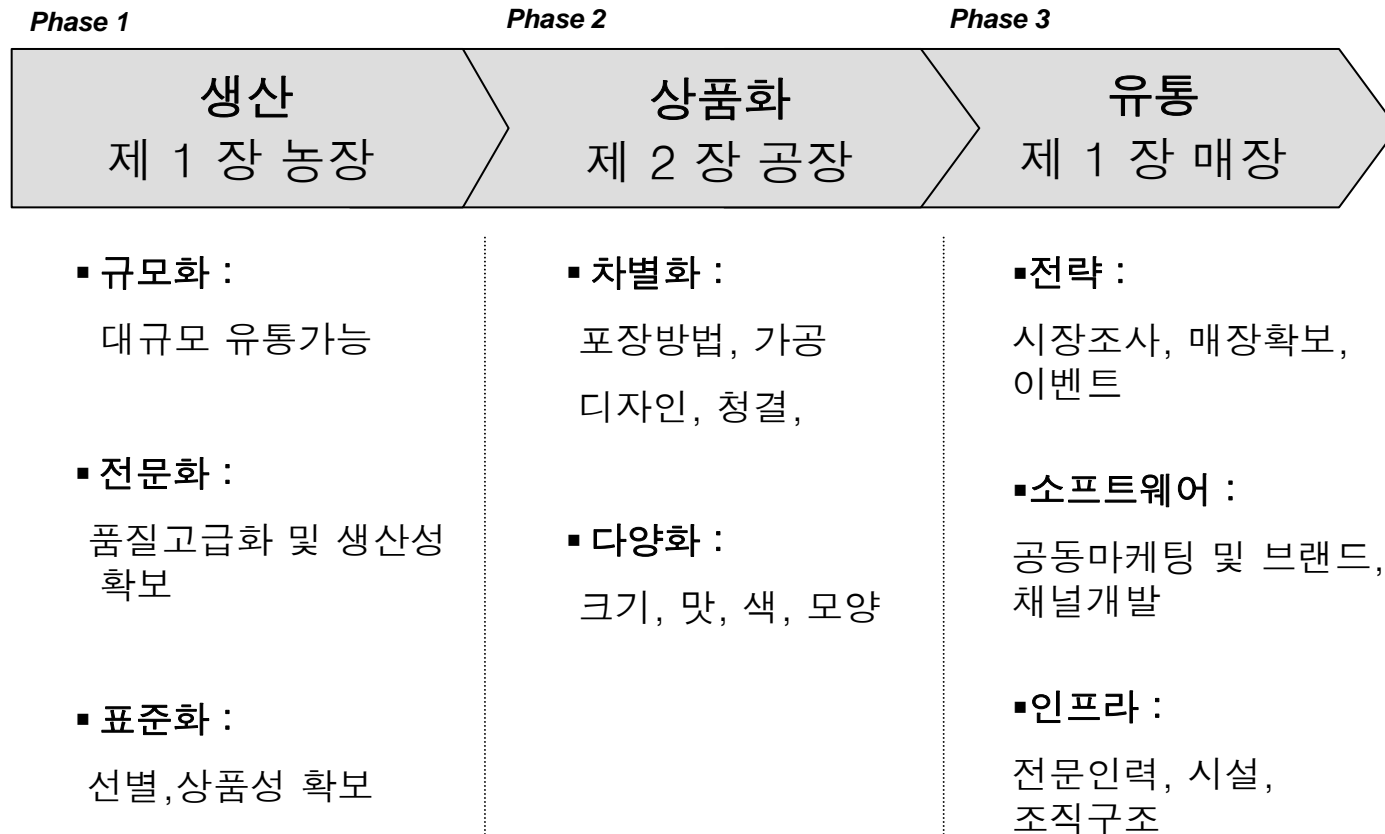
- 기능성 농산물 생산을 통하여 차별화하여 새로운 부가가치 창출과 수입개방 대비 경쟁력 확보



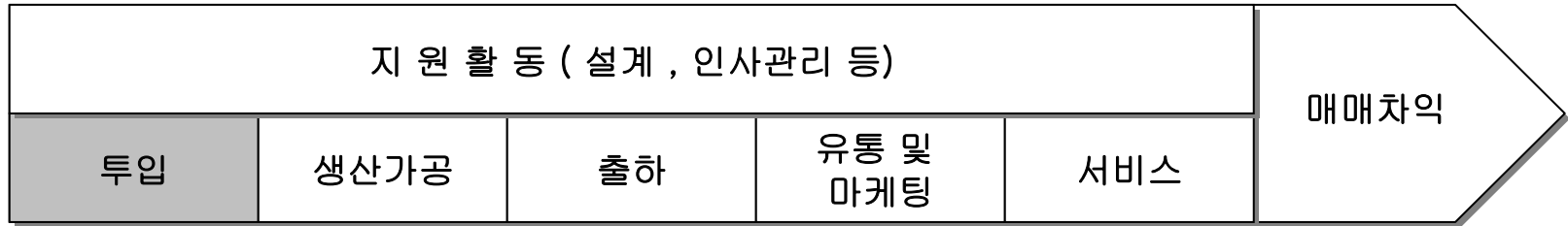
- 식물에서 추출하여 액화시킨 물질을 식물에 사용하여 화학비료 및 농약의 역할을 대체하는 유기농 자재로 활용하는 친환경농법을 개발하고 그 효과를 실험 중

- 생산력과 품질 향상, 잔류농약 검증 등 분야에 대한 연구

❖ 사업단의 3장 통합경영 모델



❖ 가치사슬구조



- 투입재 - 조합원으로 구성된 생산자 단체의 주도하에 투입재를 공급하여 규모화, 표준화한 투입재 공급이 차별화의 원인

생산 책임제

- 계약된 품질과 수량을 정해진 가격에 납품하는 안정적 생산기반

지속적인 품질관리

- 고구마 연작피해를 방지하기 위하여 객토자금 지원 등 품질을 조직적으로 관리하여 표준화된 방법으로 표준화된 농산물 제공

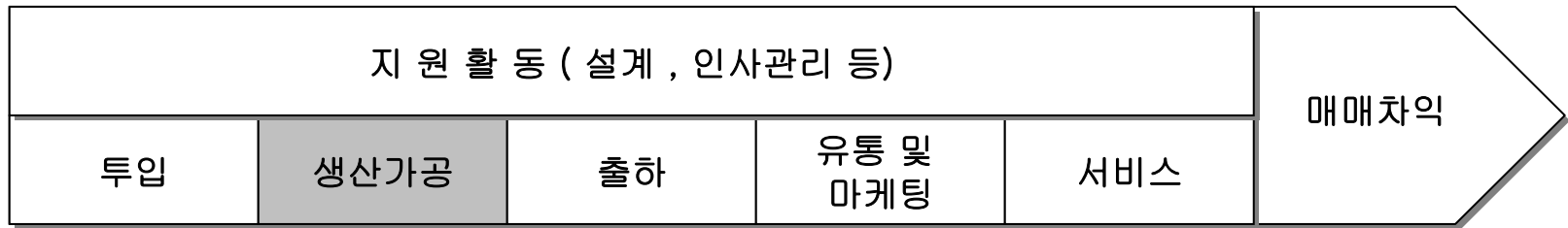
대규모 생산단위

- 50 재배농가가 고구마 3만톤을 생산하는 대규모 생산단지조성

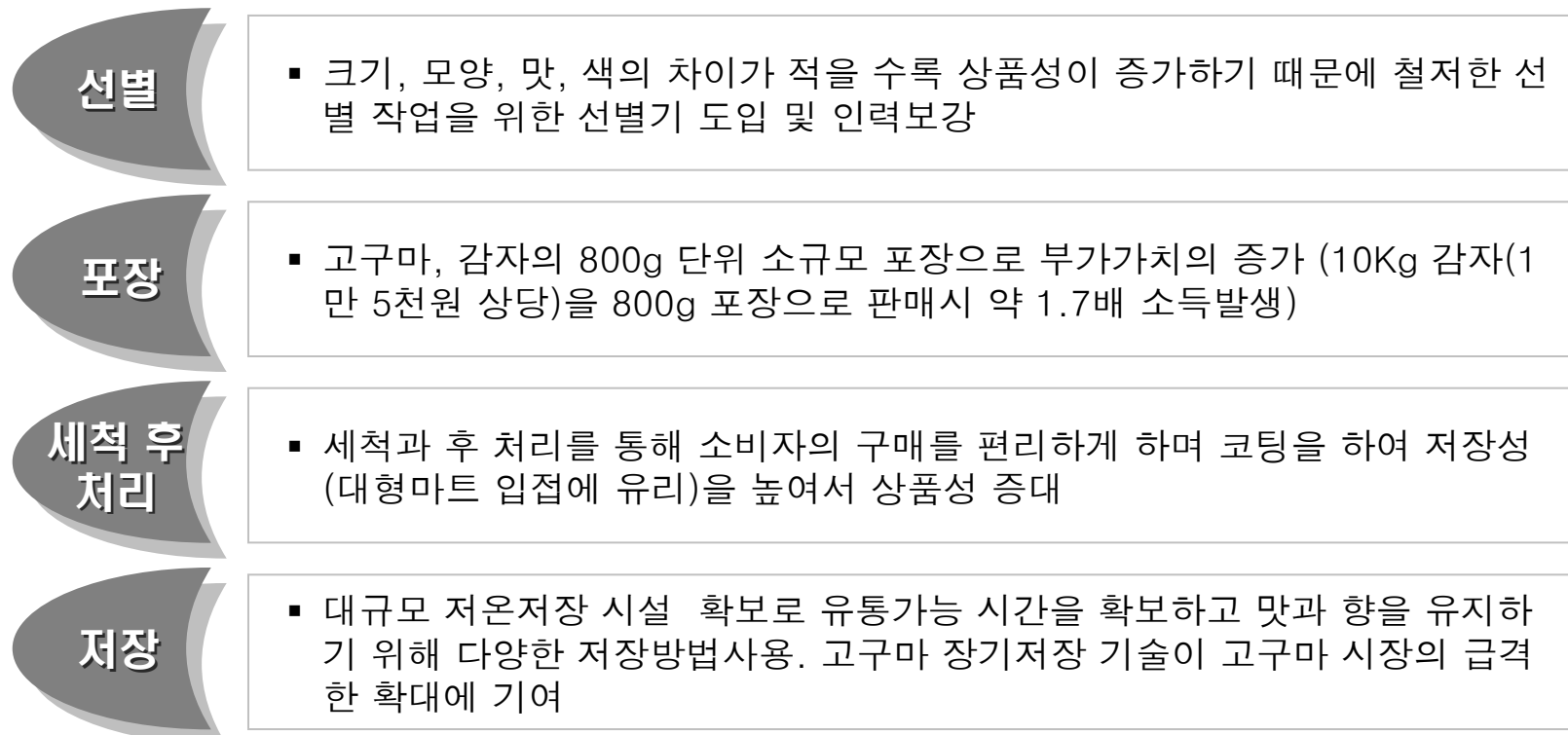
연중공급 시스템

- 제스프리(Zespri)와 전략적 제휴로 수입 참다래의 유통권을 확보하여 연중 참다래를 공급하여 수요확대와 설비 가동율 높임

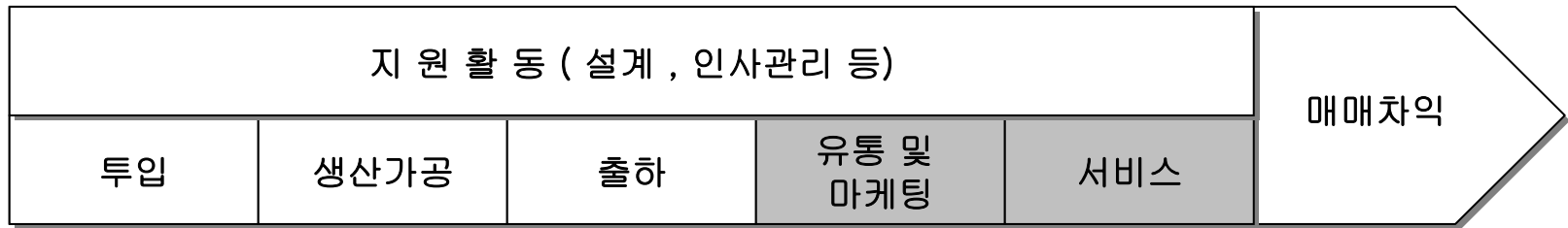
❖ 가치사슬구조



■ 생산가공: 원료의 선별, 포장, 세척 및 저장 방식의 전문화 다양화로 상품성의 차별화



❖ 가치사슬구조



- 제품물류 및 마케팅: 소득에 가장 중요한 부분으로 집약적이고 전략적 투자에 의한 차별화 유도하고 브랜드파워를 키워 시장주도

공동마케팅 및 유통채널의 다양화

매출구조의 안정 및 신시장 확대

매장주도권 확보로 시장확보

판매도우미 및 판촉인력을 활용
중요자리 확보 및 경쟁자견제, 시장에 대한 지속적인 조사 시장확대

맛젤 브랜드로 320개 매장 입점

브랜드양성에 지속적인 투자로
브랜드파워향상

전략적 마케팅 이벤트

브랜드파워 양성 및 대형시장
진입의 기회로 활용하여 시장
확대 전략활용

❖ 총 평

■ 농업기업의 기본형 Business Model 제시

- 마케팅과 유통을 중심축으로 생산과 가공을 통합하여 농산업에서 발생하는 부가가치 모두를 농민 수익으로 연결시키기 위한 사업모델과 메커니즘을 제시
- 농업의 중심을 생산에서 유통 및 마케팅 중심으로 전환을 통해 농업소득의 증대가 가능함으로 보여주고 있으며
- 경영진의 리더십, 관리능력 등 역량이 농기업 형성과 발전에 중요성 강조

■ 기업가형 농업기업의 선두주자

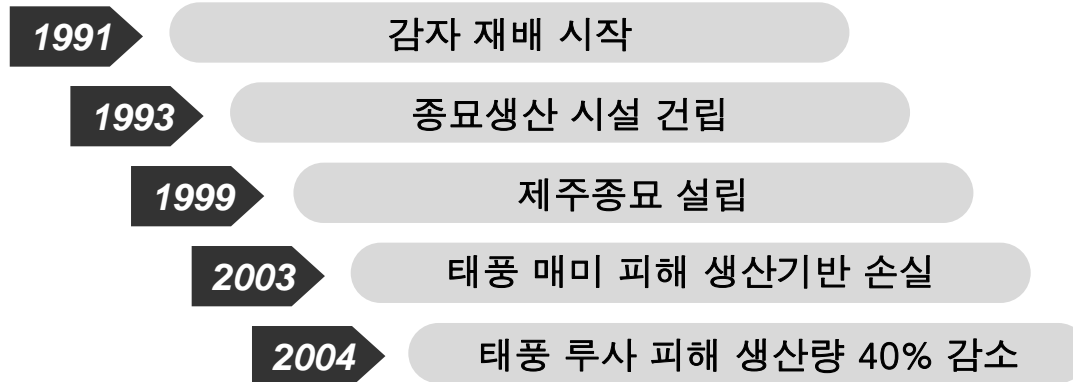
- 새로운 가능성을 개발하려는 기업가 정신으로 외국농산물과 유통업체와의 공생관계를 모색하는 등 수입개방과 환경변화를 기회로 인식하고 적극적인 방법으로 사업확장
- 농업외 분야와의 네트워크 형성: 컨설팅업체, 광고기획, 방송국 등 직접 관련이 없는 기관과의 네트워크 형성을 통하여 농업 및 농촌살리기 운동전개

사례 분석 09 : 제주종묘

❖ 개요

회사명	영농조합법인 제주종묘
설립	1999년
대표	김태훈
위치	제주도 북제주군
자본금	
개요	제주도지역에 20% 감자종묘를 생산하는 종묘회사. 조직배양실, 바이러스 검사장비, 실험포 시설을 갖추고 새로운 종묘생산 판매를 중심으로 한 대단위 감자종묘생산 사업자로 가족기업의 형태
현황	2003년과 2004년 연속된 태풍피해로 작물 피해 뿐만 아니라 생산기반의 손실로 피해로 실적이 악화 되었으나 감자가격의 상승과 적절한 기상조건으로 생산량의 정상화 및 경영상태의 호전이 예상됨

❖ 연혁



❖ 품목/규모/경영실적

품목	감자종묘, 식용감자
규모	직원수 7명, 영농면적 6만 5천 평 이모작으로 130,000여평 경작, 저온저장고 등
실적	매출 1억 4천 만원, 순이익 4천 7백 만원

❖ 경영자
설립자 및 경영자: 김태훈

경력 :

- '80 가족농 참여
- '94 제주대 원예학 전공
- '99 제주종묘 설립
- '03 제주대 원예과 대학원 입학
- '05 신지식농업인 선정

제주도 감자종자 개발 및 생산의 주도자

- 대기업 종묘장이 도산되는 환경에서 종묘 사업기반을 확장하며 새로운 품종 개발 및 실험 등 감자종자 개선과 보급에 선두주자
- 원예학을 전공한 4명의 전문적인 가족인력을 활용하여 세포배양 번식 시설, 바이러스 검출 및 RNA 분석시설 등을 운용하여 경쟁력 있는 민간 업체로 발전시킴

❖ 경영관리 - 재무/회계

<표> 제주 종묘 요약 재무제표

항 목	금 액(원)	항 목	금 액(원)
유동자산	44,155,694	매출액	138,277,000
고정자산	91,873,416	매출총이익	138,277,000
자산총계	136,029,110	영업이익	36,397,939
유동부채	20,925,870	영업외수익	37,988
고정부채	-	영업외비용	661,281
부채총계	20,925,870	경상이익	35,774,646
자본금	100,000,000	특별이익	-
자본잉여금	-	특별손실	-
이익잉여금	15,103,240	법인세	-
자본총계	115,103,240	당기순이익	35,774,646

❖ 제주 종묘 재무회계분석

유동성분석	수익성 분석				활동성 분석		
유동비율	총자본 순수익율	자기자본 순수익율	매출액 순수익율	매출액 영업이익율	총자본 회전율	자기자본 회전율	부채자기자본 회전율
211.01 (%)	31.08 (%)	35.77 (%)	25.87 (%)	26.32 (%)	120.13 (%)	138.28 (%)	114.35 (%)

- 유동성분석 : 유동비율이 약 200% 이상으로 유동성이 양호함.
- 수익성분석 : 총자본순수익율 31.08%, 자기자본순수익율 35.77%, 매출액순수익율 25.87%, 매출액대비 영업이익율은 26.2%를 보여 높은 수익성을 보임.
- 활동성분석 : 총자본회전율 120.13%, 자기자본회전율은 138.28%, 부채와 자기자본의 회전율은 114.35%를 보여, 활동성이 높다고 할 수 있음.

❖ 경영기획/관리

작고 효과적인
첨단 종묘기반육성

- 4명의 전문 인력확보로 세포 번식, 바이러스 검출 및 RNA 검사 등 모든 종묘개발 및 생산기반 기반으로 경쟁력 있는 육종기업 육성

제주
종묘

제주도에 적합한
생산 및 경영체계

- 제주지역의 감자생산 및 종묘 산업에 적합한 생산체계 및 경영방식을 구축하여 생산성 향상 및 수익확보

❖ 인적자원

5명의 가족원이 경영, 기술개발, 생산관리 등을 책임지는 가족영농기업으로 가족기업의 특징인 신뢰를 바탕으로 협력적 관계구축



경영자를 포함 4명이 원예학과 석사과정을 이수하여 육종, 세포번식, 병충해 등의 전문가로서 자체적인 기술개발 및 연구가 가능한 수준 확보

농업벤처대학, 각종 교육훈련, 해외연수에 모든 직원이 1년에 1회 이상 참여

❖ 생산 관리

감자종묘 생산은 우량품질의 원종입수, 세포배양과 증식, 포장실험과 대량 번식의 과정으로 구성되어 3년 이상의 집약적인 관리와 재배기술 및 육종, 유전자 배양 등의 전문지식이 필요하며 경제성확보를 위한 포장운영능력이 필요

세포배양과 증식

종묘장의 핵심과정으로 농가단위에서 확보하기 어려운 장비와 전문인력 확보의 문제를 가족인력 확보와 소규모시설을 도입하여 해결하여 대규모 증식능력 보유(경영자의 부인 및 농장장 부인이 실험실 운영)

효율적인 포장실험 및 대량번식 기반

실험실 인근 대규모 농기계 사용이 가능한 대단위 포장을 확보하여 경제성 있는 대량번식기반을 확보. 제주도 전체수요의 50% 까지 가능

고효율 포장운영 및 경영 역량확보

3,000 평 단위의 포장을 넓은 이랑과 3줄 밀식 재배 방법(1.5m 이랑)을 이용하여 수확량을 늘리고 3개 동시 작업기 (상층부제거, 멀칭 비닐제거, 감자캐기) 제작으로 노동력 절감

자연친화적 병충해 방지

녹비작물을 활용 선충을 친환경적으로 구제하여 품질향상 및 유기영농 기반 조성

대단위 기계화

대규모 기계를 활용 작업효율을 높이고 자연환경의 제약요소 극복. 2모작이 가능하기 위해 파종기 작업가능 시간은 악천우 등으로 48시간이 안 될 수도 있기 때문에 24시간 내 작업이 가능한 대단위 기계 도입

다양화를 통한 위험회피

자연재해에 대비한 대체작목으로 배추와 양채류 재배하여 피해감소

❖ 연구개발

대지마를 대체할 새로운 품종개발을 위한 다양한 활동에 참여하고 있으며 여러 기관과 네트워킹을 강화

강원도
Potato Valley와
전략적 제휴

새로운 품종원천기술을 도입하여 제주도에 적합한 품종선발과 적절한 재배기술의 개발

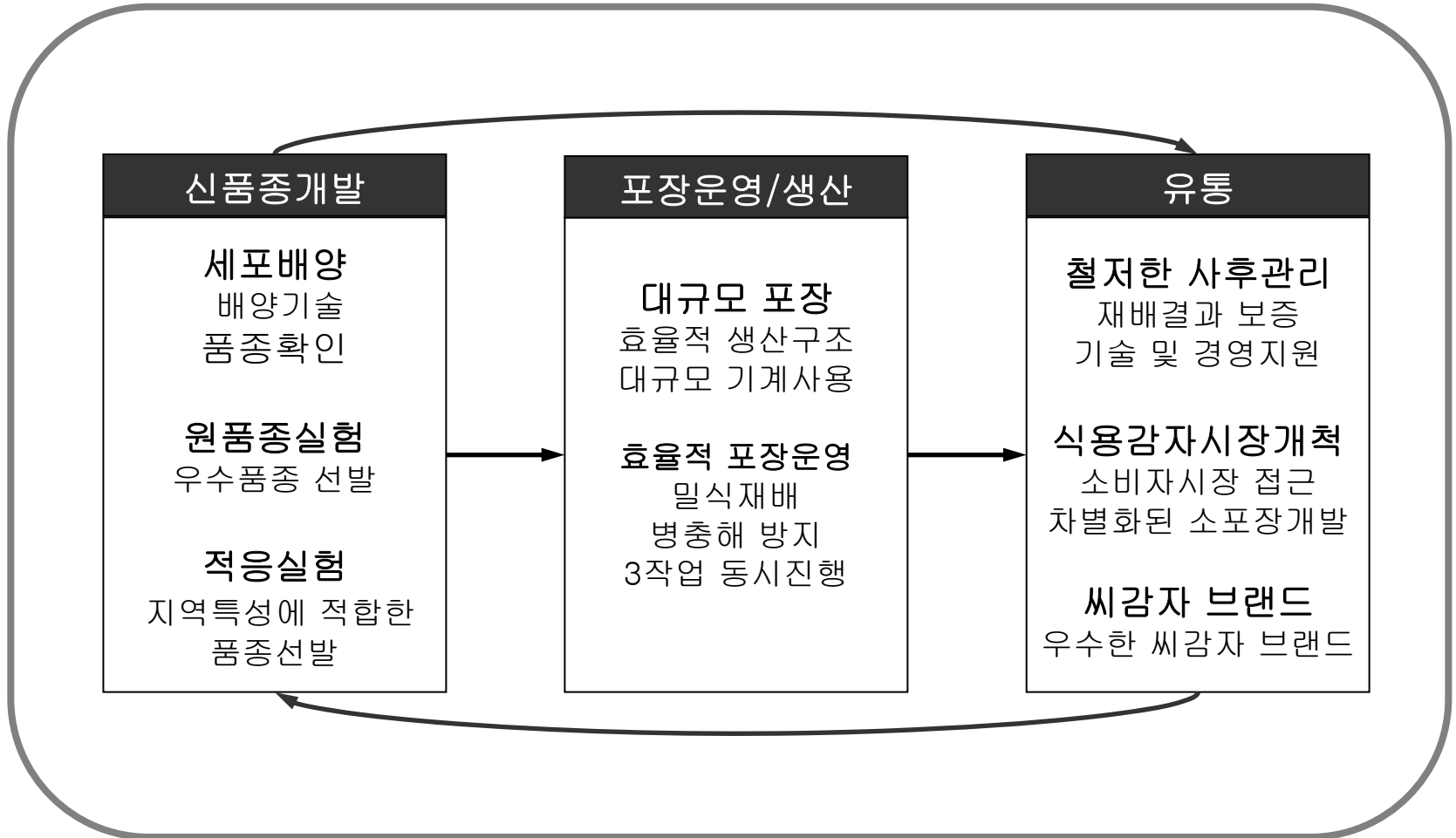
다양한 지원기관과
협력적 관계형성

새로운 감자품종개발에 관련된 농촌진흥청, 농정과, 제주대학 및 제주도 원종장과 협력적 관계 형성으로 다양한 연구진행

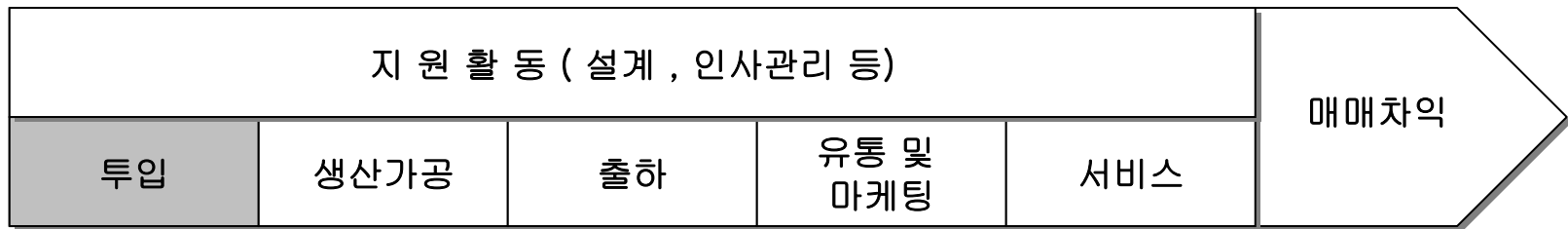
감자 바이러스 예방
및 검증연구

자체 연구시설을 활용 감자 더덩이병 바이러스 연구, 녹비작물을 활용한 선충구제 등 자체연구과제 시행

❖ 제주 종묘의 사업모델



❖ 가치사슬구조



▪ 투입

세포배양 및 실험실 확보 및 대량증식가능 기반 구축으로 우수 원종기업과 전략적 제휴로 독점시장 확보로 차별화 가능

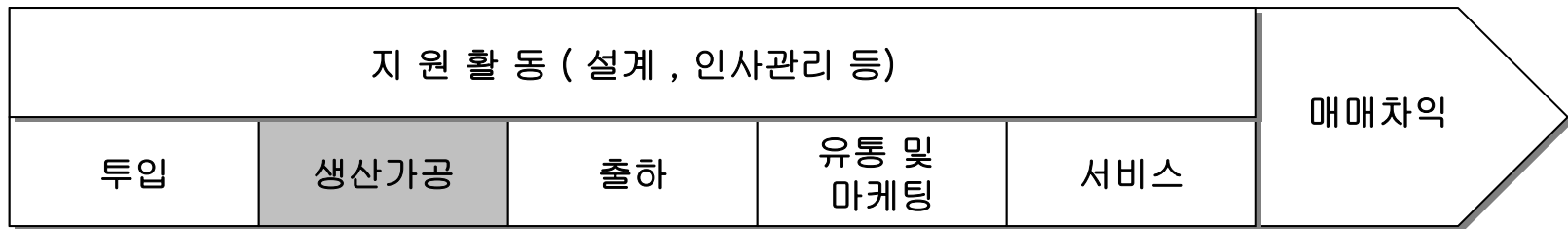
- 우수원종확보

우수원종 보유기업의 전략적 파트너로 선정되어 차세대 품종의 제주도내 라이선스 확보로 타 경쟁업체에 대한 차별적 위치 선점 예상됨

- 소량 원종도입 가능

자체실험실 및 증식시설을 활용하여 유리한 조건에서 계약이 가능하며 원종 증식장소로 활용

❖ 가치사슬구조



■ 생산가공

대량번식 및 품종실험포장 기반, 유전자 관련 기술, 우수한 포장관리 능력은 가격 경쟁력과 타 경쟁 업체와 차별성 부여

- 원종 증식과 대량번식 기술

짧은 시간 안에 원종을 증식하여 대량으로 번식하는 기술을 보유하여서 2년 이상을 절약함으로써 초기가격상승 효과 및 가격경쟁력 확보 가능

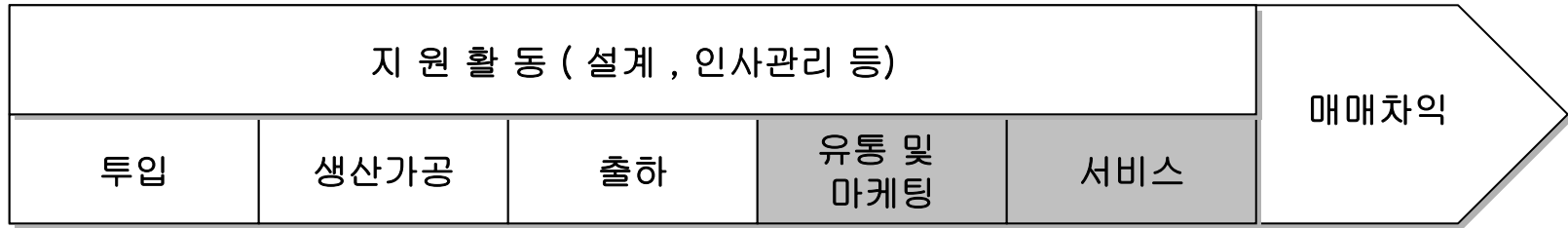
- 우수한 포장관리 능력

작업시간의 50%와 노동력의 30%를 절감하고 생산량을 20% 정도 향상시키고, 선충피해를 방제할수 있는 포장관리 능력으로 가격경쟁력 확보

- 대규모 기계작업 역량확보

작업효율성을 높이고 노동력절감 및 필요작업을 짧은 시간 안에 완료하여 자연재해에 대응능력 보강 및 필요 시 영농규모를 3배정도로 확장 가능하여 적응력확보. 영농면적이 지속적으로 확대

❖ 가치사슬구조



■ 제품물류 및 마케팅

종묘판매 후 철저관리, 식용감자시장 진출로 다양화, 씨감자 브랜드화로 우수한 씨감자 생산 경쟁력 우위를 확대하고 시장에서 실적으로 연결 계획

- 씨감자 시장과 식용시장 동시진출

제품을 선별하여 씨감자와 식용시장에 동시 진출하여 안정적인 매출구조 확보 및 매출확대

- 씨감자 브랜드화

씨감자가 브랜드로 통용되는 세계감자 시장을 벤치마킹하여 특허 및 브랜드 전략으로 차별화

- 판매 후 서비스

판매 후 기술 및 작업지원 및 생산결과에 대한 부분적인 보장서비스로 불확실성을 줄여 생산자 신뢰 확보

❖ 총 평

- **중요회사의 농업인프라 모델: 전문기술과 영농생산기술을 결합하고 지역화시켜 경쟁력 확보**
 - 소규모 개인농가가 농업인프라구성에 필수적인 부분의 역할을 담당 - 같은 수준의 역할을 담당하는 기관은 28명 정도의 인원으로 운영됨
 - 다양한 농업인프라 관련 경영체 육성의 필요성 - 농가 혹은 소규모 경영체가 우수인력을 확보하고 필요설비를 활용하는 소규모 기업의 가능성제시

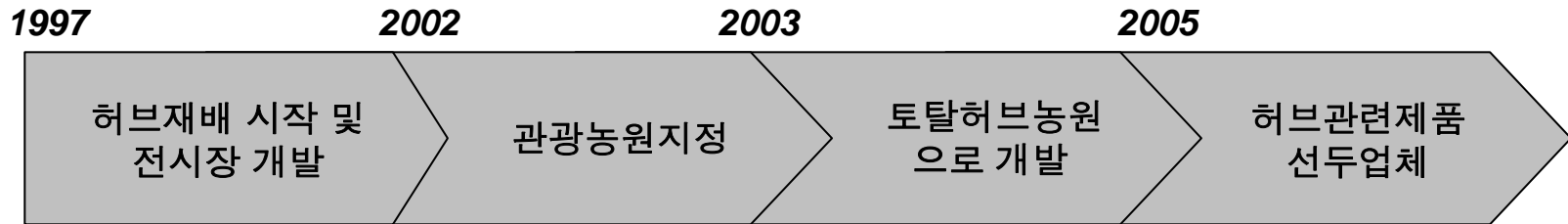
- **새로운 가능성을 기술집약형 농업 경영체: 차별화된 기술, 새로운 시장 개척 타 분야로 확장 등을 고루 갖추고 다양한 제품개발로 새로운 시장개척**
 - 세포배양 기술의 중심으로 감자는 물론 당근과 다른 장목에 같은 기술을 활용하여 새로운 품종개발 및 관리기술 개발에 사용가능
 - 전략적 제휴를 통해 농업관련 기업간에 협력관계를 구축

사례 분석 10 : 허브 아일랜드

❖ 개요

회사명	개인사업체 허브아일랜드
설립	1997년 5월
대표	임 옥
위치	경기도 포천시 신북면 삼정리 212
자산	15억원
개요	허브를 느끼고 체험하는 문화공간을 제공하는 생산, 가공, 농촌관광으로 발전시키고 허브용품을 개발시켜 2000여종의 허브관련 제품을 생산 판매하는 종합허브산업으로 육성.
현황	웰빙문화의 하나인 허브산업의 선두기업으로 매출이 지속적으로 증가하고 방문객의 폭발적인 증가로 사업전망이 밝다고 할 수 있으며 지속적인 허브 관련 상품의 개발로 시장주도권을 가지고 있고 체험을 관광상품화 하기 위한 다양한 연구개발 투자 증가

❖ 연역



❖ 품목/규모/경영실적

품목	허브관련제품(오일: 250가지, 허브차: 30가지, 허브커피: 8가지, 수공초: 80가지, 바디제품: 50가지 등), 레스토랑, 아로마체험실 등 허브관련 종합상품화
규모	32명 직원, 5 재배농가, 20여 가공농가, 허브재배면적 1만 평, 매장 및 전시공간 1만평
실적	16억 매출('04), 당기순이익 1억

❖ 경영자

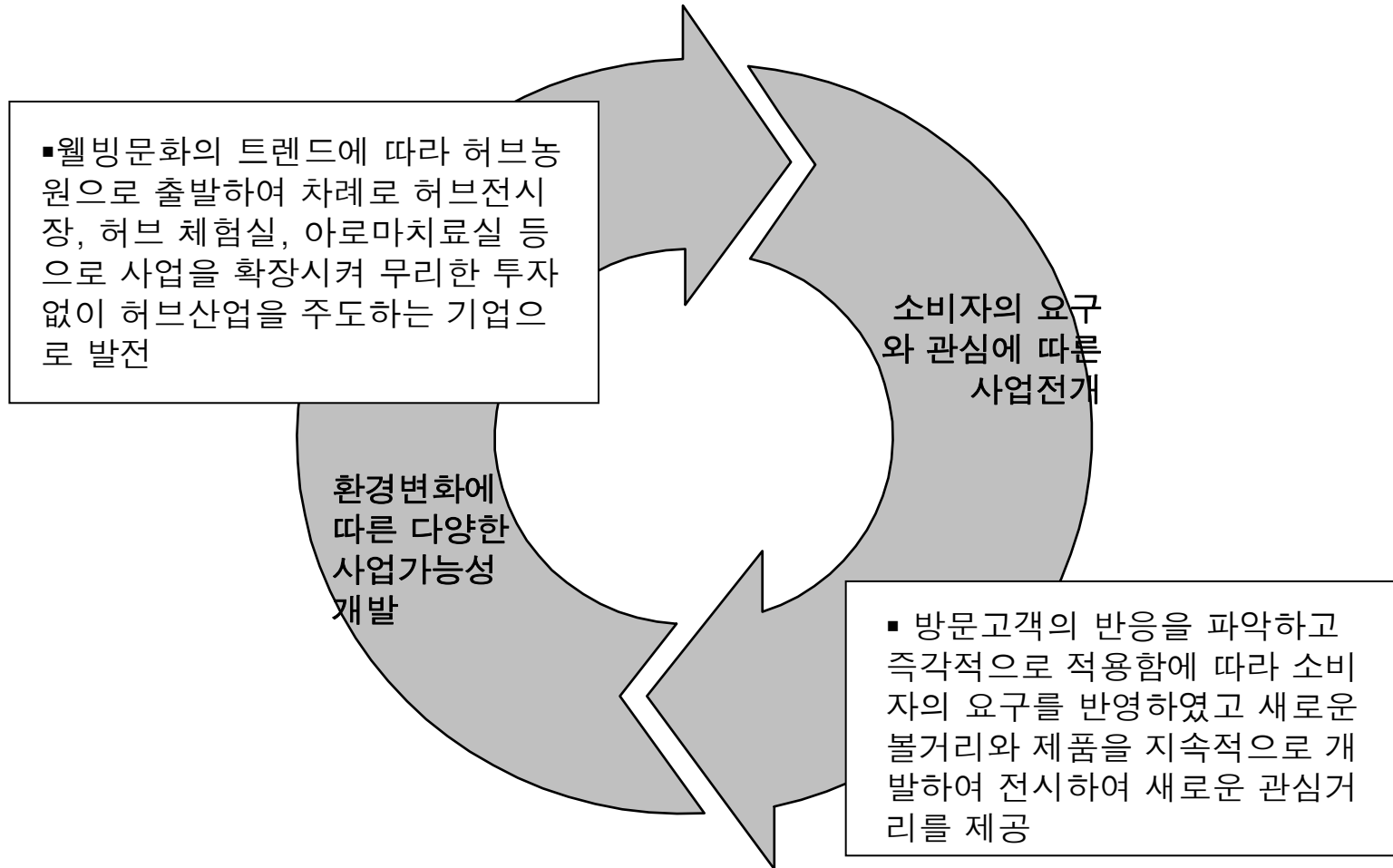
경력 :

- 한국 은행 본점 3년간 근무
- 기업연수와 레저를 연결시킨 토탈레저회사 및 커피숍 체인점을 15년간 경영
- 허브가공, 꽃꽂이, 세공 관련 28개 자격증 보유
- 세계허브 산업에 대한 체계적인 벤치마킹

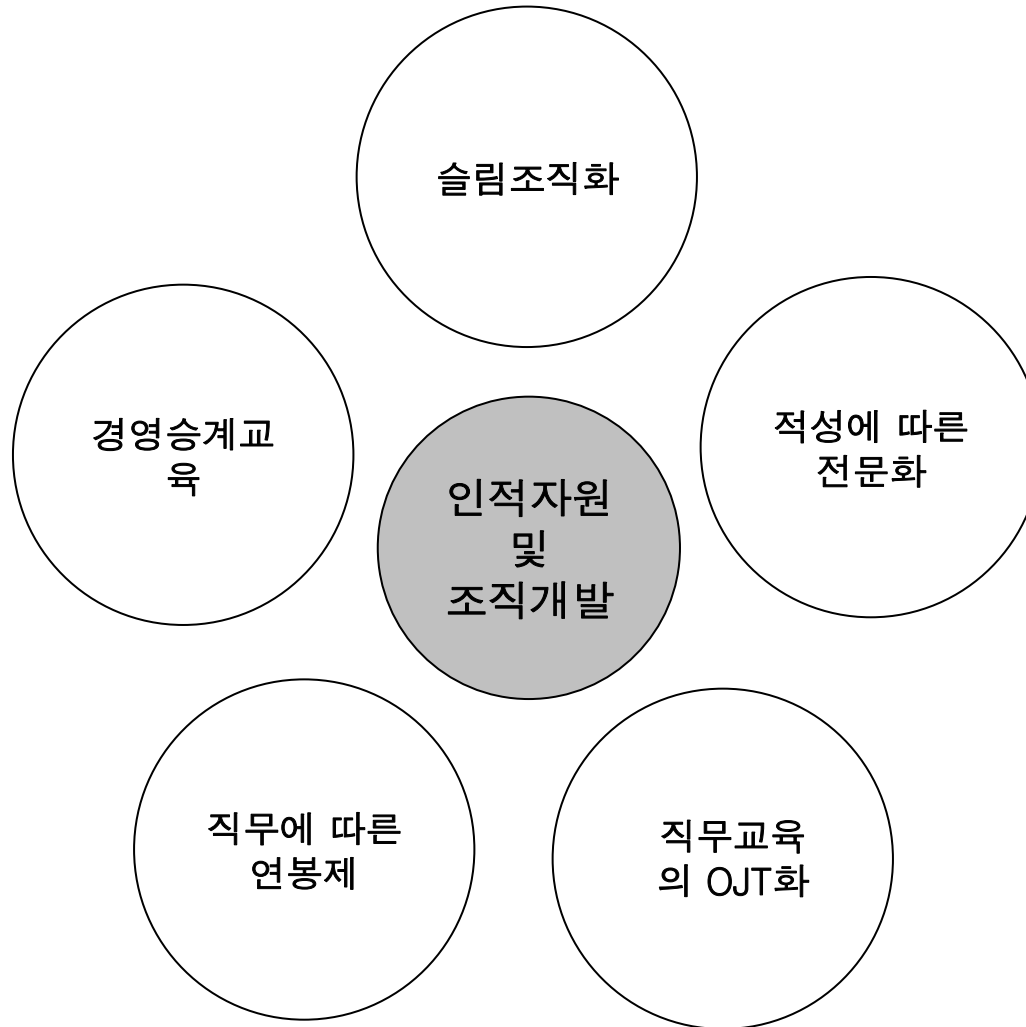
허브를 소재로 문화산업화의 선두주자 :

- 레저 및 서비스 산업 경력을 활용하여 새롭게 부각되는 웰빙문화를 허브에 접목하여 문화산업화를 통한 신시장개척
- 소비자의 요구를 사업모델에 반영하여 소비자 만족도를 높이고 허브의 안정적인 시장을 보유하여 틈새시장 뿐만 아니라 주류시장에 진출

❖ 경영기획 / 관리



❖ 인적자원 관리 및 개발



❖ 인적자원 및 조직개발

슬림조직화

- 중간관리자 없는 실무자가 직접 대표로 연결되는 라인조직으로 구성되어 고객을 상대하는 실무자가 필요한 의사결정을 현장에서 할 수 있도록 권한을 위임하여 신속한 의사결정과 책임 이양

적성에 따른 전문화

- 모든 신입사원은 3개월간 모든 부서를 돌아가며 인턴사원을 경험한 뒤 부서 담당자의 의견과 본인의 의사에 따라 분야를 결정하여 전문훈련을 현장에서 실시하여 부분전문가로 육성

직무교육OJT (On-Job-Training)화

- 대표가 직접 사원교육을 전담하며 실제 업무실행을 통해 인턴에게 직무교육을 실시하여 실제업무와 직무훈련이 동시에 이루어 지도록 구성

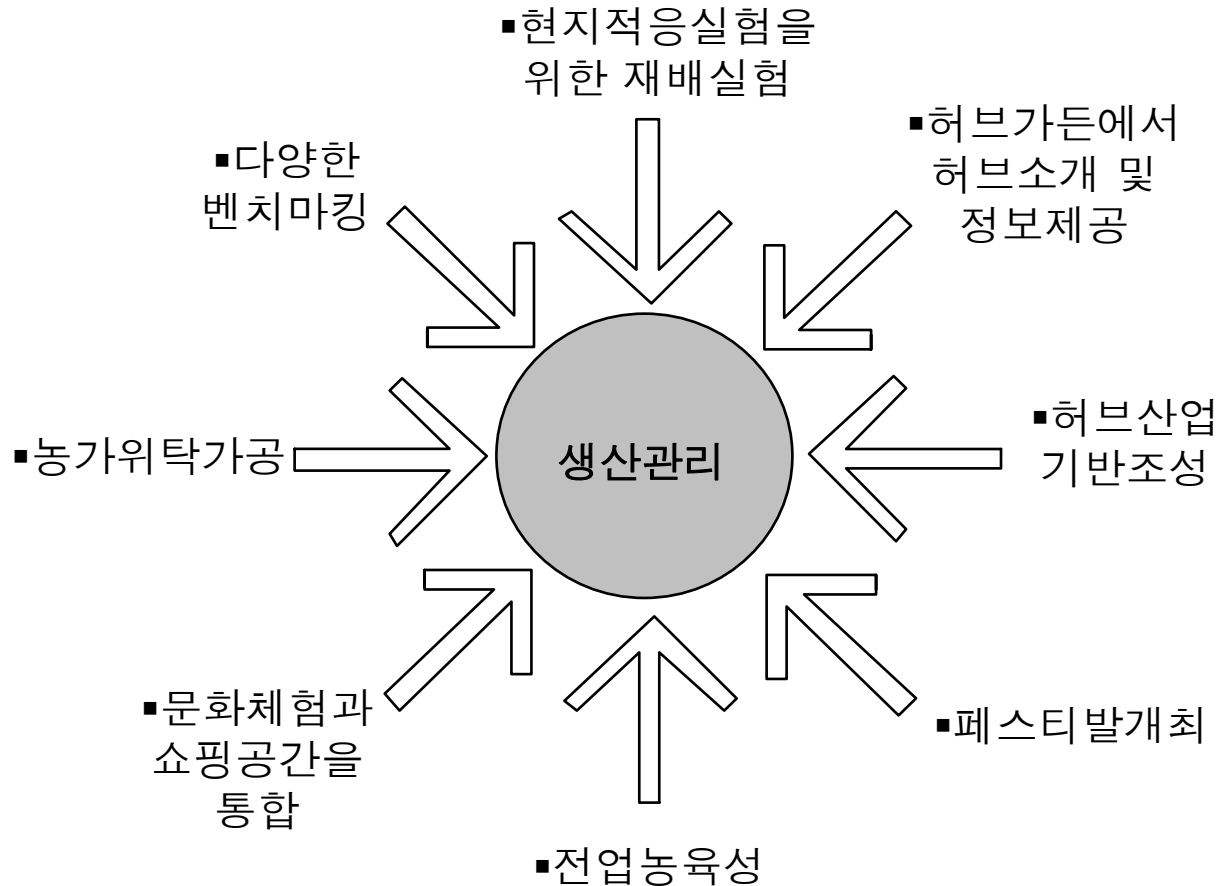
직무에 따른 연봉제

- 호봉제도를 폐지하고 직무의 중요도 및 숙련도에 따라 연봉계약

경영승계교육

- 미래 경영승계를 위해, 승계예비자를 허브유학을 호주로 보내 허브산업에 대한 체계적인 교육실시

❖ 생산 및 서비스 관리



• **현지적응 실험을 위한 재배실험:** 지역에 적응가능한 허브종류를 선정하고 재배실험을 통해 허브의 생육특성을 파악하고 현재의 특성을 고려한 적지선정과 토지이용계획 수립

• **허브가든에서 허브소개 및 정보제공:** 국내외 허브 300종이상을 식재한 공원을 조성하고 허브의 향과 특성, 약리효과등의 정보를 자세하게 설명하여 소비자들이 허브를 이해하고 관심을 가지게 하는 기회제공

• **허브산업기반조성:** 허브가든을 중심으로 전시공간을 확보하고 가공을 위한 공방에서 허브를 다양한 제품으로 가공하고 포장한뒤 제품을 판매하는 매장을 설립하여 허브산업 기반을 조성

• **페스티발개최:** 매년 허브아일랜드 축제를 개최하여 단골고객을 초청하여 연극, 콘서트, 미술전시회등 문화행사를 개최하여 허브가 삶에 깊이 자리 잡을 수 있는 기회 제공

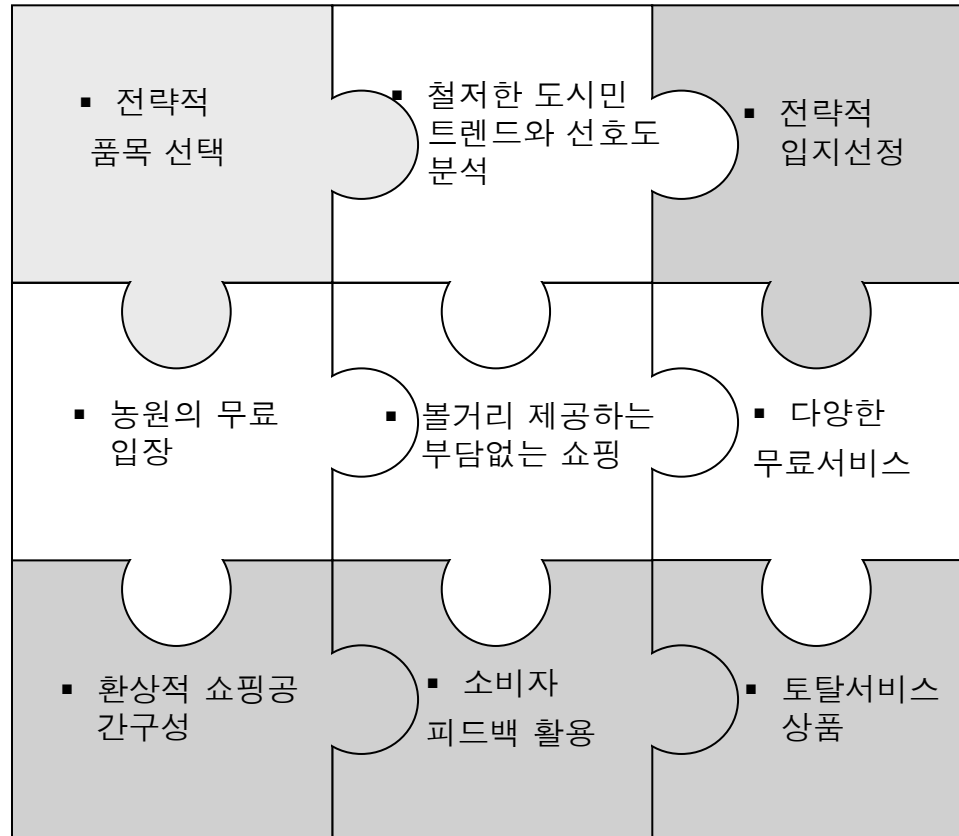
• **전업농육성:** 매출증가와 함께 전업농을 육성하여 부족한 허브 생산을 위해 5농가에 위탁생산하여 필요한 생산기반을 확보. 한 농가에 한가지 허브생산을 위탁하여 전문화 및 품질고급화 유도

• **문화체험과 쇼핑공간을 통합:** 카페, 레스토랑, 빵가게, 아로마 체험실 등 통하여 문화체험과 쇼핑을 동시에 할 수 있도록 구성하고 무료체험과 유료서비스를 효과적으로 결합

• **농가위탁가공:** 매출증대와 함께 농가에 가공을 위탁하며 한농가는 한가지 제품만을 생산하게 하여 품질유지와 전문화를 유도 현재 포천관내 20여 농가에 위탁가공실시

• **다양한 벤치마킹:** 각국의 허브농장을 방문하여 허브공원 설립에 필요한 다양한 정보를 수집하고 연구하여 적절한 수준의 허브농장 계획 수립과 운영에 활용

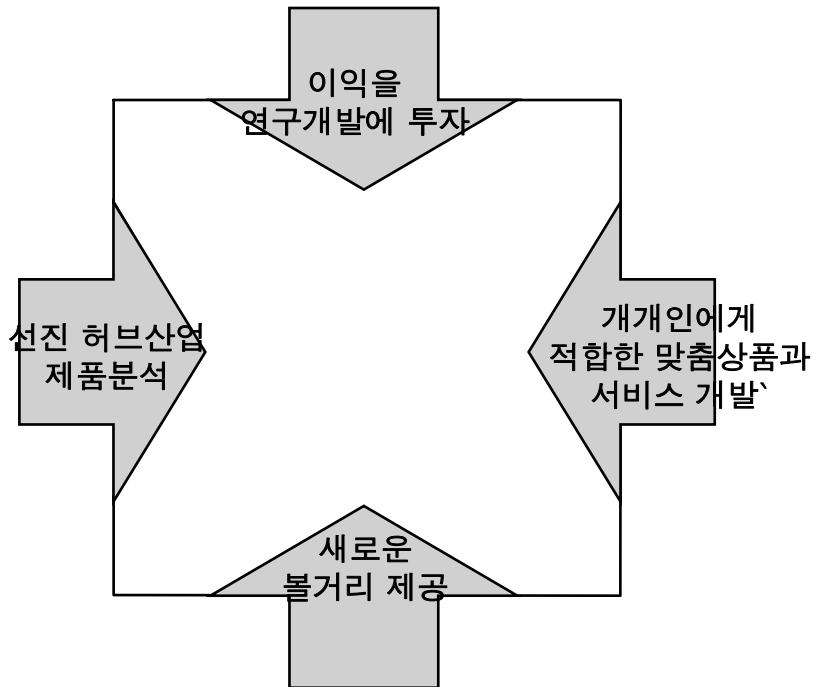
❖ 고객관리 및 마케팅



❖ 고객관리 및 마케팅

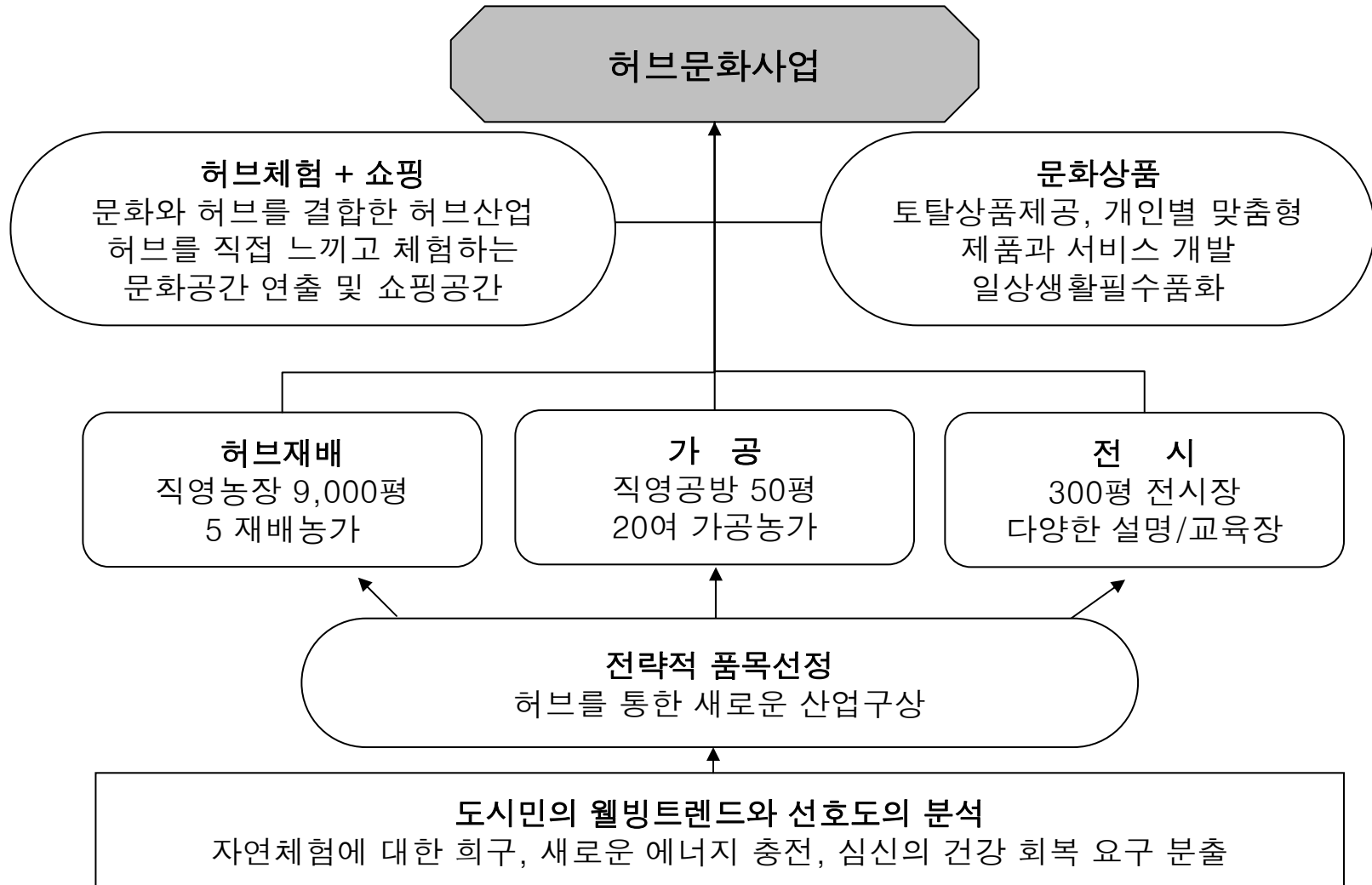
- **전략적 품목 선택:** 허브가 가지고 있는 유용성과 회복과 치유의 이미지를 활용하여 마케팅 전략화
- **철저한 도시민 트렌드와 선호도 분석:** 현대인의 웰빙추구, 자연체험, 새로운 에너지충전, 건강회복이라는 요구를 정확하게 분석하고 이를 만족시킬 수 있는 제품과 서비스 개발
- **전략적 입지선정:** 허브를 효과적으로 전시할 수 있는 공간을 전략적으로 선택하여 타 허브농원과 입지에서 차별성 부각
- **농원의 무료입장:** 입장료수입을 포기하고(1인당 2천원을 받으면 연간 8억원) 무료입장 시킴으로써 내방객이 증가되고 있으며 경쟁업체와 차별화되는 서비스로 인식
- **볼거리 제공하는 부담없는 쇼핑:** 쇼핑공간을 모든 활동의 중심에 위치시키고 구매에 대한 부담감없는 볼거리를 제공하는 가장 볼만한 장소로 인식하게 함으로서 관광과 쇼핑을 자연스럽게 하면서 쇼핑하도록 공간구성
- **다양한 무료서비스:** 고객은 입구에서 부터 허브 커피, 간단한 허브마사지, 오일퍼품 바르기등 지속적으로 무료서비스를 제공하여 고객이 허브를 자연스럽게 체험하게 하고 그 효과를 느끼도록 함으로서 허브의 섬(Herb Island)에 몰입유도
- **환상적 쇼핑공간구성:** 2000여 종의 허브관련 제품을 최적의 환경에 전시하기 위한 환경조성 및 실내장식에 과감한 투자와 대표의 감각이 결합되어 경쟁업체와 완전히 차별화된 쇼핑공간을 제공하여 정상고객의 경우 객당가 7만원 정도를 유지
- **소비자 피드백 활용:** 모든 직원은 고객의 요구, 상품과 서비스에 대한 의견과 새로운 아이디어, 불만 등을 어디서나 수집하고 이를 정리하여 실시간 대표에게 전달하고 회의에서 논의함으로 무엇보다 중요하게 고객의 피드백내용을 처리. “고객이 원하는것은 무엇이든지 시도한다”는 구호로 정리
- **토탈서비스 상품:** 허브체험과 상품을 생활에 적용하여 1박 2일 동안 숙박을 하며 체험하는 서비스를 제공하여 피로회복, 아토피치료 등 주제별로 상품화하여 부가가치 제고 및 새로운 상품성 개발

❖ 연구개발

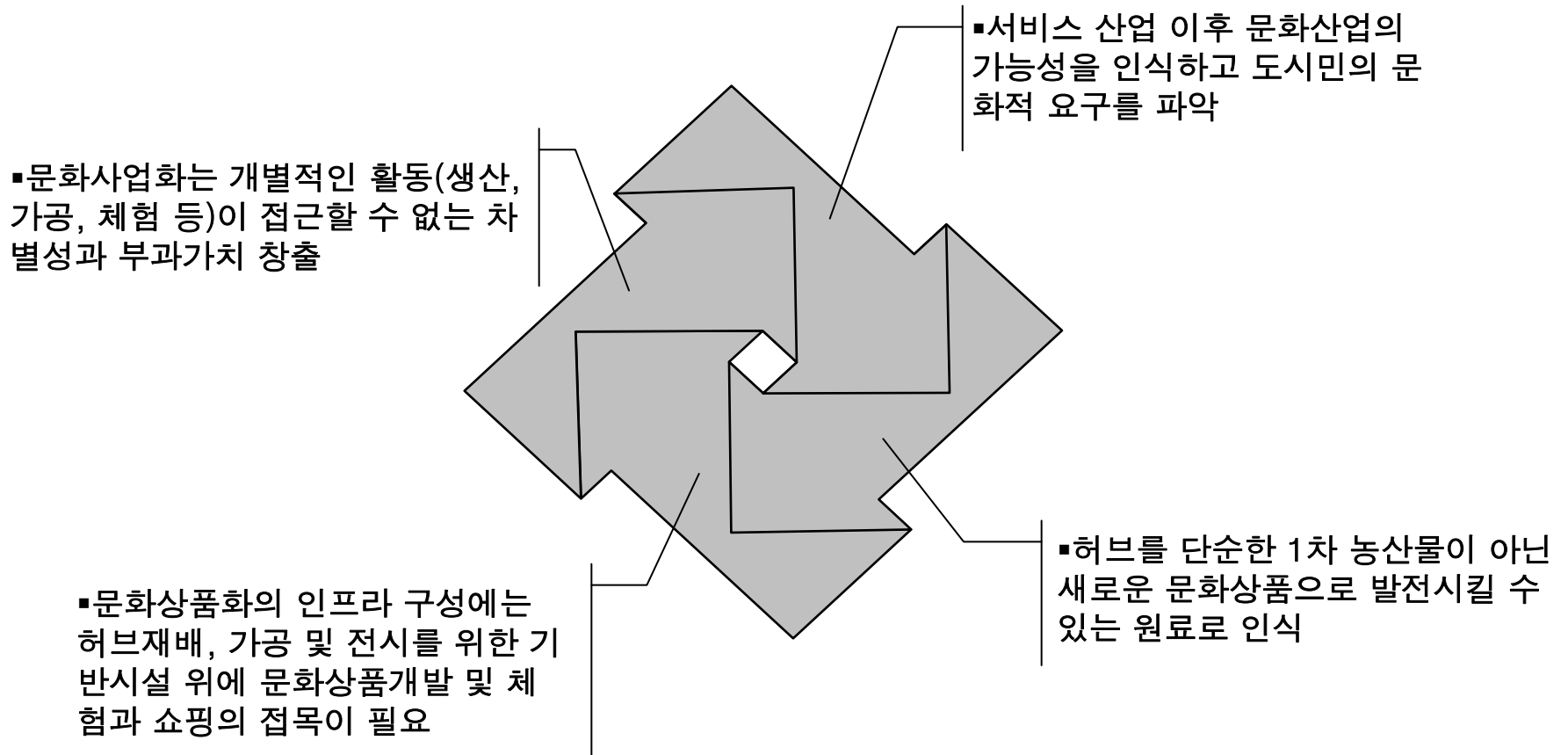


- 이익을 연구개발에 투자: 현재까지 개발한 상품과 서비스의 종류가 500여가지를 넘을 정도로 많은 연구개발이 이루어지고 있으며 연구개발투자 지속
- 개개인에게 적합한 맞춤형상품과 서비스 개발: 허브산업의 발전과함께 범용상품으로는 부가가치 창출이 어려워짐에 따라 범용상품보다는 개개인의 특별한 요구를 만족시킬 수 있는 맞춤형 상품과 서비스를 개발. 예) 배스(bath)상품의 경우 고혈압 소비자용과 저혈압소비자용으로 구분, 아로마치료의 경우 여성과 남성, 아동과 노인을 구분하는등 개개인에 맞춤형으로 계속해서 개발
- 새로운 볼거리 제공: 다양한 수공예품은 물론 전 세계의 유명한 그림과 토속민예품을 소재로 활용하여 새로운 볼거리 및 체험거리를 개발하여 단골고객이 자주방문하여도 새로운 볼거리와 제품을 발견하도록 새롭게 단장
- 선진 허브산업 제품분석: 새로운 허브제품이 출시되면 전세계에서 구입하여 분석하고 시장성을 평가하여 새로운 제품개발에 활용. 경영자의 경우 매년 허브산업선진국 견학

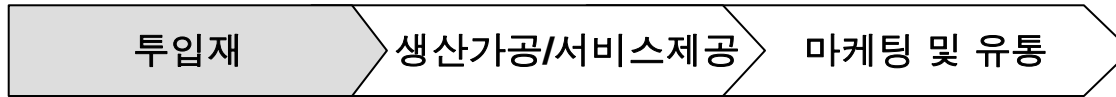
❖ 허브아일랜드 허브문화사업모델



❖ 허브문화사업 모델

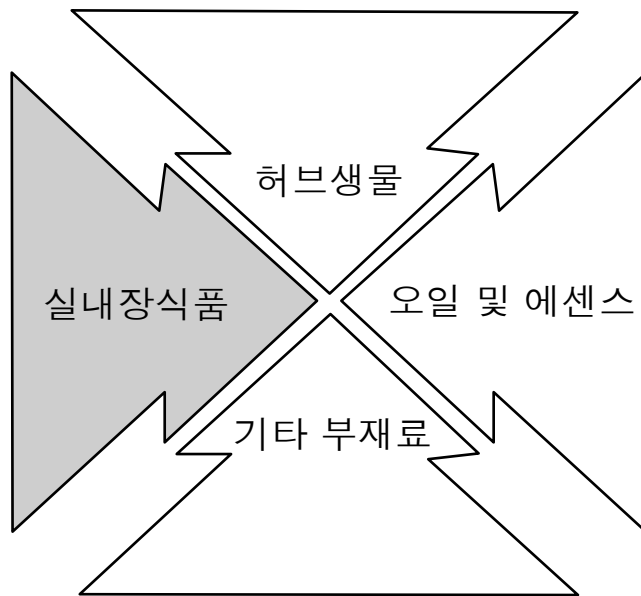


❖ 가치사슬구조

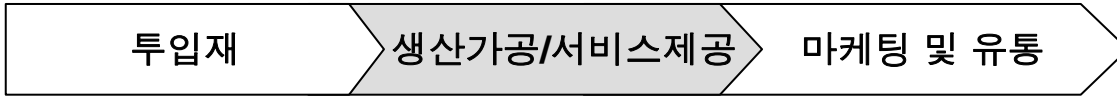


▪ 투입재

원료에서의 차별성은 크지 않으며 대부분의 경쟁업체들과 유사한 경로로 투입하나 국내에서 가장 큰 규모로 인하여 도입단가와 품질이 상대적으로 높음

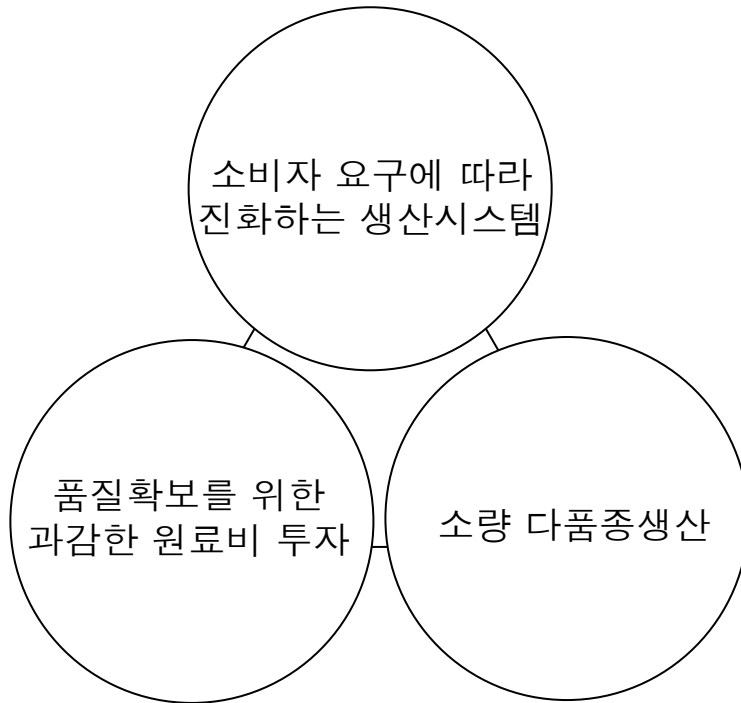


- 허브생물: 자체농장에서 일부를 생산하고 나머지를 재배 농가에 위탁 생산
- 오일 및 에센스: 국내에서 오일이 생산되지 않음으로 외국에서 전량 수입하며 수입국가와 품질에 따라 가격차이 크며 구입시 상당한 자금이 소요됨
- 기타 부재료: 리본, 드라이 플라워, 초원료 등 100여가지의 부재료가 필요하며 가공정도에 따라 가격차이 큼. 허브 아일랜드의 경우 기초자재를 가공하여 사용하여 상대적 인 가격이 저렴
- 실내장식품: 국, 내외의 다양한 민예 민속품과 그림을 수입하여 분위기를 차별화 시키는 소품으로 활용



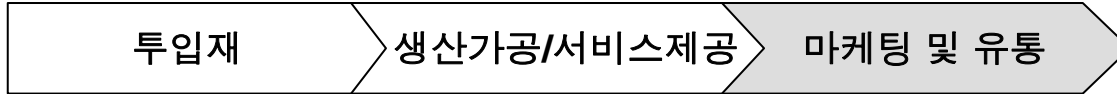
■ 생산가공/서비스 제공

소비자 요구를 만족시키는 신속한 제품개발, 내부인적자원의 역량을 활용한 다양한 제품생산 및 체험을 상품화하여 제품과 서비스를 차별화

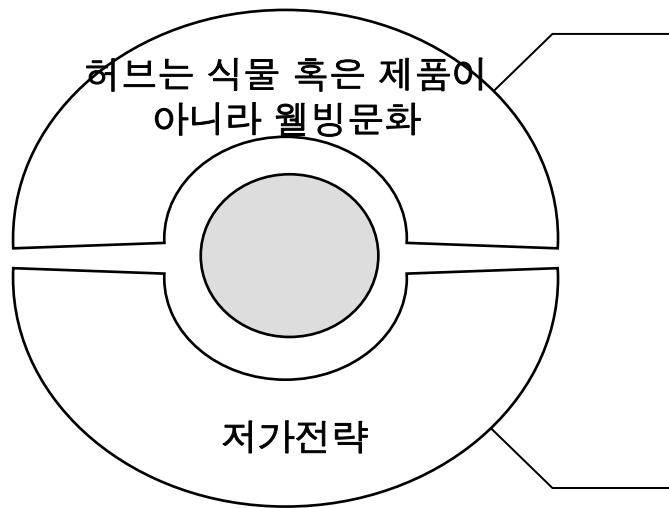


1. 소비자 요구에 따라 진화하는 생산시스템: 소비자의 요구와 의견을 즉각적으로 반영하여 지속적으로 진화시켜 나가는 생산 시스템
2. 소량 다품종생산: 특색 있는 다양한 제품을 소량 생산하여 제품의 특성을 유지
3. 품질확보를 위한 과감한 원료비 투자: 제품 품질의 유지를 위해 고품질 원료구입에 필요한 원가비율이 높음

❖ 마케팅 및 유통



- 제품, 서비스와 분위기를 접목시켜 문화상품화하고 차별화된 마케팅 컨셉으로 활용하고 고품질 저가 전략으로 시장확대



- 현대인은 분리된 제품과 서비스 보다는 유기적으로 통합된 웰빙이고 이를 만족시키는 새로운 문화체험이 마케팅의 차별화
- 허브관련 제품과 서비스가 고가로 판매됨에 따라 시장확대에 한계가 있어서 이를 극복하기 위해 저가전략으로 시장을 확대시키는 전략을 구사하여 시장점유율을 확대

❖ 총평

- 농업을 기반으로 한 문화사업화 사례: 허브를 문화상품화 하고 문화 마케팅 전략으로 후발주자임에도 불구하고 허브제품시장과 관광시장을 주도
 - 허브를 삶의 모든 부분에 적용하여 토탈문화 체험 상품으로 개발 - 휴식, 음식,
- 농업의 문화상품화를 통한 확대가능성제시
 - 농업이 1차 산업의 한계를 벗어나 문화산업화 함으로서 미래가 밝은 선도산업으로 발전가능성을 현실적으로 제시
- 경영자의 역량과 경영능력의 중요성
 - 문화산업의 성공을 위해서는 트렌드에 대한 파악과 새로운 수요를 예측할 수 있는 안목과 실제 가능성을 현실화 시키기위한 기능과 경험 또한 과감한 경영판단등이 필수적이며 관광 및 문화산업의 발전을 위해서 이러한 경영자의 확보가 필수요건

제 4 장 성공모형 및 전략분석

1. 유형별 성공모형

	농가단위의 성공모형 해드림/건강나라	신가치창조 성공모형 감나무/장생도라지	생산,가공,유통기업 학사농장/참다래	대규모 계열화 경영체 하림/도드람
경영자	직장/조직생활경험 시장지향/경쟁력 확보 대규모 생산규모확보	기업에서 직업 경력 벤처기업가 표방 차별화 강조	농대졸업 자수성가 형 기업가 수입개방 대비 경쟁력 향상을 목표로 농업경영	생산자 조합으로 출발 전문경영인 영입
경영 기획관리	전통적 농업관행 개선 새로운 상품성 확보	차별화를 통한 틈새시장에서 부가가치의 확보	생산농장, 가공포장, 유통을 통합한 사업 체계적인 영농계획 수립	사료, 도축, 가공의 계열화
인적관리	경영주 및 가족인력활용 교육/훈련기회 활용	분야별 전문가 양성	분야별 전문가 양성	분야별 전문가 양성
생산관리	연간생산 계획 수립 품질개선/관리 프로그램	품질 및 기술인증, 특히 보유, 공정관리 시스템	품질 및 기술인증, 특히 보유, 공정관리 시스템	품질 및 기술인증, 특히 보유, 공정관리 시스템
연구개발	고 부가가치 신상품개발	자체개발 능력보유, 산학협력	자체개발 능력보유, 산학협력	자체개발 능력보유, 산학협력
마케팅	시장세분화(고수입계층) 소비자관리 및 지원활동	시장개척형 마케팅, 경영자가 아닌 마케팅 전문가 중심 활동	시장개척형 마케팅, 경영자가 아닌 마케팅 전문가 중심 활동	시장개척형 마케팅, 경영자가 아닌 마케팅 전문가 중심 활동
유통	특정 유통채널의 전문화	유통전문회사 독립운영	유통전문회사 설립	유통전문회사 운영

2. 경영체의 전략평가

- 가치사슬의 구성요소 별 차별화 및 비용우위(가격경쟁력) 정도 분석

	투입(생산)	가공/생산	판매/물류	마케팅
차별화 정도	투입요소의 차별화 정도	가공요소의 차별화 정도	판매/물류의 차별화 정도	마케팅의 차별화 정도
비용우위/ 가격경쟁력 정도	투입요소의 비용우위 혹은 가격경쟁력 정도	가공요소의 비용우위 혹은 가격경쟁력 정도	판매/물류 분야의 비용우위 혹은 가격경쟁력 정도	마케팅 분야의 비용우위 혹은 가격경쟁력 정도
향후 전망 (지속성, 변화정도)	투입요소의 차별화 및 비용우위에 대한 향후 전망	가공 혹은 생산요소의 차별화 및 비용우위에 대한 전망	판매/물류의 차별화 혹은 비용우위에 대한 전망	마케팅의 차별화 혹은 비용우위에 대한 전망

% 투입, 생산, 가공, 판매물류의 구분은 경영체의 핵심부분(공정)이 어디인가 따라 달라짐. 예) 참다래 영농조합의 핵심과정은 유통이며 따라서 농업생산은 투입요소, 가공 및 포장은 가공/생산요소에 각각 해당, 해드림에서 핵심은 농업생산임으로 투입요소는 기계, 인력 및 자재이며 가공생산과정은 쌀재배가 해당됨.

❖ 결 론

- 농가단위
 - 규모화된 생산기반: 농지, 시설 등을 규모화된 생산기반 구축을 통해 생산비 절감
 - 고품질 생산: 경영자의 관리 능력 및 생산기술

- 신가치 창조형 지식기반 기업
 - 차별화 자원 확보: 확실한 차별화를 가능케하는 기술, 신물질 특허등 고부가 가치자원의 확보
 - 연구개발능력: 지속적인 차별화 우위를 유지하기 위한 연구개발 역량
 - 위기관리: 안정화에 이르기 까지 다양한 위협요소를 회피하고 빠른 시간내에 안정화 시키는 위기관리 경영능력

- 조합형 생산기반 유통기업
 - 계열화를 통한 규모화, 조직화, 전문화: 농가를 묶어 규모화 생산기반조성, 조직화를 통한 협력확보, 전문화를 통한 경쟁력 강화
 - 유통부문 확보를 통한 가치획득: 농업 부가가치는 생산 20%, 가공/물류 30%, 판매 50% 발생되며 농민소득 증대는 생산 이후 공정의 확보를 통해 가능

- 대규모 축산관련 기업
 - 집중적인 대규모 투자: 사료, 가공 등 공장형 장치에 대한 집중적 투자로 규모화
 - 생산농가의 계열화: 양돈, 양계 등은 대규모화 보다 생산농가의 계열화에 강점
 - 체계화된 경영시스템: 자원, 회계, 생산 경영시스템을 통한 통합적 경영관리