

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717  
<http://dx.doi.org/10.15722/jds.13.12.201512.65>

## Evaluating Policy Priorities in Small Agricultural Cooperatives for Distribution Systems

### 농업분야 소규모 협동조합 유통체계 구축을 위한 우선순위 평가\*

Chang-Hwan Kim(김창환)\*\*, Dae-Yong Hwnag(황대용)\*\*\*

Received: November 15, 2015. Revised: November 27, 2015. Accepted: December 15, 2015.

#### Abstract

**Purpose** – Domestic cooperatives tend to increase during the establishment of cooperatives and gradually through the basic law of social needs. However, only cooperatives' qualitative grow this secured without blessings, and their quantitative growth through government support is questionable. The purpose of this study is to analyze the agricultural cooperatives established through the Distribution System Cooperatives Basic Law, which was enacted in January 2012. Subsequently, establishing agricultural cooperatives was done briskly. However, cooperatives established rapidly after the founding of the Basic Law encountered problems.

**Research design, data, and methodology** – To assess the performance of selected agricultural cooperatives, data were analyzed using the methodological Analytic Hierarchy Process (AHP) approach. The AHP is a set of systematic procedures to hierarchically analyze the elements of any problem. Using a survey on expertise, a series of comparative determinations of each pair is performed to evaluate the relative strengths and the strengths of the impact between elements within the hierarchy.

A survey was conducted on 10 small agricultural cooperatives using AHP analysis for the examination. The purpose of such research and analysis is to recommend a direction for future policies aimed at small agricultural cooperatives.

**Result** – This study applied three types of policy evaluation criterion, including market expansions, organizations, and cooperative projects, and 12 types of small agricultural cooperative pol-

icy measures.

Market expansion policies for agricultural cooperatives are classified into four categories: school meals, direct transactions, shopping malls, and wholesale markets. Organizational policies for agricultural cooperatives are classified into four types: existing sales channel management, education, preventing free riding, and enlarging members. Cooperative project policies in agricultural cooperatives are classified into four policy areas: cooperation between cooperatives, community contribution, joint businesses, and government links.

In this paper, the growth priority in agricultural cooperative policies is analyzed by applying policy evaluation criteria on the basis of a survey on expertise. The priorities of the policy program are also analyzed using a decision analytic hierarchy process.

The results indicate that market expansion is the most important policy evaluation criterion therefore, improving direct transactions, school meals, management of existing sales channels, and shopping malls are crucial policy measures. In contrast, the cooperation of cooperatives, expansion of union members, and cooperation with the government were found to have low priority.

**Conclusions** – Agricultural cooperatives should develop plans as follows. Small agricultural cooperatives need to secure school meals and direct transactions for market expansion, restructure marketing strategies to manage existing sales channels, and, finally, increase education and training for sustainable organizational development. This study has the following limitations. Because the subject of the investigation is a new cooperative, determining its sustainable growth is difficult. Therefore, through analysis and a continuous study of cooperatives, future research is expected to show that modifying the direction of agriculture cooperatives is necessary.

**Keywords:** Agricultural cooperative, Analytic Hierarchy Process(AHP), Priority of Policy.

**JEL Classifications:** Q1, Q10, Q13, Q17.

\* This work was carried out with the support of "Cooperative Research Program for Agriculture Science & Technology Development(grant: pj01026002)" Rural Development Administration, Republic of Korea.

\*\* Post-doc, Rural Development Administration, Jeonju, Korea.  
Tel: +82-63-238-1222. E-mail: bohemkim@korea.kr.

\*\*\* Researcher, Rural Development Administration, Jeonju, Korea.  
Tel: +82-63-238-1192. E-mail: hdy@korea.kr.

## 1. 서론

최근 FTA 등 개방경쟁 시대에 접어들면서, 수입농산물이 증가되고 있으며 이에 따른 농가단위에서의 경쟁력 약화 현상이 우려되고 있는 상황이다(Kim & Park, 2015). 이러한 상황에서 농가들의 조직적 대응을 통한 경쟁력 제고 방안들이 나오고 있으며, 다양한 형태의 산지의 조직화 사업이 추후되고 있다(Kim & Park, 2014). 기존에는 농협을 중심으로 한 조직과 영농조합법인, 농업회사법인 등이 농가가 선택할 수 있는 조직의 선택범주라고 볼 수 있지만(Kim & Wi, 2014) 최근 협동조합 기본법의 제정으로 인해 협동조합도 농가 단위에서 선택할 수 있는 조직의 한 형태라고 할 수 있다. 로컬푸드, 6차산업, 직거래 등 최근 다양한 형태의 유통채널들이 농촌지역에서 자리를 잡아가고 있기 때문에 이에 맞는 조직을 농가가 선택할 수 있는 구조를 만드는 것은 우리나라 농업 발전에 매우 중요한 부분이라고 할 수 있다. 이런 관점에서 협동조합 기본법 제정 이후 농업부문 협동조합의 설립이 꾸준히 증가하고 있는 점은 매우 고무적인 부분이라고 할 수 있다.

한편, 2012년 1월 협동조합 기본법이 제정되고 2012년 12월에 발효가 되면서 다양한 형태의 협동조합 설립이 가능하게 되었다. 농업분야 협동조합 설립도 활발하게 진행되어 2012년 12월부터 2015년 1월까지 농업부문 협동조합은 총 727개에 이른다. (Choi et al., 2014) 특히 일부 농업관련 협동조합의 경우에는 로컬푸드, 직거래 등을 수행하기 위해 유통업으로 설립허가를 받는 경우가 있기 때문에 농업부문 협동조합의 수는 더 클 것으로 예상된다. 또한 지자체 단위에서도 협동조합 조례를 신설·개정하는 등 다양한 형태로 행정적 지원이 이루어지고 있는 상황이며, 미국의 금융위기 이후 사회적 경제에 대한 관심이 증대되면서 협동조합에 대한 관심이 크게 증가하고 있는 상황이다.

하지만 협동조합 기본법 제정 이후 급속도로 협동조합이 설립되다 보니 이에 대한 현장에서의 문제점 등이 나타나고 있다. 우선, 기본적으로 협동조합에 대한 이해 없이 조합을 설립한 경우 이해관계의 문제로 인해 조직이 와해되거나 유명무실해지는 경우들이 빈번하게 발생하고 있다. 또한 협동조합 기본법 제정 이후로 추가적인 제도적 지원책의 부족으로 신생 협동조합이 성장해 나갈 수 있는 기틀이 부족한 것이 현실이다. 뿐만 아니라 조직의 안정적인 성장 및 소득증대를 위해서는 협동조합에 맞는 유통채널 확보가 필요함에도 불구하고 기존의 유통경로와의 경쟁을 하는 구조로 진행되어서 경쟁력을 갖추고 있는 협동조합의 수가 부족한 문제가 발생되고 있다.

따라서 본 연구에서는 협동조합 기본법 제정 이후 설립되고 있는 신생협동조합의 지속가능한 성장과 효율적인 조합운동을 위한 방안을 연구하고자 한다. 특히 조직의 안정적인 성장을 위한 유통체계 구축 및 조직운동을 위한 다양한 방안들을 제시하여 우리나라 농업 현장에서 협동조합이 나아가야 할 방향을 제시하고자 한다.

## 2. 선행연구 고찰

본 연구의 주제와 방법론적 측면에서 선행연구를 고찰해보고자 한다. 우선 농업분야 협동조합의 연구를 살펴보면, Yeom(2014)는 “협동조합적 지역사회의 지속가능 조건 탐색: 개나나 서스캐워원 지역 사례를 통해서”에서 협동조합적 지역사회의 형성과 지속을 위한 경제정치 사회적 조건들을 탐구하였다. 이 연구에서 협동조합적 지역사회는 특정지역에서 단수의 협동조합이 설립되어 큰 규

모로 발전한 사회가 아니라, 복수의 협동조합들이 설립되고 발전하는 사회로 보았다. 특히 서스캐워원 지역은 조합을 통해 조합원들에게는 좋은가격을 보장했으며, 농민들에게는 자신이 생산한 곡물에 대한 통제권을 갖고 있다는 의식을 심어주었으며, 이러한 경험을 통해 협동조합을 확산해 나가는 과정을 거쳤다.

Choi et al. (2014)는 “농업분야 신생 협동조합의 현황과 유형별 특징”에서 농업분야에서 새롭게 설립되고 있는 협동조합에 대한 실태조사를 통해 전반적인 운영현황을 파악하여 신생 협동조합에 대한 유형별 조직 및 사업특성을 분석하고 시사점을 제시하였다. 협동조합은 설립목적에 따라 육성전략이 필요하고 유형별 조합조직 및 사업모델을 제시하여 협동조합이 안정적으로 정착할 수 있도록 유도할 필요가 있다고 보았다. 또한 지역내 네트워크 활동이 적극적으로 이루어질 조합의 성장에 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이에 착안하여 기존 농협을 포함한 협동조합간 연계정책이 필요하다고 보았다.

Kim(2014)은 “협동조합기본법 시행과 농업법인 관련 법제 개선 방향”에서 농업분야 협동조합이 농업법인으로 인정받지 못하는 점을 지적하였다. 농업분야 협동조합과 농업법인의 형태가 유사함에도 불구하고 농지소유 및 이용에 관한 권리, 조세감면 조치의 대상, 농업정책의 대상자격 및 규제 특례라는 측면에서 차이가 있다고 보았다. 이를 위해 농어업·농어촌 및 식품산업기본법과 농어업경영체 육성 및 지원에 관한 법률을 비롯하여 수신품종의 관련법률과 시행령, 시행규칙을 개정해야 한다고 보았다.

Nemoto(2014)는 “사회적 경제 네트워크를 통한 로컬푸드 운동의 활성화 방안:한·일 비교를 중심으로”에서 로컬푸드 운동의 발전 방향을 모색하기 위해 사회적경제 네트워크 관점을 도입하고 구체적인 사례로 충청북도 청주지역과 일본 이바라키 지역을 비교분석함으로써 시사점을 제시하였다. 일본에서는 광역자치단체가 로컬푸드 운동의 인증제, 기념일, 교육 등에 일정한 역할을 수행하고 있지만 비영리 민간단체 등과의 협업은 아직 초기단계에 있다고 보았다. 반면에, 한국에서는 오히려 협동조합, 시민단체, 사회적기업 등이 구성하고 있는 사회적 경제 네트워크가 지역과제를 풀어내기 위해 로컬푸드 운동을 적극적으로 추진하고 있으므로 협동조합 같은 사회적경제 네트워크 및 비영리 민간단체와 지자체가 대등한 관계가 구성되면 로컬푸드 운동이 보다 효과적인 새로운 공적영역과 지역 공감대를 형성할 수 있을 것이라 전망하였다.

Kwon et al. (2014)는 “지속가능한 생태계 조성을 위한 국내 협동조합의 주요특징과 핵심과제 연구”에서 국내외 사례분석과 더불어 전문가 자문을 통해 국내 협동조합 분야에 유의미한 비즈니스 모델 개발활용에 관한 시사점을 제시하였다. 협동조합이 성공하기 위해서는 공동체 가치와 연대가 매우 중요한 것으로 확인되었고 새로운 마케팅을 연구하고 조합원 교육을 실시하는 등 수의 다각화의 노력이 중요한 것으로 나타났다. 또한 협동조합의 핵심과제로는 복지서비스에 대한 대비, 마을공동체를 기반으로 하는 협동조합 구축, 협동조합 원칙의 고수, 사회적 경제에 대한 환상을 접은 비판적 고찰 등이 필요하다고 보았다.

한편, 본 연구에서 주요 분석방법으로 활용한 계층분석과정을 통한 분석방법에 대한 선행연구를 농업분야에 한정해서 살펴보고자 한다.

Kim et al. (2010)는 “계층분석과정(AHP)에 의한 지역농업정책의 우선순위 결정: 창녕지역을 중심으로”에서 경남 창녕군의 지역농업특성화 정책을 수립하기 위해 지역의 주요 농축산물에 대해 조사하였다. 다수의 의사결정요소들을 계층화하여 각 요소의 중요도를 파악함으로써 제시된 대안들 가운데 최적의 대안을 효율적으로 선정하는 AHP분석을 실시하여 핵심작목과 정책방안의 우선순위를 결정하였다. 분석결과 지역의 농업전문가들은 지역농업특성

화 사업에 있어서 양파와 마늘을 가장 중요하게 판단하고 있으며, 작목별 및 특성화 유형별 가중치를 종합한 평가에서는 고품질과 안전농산물을 생산하여 소비자에게 공급하는 것을 최우선으로 평가하였다.

Kim & Wi(2014)는 “농산물 도매시장의 물류체계 개선방안에 관한 연구”에서 도매시장 실태조사를 통해 물류체계의 문제점을 확인하고 물류체계 개선방안을 제시하였다. 도매시장 물류문제 해결을 위해서는 공동선별, 공동계산제를 원칙으로 하는 규모화 된 산지유통조직을 육성하는 것이 필요하며, 물류인프라 구축 정책들이 그 뒤를 이어야 하는 것으로 나타났다. 정부차원에서는 산지유통정책과 도매시장 정책의 연계성을 보다 강화할 필요가 있으며 물류 인프라구축의 핵심사업이라 할 수 있는 도매시장 시설현대화사업을 적극적으로 추진할 필요가 있다고 주장하였다.

Na et al. (2010)는 “AHP법을 이용한 농촌전통테마마을사업의 성과분석”에서 지금까지 추진되어 온 전통테마마을 사업의 추진성과를 분석하였다. 우선 인적요소, 경제적요소, 사회적 요소 등으로 구성된 평가지표를 개발하였고, 이를 전문가 대상으로 AHP법을 이용하여 중요도 평가를 실시하였다. 주요 연구 대상은 경남 창원군이며, 분석결과 지역농업 특성화에 양파와 마늘을 매우 중요하게 평가하고 있으며, 각 작목별 가중치와 특성화 유형별 가중치를 종합한 종합평가에서는 고품질의 안전한 농산물을 생산하여 소비자에게 공급하는 것을 최우선으로 평가하였다. 이를 바탕으로 지역의 주요작목들은 품질과 식품의 안전을 최우선으로 하는 정책이 무엇보다도 중요하게 고려해야 한다고 주장하였다.

Roh et al. (2013)는 “AHP를 이용한 약용작물 산업정책의 우선순위 평가”에서 약용작물을 통한 미래 부가가치 창출의 가장 기본적인 출발점이 농업부문이고, 따라서 전문가의 견해를 반영한 정책 우선순위를 도출하고자 하였다. 14개의 정책수단들에 대한 우선순위를 평가 및 분석 결과 재배 및 품질관리 기술개발, 우수품종 보존 및 개발, GAP재배 보급 및 확산 등의 순으로 우선순위를 부여하였다. 따라서 우리나라 약용작물 산업의 생산부분 활성화와 산업화를 위해서는 약용작물 품목별로 구체적인 GAP 재배매뉴얼을 개발 및 보급하고 확대할 필요가 있다고 주장하였다.

이상의 선행연구를 살펴보면, 협동조합 부분에서는 협동조합 기본법 제정 이후의 법적·제도적 문제제기 및 사회적 경제의 한 분야로서 협동조합에 대한 연구가 주를 이루고 있다. 또한 AHP 분석과 관련된 농업분야 연구에서도 협동조합의 발전 방안에 대한 연구는 아직 부족한 실정이다. 이에 본 연구의 차별성은 신생 협동조합의 효율적인 유통체계 확보를 위해 AHP 분석을 통한 우선순위를 설정하는 것에 있다. 따라서 본 연구에서는 협동조합의 효율적인 발전과 효과적인 유통체계구축을 확보하기 위해 실제로 협동조합을 운영하는 전문가 집단을 대상으로 AHP분석을 실시하고자 한다. 이를 통해 새롭게 설립되고 있는 농업분야 신생 협동조합의 지속가능한 성장에 대한 발전방안을 모색하고자 한다.

### 3. 연구방법론

#### 3.1. 연구방법

본 연구는 농업분야 소규모 신생 협동조합의 효율적인 유통체계 구축을 통해 지속가능한 협동조합의 나아갈 방향에 대해 제시하고자 한다. 특히, 소규모 농업분야 협동조합의 판매가격 향상을 위한 조합의 효율적인 의사결정을 평가하기 위해서는 계층분석과정(Analytic Hierarchy Process, AHP) 분석방법이 요구된다. AHP

분석을 통한 의사결정 문제를 해결하기 위해서는 다음과 같은 4단계를 거친다.

첫째, 의사결정문제의 계층화이다. 의사결정을 하고자 하는 문제를 상호간의 관련된 의사결정사항들의 계층으로 분류하여 의사결정 계층을 설정한다. 이 과정은 의사결정의 최종목표, 평가기준, 대체안으로 분류하고 계층화하는 단계이다(Kim et al., 2010). 즉, 이 과정은 심도 있는 실태조사와 관련 문헌조사 및 전문가 토론을 통해 문제의 핵심을 도출하여 순서화하는 작업이다(Lee et al., 2008).

둘째, 평가기준의 비교이다. 앞서 계층화 된 문제를 쌍대비교적으로 설계된 문제를 쌍대비교적으로 설계된 설문지를 활용하여 요소들 간 쌍대비교(Pairwise Comparison)하여 영향력 또는 기여도 정도를 도출한다(Lee et al., 2008).

셋째, 가중치의 추정이다. 의사결정 요소의 상대적인 가중치를 판단하기 위해 쌍대비교 매트릭스를 작성하고 Satty의 가중값 계산방법을 이용하여 각 기준과 대안의 가중치를 계산한다. 아래 식은 요소 I와 요소 j의 두 요소 간의 가중치 비율을 의미한다(Roh et al., 2013)

$$a_{ij} = \frac{w_i}{w_j} (i, j = 1, 2, \dots, n)$$

위의 식과 같이 각각의 계층에서 모든 요소 간의 쌍대비교를 하면 아래의 식과 같이 쌍대비교 행렬  $A = (a_{ij}); i, j = 1, 2, \dots, n$ 을 얻을 수 있다. 즉 A는 쌍대비교로 구성된 정방행렬이 된다.

$$A = \begin{pmatrix} \frac{w_1}{w_1} & \frac{w_1}{w_2} & \dots & \frac{w_1}{w_n} \\ \frac{w_2}{w_1} & \frac{w_2}{w_2} & \dots & \frac{w_2}{w_n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \frac{w_n}{w_1} & \frac{w_n}{w_2} & \dots & \frac{w_n}{w_n} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & 1 \end{pmatrix}$$

이러한 정방행렬을 활용하여 아래 식과 같은 최대 고유치(maximum eigenvalue)  $\lambda_{\max}$ 와 고유벡터(eigenvector) W를 구할 수 있다. 본 식에서 고유벡터(W)는 가중치가 되며 고유치는 결과 판단의 일관성 측정수단으로 이용한다.

$$AW = \lambda_{\max} W$$

본 연구의 분석방법은 위의 1단계에서 3단계까지의 분석절차와 각 기준에 대한 가중치 값에 대한 논리적 일관성 여부를 검토하는 과정이 매우 중요하다. 이러한 일관성을 판단하는 기준은 일관성지수(Consistency Index, CI)와 일관성 비율(Consistency Ratio, CR)이다. 위의 단계에서 진행한 쌍대비교 매트릭스가 일관성이 있는지에 대한 여부는 일관성지수(CI) 값과 일관성 비율(CR)값이 0.1 이하일 경우에 일반적으로 일관성이 있다고 판단한다(Satty, 1990).

응답자들이 얼마나 일관성을 유지하고 있는지를 평가하기 위해서는 아래 식의 일관성비율과 일관성지수를 이용할 수 있는데, 여기서 RI는 평균 무작위지표(random index)를 의미한다(Satty, 1980).

$$CR = \frac{CI}{RI}, \quad CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$$

넷째, 가중치의 종합이다. 위 단계에서 계산한 평가 기준 가중치와 대체안 가중치를 곱하여 의사결정 사항의 상대적인 가중치 값을 종합화하는 단계로, 이를 활용하여 평가의 대상이 되는 다양한 대안들에 대한 종합적 순위를 구하는 단계이다.

### 3.2. 평가기준의 설정

앞서 논의된 AHP 접근방법 및 절차를 협동조합의 유통체계 구축 의사결정과정 계층도 작성에 적용하기 전에 협동조합 중간지원조직 및 협동조합 상담센터의 의견을 바탕으로 평가기준을 도출하고자 하였다. 협동조합 중간지원조직이란 기획재정부가 협동조합 설립을 적극적으로 지원하기 위하여 협동조합설립을 위한 상담부터 경영컨설팅 등 전반적인 서비스 제공으로 협동조합 활성화를 기여하고자 운영하는 지원기관이다. 또한 협동조합 상담센터는 중간지원기관 이외에도 광역지자체 단위에서 독자적인 상담센터를 운영함으로써 협동조합의 설립을 지원하고 있다(Choi et al., 2014).

이러한 협동조합의 설립 및 경영컨설팅을 지원하는 조직을 대상으로 설문조사를 실시하여 소규모 협동조합의 효율적인 유통체계 구축을 위한 평가기준을 마련하고자 한다. 본 조사는 21개의 협동조합 지원기관 및 협동조합 상담센터를 대상으로 실시하였고, 18개의 유효설문지를 바탕으로 분석하였다.

분석내용을 살펴보면, 협동조합 활성화를 위해 필요한 사항, 협동조합 운영의 어려움, 농업분야 협동조합의 어려움, 농업분야 협동조합의 교육 및 컨설팅 필요사항 등으로 구성되었다.

<Table 1> required to activate a cooperatives

Questions	respondent	%
new model excavation	4	22.2
business advisory services	6	33.3
consulting	4	22.2
advertising	3	16.7
etc.	1	5.6
sum	18	100.0

협동조합 활성화를 위해 필요한 사항에 대해서는 경영자문서비스(33.3%), 적용가능한 신규모델 발굴(22.2%), 전문가 매칭을 통한 컨설팅 및 교육(22.2%), 지속적인 홍보(16.7%) 순으로 나타났다.

<Table 2> difficulties in agriculture cooperatives operating

Questions	respondent	%
rural population aging	1	5.6
cooperatives lack of understanding	5	27.8
lack of operational capacity	5	27.8
lack of interest in cooperatives	1	5.6
retailers secured	4	22.2
etc.	2	11.0
sum	18	100.0

협동조합의 어려움에 대한 문항에서는 협동조합에 대한 이해도 부족(55.6%), 수익창출모델 부재(33.3%) 등이 높은 응답을 보였으며, 농업분야 협동조합의 어려움에 있어서는, 협동조합의 이해도 부족(27.8%), 사업운영능력부족(27.8%), 판매처 확보의 어려움(22.2%) 순으로 나타났다.

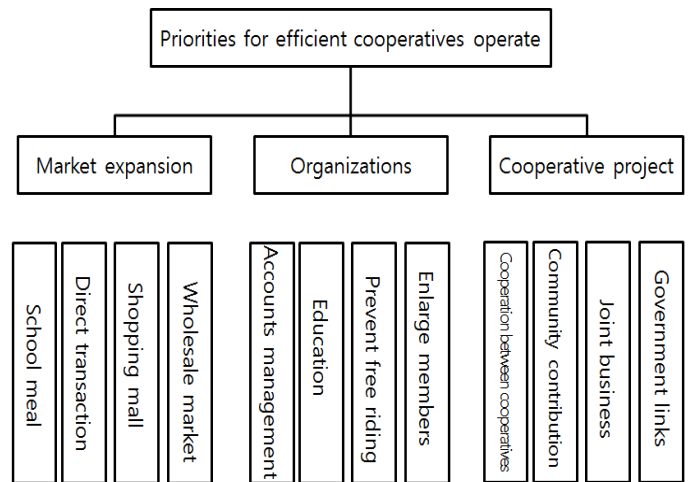
<Table 3> training and consultancy requirements

Questions	respondent	%
cooperative education for understanding	8	44.4
marketing	2	11.1
operations training	3	16.7
cooperative model development	5	27.8
sum	18	100.0

필요한 교육 및 컨설팅에서는 협동조합의 이해도를 높일 수 있는 교육 및 컨설팅(44.4%), 현장에 맞는 모델 개발(27.8%), 전문가 교육(16.7%) 순으로 나타났다.

위 결과를 바탕으로 본 연구의 목적인 효율적인 협동조합 유통체계 구축을 위한 우선순위 문항을 설정하였다. 의사결정 계층을 설정하기 위해서 현장에 맞는 모델, 판매처 확보의 어려움 등을 판로확대 부문으로 설정하였고, 경영자문, 컨설팅 및 교육, 협동조합 이해도 부족 등을 조직관리 부문으로 설정하였다. 또한, 협동조합이라는 조직의 특수성을 감안하여, 협동조합 간 협동, 지역사회협동 등 협동사업을 한 부문으로 설정하여 의사결정 계층을 설정하였다.

한편, 문헌조사 및 전문가 인터뷰를 통해 위에서 구분한 각 부문에 대한 세부적인 문항을 설정하였고, 3차례의 예비조사를 통해 문항을 수정·보완하여 계층구조를 설정하였다. 판로확대 부문에서는 학교급식, 직거래, 소핑몰, 도매시장을 평가기준으로 설정하였고, 조직관리 부문에서는 기존판로관리, 교육 및 훈련, 무임승차방지, 조합원확대를 평가기준으로 설정하였다. 마지막으로 협동사업 부문에서는 협동조합 간 협동, 지역사회협동, 공동사업, 정부와 연계 등으로 평가기준을 설정하였다.



<Figure 1> Hierarchy of decision-making.

### 3.3. 연구대상 및 설문을 통한 자료 수집

AHP 기법을 바탕으로 본 연구에서는 농업분야 소규모 협동조합을 운영하는 이사장 및 상임이사를 대상으로 진행되었다. 조사 대상 선정의 객관성을 확보하기 위해 각 도별 중간지원조직을 통해 지속적으로 운영이 되면서 일정부분 성과를 나타내고 있는 농업부문 협동조합을 추천받았다. 총 23개소의 농업부문 협동조합을 추천받았으며, 이를 각 도별로 분배하여 총 15개 조합을 선정하였다. 설문은 2015년 10월1일~10월31일까지 총 1달간 진행되었고, 조사의 신뢰도를 높이기 위해 방문조사를 통한 조사를 실시하였다. 총 16개 조합을 대상으로 진행하였으나 현장조사결과 지속적으로 성장하고 있는 조합을 대상으로 하는 조사기준에 부합하지 않는 조합 2개소를 제외하여 총 14개 조합에 대해 설문조사를 실시하였다. 이중 일관성 지수(CR)가 0.1 이하인 10개의 설문지를 대상으로 분석을 실시하였다. 분석도구로는 Excel 2010과 Expert Choice 1.0을 바탕으로 실시하였다.

### 4. 연구결과

우선적으로 Satty의 가중치 부여방법을 활용하여 상위 평가기준의 상대적 중요도인 가중치를 계산하여 도출하고 그 다음으로 하위기준의 상대적 중요도인 가중치를 구하였다. 이때 각각의 행렬의 평가기준별 중요도가 일관성을 가지고 있는지를 판단하기 위해서 일관성 지수와 일관성 비율을 측정하여 제시하였다. 이러한 과정은 설문 응답자가 내린 판단의 논리적인 모순을 측정하기 위한 것으로 일반적으로 0.1 이하일 경우에 높은 논리적 신뢰성을 나타낸다고 할 수 있다. 아래의 연구결과를 살펴보면 평가결과 모두 일관성지수와 일관성 비율이 0.1 이하로 본 연구결과의 신뢰성을 확인하였다.

우선 효율적인 협동조합 유통체계 구축을 위한 각 부문별 중요도를 평가한 결과는 <table >와 같다. 중요도 평가 결과 판로확대가 가장 중요한 부문인 것으로 평가되었으며, 이어서 조직관리, 협동사업 순으로 가중치가 높게 나타났다. 이는 협동조합 기본법 제정 이후 설립된 신생 협동조합의 초기 성장을 위해서는 안정적인 판로를 확보하는 것이 중요하다고 인식하는 것으로 판단된다.

<Table 4> pairwise comparisons of priorities for efficient coop operate

division	market expansion	organizations	cooperative project	weight
market expansion	1	3.362	4.328	0.656
organizations	0.297	1	1.046	0.182
cooperative project	0.231	0.956	1	0.162

\* CI: 0.0024, CR: 0.0041

다음으로 판로확대 부문에 대한 중요도를 평가한 결과를 살펴보면, 로컬푸드, 직매장 등 직거래 부분이 현 시점에서 가장 중요하다고 판단하였다. 또한, 최근 친환경 농산물을 중심으로 점차 시장규모가 커지고 있는 학교급식 부분도 협동조합 조직에게는 비교적 중요한 판로로서 평가받고 있다. 다음으로 쇼핑몰, 도매시장 순으로 중요도가 높은 것으로 나타났으나 그 수치는 학교급식 및 직거래에 비해 그 중요도가 크게 낮은 것으로 나타났다.

<Table 5> pairwise comparisons of market expansion

division	school meal	direct transaction	shopping mall	wholesale market	weight
school meal	1	0.664	2.294	5.298	0.325
direct transaction	1.505	1	3.991	6.233	0.476
shopping mall	0.436	0.251	1	1.961	0.131
wholesale market	0.189	0.160	0.510	1	0.068

\* CI: 0.0033, CR: 0.0038

조직관리 부문에 대한 중요도를 살펴보면 다음 <table 6>과 같다. 기본적으로 기존판로를 관리하는 것에 대한 중요도가 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 교육 및 훈련에 대한 중요도가 높게 나타났다. 이밖에 수치상의 중요도는 상대적으로 낮지만 조직의 규모를 키우기 위해 조합원을 확대하는 부분, 조합원이 아니면서 조합의 혜택을 받으려는 무임승차를 방지하는 부분 순으로 중요도가 나타났다.

<Table 6> pairwise comparisons of organizations

division	accounts management	education	prevent free riding	enlarge members	weight
accounts management	1	1.888	6.853	5.148	0.524
education	0.529	1	4.282	3.414	0.306
prevent free riding	0.146	0.234	1	0.659	0.071
enlarge members	0.194	0.293	1.518	1	0.099

\* CI: 0.0027 CR: 0.0031

마지막으로 협동사업 부문에 대한 중요도를 살펴보면, 지역사회와 협동하여 사업을 운영하는 것이 가장 중요한 것으로 나타났으며, 공동출하-공동구매 등 공동으로 진행하는 사업의 중요도가 그 다음으로 나타났다. 이밖에 정부의 지원사업 등과 연계하는 정부와의 연계 부분과 협동조합 간의 협동 부분 순으로 중요도가 높은 것으로 나타났다.

<Table 7> pairwise comparisons of cooperative project

division	coop between cooperatives	community contribution	joint business	government links	weight
coop between cooperatives	1	0.239	0.363	0.683	0.106
community contribution	4.176	1	1.571	2.666	0.440
joint business	2.755	0.637	1	2.180	0.301
government links	1.463	0.375	0.459	1	0.152

\* CI: 0.0019 CR: 0.0021

이상의 결과를 바탕으로 3개 부문 내 12개 개별 문항의 우선순위를 도출하면, 조합을 직접 운영하는 이사장 및 상임이사들은 학교급식, 직거래(직매장), 기준판로관리 등의 순으로 협동조합을 통한 효율적 유통체계 구축을 위한 중요도가 높다고 판단하였다. 이는 대부분의 협동조합이 기존의 유통경로를 택하기 보다는 로컬푸드, 학교급식 등 새로운 형태의 유통체계를 선호하고 있으며, 이러한 전략이 조합의 성격에도 맞는 것으로 판단된다. 이밖에도 소평몰을 통한 출하, 지역사회와 연계한 다양한 협동사업, 협동조합의 이해도를 높이고 조합원의 결집을 위한 교육 및 훈련, 공동으로 진행되는 사업 등이 우선순위에서 높은 수준을 나타내고 있다. 특히, 협동조합의 성격 상 지역사회에 기여하고 함께 사업을 운영하는 부분이 중요하다고 인식하는 것으로 판단되며, 교육 및 훈련 부분에 있어서도 협동조합이라는 조직의 성격, 운영형태 등을 이해하는 것이 매우 중요하다고 생각하는 것으로 판단된다.

반면에, 무임승차 방지, 협동조합 간 협동, 조합원 확대 부분은 우선적인 전략은 아닌 것으로 나타났는데, 무임승차 방지의 경우, 협동조합이라는 조직의 특성상 이러한 경우가 빈번하게 일어나지 않기 때문인 것으로 보인다. 또한 협동조합간 협동과 조합원 확대 부분은 조사대상 협동조합이 대부분 기본법 제정 이후에 설립되었기 때문에 3년 내외의 연혁을 가지고 있기 때문에 조합간의 협동이나 조합원을 확대하는 부분은 아직은 시기상조라고 판단하는 것으로 보인다.

<Table 8> overall valuation results of weight, and priority

division	weight	questions	final weight	rank
market expansion	0.656	school meal	0.213	2
		direct transaction	0.313	1
		shopping mall	0.086	4
		wholesale market	0.045	8
organizations	0.182	accounts management	0.095	3
		education	0.056	6
		prevent free riding	0.013	12
		enlarge members	0.018	10
cooperative project	0.162	coop between cooperatives	0.017	11
		community contribution	0.071	5
		joint business	0.049	7
		government links	0.024	9
sum	1.000	sum	1.000	

## 5. 연구결과 토론 및 시사점

본 연구는 2012년 1월 제정된 협동조합 기본법 시행 이후 다양한 분야의 협동조합이 설립되고 있으며, 특히 농업분야에서도 상당히 많은 수의 협동조합이 설립되고 있는 상황에서 소규모 농업분야 협동조합의 중간평가 성격이 강하다고 할 수 있다. 최근 설립된 협동조합을 살펴보면, 상당수가 설립 후 안정적인 활동을 진행하지 못하는 것으로 보이며, 특히 협동조합에 대한 이해도 부족과 판로부족으로 수익을 창출하지 못하는 조합이 늘어나고 있는 상황이다. 이러한 상황에서 비교적 운영이 지속적으로 이루어지는

협동조합을 대상으로 효율적인 협동조합 유통체계 구축을 위한 전략적 우선순위를 살펴봄으로써 향후 협동조합의 지속적인 성장을 위한 근거를 마련하고자 한다.

연구의 결과를 살펴보면, 효율적인 협동조합 유통체계 구축을 위한 전략적 우선순위를 살펴보기 위해 판로확대, 조직관리, 협동사업 부문으로 나누어 분석을 실시하였다. 부문별로는 판로확대 부분이 중요도에 있어서 다른 두 가지 부문보다 큰 수치를 나타냈는데, 이는 기본적으로 판로의 안정화 및 개발을 통해 수익창출을 추구하고 이를 바탕으로 조직을 운영할 수 있기 때문인 것으로 판단된다. 또한 판로확대 부문에서는 학교급식, 직거래가 중요도가 높은 것으로 나타났는데, 기본적으로 협동조합이 가지고 있는 조직의 성격으로 볼 때 관행적인 유통경로보다는 소비자와 밀접하게 연계된 직거래나 친환경 학교급식 등을 통한 판로확대가 중요한 전략으로 생각하는 것으로 판단된다. 조직관리 부문에서는 기준판로를 관리하는 것과 교육 및 훈련 부분이 중요도가 높은 것으로 나타났다. 이는 판로확보를 하는 것과 같은 맥락에서 볼 수 있으며, 기존의 판로를 유지·확대하는 것이 현재의 협동조합을 운영하는 데 중요한 부분이라고 할 수 있다. 또한 협동조합의 이념, 원칙 등 협동조합이 추구하는 가치 등에 대한 조합원의 이해도를 바탕으로 조합을 운영해야 하기 때문에 교육 및 훈련 부분도 상대적으로 중요도가 높은 것으로 나타났다. 마지막으로 협동사업 부문에서는 지역사회 협동과 공동사업 부분의 중요도가 높은 것으로 나타났는데, 협동조합이 지역사회에 기여하는 의무 등이 바탕이 되어 이에 대한 중요도를 높게 인지하는 것으로 보이며, 조합원의 물량을 효율적으로 출하하기 위해 공동으로 사업을 진행하는 것도 중요하다고 보았다. 최종 가중치를 반영한 우선순위를 살펴보면, 학교급식, 직거래, 기준판로 관리 등이 우선순위가 높은 것으로 나타났으며, 협동조합 간 협동, 조합원 확대 등은 아직은 시기상조인 것으로 판단하는 것으로 나타났다.

이를 바탕으로 소규모 농업분야 협동조합의 효율적인 유통체계 구축을 위한 방안을 살펴보면 다음과 같다.

우선, 협동조합 기본법 이후 조합운동을 위한 법적·제도적으로 지원책 마련이 필요하다. 분석결과에서도 살펴볼 수 있듯이 지속적으로 조합이 성장하기 위해서는 안정적인 판로확대가 필요하다고 인식하는데, 이는 초기 협동조합을 운영하는데 있어서 여러 가지 기반마련을 확보하는데 어려움이 있다고 판단된다. 따라서 초기에 소규모 협동조합이 기반을 마련하고 일정 수준 성장을 유도할 수 있는 유인책이 마련되어야 협동조합이 농업환경 내에서 하나의 출하조직 및 유통조직으로 자리잡을 수 있을 것으로 보인다.

다음으로는 협동조합에 적합한 유통모델 개발이다. 조사결과를 살펴보면, 판로확대에 대한 중요도가 매우 높은 것을 알 수 있다. 특히 협동조합이 가지고 있는 특수성을 고려한 판로개발 및 유통모델이 개발될 수 있다면, 새로운 유통채널을 통한 수익창출을 기대할 수 있을 뿐만 아니라 새로운 시장을 개척할 수 있는 계기가 될 수 있을 것이다. 따라서 협동조합 성격에 맞고, 협동조합이 위치한 지역의 특수성을 고려한 유통모델 개발에 대한 연구가 이루어진다면 협동조합의 확산에 기여할 수 있을 것으로 보인다.

마지막으로 협동조합 원칙에 의거한 꾸준한 교육 및 훈련이다. 협동조합 기본법 시행 이후 많은 수의 농업분야 협동조합이 설립되었으나, 협동조합의 기본원칙에 맞게 운영되는 조합이 부족한 현실이다. 따라서 협동조합의 원칙과 의미 등을 기본으로 하는 교육 및 훈련을 체계적이고 지속적으로 운영함으로써 협동조합에 맞는 유통채널을 구축할 수 있으며, 이를 바탕으로 지속가능한 성장을 꾀할 수 있을 것이다.

이러한 연구결과를 바탕으로 농업분야의 협동조합을 활성화 시킬 수 있다면, 향후 농가단위에서 다양한 출하조직을 확보할 수

있으며 이를 바탕으로 안정적인 판로확대가 가능할 것으로 보인다. 본 연구의 한계는 신생 협동조합을 대상으로 실시하였기에 조직성장의 지속적인 부분에 대한 판단이 어려운 부분이 있다는 것이다. 따라서 향후 협동조합의 지속적인 연구와 분석을 통해 농업 분야의 신생협동조합의 방향성을 수정·보완해 나갈 필요성이 있다고 사료된다.

## References

- Choi, Kyung-Sik, Nam, Gi-Pou, & Hwang, Dae-Yong (2014). Status and Characteristics of the newly Established Cooperatives in Agricultural Sector. *Journal of Agricultural Extension Community Development*, 21(4), 967-1006
- Kim, Chang-Hwan, & Park, Joo-Sub (2014). A Study on Activating a Producing Organization by Analyzing the Difference. *Journal of Distribution Science*, 12(12), 65-74.
- Kim, Chang-Hwan, & Park, Sung-Ho (2015). The Effect of Environment-Friendly Certifications on Agricultural Producer Organizations. *Journal of Distribution Science*, 13(6), 97-104.
- Kim, Chang-Hwan, & Wi, Tae-Seok (2014). A Study on Producing Organization through Analysis on the Activation of Classifications. *Korean Journal of Food Marketing*, 31(4), 1-19.
- Kim, Jeong-Seop (2014). Trends of Cooperatives Establishment in Rural Korea and Improvement of Legislation. *Journal of Agricultural Extension Community Development*, 21(1), 1-34.
- Kim, Kyung-Hwan, & Wi, Tae-Seok (2014). A Study on the Improvement of the Agricultural Wholesale Market Logistics. *Korean Journal of Agricultural Management and Policy*, 41(4), 837-859.
- Kim, Tae-Hwan, Kim, Chul-Wook, & Kang, Yang-Su (2010). A Priority of Regional Agricultural Policy using the Analytic Hierarchy Process in Changnyeong. *The Korean Society of international Agriculture*, 22(1), 8-14.
- Kwon, Hyog-In, Na, Yun-Bin, & Lee, Seung-Ha (2014). Characteristics and Core Task of Domestic Cooperatives for the Sustainable Ecosystem Planning. *The Korean Journal of Cooperative Studies*, 32(3), 59-89.
- Lee, Jin-Hong, Jung, Gu-Hyun, & Seo, Myeong-Whoon (2008). Priority setting for Distributors of Sprout and Baby Vegetable Producing Farms using AHP. *Korean Journal of Agricultural Management and Policy*, 35(4), 849-870.
- Na, Ran-Hee, Yoon, Yong-Cheol, & Kim, Young-Joo (2010). Accomplishment Analysis of the Rural Traditional Theme Village by AHP Method. *Journal of Agriculture Life Science*, 44(4), 57-68.
- Nemoto, Masazuku (2014). Improvement Strategy for Local Food Management through Social Economy Network. *The Korean Journal of Local Government Studies*, 18(1), 57-73.
- Roh, Jae-Sun, Ahn, Young-Seob, & Kim, Kyu-Ho (2013). Evaluating the Priority of Policy in Medicinal Crop Industry by AHP Method. *Korean Journal of Agricultural Management and Policy*, 40(2), 491-510.
- Satty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. New York, USA: McGraw-Hill Book Co.
- Satty, T. L. (1990). How to make a Decision the Analytic Hierarchy Process. *European Journal of Operational Research*, 48, 9-26
- Yeom, Chan-hee (2014). Exploring Sustainability of Co-operative Communities: A Case Study of Saskatchewan in Canada. *The Korean Journal of Cooperative Studies*, 32(2), 151-177.