

연구자료 D204 | 2005. 12.

성공적인 농업 CEO의 경영전략

김영생 전문연구원

한국농촌경제연구원

머 리 말

개방화 시대의 우리농업이 경쟁력을 확보하기 위해서는 농업경영체의 강화와 유능한 경영자의 확보가 중요하다. 이를 위해서는 효율적 관리기법과 혁신전략이 개발되어야 하고 이를 뒷받침할 수 있는 우수한 경영인이 확보 되어야 한다. 그리고 이를 위해서 효율적이며 체계적인 경영조직의 육성 정책이 필요하다. 이와 같이 경영혁신을 통한 농업경영체의 강화는 농정에서도 농업경쟁력 향상을 위한 중요한 과제로 등장하였다.

이 연구는 우수한 성공사례를 심층 분석하여 농업경영인들이 ‘어떻게 성공적인 경영성과를 거둘 수 있었는가?’를 분석하였다. 이를 위해 ‘성공한 경영인들은 어떤 방법으로 제품과 서비스의 혁신하고, 조직을 개선하며, 새로운 시장에 진입하고, 스스로 발전하기 위해 노력하고 있는지를 파악하려 하였다. 그 결과 ‘성공한 경영인은 기업가 정신과 전략적 사고’라는 경영마인드를 가지고 ‘다양한 네트워킹’을 통해 신속하게 필요한 지식정보를 활용하며, ‘농업의 새로운 시장개척’을 위해 계속된 노력을 하고 있었다는 공통점이 있었다. 이 연구는 경영인의 관점에서 우리농업의 경쟁력을 강화하기 위한 방안을 실제사례를 통해 살펴본다는 점에서 의미를 가지고 있다.

이 연구의 수행과정에 많은 도움을 주신 경영인을 비롯한 임직원들께 감사를 드린다. 이 연구결과는 농업경영체 혁신과 우수 경영인 육성의 방향을 제시하는데 도움이 되었으면 한다.

2005. 12.

한국농촌경제연구원장 최 정 섭

요 약

이 연구는 우수 농업경영체 사례분석을 통하여 성공적인 농업경영자의 경영전략을 분석함으로써 농업경영체의 경쟁력을 강화하기 위한 전략을 제시하는 것을 목적으로 하였다. 이 연구에서는 주요 경영전략 분석을 통해 “어떻게 성공적인 농업 CEO는 우수한 경영성과를 거둘 수 있었나?”를 분석하였다.

이를 위해 경쟁우위전략을 구성하는 경쟁력 우위 확보내용, 제품개발, 품질관리, 마케팅 등의 차별화 전략, 비용우위전략을 분석하였다. 또한 리더십과 조직운영 전략차원에서 경쟁력 있는 조직운영과 네트워킹 방안에 대하여 분석하였다.

또한 이러한 경영전략이 어떻게 시작되었고 지속적으로 발전하여서 어떤 효과를 발생하게 했는가에 대한 추적을 시도하였다. 이것은 “성공적인 농업 CEO가 왜? 혹은 어떻게 경쟁력 있는 경영전략을 확보하게 되었나? 어떤 노력, 위기극복과정과 이를 통한 학습 혹은 외부지원을 통해 전략적 우위를 확보하였는가?”를 분석하였다.

사례연구에서 나타난 공통적인 경영자의 특징은 먼저 경영마인드 혹은 기업가정신이다. 성공적인 농업 CEO들은 기존의 방법, 시장, 제품 혹은 자원을 활용하기보다는 새로운 방법과 제품과 자원을 찾아내기 위해 노력하고 있다. 특히 창조적인 아이디어를 제품에 결합시켜 독창적인 제품과 서비스 개발에 노력을 다하고 있다. 이러한 혁신성은 경영 전반에 반영되어 있으며, 끊임없는 연구개발을 위해 노력하고 있다. 전략적 사고로 무장한 농업경영자는 모든 경영활동에 경쟁력 강화 혹은 우위확보라는 목표를 향해 모든 활동을 일치시킨다. 전략분석을 바탕

으로 외부환경과 역량을 파악하고 있으며 경쟁자를 분석하여 강약점을 파악하고 목표고객의 특성과 접근방법에 대한 다양한 아이디어를 소유하고 있다. 이러한 전략적사고와 기업가 정신은 성공적인 농업 CEO의 키워드이다.

둘째로 개별적인 경쟁전략 보다는 산업을 구성하는 다양한 주체들이 네트워크를 통해 묶이고 협력하는 시스템을 구축하여 그 결과로 혁신이 창출이 가능성이 커진다. 네트워크를 통해 필요한 지식과 정보를 학습하고, 협력을 통해 공통적인 목적달성과 다양한 전략적 이점을 활용할 수 있다. 네트워크의 효율적 활용은 경영자에게 필수적인 역량이다.

셋째로 인간을 최우선에 두는 전략이다. 변화가 가속되는 환경에서 전략적 우위를 지속할 수 있는 방안은 무엇인가? 하는 질문에 대한 대답은 “인간을 최우선에 두는 전략”이라고 대답할 수 있다. 모든 경영체 활동의 주체는 인간이다. 다른 요소는 그 수단이고 대상이지 주체가 될 수 없다. 농업경영인에게 지속적인 자기발전기회를 제공하고 학습할 수 있는 지원을 계속해야 한다. 이러한 인적자원개발에서 가장 우선시해야 할일은 기업가정신의 함양이다. 타인이나 정책에 의존하기 보다는 스스로의 능력과 노력으로 새로운 가치를 이루어 낼 수 있는 정신과, 어느 정도 계산된 어려움과 위험을 감수하는 의지력이 필요하다. 이러한 바탕위에 경영기술과 전략교육을 통해 능력 있는 경영자로 성장할 것이다.

마지막으로 농업의 신시장(블루오션) 개발 전략이다. 사례에서 나타난 다양한 신제품과 서비스는 전통적인 농업의 범주에 포함되지 않는 것들이 많다. 성공적인 농업 CEO는 전통적인 범주의 생산에 집중하기 보다는 생산 이후의 다양한 가공과 포장 및 유통방법으로 새로운 농업의 가치를 인정받을 수 있는 시장을 개척하고 있다. 이와 같은 농업의

블루오션은 그 한계를 정할 수 없을 만큼 다양하다고 할 수 있다. 이러한 다양한 가능성을 현실화시키는 작업은 기업가정신과, 기술개발, 다양한 연구, 과감한 투자 그리고 정책적 지원이 결합될 때 가능하다. 새로운 소비자 요구와 트렌드를 파악하고 이를 충족시킬 수 있는 자원을 탐색하고 다양한 기술을 접합하여 새로운 상품과 서비스를 창출하는 혁신에 의해 농업은 새로운 산업으로 발전할 수 있다. 사례에서 분석한 바와 같이 이러한 혁신을 창출한 경영자는 상당한 보상과 성취감을 경험하고 계속해서 새로운 도전을 위해 준비한다. 농업의 블루오션을 탐색하고 사업화하는 실험적 노력이 계속되어야 한다. 농업의 블루오션을 창출하기 위해서는 다양한 인적자원과 아이디어가 필요하다. 사례에서 나타난 바와 같이 많은 혁신창출 경영자는 다른 분야의 전문가로 활동하다가 농산업에 참여한 경우가 많다. 농업을 전통적 의미의 농민에 한정시키기보다는 개방하여 다양한 역량을 가진 농업경영인을 육성해야 할 것이다.

ABSTRACT

Strategies of Successful CEOs in Agricultural Business

These case studies have been operated to figure out the strategies of the successful CEOs in agricultural business through performing a series of case studies of successful agricultural firms. Five focused case-studies are presented.

The focuses of these case studies are how the organizations' CEOs manage 1) strategic thinking and entrepreneurship, 2) broad networking including other CEOs for learning and sharing information, 3) human resource centered strategic formulation, 4) pioneering the blue ocean in agricultural business. At the same time, leadership and organizational matters are focused in order to pursue how the CEOs develop the strategies, and achieve their competitive advantages through dealing with environment surrounding the organizations, internal resources and their own competencies, as well as they avoid various risks and get over crises.

The findings as follows:

Firstly, the CEOs tends to find out new markets, items and resources rather than compete existing markets, items and resources with other competitors. They urges themselves to produce something new with their creative capability. The innovative attitude penetrates the organizations' management process and results. The strategic thinking is necessary to align people, organizational vision and direction for resource distribution with a harmonious way. They are substantially open to any changes in environment which might be related to their business.

Secondly, the CEOs look for a way of strengthening a network

composing economic actors playing different roles in the industry. The networking would help them reduce transaction cost, and avoid risks because of sharing information and resources among them. They would learn fast from each other, and contradictorily compete for better performance. Therefore, The CEO's ability for networking is fundamental.

Thirdly, They argue that the top strategic priority should put on human resource development and management. They believe that the only way of revitalizing agriculture comes from creative managers who dare to challenge the limitations choking agri-business up. Developing their core competency through continuous learning is necessary to remain competitive.

Finally, the items the CEOs chose were quite different from the traditional items. The innovative agri-business CEOs have little interest on the traditional items or markets in which they are supposed to compete with other competitors to death. The kind of competitive market are called as the red ocean because of competitors' breeding. They realize that they need to look for or create the blue ocean in which they do not need to compete because the blue ocean is almost limitless. They look for different blue ocean in agri-business fields. The blue ocean does not accidentally occur, rather disclose to whom have innovative attitude equipped with open mind.

Researchers: Young-Saing Kim
E-mail Address: yk281@krei.re.kr

차 례

제1장 서 론

1. 연구의 필요성과 목적 1
2. 선행 연구 고찰 3
3. 연구 내용과 방법 5

제2장 경영전략의 분석틀

1. 경영전략의 필요성 및 구성요소 7
2. 경영전략 분석의 틀 9

제3장 농업법인의 현황

1. 운영 중인 농업법인 사업체 현황 18
2. 종사자 수 19
3. 경영실태 20
4. 농업법인의 전망 23

제4장 성공적인 농업 CEO의 경영전략사례 분석

1. 건강나라 25
2. 허브아일랜드 33
3. 학사농장 41
4. 장생도라지 47
5. 감나루 53

제5장 결론: 농업의 경영 마인드와 경영전략

1. 전략의 실제성	61
2. 경영 마인드와 네트워킹	68
3. 전략적 원칙과 지원방안	71
참고 문헌	74

표 차 례

제3장

표 3-1. 운영중인 농업법인 사업체 현황	18
표 3-2. 상근종사자 규모별 사업체 수	19
표 3-3. 농업법인의 판매액 현황	20
표 3-4. 회계장부 작성여부 현황	21
표 3-5. 법인당 경영성과	22
표 3-6. 법인당 자산, 부채, 자본현황	23

제4장

표 4-1. 건강나라 설립 당시 전략요소 분석	31
표 4-2. 허브아일랜드 설립 당시 외부환경 및 내부역량 분석	39
표 4-3. 학사농장 설립 당시 외부환경 및 내부역량 분석	44
표 4-4. 학사농장 발전전략을 위한 발전과제와 핵심요소	45
표 4-5. 장생도라지 설립 당시 외부환경 및 내부역량 분석	49
표 4-6. 장생도라지의 발전과제와 해결방안	51
표 4-7. 감나루 설립 당시 외부환경 및 내부역량 분석	55
표 4-8. 감나루의 발전과제와 해결방안	58

제 1 장

서 론

1. 연구의 필요성과 목적

최근 농업경쟁력을 강화하기 위해서는 경쟁력 있는 농업경영체 육성과 유능한 경영자의 확보가 가장 중요한 부분이라고 지적되고 있다(농림부 2004a; 2004b). 지금까지 농업경쟁력을 강화하기 위한 많은 노력은 농산물에 집중되었고, 많은 연구도 농산물에 관련된 연구에 집중되어 왔다. 그러나 실제 상당한 정도의 농산물 생산성 향상과 생산기반의 확충에도 불구하고 우리나라의 농업경쟁력은 크게 향상되지 않았고, 농업의 주체인 농업인의 경제도 크게 개선되지 못하고 있는 실정에 있다.

이 글에서 주장하는 농업 경쟁력 강화의 주체는 농업경영체와 이를 경영하는 농업경영인들이다. 따라서 경영의 주체이며 농업의 근간을 이루는 농업경영체의 강화를 통해 농업경쟁력과 농가소득 증가를 달성하는 것은 매우 중요한 과제가 되고 있다. 우리나라에서 경쟁력을 보유한 다른 산업 분야를 살펴보면 이를 이끄는 강하고 효율적인 경영체와 뛰어난 경영자들이 존재해 왔다. 또한 이들은 서로 협력하고 경쟁하며 산업 전반을 혁신한다. 이러한 측면에서 농업의 경쟁력 강화를 위해 어

떤 경영체가 필요하며 어떻게 이러한 경영체를 강화시키고 경쟁이 치열한 시장에서 생존하게 할 것인가에 대한 연구가 필요하다. 또한 이러한 연구는 개방화 시대 경쟁적 시장체제하에서 농업경영체가 발전하기 위한 방향 제시가 전제되어야 한다.

농업에서도 전통적인 농가 중심 구조에 상당한 변화가 있다. 2003년에 6천 개가 넘는 영농법인이체가 설립되었고, 농업 CEO를 자처하는 농업경영자들이 등장하였다. 이들은 농업을 비즈니스적인 개념을 가지고 경쟁력강화에 최선을 다하고 있고 농업을 생산뿐만 아니라 문화, 관광, BT(Bio-technology) 산업으로 변화시키기 위해 노력하고 있다. 현대는 전략경영의 시대이다. 경영전략은 현실적으로 경쟁이 치열한 시장에서 생존하기 위한 경쟁우위를 확보하는 기법과 방법을 의미한다(이강희 2003). 경영전략은 경영체가 환경 변화에 효과적으로 대응하기 위한 방안을 제시하는 데 목적이 있다. 적자생존의 법칙이 지배하는 새로운 경쟁적 환경에서 경험해 보지 못한 변화를 겪고 있는 농업분야에 있어 경영전략의 중요성은 더욱 강조 되어야 할 필요가 있다.

농업의 중심이 소규모 농가뿐만 아니라 영농법인 형태의 농기업의 역할이 강조되는 시점에서 개방시대 경쟁력 확보를 위한 농업경영자의 경영전략은 매우 중요하다 할 것이다. 이 연구에서는 현재까지 우수한 경영 성과를 보여 주거나 그 가능성을 높게 평가할 수 있는 농기업 경영 사례를 분석함으로써 성공적인 농업경영자의 경영전략을 제시하고 어떤 특징을 가지고 있는지를 제시하고자한다.

2. 선행 연구 고찰

최근 농업경쟁력 제고를 위한 다양한 경영체 관련 연구가 진행되었다. 이정환 등(2003)은 우수 농업경영체 50개를 발굴하여 공통성공요인을 찾아보고 이러한 성공 사례로부터 농업의 비전을 탐색하고 경쟁력 있는 경영자의 중요성과 그 육성을 강조하였다. 연구는 변화하는 환경속에서의 생존전략으로 규모화, 신상품개발, 새로운 마케팅과 서비스부분에서의 혁신을 강조하였다. 정부에서도 경영체강화를 위한 정책 관련 작목별 우수 사례를 수집하여 영농규모, 수익, 영농의 계기, 성공요소를 중심으로 우수 사례의 개략적 특징을 서술하고 경쟁력 있는 경영자 육성의 중요성을 강조하였다(농림부 2004).

또 한 가지의 흐름은 벤처농업에 대한 연구이다. 민승규 등(2003)은 농업 벤처에 대한 사례 분석을 통하여 성공적인 농업 벤처의 성공요소를 분석하여 가치혁신과 틈새시장 개발을 통한 농업 부가가치의 혁신적 증대를 대안으로 제시하기도 하였다.

선행 연구는 공통적으로 한국 농업의 발전을 위한 경영체와 경영자의 중요성을 강조하고 개방화시대 경쟁력 있는 경영자의 양성의 중요성을 공통적으로 강조하고 있으며, 농업생산 이후의 가공, 마케팅, 판매의 중요성을 강조하고 이를 경영할 수 있는 역량의 필요성을 제기하였다. 그러나 성공적인 경영체와 경영자의 공통적인 역량과 성공요소를 분석하지는 않았다.

이 연구는 우수한 농업경영체 사례 연구를 통해 경쟁력을 확보할 수 있는 경영전략을 분석하여 제시하는 데 목적이 있다. 다른 연구와 차별점은 경영체를 외부적인 관점에서가 아닌 내부적인 즉 경영자의 입장에서 바라보고 분석하는 것이다. 경영체를 정책 대상 혹은 연구관찰의

대상으로서가 아니라 경영자의 입장에서 분석하고자 한다. 이것은 정책적인 측면에서만뿐 아니라 다른 농업경영자들이 쉽게 활용할 수 있는 형태로 모든 정보를 제시하기 위함이다.

이 연구에서 일반적으로 사용하지 않는 성공적인 농업 CEO라는 개념을 사용하고 있다. 이에 대한 개념적 배경설명이 이 연구의 이해에 필요할 것이다. 최근 농업 CEO 혹은 농업최고경영자라는 단어가 많이 사용되고 있다. 일반적으로 CEO(Chief Executive Officer)는 기업에서 최상위 경영자를 가리키는 용어이다. 이 연구에서 사용하는 성공적인 농업 CEO는 농업경영체를 운영하는 경영자를 지칭하며 그 중에서 성공적인 경영실적을 나타내고 있는 경영자이다. 성공적인 농업 CEO에서 “성공적인”이 무엇을 의미하는지 설명하기는 쉽지 않다. 무엇을 성공으로 볼 것인가 또한 성공적인 사례의 객관적인 선정 기준의 명확한 제시가 어렵기 때문이다. 기존에 발행된 여러 가지 우수 농업경영체 및 경영인을 선발하고 사례를 소개하는 자료들도 우수 사례 선정에 대한 명확한 기준을 제시하지 않고 있다. 이전에 발간된 우수 경영체 자료에 소개된 사례를 확인할 경우 상당수의 경영체가 농업을 포기하거나 우수한 사례가 더 이상은 아닌 경우가 많았다.

이 연구에서 농업 CEO가 내포하고 있는 의미는 농업을 전통적인 의미의 영농으로보다는 현대적인 비즈니스로 파악하는 새로운 농업관의 반영일 것이다. 비즈니스로서의 농업은 전통적인 영농과는 달리 기업경영과 같이 경영 마인드를 가지고 더 좋은 경영 성과 창출을 위해 모든 경영방법을 활용하는 확대된 경영의 개념이라고 할 수 있다. 이러한 농업 CEO의 개념은 농산물시장 개방과 함께 필연적으로 발생하는 경쟁심화와 지속적인 환경 변화에 대응하여 경쟁력을 확보해야 하는 새로운 농업환경 패러다임을 내포하고 있다. 이러한 새로운 패러다임의

농업경영자의 특징은 기업가 정신에 있다.

우리나라에서 경영 마인드를 가지고 농업을 비즈니스의 개념으로 경영하는 농업 CEO가 등장하고 있고, 이러한 농업 CEO는 기존의 농가운영과 차별화될 수 있는 경영활동을 위해 노력하고 있다. 이러한 농업 CEO가 가장 차별화될 수 있는 점은 경영자마인드 혹은 기업가 정신 (Entrepreneurship)이다.

따라서 이 연구의 대상은 먼저 농업을 비즈니스의 개념을 가지고 기업가 정신의 관점에서 운영하고 있으며, 뛰어난 경영 성과를 지속적으로 보여 주고 있거나, 뛰어난 기술 혹은 경영기법을 농업에 적용하고 있는 농업경영인으로서 앞으로 농업경영적인 측면에서 해결해야 할 과제들에 대한 의미 있는 시도를 하거나 그 해결 방안을 제시하는 사례들이 선정되었다고 할 수 있다.

3. 연구의 내용과 방법

이 연구에서는 주요 경영전략 분석을 통해 “성공적인 농업 CEO는 어떤 경영전략을 가지고 있는가?”를 분석하였다.

- 경쟁우위전략: 경쟁력 우위 확보내용, 제품개발, 품질관리, 마케팅 등 차별화 전략과 비용우위전략
- 리더십/조직운영 전략: 경쟁력 있는 조직운영, 네트워킹 방안

또한 이러한 경영전략이 어떻게 시작되었고 발전하여서 어떤 효과를 발생하게 되었는가에 대한 추적을 시도하였다. 이것은 “성공적인 농업

CEO가 왜 혹은 어떻게 경쟁력 있는 경영전략을 확보하게 되었나? 어떤 노력, 위기극복과 이를 통한 학습 혹은 지원을 통해 전략적 우위를 확보하였는가?”에 대한 분석이다.

이 연구에서 사용하는 방법은 사례 분석 방법이다. 경영학 연구에서 사례 분석은 주요한 연구 방법과 교육방법으로 사용되고 있다(Yin 1994). 경영사례분석은 실제 경영체에서 많은 경영자들이 당면한 문제들에 대해 깊이 있는 분석을 통하여 당면한 문제 해결을 위한 기회를 탐색하기 위해 사용된다. 그리고 경영사례분석은 사례의 내용을 체계적으로 이해함으로써 이후 경영자들이 경험할 미래 상황을 예측하고 특히 문제 해결을 위한 학습효과를 얻을 수 있다. 사례 분석은 이 연구의 소비자인 실제 농업경영인의 다른 사례 연구를 통해 경영능력발전, 특히 전략개발에 가치 있는 내용을 전달하기에도 필요한 방법이다.

연구 방법은 1차로 기존에 발행된 선행 연구를 분석하였다. 선행문헌에서 우수 사례의 선정은 작목별로 우수한 생산량 혹은 수익을 올리는 경영체를 선정하거나 각 지역에서 잘 알려진 경영인을 추천받아 정리하는 방식으로 사례를 선발하였다. 그러나 구체적인 선정 기준을 제시하는 사례는 없었다. 2차로 전문가로부터 의견 수집을 위하여 한국농촌경제 연구원의 김정호 선임연구위원, 한농연의 김관배 사무국장, 신지식농업인회의 김대원 사무국장과 전문가 협의회를 4차에 걸쳐 진행하였고, 농림부의 구조정책과 직원들과 협의회를 개최하였다. 2차에 걸친 자료 분석과 논의를 통하여 23개 사례를 선정하였고, 연구자의 연구 후 이 연구에 적절하며 전파할 만한 가치가 있는 사례 5개를 선정하여 분석하였다. 사례 분석은 모든 가능한 경영 관련 자료를 수집하고 연구자가 2회 이상 방문하여 인터뷰, 현장관찰 및 다양한 대화를 통하여 자료를 수집하였고 수집된 자료는 연구 내용 분석표를 작성하여 분석하였다.

제 2 장

경영전략의 분석틀

1. 경영전략의 필요성 및 구성요소

1.1. 경영전략의 필요성

경영전략의 개념은 Chandler(1962)가 처음 사용하였다고 알려져 있다. 그는 전략이 조직구조를 결정한다(Structure follows strategy)고 함으로써 상황에 대한 적응을 위한 조직적 대응에 대한 논의를 시작하였다. 이같이 경영전략 개념은 기업이 목표 달성을 위해 경영 환경의 변화에 대하여 체계적으로 대응하기 위한 방안의 필요성이 증가되면서 나타나게 되었다. 농업분야를 포함한 거의 모든 시장에서 공급이 수요를 초과하여 과잉공급 문제가 지속적으로 발생하고 있으며 정해진 시장의 점유율을 놓고 많은 생산자가 경쟁하는 상황이 진행되고 있다.

이러한 급격한 환경 변화와 경쟁심화의 상황에서 경영전략의 필요성을 제시하면 먼저 경영전략은 변화하는 외부환경에 기업이 유연하게 대처할 수 있도록 조직의 환경적응 능력을 촉진하는 기능을 담당한다. 둘째 경영전략은 기업의 경영자원을 효율적으로 배분하도록 한다. 기업

의 장기적인 관점에서 투자의 우선순위를 결정하고, 경쟁에서 유리한 위치에 이르기 위한 역량확보와 포괄적인 자원의 효율성 제고의 역할을 수행한다. 셋째 경영전략은 기업내부의 경영활동의 통합에 기여하는 원칙과 방향을 제시함으로써 내부역량을 결집하는 역할을 수행한다.

특히 농산물시장 개방은 지금까지 비 교역대상으로 여겨져 상대적으로 보호받아왔으나 우루과이 라운드를 시작으로 WTO 체제의 성립과 국가 간 FTA 결과로 제한 없는 시장개방이 이루어지고 있다. 따라서 국내 농산물 시장을 놓고 수입 농산물과 국내농산물의 치열한 경쟁이 시작되었고, 이와 함께 농업 환경이 급격하게 변화되고 있다. 또한 농업분야에서도 혁신적인 기술이 나타나고 있는 동시에 소비자 단체의 영향력이 강화되고 있으며 다양한 이익을 대변하는 단체가 등장 등 다양한 사회적 요구가 나타나고 있다. 이러한 상황에서 농기업의 경영전략은 이렇게 불확실한 경영환경에 대응 혹은 적응하기 위한 합리적이고 계획적인 노력이 필요하고 이에 대한 이론적 탐색과 실질적인 사례를 통한 검토가 필요하다고 할 수 있다.

1.2. 경영전략의 구성요소

경영전략에 대한 Minzburg와 Quinn(1991)의 견해는 일반적인 사항을 포함하고 있는데 여기서 전략은 4가지로 분류할 수 있겠다.

첫째, 경영전략은 하나의 체계적이며 연속적인 계획이다. 환경에 대응 혹은 적응하기 위한 기업의 의도적인 행동방향과 지침을 제공하는 계획이 경영전략이다.

둘째, 경쟁자를 이기기 위한 방안이 전략이다. 특정 경쟁 상황에서 경쟁자를 압도하기 위한 의도적이고 구체적인 정책을 의미한다.

셋째, 행동패턴으로 전략이다. 사전에 계획되거나 의도하지 않고 특정 기업과 그 구성원들에게 일관되게 나타나며 이것이 기업경영에 중요한 결과를 가져오는 조직의 행동패턴이다.

넷째, 내부 자원과 외부 환경의 적절한 결합형성을 통한 위치형성이 전략이다. 기업의 내부와 내부를 적합하게 결합시킴으로써 환경 내에서 기업의 위치를 결정하는 수단으로서 경영전략을 의미한다.

장세진(2003)은 경영전략을 기업의 내부 경영자원 및 조직프로세스와 그 기업이 가진 외부 환경을 연결하는 중요한 연결 고리로 설명한다. 따라서 기업의 외부환경과 내부 역량 혹은 자원의 파악을 중심으로 경영전략의 구성 요소를 제시한다. 첫째, 기업의 경영자원이다. 경영자원은 물적 자원, 금융자원, 기술자원, 브랜드와 인적 자원으로 구성된다. 둘째, 기업을 둘러싸고 있는 외부환경이다. 외부 환경의 구성 요소는 공급자, 잠재적 경쟁자, 경쟁자, 구매자이다. 공급자는 기업에 원재료 혹은 중간재의 공급자이다. 잠재적 경쟁자는 현재는 아니지만 가까운 시간 내에 경쟁 관계에 있을 수 있다. 경쟁자는 현재 시장을 놓고 경쟁 관계에 있는 기업이다. 구매자는 기업에서 생산한 제품과 서비스를 구매하는 기업 혹은 개인이다.

2. 경영전략 분석의 틀

이 연구는 경영전략을 경쟁우위 전략과 진입 및 발전 전략으로 크게 구분하고 경쟁우위 전략은 차별화 전략, 비용우위전략 및 조직운영전략으로 구성되고, 진입 및 발전 전략은 시장진입 전략과 발전 전략으로 구성된다.

2.1. 경쟁우위전략

기업이 경영전략의 가장 중요한 핵심은 어떤 방법으로 경쟁자에 대한 상대적인 경쟁우위를 확보할 수 있는가에 맞추어져 있다. 경쟁전략은 상대가 존재하고 상대의 강점과 약점에 비추어 내부역량과 자원을 효율적으로 활용하거나 구조화 혹은 개발하느냐에 따라서 경쟁우위가 결정된다. 따라서 경쟁우위전략은 상황에 따라 연속적으로 변화하는 특성을 가지고 있다. 전략은 상황 의존적(Situation specific) 임으로 하나의 성공적인 전략이 모든 상황에서 성공적인 결과를 가져올 수는 없다.

경쟁전략은 경쟁우위 창출과 창출된 경쟁유지로 분리할 수 있다. 경쟁우위 창출은 경쟁하는 시장 내에서 경쟁자에 대한 우위확보 방안이 핵심이다. 경쟁우위 확보 방안은 경쟁자와 비교하여 가지고 있는 경영자원에 내포된 강점과 약점 분석이 필요하다. 그리고 내부 역량 혹은 자원 중에서 경쟁자에게 우위를 확보 여부를 두 가지 관점에서 고려해야 한다. 먼저 내부 역량 혹은 자원이 다른 경쟁자들이 확보하지 못한 희소성을 가지고 있는가에 대한 평가가 필요하다. 또한 내부의 핵심역량이 현재 그 산업에 적합한 것이며 새로운 경쟁자에 대하여 경쟁력 우위 확보를 가져올 만한 것인가에 대하여 판단해야 한다. 이와 같이 경쟁력 우위의 발생은 외부 관계에서 발생하는 것과 내부에서 발생하는 내부혁신의 결과일 수 있다.

경쟁우위의 유지는 경쟁력 우위를 창출하는 것뿐만 아니라 얼마나 오랜 기간 경쟁우위를 지속할 수 있는가에 실제 수익이 결정된다. 만일 경쟁우위가 짧은 기간밖에 유지되지 못한다면 경쟁우위 확보를 위해 투입된 자원을 회수하지 못하게 된다. 만일 경쟁자가 쉽게 모방할 수 있는 경쟁우위 전략이라면 경쟁우위는 쉽게 사라지게 될 것이다. 경쟁

우위의 지속성은 먼저 경쟁우위를 창출한 핵심역량의 성격에 따라 달라진다. 만일 핵심역량이 특허권이라면 특허가 만료된다면 경쟁우위는 자연적으로 소멸할 것이다. 그러나 브랜드 혹은 기업이미지가 핵심역량이라면 상당한 기간 유지될 것이다. 또한 경쟁우위에 관련된 핵심역량 혹은 자원의 획득가능성이다. 이러한 핵심역량을 시장 혹은 M&A를 통해서 획득이 가능하다면 경쟁우위는 사라지게 될 것이다. 마지막으로 경쟁기업의 모방 혹은 혁신능력이다. 경쟁사가 쉽게 획득할 수 없는 핵심역량은 스스로 모방해 내거나 새롭게 창출해야 할 것이다. 이때는 경쟁자의 모방과 혁신능력에 따라 경쟁우위 유지기간이 결정될 것이다. 쉽게 모방 가능한 사업모델과 기술, 노하우에 의존한 경쟁우위는 짧은 기간 내에 사라질 수 있다. 그러나 이러한 경쟁우위의 소멸은 일반적으로 상당한 기간이 소요되며 그 이유는 경쟁자에 대한 완전한 정보의 확보가 쉽지 않고 따라서 정확한 핵심역량 파악이 되기 어렵기 때문이다.

2.1.1. 차별화전략

비용우위에 근거한 전략은 그 지속하기 어렵다. 새로운 경쟁자가 가장 쉽게 모방할 수 있는 경쟁우위 창출 방법이기 때문이다. 따라서 지속적인 경쟁력 우위를 확보하기 위해서는 차별화 우위 혹은 차별화 전략을 확보하고 활용해야 한다. 차별화 우위는 구매자 혹은 시장에 독창적인 가치를 제공함으로써 차별화를 위해 투입된 자원보다 많은 수익을 얻는 방안을 의미한다. 차별화는 가격과 같이 하나의 기준으로 결정되기 않고 여러 종류의 기준과 방법으로 이루어지기 때문에 독특성과 다양성을 가지고 있다. 따라서 차별화 기회는 개개 기업들에게 모두 다를 수 있다. 차별화는 무형의 차별화와 유형의 차별화로 나누어 볼 수

있다. 무형의 차별화는 구체적인 제품의 특성 혹은 품질보다는 기업의 이미지, 브랜드에 의해서 발생되며, 유형의 차별화는 제품의 품질, 디자인, 사용된 기술의 특면에서 소비자가 선호하는 특징을 확인할 수 있는 구체적인 특성에 의하여 생겨난다.

2.1.2. 비용우위전략

전통적으로 경영전략은 같은 제품과 서비스를 더 싼 가격에 제공하여 경쟁우위를 확보하는 가격전략을 강조했다. 가격전략은 기업 간 경쟁에서 가장근본적인 수단을 가격으로 파악했던 경제학적 전통에 기인한다(장세진 2004). 비용우위는 특정 제품이나 서비스가 일상재가 된 산업에서 경쟁우위 창출의 원천이 되었다. 경쟁 제품 간에 차이가 없는 일상적인 제품과 서비스에서 비용 이외에 다른 측면으로는 경쟁할 수 있는 가능성이 제한된 상황에서 가격전략의 유용성은 커진다. 또한 경쟁자들이 제품차별화에 집중한 경쟁 벌여도 비용을 낮출 수 있다면 수익률을 상승시킬 수 있다. 비용우위는 절대적인 비용우위와 상대적인 비용우위로 나누어 볼 수 있는데 절대적인 비용우위는 규모의 경제, 인적 자원의 경험효과, 프로세스 혁신 등이 있으며 상대적인 비용우위는 투입요소의 비용, 생산 시설의 활용도, 운용상의 효율성과 같은 요소들이 영향을 미친다.

2.1.3. 조직운영전략

모든 전략은 조직을 기반으로 하고 있다. 조직의 기반위에 다양한 전략의 계획 및 실천이 가능하다. 따라서 조직운영과 기타 전략은 긴밀하게 연결되어 있다. 조직운영 전략은 조직의 구성과 인적 자원의 운영과 개발, 조직력강화를 통한 조직의 핵심역량강화에 있다. 조직운영은 조

직 내에서뿐만 아니라 타조직과의 네트워킹과 전략적 제휴를 포함한 다양한 조직 차원의 전략을 포함한다.

2.2. 진입전략과 발전전략

2.2.1. 시장진입전략

기업전략은 기업의 시장 내 위치에 따라 달라진다. 새로운 시장에 진입하는 전략은 시장의 흐름과 환경에 변화를 파악하고 이에 관련된 정보를 수집하고 이를 분석하고 내부분석을 통해 강점과 약점을 분석한 뒤 새로운 사업기회를 포착하고 새로운 사업에서 경쟁우위의 가능성을 분석하는 과정을 통해 형성된다. 기업이 보유한 핵심역량을 활용하여 기존의 경쟁자들과 비교하여 경쟁력 있는 제품과 서비스를 적합한 위치와 시간에 제공할 수 있는 종합적인 과정이 진입전략에 포함된다. 발전 전략은 성공적으로 시장에 진입하여 일정부분의 경쟁력확보에 성공한 상황에서 시장 내의 위치를 강화하고 시장의 리더로 발전하기 위한 전략이다. 발전 전략은 시장점유율 확대를 목적으로 한다. 또한 시장점유율 확대를 위한 경쟁전략이 그 핵심이다. 경쟁전략은 생산 시설확대, 생산비 절감, 신기술 개발, 마케팅 방안 등이 포함된다. 시장성숙 단계에 따른 대응이 포함된다.

경영체 설립 동기를 몇 가지로 나누어 볼 수 있다. 먼저 사업기회를 주도적으로 포착하여 새로운 이윤을 창출하려는 경영자의 주도적인 사업계획에 의해 사업체가 설립되는 경우다. 경영자는 지역산업구조를 분석하여 새로운 부가가치를 창출할 수 있는 사업기회를 발견하고 이러한 기회를 활용하기 위해 사업체를 농촌지역에 설립한다. 두 번째는 지역사회에 대한 기여를 목적으로 경영체를 설립하는 경우이다.

경영전략 전개의 과정개념도



2.2.2. 경영체의 발전 전략

농업분야에서 경영체가 설립되어 지속적으로 발전된 사례가 많지 않다. 지역 농업 관련 사업체가 경영관리에 실패하거나 지속적인 환경 변화에서 비롯된 경영위기를 극복하지 못한 경우가 많기 때문일 것이다. 농업특성상 리스크가 많고 여러 가지 위기가 빈번히 발생하고 또한 농업경영체를 체계적으로 지원하는 시스템이 부재한 상황에서 지역의 농업 관련 경영체는 어려움에 직면하는 경우가 많기 때문이라고 해석할 수 있다. 이러한 상황에서 경영체의 설립뿐만 아니라 지속적인 발전과 환경 변화에 대응은 경영체뿐 아니라 지역경제에도 중요하다. 설립되어 발전하고 있는 경영체는 어떻게 위기를 극복하고 성장할 수 있었는지를 사례를 통해 제시해 보는 것이 필요하다. 제시된 사례가 모든 경영체에 일반화시킬 수는 없지만 사례에 대한 이해를 통해 각 경영체가 미래를 준비하고 위기를 대처하는 데 도움이 될 수 있기 때문이다.

1) 외부환경 분석

경영전략의 구상은 기업의 외부환경과 내부의 관계의 검토에서 시작된다. 외부환경은 기업이 속해 있는 업계이며 업계를 구성하고 있는 공급자, 신규진입기업, 기존 경쟁 관계를 형성하는 기업들, 기존산업을 대체할 수 있는 대체재 그리고 구매자로 구성된다. 신규진입 기업은 새로운 사업기회를 활용하여 시장에 접근하려할 신규진입은 진입장벽에 의하여 결정된다. 진입장벽의 한 가지는 규모의 문제이다. 규모의 경제성이 경쟁우위에 중요한 산업에서 신규진입 기업은 처음부터 경쟁력을 확보할 수 있는 투자를 진행해야 하고 이와 함께 발생할 수 있는 재고의 위험이나 투자위험을 감수하거나 소규모 투자로 시작하여 비용의 불리함을 극복해야 할 것이다. 또한 제품과 서비스의 품질 등에서 기존 기업들과 차별화하기 위한 기술과 노하우 등이 있어야 할 것이다. 그렇지 않다면 고객에게 관심을 끌지 못하고 시장 확보가 어려울 것이다. 유통망확보는 생산된 제품과 서비스를 시장에 유통하기 위한 다양한 인프라 및 조직을 통해 가능하다. 유통망확보는 단시간에 해결할 수 없는 신규진입장벽이다. 기존기업이 오랜 기간 형성되는 경우가 많으며 기업 내에 유통망을 두는 경우와 외부에 위탁하는 경우 혹은 기존의 유통망에 합류하는 경우가 있다. 또한 시장에서 브랜드 파워의 형성은 가장 극복하기 어려운 진입장벽이 된다. 기존 기업의 보복은 경쟁자의 증가는 저지하기 위하여 다양한 방법으로 신규진입자를 압도하기 위한 방법이 동원될 수 있다.

2) 내부역량

기업의 내부역량 분석은 외부환경분석과 대비하여서 기업내부의 시

점에서 더욱 구체적으로 기업의 구성 요소와 그 역량 혹은 자원이 무엇이고 어떤 역량 혹은 자원이 경쟁우위의 근본적인 원천이 되는가를 분석하는 것이다.

물적자원은 공장과 설비의 규모, 사회 지리적 위치, 기술의 정밀성과 유연성, 건물과 토지의 용도전환과 위치가 중요하다. 원자재의 획득 가능성이 기업의 생산 가능성을 제한하며 비용 및 품질우위를 결정한다. 금융자원은 기업의 자금 차입능력과 내부 자금의 운용 가능성이 기업의 투자능력을 결정한다. 기술자원은 특허, 저작권 등의 공인된 지식과 독점적 기술 혹은 노하우등 전문 기술을 포함하는 기술자원과 기술혁신자원 연구 및 기술인력을 포함한다. 브랜드는 소비자들에게 널리 알려진 상표를 기업이 보유하여서 소비자들에게 신뢰감을 심어줄 수 있고 제품에 대한 소비자의 확신을 심어줄 수 있다. 인적 자원은 직원에 대한 교육훈련과 직원이 보유한 전문기술이 기업이 활용할 수 있는 기술 수준을 결정한다. 인적 자원의 유연성과 적응 능력이 기업이 계획한 전략의 유연성을 결정하며 인적 자원의 헌신과 효율적구성이 경쟁력 유지를 위한 기업의 능력을 결정한다. 조직구조는 기업의 전략과 내부환경 및 외부환경에 적응하기 위하여 지속적으로 변화하는 속성을 지닌다.

기업문화는 구성원들이 공유하는 가치의 우선순위, 업무수행 방법에 대한 가정들이다. 기업문화는 구성원 간의 관계, 조직과 구성원, 조직과 외부 사회와의 관계를 규정하는 역할을 수행한다. 기업문화는 쉽게 변화되지 않으며 구성원이 바뀌어도 지속적으로 유지되려는 성향을 가지고 있다.

핵심역량은 기업의 역량 혹은 배부자원 중에서 경영전략에 가장 중요한 부분이다. 핵심역량은 고객에게 가치를 높이거나 그 가치가 전달되는 과정을 효율적으로 할 수 있는 특정한 방법의 능력을 나타내며

이러한 능력은 기업의 신규사업 진출과 규모의 확대를 위한 능력이 된다(장세진 2003). 핵심역량은 경영전략의 측면에서 보면 경쟁기업에 비하여 더 잘할 수 있는 상대적인 경쟁능력이며 경쟁우위를 주는 기업의 능력이다. 핵심역량은 사업부 혹은 제품의 경쟁우위의 원천으로 고려할 수 있다. 핵심역량의 파악과 이를 지속적으로 발전시켜 나가는 것은 개별 사업부 혹은 제품의 경쟁우위와 전체기업의 경쟁우위에 영향을 끼친다. 따라서 핵심역량을 발전시킨 기업은 성장하지만 그렇지 않은 기업은 쇠퇴하거나 시장에서 퇴출되었다. 핵심역량은 한 가지 분야에만 한정되는 것이 아닌 다양한 시장으로의 진출의 가능성을 증대시킬 수 있어야 한다. 따라서 핵심역량은 변화하는 환경 속에서 지속적인 경쟁력의 유지에 필요하다.

핵심역량은 다른 경쟁자가 쉽게 모방할 수 있어서는 안 된다. 쉽게 모방할 수 있다면 핵심역량이라고 하기 어렵다. 핵심역량은 경영전략 수립에 가장 고려 대상이고 다른 부분을 효과적으로 통합하거나 분리시키는 기준으로 작용하여 새로운 구조 및 타 기업과의 제휴를 이끄는 촉진제가 되기도 한다. 핵심역량은 기업내부의 한 가지 자원에 의해서 결정되기도 하지만 모든 자원의 효율적인 조직화 및 관리의 총체적인 결과인 경우가 많다.

제 3 장

농업법인의 현황

1. 운영 중인 농업법인 사업체 개황

성공적인 농업 CEO는 대부분이 농업법인의 운영자이다. 농업법인의 현황과 경영에 대한 개황을 간략하게 파악하는 것이 농업경영체가 농업에서 차지하는 비중과 앞으로 역할을 파악하는 데 필요하다. 3장에서는 운영 중인 농업법인의 현황과 종사자 수, 경영 실태를 제시하였다.

표 3-1. 운영 중인 농업법인 사업체 현황

연 도	운영 중인 사업체	개별운영 사업체
2000	5,208	1,842
2001	5,167	2,021
2002	5,598	2,179
2003	5,432	1,990
2004	5,492	1,962
영농조합법인	4,425(80.6%)	1,528
농업회사법인	1,067(19.4%)	434

자료: 통계청, 2004 농어업법인사업체 통계조사 보고서.

2004년 12월 말 기준으로 운영 중인 농업법인은 5,856개로 전년 대비 1.1%가 증가하였다. 농업법인은 영농법인과 농업회사를 포함한다. 운영 중인 농업법인 중 35.7%(1,962개)가 외형상으로는 법인이나 실제로는 출자 농가의 개인운영 형태로 경영되고 있다. 농업법인의 법인 형태별 구성비는 영농조합법인이 80.6%, 농업회사법인이 19.4%를 차지하고 있으며 전년과 비교하여 영농조합법인은 1.9% 증가한 반면 농업회사법인은 1.9%가 감소했다.

2. 종사자 수

2004. 12월 말 기준 농업법인 종사자 수는 총 29,103명으로 사업체당 8명 정도로 전년대비 변동이 없으며, 그 중 상근종사자는 19,709명(67.7%)이고, 임시 및 일일 종사자는 9,394명(32.3%)이다. 이는 2002년 12월 말과 비교할 때 상근종사자 비율이 0.3%가 감소하였다.

종사자 규모별로는 상근종사자 5인 미만의 소규모 사업체가 1,961개(57.5%)로 대다수를 차지하였고, 5~9인의 사업체가 1,062개(30.2%), 10~49인의 사업체가 420개 11.9%, 50인 이상이 22개(0.5%)로 나타났다.

표 3-2. 상근종사자 규모별 사업체 수

기준연도	사업체수	5인 미만	5~9인	10~49인	50인 이상
2002	3,419	2,091	949	358	21
2003	3,442	1,961	1,062	397	22
2004	3,530	2,028(57.5%)	1,065(30.2%)	420(11.9%)	17(0.5%)

3. 경영실태

3.1. 판매액

표 3-3. 농업법인의 판매액 현황

단위: 개, 백만원

기준연도	사업체수	총판매액	농업생산판매	농업생산 외 사업판매	법인당
2002	3,419	2,549,836	859,082	1,690,754	746
2003	3,442	2,805,877	929,625	1,876,252	815.2
2004	3,530	3,477,265	1,204,052 (34.6%)	2,273,213 (65.4%)	985.1
증감률	2.6%	23.9%	29.5%	21.2%	20.8%

농업법인의 연간 총 판매액은 2004년 3조 4,772억원(사업체당 9억 8,500만원)으로 2003년과 비교하여 20.8%가 증가하였다. 그 중 농업생산 부문의 판매액은 1조 2,040억원(34.6%)이며, 농업생산이외 부문의 판매액은 2조 2,732억원(65.4%)이다. 농업법인의 판매액은 지난 1년간 3조 4,773억원(법인당 9억 8,500만원)으로 전년에 비하여 23.9%가 증가하였고, 농업생산 판매액은 1조 2,041억원(34.6%)이며, 농업생산이외 판매액은 2조 2,732억원으로 전체 판매액의 65.4%이다. 지난 연도와 비교 시 총판매액은 23.9%, 농업생산판매는 29.5%, 농업생산외 판매액은 21.2% 각각 증가하였고 법인당 총판매액도 20.8%가 증가되었다.

3.2. 회계장부 작성

표 3-4. 회계장부 작성 여부

단위: 개, %

	기준연도	법인수	결산서작성	간이기장	미기장
합계	2003	3,442	1,914	802	726
	2004(구성비)	3,525(100)	2,130(60.4)	701(19.9)	694(19.7)
영농조합법인	2003	2,746	1,650	590	506
	2004(구성비)	2,896(100)	1,853(64.0)	539(18.6)	504(17.4)
농업회사법인	2003	696	264	212	220
	2004(구성비)	629(100)	277(44.0)	162(25.8)	190(30.2)

농업법인 중 결산서를 작성하는 농업법인¹은 1,914개(60.4%)이고 영농조합법인은 64%, 농업회사법인은 44%가 결산서를 작성하고 있다. 아직 40%에 가까운 법인들이 결산서를 작성하지 않는 것으로 나타났다. 법인의 평균매출액은 15억 2,900만원이고 매출원가는 13억 2,500만원이며 따라서 매출 총이익은 2억 400만원으로 나타났다.

법인당 매출액 규모별로는 10억 이상 법인이 654개(30.7%)로 가장 많았고, 다음이 1억 이상 5억 미만이 620개(29.1%), 1억 미만이 585개(27.5%), 5억 이상 10억 미만이 271개(12.7%)의 순서로 나타났다. 법인의 평균 당기순이익은 4,300만원이나, 결손법인을 제외하면 8,000만원의 순이익을 나타냈다.

¹ 결산서 작성농업법인은 회계연도에 결산을 한후 국세청에 보고한 업체 수로서 활발한 활동을 하고 있는 경영체이다. 현재 등록된 농업법인의 수는 8000여에 이르나 많은 수가 활발한 활동을 하고 있지 않다고 할 수 있다. 또한 이에 대한 정확한 통계가 잡혀있지 않다.

3.3. 경영성과

표 3-5. 법인당 경영성과

법인	기준 연도	결산법 인수	매출액				경영성과(100만원)			
			1억원 미만	1-5 억원	5-10 억원	10억원 이상	매출 원가	영업 이익	당기 순이익	결손제 외당기 순이익
합 계	2003	1,914	542	543	269	560	1,169	17	14	53
	2004	2,130 (100)	585 (27.5)	620 (29.1)	271 (12.7)	654 (30.7)	1,325	47	43	80
영농조합	2003	1,650	440	474	245	491	1,129	20	17	49
	2004	1,853 (100)	485 (26.2)	549 (29.6)	250 (13.5)	569 (30.7)	1,246	43	42	74
농업회사	2003	264	102	69	24	69	1,418	2	-	83
	2004	277 (100)	100 (36.1)	71 (25.6)	21 (7.6)	85 (30.7)	1,854	70	50	128

영농조합은 평균매출이 12억 8200만원이고, 당기순이익은 7400만원이다. 농업회사는 평균 매출액이 21억 6200만원, 당기순이익은 1억 2800만원으로 나타나 농업회사가 영농조합보다 당기순이익이 72% 정도 많았다. 영업이익 규모별로는 적자를 포함한 1억 미만 법인이 86.5%를 차지하는 반면, 5억 원 이상 법인은 2.3%에 불과한 것으로 나타났다.

3.4. 자산, 부채, 자본 현황

표 3-6. 법인당 자산, 부채, 자본현황

단위: 개, 백만원

법인	기준연도	결산 법인수	결손 법인수	자산	부채	자본	자본대비 부채비율
합계	2003	1,914	603	1,198	839	359	233.7
	2004	2,130	596	1,267	841	427	197.0
영농조합	2003	1,650	496	1,129	783	346	226.3
	2004	1,853	491	1,167	770	397	194.0
농업회사	2003	264	107	1,629	1,192	437	272.8
	2004	277	105	1,938	1,314	624	210.6

2004년도 결산법인의 자본대비 부채 비율은 197%로 2003년에 비하여 36.7%가 감소하였다. 법인당 자산은 12억 6,700만원, 부채는 8억 4,100만원 자본은 4억 2,700만원으로 나타났다.

4. 농업법인의 전망

농업법인의 2004년 1년간 총 판매액은 3조 4,773억원(법인당 9억 8500만원으로 전년에 비해 23.9% 증가함)으로 이미 농업총소득의 13% 정도를 차지하고 있으며 법인 수 증가는 1.1%이나, 판매액 증가는 24% 정도로 나타나 법인규모가 대형화되고 있다. 또한 판매액 증가속도가 농업총소득 증가(11.3% 2003-2004년) 보다 2배 이상 빨라 전체 농업생산에서 농업법인의 비중이 증가될 것으로 예상된다. 농업법인이 제공하는 일자리 수는 3만 9천개를 넘어서고 있으며 경영체의 규모 확대와 함께

확대될 것으로 예상된다. 현재 농업법인의 규모는 영세한 수준에 있으나 그 성장과 규모화가 빠르게 진행되고 있다. 경영 성과에서는 결손법인을 제외할 경우 순이익이 모든 유형에서 발생하고 있어 성과가 개선되고 있다고 할 수 있다. 농업선진국에서와 같이 앞으로 경영체는 치열한 경쟁과 협력을 통하여 대형화되는 동시에 정례화 됨으로써 전체적인 수는 줄어들게 될 것으로 예상된다.

제 4 장

성공적인 농업 CEO의 경영전략사례 분석

1. 건강나라

1.1. 개요

건강나라는 2003년에 경기도 광주군 초월면에 설립된 농업회사법인이다. 경영자인 한경희 대표는 1991년부터 수경재배로 채소재배를 시작했고 한농연 경기지부 감사를 역임하였다. 건강나라에서 생산, 판매하는 채소는 일반적인 채소와는 품종, 색과 크기, 맛과 촉감이 전혀 다른 베이비채소이다. 베이비채소는 요즘 많이 유통되는 새싹채소와는 다른 제품이다. 새싹채소가 싹을 틔운 채소라면 베이비채소는 일반 잎을 2~3cm에서 5~7cm 정도로 키운 것이다. 베이비채소는 채소품종이 가지고 있는 기본적인 특징을 가지고 있으나 크기가 작고 부드러우며 색이 성체 채소보다 진하다. 베이비채소의 품종은 아마란스², 비트, 비타민(청

² 비듬 형태의 빨강, 꽃과 같은 효과를 낼 수 있음: 비타민을 시금치만큼 함유

경채, 배추 등) 등 10여 가지이며 수확은 약 2~3cm 때와 5~7cm까지 성장 후 수확된다. 베이비채소는 2~3cm와 5~7cm 크기에 따라 용도가 다르다. 2~3cm는 대부분 장식용 혹은 고급샐러드로 소비되며, 5~7cm는 일반샐러드와 고급 쌈채용으로 사용된다.

상품 유통은 2~3cm 채소는 100g 단위로 고급스럽게 포장되어 호텔에 판매되며 대부분 샐러드의 데코레이션용으로 소비된다. 5~7cm 채소는 100g에서 1kg 단위로 포장되어 호텔과 고급음식점 및 백화점에서 판매된다. 베이비채소의 재배기간은 기존 채소의 몇 분의 일에 불과해 대부분 파종 후 2주내에 수확된다. 이와 같이 베이비채소의 재배는 기존의 채소농업과는 큰 차이가 있으며 한 차원 높은 수준의 기술과 정확한 관리가 요구된다. 새싹채소와 베이비채소는 먼저 재배 방법에서 많은 차이가 있다. 새싹채소는 콩나물 재배와 비슷하게 물만을 공급하여 싹을 틔운 형태로 채소라기보다는 씨앗 형태의 제품이나, 베이비채소는 떡잎과 일반 잎이 있는 상태로 채소의 특성을 갖추고 있으며 크기가 작으며 색이 뚜렷하다. 그러기에 베이비채소의 재배는 빛과 기타 양분을 공급하면서 일정면적을 확보해 주어야 잘 재배된다. 따라서 적정한 면적과 시설이 필수적이고 많은 인력이 투입된다. 이러한 특성으로 인해 가격이 일반채소와 비교할 수 없을 정도이다.

현재 출하량은 매일 적게는 5kg에서 많게는 15kg 정도를 호텔에 하고 있으며 계절적으로 겨울철에는 재배물량은 줄어들지만 수요는 증가되는 현상이 발생한다. 여름철 물량이 초과할 때는 백화점에 납품하기도 한다. 요즘 추가적인 수요가 발생하는 시장이 일반음식점용이다. 고급 쌈채용으로 베이비채소로 사용하기 시작하면서 수요가 증가되고 있다.

현재 직원은 15명으로 계속해서 증가되고 있다. 현재 제품판매처는 호텔 10개, 음식점 10개, 위탁유통 40개 백화점이다. 건강나라의 2004년

실적은 매출 4억 7천만원, 순수입 1억 3천만원, 2005년 매출은 7억원 정도를 예상하고 있다.

앞으로의 경영자는 베이비채소재배 시설을 활용한 농장견학 프로그램을 계획하고 있다. 유리 온실에 메밀꽃과 다양한 채소를 재배하여 학생들에게 생태 및 농업을 경험하게 하는 학습장소로 제공하려는 계획을 가지고 있다.

1.2. 경쟁우위전략

1.2.1. 차별화 전략

건강나라의 차별화는 품목의 특성에서부터 시작된다. 국내에서는 최초로 건강나라는 친환경 베이비채소를 기존의 채소상품과 차별화된 상품성을 확보하여 국내특급호텔에 독점적인 공급권을 확보하였다³. 베이비채소는 채소가 2~3cm 혹은 5~7cm 정도로 성장했을 때 수확하고 비타민이 풍부하고 조직이 부드러우며 농약을 전혀 사용하지 않는 등 제품특성이 뛰어나 고급 수요자를 겨냥한 제품이다. 이 채소는 요즘 대중적으로 소비되는 새싹채소와는 다른 제품이다.

처음 베이비채소 제품개발시기에 경영자는 외국의 베이비채소 시장 확대 현상 및 국내 호텔에서 베이비채소 소비 증가를 파악하였고, 네덜란드 현지방문을 통한 기본적인 재배 방법을 학습하였으며, 국내에 들어와 15년간의 재배 노하우를 바탕으로 실험을 반복하여 재배 기술을 확보하였다. 또한 베이비채소 소비자의 까다로운 품질요구를 만족시키

³ 현재까지 베이비채소는 전국적으로 3개의 농장에서 생산하고 있다.

기 위해 품질관리를 체계화하고 생산된 제품의 20% 정도를 폐기처분하여 최상품만을 납품하는 등 철저한 품질관리를 실시하고 있다.⁴ 유통을 위해서는 소비자의 1회 평균 소비량을 반영한 100g 단위의 포장으로 소비자 편리성을 향상시킬 수 있었다.

경영자는 차별화된 제품은 차별화된 마케팅을 해야 한다는 기본원리를 활용하여 새로운 시장 개척을 위한 전략을 구사하였다. 먼저 베이비채소 소비의 대부분을 차지하는 특급호텔의 조리사에 대한 특화된 마케팅을 실시하였고, 예를 들어 조리사를 초청하여 시식행사를 개최하거나 즉석요리를 만들어 테스트를 하는 등 다양한 마케팅 기회를 활용하였다. 또한 경영자는 베이비채소 관련 외국자료를 수집 정리하여 베이비채소의 영양 분석 및 고객의 성향과 새로운 조리법 등을 소비자에게 무료로 제공했다.

비용우위는 현재 베이비채소시장에서는 중요한 경쟁전략은 아니다. 비용우위보다는 차별화를 중요한 경영전략으로 선택하여 모든 면에서 차별화를 시도하고 있기 때문이다. 현재까지 상위소득층 3%를 고객으로 하기 때문에 가격은 요소가 아니지만, 앞으로 가격경쟁에 대비한 비용우위전략을 준비하고 있다. 먼저, 생산비에서 가장 많은 비중을 차지하는 노동비를 절감하는 기계화 방안이 있다. 기계화는 파종과 포트관리 부분에 적용 가능하며 적용 시 40% 정도의 노동력 절감효과가 있을 것으로 예상하고 있다. 현재까지는 기계화를 위한 준비는 되어 있으나 본격적으로 적용하고 있지는 않으나 앞으로 가격경쟁이 본격화될 경우 사용할 계획이다.

⁴ 살아 있는 채소는 잘 관리를 하여도 20% 정도는 최상의 품질에 미달한다는 경영자의 경험에 바탕한 결과임.

현재까지의 차별화는 어느 정도 효과를 발휘하고 있다고 할 수 있고 판매규모도 지속적으로 증가하고 있다. 그러나 시설채소 농가의 기술 수준도 빠르게 높아지고 있기 때문에 1~2년 뒤에는 베이비채소시장에 많은 경쟁자가 진입할 가능성도 배제할 수 없다. 따라서 가격경쟁력 제고는 중요한 과제이며 또한 주요 생산품목을 다양화하면서 새로운 트렌드를 맞출 수 있는 제품을 지속적으로 개발해야 할 것이다. 처음 베이비채소시장은 5~7cm 비타민 제품이 주도하였으나 현재는 2~3cm 아마란스와 비트가 주도하고 있다. 이러한 빠른 시장변화는 주요소비층의 특성을 반영하는 것이다. 고급소비자들은 새로운 제품에 대한 호기심과 심미적 관점을 만족시킬 수 있는 제품을 요구하고 있으며 이러한 트렌드를 따라갈 경우 지속적으로 경쟁력을 유지해 나갈 수 있으나 만일 그렇지 않을 경우에는 시장에서 경쟁력을 상실할 것이다. 따라서 빠른 시장 변화에 적응할 수 있는 시장대응성의 확보와 이를 위한 생산 시설 및 인적 자원의 확보와 효과적인 운영이 필수적이다. 이러한 관점에서 건강나라는 시장을 이끄는 선두주자로서 제품시장의 변화를 주도하며 제품가격을 높여가는 동시에 시장 다변화에 성공하여 매출을 향상시키고 있으며 직원을 15명으로 늘려나가는 등 적절하게 대응하고 있다. 하지만 빠른 시장환경 변화로 인하여 위험요소(risk)는 상당히 크다고 할 수 있다. 앞으로의 전망은 경영자가 현재와 같이 시장을 주도하는 역할을 지속적으로 수행하는 여부에 달려 있으며 이를 위한 새로운 제품과 서비스의 연구가 지속되어야 할 것이다.

1.2.2. 조직운영전략

건강나라는 각계의 전문가로 구성된 경영자문단을 운영하고 있다. 경영자문단은 종묘회사 간부, 호텔조리부 임원, 농업기계회사 연구원,

마케팅회사 임원과 법무법인 변호사 등으로 구성되었다. 자문단은 2~3개월에 1회 정도 건강나라에 모여 자문회의를 개최한다. 자문위원들은 자신의 전문 분야와 관련된 정보를 제공하고 중요한 경영의사결정에 대한 조언을 하기도 한다. 경영에 필요한 관계자에게 경영자를 소개시켜주어 네트워킹을 가능하도록 지원하는 역할도 자문단의 역할이다. 자문위원들은 건강나라에 일정부분의 투자를 하고 있으나 단기간 투자보다는 장기적인 농촌에 관계를 두려는 의도를 가지고 있고, 가족동반으로 건강나라를 방문하고 베이비채소를 선물하고 야외파티를 함께하는 정도의 농촌체험 등을 통해 건강나라와 유대관계를 형성하고 있다.

베이비채소시장 확대와 함께 주위의 4농가가 베이비채소를 재배하여 건강나라에 납품하고 있다. 생산 농가들은 건강나라에서 주문한 제품을 생산하여 건강나라에 납품하면 건강나라에서 판매와 수금을 책임지는 형태로 운영되고 있으며 대금지불은 15일 단위의 현금결제를 원칙으로 하고 있다. 앞으로는 단순한 생산공급관계를 발전시켜서 공동경영자로서 건강나라에 참여시키는 방향으로 발전시킬 계획을 가지고 있다.

1.3. 경영체의 설립과 발전전략

1.3.1. 경영체 설립

표 4-1. 건강나라 설립 당시 전략요소 분석

구분	분 석	적 용
품목시장	외국에서 베이비채소시장 성장, 국내 호텔에서 수입, 지속적인 수요증가	베이비채소의 한국내 생산자필요
소비자	웰빙문화의 확산 고소득 소비자의 고급채소 요구	친환경 고품질 농산물 수요의 지속적인 증가예상
내부역량	15년간 재배경력 및 기술확보/ 재배 시설 확보/ 호텔 및 농산물 유통 관련 다양한 네트워크 형성	경쟁자와 비교하여 생산기술 및 비용우위
경쟁자	대부분의 경쟁자는 까다로운 소비자 재배관리 및 품질 기준 만족에 한계	대부분의 경쟁자는 베이비채소시장에 진입이 어려움
환 경	소비자와 20~30분 거리에 위치, 수자원보호지역으로 환경위해요소가 적음	입지 및 환경 조건이 우수

경영자는 과거 15년간 채소양액재배 법을 활용한 영농경험이 있는 채소 생산 전문가이다. 그러나 시설채소시장의 과열경쟁으로 수익성이 떨어지자 새로운 사업기회를 탐색하였다. 국내외 여러 농업연구기관과 시장, 소비처를 조사한 결과 새롭게 시장이 형성되고 있는 베이비채소 시장을 발견하였다. 외국의 경우 베이비채소시장은 이미 상당한 규모의 시장으로 성장하고 있었고 이러한 시장성장의 이면에는 웰빙문화의 확산, 친환경농산물에 대한 선호도 증가, 고소득 계층의 새로운 소비패턴의 확산이 되고 있기 때문이었다. 이러한 트렌드는 선진국뿐만 아니라 우리나라에서도 시작되고 있음을 감지하였다. 경영자는 우리나라 호텔에서 베이비채소가 이미 외국에서 수입되어서 소비되고 있으며

매년 수입규모가 확대되고 있음을 호텔관계자와의 접촉을 통해서 확인하였다. 그러나 베이비채소의 재배, 선별, 품질 규정이 매우 까다로워서 일반적인 채소농가가 진입하기에는 진입장벽이 높았다. 또한 농장의 위치가 중요한 경영전략상의 요인이 되었다. 쉽게 변질되는 베이비채소는 수확 후 2시간 내에 소비가 이루어져야 한다. 따라서 생산지의 위치가 소비지와 근접할수록 유리하나 친환경적인 영농이 가능한 지역이어야 한다. 경기도 광주시 농장지역은 상수원 보호지역으로 공장 등 오염물질을 배출하는 시설이 없으며 서울의 호텔까지의 수송시간이 30~50분에 불과해 유리한 입지조건을 가지고 있다. 또한 베이비채소 소비자의 까다로운 품질 및 재배조건을 만족시킬 수 있는 기술과 영농경험을 베이비채소 경영자가 가지고 있다. 베이비채소의 가격은 일반채소와 비교할 수 없는 높은 가격을 형성하기 때문에 충분한 사업성을 가지고 있었다. 지난 15년간 사용하던 시설은 별도의 추가적인 설비 도입 없이 사용가능했기 때문에 추가적인 투자규모를 최소화할 수 있었다. 경영자는 새로운 사업기회를 발견하고 시장분석, 잠재적인 경쟁자분석, 기술 및 경영능력 등 내부역량, 위치요인 분석을 통해 사업성을 확인하고 경영체를 설립하였다.

1.3.2. 경영체 발전전략

건강나라는 설립 및 안정화 단계에 있는 관계로 발전 전략은 분석하지 않았다.

2. 허브아일랜드

2.1. 개요

허브아일랜드는 1997년에 경기도 포천시 신북면에 설립된 허브 복합 산업체이다. 허브 복합 산업은 허브의 재배로부터 시작하여, 가공, 판매 및 관광을 묶어서 문화상품화한 산업이다. 허브를 주제로 연계 가능한 체험, 숙박, 식음료, 쇼핑 등을 통합함으로써 시너지 효과가 있고 이제는 유명한 관광명소로 자리 잡았다. 현재 이 업체는 허브 관련 용품과 관광 분야에서 부동의 업계 1위를 고수하고 있다. 주말이면 연중 5,000명 이상의 방문객이 있을 정도이며, 다른 허브 관련 업체들이 벤치마킹하고 있는 업계 선도업체이다.

허브아일랜드에 방문하면 모든 방문객은 허브정원을 체험하는 코스로 안내된다. 유리 온실은 자연적인 분위기로 꾸며져 있고 100여 가지의 허브는 여러 가지 형태의 모양으로 장식되어 있다. 작은 연못과 앵무조개와 열대어들, 허브향이 넘치는 공간속에는 다양한 형태의 허브를 이용한 조형물로 채워져 있어 짧은 시간에 허브가 가진 특징을 방문객에게 체험할 수 있는 여러 가지 장치들이 섬세하게 배열되어 있다. 다음으로는 허브용품체험공간으로 안내된다.

체험장에 들어서면 자동으로 허브오일을 방문객의 목에 발라주고 허브커피가 무료로 제공된다. 허브오일의 향내와 커피를 마시며 여러 가지 허브용품을 관람하고, 허브 마사지와 허브치료코너에서 맞춤형 허브오일을 처방받기도 하는 등 30여 가지의 체험코너를 경험할 수 있다. 체험코스는 쇼핑공간으로 연결된다. 방문객은 자연스럽게 체험한 허브

제품을 구입하거나 사용방법을 배우기도 하는 쇼핑을 시작하게 된다. 바로 옆에 있는 쇼핑몰은 어느 백화점에 내놓아도 손색이 없을 정도의 세련되고 밝은 쇼핑 분위기를 제공한다. 쇼핑몰에서 2,000가지 이상의 허브제품들이 판매된다. 장신구, 양초, 향내주머니, 오일, 침구, 학용품, 차와 건강식품과 기타 제품들이 코너마다 부분조명이 있는 판매대에 고급스럽게 전시되어 있다. 다음으로 연결되는 장소가 카페와 레스토랑들이다. 물론 음료와 요리의 주제는 허브이다. 허브갈비, 허브비빔밥, 허브 샐러드 등 허브가 모든 음식에 사용되었고, 분위기와 그릇도 허브와 조화를 이루고 있다. 허브차도 한 가지 허브를 사용한 허브차와 함께 주제별 차가 있다. 예를 들어 ‘에너지’, ‘아침의 향기’ 등 몇 가지 허브를 혼합하여 주제를 반영한 향의 강도와 맛을 제공한다. 또한 다양한 형태의 미국과 유럽에서 수집된 수제품과 그림 그리고 풍물들은 방문자로 하여금 이국적인 분위기를 느끼게 하기에 충분하다. 식사 후 나가는 통로에는 허브화분을 판매하는 온실이 있다. 많은 방문객들의 손에는 허브화분 몇 개가 들려 있는 경우가 많다. 다음은 여러 가지 형태로 주위에 심긴 허브를 감상하며 허브아일랜드를 떠난다. 허브아일랜드는 이와 같이 세심하게 조율되고, 계획적으로 설계된 체험공간으로 꾸며져 있다. 허브아일랜드의 특징은 군더더기가 없다는 것이다. 입장표를 사기 위해 줄을 서서 표를 사거나, 줄을 서서 기다리거나 물건 구매를 강요받거나 체면치레를 위해 한두 가지 제품을 구입하는 부담스러움이 없어 허브 감상을 방해받지 않고 자유롭게 체험하고 느끼고 원하는 것을 구입할 수 있도록 준비되었다.

허브아일랜드의 경영자는 임옥 대표이다. 경영자는 허브아일랜드 설립 이전에 교육 및 엔터테인먼트와 커피전문점 체인을 운영한 경력을 가지고 있다. 경영자는 1990년대 초반 허브에 관심을 가지고 포천에서

3만평의 농원을 시작하였고 현재 허브아일랜드를 업계 1위로 이끌었다. 현재 경영자를 포함하여 32명의 직원과 5재배농가 및 20호의 가공농가가 참여하고 있다. 2005년 30억원 정도의 매출이 예상된다. 허브가공 및 관광 업계의 선도업체로 다른 업체의 벤치마킹 대상이 되었다.

2.2. 경쟁우위전략

2.2.1. 차별화전략

허브아일랜드는 허브 관련 관광업체에서 최강자로 인정받고 있다. 봄, 여름철 주말이면 1만 명을 상회하는 고객이 방문하고, 연간 150만 명을 상회하는 방문객 실적을 보여 준다. 이러한 뛰어난 경영실적은 철저한 차별화 전략의 결과이다. 먼저 경영자는 국내외 허브관광업체를 주기적으로 방문하여 분석하고 이를 경영에 반영한다. 또한 경영자는 경영의 기본 중에 기본인 소비자에 대한 철저한 분석을 하고 있다. 현대인의 웰빙추구, 자연체험, 새로운 생활에너지 충전 및 건강회복이라는 키워드를 사업모델에 반영함으로써 소비자가 원하는 제품과 서비스를 제공하고 있다. 실제로 방문객 모두에게 허브공원관람은 물론 허브차와 향료를 무료로 체험하게 한다. 무료체험을 통하여 방문객은 허브의 유용성을 체험하게 되고, 허브아일랜드가 제공하는 제품과 서비스를 신뢰하게 된다. 실제로 수익이 발생하는 부분은 허브 쇼핑몰이다. 허브를 가공한 다양한 제품 2,000여 가지와 허브분화 및 허브를 활용한 식품, 생활도구 및 체험상품을 판매한다. 쇼핑몰은 최상의 조명과 내부장식으로 방문객에게 새로운 문화체험을 제공한다. 허브 정원, 체험과 쇼핑몰이 유기적으로 결합하여 하나의 관광 상품으로 제시됨으로써 개

별적인 제품과 관광 상품과는 차별화시키는 전략을 구사한다.

다른 허브 관련 업체와 차별화를 이루는 전략은 바로 이국적 문화를 반영한 분위기와 쇼핑물 전략이다. 먼저 쇼핑물 전략은 소비자들의 소비심리를 정확하게 파악한 결과이다. 쇼핑은 관광의 핵심이다. 특히 한국인의 관광은 쇼핑 없이는 생각할 수 없을 정도이다. 농원에 와서 자연과 허브를 체험하는 한편 멋진 쇼핑할 기회가 주어지면 완벽한 관광이 될 것이다. 제대로 된 쇼핑을 위해서는 농원의 쇼핑물은 아이러니하게도 도시의 백화점과 같은 수준의 고급스러운 세련성이 필요하다. 도시민은 농원에 와서도 쇼핑의 수준을 낮추고 싶지는 않기 때문이다. 따라서 농원관광도 세련된 쇼핑을 제공할 통해 매출 증대는 물론 더 근본적으로 방문객을 확보하는 차원에서도 쇼핑물은 매우 중요하다. 더 확대해 볼 때에 허브아일랜드는 미국의 대규모 쇼핑물을 연상하게 만든다. 미국의 대규모 쇼핑물은 쇼핑물에 진입하기 전에 불거리를 제공하고 무료로 무언가 해 볼만한 거리를 제공하고 신선한 정도를 얻는 서비스를 제공한다. 그리고 이러한 종류의 쇼핑물의 가장 큰 공간은 판매공간이 아니라 체험공간과 주차공간이다. 잘 꾸며놓은 정원과 작은 규모의 놀이공간 카페와 레스토랑 그리고 영화관이 전체 쇼핑물 면적의 70~80%를 구성하고 나머지가 판매공간이다. 이러한 공간배치와 활용은 소비자가 무엇을 찾아 쇼핑물에 방문하는가를 분석한 결과이다. 먼저 소비자는 단순히 청바지 몇 벌을 사기 위해 쇼핑물에 오지 않는다. 이런 정도의 쇼핑은 인터넷에서도 가능하다. 그러나 쇼핑물에 주말이면 몰려드는 이유는 놀이와 불거리, 그리고 축제같은 새로운 분위기 때문이다. 방문객들은 이러한 분위기속에 시간을 보내다 보면 쇼핑을 하게 되고 또한 사지 않아도 여러 가지 마케팅에 노출되어 구매할 준비를 하는 시간을 보낸다. 미국은 물론 우리나라에서도 쇼핑물 문화는

뺄 수 없는 중요한 부분으로 자리 잡고 있다.

허브아일랜드는 이러한 쇼핑몰 문화를 정확하게 이해하고 적절하게 활용하고 있다. 모든 공간의 중심은 쇼핑몰이고 방문객이 가장 오랜 시간을 보내는 것도 쇼핑몰이고 구매를 하지 않고 보고 분위기를 느끼는 것만도 많은 만족감과 새로운 체험을 제공할 수 있다. 그리고 공간을 서서히 그러나 끊임없이 차별화시키고 다양화하고 있다. 현재 방문객의 50%이상은 1년에 10회 이상 방문하는 단골고객이다. 이들 단골고객의 구매가 전체 매출의 80% 정도를 차지한다. 따라서 먼저 단골고객을 만들고 그 다음에 고객들은 매출을 높인다. 이어서 지속적인 고객창출과 새로운 볼거리, 먹을거리, 체험할 거리, 새로운 분위기 창출이 차별화를 위해 조직되어 있다. 따라서 이곳에서는 방문객이 자연스럽게 고객으로 변화될 수 있다. 새로운 체험과 분위기를 창출하기 위해 경영자와 직원들은 끊임없이 새로운 시도를 하거나 외국의 허브 관련 산업을 견학한다. 또한 핵심 인력을 선발하여 외국에 허브유학을 보내기도 했다.

2.2.2. 가격우위전략

허브물품을 생산판매하며 관광사업으로 접목시킨 사업체는 국내에 5개 정도의 업체가 있다. 허브아일랜드는 방문객을 통한 차별화된 브랜드 파워에도 불구하고 가격우위를 유지하고 있다. 허브아일랜드는 허브가공품 시장의 30% 정도를 점유하고 있는 선도업체임에도 불구하고 제품가격이 평균 10~25%로 저렴하다. 이러한 저렴한 가격은 생산비용의 절감 때문이다. 허브제품은 국내 생산 원재료와 수입재료를 가공하여 생산한다. 허브차 및 건조허브는 국내산이 많지만, 허브오일과 향료는 국내 생산이 되지 않아 수입하는 경우가 많다. 따라서 수입하는 원료의 가격이 생산비용절감에 중요하다. 허브오일의 수입은 호주와 뉴

질랜드를 비롯하여 스페인과 미국 등지에서 이루어지고 있다.

허브아일랜드는 국내에서 가장 큰 업체의 위치를 활용하여 타 업체보다 상당히 저렴한 가격에 수입이 가능하다. 수입의 경우 소규모로 수입할 경우 수입상을 거치기 때문에 단가가 높아지지만 이 회사는 규모를 키워서 직접 수입을 하기 때문에 도입원가가 낮아진다. 또한 경영자가 직접 생산에 참여하여 연구개발을 주도하고 가공에 필요한 다양한 부자재와 중간재를 직접 생산하거나 생산 농가에 외주를 하고 있다. 또한 경영자는 많은 가공과정을 내재화하는 등 지속적인 개선활동결과 제품의 가격은 품질과 제품의 다양성에 비하여 저렴하다.

2.2.3. 조직운영전략

경영자는 문화 관광과 관련된 서비스업체를 경영했던 경력을 활용하여 조직운영을 하고 있다. 모든 직원은 사업단위 조직을 팀제도로 운영하고 있다. 예를 들면 공방팀, 체험실팀, 쇼핑몰팀, 식당팀, 재배관리팀 등으로 구성되어 있고 직급은 팀장과 팀원 외에는 없다. 모든 주요 의사결정은 팀장회의 또는 전체회의에서 결정된다. 또한 모든 직원의 급여가 단일체제로 되어 있다. 신입직원은 입사하게 되면 3개월에 걸쳐 모든 팀을 2~3주씩 인턴십을 체험하게 된다. 인턴십 후 본인의 선호도와 해당 팀장의 의견에 따라 팀을 정하고 본격적인 직무를 시작하게 된다. 개인의 선호도와 실제 업무를 통해 발견된 능력을 조화시켜 업무의 효율성을 발전시키는 제도를 정착시켰다.

경영자의 주도적인 리더십은 경영체 전략구사의 핵심요소이다. 교육 및 엔터테인먼트 업체운영의 경력과 20여 개의 기능 및 자격증은 모든 분야에 사용되고 있다. 예를 들어 모든 건물의 설계로부터 내부 장식까지 모든 곳에 경영자의 관심과 손길이 닿아 있다. 새로운 제품을 개발

할 경우 경영자가 소비자의 의견을 모아서 직원들과 함께 토의하고 노력한다. 이와 같이 모든 작업과 연구개발에 경영자가 앞장서고 학습하고 몸으로 보여 주는 경영을 함으로써 리더십을 발휘하고 있다. 이 같은 현장형 리더십은 현장에서 중요한 의사결정이 신속하게 이루어질 수 있고 경영자가 보유한 기능을 종업원들에게 전하고 새로운 제품과 서비스를 개발하는 데 유리하다.

2.3. 시장진입과 발전전략

2.3.1. 시장진입전략

포천의 허브아일랜드의 경우가 새로운 사업기회를 포착하여 사업화

표 4-2. 허브아일랜드 설립 당시 외부환경 및 내부역량 분석

구분	분 석	적 용
시 장	허브시장은 지속적으로 증대	허브는 새로운 산업으로 성장
소비자	웰빙문화의 확산과 느끼고 만지고 먹고 체험하는 문화상품에 대한 관심증가	소비자는 웰빙상품에 대한 수요가 크고 체험하는 문화상품에 수요확대
내부역량	다양한 경영경력으로 소비자 요구와 트렌트 파악에 강점을 가지고 소비자를 즐겁게 해 줄 수 있는 역량확보 / 공예, 꽃, 뜨개질 등 다양한 제품개발 및 활용능력을 활용하여 문화상품 개발능력보유	허브를 소재로 한 다양한 제품개발 및 체험관광을 통해 충분한 경쟁력을 확보하고 이를 수익으로 연결할 수 있는 경영능력을 보유
경쟁자	생산에만 집중하며 가공 및 상품화에 관심이 적음, 허브를 문화상품으로 발전시킬 역량부족	단순허브제품은 경쟁심화로 수익성이 악화되며 새로운 가능성을 모색필요
환 경	포천의 청정이미지, 인근에 온천, 농원전체를 하나의 경관으로 제시하여 허브와 어울리는 환경 여건	기존의 허브농장과는 차별화된 허브농원으로 발전가능성

한 사례이다. 원래 허브농원에 관심을 두지 않고 레저산업과 연수원사업을 위해 포천에 자리 잡은 경영자는 관상용으로 허브를 재배하던 중 허브의 새로운 가능성을 발견하고 사업 내용을 허브농원과 가공업으로 전환한 사례이다. 이때까지의 허브산업은 단순 재배와 1차가공이 대부분인 상황에서 경영자는 새로운 사업 가능성을 발견하게 된다. 경영자는 외국 허브농원 및 산업체를 방문 및 조사하여 허브가 단순한 관상용 작물이 아닌 다양한 형태로 활용 가능성을 인지하고 그 가능성을 다양한 상품화로 연결하였다.

허브상품으로는 차, 향신료, 초, 방향제, 건강보조식품 등으로 가공 가능하여 다양한 상품화를 통해 수입을 다양화할 수 있었다. 또한 이 회사는 이러한 노력을 통해 웰빙문화와 함께 건강증진을 중심으로 한 도시민들의 요구에 적합하게 대응할 수 있으며 계속해서 새로운 문화상품을 개발하였다. 이러한 다양한 문화 상품이 등장하고 있으며, 허브를 활용한 문화상품은 이러한 시장에서 가장 경쟁력을 갖추고 있었다. 경영자는 다양한 가공기술을 활용하여 2,000여 가지의 제품을 개발하고 체험시설을 설립하여 허브체험농원으로 발전시켰다. 이에 따라서 단순 생산 및 1차가공의 2~5배에 해당하는 부가가치를 창출하는 허브를 중심으로 한 종합문화산업으로 발전시켰다. 또한 이 업체는 5호 농가에 위탁생산 계약을 체결하였고 25농가에 가공을 위탁하여 생산 및 가공 기반을 확장하고 있다. 5호 농가는 허브차를 생산하고 있으며 한 농가에서 한 가지 품종만을 재배하여서 전문화시켰으며 필요한 양을 계약에 의하여 재배를 시작하고 전량을 매입하고 있다. 25호의 위탁가공 농가도 호별로 한 가지 용품을 전문적으로 생산하고 있다.

3. 학사농장

3.1. 개요

학사농장 영농조합은 1992년에 전남 장성군 남면에 설립되었다. 경영자인 강용 대표는 유기농 채소를 중심으로 생산단지를 조성하여 사업기반을 형성했다. 이를 바탕으로 유통전문회사 유기데이를 설립하여 생산을 기반으로 한 유기농산물 유통업체로 성장하였다. 유기농산물에 대한 수요급증으로 인하여 54호 생산 농가와 계열화를 통해 생산기반을 확장하고 있으며 충성도가 높은 소비자 회원 8,500명을 확보하였다. 전남을 중심으로 할인점 24개소에 납품을 하고 있으며 연간매출액은 2004년 30억원을 넘어섰다.

3.2. 경쟁우위전략

3.2.1. 차별화전략

학사농장은 유기농산물을 브랜드화하여 차별화전략에 활용하고 있다. 설립 초기부터 학사농장이라는 브랜드를 사용하였고 유기인증제도 도입 후 학사농장 유기농산물 브랜드를 등록함으로써 브랜드 가치를 제고 시켰다. 전남을 중심으로 할인점에 입점하고 브랜드를 내세워 마케팅을 전개하여 소비자들의 브랜드 인지도를 높였다. 브랜드 이미지 보호를 위하여 소비자 모니터 제도를 활용하여 소비자가 생산과 유통의 모든 과정을 직접 확인하고 이를 인터넷에 공개함으로써 신뢰도 향

상시키고 있다. 소비자 회원제도를 정착시켜 1년에 2번의 소비자 초청 행사(유기데이)를 소비자 사은행사로 개최하고 있다.

3.2.2. 비용우위전략

학사농장의 농산물 가격은 브랜드화되지 않은 타사의 유기농산물가격 보다 높지 않다. 또한 할인점의 대규모 세일 등 가격 인하 압력에도 탄력적으로 대응할 준비가 되어 있다. 그것은 생산과 유통에서 비용 절감과 효율화를 통한 가격경쟁력의 확보하기 위한 노력 때문이다. 먼저 생산 분야에서 규모화에 따른 대량공동구매와 공동관리 및 전문화가 중요하다. 유기농자재를 대량구매에 따라 협상력을 높임으로써 상당한 가격 인하 효과가 있다. 또한 모든 자재를 사전에 계획에 따라 체계적으로 관리함에 따라 낭비요소를 최소화할 수 있었다. 농기계작업의 경우 기계를 공동으로 활용함에 따라 적절한 크기의 농기계를 적절한 규모로 활용함으로써 농기계활용을 최적화할 수 있었다. 또한 농기계를 영농조합이 소유함으로써 생산 농가는 농기계 구입부담이 없다. 전문화는 인력의 배치와 활용에 있어서 전문 분야를 배정하고 전문성을 향상함으로써 생산성을 극대화시키는 것이다. 농업의 경우도 전문화가 필요한 유통, 가공, 생산관리, 기계운용 등 분야별로 전문가를 양성하여서 효율성 증대는 물론 우수한 인적 자원을 확보하는 성과도 있다.

아웃소싱 기법을 활용한 비용 절감 효과도 나타나고 있다. 아웃소싱이 필요한 분야를 외부에 위탁함으로써 비용 절감 효과를 거두고 있다. 현재 아웃소싱이 되고 있는 분야는 저장 및 운반 분야이다.

3.2.3. 조직운영전략

조직운영 전략의 핵심은 인력자원의 전문화이다. 모든 직원은 자신

의 전문 분야를 적성과 개인의 요구에 따라 정하고 그 분야의 전문능력 향상을 위한 교육훈련을 이수하고 그 분야에 경력을 쌓아간다. 임원을 제외한 직원들은 자신의 전문 분야에 전문성 향상을 위해 노력하고 있다. 전문화는 경영효율성의 개선은 물론 조직의 전반적인 발전과 개인의 발전에 매우 중요하다. 농업분야가 조직화됨에 따라 조직화된 경영체간의 경쟁이 강화될 경우 인적 자원의 전문성이 경쟁력을 결정하는 요인이 될 것이기 때문이다. 개인개발의 측면에서도 개인의 전문성 향상은 중요하다.

3.3. 시장진입과 발전전략

3.3.1. 시장진입 전략

학사농장의 사업모델은 농민과 협력하여 경쟁력 있는 생산규모와 생산성 향상을 위해 영농조합 형태의 경영체를 설립한 사례이다. 이러한 범주에 속하는 사례로는 전남의 학사농장을 예로 들 수 있겠다. 학사농장의 경영자는 현재의 영세소농 구조, 농업인력이 부족한 상황을 타개하기 위한 해결 방안으로 경쟁력을 확보할 수 있는 수준으로 영농규모를 확대하고 생산성 향상을 위해 영농인력을 영역별(종자선별, 기계작업, 비료관리 등 농업공정별로 세분화)로 전문화하고 있다. 경영자는 개인농장을 모범적으로 경영하여 지역사회 내에서 지도력을 발휘하며 주민의 협력으로 영농조합을 결성하여 약 100만 평으로 구성된 대단위 영농 기반을 형성하게 되었다. 또한 영농조합을 단일경영권하에 두어 경영효율을 극대화하는 하는 동시에 참여농민에게 생산기술 및 자재를 공급하고 생산물 전량의 유통을 담당하여 농민은 생산에 집중하여 품

표 4-3. 학사농장 설립 당시 외부환경 및 내부역량 분석

구 분	분 석	적 용
시 장	수입개방 확대로 경쟁력 약화	가격경쟁력 강화가 필수적
소비자	수요의 이분화: 저가 저품질, 고가 고품질 시장	저가시장보다는 친 환경을 중심으로 고품질의 고가시장에서 경쟁력
내부역량	영세소농구조, 노령화, 전문성부족으로 시장대응능력 떨어짐, 부분적인 친환경경영능력 및 기반조성	규모화를 통한 가격경쟁력 강화와 전문성 향상 및 효율성경영을 통한 시장대응능력 강화
경쟁자	가격경쟁력 강함, 품질 및 신선도에 문제로 소비자의 신뢰도 의문	저가 시장에 강점 있으나 친환경 고가시장에서의 제한점
환 경	지역 내 리더십 확보, 우수한 경영 성과에 대한 인정	지역 내 협력으로 새로운 가능성 모색의 가능성

질 향상에 전력할 수 있도록 하였다. 또한 농작업을 공정별로 전문화하여 공정별 전문가를 양성하여 작업생산성을 향상하였고 또한 모든 생산 및 관리를 일원화하여(시장의 변화에 따라 생산계획을 수립하고 필요한 생산요소를 예약하고 체계적으로 관리) 비용을 획기적으로 감소시킬 수 있었다. 그리고 조합은 가공과 유통을 책임짐으로써 생산자의 수입을 안정화시킬 수 있었다.

결과적으로 생산비를 15% 이상 감소하여 가격경쟁력을 확보하였고, 품질 개선과 물량 확보로 대규모시장에 판로를 개척하였고 농가는 생산에 집중하고 가공과 마케팅 유통의 부담에서 벗어나 생산품의 품질 향상에만 집중하게 되었다. 이러한 협동형 농업경영체는 다른 농산업체보다 지역에 미치는 파급효과가 크다. 또한 개별 농가가 해결할 수 없는 문제를 협력을 통해 새로운 구조를 형성하여 해결할 수 있는 방안을 제시하고 있다. 이러한 경영체의 설립은 외부의 대규모 투자 없이 가능하나 지역 내에서 확고한 기반을 형성한 경영자의 리더십이 매우 중요하다.

3.3.2. 발전전략

표 4-4. 학사농장 발전 전략을 위한 발전과제 및 핵심요소

발전과제	과제 해결방안	핵심요소
생산성 향상 및 생산비 절감	단일 경영권 확보로 과학적 계획 경영	농업공정세분화 및 전문화/수요에 따른 계획영농으로 효율성 강화
생산이외에서 발생하는 부가가치를 농가소득으로 전환	가공 및 포장과정의 확보와 마케팅 기능강화	조합의 역할을 가공, 포장 및 마케팅에 집중
시장 확대 및 협상력 강화	대형마트중심 유통망개척/소비자 직거래와 업체와 협력관계형성	친환경 및 HACCP 인증확보로 품질확보 / 소비자 조직화 및 경영참여, 전략적 활용

학사농장의 사례는 생산 위주의 활동에 주력하던 영농조합이 유통과 마케팅을 중심으로 발전하여 유통 중심의 사업체로 발전되는 과정을 보여 주고 있다. 학사농장은 위에서 표현된 것과 같이 경쟁력 있는 생산체제를 생산자가 협력하여 구성함으로써 단일경영권 확보를 통해 이루어 낸 사례이다. 학사농장은 생산 위주의 영농조합에 머물러 있지 않고 새로운 채널을 개척하며 유통 중심의 사업체로 변화되고 있다. 이러한 변화의 원인은 농업경영체가 생산에만 머물러 있으면 부가가치 창출을 통한 농가소득의 증대에 한계가 있으며 농산물의 소매가에서 생산자에게 주어지는 부가가치는 총부가가치의 30%가 넘기 어렵다는 사실을 발견하였기 때문이다. 나머지 부가가치는 가공 혹은 포장에 20~25%가 주어지고 40~50%는 물류와 소매업체에 돌아가기 때문이다. 따라서 농민소득 증대를 위해서는 생산 이후의 과정을 농민소득으로 이전될 수 있도록 해야 하며 그러기 위해서는 생산자가 생산뿐만 아니라 포장 혹은 가공(선별, 세척 등) 과정을 스스로 담당해야 했다. 따라서

학사농장은 경영의 초점을 포장과 가공으로 모으고 경영 전문가를 영입하고 또한 기존직원을 유통전문가로 양성하였다. 또한 선별장, 가공 포장시설을 확장하며 중간상을 거치지 않고 대형마트에 마케팅을 시도하였다. 이러한 과정에서 품질관리, 납기준수, 회계처리의 방식을 개선하였고 이러한 수준을 만족시키기 위한 식품표시, 친환경농산물인증, HACCP, GAP와 같은 시스템을 도입하였다. 또한 인터넷과 전화를 통한 직접 판매를 늘려 나가는 동시에 소비자를 회원으로 가입시켜 관리를 하여 소비자 회원조직으로 발전시켜 나갔다. 소비자조직의 발전을 위해 1년에 2번 정도의 소비자 회원을 농장으로 초청하고 농사체험행사와 친환경농산물로 만든 요리품평회 등을 개최하여 멤버십을 강화하였다. 현재 소비자조직은 약 6,000명의 회원으로 증가되었다. 회원은 지속적으로 직접농산물을 구매할 뿐만 아니라 새로운 마케팅 아이디어를 제공하고 새로운 시장 개척 시 전략적으로 지원하는 역할을 담당하고 있다. 이러한 활동결과 전국 24개 대형할인 매장에 직접납품을 하고 있으며 전체 판매액 중 인터넷을 통한 판매가 20% 정도로 성장하였다. 현재 농민협력을 통한 영농조합형 경영체가 대부분 생산에 치중하고 있는 현실에서 학사농장의 사례가 시사하는 바가 크다. 먼저 경영체의 발전을 위해서는 생산뿐만 아니라 가공, 포장, 마케팅과 판매를 다양한 방법으로 연계하여 수익을 확대하고 이를 위해서는 인적 자원의 부문별 전문성을 향상시켜야하고 기반시설 확대, 외부 기관과 전략적 제휴를 통해 일을 분담하는 전략이 필요하였다. 이를 위하여 학사농장은 외부자본 투자를 유치하여 기본시설을 현대화하는 것은 물론 종합적인 생활문화를 공급하는 사업으로 전환을 계획하고 있다. 이 사업이 계획대로 진행될 경우 자체적인 친환경농산물 인증, 소비자 방문센터 설립 및 다양한 문화상품을 제공하는 사업으로 발전될 것이다.

4. 장생도라지

4.1. 개요

장생도라지 영농조합법인은 1995년 설립자 이성호 원장이 경남 진주시에 설립하였다. 사업의 핵심은 평균 수명이 3년에 불과한 도라지를 20년생 이상으로 재배하여 건강증진용 식품으로 가공판매하고 있으며, 도라지재배 방법 및 가공공정은 특허로 보호받고 있다는 점이다. 현재 30명의 직원과 237개 재배 농가가 참여하고 있다. 경영자 이영춘 대표는 설립자의 아들로 1998년부터 회사를 경영하고 있다. 장생도라지는 연간 30억원의 매출과 10억원의 순수익을 올리고 있다.

4.2. 경쟁우위전략

4.2.1. 차별화전략

장생도라지의 20년생 이상의 도라지는 원료자체로 차별성을 가지고 있다. 실험결과에 따르면 20년생 이상의 도라지는 일반도라지와 성분상에 상당한 차별성을 가지고 있다(장생도라지 2005). 보유한 특허의 핵심은 도라지를 20년 이상 재배하는 방법과 유효 성분을 추출하는 방법에 관한 것이다. 따라서 특허 기간 동안 경쟁자가 없는 독과점시장을 보유하고 있다고 할 수 있다. 원료자체의 차별성을 제품화하기 위한 기술 또한 특허로 지정되어 있다. 장생도라지 제품은 건강식품시장에서 가장 고가로 판매되고 있다. 장생도라지를 구매하는 고객은 장생도라

지에 여러 가지 약리효과가 있다고 믿고 있으며 지금까지 10여 종의 특허와 효과 관련 연구논문을 바탕으로 한 전략적인 마케팅이 효과를 발휘하고 있다.

장생도라지라는 차별화된 제품을 마케팅 하는데도 차별적인 방법이 사용되고 있다. 먼저 일반적인 건강식품 판매망을 활용하지 않고 독자적인 대리점망을 구축하였다. 회사는 제품의 고급이미지를 살릴 수 있는 홍보방법으로 의학 및 약학 관련 학회에 장생도라지의 효능에 관한 연구논문 및 사례를 발표하는 방법을 사용하였다. 또한 회사는 전국 어느 대리점에서나 동일한 가격으로 제품을 판매하고 있다.

4.2.2. 조직운영전략

현재 장생도라지 생산은 전문 관리농가가 담당하고 있다. 회사가 재배하던 모든 도라지를 농가에 위탁하고 회사는 이들을 체계적으로 관리하고 있다. 장생도라지는 237호 생산 농가에서 위탁 재배된 20년생 이상의 도라지를 가공 판매하기 때문에 237호 농가의 생산관리가 중요하다. 도라지는 척박한 토질에서 잘 자라기 때문에 생산 농가는 진주 인근은 물론 지리산 구석구석에 자리 잡고 있다. 생산 농가관리를 위한 전담직원이 생산 농가를 방문지도하고 있다. 생산 농가는 매년 도라지 재배 상태를 점검받고 회사로부터 관리수당을 받는다. 또한 관리농가에 대한 교육을 매년 실시하고 있다. 생산 농가는 재배한 도라지를 전량 회사에 납품해야 하며 위탁하지 않은 도라지는 독자적으로 재배할 수 없다. 특허에 의해 모든 재배 기술은 공개되어 있으나 허가받지 않고 재배된 도라지는 시장에 출시할 수 없다.

4.3. 경영체의 설립과 발전전략

4.3.1. 시장진입전략

표 4-5. 장생도라지 설립 당시 외부환경 및 내부역량 분석

구 분	분 석	적 용
품목시장	건강식품시장 정체, 다년생 도라지 시장은 존재하지 않음	새로운 경쟁 없는 시장의 개척 가능하나 소비자 홍보가 필요
소비자	인삼의 한계점 인식, 새로운 건강식품과 함께 기능성 식품요구	새로운 기능성 건강식품에 대한 잠재수요 확대
내부역량	40년간 연구개발로 도라지 효력확인 및 다년재배에 대한 특허	경쟁자 없는 독과점시장
경쟁자	도라지에 대한 경쟁자는 없으나 인삼과 건강보조식품의 경쟁자 존재. 가격에 민감	건강보조식품시장에서 다른 품목과 대체재 관계형성

장생도라지 창립자는 평균 수명이 3년에 불과한 도라지를 20년 이상 재배할 수 있는 기술의 개발자이다. 이 기술을 개발하기 위해 30년 이상의 장기연구를 진행하였고 그동안 일정한 수입이 없는 등 많은 어려움을 극복하며 도라지 다년생재배 방법을 개발했다. 또한 도라지의 약용성분이 21년산에서 가장 많았다는 사실을 발견하였고 이에 관련된 재배 방법에 대한 특허를 취득하였다. 또한 사업화를 서둘러 영농조합을 설립하고 도라지 생물 판매는 물론 추출액과 다양한 레토르트 형태의 제품을 생산하였다.

당시에도 건강식품 시장은 상당한 규모로 존재하였고 인삼을 중심으로 다양한 제품이 생산되고 있었다. 당시 건강식품의 대명사는 인삼과 녹용이 대표 상품이었으나 인삼은 여러 가지 한계를 가지고 있고 특히

농약과 비료사용에 대한 소비자의 불신으로 상품성 개발에 한계가 있다. 이러한 상황에서 21년산의 도라지는 이러한 건강식품 시장에서 새로운 제품으로 인정받기에 충분한 특징을 가지고 있었다. 21년산이라는 희귀성과 재배방법 특허인증, 척박한 토양에서만 자란다는 도라지의 특성과 함께 개발자가 도라지를 활용하여 다양한 질병치료 경험을 발표하면서 상당한 소비자 관심을 끌 수 있었다. 그러나 한편으로는 건강식품의 대명사로 통하는 인삼이라는 대체제로 존재하였다. 시장과 소비자의 부분을 정리한다면 건강식품의 새로운 대안으로서 도라지의 상품성은 인정이 되었지만 그 시장이 아직은 존재하지 않음으로 인하여 새로운 시장을 개척해야 했으며 그 시장은 기존의 건강식품과 겹쳐지는 부분이 있었다.

이러한 잠재적인 시장을 확보하기 위한 내부역량은 먼저 개발자의 개발노하우와 이를 특허로 인정받은 부분이다. 특허부분은 차별화의 원인이라기보다 차별화를 보호하는 성격이 강하였고 차별화의 원천은 개발자의 40년간에 걸친 도라지를 활용하여 불치병 등을 치료한 개인적인 경험과 완쾌된 환자들의 경험담에 무게를 두고 있었다. 다년재배 도라지 혹은 장생도라지는 기존의 시장과 경쟁 관계를 형성하기는 하지만 새로운 독과점시장이라고 할 수 있겠다. 또한 이 제품은 기존시장에 대하여 대체제로 등장하였다.

시장진입은 대규모 투자를 통해 이루어지지 않고 도라지의 특성을 인정한 소수의 소비자들이 개발자를 찾아와 구매하는 소비자의 방문 직거래 형태로 시작되었다. 그러던 중 판매규모가 확대되자 회사는 영농조합의 형태를 갖추게 되었다. 영농조합 결성은 먼저 도라지 재배 면적 확대와 가공시설에 대한 투자로 연결되었다. 설립자의 개인적인 재배로는 늘어나는 수요를 충족할 수 없었다. 경남일대의 척박한 토지를

소유한 농민들과 도라지의 위탁재배 계약을 실시하였다. 그러나 재배를 시작하여 20년이 지나야 수확하는 장생도라지의 특성으로 인하여 계속되는 투자가 필요했으나 도라지 생산은 쉽게 늘어날 수 없었다. 회사는 매년 생산농민에게 위탁관리비를 지불해야 했다. 또한 회사에 가공시설 건립으로 15억원 이상의 부채가 발생하였다. 대부분의 부채는 사채를 비롯한 단기성 자금이었다. 또한 공장관리 경험이 없는 경영진으로 인해 관리비 부담이 가중되었다. 1997년에 발생한 외환위기는 영농조합 설립 후 회사가 안정되기도 전에 장생도라지는 특단의 조치 없이는 회생 불가능한 상태에 있었다.

4.3.2. 발전전략

표 4-6. 장생도라지의 발전과제와 해결방안

발전과제	해결방안	핵심사항
구조조정을 통한 부실정리	과감한 부채정리, 비용절감	보험활용, 단기채무를 장기로 전환, 불요불급비용 정리
체계적 조직운영 체계정립	조직 체계화 및 인적자원 관리	기업비전 및 목적정립, 인사관리시스템정립
다양한 상품의 개발 및 품질개선	탕액 외 제품개발 및 과학적 생산관리 체계도입	연구개발 네트워크 구축, 품질관리 시스템 도입

이러한 상황에서 설립자의 아들인 이영춘 현 대표가 경영권을 승계하였다. 이영춘 대표는 삼성항공 인사 관련 부서에서 오랜 기간 근무한 인사전문가이며 장생도라지의 설립자금을 지원하기도 하였다. 이영춘 대표의 가장 시급한 과제는 과감한 구조조정을 통한 과도한 부실의 정리였다. 15억원에 달하는 단기성 부채는 연간 2억원에 달하는 이자를 부담해야 했고, 판매부진으로 임금조차 조달하기 어려운 상황에서 경

영자는 시급한 운영자금 확보와 부채정리를 위해 먼저 채권자를 설득하였다. 경영자는 회사의 경영 상태를 설명하고 채권자의 유예조치 없이는 회생 불가능하며, 이 경우 채권 회수가 거의 불가능하다는 사실을 설명하였다. 채권자들도 이를 이해하고 가능한 시간과 방법으로 채권을 회수할 수 있는 대안을 제시함으로써 장생도라지를 지원하였다. 경영자는 진주시청으로부터 지원을 받아 경영자금의 확보에 성공하여 경영위기에서 벗어날 수 있었다. 이와 같은 조치는 경영자와 채권자간의 신뢰 관계 형성과 진주시청의 조정활동의 결과였다. 실제 많은 경우에 의무적으로 가입하는 각종 보험이 많다는 사실에 착안하여 경영자는 회사가 다양한 형태로 가입한 보험을 파악하여 보험금 2억원 정도를 확보할 수 있었다.

경영자는 모든 회사에서 사용하는 비용리스트를 작성하여 긴급도와 필요성을 기준으로 각 항목별 우선순위를 결정하여 불요불급한 비용을 과감하게 정리하였다. 이 작업을 통해 매월 300만원 이상을 절약할 수 있었다.

조직의 재정비를 위해 경영자는 조직의 비전과 목적을 재정비하였다. 직원들의 참여를 통해 회사가 무엇을 목적으로 조직이 운영되고 조직원이 공감하는 목적의 정립은 직원들에게 분명한 메시지를 전달하는 계기가 되었다. 또한 체계적인 직무재설계를 통해 인적 자원을 효율적으로 재분배하였고 성과에 따른 보상 시스템을 도입하였다. 이 과정에서 정실인사 및 다양한 형태의 문제점이 발견되어, 이 사장의 막냇동생 등 특수 관계로 회사에 있던 임직원이 회사를 떠났다. 이를 통해 임직원들은 책임과 권한에 대한 분명한 재인식의 계기가 되었다.

경영위기를 벗어나 안정화 단계에 이르게 되어 매출이 증가하자 원료 부족 및 제품의 다양화라는 과제를 해결해야 했다. 20년 이상을 재배해야 하는 도라지는 짧은 시간 내에 증산이 불가능했기 때문에 원료

부족의 문제는 단기간에 해결될 수 있는 문제가 아니었다. 따라서 경영자는 원료를 적게 사용하면서 부가가치를 높이는 제품개발을 시도하였다. 연구개발은 자체적인 연구진은 물론 다양한 연구기관과 네트워크를 형성하고 연구프로젝트를 공동수행하여 다양한 제품을 개발할 수 있었다. 그 결과 캔디, 화장품, 샴푸 등 원료 도라지를 적게 사용하지만 많은 매출을 올리는 제품들이 출시되었다.

품질관리와 관련하여 많은 소비자들의 관심 사항은 장생도라지 제품이 과연 20년생 이상 재배된 도라지인지를 확인할 수 있는 방법이었다. 장생도라지는 이력추정관리 시스템을 도입하여, 각각의 도라지에 일련번호를 지정하여 재배지역, 재배자 등의 자료를 데이터베이스화하여 제품 판매시에 고객이 자료를 확인할 수 있도록 하였다. 또한 제품제조 과정을 과학적으로 관리하여 위생관리 인증을 획득하고, 품질관리 시스템을 도입했다.

경영진의 지속적인 노력의 결과 국내뿐만 아니라 일본에서도 매년 300만 달러 이상의 수출제외가 있는 등 지속적으로 매출과 이익이 증가되고 있다.

5. 감나루

5.1. 개요

농업회사 법인인 주식회사 감나루는 2003년 경영자 백성준 대표가 전남 함평군 신광면에 설립한 신기술 벤처 기업이다. 감나루의 주요생

산품은 뽕은 감을 단단한 홍시로 가공하여 판매하는 농산물 가공판매 업체이다. 국내 최초로 식용이산화탄소를 사용하여 24시간 내에 뽕은 맛을 없애는 탈삼기술 특허를 보유하고 있으며 이 기술을 활용하여 홍시의 저장성과 상품성을 혁신하여 연중 과일화하는 데 성공하였다. 매년 30% 이상 매출이 신장하고 있다. 2004년 6억 8000만원의 매출과 1억 6000만원의 영업이익을 올렸다.

5.2. 경쟁우위전략

5.2.1. 차별화전략

감나루의 차별화 전략의 핵심은 뽕은맛을 제거하는 탈삼기술과 저장 기술이 결합되어 타제품과는 확실하게 차별화된 제품개발에 있다. 새로운 탈삼기술은 감에 대한 개념을 변화시켰다. 홍시는 뽕은맛을 제거하면 물렁하여 부드러운 조직으로 변화되는 것이 홍시였으나, 감나루의 기술을 활용하면 단단하지만 홍시만큼 단맛이 강한 감을 생산할 수 있다. 단단한 홍시는 감의 상품성과 저장성을 혁신적으로 변화시켰다. 단단한 홍시는 저장과 운송에 유리하여 기존홍시가 접근할 수 없었던 시장에 진입할 수 있다. 또한 단단한 홍시를 저온에서 냉동시켜 먹을 경우 아이스크림과 비슷한 맛과 촉감을 느낄 수 있다. 감나루는 탈삼한 후 냉동한 감을 상품화하여 주력 상품으로 출시하였다. 이 제품은 기존의 감시장과는 분리된 새로운 시장을 형성하고 있다. 첨가물 없이 충분한 당도와 촉감을 제공하는 천연아이스크림이라는 블루오션⁵을 열어 가고 있다.

⁵ 블루오션은 기존의 상품시장과는 차별되는 경쟁이 없는 새로운 시장을 의미한다.

5.2.2. 조직운영전략

2005년 감나루는 감 생산 농가와 함께 영농조합을 구성하였다. 감의 안정적인 공급과 지역사회에 대한 착근성 증대를 위한 조직운영전략이다. 감생산 농가는 일정 금액 이상을 투자하여 조합원이 될 경우 생산된 감을 감나루에 판매할 권리와 의무(계약물량 인도 의무)를 가지게 된다. 계약된 물량의 감은 의무적으로 판매하고 나머지는 자율적으로 판매할 수 있다. 감나루는 구입한 감을 가공하여 판매하고 발생하는 이익은 투자금액 비율에 따라 조합원에게 배분하게 된다. 조합원 모집은 함평군내의 감 생산 농가 및 감생산 계획농가에 우선순위를 주었으며, 나머지는 감 주산단지의 대규모 생산 농가가 참여하였다. 참여 농가는 감나루가 제시하는 친환경규정을 준수해야 하고 의무교육에 참여해야 한다.

5.3. 경영체의 설립과 발전전략

5.3.1. 시장진입 전략

표 4-7. 감나루 설립 당시 외부환경 및 내부역량 분석

구 분	분 석	적 용
품목시장	뽕은 감은 한철과일. 홍수출하로 가격불안	새로운 형태의 상품화 필요
소비자	친환경 농산물, 사계절과일. 새로운 형태의 제품 선호	친환경농산물을 사계절에 걸쳐 새로운 형태의 제품수요
내부역량	친환경 탈삼기술 개발, 유기농 감생산기술 확보, 식품처리 및 저장기술 보유	친환경 감을 다양한 형태로 사계절 제품화 가능
경쟁자	조직화된 감생산자, 꾀감이 유일한 저장방법	전통적 방법의 답습과 친환경요구에 대처능력 미흡
환 경	친기업적인 지역분위기, 지자체의 적극적 자세	불확실성 감소 및 기업하기 좋은 환경조성

감나루의 설립자이며 현 대표는 농업인 출신이 아니다. 현 대표는 원자력 발전소 건설에 필요한 산업공학 관련 엔지니어였다. 처음 영광에 정착한 이유도 영광원자력 발전소 건설현장에 근무하기 위해 이주하였기 때문이다. 백 대표의 주 전공은 원자력발전소의 공정제어엔지니어로서 다양한 형태의 물질흐름을 원활하게 통제하는 설비제작과 관리에 관련된 업무를 수행하였다. 이러한 지식과 기술은 새로운 기술 개발과 업무과정(process) 혁신에 확실하게 사용된다. 설립자는 1996년에 원자력 발전소에서 근무하면서 감과수원을 매입하여 생산을 시작하였다. 주로 부인이 감과수원을 관리하였고 백대표도 감에 대한 정보를 수집하고 다양한 교육프로그램에 참가하였고 특히 주말을 활용하여 유명한 감재배 농업인을 방문하여 지식을 전수받았다. 2000년경에는 감과수원이 상당한 수준으로 발전하였고 감이 본격적으로 생산되기 시작하였다. 감생산이 본격화되자 생산된 감의 판매가 문제가 되었다. 먼저 조직화된 감생산자 조직의 회원이 아니면 제값을 받고 감을 판매하기가 어려웠다. 또한 감은 한철과일로 가을철의 홍수출하로 인해 가격불안 이 매년 발생하고 있었으며 뚫은 감을 홍시로 가공하면 조직연화로 인해 저장과 수송이 어렵게 되는 단점을 가지고 있었다. 설립자는 이러한 상황에서 생산한 감의 판로개척 차원에서 다양한 방법을 모색하던 중 감을 가공하는 방법에 착안하게 되었다. 감을 가공하여 저장가능하고 물류에 유리한 홍시로 가공하게 된다면 유통의 문제를 해결할 수 있었기 때문이다. 원자력 발전소의 엔지니어 경험을 통해 축적한 다양한 지식을 바탕으로 감의 화학적 특성에 대한 연구 및 가공방법에 대한 연구와 함께 집안에 작은 실험실을 차리고 연구를 실시하여 6개월여 만에 새로운 뚫은 감 가공 방법을 개발하였다. 이 방법은 뚫은 감의 뚫은 맛을 제거하는 탈삼기술로서 카바이드를 활용하는 기존의 방법과는 달

리 탄산음료수 제조에 사용되는 이산화탄소만을 활용하여 24시간 안에 뽕은맛을 내는 타닌 성분을 불용화하는 방법이다. 이 방법을 사용하면 탈삽 후에도 과육이 단단한 형태를 유지한다. 단단한 홍시는 저장과 유통에 유리할 뿐만 아니라 저온에서 동결하였다가 녹일 경우 조직이 젤리화되어 아이스크림과 유사한 특성을 나타내어 새로운 상품화가 가능하였다. 개발자는 개발한 탈삽기술을 논리특허로 등록을 하였다.

탈삽 후 단단한 홍시와 동결한 감을 열린 상태의 아이스홍시라는 이름의 제품으로 개발하였다. 이와 함께 포장용기를 개발하고 홍보전단 등 홍보물을 전문 제작자에 의뢰하여 제작하였다. 용기와 홍보물은 제품의 친환경이미지와 고급스러운 이미지를 형상화하여서 우수 농산물 포장디자인으로 선정되었다. 또한 새로운 기술을 바탕으로 중소기업청에서 벤처기업인증을 받게 되었다.

경영자는 사업 확장을 모색하던 중 함평군으로부터 제안을 받게 된다. 함평군으로 사업체를 이전하게 되면 가능한 지원은 물론 기업하기 좋은 분위기를 만들어 가겠다는 지자체장의 초청이었다. 경영자는 함평군의 제안을 받아들여 함평으로 사업체를 이전하였다. 새로운 공장 과 저장시설을 건축하였고 경영자도 함평으로 거주지를 이전하였다. 이전 후 본격적으로 생산된 제품을 대형할인마트를 중심으로 유통하였고 홈쇼핑을 통한 판매이벤트도 실시하였다. 대형할인 마트의 진입은 친환경적인 제품이미지와 함께 특허기술을 활용하였고 지자체의 적극적인 지원으로 가능해졌다. 시장에서의 반응은 기존의 감제품과는 차별화된 새로운 감제품에 대하여 호응이 컸고, 특히 아이스홍시가 좋은 반응을 얻었다.

5.3.2. 발전 전략

표 4-8. 감나루의 발전과제와 해결방안

발전과제	해결방안	핵심사항
지역사회와 밀착: 지역에 대한 기여 확대	생산되는 원료감의 전량 수매 및 지역 내의 재배면적증대	지자체의 지원으로 생산자 조직화로 신뢰 확보 및 수매가 보장
마케팅 및 유통부문 강화	별도의 전문 마케팅 및 유통 부문 업체와 전략적 제휴	자본참여 및 인적교류/ 품질 및 우수한 상품성 보유
충분한 원료감을 적정 가격에 확보	전략적으로 연계된 감생산자 영농조합 설립	우수한 기술력 확보, 장기적인 발전 계획제시를 통해 신뢰 확보

감나루 사례는 초기에 우수한 기술과 경영능력을 인정받아 벤처기업으로 인정을 받고 고가에 가격이 형성되었으나, 원료인 뽕은 감 확보가 어려워 필요한 물량을 확보하지 못하였고, 대규모 상인집단이 지배하는 시장에서 일반거래가격에 30~40%를 더 주고 구입하였다. 또한 회사는 품질 유지와 아이스홍시 제조에 필수적인 저온 및 냉동창고가 부족하여 외부창고를 임대하여 상당한 임대비용을 지불하였다. 시장의 확보는 다양한 매체를 통해 알려지면서 마케팅 부담 없이 진행되었다. 그러나 적은 물량에 대해서도 별도의 물량을 냉동수송해야 했기 때문에 많은 물류비용이 발생하였다.

가장 시급한 문제는 원료감 부족이었다. 먼저 함평군에서는 지역 내 가능한 감농장 확보에 나섰다. 필요한 감나무 묘목을 확보하고 새로운 감농가에 대한 교육을 실시하였으며 생산된 감의 일정가격 보장과 전량 판매를 보장하였다. 3년 만에 지역 내 감재배 면적이 5배 정도로 확대되고 있으며 품종과 재배관리를 일원화시켜 필요한 품질과 과일 크

기 유지를 통해 최상의 원료감 공급이 가능하도록 하고 있다. 또한 지역 내뿐만 아니라 전국 주요 감생산지역의 농민들이 협력하여 영농조합을 결성하였다. 영농조합 설립으로 감나루는 필요한 원료감을 충분히 확보할 수 있게 되었으며 감농가는 가격을 보장받고 일정량을 판매하게 되어 실질소득이 증대되었다. 지역 내 생산 기반을 확보하는 제지자체의 지원은 절대적으로 필요하였으며 특히 농가에게 믿음을 심어주어 감재배 면적을 확대하는 데 중요한 역할을 수행하였다. 또한 영농조합 설립과정에서도 지자체에서 감나루에 대한 신뢰를 보여줌으로써 성공적인 조합설립에 기여를 하였다. 마케팅과 유통을 위해서는 별도의 법인을 설립하여 전담시켰고 자본제휴 및 인적 자원을 교류하여 전략적 유대를 강화하였다. 감나루의 사례를 요약하면 신기술의 우수성을 가지고 설립된 경영체가 지역의 농민과 협력하여 영농조합을 결성하여 안정적인 원료감을 확보하면서 지역 기반을 공고화할 수 있었다. 또한 마케팅과 판매는 스스로 하기보다는 소비가 이루어지는 지역에 있는 별도 법인이 담당하게 함으로써 전문가들에게 외주를 하는 한편 자본교류를 통해 긴밀한 관계를 강화하였다.

제 5 장

결 론

농업의 경영 마인드와 경영전략

경영전략 수립에 가장 중요한 관심은 어떻게 하면 경쟁자에 비하여 경쟁우위를 확보할 수 있을가에 문제이다. 만일 경쟁자가 없어지거나 달라지면 경영전략을 새로 수립하거나 변경시켜야 할 것이다. 전략 수립에서 고려해야 할 점은 각 시장에서 그 시장과 산업의 특징을 분석하여 특성을 이해하는 일이다. 이렇게 함으로써 경영자는 각 산업 혹은 시장 특유의 성공 요인을 도출할 수 있다. 수입개방 후 발생되고 있는 다양한 현상들에 대한 깊이 있는 이해가 올바른 경영전략 구상과 그 성공적인 결과 도출에 필수 요소라 할 수 있다.

결론에서는 경영전략을 심층적으로 분석하여서 실제성 판단을 위한 사업모형과 전략의 정합성(consistency), 상이한 접근방법 및 검증과 수정이라는 전략 자체의 이론적 부분을 논의하고, 그 다음으로 경영자의 마인드와 행동에 해당하는 전략적 사고와 기업가 정신 및 네트워크를 제시하였고, 마지막으로 한국 농업의 활로를 개척하기 위한 두 가지 전략적 원칙을 사람을 최우선에 두는 전략과 농업의 블루오션 전략으로 제시하였다.

1. 전략의 실제성

본문에서 분석한 사례들은 분명한 사업모델과 전략을 가지고 있었다. 사업모델은 어떻게 사업을 운영하여 이익을 추구하는 계획을 의미한다. 경영자들은 공통적으로 ‘누가 고객인지를 분명하게 인지’하고, 그 ‘고객이 무엇을 필요한지 파악’하고 있으며 동시에 ‘어떻게 이러한 고객과 고객의 요구를 활용해서 이익을 수 있는 계획’과 ‘고객의 필요를 만족시킴으로써 어떻게 이익을 창출할 것인가’에 대해 인지하고 있으며 설명할 수 있다. 사업모델은 사업기회의 포착과 포착한 기회를 활용하여 시장에 진입하는 과정에 잘 나타나 있다. 이러한 사례의 사업기회 포착 과정을 분석하여 사업모델과 전략에 따른 유형화를 시도하였다.

1.1. 전략과 사업모델의 정합성

먼저 사업모델과 전략이 동일한 베이비채소 사례이다. 베이비채소 사례에서는 3% 상위 소득자로 고객을 세분화하였고, 그 고객의 특성을 파악하고 이를 만족시킬 새로운 제품으로 베이비채소를 선정하여 호텔 주방을 대상으로 특화된 마케팅을 전개하면서 100g 단위 소포장 등으로 판매하였다. 이 사례는 사업모델과 전략이 일치하는 사례라고 할 수 있다. 즉, 베이비채소를 선택한 것이 차별화 전략의 핵심인 동시에 사업모델의 내용이다. 다른 경쟁자가 적은 베이비채소 시장의 진입은 사업모델 자체가 일반 채소재배 농가와와는 완전히 다르다. 또한 경쟁자가 따라 하기에는 기술격차와 지리적 위치 및 네트워크에서 장벽이 존재한다. 이와 같은 유형의 사례는 감나루, 장생도라지 등으로 경쟁이 적거나 없는 새로운 시장을 개척하는 사업모델 개발로 블루오션 전략을

실현한 것이다. 감나루의 경우도 신기술로 새로운 단단한 홍시와 이를 가공한 아이스 홍시 개발로 기존의 감제품과는 전혀 상이한 감시장을 개척함으로써 혁신적인 성과를 가져오게 되었다.

이와는 상반되는 두 번째 유형은 사업모델과 전략이 완전히 분리된 사례이다. 허브아일랜드 사례는 경쟁자들과 유사한 사업모델을 가지고 있다. 즉, 허브농장과 식당 및 휴식 공간 및 쇼핑공간을 갖추고 다양한 허브제품을 전시판매하며, 허브가 가진 웰빙 이미지와 향기를 활용한 체험관광은 새로운 소비자들의 요구를 만족시킬 수 있고 토요일무제 이후 여가 시간의 증대를 사업기회로 연계한 면에서는 많은 다른 허브농장과 비슷하다. 그럼에도 허브랜드가 시장주도적인 위치를 가지게 된 이유는 같은 다른 허브농장과 차별화된 환경 조성, 다양한 무료 허브체험, 다양한 제품제공뿐만 아니라 이 모든 요소를 묶어서 문화상품으로 제시하여서 소비자에게 제공하는 전략 때문이다. 즉, 관광 상품의 특성상 부분적인 강점보다는 모든 구성요소 전체가 적절하게 연계됨으로써 새로운 상품성을 지니게 된 것이다. 허브아일랜드는 그 결과 비슷한 사업모델에도 불구하고 전략적인 차별화에 성공한 사례이다. 이와 같은 유형의 사례는 학사농장 사례가 더 있다. 이러한 유형은 사업모델이 차별화를 보장하지 않으므로 비슷한 사업유형의 경쟁자들이 존재하며 상당한 수준의 경쟁 속에서 차별화를 통해 시장의 우위를 차지할 수 있게 된 사례들이다. 즉 경쟁이 심한 경쟁시장에서 적절한 전략적 선택과 유연한 상황적응으로 다른 경쟁자에 대한 경쟁우위를 확보한 경우이다. 학사농장의 경우 공정별 전문성 확보로 생산성 향상, 공동구매와 지속적인 구매계약으로 비용을 절감하고 철저한 품질관리 및 소비자 관리로 제품의 품질과 서비스를 개선하여 경쟁자들에 비교하여 우월한 가치를 소비자들에게 제공할 수 있었다.

이러한 두 가지 유형은 차이점에도 불구하고 공통적인 특징이 존재한다. 이것은 소비자, 생산자 혹은 관련된 유통업자가 가지고 있는 특성에 대한 직관에 가까운 경영자의 깊은 이해가 있었다는 점이다. 이번 조사 과정에서 이러한 직관이 직접 표현되기도 하고 암묵적으로 표현되기도 하였다. 경영자는 직접적이지는 않으나 소비자가 암시하는 행동의 특성 혹은 충족되지 않은 요구 등 사업기회와 성과에 영향을 미치는 중요한 정보를 파악하고 있었다. 예를 들어 베이비채소에서는 특별한 소비자들은 기존의 채소에 만족하지 못하고 좀 더 신선하고 깨끗한 새로운 상품을 찾고 있었고 이러한 요구를 만족시킬 수만 있다면 가격에는 민감하지 않다는 사실을 여러 소비자와 유통업자와의 관계를 통해 또한 직관적으로 파악하였다. 허브아일랜드의 사례에서는 방문객들을 휴식과 건강을 위해 방문하는 금전적인 여유가 있는 장년층 소비자와는 다르게 좋은 볼거리와 쇼핑을 원하는 여유가 적은 젊은 층 소비자로 분류를 하여 차별화된 서비스를 제공한다. 첫 번째 소비자들은 체험의 품질에 민감하고, 두 번째 소비자들은 분위기와 가격에 민감하다. 이를 반영하여 한편으로는 고품질 숙박 및 아로마치료 서비스를 예약제로 판매하여 적은 수의 고소득층을 겨냥하고 있고, 다른 한편으로는 이색적인 쇼핑공간과 저렴한 허브제품을 판매하여 다수의 젊은 방문객을 끌어들이고 있다.

1.2. 전략적 사고의 두 가지 발상

또 한 가지 전략적 사고의 차원은 전략발상의 원인에 따른 유형화이다. 시행착오와 같은 우연히 발생한 일 때문에 전략적 발상이 시작된 경우와 계획적인, 그리고 조사나 연구를 통해 전략적 발상이 이루어진

경우가 있다. 실제로 전략적 발상은 우연인 경우가 훨씬 많다고 한다 (Magretta 2002).

우연히 발견된 소비자의 행동양식 혹은 요구를 발견하고 이에 대한 직감 혹은 직관을 어떻게 시장에서 적용시킴으로써 경제적인 이익추구가 가능한 형태로 활용할만한 논리적 근거, 즉 소비자 행동동기와 경제적인 객관적 근거를 가지고 그 결과를 예측하게 된다. 이러한 경우 전략이 가져올 위험은 적다. 왜냐하면 기존에 가지고 있는 사업모델을 활용하여서 부수적으로 새로운 사업을 전개할 수 있고 이에 따르는 위험을 예측하여서 어느 정도 현실성을 미리 알아볼 수 있기 때문이다. 그러나 이러한 접근은 전략의 파급효과나 혁신성의 범위는 적게 나타난다. 예를 들어 허브아일랜드는 처음에 허브 밭에 찾아온 방문객으로부터 여러 가지 이야기를 듣고 방문객의 요구를 만족시키기 위한 작은 시설 혹은 서비스와 제품을 개발하거나 도입하여 제공하면서 성장해왔고 시설도 하나의 설계나 계획을 가지고 시작하지 않고 작은 시설로 출발하여 지속적으로 조금씩 확장되어 왔다. 가장 중요한 정보 제공자는 소비자들의 의견이었고 소비자들이 원하는 요구를 실현하기 위한 목표가 세워지면, 그 적용방법을 다른 곳에서 벤치마킹하거나 개발하는 점진적인 방식으로 발전해 왔다. 따라서 큰 실패나 모험을 하기보다는 점차 사업을 확장하면서 다양한 사업 형태를 도입하게 되었다. 이러한 과정에서 새로운 사업아이디어를 적용하는 작은 규모의 실험적인 사업을 실험해 보고 그 결과에 따라서 본격적인 주력사업으로 키워나가는 여부를 결정하였다.

다른 한편에서는 새로운 사업모델과 전략을 모두 새롭게 도입하여서 완전히 새로운 사업계획을 실현하는 경우이다. 이 경우에는 상당한 위험부담이 따른다. 먼저 환경과 조직의 상이성과 환경 요인이 작용하고

여러 가지 과정 중 한두 가지가 예상대로 진행되지 않을 경우 전체성과에 결정적인 영향을 미칠 수 있다. 아무리 뛰어난 전략 혹은 사업모델도 모든 상황을 대비하기는 어렵다. 따라서 이러한 경우에 유연성과 상황대처가 매우 중요하다. 예를 들면 사례 연구에서 건강나라가 이러한 유형에 속한다. 이 업체는 선진국의 베이비채소분야를 연구하여 유사한 사업계획을 가지고 우리나라에서는 존재하지 않았던 새로운 사업을 시작하게 되었다. 따라서 많은 변화가 이루어졌다. 먼저 품목이 국내시장에 맞추어 변화되었다. 또한 친환경에 대한 선호도 차이에 따라 수경재배에서 토양재배로 전환되었다. 또한 우리나라에서 유행하는 “명품마케팅”으로 3%에 대한 집중전략을 구사하여 국내시장의 특성을 반영하였다. 많은 조정과정을 거치면서 우리나라에 적합한 사업모델과 전략으로 정착하였고 이러한 과정에서 많은 시장조사 및 다양한 관계자의 의견 조사와 환경에 대한 면밀한 검토가 필요하였다. 이러한 새로운 사업모델과 전략의 도입은 상당한 정도의 규모를 초기에 확보해야 하는 경우에 사용되며 시설채소와 같이 일정 규모 이상의 시설을 초기에 확보해야 경쟁력이 있는 산업분야에 적용할 수 있는 전략이다.

1.3. 전략의 검증과 수정

전략이 실제 사업적 성과에 미치는 영향에 대한 검증은 매우 중요한 문제이다. 가장 직접적인 검증의 수단은 다양한 형태의 정보에 대한 면밀한 검토이다. 물론 매출, 영업이익 및 순이익이 가장 중요한 정보를 제공하는데 이 정보들은 단순히 이익의 정도를 나타낼 뿐만 아니라 사업에 적용하고 있는 사업모델과 그 전략이 제대로 작동하고 있는지를 알려 주는 동시에 이러한 전략의 바탕을 이루고 있는 전략적 전제, 예

상하던 소비자와 관련자들의 행위 또한 적용된 경제적 논리의 적절성에 대한 정보를 제공한다. 만일 예상된 결과가 도출되지 않았을 경우 어느 부분에서 잘못된 전제, 소비자 행위 예측 혹은 과장은 경제 논리가 있었음을 의미하는 것이며 이러한 경우 현실적으로 나타난 자료를 근거하여 검증과 수정이 필요할 것이다. 그 과정에서 검토할 문제는 먼저 전략의 현실성이 떨어지거나, 혹은 잘못된 경제적 논리 혹은 계산방법에 근거한 경우이다. 앞의 경우는 정확치 못한 정보를 바탕으로 예상한 매출액, 적응도, 소비자 혹은 시장반응과는 판이한 실제결과 때문에 발생한다. 경제적 논리의 적절성이 떨어지는 경우는 매출이 발생할수록 손해를 입는 등 실제 거래비용, 제작 및 가공비용 등을 잘못 계산하여 예상된 경제적 이익과는 상이한 결과를 가져오기도 한다. 이러한 경우가 발생할 경우 문제의 분석과 해결 방안은 전략적 분석 방법을 활용할 수 있다. 먼저, 사업모델을 구성하는 부분들이 전제하거나 활용한 자료의 정확성을 검토해야 하고 사용한 경제적 논리 혹은 계산방법을 검토함으로써 문제점을 확인할 수 있다. 이러한 문제 해결의 도구로서 전략을 활용할 필요가 있다.

전략의 검토와 수정을 보여 주는 사례는 학사농장을 들 수 있겠다. 학사농장은 유기농야채 생산에 있어서는 설립초기부터 자신이 있었고 생산만 잘하면 문제없이 판매될 것이라는 믿음을 가지고 시장에 접근했으나 어렵게 진입한 할인매장에서 제품판매가 예상한 것과 같이 이루어지지 않았으며 초기에 이러한 문제점 때문에 쉽게 매장을 확대하지 못했다. 여기서의 문제점은 소비자가 친환경농산물이라고 해서 무조건 구매하기보다는 익숙한 브랜드를 가진 농산물을 선호하며 가능한 생산자 조직 혹은 농장과 관계를 가지고 있는 업체물품을 구매한다는 사실을 몰랐다는 점이다. 경영진은 문제 해결을 위해 매장관리자를 먼

담하고 소비자들을 조사한 뒤에 소비자를 관리하는 CRM(customer relation management)이 없었기 때문에 발생한 문제임을 인식하게 된다. 소비자의 행동은 관계성의 경영에 의해 결정되는 새로운 환경에 적응하기 위하여 학사농장의 경영자는 CRM 컨설팅을 받고 한편으로는 소비자를 조직하고 관리하는 종합적인 방안을 고안하였다. 먼저 소비자 클럽을 조직하고 회원에 대한 할인판매를 실시하여 충성도를 높이는 한편 소비자 모니터링제를 실시하여 품질관리에 소비자를 참여시키고 활동에 대하여 보상하면서 부분적인 경영참여의 길을 열어놓았다. 소비자로부터 투자를 유치계획을 가지고 있다. 또한 1년에 두 차례의 62 데이를 지정하여 농장을 방문하고 농업을 체험하는 행사를 통해 소비자 조직화를 지원하였다. 이러한 활동결과 조직화된 소비자 8,500명을 확보할 수 있었고 지역별 조직이 구성되었다. 이것은 조직된 소비자가 지속적인 판매를 보장할 뿐만 아니라 마케팅을 다양한 방법으로 지원하는 소비자 지원조직으로 발전하게 되었음을 의미한다. 학사농장의 사례는 전략적 문제점을 발견하고 이를 수정 보완을 통하여 결과적으로 이전의 약점을 전략의 핵심으로 끌어낸 것이 특이하다.

이와 같이 전략은 지속적으로 검토되고 수정되어서 변화되는 시장을 포함한 환경 변화에 적응해야 하고, 더 나아가 예상되는 변화에 대하여 능동적으로 대처할 수 있는 적극성이 필요하다. 성공적인 사업결과를 달성하기 위해서는 초기 전략의 완벽성 추구보다는 유동적인 환경에 적응하는 유연성과 지속적인 적정성의 확인과 그 결과를 가지고 전략을 수정하는 환류체제(feedback system)의 활성화가 중요하다.

2. 경영 마인드와 네트워킹

농업경영자의 경영 마인드와 네트워킹의 부분에서는 성공적인 경영자가 되기 위한 개인 역량을 제시하였다. 먼저 경영 마인드는 전략적 사고와 기업가 정신으로 이루어져 있다. 또 하나는 요즈음 강조되는 다양한 경영주체 및 경영환경과 연관된 주체들과의 네트워킹이다.

2.1. 전략적 사고와 기업가 정신

사례 연구에서 공통적인 경영자의 특징은 경영 마인드 혹은 기업가 정신이다. 성공적인 농업 CEO들은 현재의 방법, 시장, 제품 혹은 자원을 활용하기보다는 새로운 방법과 제품과 자원을 찾아내기 위해 노력하고 있다. 특히 창조적인 아이디어를 제품에 결합시켜 독창적인 제품과 서비스 개발에 노력을 다하고 있다. 이러한 혁신성은 경영전반에 반영되고 있으며 끊임없는 연구개발을 위해 노력하고 있다.

개방화 시대 이전 농업에서 전략적 사고는 실질적으로 거의 필요하지 않았다. 그 이유는 농업에서 정부는 거의 농업의 모든 요소에 대하여 지배적인 위치에서 조정하고 관리하는 위치에 있었기 때문이다. 정부는 농가소득을 조정하는 등 모든 농업 및 농민문제의 해결사로서 자리 잡고 있었다. 그러나 수입개방 이후 더 이상 정부는 이전과 같은 역할 수행을 지속할 수 없을 뿐 아니라 국제관계와 통상규칙 준수를 위해 많은 정책적 수단을 제한받고 있다. 이러한 변화된 상황에서 성공적인 농업 CEO는 스스로의 사업에 대한 전략적인 사고가 필요하다. 앞장 사례의 경영자는 전략적인 사고에 대하여 충분히 인식하고 있으며 특히 경영결과에 대한 자기책임성을 분명하게 인식하고 있었다. 모든 경

영 관련 결정의 주체는 경영자 자신이며 그에 따르는 자기 권리와 책임에 대한 분명한 인식을 가지고 있었다. 전략적 사고의 기반은 경영결과에 대한 주인의식, 즉 성과에 대한 자기권리의식과 결과에 따르는 책임성이 포함된다. 이와 같이 농업경영자는 농업경영의 주체와 책임자로서 역할을 수행해야 한다.

전략적 사고로 무장한 농업경영자는 모든 경영활동에 경쟁력 강화 혹은 우위라는 목표를 향해 모든 활동을 효율적으로 관리한다. 전략분석을 바탕으로 외부환경과 역량을 파악하고 있으며 경쟁자를 분석하여 강약점을 파악하고 목표고객의 특성과 접근방법에 대한 다양한 아이디어를 소유하고 있다. 이러한 전략적사고와 기업가 정신은 성공적인 농업 CEO의 키워드이다. 전략은 경쟁에서 이기기 위한 체계적인 방안이다. 따라서 쓸데없는 낭비와 군더더기가 없어야 한다. 또한 단기적인 성과뿐만 아니라 장기적인 관점에서 지속성을 강화하기 위한 방안이 동시에 이루어져야 한다.

2.2. 네트워킹

성공적인 경영자의 또 하나의 공통점은 활발한 네트워킹이다. 전략을 연구하는 학자들은 미래의 경쟁은 개별산업체간의 경쟁보다는 네트워크간의 경쟁이 될 것이라고 예상하고 있다(Morgan 2003; Porter 1998). 개별적인 경쟁전략보다는 산업을 구성하는 다양한 주체들이 네트워크를 통해 묶이고 협력하는 시스템구축을 통해 혁신이 창출이 가능성이 커진다. 앞에서 다룬 사례에서도 경영자들은 다양한 네트워크를 효율적으로 활용하고 있다. 먼저 가장 일반적인 것은 생산을 위한 주변농가들과의 네트워킹이다. 사업이 어느 정도 궤도에 오르면 한 농가가 생산

물로는 수요를 충족시키기 어렵다. 또한 무한히 생산 시설을 확장하는 것은 많은 위험이 따른다. 따라서 탄력적으로 생산을 조절할 수 있는 생산을 위한 네트워킹은 매우 유용한 해결 방안이 될 수 있다. 또한 지속적인 관계를 형성하여서 거래비용을 절감할 수 있고, 공동자원의 활용으로 활용도를 높이는 효과를 거둘 수 있었다.

현대 경영에서 가장 중요하지만 희소한 자원은 정확하고 적절한 경영 및 기술 관련 정보이다. 정보의 수집과 활용능력에 따라 성과가 결정되는 정보와 시대에 농업도 포함되어 있다. 따라서 네트워크를 통해 필요한 지식과 정보를 학습하고, 협력을 통해 공통적인 목적 달성과 다양한 전략적 이점을 활용할 수 있다. 사례에서 나타난 다양한 전략의 출발은 여러 가지 정보를 네트워크를 통해 얻거나 다양한 학습을 통해 얻은 아이디어였다. 건강나라의 경우 농민단체에서 임원을 역임하여 선진기술 농업을 견학하는 동안 새로운 베이비채소에 대한 사업구상이 이루어졌다. 감나루 사례는 경영자가 속해 있던 엔지니어 단체에서 지속적으로 공급받은 다양한 지식정보가 새로운 기술 개발에 결정적인 영향을 미쳤다. 학사농장 사례는 신지식농업인회라는 전국조직을 통해 새로운 교육기회를 제공받았고 지속적인 농업, 농정 및 국제정세에 대한 정보를 확보할 수 있었고 그 위에 확고한 사업구상과 전략을 추진할 수 있었다.

미래의 경영환경에서 네트워크 능력은 더욱 중요하게 될 것이며, 이를 강화하기 위한 다양한 방안이 필요하다. 경영체 육성과 지역농업강화 방향도 개별적인 지원사업보다는 네트워크의 특별한 형태인 클러스터(cluster)를 지정하고 지역농업을 블록으로 묶어서 지원하는 방향으로 전환되고 있다. 농업이 가지고 있는 지역성과 네트워크가 가지는 강점을 활용할 수 있을 때 지속적인 경쟁력 우위를 확보할 수 있다. 여기에

서 중요한 역량은 서로 연계하고 협력하여 공동의 이익을 확대해 나가는 네트워크능력이다.

3. 전략적 원칙과 지원방안

지속적인 경쟁력우위를 창출하고 지속하기 위한 전략적 원칙은 장기간에 전략개발과 적용을 위한 방향을 의미한다. 변화하는 환경 속에서 지속적으로 유지해야 할 원칙은 무엇인가? 이 장에서는 사람을 최우선에 두는 전략과 농업의 블루오션 전략을 제시하고자 한다. 또한 이러한 전략적 원칙의 면에서 볼 때 필요한 정책적 지원 방안의 제시가 필요하다.

3.1. 사람을 최우선에 두는 전략

변화가 가속되는 상황에서 전략적 우위를 지속할 수 있는 방안은 무엇인가 하는 질문에 대한 대답은 “인간을 최우선에 두는 전략”이라고 대답할 수 있다. 모든 경영체 활동의 주체는 인간이다. 다른 요소는 그 수단이고 대상이지 주체가 될 수 없다. 농업경영체가 당면한 모든 문제의 해결 방안도 인간으로부터 찾아나가야 할 것이다. 지금까지 농업경쟁력 강화를 위한 수많은 정책이 성과를 나타내지 못하는 근본적인 이유는 장기적인 관점에서 능력 있는 경영자를 육성하고 그 역량강화에서 실패하였기 때문이다.

같은 환경에서도 인적 자원의 능력과 역량에 따라 대응하는 방식은 무한히 다양할 수 있으며, 이에 따라 다양한 해결 방안이 제시될 수 있

다. 따라서 인간자원의 핵심역량을 파악하여 이를 강화하고 지속적인 학습을 통해 인적 자원의 경쟁력을 확보하는 것은, 모든 경쟁우위확보의 기반이 된다. 농업분야에 기업가 혹은 경영자 마인드를 가지고 충분한 역량을 확보한 경영인 확보는 농업의 사활이 걸린 문제이다.

또 한 가지는 기존의 농업경영자에게 지속적인 자기발전기회를 제공하고 학습할 수 있는 기회를 계속 지원해야 한다.

인적 자원개발에서 가장 우선시해야 할 점은 기업가 정신의 함양이다. 타인이나 정책에 의존하기보다는 스스로의 능력과 노력으로 새로운 가치를 이루어 낼 수 있는 정신과, 어느 정도 계산된 어려움과 위험을 감수하는 의지력이 필요하다. 이러한 바탕위에 농업인들은 경영기술과 전략교육을 통해 능력 있는 경영자로 성장할 것이다. 현재 많은 농민대상 교육이 실시되고 있지만 그 내용과 방법이 현재 농업경영인에게 필요한 경영방안보다는 생산 위주의 기술교육에 치우쳐있고 그 기술도 품질보다는 증산 위주의 내용이 대부분이다. 비효율적이고 농업경영인의 요구와 거리가 먼 교육훈련 및 지원체제의 대대적인 수술이 필요하다.

3.2. 농업의 블루오션 전략

2006년에 경영전략을 대표하는 개념이 블루오션 전략이다. 블루오션 전략의 상대적인 개념이 레드오션 전략이다. 레드오션 전략은 무한경쟁에서 승리하기 위해 모든 경쟁전략을 동원하여 경쟁자를 물리치는 방안이다. 즉, 지속적인 공급과잉 상태의 시장에서 적자생존의 법칙에 따라 경쟁에서 승리하기 위한 방안이 레드오션 전략이라면 블루오션 전략은 혁신을 통해 기존에 존재하지 않는 새로운 시장을 개척하는 전

략이다.

앞장의 사례에서 나타난 다양한 신제품과 서비스는 전통적인 농업의 범주에 포함되지 않는 것들이 많다. 그 이유는 성공적인 농업 CEO는 생산에 집중하기보다는 생산 이후의 다양한 가공과 포장 및 유통방법으로 새로운 농업의 가치를 인정받을 수 있는 시장을 개척하고 있으며 농업분야에서도 전통적인 농업분야에서는 없었던 새로운 파생분야 혹은 경쟁이 없는 새로운 시장을 의미하는 블루오션이 발생하고 있기 때문이다. 이와 같은 농업의 블루오션은 그 한계를 정할 수 없을 만큼 다양하다고 할 수 있다. 이러한 다양한 가능성을 여는 작업은 기업가 정신과, 기술 개발, 다양한 연구, 과감한 투자, 그리고 정책적 지원이 결합될 때 가능하다. 새로운 소비자 요구와 트렌드를 파악하고 이를 충족시킬 수 있는 자원을 탐색하고 다양한 기술을 접합하여 새로운 상품과 서비스를 창출하는 혁신에 의해 농업은 새로운 산업으로 발전할 수 있다. 사례에서 분석한 바와 같이 이러한 혁신을 창출한 경영자는 상당한 보상과 성취감을 경험하고 새로운 도전을 위해 준비한다. 경영진들이 농업의 블루오션을 탐색하고 사업화하는 실험적 노력은 계속되어야 한다.

농업의 블루오션을 창출하기 위해서는 다양한 인적 자원과 아이디어가 필요하다. 사례에서 나타난 바와 같이 많은 혁신창출 경영자는 다른 분야의 전문가로 활동하다가 농산업에 참여하였다. 이것은 다른 분야에서 축적한 역량을 농업분야에 적용하여 성공한 경우이다. 농업을 전통적 의미의 농민에 한정시키기보다는 개방하여 다양한 역량을 가진 농업경영인을 육성해야 할 것이다.

참 고 문 헌

- 김상현. 2001. “중소기업의 경영전략론.” 연학사.
- 김위찬, 르네 마보안. 2005. “성공을 위한 미래전략 블루오션 전략.” 교보문고.
- 농림부(a). 2004. 『농업·농촌 종합대책: 세부추진계획』.
- _____(b). 2004. 『정예농업인력육성 종합대책』.
- 농림부 등. 2003. “우리 농업의 미래를 여는 천인.” 농협 문화홍보부.
- 성진근. 2004. “농업경영혁신론: 성공하는 경영인의 길.” 농민신문사.
- 민승규 등. 2003. “벤처농업 미래가 보인다.” 삼성경제연구소.
- 농림부. 2004. “농업경영체 활성화 방안.”
- 농림수산정보센터. 1993. “오직외길 으뜸기술로 UR에 도전한다.” 농산물유통공사.
- 니이하라 히로아키. 2005. “기업성공 6가지 핵심조건.” 매일경제신문.
- 오종석. 2001. “경영사례연구.” 학현사.
- 이정환, 김정호. 2004. “한국농업의 현실과 비전.” 한국농촌경제연구원.
- 이강희. 2003. “보령그룹의 기업 활동과 경영전략.” 경영사학회지 18-2.
- 장생도라지. 2005. www.cloraji.co.kr.
- 장세진. 2003. “경영전략 사례집.” 박영사.
- 통계청. 2004. “농어업법인사업체 통계조사 보고서.”
- 한국 농업교육학회. 2005. “농업경쟁력과 인적 자원개발.” 2005정기학술대회 논문집. 한국 농업교육학회.
- Amit, R. Glosten, L. and Muller, E., 1993. “Challenges to Theory Development in Entrepreneurship Research.” *Journal of Management Studies*.
- Magretta, J. 2002. Why Business Models Matters. *Harvard Business Review* 2002. May. pp. 86-92.
- Merriam, S. 1998. *Qualitative Research and Case Study Application*. S. F: Jossey-Bass Publication.
- Minzburg, H. & Quinn, J.B. 1991. *The strategy Process*. Prentice hall.

- Morgan, K. and Nauwelaers, C., 2003. *Regional Innovation Strategies*. London; Routledge Publication.
- Porter, M. 1998. Clusters and the New Economics of Competition. Boston: *Harvard Business Review*.
- Yim, R. 1994. *Case Study Research*. 2nd ed. London: Sage Pub.

연구자료 D204 | 2005.12

성공적인 농업 CEO의 경영전략

등 록 제6-0007호(1979. 5. 25)

인 쇄 2005. 12.

발 행 2005. 12.

발행인 최정섭

발행처 한국농촌경제연구원

130-710 서울특별시 동대문구 회기동 4-102

전화 02-3299-4000 팩시밀리 02-959-6110

<http://www.krei.re.kr>

인쇄처 (주)문원사 02-739-3911~4

ISBN 89-89225-81-7 93520

- 이 책에 실린 내용은 출처를 명시하면 자유롭게 인용할 수 있습니다.
무단 전재하거나 복사하면 법에 저촉됩니다.