

# 농업경영체의 성장단계와 성장장벽의 구명에 관한 연구

## A qualitative study on phases of growth process and on growth barrier in farm enterprise

김사균\* · 양석준\*\* · 박흔동\*\*\* · 최영찬\*\*\*\*

Sa Gyun Kim · Suk Joon Yang · Heun Dong Park · Young Chan Choe

### Abstract

This study focuses on the discovering problems which have been encountered while the farm company grew from one-man business to big company. We divide a growth process of farm company into 7 phases, and analyze the problems of each phase of growth process of farm company by theoretically and empirically. The logical model methodology is selected to test the basic model, and we use 6 cases to test suggested basic model. The results of this study are as follows. It suggests that the CEO of farm enterprise or its policy maker can understand what kinds of problem they meet while the farm enterprise grew from one-man business to big company, and they can make better strategies or better support policies.

주요어(key words): 농업경영(Farm Management), 비즈니스(Business),  
기업 성장모델(Enterprise Growth Model)

\* 농촌진흥청 기술경영과 연구사. e-mail: abc4925@korea.kr

\*\* 상명대학교 경영학부 조교수. e-mail: yangsj@smu.ac.kr

\*\*\* 서울대학교 지역정보전공 박사과정. e-mail: phd516@daum.net

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

## 1. 서론

최근 한국 농업의 발전을 위하여 농가를 “농업에 경영적 요소를 도입하여 경영자산과 개인자산을 분리하여 하나의 독립된 경제단위로 활동하는 법인 또는 개별경영체”를 일컫는 개념인 농업경영체로 재정의하고 이를 중심으로 많은 지원과 육성 정책이 시행되고 있다. 이러한 농업법인 경영체의 성장추이를 살펴보면, 93년 이후 양적으로 크게 증가하다가 2000년 이후 질적 성장기에 접어들었으며, 농업법인의 수와 비중은 줄어도 판매액은 대폭 증가하고 있고, 유통·가공·서비스 등과 결합하는 방향으로 나아가고 있는 추세이다. 사업체수에서는 생산법인이 증가하였고, 판매액에서는 비생산법인이 성장하였으며, 유통·가공·서비스 등 농업의 2,3차 산업 측면의 규모화와 사업확장이 급속히 진행하고 있다(최영찬, 2009). 하지만, 이러한 질적 변화에도 불구하고, 2005년 말 기준으로 5,260개 농업법인 중 출자자 개별운영 1,711개소(32.5%)를 제외하고 실제로 법인 형태로 운영하는 것은 3,542개소(67.5%)로 등록된 법인의 2/3 수준에 불과하다(김수석 & 박석두, 2006).

이처럼 성장과 쇠퇴를 거듭하고 있는 농업법인경영체들이 성장 및 쇠퇴하기까지의 성장과정을 이해하고 각 단계별 특징적 구조와 목표, 성장장벽 등을 파악하여 적절한 대처와 지원을 하는 것은 농업경영체 육성정책의 주요한 과제이다. 왜냐하면, 제품의 생명주기(Life Cycle)와 같이 기업도 일정한 단계를 거치면서 성장하기 때문에 기업이 직면하는 경영환경은 성장단계에 따라 달라지므로 그들이 생존 또는 지속성장을 위해 행사하는 경영전략도 차이를 보일 것이기 때문이다.

본 연구에서는 농업인이 법인경영체를 구성하고 성장하면서 직면할 제 문제를 이론적, 실증적으로 분석하여 성장단계별 성장장벽의 존재여부를 검증했다. 기업과 조직의 진화에 대한 변혁적 모델 중 하나인 Daft

(1995)의 기업성장모형을 기본모형으로 한 논리모형을 설정했다. 이후 다중사례분석을 통하여 농가가 농식품기업으로 성장하면서 겪는 여러 문제들을 성장단계별로 도출하고자 한다. 본 연구는 대부분 일인 기업으로 시작되는 농업경영체들이 조직화, 규모화되는 성장프로세스를 일반화하고, 그 과정상에서 도출되는 성장단계별 성장장벽을 제대로 이해하는 것은 농업정책담당자는 물론, 농업경영자들에게도 성장장벽을 잘 이해하고 극복할 지침을 줄 수 있을 것이다.

## 2. 선행연구

### 2.1. 농업경영체의 성장단계와 성장장벽에 관한 선행연구

농업법인체의 성장단계에 대한 연구를 살펴보면, 정명채, 민상기, & 이영대(1991)가 연령에 따라 고등학교 단계부터 전업농에 이르는 단계까지를 예비후계자, 후계자라는 개념으로 구분하였고, 정착과 발전단계를 전업농과 농업사라는 개념을 적용하여 농업인의 성장단계를 구분한 바 있다. 한편, 수명주기 개념을 적용하여 농업인 성장단계를 농민의 관점에서 제시하기 보다는 정책시행자의 관점에서 확보, 양성, 신규진입, 유지 및 퇴출 등으로 구분하기도 했다(정철영, 이무근, 이용환, 나승일, & 허영준, 2001). 국가의 정책적 변화와 인간의 직업발달단계를 고려하여 농업인의 성장단계를 유입단계, 창업, 발전, 안정화, 경영이양의 5단계로 성장한다고 하였다(강대구, 정철영, 이종상, & 이성식, 2004).

농업분야의 성장단계에 대한 선행연구들은 대부분 농업인의 영농경력, 기술능력, 경영능력, 소득수준, 생산량 등을 준거로 하여 성장단계를 구분하고 있다(김진모 등, 2008). 그러나 점차 개방을 준비해야 하는 현실

에서 농업이 경쟁력을 가지기 위해서는 농업도 조직화되고 기업화될 필요가 있으며, 이러한 조직화 기업화되어가는 단계를 구분하고 단계에 따른 장벽과 해결방안 연구가 필요하다.

개별농가에서 기업경영체로 발전하는 과정에서 겪게 되는 성장장벽에 관한 연구들은 대부분 연구보고서 또는 출판물 형태로 진행되었다. 서성천 등(2007)은 농업경영체의 성공사례에 관한 연구를 진행하면서 법인체의 기업경영성장으로 도약하기 위해서는 마케팅 역량강화가 매우 중요하다고 제기하였다. 정호근(2005)은 농업경영체 수직통합의 유형 및 특성분석에 관한 연구를 통해 농식품기업으로의 성장을 위해서는 규모화 장벽을 넘어 설 경영역량과 자본력이 필요하다고 하였다. 김영생(2004)은 생산유통 중심의 비즈니스 모델을 가진 학사농장 등 농업법인체를 대상으로 경쟁우위전략 등 M. E. Porter(1985)가 제시한 분석틀을 활용하여 농업법인체의 지원방안을 모색한 후 비즈니스 모델에 따른 장애요인 극복 및 간략한 발전전략을 제시한 바 있다. 또한, 박춘성(2004)은 농업인의 경영성공 및 실패요인을 언급하면서 농업인의 질적 성장을 위해서는 농가의 불충분한 투자계획, 시장전망, 기술획득, 과학적 투자 및 사업의 확장, 차입경영 지양, 경영인의 경영 몰입도 증가가 개별농가의 성장을 위해 필수적인 요소라고 제시하였다. 이외에도 소규모 벤처의 안정적 기업으로의 성장을 저해하는 장벽으로 초기 위험의 경감, 실패한 벤처로부터의 벤치마킹, 경영관리 역량의 강화, 불확실성에 대비한 무리한 투자 회피를 주장한 외국사례도 검토할 수 있다(Ian C. Macmillan, 1986).

## 2.2. 기업의 성장모델에 관한 선행연구

김인수(2009)는 기존의 경영학적 측면에서 연구되었던 기업의 성장과

조직에 대한 연구를 살펴보면 크게 3가지로 나누어 볼 수 있다고 주장한다. 첫째는 생태학적 모델(ecological model) 관점으로 환경에 의한 자연도태 혹은 사멸과정에 따른 조직의 변화를 중심으로 설명한다. 둘째는 적응적 모델(adaptation model) 관점으로 조직이 환경의 기회와 위협에 대응하여 점진적으로 변화하는 모습을 중심으로 조직의 변화를 설명한다. 셋째는 변혁적 모델(transformational model) 관점으로 조직은 근본적으로 다른 기간이나 단계를 경험하면서 진화한다는 면을 강조한다. 그는 이상의 3가지 흐름 모두 조직의 변화를 설명하나 기업의 성장에 따른 기업 특성의 변화과정에 관심을 가지고 연구가 진행되고 있는 것은 변혁적 모델이라고 주장하였다.

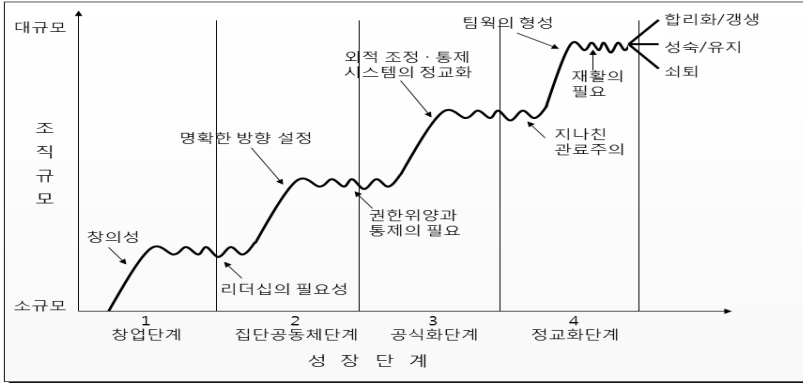
기업의 성장과 성장에 따른 변화를 설명한 변혁적 모델은 상당기간 동안 많은 학자들이 모색하고 발전시켜왔다. Lippitt, G. L. & W. H., Schmidt.(1967)는 조직의 성장단계를 크게 탄생기, 성장기, 성숙기로 구분하고 있다. 이들은 조직은 성장의 각 진입단계 마다 해결해야 할 과제가 있고, 단계별 과제해결에 실패했을 경우에 일어날 결과를 제시하고 있다. 또한 조직이 성장하면서 각 단계마다 다른 문제를 해결해야 하기 때문에 각 단계별로 조직이 필요한 핵심 관리능력이 상이함을 강조하고 있다. 따라서 어떤 시기에는 기업의 성장에 효율적이었던 지식이나 기술 혹은 태도 등이 성장단계가 높아짐에 따라 비효율적 일수도 있음을 지적했다.

Scott(1973)은 기업은 3단계의 연속적인 성장단계를 거친다고 주장하였다. 그는 조직이 소규모에서 시작하여 통합의 단계를 지나 분화의 단계로 성장해 나간다고 주장하였다. Scott 또한 Lippitt과 Schmidt와 마찬가지로 각 단계는 단순히 시간과 규모의 변화만이 나타나는 것이 아니라 관리방법이 서로 달라져야 함을 지적하였다. 다만 그는 조직의 성장에 따라 규모화 된 조직을 재성장시키기 위해서 필요한 관리방법으로

전략을 수정하여 기존의 구조에 기계적으로 결합하는 것이 아니라 기업의 구조를 전략에 적응시키는 것으로 보았다.

Greiner(1972)는 기업발전의 단계를 5단계로 구분하였다. 그는 기업은 성장기와 변혁기를 순환하면서 성장한다고 주장하였다. 성장기는 기업이 급격하게 성장하는 시기를 말하며, 변혁기는 하나의 성장을 마무리하고 재성장을 준비하는 시기이다. 기업이 성장하기 위해서는 창의력, 권한 위임, 합리적 업무 지시 등의 기능을 강화할 것이 요구되며, 각각의 변혁기에는 성장에서 나타나는 문제점을 해결하고 다음의 성장을 준비하기 위한 문제점-리더십 부족, 하부조직의 자율성 결여, 하부조직에 대한 통제 곤란의 문제를 해결할 능력이 필요하다고 주장하였다.

Quinn, Rover & Kim Cameron(1983)은 기존의 여러 학자들이 제시한 서로 다른 조직수명주기 모형들을 종합하여 통합적 모형을 제시하였다. 이들은 기업은 창업단계(Entrepreneurial Stage), 집단공동체 단계(Collectivity Stage), 공식화 단계(Formalization and Control Stage)를 거쳐 정교화 단계(Elaboration of Structure Stage)로 발전하는 것으로 보았다. Daft(1995)는 Quinn과 Kim의 조직 성장단계에 대한 논의를 바탕으로 기업의 성장단계에 따른 특성을 분석 후 각 단계별 성장장벽을 포함하여 아래의 <그림 1>과 같은 기업의 성장 모형을 제시하였다.



〈그림 1〉 기업의 성장 모델

\* 'Richard L. Daft, Organization Theory and Design(Minnesota: West Publishing Co. 1995)' 김인수(2009), 거시조직이론에서 재인용

### 2.3. 농업경영체의 성장단계 및 성장장벽 논리모델

기업의 성장단계와 성장장벽에 대한 여러 연구들(Lippitt & Schmidt, 1967; Greiner, 1972; Scott, 1973; Quinn and Cameron, 1983; Webster, 1992; Daft, 1995; 김인수, 2009)을 종합하여 농업경영체가 기업으로 성장하는 단계를 <표 1>과 같이 논리모델을 구성하였다. 논리모델은 경험적으로 관찰된 사건들이 이론적으로 예측된 모델을 지지하는지 혹은 반박하는지에 대한 여부를 분석틀로 제시해 준다. 논리모델을 통해 연구된 실제 사례들이 시간의 연속적인 단계 속에서 이론적 논리모델과 일치하는 지를 분석함으로써 이론적 정당성을 검증할 수 있다(Yin, 2003).

〈표 1〉 기업의 성장 모델(논리모델)

구분	주요한 현상	성장 핵심 과제
창업단계	· 단일 상품으로 창업	· 지속적 창의성 발휘 · 유연성 및 틈새시장 공략
1차 과도기 (창업 → 집단공동체)	· 종업원이 많아짐	· 리더십 필요
	· 종업원 관리법 미흡	· 종업원의 창의성 관리법
	· 노련한 지도자 갈망	· 관리 전문가 필요
집단공동체 단계	· 수평적으로 조직 분화	· 강력한 리더십이 필요
		· 명확한 방향 제시 필요
		· 조직 구조의 체계화
2차 과도기 (집단공동체 → 공식화)	· 급속한 성장	· 의사결정 권한의 하부 위양
	· 창업자가 모든 일을 통제할 수 없음을 깨달음	· 통제메커니즘의 확보필요
공식화단계	· 밀도 있는 통제가 필요	· 공식적 규칙과 절차 도입
	· 최고경영자는 전사적 문제만 다루게 됨	· 전자결재, 관리회계, ERP 등의 공식적인 내부통제시스템도입
	· 열정 중심의 종업원 이직	· 종업원 보상시스템 구축
3차 과도기 (공식화 → 정교화)	· 최고 관리자들의 권한 증대	· 중간관리자의 창의성 억압 해결
	· 통제 시스템이 발전 억제	· 자율성을 강화하기 위한 조직 재 설계(팀제 등)
정교화단계	· 팀제 및 사업부 조직들 등장	· 관료주의의 보완필요
	· 관료화	· 지속적 혁신의 시스템화

창업 단계의 특징은 경영자가 모든 주도권을 행사하며 주로 창의적인 아이디어를 위주로 한 틈새시장(Niche Market)을 중심으로 조직이 발전한다. 또한 계획적으로 조직을 운영하기 보다는 변화하는 상황에 비계획적으로 대처하는 비관료성을 특징으로 한다. 이 시기에 가장 중요한 것은 효과성(effectiveness)을 극대화하는 개방된 시스템이다(Quinn, Rovert & Kim Cameron, 1983). 그러나 조직이 성장하고 구성원의 숫자가 많아지면서 곧 성장장벽에 직면하게 되는데 이 시기의 주된 성장



장벽은 리더십의 결여에 따른 관리문제로부터 발생한다. 창업단계의 가장 큰 목표는 조직이 생존하는 것이며, 개발된 상품을 시장에 진입시키는 것이다. 창업주는 그간 제품개발 중심의 역량에서 늘어난 종업원을 관리하고, 기업운영에 제기되는 다양한 관리업무에서 중요한 결정을 해야 한다. 마케팅 부문에서도 기존의 생산자의 역할에서 생산, 유통, 가격 관리, 촉진 등 마케팅믹스 전체를 관리하는 관리자의 역할로 경영자의 역할이 전환되어야 하는 단계에 진입하게 된다(Webster, 1992). 즉, 창업단계에서 다음 단계로 넘어가기 위해서 최우선적으로 필요한 사항은 창업주의 강력한 리더십과 역량이다.

창업경영자 혹은 외부에서 영입한 경영자가 강력한 리더십을 발휘하여 창업 단계에서 보다 더 성장하게 되면 기업은 집단공동체 단계로 진입하게 된다. 집단공동체 단계에서는 초기 과업의 분화가 일어나지만 여전히 비공식적인 커뮤니케이션, 비공식적인 구조로 핵심적인 조직이 형성된다. 이 시기에는 대부분의 종업원들이 목표에 대한 공유의식을 가지며 헌신적으로 일을 하는 경우가 많다. 이 시기의 기업들은 상당수가 급속한 성장을 겪게 된다(Quinn, Rovert, & Kim Cameron, 1983). 그러나 조직이 성장함에 따라 계층이 분화되고 하위 계층의 관리자들도 자신들의 창의성이 강력한 리더십에 의해서 제약받고 있음을 알게 된다. 조직의 다양화로 인하여 하위 계층의 관리자들도 스스로를 조정하고 통제하려고 하지만, 강력한 리더십을 통하여 조직을 성장시킨 경험을 가진 리더는 그 통제권을 포기하지 않으려 한다. 그러나 초기경영자(또는 창업주)는 조직이 커지면서 강력한 리더십이 오히려 기업의 성장에 큰 장벽으로 변화하였고, 의사결정 권한의 위임과 위임된 권한 속에서도 통제를 할 수 있는 메커니즘을 확보하는 경영 구조의 설계가 새로운 성장의 동력임을 절감하게 된다. 김인수(2009)는 다음 단계로 발전하기 위해서는 의사결정에 대한 권한을 하부로 위임하는 것이 필요하다고 지적하고

있으며, Webster(1992)는 이 단계에 있어서 마케팅 의사결정 권한 중 포지셔닝 전략 의사결정만을 경영자가 직접 수행하며 마케팅 믹스와 관련된 부분은 하위 조직으로 인계할 필요가 있음을 지적하고 있다.

하위 단계로의 책임위임을 하면서도 통제권한을 유지하기 위하여 기업은 공식화의 단계로 진입하게 된다. 이 단계의 특징은 안정된 조직화를 기반으로 모든 규칙을 규정으로 만들고, 각 조직에 대한 평가 기준을 만드는 등의 내부 통제시스템을 확립하는 것이다(Quinn, Rovert & Kim Cameron, 1983). 회사의 최고경영자는 회사의 전반적인 전략과 이에 관련된 계획만 다루며 나머지 의사결정은 하부로 위임하며, 종업원들 간의 의사소통은 공식적인 것으로 변화한다(김인수 2009). 이 단계에서 기업들은 분화된 조직을 통제하고, 다양한 기업자들을 통합하기 위하여 전자결재 시스템 또는 ERP(전사적 자원관리) 시스템의 도입이 늘어나게 된다. 김인수(2009)는 조직이 다시 성장하면서 공식화의 단계에서 발생하는 몇 가지 문제점을 지적하고 있다. 첫 번째는 규모가 커지고 조직 간의 갈등이 커지면서, 조직에서 발생하는 모든 의사결정들을 다시 한번 공식화하게 되지만, 결국 이러한 지나친 공식화는 조직에 관료제를 유발하게 된다는 것이다. 두 번째는 이러한 조직의 관료화로 인하여 조직의 전반적인 혁신이 제약되고, 규모가 거대해진 조직 스스로를 운영하는 데만 자원이 많이 들어갈 수 있다는 것이다. 이를 해결하기 위해서는 보다 정교한 구조 혹은 소규모의 구조로 조직을 재설계할 필요가 발생한다. 또한 마케팅적인 측면에서 보다 정교한 구조를 유지하면서도 마케팅 효율성을 유지하기 위해서는 포지셔닝 전략 의사결정에 대한 측면도 하부 조직으로 권한 위임을 하며, 전체 규모의 조직이 일관적인 마케팅 전략을 펼치도록 하기 위해서는 전반적인 기업의 마케팅 문화를 결정하고 발전시켜나가기도록 하는 것이 경영자의 역할이 된다.

마지막 단계는 정교화 단계이다. 팀제, 전략적 사업 단위, 매트릭스

조직 등으로 비대화된 조직을 재설계 하는 단계이다. 이 단계의 특징은 분권화와 융통성, 지속적인 기업의 혁신이라고 할 수 있다(Quinn, Rovert & Kim Cameron, 1983). 이 단계에서는 조직 관리자들이 팀 육성, 수평적 조정 및 분권화를 강조하며 조직 문화가 중요한 관리 요소로 등장한다. 정교화 단계 또한 성숙기에 들어서면 지속적인 관료화의 위협에 부딪히게 된다. 이러한 문제를 극복하고 지속적인 성장을 하려면 끊임없이 혁신을 통한 재활이 필요하다. 끊임없는 혁신이 없다면 조직은 성숙단계를 유지하거나 혹은 쇠퇴하게 된다. 끊임없는 혁신이 성공한 경우 지속적으로 발전할 수 있게 된다.

이러한 7단계로 구성된 기업의 성장 논리모형을 바탕으로 하여, 본 연구에서는 농업법인경영체들의 성장단계가 동일하게 적용될 수 있는지를 검증하고자 한다.

### 3. 연구 방법

본 연구에서는 기업과 조직의 진화에 대한 변혁적 모델 중 하나인 기업성장모형(Daft, 1995)을 농가에서 농식품 기업으로의 성장모형의 기본적 모형으로 설정하고 교차사례 연구방법론을 통하여 기업성장모형이 농업인의 농식품기업으로의 성장에 적절한 모형인지를 검증하며, 농업경영체의 특성을 반영할 수 있는 부분을 탐색하여 해당 모델을 농업경영체의 발전모형으로 수정 발전시키고자 하였다.

구체적 연구방법은 다음과 같다. 첫째, 앞의 문헌연구를 통해 수립한 '논리모형(〈표 1〉)'을 중심으로 다양한 성장단계에 있는 6개의 법인경영체의 사례를 이론적인 논리모형의 패턴과 비교분석 했다. 둘째, 사례연구 분석을 위해서 경험적으로 관찰한 패턴과 미리 예측했던 패턴을 비교

하는 논리를 적용하는 패턴매칭(pattern matching)기법을 구체적인 사례연구 방법론으로 사용하였다. 패턴매칭기법은 Campbell(1975)에 의하여 제안된 방법으로 이론적 명제를 제시하고 이를 사례로부터 나온 정보들과 비교해보는 방법이다. 셋째, 사례연구의 신뢰성과 내적타당성을 높이기 위하여 Yin(2003)이 실증 연구에 대한 신뢰성과 내적 타당성을 높이기 위한 방도로 제시한 다중사례 연구방법을 사용하였다. 넷째, 연구대상 농업경영체에 대한 분석은 연대기적 분석에 의한 집단면접과 개별면접으로 설계한 후 진행하였다.

분석을 위한 연구 대상 농업경영체는 현재 농업경영체가 많이 발전하지 않은 점을 고려하여 농가가 법인경영체로의 진화가 시작되었다고 판단되는 창업단계 이후 1차 과도기를 넘어섰으며, 안정화의 단계라고 볼 수 있는 공식화 단계까지는 이르지 못한 6개 농가 법인체를 선정하였다. 해당 법인의 대표들과 두 차례의 집단 면접과 1차례의 개별적 보충면접을 통해 농업경영체들이 논리모델로 제시한 성장단계의 적용이 가능한지를 연대기적 분석법으로 심층 인터뷰하였다.

## 4. 사례 분석

### 4.1. 사례연구 대상 농업경영체의 개요

본 연구의 대상으로 선정한 농업경영체의 기본개요는 다음과 같다.

“가”법인은 2003년도에 법인개설 이후 새싹채소, 베이비 채소 및 사업 다각화를 위해 산양산삼 및 산삼막걸리 등을 생산판매하고 있다. 상근 직원이 10명이지만 성수기인 봄철의 경우 임시직 고용이 늘어나 20명

이상이 근무하는 유동적 구조를 가지고 있으며, 대형유통업체, 식자재업체, 외식업체 등을 주요 고객으로 하고 있고, 일부 인터넷 쇼핑몰을 통해 판매다각화를 시도하고 있는 중이다. 새싹 시장이 2003년 광우병, 조류독감 파동을 계기로 소비가 크게 늘어났으나, 재배농가의 증가와 시장의 성장률이 정체된 상태를 맞게 되어 매출이 감소하는 어려움을 겪고 있다. “가”법인 대표는 이를 극복하기 위해 새로운 용도의 제품 개발을 모색하고 있으며, 2005년 이후 산양산삼 재배를 진행하는 사업다각화를 진행하고 있다.

“나”법인은 2003년 수도작 재배 96농가를 규합하여 49만 5천㎡의 땅에 녹차를 기계식으로 생력화하여 생산하는 영농조합법인이다. 상근직원은 4명이지만 생산관리를 위해 지역의 임시노동자를 상당히 많이 조달하여 운영한다. 녹차생산의 완전자동화를 실현하여 생산비를 대폭절감하였으며, ○식품 등에 OEM으로 원료를 가공하여 납품하고 있다. 자체 브랜드를 통해 완제품도 생산하고 있으며, 부가가치를 높이기 위해 농장 내에 녹차시음코너, 교육센터를 개설하여 운영중이다.

“다”법인은 친환경 인삼재배를 실현하고 있는 영농조합으로 부친 때부터 인삼재배를 해오고 있으며, 15만㎡의 임대지에 무농약재배 및 저농약재배 인증을 받아 홍삼음료의 가공과 백화점 등에 납품하고 있다. 친환경 인삼 분야에서는 국내 손꼽히는 생산면적을 가지고 있으며, 자체 홍삼액 생산시설을 보유하고 인터넷을 통한 전자상거래 판매를 지속적으로 늘리고 있다.

“라”법인은 대표가 30대 초반으로 농수산대학교를 졸업한 후 4명의 지인들과 공동으로 영농조합을 결성하여 대표의 부친으로부터 물려받은 농지에 새로운 형태의 상추를 생산하여 대형유통업체에 납품하고 있다. 생산을 늘리기 위해 새로운 농지를 임대하여 시설하우스를 새롭게 구축하는 등 생산량 확대에 나서고 있다.

“마”법인은 2007년에 설립되었는데 대표가 자동차대리점을 경영하면서 농업분야로 진출하였다. 예전에 화훼류 재배로 사용하던 유리온실 10,000㎡를 경매로 인수하여 파프리카를 재배하고 있으며, 대부분 수출로 판매하였으나, 2009년 말부터 인터넷 판매를 시작하여 3억원의 전자상거래 매출을 올리기도 하였다. 직원은 생산관리 담당 3명으로 구성되어 있으며, 전자상거래 판매의 초기성공 경험을 바탕으로 내수시장에서 파프리카 판매를 본격화할 계획을 세우고 있다.

“바”법인은 한우의 생산을 전문으로 하는 개인사업자와 15명의 주주로 구성된 한우판매전문 주식회사 및 직영 유기농매장사업을 운영하고 있다. 또한 2006년 모 펀드회사로부터 110억 원의 펀드를 받아 3년간 한우 번식우 사업을 추진한 경험을 가지고 있다. 현재, 이러한 경험을 기반으로 번식우 펀드, 비육우 펀드 등을 설계하여 개인투자자를 모집운영하는 농업투자회사를 설립하여 운영중이다. 직원은 각 사업분야를 총괄하여 생산분야 5명, 매장사업 2명, 투자자문 1명 등의 직원이 근무하고 있다.

〈표 2〉 조사대상 농업법인경영체 기본 현황

법인	지역	품목	매출 (09년)	직원수 (‘10년)	비즈니스 유형
가	경기 광주	새싹	8억	10명	생산가공유통
나	경남 사천	녹차	8억	4명	생산가공유통
다	경북 영주	인삼	7억	4명	생산가공유통
라	경기 화성	상추	3억	5명	생산
마	경남 고성	파프리카	4.5억	3명	생산유통
바	충남 예산	한우	30억	8명	생산유통

## 4.2. 논리모델 분석

### 4.2.1. 창업단계

첫 번째 단계인 창업단계에서는 대부분의 농업경영체에서 생산기술을 확보하는데 가장 큰 애로가 있었다고 응답하였다. 많은 농업인들이 창의적인 아이디어를 가지고 시작하였으나 초기에 원하는 컨셉(concept)의 상품을 만들기가 매우 어렵다는 사실을 깨닫고, 관련 전문가를 찾았지만 해당 분야에서 구체적으로 해결방안을 제시해 줄 수 있는 전문가를 찾기가 쉽지 않았다고 한다. 농업인이 기업조직으로 발전하는 과정에서 개발되는 신제품들은 대부분 새로운 품종을 도입하거나 재배방법, 가공방법 등에서 기존의 방식과 다른 혁신적 기술을 적용하게 되는데, 이렇게 특화된 분야를 협조할 전문가들은 흔치 않고, 그러한 정책설계나 실제적 공간도 부족한 실정이기 때문에 창업단계의 장벽은 농업경영체 개별역량으로 돌파하기에는 어려운 점이 있었다.

- (다)영농조합: “내년에 홍삼 공장을 짓고자 합니다만 세부적인 기술을 어떻게 해야 할지 막막합니다. 홍삼 엑기스를 만든다고 했을 때 온도가 가장 중요합니다. 얼마나 끓여야 하는지도 중요합니다. 90도가 좋다는 사람도 있고 80도가 좋다는 사람도 있습니다. 공식적인 데이터라도 있으면 좋겠지만 유기농 인삼에 대한 데이터는 도대체 찾아볼 수가 없습니다. 정부로부터 공장을 짓기 위한 시설자금은 9억 8천만 원 지원을 받았지만, 정작 기술자를 구할 수도 기술에 대한 것을 지원 받을 곳이 없습니다”

1차 과도기까지 넘어간 대부분의 농업경영체들은 이러한 문제들을 해결하기 위하여 많은 시행착오를 거쳐야 했고, 비용과 시간 투자가 발생한 이후 원하는 답을 찾아냈다. 이렇게 초기문제 해결이 지연될 경우 조

직의 성장 또한 장벽에 부딪힐 것이다.

- (가)영농조합: “새싹채소를 재배하기 위해서는 우선 새싹의 종자를 채종합니다. '05년 제주도에서 시작했습니다. 그러나 이 채종이 유채와 비슷한 시기에 이루어지는데 수확시기에 근접해서 장마와 겹친다는 사실을 알게 되었습니다. 그래서 첫째 제주에서의 채종시도는 실패 했습니다. 전남 나주와 연계를 하여 2006년부터 국산 종자생산에 성공하였습니다. 그렇게 해서 지금도 전라도 나주에서 생산해서 사용하고 있습니다. 지금은 90% 정도는 자가 생산해서 종자를 확보하고 있습니다.”

창업 단계의 또 다른 문제점은 틈새시장을 어떻게 공략해야 하는지에 대한 지식이 부족하다는 것이다. 틈새시장이라고 해도 개별농가가 접근하기는 어렵다. 틈새시장에 진입하기 위해서는 틈새시장을 구성하는 소비자를 정의한 후, 이들의 요구를 찾아내는 작업을 비롯하여 목표시장의 예상수요를 예측하는 등의 시장조사를 충실히 수행해야 한다(권기대, 2006). 하지만, 대부분의 경영체들은 제품개발 단계에서 막연한 희망과 예측에 근거해서 투자결정을 하였다.

- (가)영농조합: “웰빙산업이 성장하고 있기 때문에, 선진국에서 크게 유행을 하고 있는 새싹 제품 역시 큰 시장을 형성할 것으로 생각했습니다. 미국의 생산기지를 견학하고 이들이 운영하고 있는 생산설비를 벤치마킹하여 시설을 갖추었습니다. 하지만, 예측만큼 시장의 성장속도가 따라주지 않았고, 경쟁자도 늘어나 현재 가동률이 높지 않습니다.”

창업 단계에서 볼 수 있었던 독특한 측면은 농업 조직을 만들고 조직화는 했지만, 실제로 조직화의 목표인 구성원간의 시너지를 창출하지 못



해 어려움을 겪고 있었다. 이는 기존의 논리모델에는 없던 현상이다. 이는 농업의 조직화가 주로 정부 지원을 받기 위해서 만들어진 경우가 많다는 현실을 반영하는 것이라고 볼 수 있다. 조직화는 했으나 해당 조직을 구성하는 구성원들이 조직을 위해서 일사분란하게 움직여 시너지가 발생해야 하는데 조직역할 분담방법이나 사례, 그러한 교육이나 연구는 미흡하였다. 창업 단계의 핵심과제 중 하나는 바로 성과를 낼 수 있도록 하는 조직구성 방법과 조직운영 방법에 관한 연구인 것으로 나타났다.

#### 4.2.2. 1차 과도기 단계

창업단계를 넘어 1차 과도기에 들어서면 급속한 매출의 성장을 경험한다. 그러나 이 단계에 있는 많은 기업의 경우 앞으로의 방향성에 대한 합리적이며 구체적인 비전을 세우지 않고 매출성장의 경험에만 의존하여 무리한 투자계획을 세우는 경우가 많다. 즉, 생산시설의 확장, 가공제품 개발로 사업을 확대하거나, 체험관광 시설에 투자하여 사업을 확대하려는 다양한 시도를 하게 된다. 하지만, 이러한 새로운 투자가 조직의 성장 방향 및 핵심역량과 연계되지 못하는 경우가 발생하였고, 투자에 따른 리스크관리, 상환계획, 수익성 검토 등 신시장 개척 시 반드시 검토해야 할 사업타당성 분석을 제대로 수행하지 못한 경우가 많았다. 사업타당성 평가를 위해서는 무엇보다 농기업의 유동성과 재무적 위험을 체계적으로 관리할 수 있는 재무관리 역량이 필요하지만, 대부분의 경영체들이 현금 흐름표를 관리하지 않고 있었고 이에 대한 필요성조차 제대로 인식하고 있지 못했다.

1차 과도기에 있어서 가장 중요한 문제는 창업경영자의 역할이 변화한다는 점이다. 예전에는 창의적인 아이디어로 새로운 상품의 생산에만 집중하면 되었으나 이러한 상품의 판매가 증가하고, 조직화 규모화가 진행되면서 창업 경영자의 역할은 생산자에서 유통관리자, 재무 관리자 등으

로 변화한다. 변화에 따라 창업 경영자에게는 생산관련 지식보다 대형업체 바이어의 협상방법에 대한 지식, 직원의 채용과 관리에 대한 지식, 재무관리 지식 등이 더욱 중요해진다. 그러나 대부분의 경영주들이 이러한 새로운 역할모델의 변화를 지원해 줄 수 있는 교육프로그램의 존재를 알지 못했으며, 몇몇 경영주들은 역할 변화에 대한 인식도 미흡했다.

- (바)주식회사 : “2,700마리의 한우를 각각 분양받은 80농가들을 관리하고, 약정된 사양관리지도를 하기 위해서는 경험있는 직원들이 필요했습니다. 또한, 펀드투자자들에게 매주 한우의 관리 실태를 보고해야 했는데, 이를 전산화하려고 전산전공자를 직원으로 뽑았지만, 해결된 것이 없었습니다. 늘어난 업무에 맞게 직원들을 적절히 배치하고 역량을 갖추도록 해주고 싶었지만 그러한 농업전문 직원을 구하지 못하여 관리자가 직접 이일 저일 모두 처리하면서 시행착오를 많이 겪었습니다.”

#### 4.2.3. 집단 공동체 단계

집단공동체의 단계에서 자주 나타나는 현상은 직원을 쓰지 않고 동업 방식으로 조직을 규모화를 하는 경우에 나타나는 갈등이다.

- (라)주식회사 : “(규모화를 위해서 투자를 받고 공동으로 일을 하는) 지분형태로 사업을 확대했습니다. 투자자들의 문제점은 일을 할 때 자기일처럼 하는 것이었습니다. 처음에는 좋았는데 시간이 흐르다보니 제 이야기가 통하지 않았습니다. 예를 들어 재배주기상 친환경 자재를 쓸 때가 되어 이야기를 하면 투자자 형태로 들어와 같이 농사짓는 분들이 지시한다고 하여 싫어합니다. 의사소통의 한계를 절감하고 구성원 간 갈등이 많아집니다.”

이러한 농업경영체의 다양한 투자 형태에 따른 적절한 지배구조에 대한 연구를 찾아보기는 어려운 것이 현실이다. 갈등을 최소화 할 수 있는

방안이나, 의사결정구조와 지배구조 등에 대한 연구가 필요하다. 이러한 지배구조의 문제와 동시에 있어나는 것은 조직구조의 체계화에 대한 문제이다. 1차 과도기까지의 특별한 업무분담 없이 원활했던 공동생산 및 판매 관계가 규모화 조직화가 진행되면서 분업이 필요한 환경으로 변화한다. 그러나 이러한 분업이 간단한 것만은 아니다. 사업 초기에는 창업 경영자는 생산에 집중하면 되었다. 하지만 규모화가 일어나면서 창업 경영자는 생산보다 관리에 치중할 수밖에 없게 된다. 문제는 창업자의 역할변화에 대한 사업 파트너들의 이해부족은 심각한 갈등으로 확대된다. 이러한 갈등의 해소방안에 대한 작목반, 영농조합법인, 농업회사법인 등 조직경영체 대상의 연구는 보다 강화해야 한다.

- (라)주식회사: “공동작업자들이 상추를 포장하고 일을 할 때 같이 일을 할 수밖에 없습니다. 사실 저는 이제 보조금을 받는다든지, 서류작업 등을 할 일이 많은데 공동 작업자들의 눈치 때문에 결국 작업을 같이하고 나중에 밤시간을 쪼개어 경영관리와 관련한 작업들을 해야 합니다. 그렇다고 다른 작업자들이 일을 할 때 제가 서류작업 하고 있으면 공동 투자를 했던 작업자들이 너무 싫어합니다. 자신들은 일하는 데 놓고 있다고...”

#### 4.2.4. 2차 과도기 단계

집단공동체 단계를 거치고 조직이 커지면 점차 의사결정권한을 하부에 위양하고 통제 메커니즘을 확보하는 것이 필요하게 된다. 그러나 대부분의 경우 숫자를 통한 통제와 경영의 필요성만 인식할 뿐, 그것을 어떻게 하는지에 대한 지식은 부족한 상태였다. 경영과 통제에 대한 교육이 필요하지만 농업 교육기관에서 제공되는 관련 교육프로그램이 상당히 부족하고 홍보도 미흡하여 조사대상 경영주들은 어떤 법인체 교육이 있는지도 모르고 있다. 또한, 농업경영체의 회계 방법이 일반 기업과는 달라 일

반 기업 대상 교육이 현실과 맞지 않는 애로가 존재하였다.

- (나)영농조합: “많은 법인체가 부도와 유사한 경영상의 어려움을 겪습니다. 부도가 안 나기 위해서는 어떻게 해야 할 것인가? 그래서 저는 자칭 재무전문의 직원을 채용했습니다. 그러나 결산을 해야 하는데, 재무과약을 못하고 있는 것 아닙니까? 내가 원하는 것은 입출고가 기록되고 회계정리가 되어야 하지만 이것조차 쉽지 않습니다. 교육이 필요하다고 생각합니다. 경영목표를 도달하기 위한 일상 관리의 경영기법, 리스트, 재무제표 관리 등...”

(바)법인체는 큰 납품처를 가지고 있으면서 110억 규모의 펀드를 받아 한우를 다른 농가에 생산을 위탁하는 형태의 프랜차이즈식 규모화를 시행하고 있었다. 생산에 관련된 지식을 표준화하여 위탁 농가들을 관리하고 있었으나 이를 체계적으로 통제할 수 있는 메커니즘이나 전산화 등에 대한 연구나 지원은 거의 부재했다.

- (바)주식회사: “관리해야 하는 위탁 생산농장이 많습니다. 미래에셋 강원 목장, 직매장, 저희 목장 등 관리대상이 많은데 그 모든 것을 일목요연하게 보기가 어렵습니다. 경영을 객관적인 회계자료나 그런 것을 판단하고 계획해야 하지만 일반농업인들과 마찬가지로 저 역시 소홀히 했습니다. 규모가 자꾸 늘어나기 때문에 지금 같이 일을 했다가는 관리 혹은 회계가 성장의 걸림돌이 될 것으로 예상하고 있습니다. 지금 상태에서 이러한 외형적 성장은 오히려 조직의 리스크를 더 크게 만들고 있습니다.”

#### 4.3. 논리모델의 평가

인터뷰 결과 논리 모델에서 설정된 기업 성장과정에서 나타나는 현상

과 문제들이 농업경영체의 성장 과정에서도 동일하게 나타났다. 다중 사례연구에서 가장 중요한 '반복'이 나타나고 있다는 사실은 논리모델의 신뢰성을 확인하여 준다. 이러한 연구의 결과를 살펴볼 때 선행연구를 통해 구성한 기업성장의 논리모델을 최대 2차 과도기까지 성장한 농업경영체들의 사례에 적용한 결과 해당 논리모델의 일반화가 가능한 것으로 판단된다.

아래의 <표 3>은 논리모델을 바탕으로 농업경영체의 경영활동 중 주요하게 나타나고 있는 '핵심현상'과 그 핵심현상을 해결하고자 할 때 농업경영체들이 직면한 성장장벽을 단계별로 정리한 것이다. 성장장벽을 분석함에 있어서는 대부분 3가지 용어를 사용하였다. 첫째, 관련된 성장장벽에 대해서 선행 연구가 부족하여 교육커리큘럼이 존재하지 않는 경우에는 '연구부족'이라는 용어를 사용하였다. 둘째, 농업경영체 혹은 일반 중소기업 등을 대상으로 문제의 해결방법에 대한 연구는 충분히 이루어졌다고 할 수 있으나 농업경영체를 위한 교육 프로그램이 부족한 경우에는 '교육부족'이라는 용어를 사용하였다. 셋째, 정부의 정책적인 지원이 필요하지만 관련된 지원이 부족한 경우에 '지원부족'이라는 용어를 사용하였다. 또한, 각 성장장벽 문제의 성격을 경영전략, 인사조직, 재무관리, 회계관리, 마케팅, 생산관리, 경영정보 등으로 구분하여 표시하였다.

<표 3> 인터뷰 결과와 논리모델간의 비교 및 성장장벽의 추출 결과

단계	성장과제	경영체가 당면한 핵심 현상	추출된 성장 장벽	인터뷰농가					
				가	나	다	라	마	바
창업단계	지속적 창의성 발휘	생산 기술 확보 어려움	[생산관리] 구체적 생산기술 확보 및 전문가 탐색 방법 지원부족	●	●	●	●	●	
			[인사조직] 농업법인체 간 생산기술 공유를 꺼리는 문화를 극복하는 방안 연구부족						●

유연성 및 틈새시장 공략	목표 시장의 정의 및 육구 파악 필요성 인식	[마케팅] 목표시장/예상수요에 대한 소규모 농가 규모에 맞는 시장조사방법론 교육부족		●	●	●	●		
	시장환경에 적합한 상품의 개발 필요	[마케팅] 시장환경 대응, 소규모 농업 기업 신상품 개발 방법론에 대한 교육부족	●		●	●	●		●
	틈새시장 공략 이후의 대중화에 어려움	[마케팅] 틈새시장 상품의 대중화 방법론(소비자 지향 상품 구성 방법)에 대한 교육부족							
	적절한 유통망의 개발	[마케팅] 상품 특성별 적정 유통망 설계 방법론 교육부족	●		●	●	●		●
	규모화된 조직의 운영 방법	[인사조직] 농업조직의 조직화 및 조직 운영 방법론에 대한 연구부족		●					●
1 차 과도기	리더십 필요	어디로 발전해야 할지 방향성을 잃음	[인사조직] 농기업과 조직의 성장 방향 설정 /조직간 공유 방법론에 대한 교육부족			●	●		
		장기적 상품 개발 결정 (공장 투자 등)이 어려움	[재무관리] 신시장 개척 시 시장 가능성 평가 및 투자, 위험예상 수익에 관한 교육부족			●	●		
		종업원의 채용과 관리 지식 부재	[인사조직] 농기업 종업원 채용과 관리 방법론에 대한 연구부족	●	●	●	●		●
	상품개발	상품군의 진화가 필요, 다양화 고급화, 방법론 모름	[마케팅] 핵심 고객 조사를 위한 기본통계, 패널조사 정보 등에 대한 정책적 지원부족	●		●			
	관리 전문가 (마케팅)	새로운 역할에 대한 지식 부재	[마케팅] 생산담당자에서 유통협상, 가격결정 등 마케팅 관리 실무자 구체적 실행방법론 교육부족		●		●		
		지식중심 프랜차이즈형 법인의 발전	[경영전략] 농업 특성상 지식 프랜차이즈 육성이 필요하나 이를 위한 정책 지원부족					●	●
	관리 전문가 (재무)	유동성 재무위험관리 미흡	[재무관리] 농기업의 유동성 재무위험 관리방안 교육부족		●				●
		무리한 투자(성장하고 있으나 흑자부도 가능성)	[재무관리] 유동성 및 기타 위험을 고려한 투자 결정 방법론에 대한 연구부족		●		●		
관리 전문가 (회계)	내 제품에 대한 정확한 원가산출을 하지 못함	[회계관리] 제품별로 원가를 산출하고 관리할 수 있는 방법론에 대한 교육부족	●	●	●			●	
관리 전문가 (총무)	서류정리 방법 등을 모름	[인사조직] 농업법인체의 관리적 역할에 대한 연구 교육부족	●	●				●	
집단 공동체	강력한 리더십 필요	고령 직원 및 투자자들이 독자적 행동	[인사조직] 농업 조직의 올바른 지배구조 구성에 대한 연구부족				●		
	명확한 방향 제시 필요	다양한 사업/분야 동시 진출	[경영전략] 어떤 분야로 집중화 할지 전략, 교육부족	●					●
	조직 구조의 체계화	동업자들과 역할 분담이 어려움	[인사조직] 농업 조직내 역할정의 및 분담 방법에 대한 교육부족				●		
2 차 과도기	의사결정 권한의 하부 위양	하부 위임이 어려움	[인사조직] 경영체에서 의사결정을 하부 위임을 하는 방법에 대한 연구부족	●	●				
	통제 메커니즘 의 확보 필요	숫자를 통한 통제와 경영상의 필요성만 인식 (방법론 모름)	[회계관리] 농업경영체에서 효율적인 통제 메커니즘의 방법론에 대한 연구부족	●	●				●
		통제 메커니즘의 전산화가 어려움	[경영정보] 프랜차이즈형 농가 법인체에 대한 전산화 지원부족 [경영정보] 회사의 지식자원의 관리 및 경영분석 시스템 지원부족		●				

#### 4.4. 성장장벽 해결을 위한 과제도출

상기 논리모델로 설정한 기업성장모형이 농업경영체의 성장과정에서도 동일하게 적용가능함을 검증할 수 있었으며, 각 성장단계별 도출된 성장장벽을 선행 연구, 지원정책, 교육지원 분야 등 3가지 카테고리로 구분하여 도출하였다.

〈표 4〉 성장장벽의 연구, 지원, 교육 분야별 분류

유형	성장장벽	경영학 분야
선행 연구 미흡분야	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 농업조직의 조직화 집단체에 따른 운용 방법</li> <li>· 농기업 종업원 채용과 관리방법론</li> <li>· 유동성 및 기타 위험을 고려한 최적의 투자결정법</li> <li>· 농업법인체 관리직의 역할 및 업무분장</li> <li>· 올바른 지배구조 설정법</li> <li>· 의사결정의 하부 위양(委讓)관리 기법</li> <li>· 경영체의 효율적인 통제 메커니즘</li> </ul>	인사조직 인사조직 재무관리 인사조직 인사조직 인사조직 재무관리
정책지원 강화분야	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 구체적 생산기술 확보 및 전문가탐색방법</li> <li>· 핵심고객 조사를 위한 시장분석 정보의 제공</li> <li>· 지식 프랜차이즈(수직 수평계열화) 육성정책</li> <li>· 프랜차이즈형 법인경영체에 대한 전산지원</li> <li>· 지식자원관리 및 경영분석 시스템 지원</li> </ul>	생산관리 마케팅 경영전략 경영정보 경영정보
교육지원 부족분야	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 목표시장 예상수요에 대한 조사방법론</li> <li>· 신제품 개발방법론</li> <li>· 틈새시장 상품의 대중화 방법론</li> <li>· 상품특성별 적정 유통망 설계 방법론</li> <li>· 농기업과 조직의 성장방향 설정 방법론</li> <li>· 신시장 개척시 시장가능성 평가 방법론</li> <li>· 핵심고객에 대한 조사방법론</li> <li>· 유통협상 가격결정 등 마케팅 실무</li> <li>· 유동성 및 리스크 관리 등 재무관리</li> <li>· 제품별 또는 활동별 원가관리</li> <li>· 어떤 분야로 집중화할 지에 대한 의사결정</li> <li>· 동업자간 역할의 정의 및 분담 방법</li> </ul>	마케팅 마케팅 마케팅 마케팅 인사조직 재무관리 마케팅 마케팅 재무관리 회계관리 경영전략 인사조직

이론적 연구가 미흡한 분야는 인사조직 분야가 5개로 가장 많았고 재

무관리 분야가 2개로 도출되었다. 농업법인조직의 형태는 대개 작목반, 영농조합법인, 농업회사법인 등으로 존재하는데 이들 조직이 일반적 기업운영 원리와는 차이가 있어 일반경영분야에서 연구된 인사조직이론을 바로 적용하기에는 무리가 따른다. 하지만, 이와 관련된 선행연구는 농업협동조합의 인사조직 문제와 관련한 일부 연구가 있을 뿐이다(최해익, 1997; 최병무, 1988). 지역을 단위로 가용인력과 자원을 집단적 조직적으로 활용하기 위한 방안으로 지역농업조직화의 이론을 생산자조직과 지자체, 농협 등 세 주체 간 유기적 연계방안을 일본의 경험과 국내사례연구를 비교한 연구(조경호, 2007; 박진도, 2006)가 있다. 제주 감귤작목반의 사례를 중심으로 한 농업조직의 조직화 방안연구 등 사례연구 논문을 발견할 수 있었지만 인사조직관리적 관점으로 접근한 연구는 찾아보기 힘들다. 법인경영체의 육성이 농정의 핵심과제로 대두되고 있는 현실(농림수산식품부, 2010)을 볼 때 조직구조별 운영원리와 특성에 따른 채용과 선발, 교육훈련, 업무분장 등 인적자원관리에 관한 연구를 비롯하여, 조직 내 의사결정, 조직윤리, 조직화와 조직리더십, 조직의 운영통제 매커니즘 등 조직이론적 연구가 시급히 수행되어야 할 것이다.

정책지원이 필요한 분야로는 첫째, 생산기술의 개발을 지원하기 위한 전문가 육성 및 지식네트워크 강화이다. 2009년 9월 농업기술실용화재단([www.efact.or.kr](http://www.efact.or.kr))이 신사업 발굴, 농산업 기반조성, 농업법인 창업 및 성장지원을 위해 발족하였다. 이를 계기로 농림기술정보의 생산과 유통이 보다 원활해지고, 기술수요자들의 요구를 중심으로 한 기술개발과 공유체계가 강화되어야 한다.

둘째, 핵심고객 조사를 위한 시장분석 정보제공 기능이 강화되어야 한다. 시장조사는 마케팅의 핵심역량이자 출발점이다(나종호, 2008). 현재 농림수산정보센터에서 제공되는 시장가격정보를 보면 도매시장에 대한 전략정보는 매일 도매시장별, 품목별, 도매법인별 거의 대부분의 품목에



대해 제공되고 있으나, 소매유통정보는 31개 품목에 한해 각 지역별 1개 소의 소매유통업체의 가격정보를 주부통신원이 조사하여 제공하는데 그치고 있다. 현재의 품목을 더욱 확대하고, 변화추이까지 제공되어야 할 것이다.

셋째, 프랜차이즈형 법인경영체에 대한 육성정책을 강화해야 한다. 농업현장에서는 다양한 형태의 비즈니스 모델이 발생하고 있다. 한우, 양돈사업 등에서 기존의 계열화 기업과는 달리 펀드 운용을 통한 프랜차이즈 경영사례가 나타나고 있다. 농식품부는 “농림수산식품투자조합 결성 및 운용에 관한 법률”을 제정하여, 2010년 597억원의 설립출자금을 농식품모태펀드로 조성하였다(농림수산식품부, 2010). 이 기금을 활용하여 새로운 비즈니스 모델에 적극 투자가 필요하다.

넷째, 다양한 비즈니스 모델에 따른 맞춤형 정보시스템의 개발과 보급이 필요하다. 현재 법인경영체를 위해 개발보급중인 시스템은 소규모 법인경영체를 위한 ERP와 대규모 APC(산지유통센터)를 위한 ERP가 농림수산정보센터를 통해 보급되고 있으나, 프랜차이즈형 농기업에게는 적합하지 않고, 고객관리 또는 영업관리, 내부지식자원의 관리를 비롯하여 현금흐름 중심의 유동성관리와 재무분석용 정보시스템 등이 보급될 필요가 있다.

교육지원이 미흡한 분야로는 주로 마케팅 분야에서 6개의 성장장벽이 도출되었고, 인사조직분야가 2개, 재무관리 2개, 회계관리에서 1개, 경영전략에서 1개가 도출되었다. 농식품부는 2009년도에 농업인재개발원을 설립하여 농업교육체계의 변화를 추진하고 있다. 농업인재개발원을 중심으로 농업교육의 전문인력을 확보하고 현장학습중심과 농업품목전문대학(원) 교육 프로그램의 개발, 농업교육내용의 표준화, 교육기관 강사 교육, 농업대학 창업학과 인증 등의 역할을 수행한다(농업교육백서, 2010). 농기업을 위한 교육프로그램을 살펴보면, 1억 이상 농가, 신지식농업인,

법인체 임직원 등을 대상으로 하는 기업가형 MBA과정, 농식품 수출 전문가 과정, 마케팅 MBA 과정 등이 한국CEO연합회, 유통연구원, 전북대학교 등에서 주관하여 단기과정으로 진행하였다. 하지만, 법인체를 위한 교육프로그램은 아직 시작단계이며 체계적인 교육커리큘럼을 갖추지 못한 것으로 보인다. 무엇보다 농기업들이 안고 있는 마케팅과 인사조직, 재무관리, 원가분석, 조직설계 등의 현실적인 문제에 대한 실무적 이론적 이해도가 높은 강사나 코칭집단을 발굴 육성하여야 할 것이며, 농업CEO뿐만 아니라 직원들이 해당 업무영역별 역량을 강화할 수 있는 교육시스템을 체계적으로 개발해야 할 것이다.

## 5. 결론

연구결과에 따른 본 연구의 학술적 의의는 다음과 같다. 기존의 기업 성장모델에서는 보기 어려웠던 ‘규모화된 조직운영 방법의 미비’가 창업 단계에서 나타나는 것을 발견하였으며, 이는 주로 지원에 의한 조직화가 일어나는 농업 환경의 특성에 따른 것이라고 할 수 있다. 또한 성장장벽을 해결하는데 필요한 구체적인 연구방향을 제시한 것 또한 본 연구의 의의이다.

본 연구의 정책적 측면의 함의로는 농업경영체의 경영자나 혹은 농업 관련기관의 정책 담당자들은 현재의 단계와 미래의 단계를 이해할 수 있어 보다 체계적인 농업경영체의 발전전략이나 지원전략을 세울 수 있게 될 것으로 기대된다. 농정의 중심이념인 “조직화·규모화·과학적 경영의 도입”이라는 농업경영 정책의 방향성이 지난 참여정부에서부터 있었으나 구체적인 방법론에서는 미흡한 측면이 많았다. 특히, 법인경영체의 성장단계별 교육과정도 거의 부재한 실정에 있는 여건에서 농업 내부에

서는 법인경영체의 성장단계별 교육을 수행할 전문기구나 교수인력 또한 구축되어 있지 않은 여건이다. 본 연구결과를 통해 법인경영체의 성장단계별 발전정책 프로그램을 기획할 토대를 구축하였다고 볼 수 있다.

본 연구를 통한 법인경영체의 경영적 측면의 시사점은 다음과 같다. 조사대상인 6개 법인체뿐만 아니라 대부분의 법인체는 농식품 기업으로 성장하는 것이 경영의 목적 중 하나가 될 것이다. 농식품 기업으로 성장하기 위해 직면하게 되는 성장단계별 성장장벽을 밝혀냄으로서 농업경영체의 경영진단의 적확성을 보정할 수 있다. 이를 통해 생산관리, 인사노무관리, 경영전략, 마케팅, 경영정보, 회계관리 등 전반적 경영관리 효율성을 도모할 기틀을 형성할 수 있을 것이고, 실제적인 비즈니스 코칭자료로 활용할 수 있다.

그러나 본 연구는 몇 가지 제한점을 내포하고 있으며, 이에 따른 향후 연구 과제를 아래와 같이 제시하고자 한다. 첫째, 이론적으로 구성된 기업 성장단계 모형을 완전히 검증하지 못했다는 것이 본 연구의 첫 번째 한계라고 할 수 있다. 대부분의 농업경영체가 소규모임을 고려하고 본 연구에서는 2차 과도기까지 발전한 법인경영체만을 대상으로 연구를 진행했기 때문이다. 향후 보다 높은 단계의 농업경영체 사례분석을 통하여 공식화 단계 이후 또한 실증적인 검증을 실시가 요구된다. 둘째, 본 연구에서 제기되었던 다양한 연구가 실현될 필요가 있다. 특히, 적정 투자 및 재무 관리 등에 대한 교육, 종업원 채용, 동료와의 갈등 관리, 통제 매커니즘 혹은 지배구조의 확립 방안 등에 대한 연구는 농기업으로 성장하기 위한 필수적인 연구라 하겠다.

■ 참고 문헌 ■

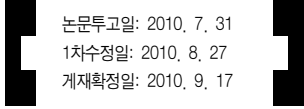
- 강대구, 정철영, 이종상, & 이성식. (2004). 농업인력구조변화에 따른 정예농업인력 육성 방안 연구. 농림부.
- 권기대. (2006). 농산물 마케팅 전략. 삼우사.
- 김수석, & 박석두. (2006). 농업법인의 운영실태와 제도개선 방안 연구. 한국농촌경제연구원.
- 김인수. (2009). 거시조직이론. 개정 4판. 무역경영사.
- 김정호, 김태곤, & 조성열. (2004). 기업농의 가능성과 조건. 한국농촌경제연구원.
- 김준오. (1995). 영농조합법인의 운영실태 및 발전방향에 관한 연구. 농협중앙회 조사부.
- 김진모, 이용환, 정철영, 이찬, 이진화, 이정은, 오창환, et al. (2008). 농업인의 성장 단계에 따른 교육프로그램 등급 분류. 농업교육과 인적자원개발. 40(4), 1-33.
- 농림수산식품부. (2009). 2009 농림식품부 주요업무계획.
- 농림수산식품부. (2010). 2010 농림식품부 주요업무계획.
- 농림수산식품부. (2010). 농업교육백서. 농업인재개발원.
- 나중호. (2008). 신상품 성공전략. 청림출판사.
- 박진도. (2006). 지역농업 발전과 지역농정의 혁신. 지역과 농업. 1(1), 23-51.
- 서성천, & 김정호. (2007). 농업법인의 마케팅활동 활성화 방안 연구. 한국농촌경제연구원.
- 서종석, 김석현, 조규대, & 강혜정. (2009). 고소득농업경영체의 성공요인 분석. 농업경제연구. 50(3), 19-35.
- 이양현, & 심상규. (2007). 중소기업의 성장단계 판별모형에 관한 연구. 중소기업연구. 29(2), 23-39.
- 정강욱. (2006). 연구기관 스펀오프 벤처기업의 성장단계별 성공요인에 관한 탐색적 연구: 이론 및 사례연구를 중심으로. 기술혁신학회지. 9(4), 654-687.
- 정명채, 민상기, & 이영대. (1991). 농업전문인력의 확보와 교육훈련에 관한 연구. 한국농촌경제연구원.

- 정철영, 이무근, 이용환, 나승일, & 허영준. (2001). 지식기반 농업을 위한 농업인력 육성의 문제점 분석. *한국농업교육학회지*, 33(1), 1-24.
- 정호근, & 조용원. (2007). 조합공동사업법인 활성화 방안. 한국농촌경제연구원.
- 조경호. (2008). 지역농업조직화의 이론과 실천사례연구. 충남대학교 석사학위논문.
- 차민석, & 배종태. (2002). 벤처기업 성장단계와 지식활동 간의 관계분석. *벤처경영연구*, 5(3), 83-110.
- 최병무. (1988). 농업협동조합 운영관리제도에 관한 연구. 충남대학교 석사학위논문.
- 최영찬. (2009). 한국농업의 비전과 과제: 농식품산업 리엔지니어링을 위하여. *농정연구*, 29권.
- 최해익. (1997). 근무성적의 평정제도에 관한 연구: 농업협동조합 중앙회를 중심으로. 단국대학교 행정대학원 석사학위논문.
- Campbell, Donald K. (1975). Degree of freedom and the case study. *Comparative Political Studies*, 8, 178-193.
- Daft, Richard L. (1995). *Organization Theory and Design*. West Publishing, Minnesota.
- Greiner, L.E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37-46.
- Ian C. Macmillan. (1986). Corporate venturing: alternatives, obstacles encountered, and experience effects, *Journal of Business Venturing*, 1(2), 177-191: New York University, from <http://www.sciencedirect.com/science>
- Lippitt, G.L., & W. H. Schmidt. (1967). Crises in a Developing Organization. *Harvard Business Review*, 45(6), 102-112.
- Miller, Danny, & Peter H. Friesen. (1984). A Longitudinal study of the Corporate Life Cycle. *Management Science*, 30, 1161-1183.
- Quinn, Rovert, & Kim Cameron. (1983). Organizational Life Cycle and Some Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, 29, 33-51.
- Schramm, W. (1971). *Notes on Case studies of instructional media projects*. Working paper for the Academy for Educational Development.
- Scott, B.R. (1973). The Industrial Stat: Old Myths and New Realities. *Harvard*

*Business Review*. March-April. 133-149.

Webster, Frederick E. Jr. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*. 56, 1-17.

Yin., Robert K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. 3th Ed.. Sage Publications. California.



논문투고일: 2010. 7. 31  
1차수정일: 2010. 8. 27  
게재확정일: 2010. 9. 17