벤처창업연구 제18권 제1호 (통권85호) ISSN 1975-7557
Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship Vol.18 No.1 pp.85-106 e-ISSN 2671-9509

해외 농업스타트업 성공요인 모델링에 관한 이론적 고찰

박진환 (CK FARM GLOBAL 본부장)*
김상순 (서울시립대학교 경영학과 교수)**

국 문 요 약

본 연구는 해외 농업스타트업(Agricultural startup)을 대상으로 그 성공요인을 검토 및 도출하고 이의 통합적 연구모델(Model)에 관해 연구하였다. 농업스타트업과 일반 스타트업은 창업 이후 자원기반관점에서 열악한 자원과 인프라가 존재한다는 공통점이 있지만, 농업 스타트업은 1차 산업 특성상 일반 스타트업과는 차별적 접근이 필요하다. 본 연구에서는 기업내부요인(인적자원/비전/유통망역량/자본역량/재배작물/물적자원/영농기술력 등)과 기업외부요인(농업인프라/법 · 규제/주변사회와의 관계 등)으로 접근하고 기존의 다양한 연구모델, 성공요인, 기업가정신을 중심으로 통합 가능한 연구모델을 구축하고자 하였다. 이를 통해 국내외 농업스타트업(agricultural Startup) 창업준비자, 창업가 등의 기업가들과 사업관련자, 그리고 통합적 이해를 필요로하는 연구자들에게 실질적 도움이 되는 통합모델(Model) 제시를 목적으로 하였다.

본 논문에서는 농업스타트업 성공요인 모델링(Modeling)을 위해 규모와 특성에 따라 3가지 형태(기존 농업스타트업, 중소규모기업 스타트업, 다국적기업 및 포괄적 접근)를 통해 표준모델을 수립하였다. 이를 통해 총 9개(영농관리, 외부환경, 경영자/창업자 특성, 기업정체성, 경영관리, 조직문화, 인프라, 사업화 역량, 지속가능성장)의 성공요인을 도출 하였다.

본 연구의 시사점은 다양한 국내외 농업스타트업 사례에 대해 '기업가정신' 을 기반으로 농업스타트업 성공요인을 통합적으로 제시한점, 기존연구가 사례별 연구로 인해 나열식 성공요인 제시였다면 내용분석을 통한 의미적 범주화를 확인함으로써 향후 농업스타트업 성공요인에 대한 표준모델을 제시한 점, 그 결과 향후 관련연구의 체계적 연구와 실무적 실효성 확보를 위한 토대를 제시했다는데 있다.

핵심주제어: 스타트업, 농업스타트업, 기업가정신, 농업 기업가정신, 농업스타트업 성공모델, 농업스타트업 성공요인, 성공요인 모델링,

Ⅰ. 서론

최근 2020년 기준으로 9개 대륙(아프리카, CIS, 동남아대양주, 동북아, 북미, 서남아, 유럽, 중남미, 중동) 85개 국가, 10,394개 법인이 진출했다(KOTRA, 2020). 진출형태로는 대다수 제조업이나 유통업으로 대표되는 제2차·제3차 산업에 집중되어 있다. 제1차 산업 관련한 해외농업 진출은 2021년까지 32개국 총 202개 기업이 진출했고, 이중 38개이상 기업만 실재로 기업활동을 하고 있다(농림축산식품부, 2022). 이는 해외진출과 사업 성공은 다른 문제이며, 진출한 기업입장에서는 목표를 세웠지만, 실무적으로 성공노하우 혹은 벤치마킹할 수 있는 비교 프레임이 부족한 결과로 이어져왔다.

현재까지 해외에 진출한 농업기업 사례표본의 부족은 선행연구를 기반으로 하는 관련 연구의 규모적 확대 가능성을 낮게 만들어 왔다. 다만, 국내외 연구는 소규모의 스타트업 연구 중심으로 이루어져 왔다(Arafat et al., 2020; 김민호 외, 2010). 하지만 이조차도 농업에 관련한 국내·외 스타트업 연구가 많이 부족하여, 규범화하기 어려운 부분이 존재한다. 그 이유는 연구사례 자체도 드물지만 사례 중심 연구가 가지는 개별화 문제로 인해 일반론적으로 접근가능한 농업스타트업 성공요인을 이끌어내기 어려웠기 때문이기도 하다(Bose & Kiran, 2014; Buzzao & Rizzi, 2021; Evers et al., 2019; Gyimah et al., 2020; Qing et al., 2020; 박억두·권영철, 2013; Rauter et al., 2017; Serpenskas & Giedraitis, 2019; 배일한·정재일, 2020; 한석호 외, 2021; 황세희 외, 2020).

본 논문은 기존 연구에서도 농업스타트업 성공요인 연구를 통해 일부 요인을 제시하고 있으나, 연구자마다 나열식 요인의 제시로 농업 부문의 표준적 성공요인에 대한 제시가 제대로 되어 있지 않다는 것이 출발점이다. 또한, 선행연구를 바탕으로 지금까지의 연구 현황과 성공요인에 대한 내용분석(contents analysis)을 통해 주요 요인의 분류 및 확인을 시도하고자 한다. 이를 통해 글로벌 농업 스타트업 연구의 주요 성공요인 분석에 대한 방법론을 확인하고, 포괄적이고 표준적 글로벌 농업스타트업(startup) 성공요인의 틀을 제시하고자 한다.

* 제1저자, CK FARM GLOBAL 본부장(경영학 박사), pjh9720@hanmail.net
** 교신저자, 서울시립대학교 경영학과 교수, sskim@uos.ac.kr
· 투고일: 2022-12-17 · 수정일: 2023-02-12 · 게재확정일: 2023-02-21

해외사업을 공간적·물리적 장소의 변화로만 인식한다거나 관리자의 기존역량에 대한 자신감 혹은 아이디어 수준으로만 접근하는 것은 합리적 태도가 아니다. 거시적으로 사회문화적 관습, 문화유형의 차이를 인식하고, 미시적으로는 기업 특성과 역량으로 표현되는 물리적 자원과 인적자원에 대한 이해가 필요하다. 구체적으로 현지 네트워크를 기반으로 정치환경, 경제상황, 사업 인프라, 규모, 수행방법을 비롯해 경영관리적 특징과 노사관계 그리고 노동시장 형태, 적합한 리더십 유형 등에 대한 충분한 이해가 필요하다(임석준·김현정, 2019). 이러한 변수가 역동적임을 인식하는 것은 해외사업 주체의 필수적인 역할 인식이다. 따라서, 본 연구에서는 기존 글로벌 농업 스타트업 연구의 확장성까지도 고려하여, 기존 농업분야 국내·외 스타트업(17개) 연구뿐만 아니라 중소규모 기업(SMEs)(14개)과 다국적 기업 및 포괄적 요인(4개)에서도 관련 요인을 통해 모델링(Modeling)을 실시하고자 하였다.

본 연구는 국내·외 농업스타트업 연구 결과로서 드러난 다양한 성공모델과 성공요인을 살펴보고자 한다. 이를 위해 기존 농업 스타트업 연구가 성공모델과 성공요인 연구로 나누어 진행되어왔음에 주목하였다. 기존 성공모델을 통해 보편적 이론으로서 제시된 부분에 더하여 실제 사례나 실증연구 등을 통해 분류의 기준을 제시하고 의미성 있게 분류 정리함으로써 이를 통합한 모델링(Modeling) 연구를 진행하고자 한다. 이때 분석방법으로 질적연구의 하나인 내용분석(contents analysis)을 실시하였다. 농업스타트업 성공모델로서 '전략적 연동모형(박상혁 외, 2014)', '위험관리 중심모형(Febrianti & Novita, 2021)', '공급망 통합 모형(Matopoulos et al., 2007)', '포괄적 사업모형(김용택 외, 2011)', '농업스타트업 활성화 모델(농촌진흥청, 2005)'을 통해 지금까지 국내외에서 연구되어 온 모델을 살펴보고자 한다. 또한 국내외 농업스타트업 성공요인의 경우 범주화시키거나 분류되어 정리되지 못한 개별 연구들을 '기업가정신'과 '성공요인'으로 분류하여 살펴보고자 한다. 이를 기반으로 글로벌 농업 스타트업 '성공요인'을 분류하여 이론적 정리와 실무적 응용 가능한 결과를 얻을 수 있도록 모델링(Modeling) 하고자 하며, 구체적 목적은 다음과 같다.

첫째, 지금까지의 국내·외 글로벌 농업 스타트업 연구를 분류한 후 내용분석(contents analysis)을 통해 통합적 모델링(Modeling)을 실시하고자 한다.

둘째, 개별 사례연구나 실증연구 분석을 통해 확인된 농업분야 연구모델(Model)과 '성공요인'을 정리·제시하고자 한다.

셋째, 본 연구는 실무적으로 담당 업무수행자들에게 일반론으로서 이해도를 높이고 실제 적용 및 응용 가능성 또한 높이고자 하며, 이론적으로 통합연구와 표준모델을 제시하는 시초 연구로서 기여하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1. 농업스타트업 성공모델

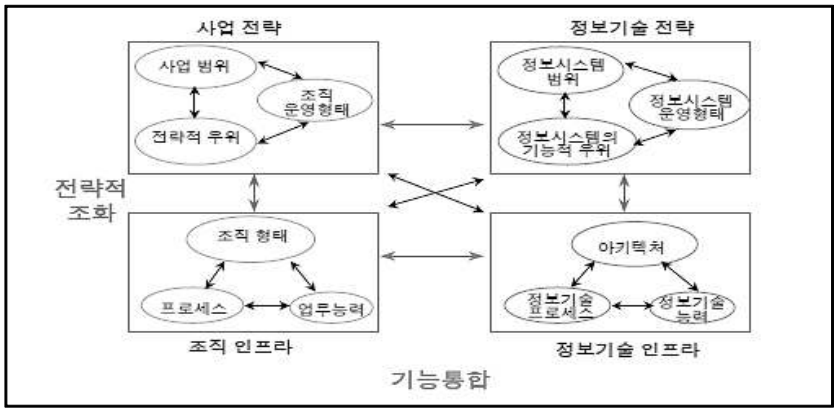
농업 스타트업(startup)의 경영성공 모델 관련해 국내·외 학제적 연구는 사례연구 중심으로 표준모델을 만들기 위한 시도가 이루어지고 있는 반면(Febrianti & Novita, 2021; Matopoulos et al., 2007), 정부기관(연구기관포함) 연구는 국내는 물론이고 해외 농업진출 가능성을 고려하는 연구위주로 수행되었다(김용택 외, 2011; 박상혁 외, 2014).

<표 1> 농업 스타트업(startup) 성공모델

연구자	모델명	구성요소	내용	핵심 성공요인
박상혁 외 (2014)	전략적 연동모델	-사업전략 -조직인프라 -정보기술전략 -정보기술인프라	환경대처를 위해 자연적 적응과 계획적 전략대응 중 계획적 대응을 추구하려 하지만 빈번한 환경변화에 계획적으로 대처하기에는 한계가 있으므로 이를 극복하기 위한 수단으로 기술제시	기술
Febrianti & Novita (2021)	위험관리 중심모델	-목표설정 -위험식별 -위험평가 -위험대응 -통제활동 -정보&소통	새로운 리스크가 생길때마다 생산성에 영향을 받게 되고, 이는 역으로 위험을 최소화 하기 위한 관리 전략을 만들게 됨	전략 운영 보고 규정준수
Matopoulos et al.(2007)	공급망 통합모델	-신뢰 -권력 -의존 -위험·보상 -공유	공급망 관계를 구성하는 구성요소의 중요성과 파트너 선택이 성공의 핵심	공급망 협업
김용택 외 (2011)	포괄적 사업모델	-계약재배 -소작경영과 생산물 분배 -경영협약 또는 합작회사 -노동력확보	투자주체와 현지주체와의 관계 설정을 통해 두 주체가 협조해서 수행하는 모델	소유자산 소유권 분배 합작회사의 공식화 이윤분배 협약 영농계약 토지임대& 경영계약
농촌진흥청 (2005)	활성화 모델	-기업가정신 -원활한 인력공급 -기술지원시스템 -자금조달 -창업활성화 -지원네트워크 -스타트업 농업문화 -정책지원	기업가정신을 포함한 7가지 성공요인의 유기적 결합이 중요	기업가정신

박상혁 외(2014) 등은 농업스타트업은 자금, 기술, 인력 등이 타 산업에 비해 취약한 한계를 '동태적 조직변화이론'을 기반으로 '전략적 연동모델'을 농업스타트업의 사업모델로 제시될 수 있음을 주장한다. 즉 기업은 환경대처를 위해 자연적 적응과 계획적 전략대응 중 계획적 대응을 추구하려 하지만 빈번한 환경변화에 계획적으로 대처하기에는 한계가 있으므로 이를 극복하기 위한 수단으로 기술(technology)을 제시하고 있으며(Robertson et al., 1993) 농업스타트업의 성공모델로 제시하고 있다. 기술은 정보기술(information technology)을 말하며 이를 중심으로 사업전략, 조직인프라, 정보기술전략, 정보기술 인프라라는 네 개의 요소로 구성된다(Venkatraman et al., 1993).

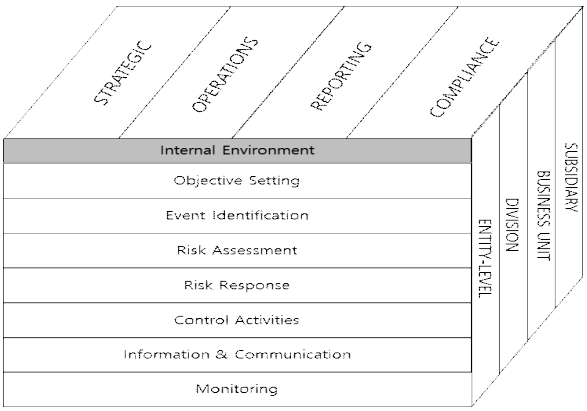
모델의 네 요소들은 상호 영향을 미치는 유형에 따라 경영전략, 정보시스템전략, 기술우위전략, 서비스전략 각각의 수행관점이라는 네 가지 혁신이 이루어 질 수 있음을 언급하고 있다. 물론 이를 고려함에는 재무적 이익에 대한 고려, 의사결정권의 위치, 기업의 기술적인 능력수준, 기술 활용이 가능한 조직능력에 대해 지속적 문제제기와 평가가 이루어져야 한다.



<그림 1> 농업 스타트업 전략적 연동모형의 동태성

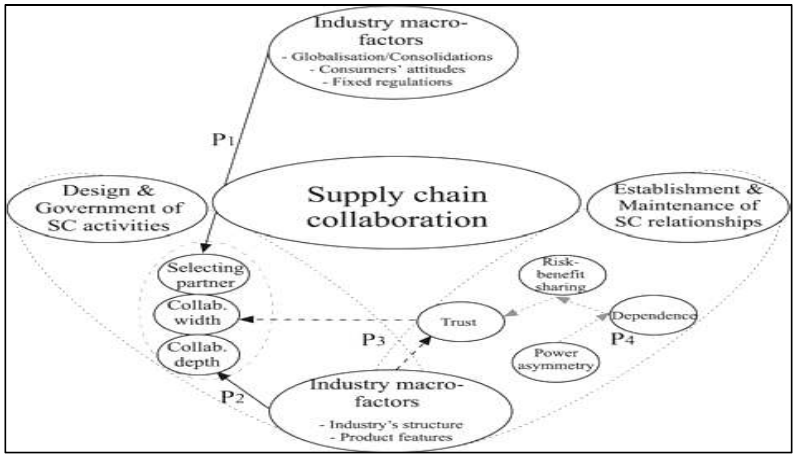
Febrianti & Novita(2021)는 통합적 모델은 아니지만, 농업 스타트업 사례를 통해 위험관리 중심의 연구모델을 제시했다. 농업스타트업의 경우 새로운 리스크가 생길 때마다 생산성에 영향을 받게 되고, 이는 역으로 위험을 최소화 하기 위한 관리 전략을 만들게 되는 계기가 된다는 것이다(Aditto et al., 2012). 위험관리 대상은 자회사, 사업단위, 개별부서, 개인수준으로 구분되며, 위험 구성요소(risk components)는 목표설정(objective setting), 위험식별(event identification), 위험평가(risk assessment), 위험대응(risk response), 통제활동(control activities), 정보&소통(information & communication)으로 구성된다.

스타트업의 경영프로세스를 통해 미션과 전략, 개별목표의 현실적이며 달성가능성한 것인지, 대상에게 닥친 위험요소와 평가는 어떻게 이루어지는지, 목표 달성을 위해 알지 못하거나 불확실한 정보는 없는 것인지, 이 모든 위험요소들을 인지하고 해결하기 위한 소통은 이루어지고 있는지가 관리의 시작이다. 모델에서는 모든 구성요소는 전략(strategic), 운영(operation), 보고(reporting), 규정준수(compliance)에서 발생할 수 있다. 결론적으로 위험관리를 수행하는 목적은 농업 스타트업이 기존 전략의 구현, 운영의 효율성과 효과 보장, 재무보고서의 신뢰성을 보장, 그리고 모든 관련 절차 및 규정을 준수하게 하는 것임을 분명히 하고 있다(Olsson, 2007).



<그림 2> 위험관리 중심 모델

Matopoulos et al.(2007)은 다국적기업(MNC)을 제외하고 오직 소규모 기업 수준의 농업 스타트업 성공모델을 제시함에 있어 공급망 통합을 통한 개념적 틀(conceptual framework)을 제시하였다. 공급망 협력 개념은 농식품 산업에서 매우 중요하지만, 산업 제품의 특성과 해당 부문의 특정 구조로 인해 일부 제약이 발생하게 되고, 공급망에서의 협업은 종종 운영 문제와 물류 관련 활동에서 원활하지 못하게 되기 때문에 이의 문제해결이 중요하다.



<그림 3> 농업스타트업 공급망 개발을 위한 개념적 틀

제안된 개념적 틀과 관련하여 사례는 공급망 관계를 수립하고 유지하는 데 있어 신뢰(trust), 권력(power), 의존(dependence), 위험(risk)·보상(reward) 공유(sharing) 요소의 중요성과 파트너 선택(selecting partner)이 공급망 협업의 폭과 깊이를 결정한다. 그러나 이러한 것들이 공급망 활동의 설계나 관리, 공급망 관계의 유지, 그리고 산업 거시요소(산업구조, 제품특성) 등과 상호작용을 밝히는 것이 과제이다. 즉 공급망 내부 구성요소와 관계성은 밝혀냈으나, 구성요소간 상호협력 관계에 대한 추가 연구가 필요하다.

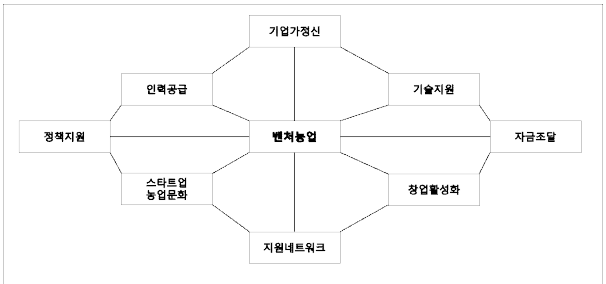
김용택 외(2011) 등은 해외농업개발은 어떤 독특한 모델에 따라 이루어지는 것이 아니라 품목, 지역, 유형에 따라 각각 다양하게 이루어지므로 성공모델도 다양할 수밖에 없다고 지적한다. 이에 해외로 농업기업에 투자하는 방식을 '글로벌 가치사슬체계의 통제주체', '투자방식', '진출방식', '생산요소 이전방식', '추진 주체' 등으로 분류하였다. 구체적으로 '가치사슬 통제 주체'에 따라 생산자 주도유형, 구매자 주도유형, 지원그룹 주도유형, 통합 유형으로 구분하였고(김용택 외, 2010), '투자방식'에 따라 단독투자, 합작투자로, '생산요소 이전 방식'에 따라 농장형과 유통형으로, '추진주체에 따라 민간형과 공익형으로, '진출 방식'에 의한 경우 해외직접투자는 단독투자 합작투자, M&A로 해외간접투자는 계약재배, 경영계약, Turn-key operation 등으로 나누었다(김완배·김관수, 2010). 이런 농업개발 유형을 바탕으로 대표적으로 '포괄적 사업모형'을 제시한다.

<표 2> 포괄적 사업모델

토지소유주체 / 생산주체	소농 또는 지역사회	농기업
소규모 농가	(계약재배)	소작경영과 생산물 분배
농기업	경영협약 또는 합작회사	(노동력확보)

해외투자사업은 투자 주체(농기업)와 현지 주체(토지 소유자)와의 관계 설정을 통해 두 주체가 협조해서 수행하는 사업모델을 의미한다. 주요핵심내용은 핵심적 경영자산의 소유권 분배, 합작회사의 공식화, 이윤분배 협약, 영농계약, 토지임대 및 경영계약 등 광범위한 협정을 전제로 추진된다.

농촌진흥청(2005)은 농업스타트업 경영모델을 개발하였다. 농업스타트업 활성화 변수로 '기업가정신', '원활한 인력공급', '기술지원시스템', '자금조달', '창업활성화', '지원네트워크', 스타트업 농업문화', '정책지원' 등의 유기적 결합을 강조하고 있다. 여기서 가장 중요한 요소는 기업가정신이며, 다시 기업가정신을 구성하는 요소로 비전 창출, 혁신, 갈등관리, 협상기술 능력, 동기부여로 팀워크 조성 및 인력관리, 위험감수능력, 기업윤리 문제에 대한 비판적 사고, 변화예측, 높은 학습의지 등의 자질이 필요하다고 설명한다.



<그림 4> 농업스타트업 활성화 모델

2.2. 농업 스타트업 기업가정신과 성공요인

2.2.1. 농업스타트업의 기업가 정신

본 논문이 농업관련 스타트업(startup)을 대상으로 하는 만큼 기업가정신(entrepreneurship)이 농업기업이나 농업창업에 어떤 영향력을 가지는지 살펴볼 필요가 있다.

농업 부문에 종사하는 사람을 농업기업인, 농업사업가로 표현할 수도 있지만, 기업가(entrepreneur)로 표현되는 대상은 2,3차 산업종사자들을 주로 지칭하지, 농업인에게는 지금까지 잘 부여되지 않았다(이소영, 2018). 그만큼 희소한 연구 결과로 이어졌다. 하지만, 농업기업의 다양화, 규모화, 세계화, 스마트화 그리고 농산물 가격의 급변가능성 등은 농업기업가에게도 경쟁우위와 환경에 대한 대처 능력을 요구하고 있어 기업이나 기업가에게 필요한 기업가정신에 대한 정립이 필요한 시점이다. 지속적인 농업종사자의 증가와 경쟁심화에 따른 위험증가는 농업스타트업과 농업기업에게도 위험변수 관리의 중요성을 일깨워준다. 즉 급변하는 농업환경에 대한 혁신적 아이디어, 긍정적 신념과 태도, 전략적 대응성은 농산업계에 필요한 기업가정신이라 할 수 있다(Fitz-Koch et al., 2018). 중소기업과 일반 스타트업 성공요인에서 거의 공통적으로 강조되는 것이 기업가정신(entrepreneurship)이다(Qing et al., 2020; Sandberg & Hofer, 1987; 박억두·권영철, 2013; 한정화, 2003). 이런 결과는 농업스타트업에서도 다르지 않다. 일반기업처럼 농업분야도 혁신성, 의사결정, 성취동기, 지식보유, 위험수용, 조정능력, 리더십 등이 구성요소이자 지표로 선정되기도 하지만(Ketelaar-de Lauwere et al., 2002), 농업 기업가정신(agricultural enterepreneurship)은 연구자 사이 많은 논쟁대상이 되고 있다(Arafat et al., 2020; Vik & McElwee, 2011). 그래서, 사업프로세스나 유통, 마케팅 그리고 제품생산과 같은 사업기회를 제공하는 농업 활동으로 정의되기도 하고, 새로운 농업사업을 시작하기 위한 개인의 결정 또는 새로운 사업을 시작하기 위한 기업가 개인의 성향을 측정하는 수단으로서 정의되기도 한다(Pindado & Sánchez, 2017; Vik & McElwee, 2011).

지금까지 선행연구에서 '일반기업'을 기반으로 이루어진 '기업가정신' 연구를 통해 '농업기업의 기업가정신'을 통용한다던지, 구성요소에 대한 표준적 기준없이 사례에 의존하는 나열식 개념에 의존함에서 벗어나야 함이 타당하다(Alsos et al., 2011). 이는 기업가정신이 본래 결과론적 개념이아니라 창업이후 안정화가 이루어지기 까지의 과정론적 개념으로서 기업 성공의 필요 혹은 필수 요인으로서의 기업가정신을 살펴봐야함에 연구의 당위성이 있다. 지금까지 상대적으로 고려되지 못했던 농업기업의 기업가정신을 살펴보는 것은 농업스타트업의 성공요인으로서 농업분야에서 언급된 기업가정신을 분류·확인하는 한편, 사례연구 위주의 연구에 대한 이해를 돕고, 간과되어왔던 농업분야 기업가정신 연구의 확장과 연구 고도화를 위함에 있다(Sinyolo et al., 2017).

<표 3> 농업스타트업 기업가정신 구성요소

저자(년도)	연구방법	구성요소
Grant & Zhang(2019)	질적연구	업무에 대한 열정, 기회포착, 도전성
Qing et al. (2020)	질적연구	기업가의 신뢰도 평판, 좋은 고객서비스, 훌륭한 관리기술
Sinyolo et al. (2017)	실증분석	시장지향, 수익지향, 협상과 설득, 사업열정, 창의와 혁신, 위험선호, 기회포착 등 22개
Pindado & Sánchez(2017)	질적분석	선제성, 위험추구성향, 혁신성
이소영(2018)	질적분석	혁신성, 의사결정, 성취동기, 지식보유, 정보탐색, 위험수용, 조정능력, 관리서비스 이용, 리더십, 모험을 통한 성장추구, 새로운 것에 대한 흥미, 수익성중시, 미래성보장
Arafat et al. (2020)	실증분석	인구통계적요인, 인지적요인(기회포착역량, 위험인식, 자기효능감), 사회자본요인(사회적거래)
Majhi(2019)	질적분석	문화적 문제해결, 금융개선, 파트너십구축, 기술과 지식, 관리 및 마케팅능력, 유능한 노동력 확보
Lai et al. (2018)	질적분석	*구성요소 방해요소 생산위험(생산투입·생산기술·기후·해충및질병, 마케팅위험(수확후 처리·판매및시장가격), 재무위험(신용및이자의 가용성, 인적자원위험(노동 가용성과 건강)

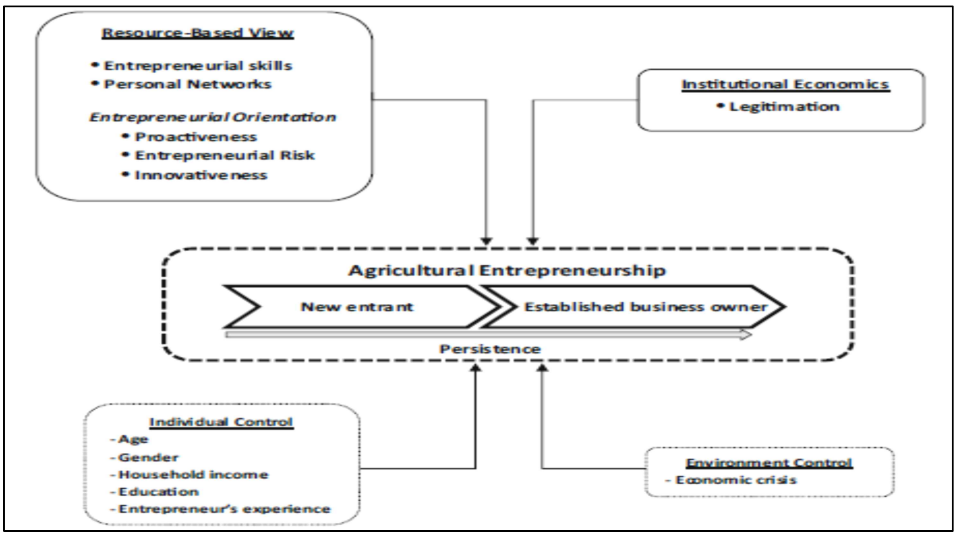
Grant & Zhang(2019)은 24개의 IT기술을 이용하는 농업 스타트업(startup)을 대상으로 작물생산성과 농장관리에 초점을 맞춰 기업가와 스타트업에 대한 사례고찰을 시도하였다. 농업스타트업에게 필요한 기업가정신에 대한 연구에서 기업가정신 구성요인으로 업무에 대한 열정(passion), 기회포착(opportunities), 도전성(challenges)으로 표현하고, 농업 전문성(professionals)을 높여 아이디어수준, 생산성, 그리고 의사결정력을 보조한다고 주장한다. 구체적 성과측면에서는 수확량추정(yield estimation), 토지평가(land valuation), 작물과 토지 비옥도, 농업정보관리의 모든 영역을 개선시키는 결과를 보여주었다. 농업스타트업의 기대수익, 부동산가치, 작물과 지력 증가 등의 원인으로 물리적으로 인공지능, 위성관찰, 플랫폼을 이용한 데이터 관리, 예측분석 등을 언급하고 있다. 그러나 기업의 실질적 동력이자 기업에 더 많은 지원을 끌어내는 견인역할을 수행하는 기업가정신을 강조하고 있다.

Qing et al.(2020)은 중국 내 농업 기업가들에게 직면한 동기부여, 성공요인, 도전적 문제를 연구·조사하였다. 농업 성공의 가장 유의한 특징은 기업가 능력(entrepreneurial capability)으로 평가하면서, 재무적 문제를 제외하고 기업가의 신뢰도 평판, 좋은 고객서비스, 훌륭한 관리기술을 언급하였고, 가장 결정적 문제로는 신뢰할 수 없는 종업원, 의도적 경쟁과 관리기술의 부족을 들고 있다.

Sinyolo et al.(2017)은 농업기업이 농업보조금과 기업가정신의 관계를 이해하기 위해 역량(competency) 접근을 시도한 실증분석을 실시했다. 그 결과 기업가정신이 높은 기업일수록 정부 농업보조금과 부의 상관관계가 드러나 의존적이지 않음을 보여준다. 이때 농업 기업을 대상으로 한 기업가정신 변수

로 22개를 선정 개발하였고 모두 유의한 신뢰성을 보여주었다. 기업가정신 변수로 '시장지향', '수익지향', '협상과 설득', '사업열정', '창의와 혁신', '위험선호', '기회포착', '전략수리', '환경조사', '장기 혹은 지속가능성 지향', '성장지향', '동기부여 및 야망', '솔선수범', '융통성', '협력과 네트워크', '명확한 의사소통', '명확한 비전', '목표설정', '경쟁과 결과지향', '새로운 것을 기꺼이 학습함' 등은 기업가정신의 이론적 실무적 특성이 거의 다 설명되었다. 이는 농업 스타트업의 기업가 정신 또한 일반 스타트업의 기업가 정신과 다르지 않다는 신뢰성을 보여준다.

Pindado & Sánchez(2017) 는 농업 스타트업과 일반 스타트업 기업사이에 존재하는 차이를 분석하는 연구에서 기존 농업기업 연구에서 기업가정신 연구가 간과되어왔음을 지적한다(Alsos et al., 2011). 하지만, 농업분야에서도 기업가정신(entrepreneurship)이 존재하며 농업 부문의 기업가 정신을 모델로 구현했다. <그림 5>는 농업 부문 기업가정신에 영향을 주는 요소로 이론적으로 자원기반관점(resource-based view)에서 '기업가적 기술'과'기업가 개인 네트워크'를 자원화 하고, 구성요소로 '선제성(proactiveness)' ,'위험추구성향(entrepreneurial risk)', '혁신성(innovativeness)'을 고려하였다. 제도 경제학 측면에서 합법성도 갖추어야함은 물론이고, '경제위기'와 같은 환경통제변수, 그리고 '기업가 경험'을 비롯한 기타 통제변수 등이 농업 기업가정신에 영향을 미친다고 설명하고 있다.



<그림 5> 농업기업 기업가정신(entrepreneurship) 연구모델

이소영(2018)은 농업에 종사하는 사람들을 지금까지 기업가라고 하는 경우는 드문 현상이지만, 농업관련산업의 성장과 기술인프라 개발로 농업 스타트업도 기회를 포착하고 경영혁신성, 모험성, 창조성, 위험성이 농업기업가 개념으로 확대될 필요가 있음을 지적한다. 농업부문에서 기업가정신 구축은 무엇보다 중요하며, 기후변화, 농산물 가격 변동성, 자연재해 등 다양한 위험변수로 인해 이의 필요성이 커졌음을 언급하였다. 실제 농업스타트업에서 필요한 기업가정신 구성요소로 일반 스타트업과 같이 혁신성, 의사결정, 성취동기, 지식보유, 정보탐색, 위험수용, 조정능력, 관리서비스 이용, 리더십 등으로 선정하였다(Ketelaar-de Lauwere et al., 2002).

Arafat et al.(2020)은 구체적 결정요소(determinants)로 농업스타트업 기업가정신을 설명하고 있다. 즉 농업 분야 기업가정신을 결정하는 요소는 인구통계적요인, 인지적요인(cognitive factors), 사회자본요인(social capital factors)으로 구분가능하다 주장한다. 인지적 요인은 개인특성이나 동기부여측면이 아닌 신사업에 대한 기회포착역량, 구성요소에서 말한 위험선호(risk-taking) 성향이 아닌 신사업 진출에 부의 영향을 미치는 인식능력으로서 위험인식(risk perception), 그리고 자기효능감으로 구성된다. 사회적자본요인이란 기업창업을 위해 유용한 수단으로서 작용하는 상호작용(interaction)으로서 사회적 거래를 의미한다. 구체적으로 다른 기업가들을 알고 있는지(networking), 농업투자에 대한 충분한 투자자금의 확보를 의미한다.

Majhi(2019)는 열악한 농업환경에서 이루어지는 사회적 기업가정신을 발휘함에 있어 극복해야 할 요인을 사례연구로 지적하고 있는데, 농업사업의 열악함과 현실적 문제를 구체적으로 설명하고 있다. 문화적 복잡성(cultural complexity), 금융문제, 파트너십 구축과 유지에 대한 도전, 기술지식 부족, 관리 및 마케팅경험 부족, 유능한 노동력 부족 등을 언급하고 있다.

국내연구로는 농업스타트업 성공모델에 대한 관점과 농업교육을 통해 제시 될 수 있는 기업가정신 연구로 정리된다. 민승규 외(2003) 등은 단순히 신기술, 디지털화를 통한 수익성 개선, 농업개선으로 인한 수확량 증가율 모델화하는 연구에서 벗어나 명시적으로 창의력, 벤치마킹, 홍보, 마케팅, R&D, 전

문가 네트워크 형성을 성공요인으로 설명한다. 여기서 창의력을 제외하고는 기능적 개발에 초점이 맞추어져 있어 기업가정신 연구라고 볼 수 없다. 다만, 사례를 통해 드러난 '기회포착', '경쟁지향', '혁신', '가치창조' 등으로 기업가정신으로 정의될 수 있을 뿐이다. 국내연구 중 농업분야에 관한 '기업가정신'을 실제 언급한 연구는 이소영(2018) 연구가 거의 유일하다. 이 연구에서 기업가정신이 예비 농업 창업인들에게 창업을 일으키는 '창업의지'에 정의 영향을 주는 것을 보여준다. 사용된 기업가정신을 명확히 '영농 기업가정신'으로 표현하고 '모험을 통한 성장추구', '새로운 것에 흥미', '영농창업·스타트업 수익성중시', '영농창업·스타트업 미래성보장'으로 측정지표(구성요소)화 하였다.

Lai et al.(2018)은 지금까지 성공요인의 나열식에서 벗어나 기업가의 기업가정신을 퇴보하게 하는 원인에 대해 '실패경험 인식'의 영향력을 다루고 있다. 농업스타트업 초보기업가들이 경험적 실패를 통해 기업가 정신이 가지는 구성 요소중 하나인 위험추구성향(risk-taking)이 위험회피성향(risk-averse)으로 변하게 되어 스타트업의 본질을 방해한다고 기술한다. 논의된 위험 인식에는 '생산 위험(생산 투입, 생산 기술의 사용, 기후, 해충 및 질병)', '마케팅 위험(수확 후 처리, 판매 및 시장가격)', '재무위험(신용 및 이자의 가용성)', '인적자원 위험(노동 가용성과 건강)'이 포함된다.

2.2.2. 농업스타트업의 성공요인

농업 스타트업, 농업기업 혹은 농업부문의 성공요인에 관한 연구는 다른 산업에서 이루어지는 연구에 비해 많이 부족하다. 과거의 농업부문 기업의 성공은 수확량으로 대표되는 생산성이 주요 성공지표 였다면, 지금은 농업벤처 혹은 농업스타트업으로 불리며 하나의 연구 주체로 불리며 일반 기업의 연장선상에서 또 다른 기업형태로 인정되고 있으며 다양한 성공요인들이 연구되고 있다(Pindado & Sánchez, 2017).

<표 4> 농업스타트업 성공요인

저자(년도)	연구방법	성공요인
Qing et al.(2020)	실증연구	기업가능력, 정부와 가족의 지원, 경영전략, 경쟁강도, 인프라시설
민승규 외(2003)	질적연구	창의력, 홍보, 마케팅, R&D, 전문가네트워크
김용택 외(2011)	질적연구	기업특성, 품목및기술특성, 시장특성
김흥길(2011)	질적연구	열정과 끈기, 원칙준수, 작물선택의 적절성, 재배방법의 전략적 선택, 경영관리시스템구축, 해외시장개척, 연구개발 및 기술혁신
김여정(2004)	질적연구	안전한 제품생산, 현지 농촌사회와의 공동체 형성, 경영주의 비전, 새로운 아이디어와 기술개발, 기업구조와 운영, 문화마케팅
Riwasino & Kerua(2020)	질적연구	대지획득, 리스, 토지보상 농장투입평가, 환경적평가, 도로인프라, 비용측면 등
Van Gelderen et al.(2005)	질적연구	창업의도, 창업기회, 자원모집&조직, 시장거래
Bose & Kiran(2014)	질적연구	기업미션, 산학협력, 인적자원, 퇴직관리기준, 전략적 네트워크, 기록&모니터링체계, 전략적 서비스구축, 역량있는 관리자

Qing et al.(2020)은 중국내 농업스타트업의 성공요인 실증분석에서 기업가능력, 정부와 가족의 지원, 경영전략, 경쟁강도와 인프라시설 등으로 뭉쳐진 요인결과를 보여준다. 기업가능력은 인사관리자로서 능력, 기업 내외부적 소통능력(social skill), 선한 도덕성, 경쟁지향과 적극성, 전 직원의 성실성 발현으로 분류되어 기업가 정신 구성요소와는 다소 차이가 있다. 경영전략은 제품의 마케팅과 유통전략, 기업만의 독특한 기술 등이 분류되었다. 그리고 경쟁자가 희박한 환경에서 성공가능성이 더 큰 것으로 나타났다. 인프라는 생산성 문제와 직결되는 만큼 이동수단, 물관리, 전기공급 등이 실증되었다. 민승규 외(2003)는 기능중심의 농업스타트업의 주요 성공요인을(창의력, 홍보, 마케팅, R&D, 전문가 네트워크) 언급한다. 즉 농업스타트업 성공요인은 독창적 아이디어를 바탕으로 신제품을 개발하고 틈새시장을 공략할 수 있는 마케팅 능력을 발휘하는 것이라 할 수 있다. 김용택 외(2011) 등은 해외 농업부문 진출 시 고려해야 하는 것으로 '기업특성(인력·기업의 해외진출 동기, 마케팅, 자본력)', '품목 및 기술 특성(전략품목 선택, 생산자재 조달 용이성, 품종 및 생산기술력', '시장특성(입지 및 인프라 수준, 규제정도, 경쟁강도 및 현지 주민·정부와의 협력관계)' 3가지로 분류했다.

김흥길(2011)은 사례연구 장점을 살려 위의 연구보다 실질적 성공요인을 보여준다. 사례기업 성공요인으로는 열정과 끈기, 원칙준수, 작물선택의 적절성, 재배방법의 전략적 선택, 합리적이고도 체계적인 경영관리시스템 구축, 해외시장개척, 끊임없는 연구개발 및 기술혁신을 성공요인화 하였다. 김여정(2004)은 안전한 제품생산, 현지 농촌사회와의 공동체 형성, 경영주의 비전, 새로운 아이디어와 기술 개발, 기업구조와 운영, 문화마케팅을 성공요인화 하였다. 타 연구자들과 달리 기업구조와 운영 관련해 인적자원관리 프로세스에서 인재를 외부에서 채용하는 방식이 아닌 내부 교육을 통한 경영승계가 사례기업의 역량이 될 수 있음을 보여준다. 특히 저자는 해외시장 진출을 통해 성장하기 위한, 글로벌 스타트업의 당위성을 언급하고 제약요건으로서 통관, 인종·문화적 환경, 정치·법률적 환경, 시장개척에 대한 과제를 고려해야 함을 강조한다.

Riwasino & Kerua(2020)는 실제 해외 목재 농장(farm)개발(파푸아뉴기니) 사례를 통해 농장관리프로세스, 토지거래(land dealing), 사업으로 인한 농장 영향력을 연구했다. 사업평가이다 보니 관리문제나 환경평가의 타당성에 초점이 맞추어져 있으나, 실제 해외농장(farm) 개발시 고려되어야 하는 현실적 요인을 확인할 수 있었다. 즉, 타 연구에서는 개념적 성공요

인을 기술(Lai et al., 2018; Qing et al., 2020)하는 반면, 토지 거래의 경우도 대지획득, 리스, 소작 그리고 토지보상 각각의 문제로 다양한 경우의 수(분쟁)로 표현되었고, 농장투입평가(비료, 살충제 사용), 환경적 평가(토지품질, 물품질, 생물학적 다양성, 대지보존), 도로인프라(도로공사, 도로수리, 다리배수로건설 등), 비용측면(토지렌탈료, 계약직 근로임금, 파생수익) 등 비교적 원가와 효율성의 대다수를 차지하는 요소가 농업 스타트업 수행시 고려되는 요소임을 확인할 수 있다. 이는 해외사업 진출을 고려할 때 실제 도움이 될 수 있는 결정요소로 판단된다.

스타트업 연구가 시점으로 따지면 설립 이후의 사례이지만, 실증연구를 통한 성공요인이었다면 당연히 설립이전(pre-startup) 단계에서도 필요한 성공 혹은 위험요인 또한 존재할 것이다. Van Gelderen et al.(2005)은 스타트업 이전단계에서 준비해야할 4단계를 제시했다. 첫째, 창업의도를 명확히 개발할 것, 둘째, 창업기회를 만들어야하고, 사업모델이 개발되어야 할 것, 셋째, 자원(resources)을 모집하고 조직을 만들것, 그리고 마지막 단계는 시장에서 거래를 시작하는것이다. 하지만 이는 농업 스타트업처럼 결과물이 창업과 동시에 드러나지 않는 경우는 적용하기 어렵다. Bose & Kiran(2014)는 농업스타트업 준비단계에서 고려되어야 할 핵심 성공 요인들(key success factors)에 대해 설명하고 있다. 농업스타트업은 기업미션(mission)이 명확해야하고, 산학협력추구, 인적자원 선발채용, 퇴직관리기준 명확, 전략적인 강한 네트워크, 적절한 기록과 모니터링체계구축, 전략적 서비스 구축, 역량있고 경험있는 관리자로 요약된다(Akcomak, 2009; Bose & Kiran, 2014; Chan & Lau, 2005; Hackett & Dilts, 2008; Pals, 2006; Tötterman, 2008; Tamasy, 2007).

전략적 측면에서 소규모 농업기업 성공에 영향을 미치는 연구결과도 존재한다. 전략적 측면에서 지향하는 바를 위해 성공적으로 대응했을 경우 기업은 성공하며 그렇지 못한 경우는 실패한다(Venkatraman, 1989). 기업성공 결정요인이나 전략적 기업행동을 결정짓는 요인으로 Ibidunni & Ogundana(2014)는 전략의 성격을 적극성(aggressiveness), 분석적성향(analysis), 방어성(defensiveness), 선제성(proactiveness), 위험성(riskiness)으로 규정하였다. 이러한 성공요인이 타당하다는 전제하에, 농업기업의 성공요인에 영향을 미치는 선행요인(antecedents)으로서 3가지를 실증했다. '최고경영진요인(top management factor)'은 리더들의 리더십, 전략적 의사결정, 신속하고 정확한 정보처리구조, 경쟁적 행동, 솔선수범행동이 기업성공의 핵심으로 표현된다(Krivogorsky & Eichenseher, 2005). '조직시스템(organizational system)'은 전략, 투입물, 결과와 산출물, 성과, 결과 및 피드백 과정, 조직구조 복잡성, 프로세스, 사람, 보상체계 등을 포함한다(McKnight & Kaney, 2010). 마지막으로 '부서 간 연계(departmental connectivity)'는 개별 부서 혹은 기능 간 상호관계성 수준, 또는 기업 내외부 시스템과의 관계성도 모두 포함되는 개념이다. 한마디로 집단지성(collective mind)으로 표현됨이 적절하다(Weick & Roberts, 1993).

Lai et al.(2018)은 스타트업부터 중소규모 농업기업 성공요인 중 Holland et al.(2014)의 농업기업 관리의 핵심성공요인모델 중 '생산물가격관리', '통제비용(가변비용)', '대지·장비·시설관리', '생산관리', '인적자원관리' 요인만 따로 추출해 각각의 선호도를 파악하고 필요한 전문가(consultant=인적자본)를 확인하는 연구를 수행했다. 농업기업 입장에서 즉시 필요한 관리영역으로서 '대지·장비·시설 관리'(45%), '생산관리(31%)', '통제비용(가변비용, 9%)','인적자원관리(8%)', '생산물가격관리(마케팅포함, 7%)' 순으로 나타났다. 하지만, 지금 당장 필요한 인적자본(human capital) 영역에서는 회계전문가, 작물재배전문가, 재무전문가, 마케팅전문가, 고용변호사, 환경전문가, 관리전문가 순으로 드러나 농업기업이 지금 당장 필요로 하는 업무영역으로 자산관리, 산출물 관리가 우선순위지만 필요한 전문가(consultant) 측면에서는 역시 이익집단으로서 현금흐름, 농업기업으로서 농작물 재배전문가가 우선 필요함을 알 수 있다.

Ⅲ. 연구방법 및 분석

3.1. 선행연구 검토 및 분류방법

선행연구 모델링(Modeling) 작업은 2단계로 진행하였다. 첫째, 분석대상은 농업스타트업을 비롯해 국내외 중소규모(벤처, 스타트업, 글로벌스타트업) 기업의 성공모델과 해외 농업기업의 성공과 실패사례, 그리고 다국적기업(대기업포함) 기타 포괄적 성공사례를 통해 모델 링을 시도하였다. 분류기준은 선행연구 요인들을 모두 포함할 수 있는 기준으로 Sahebalzamani(2020)가 제시한 내재적 요인(internal driver)과 외재적 요인(external driver)을 기준으로 분류하였다. 둘째, 1차로 기업들의 성공사례 분류 후 분석된 성공요인을 통해 2차적 내용분석(contents analsis)을 실시하였다.

농업스타트업 이외의 기업유형사례(벤처, 스타트업, 글로벌스타트업, 다국적기업해외법인)를 고려한 이유는 부족한 글로벌 농업스타트업 사례를 보완하는 의미와 더불어, 글로벌 농업스타트업 성공에 대한 문제는 기업규모와 특성의 문제라기보다 현지 해외사업시 초기단계에서 이루어지는 고려요소들의 우선순위가 공통적으로 드러나는 특징이 존재하기에 인용할 가치를 확인하였기 때문이다(Khan, 2015; Rauter et al., 2017; Singh, 2013). 또한 이들 기업은 창업과정에서 '기업가정신'과 사업 아이디어 기반의 역동성이 존재하며, 이론적으로도 '자원기반이론(Resources Based Theory)' 관점을 취함으로써 기업의 성장과 국내외 진출은 자원의 내부화가 목적이라는 점에서 분석대상으로서 포함시켰다. 다만, 성과모델 검토 시 수익성 지표이자 민감한 정보로서 인식되는 재무적 지표와 달리 본 사례연구대상 기업의 성공요인을 보여주고 있는 유·무형 자산으로서 인식되는 개인과 조직, 전략 등의 내·외부 환경을 총망라하는 비재무적 지표를 중심으로 살펴보고자 한

다(Bini et al., 2018; Kotane, 2015). 특이한 점은 기업성공모델을 규정함에 있어 연구자에 따라 다양한 변수를 보여주고 있고, 그 수준도 구체적 수준 정도에 따라 다양한 성공요인들의 유의성을 보여주고 있다(Andersson & Evangelista, 2006; Benzing et al., 2009; Buzzao & Rizzi, 2021; Evers et al., 2019; Gyimah et al., 2020; Khan, 2015; Philip, 2011; Qing et al., 2020; Rauter et al., 2017; Sahebalzamani, 2020; Serpenskas & Giedraitis, 2019; Singh, 2013; 고인곤, 2018; 김용구·김범성, 1999; 김용택 외, 2011; 김장훈 외, 2013; 김장훈·김주권, 2013; 노기호, 2010; 박억두·권영철, 2013; 배일한·정재일, 2020; 서민교·김희준, 2014; 한석호 외, 2021; 한정화, 2003; 황세희 외, 2020).

3.2. 연구모델 선정을 위한 성공요인 분석

3.2.1. 농업 스타트업(Startup) 성공요인

농업스타트업 성공요인은 일반적인 스타트업이나 기업 성공요인과 달리 농업이 가지는 재배기술, 장비시설 혹은 도로나 다리, 배수시설 등의 인프라구조 등의 관리가 등장한다(Lai et al., 2018; Qing et al., 2020; Riwasino & Kerua, 2020; 김여정, 2004; 김용택 외, 2011; 김홍길, 2011). 농업은 현장이 차지하는 비율이 높고 영농기술적 측면과 농지 주변의 인프라가 원가에서 차지하는 비율이 높기 때문에, 성공요인으로 등장한다. 특히 주변 인프라의 경우 농지와 떨어져 있거나 새로이 개척해야 하는 경우 기업 특히 자본력이 미약한 스타트업에게는 엄청난 부담이 아닐 수 없다. 특히 Riwasino & Kerua(2020)는 농장투입평가를 논함에 있어 내재적으론 비료, 살충제의 적재적소적시의 중요함을 언급하였고 외재적으로 토지거래문제, 환경평가(토지, 물, 생물학적 다양성), 도로인프라, 토지렌탈료 등을 구체적으로 언급하고 있다. 토지이용과 관련해 구입이나 렌탈여부를 논해야 하는 경우의 수에서 대다수 국가에서는 외국인의 현지 땅 소유가 매우 까다롭기 때문에 토지렌탈을 주요 토지확보수단으로 할 수 밖에 없는 상황에서 보통 장기 계약(10년이상)을 취하는 경우 고려할 수 밖에 없는 요인이다. 마찬가지로 환경평가는 원하는 농작물을 재배할 수 있는 물리적 조건 여부로 판단해야 할 것이다. 대지의 수분, 영양정도, 관계수로 확보수준, 비옥한 땅은 농업성공의 결정적 요소이다. 또한 차별적으로 고려되고 있는 것이 농업기업의 인적자원관리이다(Bose & Kiran, 2014; Lai et al., 2018; Riwasino & Kerua, 2020; Van Gelderen et al., 2005). 재배경험이나 정보가 부족한 경작물을 재배하고 관리하기 위해서는 해당전문가를 채용하는 것은 필수적이다. 다만, 퇴직관리가 필요한 경우는 실제 기대치와 업무성과에 있어 예측타당도가 천차만별로 나타나기 때문에 성공요인으로 고려되는 것이다. 제3국 혹은 열대지방 개도국이라 할지라도 사업인프라나 경영인프라가 빈약하다고 해서 법적 인프라조차 고려할 필요가 없는 것은 아니다. 숙련자와 경험자를 채용하고 법의 정당성을 확보하는 것은 기업이미지와 우호적 네트워크를 형성하는데 매우 중대한 일이 될 수 있기 때문이다.

<표 5> 농업 스타트업_성공요인

연구자	영역구분	
	내재적 요인	외재적 요인
Qing et al. (2020)	기업가능력, 경영전략	경쟁강도, 인프라시설
김용택 외 (2011)	기업특성, 품목·기술특성	시장특성
김홍길 (2011)	열정, 끈기, 원칙준수, 작물선택, 재배방법선택, 경영관리시스템, 연구개발·기술혁신	해외시장개척
김여정 (2004)	안전한 제품생산, 경영주비전, 새로운 아이디어와 기술개발, 기업구조와 운영, 문화, 마케팅	현지 농촌사회와의 공동체 형성
Riwasino & Kerua (2020)	농장투입평가(비료, 살충제), 근로자 임금비용	토지거래문제, 환경평가(토지, 물, 생물학적다양성), 도로인프라(도로공사·수리, 다리배수로건설), 토지렌탈료
Van Gelderen et al. (2005)	창업의도 개발, 창업기회 포착, 사업모델 개발, 자원모집과 조직화	
Bose & Kiran (2014)	기업미션, 인적자원관리(선발, 퇴직), 적절한 기록과 모니터링체계, 전략적 서비스, 유능한 관리자	전략적 네트워크, 산학협력추진
Ibidunni & Ogundana (2014)	최고경영진요인(리더의 리더십, 전략적 의사결정, 신속·정확한 정보처리구조, 경쟁적행동, 솔선수범), 조직시스템(전략, 투입물, 산출물, 성과, 피드백과정, 조직구조복잡성, 프로세스, 사람, 보상체계), 부서간 연계(부서간 관계수준, 기업내·외부 시스템 관계성)	
Lai et al. (2018)	장비·시설관리, 생산관리, 통제비용, 인적자원관리	대지관리, 생산물 가격관리

3.2.2. 중소규모 기업(SMEs) 성공요인

본 연구에서 적용하고자 하는 중소규모 기업 성공모델은 벤처(venture), 스타트업(start-up), 글로벌스타트업 기업으로 3가지 기업형태이다. 다만, 중소기업(SMEs)으로 규정할 경우 범위나 용어가 가지는 정의가 우리나라에서는 법(중소기업법)에 의해 정의되는 것을 따르게 된다. 이 경우 '상시근로자 10명 미만', '소상공인 혹은 1인미만' 등의 규모가 작은 모든 사업자를 총칭하게 된다. 본 연구에서는 대규모 다국적기업과 상대적인 개념으로 규모적으로 중소규모 기업(SMEs)이라는 개념적 틀 속에서 하위분류체계로 3가지 기업형태를 살펴보고자 한다. 벤처(venture)기업이란 국내·외 연구마다 차별적이며, 다르다. 국내연구에서는 행위적으로는 모험이나 모험적인 사업을, 금융적으로는 위험을 무릅쓰는 행위를 포함하며, 핵심역량으로는 기업가정신으로 무장한 인적·물적자원이나 독창적 기술·아이디어를 가진 영리 목적의 생산요소를 종합하여 운영되는 기업으로 정의할 수 있다(Engel, 2004; 윤덕병, 2018; 황연 외, 2018). 반면에 스타트업(start-up)은 벤처(venture)기업에 비하여 확장된 사업범위와 체계성의 유무로 나누어지고 있다. 즉, 스타트업(start-up)은 치열한 경쟁과 불확실성하의 기업환경에서 새로운 제품이나 서비스를 만들어내기 위해 설계된 인간조직으로서, 이 조건에 부합한다면 조직의 규모나 형태에 상관없

이 스타트업(start-up)에 해당한다고 정의된다(Moogk, 2012; 황세희 외, 2020). 즉 체계적 조직구조에 기반하여 연구개발비중이 높고 고성장이 기대되는 신생기업이라면 벤처기업(venture), 동적인 조직구성과 규모를 기반으로 광범위한 사업분야와 다양한 아이디어와 지식이 융합된는 경우를 스타트업(start-up)으로 구분하고 있다(Lee & Noh, 2014). 마지막으로 글로벌 스타트업(global startup)은 해외로 진출하거나 창업하는 특징을 가지고 있는데, 창업하자마자 또는 창업하고 나서 수년 이내에 해외시장에 진출하는 기업이나 바로 해외에서 창업하는 기업, 혹은 설립 직후 해외에 신속하게 진출을 시작하는 기업으로 정의되고 있다(김민호 외, 2010; 박억두·권영철, 2013).

특히, 본 연구에서 중소규모기업(SMEs)으로 규정한 벤처, 스타트업, 글로벌스타트업(농업) 중 벤처기업과 글로벌스타트업을 같은 범주로 성공요인 샘플로 적용한 이유는 첫째, 창업과정에서 기업가정신(Entrepreneurship)과 아이디어를 기반으로 역동적 기업활동이 이루어 진다는 점과 둘째, 이론적 기반으로 자원기반이론(Resources Based Theory)으로 성장육성 된다는 관점을 취하였다. 즉, 대규모기업과 달리 벤처나 스타트업은 재정적 혹은 인적·물적 자원이 빈약하기 때문에 부족함을 대신하여 기업가정신(entrepreneurship), 아이디어, 혁신능력, 기술역량을 가지고 새로운 시장과 가능성에 접근해 자원을 주도하고자 한다. 이런 관점에서 벤처와 글로벌스타트업은 기업자원의 결핍과 사업아이디어, 기타 기술 혹은 혁신역량을 통해 국내외 확장 가능성을 가진다는 점에서 하나의 카테고리에 포함시켰다.

고인곤(2018)은 벤처기업 성공요인 연구에서 기존 선행연구를 기초로 7가지 성공요인을 포함한 통합모델을 제시했다. 창업자·창업팀, 조직, 자원, 전략, 창업과정, 산업환경, 지원시스템을 변수로 하위 측정요소를 규정하였다. 창업자·창업팀의 경우 기업가 기질과 역량 두 가지로 구체화하고 있다. 여기에 기업가 기질은 의사결정시 위험감수·도전정신·성취욕구를, 역량은 창업이전의 경험·학력·기회포착능력·조직구성·관리능력·비즈니스역량 등으로 분류하였다. 기업가정신이나 리더십이 재구성·재분류 되었음을 보여준다.

김장훈·김주권(2013)은 사례연구를 통해 글로벌 스타트업(global startup) 성공동인분석이라는 명명하에 내부 조직 환경과 외부 시장 환경으로 크게 구분하였다. 내부 조직 환경으로 창업자-경영자의 자질과 능력, 기업의 과거 이력과 경험, 글로벌 비전, 전략적 차별화, 해외진출방식의 진화, 인적역량, 조직분위기, 사회공헌활동이 해외진출 성공과 밀접한 관련이 있음을 확인하였다. 외부 시장환경은 기업이 통제할 수 없는 영역으로서 사업의 성격, 글로벌화 수준, 기업생산물 시장특성 그리고 정부지원까지도 유의한 변수임이 확인되었다. 박억두·권영철(2013)은 글로벌 스타트업(global startup) 3개를 표본으로 경영자요인, 기업요인, 환경요인으로 구분하였다. 하위요소로 경영자요인의 경우 국내·외 경험 유무의 많고 적음을, 기업요인은 무형자산(특허, 상표권, 국제규격), 네트워크 활용정도를, 환경요인은 경쟁강도와 해외시장 매력도를 구체적으로 평가요인화 하였는데, 기술기업, 강소기업에 특화됨을 보여준다. 추가 사례연구(김장훈 외, 2013)에서는 유사하지만 내적성장동인과 외적성장동인으로도 구분한다. 내적성장동인의 하위요소로 글로벌비전, 창업자-경영자, 틈새시장공략, 기술역량, 스피드경영 등을 제시하고 외적성장동인으로는 산업환경, 안정적시장, 정부의 제도적 지원을 언급하고 있다.

<표 6> 중소규모 기업
(벤처, 스타트업, 글로벌스타트업) 성공요인

연구자	기업 구분	영역구분	
		내재적 요인	외재적 요인
고인곤(2018)	벤처	창업자, 조직, 자원, 전략, 창업과정, 지원시스템	산업환경
김장훈·김주권 (2013)	글로벌 스타트업	내부조직환경	외부시장환경
김장훈 외 (2013)		내적성장동인	외적성장동인
박억두·권영철 (2013)	글로벌 스타트업	경영자요인, 기업요인	환경요인
Sandberg & Hofer(1987) 한정화(2003) 한석호 외(2021) 황세희 외(2020)	스타트업	기업가·창업가, 자원, 기업전략	산업구조
Andersson & Evangelista (2006)	글로벌 스타트업	기업가, 국제경험&산업경험, 글로벌마인드, 개인적 네트워크	
Evers et al. (2019)	벤처 스타트업	기업정체성&경험, 자원, 수익모델, 라이프사이클, 기업네트워크, 전략	경쟁강도, 문화적 맥락, 산업의 세계화 정도
Philip(2011)	중소기업 (SMEs)	기업가 및 중소기업 특성, 제품&서비스, 자원&재무, 경영관리&노하우, 사업협력	외부환경
Gyimah et al. (2020)	중소기업 (SMEs) 벤처 스타트업	자본, 기록보관 및 재정관리, 업계경험, 관리경험, 계획, 교육, 직원, 제품 및 서비스 타이밍, 나이, 부모, 소수, 마케팅	전문자문가, 사업파트너, 경제타이밍
Serpenskas & Giedraitis(2019)	스타트업	재무, 문화, 인적자본, 지원	정책, 시장
Qing et al. (2020)	중소기업 (SMEs)	기업가 역량, 경영전략, 가족지원	정부지원, 경쟁&인프라시설
Benzing et al. (2009)	중소기업 (SMEs)	내적요인, 관리요인	외적요인
김용구·김범성 (1999)	벤처	개인, 조직, 전략	환경

한정화(2003)를 비롯한 다수 연구(Sandberg & Hofer, 1987; 한석호 외, 2021; 황세희 외, 2020)에서 ERIS모델(기업가, 자원, 산업환경, 전략)을 준용하고 있다. ERIS 모델은 벤처기업 성과모델 결정요인에 관해 Sandberg & Hofer(1987)가 벤처기업 성과를 대변해주는 것이 기업가나 창업자 특성만을 고려해왔던 기존 연구에 추가적 성과요인을 확인하게 되면서 등장하였다. 즉 초기 Sandberg & Hofer(1987)는 기존의 기업가 특성(Entrepreneur)에 사업전략(business Strategy), 산업구조

(Industry structure)를 추가한 모델을 제시했고, 이후 한정화(2003)는 자원(Resources)를 추가해 모델을 완성했다. 정리해보면 기업가(Entrepreneur), 자원(Resources), 산업환경(Industry), 경영전략(Strategy)로 구성된다. 먼저 기업가(Entrepreneur) 특성을 크게 심리적특성과 행동특성, 그리고 사회적 배경요소를 언급하고 있다. 심리적·행동특성의 하위구성요소로서 성취동기 및 욕구, 위험 감수 성향, 혁신성, 진취성 등으로 분류되고 있다. 특히, 황세희 외(2020)는 기업가 특성은 한마디로 벤처기업 성장단계에 맞추어 창업가는 전문 경영자의 역할로 변화되어야 함을 보여준다. 사회적 배경요소는 경력특성이라고도 하며, 창업자의 관련 산업경험, 창업 경험, 학력, 인구통계학적 특성이 있다. 자원(Resources)요인은 유·무형 자원을 총괄하는 개념으로 물적자원, 재무자원, 기술자원을 비롯해 인적자원과 그들이 보유한 지식을 포함하며 조직문화 까지도 포괄하는 폭넓은 개념이다. 산업환경(Industry)은 벤처기업이 통제할 수 없는 외부요인을 말한다. 산업 진입 장벽, 성장률, 시장규모, 경쟁강도, 정부지원 등이 해당된다. 마지막으로 경영전략(Strategy)은 경쟁우위를 창출하는데 기여하는 차별화 전략을 말하며 가격, 제품&서비스, 마케팅외에도 외부자원 이용전략, 해외시장개발 등도 포함시키고 있다.

Andersson & Evangelista(2006)은 글로벌 스타트업(global startup) 사례연구에서 해외진출과 성공에 영향을 주는 요인에 관해 최고경영진의 수, 국제경험과 산업경험, 국제전략, 글로벌마인드, 기업가의 개인네트워크로 설명한다. 여기서 최고경영진의 수라고 하는 것은 소규모기업임을 감안해 경영관리를 주도적으로 이끌고 있는 관리진을 일컫는다. 다만, 여기서도 주요리더는 존재하게 된다. 글로벌 마인드(global mindset)란 “비즈니스 기회에 대한 최고경영자의 해석의 결과”로 정의되었다.

Evers et al.(2019)은 기존 벤처기업과 글로벌 스타트업(global startup)에 관한 선행연구 고찰을 통해 경쟁강도, 수익모델, 제도적·문화적 맥락, 산업의 세계화 및 기술적 성숙함, 기업정체성과 경험, 기업네트워크, 자원·역량, 전략, 라이프사이클을 제시한다. 여기서 라이프사이클(life cycle)이라 함은 ‘적시(right time)’로 표현되어 있는데, 글로벌스타트업에 있어 초기 해외진출시 어려움과 문제를 해결하는 과정에서 혁신이나 자원활용에 있어 변곡점(turning point)을 보여주는 지점의 의미한다.

Philip(2011)은 중소기업(SMEs)을 대상으로 이루어진 실증연구에서 선행연구 통해 선정된 6개 독립변수로 기업가 및 중소기업 특성, 제품&서비스, 경영관리&노하우, 사업협력방법, 자원&재무, 외부환경이 기업성공에 영향을 미치는 유의한 변수임을 보여준다.

Gyimah et al.(2020)은 기존 기업성공 요인에 관한 연구가 대기업(large firms) 예측모델을 기초로 하고 있으며, 재무적 성과지표를 위주로 연구되었다는 한계를 지적하고, 스타트업이나 벤처와 같이 이전의 재무적 성과가 없을 수 있는 중소기업(small business) 성공요인으로는 적절하지 않음을 지적한다. 그래서 중소기업(SMEs) 성공과 실패를 예측할 수 있는 모델로서 Lussier(1995)가 20여개의 중소기업 성공과 실패 관련연구를 통해 15개의 예측지표를 이용해 개발한 Lussier지표를 통한 실증분석을 실시하였다. 자본, 기록보관 및 재정관리, 업계경험, 관리경험, 계획, 전문자문가, 교육, 직원, 제품·서비스 타이밍, 경제타이밍, 나이, 부모, 소수, 마케팅으로 분류했다. 기존 연구과 비교해 다양하고 구체적 지표를 나열했다. 특히 교육수준, 직원역량, 계획역량, 마케팅 능력등은 주요한 요인으로 판단할 수 있으나, 나이나 부모, 소수 3가지는 기존연구에서 보여주지 못한 요인이다. 즉 나이가 사업을 시작하는 젊은 사람들은 사업을 시작하는 노인들보다 실패할 가능성이 크고, 부모가 사업을 소유하지 않은 사업주는 부모가 사업을 소유한 소유주보다 실패할 가능성이 더 크다고 한다. 그리고 소수 집단은 소수 집단이 아닌 집단보다 실패 할 가능성이 더 크다는 것을 가정하고 있어, 기존연구에서 보여주지 못한 구체적 변수도 고려되고 있음을 보여준다.

Serpenskas & Giedraitis(2019)는 스타트업 성공요인에 대한 정성연구에서 생태계 모델(ecosystem model)로 표현하고 있는데, 스타트업에서 중요한 것은 창업가·기업가 특성과 생태계라는 것이다. 생태계의 구성은 정책, 재무, 문화, 인적자본, 지원, 시장으로 구성된다. 6개 요인 하위범주로 정부지원형태, 사업수행, 관료제, 인력풀(Pool), 교육수준, 재무원천과 흐름, 기업가 관점, 외부지원시스템 역할, 시장타이밍 등으로 범주화 하고 있다. 그리고 기업가 특성의 경우 기업가 경험의 장단과 경험 유형으로 분류하고 있다.

Qing et al.(2020)은 농업관련 중소기업(SMEs)의 성공요인을 설문 델파이를 통해 수행했다. 연구의 시작은 “벤처(venture)기업 운영시 농업인 기업가들이 직면하는 가장 심각한 문제는 무엇인가?”로 출발한다. 연구는 크게 성공요인(success factors)과 문제요인(ploblem factors) 두 가지다. 성공요인(success factors)으로 기업가 역량, 정부나 가족으로부터의 지원, 경영전략, 기업간경쟁, 인프라시설로 범주화 했다. 하위요소로 인사관리에 관한 기업가 역량, 기업가의 사회적 스킬, 능력있는 팀, 기술, 극심하지 않은 경쟁강도, 지역지원사업과의 연계, 적절한 훈련, 사업경험, 기업가족의 지원, 재무적 지원 등이다. 문제요인(problem factors)은 낮은 종업원 역량, 발달되지 못한 인프라시설, 정부지원과 거시경제상황의 불리함, 관리역량부족, 약한 비즈니스 역량, 재무적 지원의 결핍으로 분류되었다. 구체적으로 직원 관리훈련 부족, 운송불편, 시장점유율 제한, 불안정한 사회적 환경, 제한된 관리능력, 산업특성에서 오는 경영방법의 괴리, 필수 자원확보의 여려움, 장기간 재무지원의 어려움 등으로 나타났다.

Benzing et al.(2009)은 기업성공 요인을 크게 내적요인(psychological, intrinsic), 관리요인(managerial, acquired), 외적요인(environmental, extrinsic)으로 구분시켰다. 하위요인으로는 사업파트너 구축문제, 업무프로세스의 단순화, 장기적 관점으로 사업추진, 사업활동을 유지하는 지역지식 구축, 사업네트워크 구축으로 제시하였다.

김용구·김범성(1999)은 초기 벤처기업 붐이 일어날 때 벤처

기업의 성공요인이자 방향성제시에 의의를 보여주고 있다. 성공요인이자 변수로 개인, 조직·전략, 환경의 4가지를 모델화 했다. 개인변수의 하위변수로 능력(경력, 학력), 가치관(성취욕구, 기업가정신, 사회적 연결망, 자기유능감), 인구통계변수(성장환경, 나이)를, 조직·전략 변수에는 조직문화(관계·혁신·위계·과업), 공격적 전략 실행, 조직구조(공식성, 집권화, 의사소통개방성), 리더십유형(구조주도, 고려주도)를, 환경변수에는 시장경쟁 강도를 언급하고 있다.

3.2.3. 다국적 기업 및 포괄적 접근요인

본 연구를 수행함에 있어 많은 성공모델을 살펴보면서 사례기업의 성공모델을 참고하기 위해 일반적인 다국적기업(MNC) 성공요인(success factors)과 지속가능성(sustainability)에 대한 선행연구도 참고해, 초기 해외진출에서 고려되어야 하는 성공요인을을 고려·판단해야 하는 타당성이 제기되었다(Buzzao & Rizzi, 2021; Khan, 2015; Rauter et al., 2017; Singh, 2013; 김용택 외, 2011; 노기호, 2010; 배일한·정재일, 2020; 서민교·김희준, 2014).

Rauter et al.(2017)는 대기업(IT, 은행, 패션, 건설 등) 설립자나 최고경영자를 대상으로 인터뷰 정성분석을 실시했다. 통제할 수 없는 법·규정, 직원만족도, 헌신, 조직문화, 리더십, 그리고 기업전략으로 모델링했다. 이때 헌신(commitment)이라는 것은 직원 희생이 아닌 리더나 관리자의 모범이 되는 행동과 태도를 말하는데, '솔선수범'으로 보는 것이 타당하다.

<표 7> 대기업 규모 및 다국적 기업 기타 성공요인

연구자	영역구분	
	내재적 요인	외재적 요인
Rauter et al. (2017)	직원만족도, 헌신, 조직문화, 리더십, 기업전략	법규정
서민교·김희준 (2014)	경영관리, 권한위양, 현지사회와의 융화	
노기호(2010)	관리문화, 전략	외부환경
Khan(2015)	조직문화, 조직체계, 혁신역량, 자원, 전략	

서민교·김희준(2014)은 해외진출한 한국기업의 현지사업화 성공과 실패사례를 분석함에있어 전략적 모형을 제시하였다. 저자는 해외진출 성공전략에는 경영관리 측면, 현지사회와의 융화, 현지자회사에 대한 권한위양으로 나누어 설명하고 있다. 구체적으로 경영관리 측면은 현지사업화 과정에서도 가장 기본적 업무로서 현지에서 생산 및 소싱, 현지 인적자원문제, 마케팅, 그리고 R&D로 나누었다. 특히, 생산 및 소싱의 경우 궁극적으로 현지에서 모두 조달가능해야함을 목표로하고 있다. 인적자원은 채용과 개발로 나눈다. 역량있는 현지인 채용을 통해 적재적소 배치가 당연 중요하지만, 채용 타당성이 떨어질 경우 기업성과에 역효과를 줄 수 있기 때문에 경쟁력 있는 고급인력을 채용과 더불어 양질의 교육을 통해 성공적인 인적자원양성을 언급하고 있다. 마케팅 경우 가격, 유통, 판매가 핵심인데, 사례로 든 것은 제조업이지만 본 연구에서처럼 바나나 농업을 하고 있는 경우라면 기업성과의 핵심과제일 수 있다. 그다음 현지사회와의 융화라는 측면은 지금까지 살펴보았던 조직문화와 관련되는 부분이다. 해외 진출시 해당국가의 국민성, 상관습, 거래관습 등을 잘 이해하고 공유해야만 지속가능한 성장을 보장한다. 마지막으로 본사의 현지법인에 대한 권한위양으로 표현하고 있다. 이는 의사결정의 속도의 문제이며 업무의 효율성 문제이기도 하다. 결국 현지법인은 완전자율화를 고려함이 옳은 방향이라는 언급이다.

노기호(2010)는 기존연구(Hofer, 1973)의 토대위에 대기업 성공요인 사례연구에서 '전략적 도전-대응 모델'을 제시했다. 고려되는 영향요인 외부환경, 내부환경, 전략, 관리, 문화로 압축된다. 다만, 혁신 필요성이 모델을 이끌어가는 동력으로 설명한다. 통제할 수 없는 외부환경요인을 제외하면 핵심변인은 전략, 관리, 문화이며 하위요소로는 국제화, 경영관리, 조직, 의사결정방법, 인적자원관리(HRM), 의식개혁, 기업문화 등으로 분류하고 있다. 특정 대기업만을 대상으로 분석개발된 모델이기때문에 추가 하위요인인 다각화, 기술개발, 경영이념 등을 적용하기에 제약이 따를 수도 있으나 해외기업활동에 성공사례이며 해외활동에 대한 혁신을 강조한다는 점은 해외사업을 수행중인 중소규모의 기업에게도 시사점을 제공해준다고 볼 수 있다.

Khan(2015)은 기존 포괄적 성공모델연구(Mckinsey 7s, Weisbord's Six, Nadler-Tushman Congruence, Jay Glbraith's Star, Burke-Litwin)를 토대로 기업성공모델과 유지연장에 관한 모델에서 새로운 변수요인(자원, 조직문화, 조직체계, 혁신역량, 전략)을 수립했다. 기존 5개의 포괄적 기업성공모델은 공통적으로 조직변화와 혁신에 대한 대처 그리고 각 변수간 상호작용이 중요하다는 것이 특징임을 알 수 있다. Mckinsey 7s(전략, 구조, 시스템, 문화, 인재, 기술, 공유가치)는 기업 핵심성공요인 중 '공유가치(shared value)'를 가장 핵심요인으로 인식하고 있는데 이는 기업 목적성과 경영이념, 비전이라는 구심점 역할에 가중치를 부여하고 있다. Weisbord's Six(조직목표, 리더십, 상호관계, 보조메커니즘, 구조, 보상)는 6개의 주요요인들이 단순히 명사가 아닌 상호작용과 조화를 강조하고 있다. 즉 '조직목표'는 목표가 공유되고 의견일치가 되는지, '리더십'은 조직내 통합을 잘 되도록 노력하며 갈등을 잘 해결하는지, '상호관계'는 개인과 개인, 개인과 부서, 개인과 업무, 개인과 기술 등이 잘 조화 되는지, '보조메커니즘'은 기획, 예산 등의 통합 메커니즘이 적합한지, 구조는 업무분장과 구분의 문제로, 보상은 조직보상과 구성원기대가 조화로운지를 의미하고 있다. Nadler-Tushman Congruence(사람, 업무, 비공식적조직:가치관, 문화, 공식적조직:과정, 절차)은 기업은 개방체계(open-system) 속에서 변화과정을 겪게 되는데 조직을 구성하는 핵심요소의 의도적 조정과 가능성을 통해 결과물(output)이 달라질 수 있는 점을 강조한다. Jay Glbraith's Star(HRM, 전략, 구조, 보상시스템, 비즈니스 프로세스) 모델은 5개의 기업구성

요인이지만 하위요소는 매우 포괄적요인들을 포함하고 있다. ‘전략’은 단순한 경영전략만을 의미한다기보다는 미션과 비전과 같은 가치도 포함하고, ‘기업프로세스’는 네트워크수준과 조직체계를, ‘구조’의 경우 기업내 권력, 권위 심지어 정보흐름도 ‘구조’로 범주화시켰다. Burke-Litwin 모델은 가장 포괄적이고 복잡한 모형으로 조직변화에 초점을 맞추고 성과를 예측 설명하는 모델이다. 리더십, 미션·전략, 조직문화, 경영실무, 시스템, 조직구조, 업무부서풍토, 동기, 과업요건, 개인역량, 개인니즈까지 총망라하는 통합모델이라 할 수 있다. 각 모델마다 공통요인과 차별요인의 차이, 개념 수준의 차이가 존재하지만 각 요인들의 유기적 결합을 전체적으로 강조하고 있다. 즉 그것이 사업성공의 핵심임을 보여준다.

3.3. 내용분석(Contents Analysis)

내용분석 결과, 총 204개의 기초단어, 최종 9개의 분류단어(경영자·창업자 특성, 사업화역량, 인프라, 지속가능성장, 외부환경, 기업정체성, 경영관리, 조직문화, 농장관리)로 구분되었다.

‘경영자·창업자특성’의 경우 ‘기업가정신’, ‘기업가 능력’, ‘경험’, ‘리더십’, ‘인구통계정보’로 분류되었다. ‘기업가정신’에는 ‘도전정신’, ‘동기부여’, ‘성취욕구’, ‘기업가의 야망’, ‘기업가정신’, ‘경영자 자기유능감’, ‘창업자·경영자’, ‘확고한 원칙’, ‘경영자헌신’, ‘열정’, ‘끈기’, ‘원칙준수’, ‘경쟁적행동’으로 분류되었다. ‘기업가 능력’ 범주는 ‘사업기획능력’, ‘기업가의 인사관리능력’, ‘경영자 능력’, ‘인력활용능력’, ‘위험경영능력’으로 ‘리더십’범주에는 ‘리더십유형’, ‘리더십’, ‘솔선수범’, ‘기업가의 인격적태도’가 포함되었다. 다만 ‘인구통계정보’ 조차도 적지않은 빈도수를 보이는데 ‘성별’, ‘성장환경’, ‘연령’, ‘부모’, ‘경영자학력’, ‘경영자 개인특성’으로 분류되었다.

경영자 기업성공요인에 가장 많은 빈도수를 보여주는 것이 ‘기업가 정신’으로 드러나고 있다. 다만, ‘리더십’도 자질 측면에서도 명확히 하나의 축임을 보여준다. 사실 기업가 정신 및 리더십은 기업이 가지는 의사결정과 지휘명령체계, 사업동기 등을 고려할 때 대표적 특성이다. 특히, 중소규모 해외사업체는 기업가나 경영자 개인의 특성과 역량이 기업활동 성공과 실패에 영향을 미친다는 것을 보여 준다(Pugliese et al., 2016). 특히 창업자의 도전정신이나 기업철학, 성취욕구 등으로 그치지 않고 경영자의 조직관리능력, 이전경험과 학력, 성별, 연령, 창업동기까지도 모두 성공요인으로 분류될 수 있음을 보여준다(Santisteban & Mauricio, 2017). 이처럼 중소규모 기업에서 1인의 최고경영자가 성과결정에 차지하는 비중이 높은 이유는 상대적으로 대기업에 비해 중소기업 경영자는 사업의 모든 프로세스에 관여하여 직접 진두지휘하는 경향이 있고 모든 의사결정권을 가지고 있기 때문에 경영자의 심리적·사회적 특성, 개인역량은 절대적 영향을 미친다(Evers et al., 2019).

<표 8> 농업기업 성공요인 내용분석_경영자·창업자 특성

구분			하위요인	빈도(개수)	비율(%)
분류단어	경영자·창업자특성	기업가정신	도전정신, 동기부여, 성취욕구, 기업가의 야망, 기업가정신, 경영자 자기유능감, 창업자·경영자, 확고한 원칙, 경영자 헌신, 열정, 끈기, 원칙준수, 경쟁적 행동	13	45%
		기업가 능력	사업기획능력, 기업가의 인사관리 능력, 경영자능력, 인력활용능력, 기업가능력, 위험경영능력	6	21%
		기업가 인구통계정보	성별, 경영자 성장환경, 연령, 부모, 경영자학력, 경영자 개인특성	7	24%
		리더십	‘리더십유형(구조주도,고려주도), 리더십, 솔선수범, 기업가의 인격적 태도	3	10%
계		4		29	100%

‘사업화역량’은 ‘사업계획’,‘마케팅’,‘사업화 역량’,‘기업네트워크’ 로 분류되었다. ‘사업계획’ 범주에는 ‘계획’, ‘체계적 시장조사’, ‘사업계획명확화’, ‘기회포착능력’, 창업기회포착’, ‘창업의도개발’, ‘사업모델개발’이 포함되었다. ‘마케팅’ 영역은 ‘마케팅지원’, ‘마케팅’, ‘마케팅지향성’, ‘제품유통확보’, ‘마케팅팀’, ‘판로확보’가 포함되었고 ,‘사업화역량’에는 ‘생산시설’, ‘생산·소싱’, ‘제품&서비스’, ‘업무프로세스 단순화’, ‘기술역량’, ‘전략적서비스’, ‘품질관리시스템’, ‘제품·서비스 혁신’, ‘사업모델’, ‘R&D’, ‘전략품목’, ‘생산시스템’, ‘생산자재 조달’, ‘품종 및 기술력’, ‘연구개발·기술혁신’, ‘안전한 제품생산’, ‘새로운 아이디어&기술개발’이 범주화 되었다.

<표 9> 농업기업 성공요인 내용분석_사업화 역량

구분			하위요인	빈도(개수)	비율(%)
분류단어	사업화역량	사업계획	계획, 체계적시장조사, 사업계획명확화, 시장이해, 사업계획명확화, 기회포착능력, 창업기회포착, 창업의도개발, 사업모델개발	9	24%
		마케팅	마케팅지원, 마케팅, 마케팅지향성, 제품유통확보, 마케팅팀, 판로확보	6	16%
		사업화역량	생산시설, 생산·소싱, 제품&서비스, 업무프로세스단순화, 기술역량, 전략적서비스, 품질관리시스템, 제품·서비스혁신, 사업모델, R&D, 전략품목, 생산시스템, 생산자재 조달, 품종 및 기술력, 연구개발·기술혁신, 안전한 제품생산, 새로운 아이디어& 기술개발	16	42%
		기업네트워크	개인적 네트워크, 사업파트너, 기업네트워크, 현지 주민·정부와의 협력관계, 현지 농촌사회와 공동체 형성, 전략적 네트워크, 산학협력추진	7	18%
계		4		38	100%

마지막으로 ‘기업네트워크’는 ‘개인적 네트워크’, ‘기업네트워크’, ‘사업파트너’, ‘현지주민·정부와의 협력관계’, ‘현지 농촌사회와 공동체형성’, ‘전략적 네트워크’, ‘산학협력추진’으로 분류되었다.

‘인프라’는 ‘재무자원’, ‘물적자원’, ‘인프라’로 범주화되었다.

‘재무자원’의 하위요인으로는 ‘자본’, ‘재무적자원’, ‘재정관리’, ‘재무원천’, ‘자본력’, ‘재무’, ‘투자규모’로 분류되었다. ‘인프라’는 ‘인프라시설’, ‘생산자재 조달 용이성’, ‘인프라수준’, ‘도로인프라’ 로 분류되었고, 추가로 ‘물적자원’을 포함시켰다. 적절한 자본으로 시작하는 기업은 자본이 부족한(undercapitalized) 기업보다 실패할 확률이 적다(Gyimah et al., 2020). 특히 자본력의 충분성 여부는 창업가의 특성, 동기부여, 성취욕구에도 중요한 영향을 미친다(Neck et al., 2004; Prevezer, 2001). 소규모로 시작하며 불확실성에 노출된 스타트업(start-up) 생태계(ecosystems)에서는 결정적 요인 중 하나로 언급되고 있다(Serpenskas & Giedraitis, 2019).

<표 10> 농업기업 성공요인 내용분석_인프라

구분			하위요인	빈도 (개수)	비율 (%)
분류 단어	인프라	재무 자원	자본, 재무적자원, 재정관리, 재무원천, 자본력, 재무, 투자규모	7	58%
		물적 자원	물적자원	1	8%
		인프라	인프라시설, 생산자재 조달 용이성, 인프라수준, 도로인프라	4	33%
계		3		12	100%

‘지속가능성장’은 ‘현지사회 융화’,‘사회공헌활동’으로 분류되었다. 단지 여력을 보여주는 정도가 아니라 장기적 관점에서 전략이자 기업비전을 달성하는 근거가 될 수 있다(Rangan et al., 2012). 해외진출을 염두에 둔다면 해당지역, 해당국가에 대한 인프라제공, 사회복지 사업 참여, 교육시설 지원 등의 비용을 지출해야 한다. 이는 해당 시장에서 사업을 수행하는데 필요한 사회적 비용으로 인식해야 하며, 사람, 사회, 환경의 조화를 목적으로 하는 기업의 사회적 책임(corporate social responsibility)과도 연계된다(서민교·김희준, 2014). 순수한 사회적 책임도 있을 수 있지만 수많은 변수들로 인한 위험, 특히 제3세계에서 일어날 수 있는 정치적 위험은 항상 상존하기 때문에, 협력적 기업이미지 구축은 경쟁도구이자 잠재된 갈등을 해결할 수 있는 도구로서도 충분한 가치가 있다.

<표 11> 농업기업 성공요인 내용분석_지속가능성장

구분			하위요인	빈도 (개수)	비율 (%)
분류 단어	지속가능 성장	공헌 활동	현지사회융화, 사회공헌활동	2	100%
계		1		2	100%

‘외부환경’은 기업이 통제할 수 없는 영역으로 ‘산업환경’과 ‘법·제도’로 분류되었다. 여기서 ‘산업환경’은‘산업내 경쟁강도’, ‘거시환경변화정도’, ‘산업의 세계화’, ‘해외시장매력도’, ‘안정적 내수시장’, ‘외부환경’, ‘경제타이밍’, ‘경쟁강도’, ‘시장크기’, ‘지역경쟁자’, ‘시장경쟁’, ‘인프라스트럭처’, ‘시장특성, ‘진입장벽’, ‘산업성장률’로 범주화 되었다. ‘법·제도’는 ‘법규정’, ‘정부정책’, ‘정부정책 일치성’, ‘제도적 맥락’, ‘정부지원형태’, ‘규제’, ‘정치환경’, ‘정부지원환경’, ‘규제정도’로 범주화되었다. ERIS 모델(한정화, 2003)에서도 산업구조요인으로 범주화하고 하위요인으로 ‘경쟁강도’, ‘시장크기, ‘정부지원’, ‘진입장벽’, ‘산업성장률’등으로 규정 할만큼 다수 연구되었다(Evers et al., 2019; Khan, 2015). 통제할 수 있는 내부환경과 달리 통제할 수 없는 외부환경을 성공요인에 포함시키는 것은 외부환경 이용가치가 크기 때문이다. 경기하강국면에서는 그렇지 못한 경우보다 실패할 확률이 더 높다(Gyimah et al., 2020). 해외진출을 고려하고 있다면 거의 절대적일 수 있다. 해당국가의 투자대상항목 여부, 자본규모나 세금, 법적 문제 등을 비롯해 심지어 산업종류에 따라 기후나 날씨까지도 고려대상이 될 수 있다(Bulley et al., 2014).

<표 12> 농업기업 성공요인 내용분석_외부환경

구분			하위요인	빈도 (개수)	비율 (%)
분류 단어	외부 환경	산업 환경	산업내 경쟁강도, 거시환경변화정도, 산업의 세계화, 해외시장매력도, 안정적 내수시장, 외부환경, 경제타이밍, 시장크기, 지역경쟁자, 시장경쟁, 인프라스트럭처, 시장특성, 진입장벽, 산업성장률	14	61%
		법 ·제도	법규정, 정부정책, 정부정책 일치성, 제도적 맥락, 정부지원형태, 규제, 정치환경, 정부지원환경, 규제정도	9	39%
계		2		23	100%

단일 기업의 특징을 무엇으로 표현할 수 있을까? 내용분석을 통해 ‘기업정체성’으로 네이밍(naming) 되었고 ‘비전’, ‘조직관리’, ‘물리적위치’, ‘경험’, ‘성장단계’ 등 5가지로 범주화 되었다. ‘비전’에는 ‘글로벌 비전’, ‘해외진출 동기’, ‘장기적 비전’, ‘글로벌 마인드’, ‘기업목표’, ‘해외시장 개척’, ‘경영전략’, ‘경영주비전’, ‘기업미션’, 전략’, ‘창업동기’, ‘경영이념’이 포함되었고, ‘조직관리’에는 ‘조직구조의 공식화’, ‘조직구조의 집권화’, ‘조직체계’, ‘조직관리’, 다각화’, ‘규모’, ‘국제화’, ‘권한위양’, ‘조직구조 복잡성’으로 범주화 되었다. ‘물리적 위치’는 ‘소재지’, ‘입지’로, ‘경험’은 ‘경험’, ‘해외경험’, ‘산업경험’, ‘기업정체성과 경험’, ‘업계경험’, ‘과거이력과경험’, ‘사업경험’, ‘경영자경력’, ‘창업이전 경험’, ‘기업운영경험’, ‘업무경험’으로 분류되었고, 마지막으로 ‘성장단계’는 성장단계와 라이프사이클로 범주화 되었다. 비전(vision)은 흔히 장기적 목표로 인식되고 있지만 기업 최종 가치실현이라는 측면에서 기준이 되는 요소로 인식된다. 기업 규모나 특징을 고려하지 않

는 비전은 단순한 이미지(image)일 뿐이지만 구체적 가능성의 최종산물로 보게 되면 효과는 달라진다(Ifinedo, 2008). 그 다음 '조직관리'로 분류된 '공식화', '집권화', '복잡성',' 조직체계', '국제화' 등은 직접적 기업특징이 될 수 있다. 즉 업무와 절차가 어느 정도 규정되어있는지, 권한이 집중 혹은 분산되었는지, 기능 분화 수준은 어느정도인지, 해외진출을 통한 조직체계 범위는 어느 정도인지 등은 기업정체성과 성격을 보여주는 지표가 된다(Pertusa-Ortega et al., 2010). '물리적 위치'로 분류된 '소재지', '입지'는 기업의 효율성(비용, 시간, 인력 등)을 위해 계량경영학 관점에서 고려되는 주요요소이다. 성장단계가 주요 성공요인이 된다는 것은, 각 단계별 강조되는 성공요인이 다르기 때문이다. 초기연구(Kazanjian, 1988)에서도 창업단계, 상업화단계, 성장단계로 나누고 각 단계별로 제품개발, 자금확보, 시장기회 포착, 판매망구축, 인력운영 등 접근방법의 다름을 언급한다. Santisteban & Mauricio(2017)는 기업발전단계를 태동(seed), 초기(early), 성장(growth), 팽창(expantion) 단계로 나누고 태동기에는 기업의 창업경험이 초기에는 자본력이, 성장기에는 비즈니스 역량이 그리고 확장기에는 인적·물적자원의 융합시너지가 중요하다고 주장하였다.

<표 13> 농업기업 성공요인 내용분석_기업정체성

구분			하위요인	빈도 (개수)	비율 (%)
분류 단어	기업 정체성	비전	글로벌 비전, 해외진출 동기, 장기적비전, 글로벌마인드, 기업목표, 해외시장개척, 경영전략, 경영주 비전, 기업미션, 전략, 창업동기, 경영이념	10	29%
		조직 관리	조직구조의 공식화, 조직구조의 집권화, 조직체계, 조직관리, 다각화, 기업구조및운영, 조직구조복잡성, 규모, 국제화, 권한위양	10	29%
		물리적 위치	소재지, 입지	2	5%
		경험	경험, 해외경험, 산업경험, 기업정체성과 경험, 업계경험, 과거 이력과 경험, 사업경험, 경영자경력, 창업이전 경험, 기업운영경험, 업무경험	11	32%
		성장 단계	성장단계, 라이프사이클	2	5%
계		5		34	100%

'경영관리'는 '인적자원개발','인적자원관리','직원역량','경영관리' 등 4개로 분류하고 범주화했다. 특히 인적자원(human resources) 운영과 관리를 주요 핵심성공요인으로 규정하지 않는 연구는 기업종류와 규모를 가리지 않고 거의 없다. 다만, 범주화 하지는 못하고 있어, 내용분석(contents analysis)을 통해 '인적자원관리(human resources management)'는 '채용', '인재풀', '노무관리', '인적구조', '인적자원', '인력', '인적자원관리', '가족구성원지원', '조직구성관리능력', '직원수', '임금관리', '자원모집과 조직화', '사람', '최고경영진의 수', '직원'으로 분류되었다. '인적자원개발(human resources development)'은 '교육훈련', '교육', '직원훈련'으로, 그리고 '직원역량(employee competency)'은 '임직원역량', '기록보관', '인적자원능력', '직원교육수준', '능력있는팀', '인력전문성', '경영관리노하우', '관리경험', '혁신역량', '역량', '인적역량', '직원의 근면함', '유능한 관리자', '임원·직원능력'으로 분류되었다. 황세희 외(2020)는 스타트업으로 시작해 유니콘 기업을 이룬 기업을 대상으로 한 연구에서 자원(resources) 영역에서 핵심자원으로서 인력(manpower)을 언급하고 있으며, Serpenskas & Giedraitis(2019)는 인적자본(human capital)으로 표현하면서 스타트업(start-up)과 벤처(venture)기업은 해당국가나 지역에서 재능있는 인력풀(pool)이 핵심성공요인이며, 해외진출을 고려하고 있거나 해외에서 시작한다면 유능한 직원(highly skilled employee)을 '재능풀(talent magnets)'속으로 전환시키는 것이 기업의 성공적인 생태계를 위한 게임체인저 역할을 할 수 있음을 언급하였다. 하지만, 기존 연구들은 인적자원의 중요성을 강조하고 있지만, 설문조사나 기존연구의 메타연구로 이루어지다보니 구체적이지 못한 한계가 있다.

<표 14> 농업기업 성공요인 내용분석_경영관리

구분			하위요인	빈도 (개수)	비율 (%)
분류 단어	경영 관리	인적 자원 개발	교육훈련, 교육, 직원훈련	3	7%
		인적 자원 관리	채용, 인재풀, 노무관리, 인적구조, 인적자원, 인력, 인적자원관리, 가족구성원지원, 조직구성관리 능력, 직원수, 임금관리, 자원모집과 조직화, 사람, 최고경영진의수, 직원	15	36%
		직원 역량	임직원역량, 인적자원 능력, 직원교육수준, 능력있는 팀, 인력전문성, 경영관리노하우, 관리경험, 혁신역량, 역량, 인적역량, 직원의 근면함, 유능한 관리자, 임원·직원능력	13	31%
		경영 관리	경영관리시스템, 적절한 기록과 모니터링체계, 기록보관, 신속 정확한 정보처리구조, 피드백과정, 기업내·외부 시스템 관계성, 장비시설관리, 생산관리, 통제비용, 생산물가격관리, 스피드경영	11	26%
계		4		42	100%

예를 들어 현장(field)에서 인적자원관리(HRM)와 인적자원개발(HRD)이 구체적으로 어떻게 성공적으로 실현되며 직원역량을 개발시킬 수 있는지, 혹은 채용과정과 평가와 보상등은 어떻게 이루어져야 하는지와 같은 실질적 도움을 제공하지는 못한 한계가 존재한다. 그나마 김용택 외(2011)는 '인력활용능력'을 기술전문인력과 단순노동인력으로 나누어 인력관리가 이루어져야 함을 보여준다. 내용분석을 통해 인적자원(human resource)의 비중을 확인한 만큼 본 연구는 더 구체적 현상을 살펴보고자 한다. 마지막으로 경영관리는 '경영관리시스템', '적절한 기록과 모니터링체계', '기록보관', '신속 정확한 정보처리구조', '피드백과정', '기업내·외부 시스템관계성', '장비시설관리', '생산관리', '통제비용', '생산물가격관리', '스피드경영'으로 분류되었다.

'조직문화(organizational culture)'는 '의사결정', '의사소통',

‘조직문화’, ‘직원만족도’로 분류되었다. ‘의사결정’은 ‘의사결정시 위험감수’, ‘의사결정체계’, ‘의사결정방법’, ‘전략적 의사결정’으로, ‘의사소통’은 ‘의사소통’, ‘의사소통채널’, ‘의사소통수준’, ‘부서간 관계수준’으로, ‘조직문화’는 ‘조직문화’, ‘기업문화’, ‘조직분위기’, ‘문화적 이해’로 분류되었다. 마지막으로 ‘직원만족도’까지 총 4개의 분류단어 13개의 하위요인으로 정리되었다. 조직문화만큼 기업을 대표하는 특성도 없다(Hogan & Coote, 2014).

<표 15> 농업기업 성공요인 내용분석_조직문화

구분			하위요인	빈도(개수)	비율(%)
분류단어	조직문화	의사결정	의사결정시 위험감수, 의사결정체계, 의사결정방법, 전략적 의사결정	4	31%
		의사소통	의사소통, 의사소통채널, 의사소통수준, 부서간 관계수준	4	31%
		조직문화	조직문화, 기업문화, 조직분위기, 문화적이해	4	31%
		직원만족도	직원만족도	1	7%
계		4		13	100%

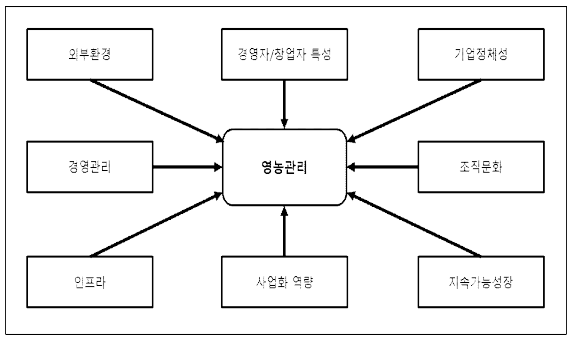
Madu(2012)는 조직문화에 대해 3가지 수준으로 구성됨을 보여준다. 첫 번째는 시설과 복장규정과 같은 가시적인 요소, 두 번째는 전략, 목표와 같은 기업이 가지고 있는 철학을 기반으로 하는 것, 그리고 세 번째는 기업 직원 간의 감정, 태도로 나타난다는 것이다. 기업특성이자 성공요인으로서 조직문화는 직·간접적으로 가장 넓은 스펙트럼을 보여주는 것이며, 다양한 비즈니스 프로세스에 가해지는 기능과 영향으로 분류할 수 있는 두 가지 중요한 역할, 즉 사내 동화(assimilization)와 조화(harmonization)를 담당한다고 한다. 특히 해외진출 기업이 추가적으로 논의 해야 할 것은 문화의 상호보완적 영향이라는 측면에서 기업문화외에 현지문화에 대한 이해도 고려해야 한다는 것이다. 이는 관리되어야 하는 문화와 더불어 고려되어야 하는 문화를 동시에 성공요인으로 보는 시각에서 출발한다. 그러나 다수의 해외진출 성공요인과 관련해 현지국 문화도 고려해야 하는 당위성과 중요성은 인정되고 있지만, 해외진출 현지국가의 종교, 역사, 관습 등 어떤 문화적 특성에 대한 무슨 접근방법을 사용하고 이해를 해야 하는지에 대해서는 거의 고려되지 못하는 한계가 있다. 즉 기업정체성으로서 갖추어야 하는 ‘조직문화’도 중요하지만 이해 되어야할 ‘현지 조직문화’에 대한 이해와 적용은 더 중요한 변수가 될 수 있다(Johnson et al., 2006).

‘영농관리’는 ‘토지관리’, ‘작물관리’, ‘재배방법’, ‘환경평가’로 분류하고 총 8개 하위요인으로 범주화 되었다. 농업 스타트업의 대표적 특징이라 할만하다. 농업창업시 대지를 기반으로 적정한 임대료를 결정하고 환경성 평가를 통해 전략재배품종의 재배가능성을 타진하며 재배방법에 이르기까지 일련의 과정들이 농업을 특징짓는 가장 대표 역량이라 판단된다(Lai et al., 2018; Riwasino & Kerua, 2020). ‘토지관리’는 ‘대지관리’, ‘토지렌탈료’, ‘토지거래 문제’로 ‘작물관리’는 ‘전략품목 선택’, ‘작물선택’, ‘품종’으로, ‘재배방법’은 ‘재배방법선택’, ‘농장투입평가(비료, 살충제)’, ‘생산기술’로, 마지막으로 환경평가(토지, 물, 생물학적 다양성) 총 8개 하위요인으로 구성·분류되어 유통과 물류 직전까지 고려되고 있음을 보여준다.

<표 16> 농업기업 성공요인 내용분석_영농관리

구분			하위요인	빈도(개수)	비율(%)
분류단어	영농관리	토지관리(3)	대지관리, 토지렌탈료, 토지거래 문제	3	38%
		작물관리(2)	전략 품목 선택, 작물선택, 품종	2	25%
		재배방법(2)	재배방법선택, 농장투입평가(비료, 살충제), 생산기술	2	25%
		환경평가(1)	환경평가(토지, 물, 생물학적 다양성)	1	12%
계		4		8	100%

지금까지 내용분석결과를 통해 9개(경영자·창업자특성, 외부환경, 기업정체성, 경영관리, 영농관리, 조직문화, 인프라, 사업화역량, 지속가능성장)의 성공요인과 이를 바탕으로 <그림 6>은 본 연구의 포괄적·표준적 성공요인 모델을 도출하였다.



<그림 6> 포괄적·표준적 성공요인모델_내용분석 결과

Ⅳ. 결론

본 연구는 글로벌 농업 스타트업(agricultural startup) 성공요인을 확인·검토한 후 이의 통합 가능한 연구모델(Model)을 제시하고자 했다. 이를 위해 농업 스타트업 관련 5개의 연구모델과 17개의 농업스타트업의 ‘기업가정신’과 다양한 ‘성공요인’ 연구를 내용분석(contents analysis) 하였다. 또한 ‘중소규모기업(SMEs)’으로 범위를 지정할 수 있으면서, 글로벌 초기 기업적 특성을 보여주는 벤처·스타트업·글로벌스타트업의 성공요인도 살펴보았다. 또한 다국적기업의 성공요인을 살펴봄으로서 해외사업성공에 대한 문제가 ‘글로벌’과 ‘농업’이라는 측면에서 해외사업 개발과 개척에 초점을 맞추고 해외진출 기업의 초기단계에서 이루어지는 고려요인들이 우선순위가 있

을 뿐이지 당위적 과제라는 판단을 통해 성공모델로 인용하였다. 이러한 확장가능성을 통해, '농업스타트업' 성공요인을 분석하고, 각 연구에서 밝혀진 성공요인 영역을 구성하는 하위 핵심요소를 바탕으로 내용분석(contents analysis) 되었다. 그 결과 9개 대분류, 31개 중분류를 기준으로 다양한 하위요인으로 분석 되었고 다음과 같은 결론을 도출 하였다.

첫째, 기존 글로벌 농업 스타트업 연구는 핵심성공요인 하나('기술', '전략', '공급망', '영농계약', '농업기업가정신' 등)에 기반해 성공요인을 설명하거나, 연구 사례를 기반으로 개별기업의 성공사례를 다양한 요인을 통해 성공요인의 의미화를 이루고자 했다. 그러나, 성공요인에 대한 대한 접근가능한 보편적 기준을 정리·제시하지는 못했다(박상혁 외, 2014; Febrianti & Novita, 2021; Qing et al, 2020) 이에 비해 본 연구는 개별 연구를 기반으로한 성공모델을 통해 이론적으로나 실무적으로 다양한 성공 분석 사례들을 포괄적으로 내용분석(contents analysis) 정리하였다. 이를 통해 대분류 9개, 중분류 31개, 기초단어 204개로 분류되었고 최종적으로 '영농관리', '외부환경', '경영자·창업자 특성', '기업정체성', '경영관리', '인프라', '사업화역량', '지속가능경영', '조직문화' 등의 9개의 성공요인에 기반하는 표괄적·표준적 성공요인모델을 도출하였다.

둘째, 기존 농업스타트업 성공모델로 제시된 유통공급망모델(Matopoulos et al., 2007), 포괄적 사업모형(김용택 외, 2011), 전략적 연동모델(박상혁 외, 2014), 위험관리중심모델(Febrianti & Novita, 2021) 등에서 성공요인으로 각각 제시된 제품 유통과 판로확보의 중요성, 리스크관리 전략 뿐만아니라, 토지소유주체와 생산주체에 따른 협약에 의한 농업형태의 구분된 정의, 영농계약과 토지임대 그리고 성공요인으로서 기업가정신, 인적자원, 네트워크, 영농관리 등에 대한 중요성이 본 연구모델링 과정을 통해서도 확인되었다. 특히 질적연구 중심의 선행연구(김흥길, 2011; Bose & Kiran, 2014; Qing et al., 2020; Riwasino & Kerua, 2020) 일지라도 의미화 과정으로 분류단어로 묶였을 때, 개별 사례연구도 본 연구속에서 드러난 성공요인으로 범주와 가능함을 확인하였다. 이를 통해 농업스타트업도 일반적인 스타트업 범위에서 벗어나, 농업분야라는 더 세분화된 연구영역으로의 확장 가능성을 확인할 수 있었다.

셋째, 근로벌 농업 스타트업의 경우도 주요 연구과제로 '기업가정신(entrepreneurship)'이 등장하고 있다(Arafat et al., 2020; Grant & Zhang, 2019; Pindado & Sánchez, 2017; Qing et al., 2020; Sinyolo et al., 2017). 이의 구성요소로서 일반 스타트업에서 연구되어온 '혁신성', '위험감수성', '진취성' 뿐만아니라 사례지향 연구로 인해 '기회포착', '기업가의 신뢰도 평판', '좋은 고객서비스', '훌륭한 관리기술', '시장지향', '수익지향', '협상과 설득' 등의 다양한 형태가 확인되었다. 기존 기업가정신(Entrepreneurship)에서 언급되는 구성요소 외에도 농업스타트업에서만 드러날 수 있는 특성임을 알 수 있다. 특히, 업종의 특성상 업무노하우와 경험부족 등으로 인한 정보비대칭을 위해 '기업가 네트워크', '파트너십 구축', '전문가네트워크'가 언급되고 있음은, 필요한 경우 협력과 도움을 받을 수 있는 수단이 중요한 성공요인임을 확인되었다.

한편, 본 연구는 다음과 같은 한계점이 있다. 본연구는 해외 농업 스타트업 성공요인에 대한 모델링(Modeling) 연구를 수행하였다. 다양한 선행연구를 검토함에 있어 농업기업 스타트업 성공연구가 농업 외 기업에 비해 부족함을 알 수 있었다. 이 때문에 성공사례의 부족은 벤처, 스타트업, 그리고 다국적 기업이 초기 해외사업에서 다뤄야 하는 유사한 사례에 대한 성공사례도 추가하여 내용을 보완하게 되였다. 해외 농업스타트업만의 순수한 성공요인으로서 기업가정신과 기타 성공요인을 살펴봄에 있어 기업가정신을 제외하고 다양한 성공요인을 확인하는 계기도 되었으나, 사례의 절대부족은 순수한 농업기업만의 성공사례를 살펴보지 못한 부분이 존재한다. 그리고 또한 농업성공사례 연구가 대다수 질적 단일사례중심 연구에 치중 되었다는데 있다. 이는 향후 다양한 방법론적 연구를 통해 상호보완적 결과를 제시할 수 있도록 다각적 분석이 필요한 부분이다.

이와 같은 한계에도 불구하고, 본 연구는 다음과 같은 의의를 가진다. 기존 농업스타트업 연구에서 제시된 성공요인은 범주나 기준 없이 연구자에 따라 다른 기준으로 제시되는 나열식 요인의 제시였다면, 본 연구는 기존 성공요인을 내용분석을 통한 의미적 범주화를 실시했다. '글로벌 농업 스타트업'의 표준적·포괄적 모델을 제시함으로써 향후 체계적 연구와 실무적 실효성 확보를 위한 토대를 확립했다. 구체적으로 해외 농업스타트업의 성공요인을 '기업가정신'과 '성공요인'으로 재구분하여 내용분석(contents analysis) 하여, 이론적 혹은 실무적으로 유용한 참고자료로서 근거를 제시하였다. 또한 기존 해외 농업스타트업 모델로 제시된 유통공급망모델(Matopoulos et al., 2007), 포괄적 사업모형(김용택 외, 2011), 위험관리 중심모델(Febrianti & Novita, 2021)에서 성공요인으로 각각 제시된 제품 유통과 판로확보의 중요성, 토지소유주체와 생산주체에 따른 협약에 의한 농업형태의 구분정의, 그리고 리스크 최소화를 위한 전략, 운영, 규정 등의 중요성 또한 분석결과에서 확인하여 기존 연구의 신뢰성과 타당성을 확인하여 통합모델화 하였다는데 의의가 있다.

REFERENCE

고인곤(2018). 한국 벤처기업의 성공요인에 관한 실증적 연구: 2차 자료를 활용한 통합적 모형의 제시. *벤처창업연구*, 13(2), 1-13.

김민호·김정순·김태영(2010). 본 글로벌 기업의 해외활동 결정요인에 관한 연구. *Asia-Pacific Journal of Business & Commerce*, 2(1), 91-111.

김여정(2004). *벤처농업의 경쟁력 제고방안에 관한 연구*. 석사학위논문, 서울대학교 대학원.

김완배·김관수(2010). 해외협력사업 활성화를 위한 정책 제언-한·몽골 사례를 중심으로. *한국국제농업개발학회지*, 22(3), 220-230.

김용구·김범성(1999). 한국벤처 기업의 성공요인에 대한 연구: 인적 요소와 사업 요소의 통합을 위한 시론. *한국국제경영학회 학술발표논문집*, 1999(3), 393-399.

김용택·김정승·김종호·김완배·성진근(2011). 해외농업개발 해외진출 기업의 경영전략 분석. *한국농촌경제연구원 기본연구보고서*, 1-176.

김용택·조우림·성진근·오세익(2010). 해외농업개발의 성공모델과 전략. *한국농촌경제연구원 기본연구보고서*, 1-402.

김장훈·김주권(2013). 중소 본 글로벌 (Born-Global) 기업의 조기 국제화 전략에 관한 연구:(주) 시몬느 (Simone)의 사례를 중심으로. *무역연구*, 9(3), 219-254.

김장훈·박진용·이근철·권기욱·김주권(2013). Born-Global 기업의 동태적 성공요인 분석: 성공기업 사례 중심으로. *무역학회지*, 38(5), 409-436.

김홍길(2011). 벤처 농업기업의 성공사례 연구:㈜ 장생도라지. *기업경영리뷰*, 2(2), 89-117.

노기호(2010). *기업의 경영혁신과 변화관리에 관한 연구*. 박사학위논문, 한양대학교 대학원.

농림축산식품부(2022). *해외농업진출 현황*. Retrieved(2022. 09. 27), from https://www.mafra.go.kr/mafra/1270/subview.do

농촌진흥청(2005). *벤처농업 경영모델 개발 및 활성화 방안 연구*. 수원: 농촌진흥청.

민승규·김성회·김양시·권영미(2003). *벤처농업 미래가 보인다*. 삼성경제연구소.

박상혁·한만선·전형광(2014). 전략과 인프라의 전략적 연계를 통한 농업벤처기업 경영혁신 사례 연구. *벤처창업연구*, 9(2), 35-43.

박억두·권영철(2013). 중소기업의 본 글로벌 (Born Global) 결정요인에 관한 연구: 경북지역 벤처 3 개사 사례를 중심으로. *국제경영리뷰*, 17(1), 135-153.

배일한·정재일(2020). 전략적의지, 동적역량과 경영성과의 관계 분석. *의사결정학연구*, 28(1), 21-43.

서민교·김희준(2014). 인도 진출 한국기업의 현지화에 관한 사례 연구. *통상정보연구*, 16(4), 409-437.

윤덕병(2018). 우리나라 벤처기업에 관한 연구. *혁신기업연구*, 3(2), 93-112.

이소영(2018). 창업농교육 참여대학생의 계획적행동이 기업가정신과 창업의지에 미치는 영향. *벤처창업연구*, 13(1), 145-155.

임석준·김현정(2019). 국가이미지 제고를 통한 직접투자기업의 현지화 전략에 관한 연구: 라오스 진출기업 사례를 중심으로. *국제정치연구*, 22(3), 259-279.

코트라(KOTRA)(2020). *2020 해외진출 한국기업 디렉토리*. 대한무역투자진흥공사(KOTRA).

한석호·이용찬·윤지환(2021). 관광스타트업의 성공 요인 분석: ERIS 모델을 중심으로. *관광학연구*, 45(2), 101-123.

한정화(2003). *벤처창업과 경영전략*. 서울: 홍문사.

황세희·김경미·박현준(2020). 국내 스타트업의 현황 및 성공요인 분석:㈜ 우아한형제들의 사례를 통하여. *한국산업정보학회논문지*, 25(1), 71-87.

황연·유왕진·엄기수(2018). 중소벤처기업의 CEO 리더십이 관계금융을 매개로 하여 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. *대한경영학회지*, 31(7), 1277-1306.

Aditto, S., Gan, C., & Nartea, G. V.(2012). Sources of risk and risk management strategies: the case of smallholder farmers in a developing economy. *Risk Management-Current Issues and Challenges*, 449-475.

Akcomak, S.(2009). *Incubators as tools for entrepreneurship promotion in developing countries.* United Nations University.

Alsos, G. A., Carter, S., & Ljunggren, E.(2011). *The handbook of research on entrepreneurship in agriculture and rural development.* Edward Elgar Publishing.

Andersson, S., & Evangelista, F.(2006). The entrepreneur in the born global firm in Australia and Sweden. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 642-659.

Arafat, M. Y., Saleem, I., Dwivedi, A. K., & Khan, A.(2020). Determinants of agricultural entrepreneurship: a GEM data based study. *International entrepreneurship and management journal*, 16(1), 345-370.

Bae, I. H., & Jeong, J. I.(2020). An Analysis of Interrelationship among Strategic Intent, Dynamic Capability and Firm Performance. *KOREAN DECISION SCIENCES INSTITUTE*, 28(1), 21-43.

Benzing, C., Chu, H. M., & Kara, O.(2009). Entrepreneurs in Turkey: A factor analysis of motivations, success factors, and problems. *Journal of small business management*, 47(1), 58-91.

Bini, L., Simoni, L., Dainelli, F., & Giunta, F.(2018). Business Model and Non-Financial Key Performance Indicator Disclosure. *Journal of Business Models*, 6(2), 5-9.

Bose, S., & Kiran, R.(2014). Identification of Success Factors for Business Incubation in Agribusiness for Achieving Higher Productivity. *Productivity*, 55(1), 64.

Bulley, C. A., Baku, K. F., & Allan, M. M.(2014) Competitive intelligence information: A key business success factor. *J. Mgmt. & Sustainability*, 4(2), 82-91.

Buzzao, G., & Rizzi, F.(2021). On the conceptualization and measurement of dynamic capabilities for sustainability: Building theory through a systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*, 30(1), 135-175.

Chan, K., & Lau, T.(2005). Assessing technology incubator programs in the science park: the good, the bad and the ugly. *Technovation*, 25(10), 1215-1228.

Engel, D.(2004). The performance of venture-backed firms: the effect of venture capital company characteristics. *Industry and Innovation*, 11(3), 249-263.

Evers, N., Gliga, G., & Rialp-Criado, A.(2019). Strategic orientation pathways in international new ventures and born global firms-Towards a research agenda. *Journal of International Entrepreneurship*, 17(3), 287-304.

Febrianti, I., & Novita, N.(2021). COSO's Enterprise Risk Management Framework in Agriculture Startup to Support the Achievement of SDGs Pillars. *The International Journal of Applied Business*, 5(1), 18-36.

Fitz-Koch, S., Nordqvist, M., Carter, S., & Hunter, E.(2018).Entrepreneurship in the agricultural sector: A literature review and future research opportunities. *Entrepreneurship theory and practice,* 42(1), 129-166.

Grant, M., & Zhang, W.(2019). Entrepreneurs and Start-ups in the Agricultural Industry. *Journal of ASFMRA*, 33-42.

Gyimah, P., Appiah, K. O., & Lussier, R. N.(2020). Success versus failure prediction model for small businesses in Ghana. *Journal of African Business*, 21(2), 215-234.

Hackett, S. M., & Dilts, D. M.(2008). Inside the black box of business incubation: Study B-scale assessment, model refinement, and incubation outcomes. *The Journal of Technology Transfer*, 33(5), 439-471.

Han, J. H.(2003). *Venture Creaton & Management Strategy*. Seoul: HONGMOONSA.

Hwang, Y., Yu, Y. J., & Eom, K. S.(2018). A Study on the Effect of CEO Leadership on the Management Performance Mediated by the Relationship Banking in the Small and Medium-sized Venture Enterprises. *Korean Journal of Business Administration*, 31(7), 1277-1306.

Hwang, S. H., Kim, K. M., & Park, H. J.(2020). The Success Factors of Domestic Start-up Companies: Case of Woowa Brothers. *Journal of the Korea Society Industrial Information System*, 25(1), 71-87.

Han, S. H., Lee, Y. C., & Yoon, J. H.(2021). An Analysis on the Determinants of Success for Tourism Start-ups: Application of the ERIS Model. *Journal of Tourism Sciences*, 45(2), 101-123.

Hofer, C. W.(1973). *Some preliminary research on patterns of strategic behavior.* Paper presented at the Academy of Management Proceedings.

Hogan, S. J., & Coote, L. V.(2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research,* 67(8), 1609-1621.

Holland, J. K., Olynk Widmar, N. J., Widmar, D. A., Ortega, D. L., & Gunderson, M. A.(2014). *Understanding producer strategies: identifying key success factors of commercial farms in 2013.*

Ibidunni, A. S., & Ogundana, O. M.(2014). Antecedents of Business Level Strategies in Nigerian Agro-Based Firms. *Journal of Competitiveness*, 6(3), 63-76.

Ifinedo, P.(2008). Impacts of business vision, top management support, and external expertise on ERP success. *Business Process Management Journal*, 14(4), 551-568

Johnson, J. P., Lenartowicz, T., & Apud, S.(2006). Cross-cultural competence in international business: Toward a definition and a model. *Journal of international business studies*, 37(4), 525-543.

Kazanjian, R. K.(1988). Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. *Academy of management journal*, 31(2), 257-279.

Ketelaar-de Lauwere, C., Enting, I., Vermeulen, P., & Verhaar, K.(2002). *Modern agricultural entrepreneurship.* Paper prepared for presentation at the 13th International Farm Management Congress.

Khan, M. M. S.(2015). Factors essential for longevity among Dow Jones index organisations: QCA analysis. *The Journal of Developing Areas*, 49(6), 469-479.

Kim, Y. K., & Kim, B. S.(1999). A Study on the Success Factors of Korean Venture Companies: A Proposal for the Integration of Human Factors and Business Factors. *Proceedings of Korean Academy of International Business Conference*, 1999(3), 393-399.

Kim, Y. J.(2004). *Measures for promoting the agricultural venture business*. Master's Thesis, Seoul National University Graduate School.

Kim, M. H., Kim, J. S., & Kim, T. Y.(2010). The Determinants of International Activities: The case of Born-Globals in Korea. *Asia-Pacific Journal of Business & Commerce,* 2(1), 91-111.

Kim, Y. B., & Kim, K. S.(2010). How to Promote International Cooperation Programs?-In the case of Korea and Mongolia. *The Journal of the Korean Society of International Agriculture*, 22(3), 220-230.

Kim, Y. T., Jo, W. L., Seong, J. K., & Oh, S. I.(2010). Success model and strategy of overseas agricultural development. *KOREA RURAL ECONOMIC INSTITUTE,* 1-402.

Kim, H. K.(2011). A Case Study of a Agricultural Venture Business: Jang Saeng Doraji Co. Ltd.. *Korean Review of Corporation Management*, 2(2), 89-117.

Kim, Y. T., Kim, J. S., Kim, J. H., Kim, Y. B., & Seong, J. K.(2011). An Analysis of Managerial Strategy of Overseas Agricultural Development Firms. *KOREA RURAL ECONOMIC INSTITUTE*, 1-176.

Kim, J. H., & Kim, J. K.(2013). A research on the early internationalization strategy of born global in emerging market: The case of Simone Ltd. *The Journal of International Trade & Commerce*. 9(3), 219-254.

Kim, J. H., Park, J. Y., Lee, K. C., Kwon, K. W., & Kim, J. K.(2013). A study on the early internationalization of born-global by stages: Based on multiple cases of the firms. *The Journal of International Trade & Commerce*, 38(5), 409-436.

Ko, I. K.(2018). An Empirical Study on the Success Factors ofKorean Venture Firms: The Suggestion ofthe Integrated Model Utilizing Secondary Dat. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 13(2), 1-13.

Kotane, I.(2015). Evaluating the importance of financial and non-financial indicators for the evaluation of company's performance. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 37(1), 80-94.

KOTRA(2020). *2020 Korean company directory for overseas expansion.* Korea Trade-Investment Promotion Agency(KOTRA).

Krivogorsky, V., & Eichenseher, J. W.(2005). Effects of top management replacement on firms' behavior: Empirical analysis of Russian companies. *Management International Review*, 45(4), 437-458.

Lai, J., Olynk Widmar, N. J., Gunderson, M. A., Widmar, D. A., & Ortega, D. L.(2018). Prioritization of farm success factors by commercial farm managers. *International Food and Agribusiness Management Review*, 21(6), 817-832.

Lee, S. H., & Noh, S. H.(2014). A study on the success factors of ICT Convergence type-specific start-up enterprise-mainly the case study. *Journal of Digital Convergence,* 12(12), 203-215.

Lee, S. Y.(2018). The Effect of Planned Behavior of University Student who Participates in Education for Starting Agricultural Business on Entrepreneurship and Will to Start the Business. *Asia-Pacific Journal*

ofBusiness Venturing and Entrepreneurship, 13(1), 145-155.

Lim, S. J., & Kim, H. J.(2019). A Study on the Localization Strategy of Direct Investment Corporate through the Enhancement of National Image: Focusing on the Cases of Laos Entry Corporate. *The East Asian Associatiob of International Studies*, 22(3), 259-279.

Lussier, R. N.(1995). A nonfinancial business success versus failure prediction model for young farmers. *Journal of small business management*, 33(1), 8-17.

Madu, B. C.(2012). Organization culture as driver of competitive advantage. *Journal of academic and business ethics*, 5, 1-9.

MAFRA(Ministry of Agriculture, Food and Rural Affairs)(2022). *Status of Overseas Agricultural Expansion*. Retrieved (2022. 09. 27), from https://www.mafra.go.kr/mafra/1270/subview.do.

Majhi, S.(2019). Social Entrepreneurship in Agriculture Sector: Challenges and Opportunities. *Productivity*, 60(1), 12-19.

Matopoulos, A., Vlachopoulou, M., Manthou, V., & Manos, B.(2007). A conceptual framework for supply chain collaboration: empirical evidence from the agri-food industry. Supply Chain Management. *An international journal*, 12(3), 177-186.

McKnight, R., & Kaney, T.(2010). *Organizational Design: Aligning Structure, Business Processes, and People Systems With the Strateg y*. Retrieved June 23: 2014.

Min, S. K., Kim, S. H., Kim, Y. S., & Kwon, Y. M.(2003). *Seeing the future of venture farming*. Samsung Global Research.

Moogk, D. R.(2012). Minimum viable product and the importance of experimentation in technology startups. *Technology Innovation Management Review*, 2(3), 23-26.

Neck, H. M., Meyer, G. D., Cohen, B., & Corbett, A. C.(2004). An entrepreneurial system view of new venture creation. *Journal of small business management*, 42(2), 190-208.

Noh, K. H.(2010). *Management Innovation and Change Management: Longitudinal Case Analysis of LG Chem, Ltd*.. Doctoral dissertation, Hanyang University graduate school.

Olsson, R.(2007). In search of opportunity management: Is the risk management process enough?. *International Journal of Project Management*, 25(8), 745-752.

Pals, S.(2006). Factors determining success/failure in business incubators:. *A literature review of 17 countries, Worcester Polytechnic Institute*, 2-81.

Park, U. D., & Kwon, Y. C.(2013). A Study on the Determinants of Small and Medium-Sized Born-Global Firms: The Case Study of Three Ventures in KyoungBuk Province. *International Business Review*, 17(1), 135-153.

Park, S. H., Han, M. S., & Jeon, H. K.(2014). Case Study of Business Innovation of Agriculture Venture Firm through Strategic Alignment between Strategy and Infrastructure. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 9(2), 35-43.

Pertusa-Ortega, E. M., Zaragoza-Sáez, P., & Claver-Cortés, E.(2010). Can formalization, complexity, and centralization influence knowledge performance?. *Journal of Business Research*, 63(3), 310-320.

Philip, M.(2011). Factors affecting business success of small & medium enterprises(SMEs). *Amity Global Business Review*, 6(1), 118-136.

Pindado, E., & Sánchez, M.(2017). Researching the entrepreneurial behaviour of new and existing ventures in European agriculture. *Small Business Economics*, 49(2), 421-444.

Prevezer, M.(2001). Ingredients in the early development of the US biotechnology industry. *Small Business Economics*, 17(1), 17-29.

Pugliese, R., Bortoluzzi, G., & Zupic, I.(2016). Putting process on track: empirical research on start-ups' growth drivers. *Management Decision*, 54(7), 1633-1648.

Qing, P., Li, C., Chan, S. H. J., & Deng, S.(2020). Farmer entrepreneurs in China: an empirical investigation of their motivations, success factors, and challenges faced. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 33(3), 349-369.

Rangan, K., Chase, L. A., & Karim, S.(2012). *Why every company needs a CSR strategy and how to build I.* Harvad Business School.

Rauter, R., Jonker, J., & Baumgartner, R. J.(2017). Going one's own way: drivers in developing business models for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 140, 144-154.

RDA(RURAL DEVELOPMENT ADMINISTRATION)(2005). *Research on the development and vitalization of venture agriculture management model*. SOOWON: RURAL DEVELOPMENT ADMINISTRATION.

Riwasino, J., & Kerua, W.(2020). Monitoring and evaluation of agribusiness entrepreneurship in Papua New Guinea: A case study of tree farming in the Markham Valley, Morobe Province. *Australian Farm Business Management Journal*, 17, 41-56.

Robertson, P. J., Roberts, D. R., & Porras, J. I.(1993). Dynamics of planned organizational change: Assessing empirical support for a theoretical model. *Academy of management journal*, 36(3), 619-634.

Sandberg, W. R., & Hofer, C. W.(1987). Improving new venture performance: The role of strategy, industry structure, and the entrepreneur. *Journal of Business venturing,* 2(1), 5-28.

Santisteban, J., & Mauricio, D.(2017). Systematic literature review of critical success factors of information technology startups. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 23(2), 1-23.

Sahebalzamani, S.(2020). Driving business models toward sustainability in arctic nature tourism. *Revista de Administração Contemporânea, 25.*

Seo, M. K., & Kim, H, J.(2014). A Study on Case for Localization of Korean Enterprises in India. *International Commerce and Information Review*, 16(4),

409-437.

Serpenskas, A., & Giedraitis, V.(2019). Vilnius start-up ecosystem: The role of external factors on start-up success. Perspectives of Innovations. *Economics and Business*, 19(2), 93-113.

Singh, A.(2013). A study of role of McKinsey's 7S framework in achieving organizational excellence. *Organization Development Journal*, 31(3), 39-50.

Sinyolo, S., Mudhara, M., & Wale, E.(2017). The impact of social grant-dependency on agricultural entrepreneurship among rural households in KwaZulu-Natal, South Africa. *The Journal of Developing Areas*, 51(3), 63-76.

Tötterman, H.(2008). *From creative ideas to new emerging ventures: Entrepreneurial processes among finnish design entrepreneurs.* Svenska handelshogskolan.

Tamasy, C.(2007). Rethinking technology-oriented business incubators: Developing a robust policy instrument for entrepreneurship, innovation, and regional development?. *Growth and change*, 38(3), 460-473.

Van Gelderen, M., Thurik, R., & Bosma, N.(2005). Success and risk factors in the pre-startup phase. *Small Business Economics*, 24(4), 365-380.

Venkatraman, N.(1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management science,* 35(8), 942-962.

Venkatraman, N., Henderson, J. C., & Oldach, S.(1993). Continuous strategic alignment: Exploiting information technology capabilities for competitive success. *European Management Journal*, 11(2), 139-149.

Vik, J., & McElwee, G.(2011). Diversification and the entrepreneurial motivations of farmers in Norway. *Journal of small business management*, 49(3), 390-410.

Weick, K. E., & Roberts, K. H.(1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative science quarterly*, 38(3), 357-381.

Yoon, D. B.(2018). A Study on the Ventures Business. *Innovation Enterprise Research*, 3(2), 93-112.

Theoretical Study on Modeling Success Factors of Overseas Agricultural Startups

Jinhwan Park*
Sangsoon Kim**

Abstract

This study reviewed and derived the success factors of overseas agricultural startups and studied their integrated research model. Agricultural startups and general startups have in common that poor resources and infrastructure exist from a resource-based perspective after startup, but a differentiated approach from general startups is required due to the nature of the primary industry of agriculture. In this study, we approach the company internal factors (human resources/vision/distribution network capacity/capital capacity/cultivated crops/physical resources/farming technology, etc.) and external factors (agricultural infrastructure/laws/regulations/relationship with surrounding society, etc.) We tried to build a research model that can be integrated by focusing on various existing research models, success factors, and entrepreneurship. Through this, it is intended to present an integrated model that is practically helpful to business performance to entrepreneurs, business-related persons, and researchers who need an integrated understanding of agricultural startups at home and abroad. made for purpose

In this paper, a standard model was established through three types (existing agricultural startup, small and medium-sized business startup, multinational company, and comprehensive approach) according to size and characteristics for modeling agricultural startup success factors. Through this, a total of 9 success factors (agricultural management, external environment, manager/founder characteristics, corporate identity, business management, organizational culture, infrastructure, commercialization capability, and sustainable growth) were derived.

The implication of this study is that the success factors of agricultural startups were comprehensively presented based on 'entrepreneurship' for various domestic and foreign agricultural startup cases. By confirming the systematic categorization, a standard model for future agricultural startup success factors was presented, and as a result, a foundation was presented for systematic research and practical effectiveness of related research in the future.

KeyWords: startup, agricultural startup, entrepreneurship, agricultural entrepreneurship, agricultural startup success model, agricultural startup success factors, success factor modeling,

* First Author, Ph. D. Business Administration, General Manager of CK FARM GLOBAL, pjh9720@hanmail.net
** Corresponding Author, Professor, Dept. of Business Administration, Seoul University, sskim@uos.ac.kr