

해외 농업스타트업(Agricultural Startup) 성공요인에 관한 사례연구: ‘C사’의 제2창업기(바나나 팜 개발사례)를 중심으로

박진환 (CK FARM GLOBAL 본부장)*

김상순 (서울시립대학교 경영학과 교수)**

국문 요약

본 연구는 해외 바나나 농장(Farm) 사례연구로서 지역적 한계를 벗어나, 업종에 대한 패러다임 변화측면에서 지금까지 거의 시도되지 못했던 글로벌농업스타트업을 대상으로 하였다. 현지에서 직접 참여·관찰하고 학습된 사업화 과정과 기업가정신, 경영관리 차원에서 ‘글로벌농업스타트업’ 성공요인을 밝히기 위한 목적으로 연구되었다.

글로벌농업스타트업을 연구하기 위해 글로벌스타트업(Global Startup)과 글로벌농업스타트업(Global Agricultural Startup)에 대한 비교 분석 또한 시도하였다. 실제 분석은 ‘정의’, ‘구성요소’, ‘성공요인’으로 이루어졌고, 구분 가능한 두개념의 차이를 확인하고자 하였다.

사례분석은 바나나 농장(Farm)을 직접 관찰·경험하는 참여행동연구(Participatory Action Research)의 장점을 최대한 살리고자 하였다. 바나나 농장 사례의 경우 농장개발을 위한 준비과정과 농장개발 및 관리과정으로 구분함으로써 농장관리의 전과정을 통한 방법론과 고려되어지는 다양한 변수까지도 설명하였다. 구체적인 실패사례를 극복하고 대응하는 과정을 통해 연구의 신뢰성과 타당성을 확보하고자 하였으며, 기업가정신과 경영관리 및 조직 관련 사례연구는 기존 선행연구에서 이론화되었던 구성요소와 경영관리에 속하는 이론적 분야들을 세분화해 적용하여 분석하였다.

본 연구는 해외농업 진출 시 자회사나 합작 또는 해외법인 형태로서 진출이 아닌 본사를 해외로 직접 이전하여 현지진출 사업을 일으키는 과정에 대한 거의 최초의 연구이다. 특히 지금까지 소개되지 않았던 글로벌농업스타트업으로서 지역적으로는 아프리카, 규모로는 스타트업, 업종은 농업에 해당하는 특이한 사례이다. 기업가정신(Entrepreneurship)에 있어서도 지금까지 시도되지 않았던 농업사례에서 기업가정신 구성요소인 혁신성, 위험감수성, 진취성, 비전공유, 사회적기여, 리더십 등이 어떻게 발현되고 효과가 나타나는지도 구체적으로 사례화했다. 경영관리 및 문화적 측면도 해외사업에서 단지 문화적 측면이 중요하다는 주장에서 더 나아가 채용·직무·임금·퇴직·개발·조직 구조 관리 등에서도 개별 실패사례와 이의 대응사례를 같이 확인하였다. 그 결과, 해외 농업스타트업 기업운영에서 ‘기업가정신’, ‘영농관리’, ‘경영관리’ 측면에 대한 이론적 확인과 더불어 실무적, 대응적 토대를 제시했다는 점에 연구의 의의와 시사점이 존재한다.

핵심주제어: 농업스타트업 사례연구, 농업 기업가정신, 농업스타트업 성공모델, 농업스타트업 성공요인, 바나나 농장, 실천적 참여행동연구

1. 서론

국내기업의 해외진출은 1968년 이후부터 시작되었으며, 그 이후 준비기(1968-1990), 성장기(1991-1998), 조정기(1999-2004)를 거쳐 현재의 ‘활성화기’로 구분되기까지 50여년 동안 진행되고 있다(박영렬 외, 2011). 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. 하지만, 이러한 원가절감 차원의 해외진출이 아닌 신 사업개척을 위한 ‘기업가정신(Entrepreneurship)’을 바탕으로 이루어진 현지 진출사례는 거

의 드물다. 또한 지금까지 현지화 관련 연구가 현황을 탐색적으로 연구하는 수준에 치우쳐 있어, 공간만 이동 되었을 뿐 현지에서 차별적으로 드러나는 생생한 업무상황과 해결과정, 결정변수 등에 관한 설명이 부족하다. 본 연구는 제1차산업으로 현지에서 직접 참여·관찰하고 학습된 사업화 과정과 경영관리 일련의 과정을 ‘사례분석(Case Study)’을 통해 생생하게 보여줌으로써 연구가치와 실무적 의의를 제고하고자 한다.

해외진출은 국내사업과 달리 공간적·물리적 장소의 변화와 더불어 기업외적으로는 사회문화적 관습, 문화유형의 차이를 인식하고, 기업내적으로는 기업 특성과 역량으로 표현되는 물리적 자원과 인적자원에 대한 이해가 필요하다(박진환·김상순, 2023). 구체적으로 현지 네트워크를 기반으로 형성된 지역

* 제1저자, CK FARM GLOBAL 본부장(경영학 박사), pjh9720@hanmail.net

** 교신저자, 서울시립대학교 경영학과 교수, sskim@uos.ac.kr

· 투고일: 2023-05-10 · 수정일: 2023-06-12 · 게재확정일: 2023-06-28

사회와의 협력, 현지의 정치환경, 경제구조 및 상황, 사업 인프라, 규모, 업종 등을 비롯해 경영관리적 특징과 노사관계 그리고 노동시장 형태, 적합한 리더십유형 등에 대한 충분한 이해가 필요하다(임석준·김현정, 2019). 여기에서 농업이라는 업종 변수로 인해, 진출국가, 주요 업종 혹은 생산작물이 고려되어야 하는 경우라면 사업성공 요인은 매우 다각적으로 분석될 수 있다.

본 연구는 ‘글로벌농업스타트업’ 사례연구이며, 표본은 공간적으로 해외 서부아프리카 코트디부아르 바나나 농장(Farm) 사례이다. 지금까지 농업진출은 식량안보차원의 공공목적 차원에서 해외 진출이 이루어졌거나, 민간기업 차원으로 해외로 진출하는 경우도 드물 뿐만 아니라, 1차산업 진출 시 국내 본사에서 현지 지사로 진출하거나 종속적 현지법인 형태로 진출하는 형태가 일반적이었다(김용택 외, 2011; 김홍길, 2011; 이소영, 2018). 진출 시기도 국내 사업규모와 역량이 갖추어졌을 때 일정 기간 이후 진출해왔다. 하지만, 본 사례는 본사 자체가 해외 현지에 존재하고 농업스타트업 사업 세팅(Setting)을 현지에서 진행한 글로벌농업스타트업이 그 대상이다. 사례연구의 장점을 살려 사례를 통해 드러나는 문제(위험변수)를 어떻게 문제해결 하는지, 실질적으로 무엇을 고려했었는지, 제약적 요소는 무엇인지도 설명하고자 했다. 또한 기존 사례연구가 2차자료와 인터뷰에 의존했다면, 연구자의 직접적 참여행동연구(Participatory Action Research)를 기반으로 설명·기술하여 질적 완성도를 높이고 내용 왜곡을 줄여 신뢰성과 타당성을 확보하도록 했다.

연구대상 기업은 서부아프리카 코트디부아르(Côte d'Ivoire)에 진출한 현지법인이다. 선행연구를 비롯해 다양한 현장경험을 기록·면담·관찰·확인 하면서 확인된 성공요인(Success Factors)으로서 ‘경영자-창업가’, ‘경영관리-조직문화’, ‘기업정체성-외부환경’, ‘영농관리’를 기초로 범주화된 세부요인들을 확인하고자 하였다. 특히 이론적 고찰을 통해 일반적 글로벌스타트업과 글로벌농업스타트업의 명확한 구분을 위해 정의, 구성요소, 성공요인에 대한 비교해 글로벌농업스타트업을 이론화하기 위한 연구도 시도하였다. 사례기업은 규모로는 중소기업(SMEs)이며, 성격은 글로벌 스타트업(Global Startup)의 성질을 모두 갖고 있고, 국내제조물품의 원가전략에 따른 해외이전이 아닌 실제 현지 기간산업에 대한 직접 투자와 생산활동을 하기 위한 목적성이 존재한다. 사례의 특이성으로 인해 성공요건과 기업성과의 관계에서 창업가 1인 개인역량과 개인특성의 영향력은 절대적이다. 그리고 희소한 자원으로 성과를 내기 위해서는 물리적 한계를 극복해야 하는데 인적자원의 역할에 따른 규모의 효율이 중요하다. 해외사업은 역동적 문화속에서 빠른 속도와 정확한 대응을 요구한다. 이는 기업내부적 문제이기도 하지만 진출국의 문화적 환경에 대한 이해를 바탕으로 이루어진다. 뿐만아니라 제3세계로 분류되는 국가에서 늘 상존하고 있는 정치적 위험과 경제상황에 따른 외부환경 변수도 중요하다. 본 논문은 구체적 변수에는 어떤 것들이 있으며, 바나나 팜(Farm) 사업시 실제 고려되어야 하는

변수가 무엇인지, 통제할 수 없는 것일지라도 어떻게 관리되고 극복 노력을 하는지도 고려대상화 하였다. 이런 다양한 시각에서 본 연구는 차별화하고자 한다.

기존 해외사업 선행연구가 존재하지만 대다수 중국, 동남아 사례라는 공간적 한계가 존재하였다. 문헌조사를 통한 기술(Description), 기존연구의 성공요인만 재조합(Combination)하는 경우는 사례의 구체적 프로세스를 보여주지 못하고 있어 실무에서 참조·적용가능성이 떨어진다. 본 사례연구는 바나나 팜(Farm)의 글로벌농업스타트업(Global Agricultural Startup)의 유형적 특징과 실무적 사례를 보여주는 드문 사례로 논문 실효성과 실무적 정합성을 높이고자 한다.

이에 본 논문은 해외 농업스타트업의 현지 진출 성공요인을 3가지 사례 분석을 통해 살펴보고자 한다. 구체적으로 국내 기업인의 글로벌 진출이 다양하고 활발해지고 있음에도 불구하고, 기업가정신(Entrepreneurship)에 기반한 글로벌농업스타트업 진출 사례가 거의 존재하지 않는다. 해외농업 진출사례라고 하더라도 2차적 원료공급과 유통문제해결을 위한 진출에 불과하다는 점(김완배·김관수, 2010), 그리고 농업진출의 당위성과 가정적 절차에 대한 연구에 치우치고 있다는 점에서 벗어나 실제 글로벌농업스타트업의 설립과정, 경영관리, 기업가정신, 영농관리 등의 실질적 성공요인 혹은 위험관리 요인에 대해 제시하고자 한다. 이로써 글로벌농업스타트업(Global Agricultural Startup) 특히, 바나나 팜(Farm) 연구사례로는 최초라는 점에서 사례분석의 장점을 통해 학문적 시사점은 물론 실무적 유용성을 제시하고자 한다.

II. 이론적 고찰

2.1. 농업스타트업 관련 선행연구

2.1.1. 일반 스타트업과 농업스타트업 기업가정신 정의 및 구성요소 비교

2.1.1.1. 기업가정신 정의

기업가정신(Entrepreneurship) 정의는 최근까지도 통일된 경향에서 벗어나 다양한 시도가 이루어져 왔다(이민화, 2018). 기업가정신(Entrepreneurship)에 대한 연구는 20세기 초부터 시작되어 100년에 가까운 역사적 과제임을 보여준다. 초기부터 60년대까지는 ‘이윤을 추구하는 행위’, ‘창조적 파괴의 과정’, ‘이익중심의 의도적 행위’, ‘개인의 적절한 위험 도전 성향’ 등으로 설명함으로써 이윤을 추구하고 위험에 도전하는 성향이 주도적 해석이었다면(Hoselitz, 1952; McClelland, 1965; Schumpeter, 1934), 70년대 이후로는 ‘조직의 비효율성을 제거하고 조직의 엔트로피를 역전시키는 과정’, ‘혁신의 한 행동’, ‘기회를 추구하는 것’, ‘부가가치를 창출하는 과정’, ‘가치 있는 것들을 이루어내는 창조적인 활동’, ‘새로운 기업을 창출하는 과정’, ‘창업기회를 창출하는 것’ 등으로 정의되면서 혁신, 가치창출, 기회추구, 기업설립 등으로 의미의 무게중심이 변화해 왔음을 알 수 있다(Drucker, 1985; Hart et al., 2020; Kao, 1995; Stevenson, 1983; 기홍석, 2020; 김도현 외, 2020;

이형택·채명수, 2007).

<표 1> 기업가정신(Entrepreneurship) 정의에 관한 연구

연구자(년도)	정의
Schumpeter(1934)	생산적 요소의 새로운 조합을 발견하고 추진하는 창조적 파괴의 과정
Hoselitz(1952)	불확실성의 보유, 생산적 자원의 조합, 혁신의 도입과 자본의 준비
McClelland(1965)	개인의 적절한 위험 도전 성향
Leibenstein(1968)	조직의 비효율성을 제거하고 조직의 엔트로피를 역전시키는 과정 활동
Casson(1982)	희소자원을 조정하는 의사결정 활동과 과정
Stevenson(1983)	현재 보유하고 있는 자원에 구매 받지 않고 기회를 추구하는 것
Gartner(1985)	신조직의 창조과정과 활동
Drucker(1985)	새로운 부 창출 능력을 가진 기존 자원의 할당을 포함한 혁신의 한 행동
Schuler(1986)	새내기기업들의 혁신적, 위험감수적 활동
Amit et al.(1993)	불확실하고 모호한 환경 하에서 새롭고, 독특하고, 가치있는 자원의 조합으로부터 수익을 창출 하는 과정
Kao(1995)	부가가치를 창출하는 과정
Lumpkin & Dess(1996)	조직의 신규진입
Sexton & Smilor(1997)	지속적인 성장을 위해 새로운 사업기회를 추구하는 행위
민경호(2006)	기업가의 심리적인 정신상태를 말하는 것이 아니고 기업가에게 필요한 능력자체
김영수(2019)	개별 창업이나 조직 내부인이 현재 통제할 수 있는 자원에 구매 받지 않고 기회를 추구하는 혁신에 기초한 새로운 경제활동의 창조, 그리고 이로 인한 새로운 조직의 창조
이형택·채명수(2007)	기업가들이 지니고 발휘하는 진보적인 사고 체계와 행위양식을 포함하는 것으로 가치를 창조하고 축적하는 일체의 행위 양식
이승배·유왕진(2013)	사업을 창출하는 과정 및 행동
Hart et al.(2020)	창업이나 기업 내에서의 혁신적 활동, 그러한 활동을 시도 하는 것
김도현 외(2020)	창업기회를 창출하는 것
기홍석(2020)	현재 상황에 대한 분석적 판단을 통해 불확실한 미래의 위험을 감수하며 새로운 기회를 창출해 낼 수 있는 적극적인 마인드

이에 비해, 농업스타트업 기업가정신(Entrepreneurship)에 대해 충분하거나 만족스러운 연구결과가 드러났다고 할 수 없다. 그 이유는 기업가 정신에 대한 정의와 구성요소에 대한 연구가 혁신성(Innovation), 위험감수성(Risk-Taking Propensity), 진취성(Proactiveness), 자율성(Autonomy), 성취욕구(Need for Achievement)와 같이 일반적으로 인정되어온 것도 있지만 개별 연구자마다 새로운 정의와 구성요소가 등장하면서 의미가 확장되어 정의나 정리가 쉽지 않기 때문이다(Pindado & Sanchez, 2017; Vik & McElwee, 2011). 이런 과정에서 본 연구는 농업스타트업을 대상으로 함에 있어, 지금까지 농업스타트업 기업가 정신에 대한 선행연구를 극소수의 연구라 할지라도 정리·비교를 시도하고, 연구가 더 세분화되어 진행되어야 한다는 당위성에서 출발한다.

농업에 대한 관심은 농업기업의 규모화 증대, 수익적 측면에서 타당성 증대, 가격과 품목의 전략적 대응의 중요성, 경쟁심화 등에 따른 것이다(Arafat et al., 2020). Fitz-Koch et al.(2018)은 농업기업에 필요한 기업가정신을 농업기업의 외부

환경과 내부환경에 대한 적절한 대응(혁신적 아이디어, 긍정적인 신념과 태도, 전략적 대응)을 강조한것도 같은 맥락에서 이해되어야 할 것이다.

농업기업의 기업가정신과 관련한 일반적 정의는 없으나, 최근 국내·외 연구에서 간헐적으로 정의되어지고 있다.

<표 2> 농업스타트업 기업가정신 정의에 관한 연구

연구자(년도)	정의
Fitz-Koch et al. (2018)	새로운 기회를 찾는 농업인의 능력, 새로운 기업모형이나 독립해서 존재하는 기업의 부분 혹은 새로운 사업기회를 일으키는 것
Pindado & Sanchez(2017)	새로운 농업사업을 시작하기 위한 개인의 결정 또는 새로운 사업을 시작하기 위한 기업가 개인의 성향
Grant & Zhang (2019)	잠재된 새로운 아이디어를 통해 사업기회를 만들어내며, 도전적 상황에서도 해결책을 찾는 것
Sinyolo et al. (2017)	시장 지향적이고 수익성 있는 농장 사업을 개발하는 것
이소영(2018)	모험을 통한 성장과 새로운 것에 흥미를 가짐으로서 수익성과 미래성을 보장하게 하는 것
Vik & McElwee (2011)	사업기회를 제공하는 농업 활동

농업이라는 특정범주에서 기회창출(Fitz-Koch et al., 2018), 신사업 결정과 창출(Pindado & Sanchez, 2017), 아이디어를 통한 사업기회 창출(Grant & Zhang, 2019), 시장지향성과 수익성 농장개발(Sinyolo et al., 2017), 성장과 흥미를 기초로 수익성과 미래성 보장(이소영, 2018), 사업기회 제공(Vik & McElwee, 2011) 등으로 언급되고 있다. 다만, 여전히 기업활동의 주체가 농업인이며, 사업형태가 농업(Agriculture)이라는 것 외에 농업업종의 생소함과 성공모델의 회귀성, 사업적 경험의 중요성이라는 차별성으로 인해 사업기회(Business Opportunity)를 만들고, 제대로 된 수익성을 확보하는 것이 정의의 핵심으로 판단할 수 있다.

2.1.1.2. 기업가정신 구성요소

정의에 대한 연구는 귀납적 추론에 의한 연구자의 개별적 정의에 근거한다면, 구성요소는 연역적 사실에 근거한 지표와 측정도구에 의해 부각되는 특성으로 설명 가능하다. 따라서, 정의의 다양함이나 그 속성의 추상성과 별개로 기업가정신(Entrepreneurship)의 구성요소는 그 성질상 대체로 중복되는 요인으로 연구가 진행되는 하였지만, 구성요소가 정의(Definition)로 드러난다는 점에서 상호 보완적 기능이 존재함도 사실이다(Dalevska et al., 2019). 다만, 구성요소 연구결과와 체계적 분류는 기업가정신을 특성 중심으로 이해가능성을 높이고 개별사례의 이해도를 높일 수 있다는 점에서 선행연구를 살펴볼 필요가 있다.

기업가정신(Entrepreneurship) 구성요소에 대해서는 연구자마다 구성요소의 명칭도 다소 상이할 수 있지만, 범주화할 경우, 유사한 요소라 칭할 수 있는 동종(Homogeneous)과 별개요소로 파악할 수 있는 소수의 이종(Heterogeneous)이 결합된 형태를 보여준다. 전자의 경우는 혁신관련(혁신추구성, 혁신성),

위험관련(위험감수성, 위험추구성, 경쟁적저돌성), 성취욕구관련(진취성, 성장지향성, 성취욕구) 요소와, 후자의 경우는 자율성(Autonomy), 기민성(Alertness), 독립성(Independence), 장인정신(Craftmanship), 통제위치(Locus of Control) 등으로 구분되어 진다(Schumpeter, 1934; Dunkelberg & Cooper, 1982; Autio et al., 2000; Lassen et al., 2006; 조준희·김찬중, 2014; Gartner, 1990; Bohlmann et al., 2017; Qing et al., 2020; Arafat et al., 2020; Fitz-Koch et al., 2018).

대표적인 기업가정신 구성요소(혁신성, 위험감수성, 진취성, 자율성, 성취욕구)가 <표 3>과 같이 정리되었다.

<표 3> 일반 기업가정신(Entrepreneurship) 구성요소

구성 요소	정의	연구자	효과
혁신성 (innovation)	<ul style="list-style-type: none"> 창조적 과정을 양성하고 새로운 아이디어를 지원하는 상황으로, 기업가에게 가장 우선되는 특성 창의적이고 혁신적인 아이디어를 적극적으로 수용하는 자세이기도 하며, 고정관념을 벗어나 다양한 관점을 제시할 수 있는 특성 	Covin & Slevin (1989), Walter et al. (2006), Miller(1983), Utsch & Rauch (2000), 채갑석(2014)	<ul style="list-style-type: none"> 혁신성의 크기가 기회를 만드는 요인으로서 작용
위험 감수성 (risk-taking propensity)	<ul style="list-style-type: none"> 불확실한 상황에서도 잠재적인 기회 탐색을 위해 위험을 감내하는 적극적인 사고와 행동 특성 리스크가 낮은 업기회보다 위험도가 높은 사업기회를 선호하는 경향. 기회를 추구하는 욕망 	Gürol & Atsan (2006), 박상용·김연정 (2004), McClelland (1965), 배종태·차민석 (2009), Covin & Slevin (1989), Bohlmann et al. (2017)	<ul style="list-style-type: none"> 일반적 동일한 위험이라고 가정할 때 기업가의 위험감수성이 높을수록 더 높은 기업성과와 더 많은 보상 달성 가능성 존재
진취성 (pro-activeness)	<ul style="list-style-type: none"> 적극적으로 수행하려는 노력과 책임감, 주도적인 노력, 열정 등을 결합한 것으로 선제적 사고 능력, 고난과 역경을 무릅쓰고 이루고 말겠다는 도전정신 	Dai et al. (2014), Covin & Slevin (1989), Lumpkin & Dess (1996), 한병철 외(2018), Baum et al. (2001)	<ul style="list-style-type: none"> 신규진입 속도나 범위에 적극적이며, 창의적 성과에 긍정적인 영향 조직 비전 수립, 목표달성에 대한 강한 신념을 가지기 때문에 초기 벤처기업 성과에 기여
자율성 (autonomy)	<ul style="list-style-type: none"> 개인의 아이디어와 비전을 달성하기 위해 기존 고정관념 및 선입견 등을 탈피하여 주체적이고 독립적으로 활동하려는 성향 기업가적 과정에서 행동을 적극적이며 자발적으로 이끌어 내는 핵심요소 기업가정신이 출현되고 강화되는 중요한 요인으로, 기업가를 자기결정적으로 만드는 동시에 기업가적 행동을 지속적으로 강화하는 성향 	Lumpkin & Dess (1996), 김재근(2010), Mathews(2008), Mudambi et al. (2007), Stewart & Roth (2007), Terry & Franklin (2003)	<ul style="list-style-type: none"> 불확실한 환경하에서 의사결정을 해야 하는 경우, 자율성이 높다면, 위험감수성도 정의 관계성립 기업가정신이 출현되고 강화되는 중요한 요인 조직내에서 권한부여는 조직내 혁신을 강화 기업가는 일반 관리자(manager)에 비해 혁신성·도전성·자율성·유연성 높음

성취 욕구 (need for achievement)	<ul style="list-style-type: none"> 문제해결에 직접적인 책임을 지고 자신의 노력에 의해서 결과를 이루어 내겠다는 의지와 문제해결 및 성공에 대한 자신감 어떤 것을 신속하고 가능한 한 잘 이행하려는 심적 경향 	Borland(1975), Hansemark(1998), Wu & Dagher (2007), Hansemark (2003), 조준희·김찬중 (2014)	<ul style="list-style-type: none"> 성취욕구는 성과창출과 관련해서도 긍정적 효과 존재 성취욕구가 높은 사람은 목표의 달성을 위하여 열정적으로 노력하는 성향이 있는 것으로 언급 성취욕구가 높은 최고경영자들은 그렇지 못한 집단보다 성공적인 사업을 운영하는 경향
------------------------------	--	--	---

<표 4> 농업기업가정신 구성요소 관련 연구

연구자 (년도)	구성요소 및 기타요인	효과
Grant & Zhang (2019)	열정(Passion), 기회포착(Opportunity), 도전성(Challenges)	농업전문성을 높여 아이디어수준 생산성 상승, 의사결정력 보조
Qing et al. (2020)	기업가능력, 기업가의 신뢰도 평판, 좋은 고객서비스, 훌륭한 관리기술	재무적 성과
Sinyolo et al. (2017)	시장지향, 수익지향, 협상과 설득, 사업열정, 창의와 혁신, 위험선호, 기회포착, 전략수리, 환경조사, 지속가능성 지향, 성장지향, 동기부여, 생산수법, 융통성, 네트워크, 의사소통, 명확한 비전, 목표설정, 경쟁지향, 새로운 것에 대한 학습	정부보조금에 대한 비의존성
Pindado & Sánchez (2017)	선제성, 위험추구성향, 혁신성, 합법성, 경제위기에 대처, 기업가경험	-
이소영 (2018)	혁신성, 의사결정, 성취동기, 지식보유, 정보탐색, 위험수용, 조정능력, 관리서비스 이용, 리더십	기후변화, 농산물 가격 변동성, 자연재해 등의 위험변수 대처
Arafat et al. (2020)	인구통계적요인, 인지적요인(위험인식, 자기효능감), 사회자본요인(네트워크, 투자자금 확보)	기업창업을 위한 유용한 수단으로서 상호작용하는 사회적 거래를 촉진, 농업투자자에 대한 충분한 투자자금의 확보
Majhi (2019)	문화적복잡성(Cultural Complexity), 금융문제, 파트너십 구축, 기술지식관리 및 마케팅경험, 유능한 노동력부족	농업사업의 열악함과 현실적 문제 극복을 위한 요인으로서 작용
민승규 외 (2003)	기회포착, 경쟁지향, 혁신, 가치창조	벤처미팅, 홍보&마케팅, R&D, 전문가 네트워크 형성
Lai et al. (2018)	생산위협(생산투입, 생산기술의 사용, 기후, 해충 및 질병), 마케팅위협(수확후 처리, 판매 및 시차가격), 재무위협(신용 및 이자의 가용성), 인적자원위협(노동가용성과 건강)	기업가의 실패경험을 통해 가지는 구성요소들로 기업가정신을 확보하게 하는 요인

반면에 농업스타트업의 경우는 일반스타트업에서 드러나는 ‘혁신성’, ‘도전성’, ‘위험선호’, ‘성취동기’ 등도 존재하지만, 농업이라는 직종이 가지는 구분적 특성과 농업기업가정신을 퇴보시키는 요인, 농업사업에서 극복해야할 요인 등 다양한 접근방법을 보여준다(Majhi, 2019; Lai et al., 2018).

농업기업가정신연구에서도 일반기업가정신 연구에서 공통으

로 제시되고 있는 요인으로서 <표 3>을 기준으로 할 때, 열정(Passion)·도전성(Challenges)·위험추구성향(Risk-Taking Propensity)·성취동기(Achievement Motivation) 등이 확인되고 있다(Grant & Zhang, 2019; Sinyolo et al., 2017; Pindado & Sánchez, 2017; 이소영, 2018). 반면에, 농업기업가정신 구성요소는 관리기술·협상과 설득·융통성·기업가경험·조정능력·네트워킹 등으로 정리되었다. 농업사업은 산업군 자체가 다르고, 현지특성, 기존경험, 해당 전문가의 확보 문제로 인해 필요한 구성요소가 차별적임을 알 수 있다. 특이한 것은 ‘구성요소’라고 불리는 것 외에, 농업사업시 농업사업의 열악함과 현실적 문제 극복을 위한 요인 등을 ‘극복요인(문화적복잡성·금융문제·파트너십 구축·기술지식·관리 및 마케팅경험·유능한 노동력 부족)’으로 언급하고 있으며(Majhi, 2019), 기업가의 실패경험을 통해 가지는 구성요소들로 기업가정신을 퇴보하게 하는 요인을 생산위험(생산투입, 생산기술의 사용, 기후, 해충 및 질병), 마케팅위험(수확후 처리, 판매 및 시작가격), 재무위험(신용 및 이자의 가용성), 인적자원위험 등으로 제시하고 있어 농업사업 특성을 설명하고 있다(Lai et al., 2018).

2.1.2. 글로벌스타트업과 글로벌농업스타트업 성공요인

스타트업(Startup)과 비교해 글로벌 스타트업(Global Startup)의 글로벌 지향성은 국내를 우선으로 하는 전략이 아니라 창업 이후 몇 년 이내 해외로 진출하고자 하는 경우나, 창업과 동시에 진출하려는 적극적 결과로서 지향성을 말한다. 해외시장에 대한 정확한 정보 수집·전파와 이에 대한 신속한 대응을 수행하는 기업들은 시장환경 변화에 능동적으로 대처하여 경쟁전략을 수립하고 시장확보와 마케팅 수행에 더 유리한 결과를 얻게 된다(Suzuki & Okamuro, 2017). 실제로 글로벌스타트업은 경쟁이 심하더라도 글로벌 시장을 기회로 삼기 때문에 작은 규모에도 불구하고 적극적인 해외진출 전략을 추진한다.(Kropp et al., 2008; Voudouris et al., 2000).

<표 5> 일반 글로벌 스타트업 성공요인

연구자(년도)	성공요인	효과
Cavusgil & Zou(1994), Slater & Narver(1996), Oyedele, et al.(2022), Farhana & Swietlicki (2020)	마케팅 역량	·해외시장에서 고객을 위한 핵심적 마케팅 요소로서 확인한 성과에 도움을 줌
Andersson & Evangelista(2006), Skrt & Antoncic(2004), Bloodgood et al.(1996), Lee et al.(2020), Yang et al.(2019)	무형자산 (지식, 해외경험, 네트워크)	·사업초기 불확실성이 증가하고 축적된 지식이나 자원이 부족하게 되면 경영진 역량에 의존함
Kuemmerle(2002), Fletcher(2004), Uy et al. (2017), Prompreing & Hu(2021)	목표 지향성 (비전)	·조직의 방향성을 제시하고, 구성원들을 동기부여함으로써 성공가능성을 높임

Suzuki & Okamuro(2017), Kropp et al.(2008), Voudouris et al.(2000), Lee et al. (2020)	글로벌 지향성	·해외시장에 대한 정확한 정보 수집과 신속한 대응을 수행하는 기업들은 시장환경 변화에 능동적으로 대처
Weking et al.(2019), 권기환 외(2010), Westhead et al.(2001)	경영관리	·인적자원관리와 개발, 조직구조 설계와 관리, 높은 현지화 달성은 대표적 관리 이슈

글로벌스타트업(Global Startup)의 대표적 성공요인은 5가지 (마케팅역량·무형자산·목표지향성·글로벌지향성·경영관리)로 정리할 수 있다. 마케팅역량은 해외시장에서 고객을 위한 핵심적 마케팅 요소로서 기업 가치창출 역량을 말하며, 확인한 성과를 얻는데 도움을 준다(Cavusgil & Zou, 1994; Slater & Narver, 1996; Farhana & Swietlicki, 2020). 무형자산(지식, 해외 경험 등)도 중요하게 언급되고 있다. 글로벌스타트업은 사업 초기에 불확실성이 증가하고 축적된 지식이나 자원이 부족하게 되면, 기업내 최고 경영진이 보유한 해외경험과 네트워크와 같은 무형자산이 결정적 핵심역량으로 작용할 수 있다(Skrt & Antoncic, 2004; Andersson & Evangelista, 2006; Bloodgood et al., 1996, Lee et al., 2020). 강력한 목표지향성은 조직의 힘을 한 곳으로 모아 집중해야 할 방향을 제시하고, 구성원들이 최선을 다해서 목표를 향해 일하도록 동기부여 한다는 의미에서 중요한 성과지표가 된다(Kuemmerle, 2002; Fletcher, 2004; Uy et al., 2017; Prompreing & Hu, 2021). Kuemmerle(2002)와 Fletcher(2004)는 기업 경영자가 글로벌 비전을 가질수록 성공 가능성이 높고 여러 나라에 동시적으로 진출하게 된다고 설명하고 있다. 글로벌 지향성은 창업과 동시에 진출하려는 적극적 결과로서 지향성을 말한다. 해외시장에 대한 정확한 정보 수집과 이에 대한 신속한 대응을 수행하는 기업들은 시장 환경 변화에 능동적으로 대처하여 경쟁전략을 수립하고 시장 확보와 마케팅 수행에 더 유리한 결과를 얻게 된다(Voudouris et al., 2000; Kropp et al., 2008; Kanbach & Stubner, 2016; Suzuki & Okamuro, 2017; Lee et al., 2020). 마지막으로, 스타트업의 경영관리 능력을 들 수 있다. 글로벌 스타트업이 해외 문화와 해당 산업에 대한 이해를 바탕으로 어떻게 현지의 복잡성을 관리하고 운영측면에 효율성을 극대화 하느냐와 직결된다(Weking et al., 2019). 경영관리 능력을 보유한 글로벌스타트업은 그렇지 못한 경우에 비해 진입대상 국가 선정, 현지 에 맞는 생산프로세스, 조직구축, 현지지향의 인재관리 측면에서도 원활한 업무능력을 보이며(Westhead et al., 2001), 내부 안정화를 도모, 효율적 자원결합이 가능하도록 해 결국 성과 창출에 기여하게 된다(Knight & Cavusgil, 2004; 권기환 외, 2010).

이와 달리, 농업스타트업 성공요인은 일반적인 글로벌 스타트업 성공요인과 더불어 농업이 가지는 재배기술, 장비시설 혹은 도로나 다리, 배수시설 등의 인프라구조 등의 농업 특성 관리가 필요함을 차별적으로 보여준다(Lai et al., 2018; Qing et al., 2020; Riwasino & Kerua, 2020; 김영정, 2004; 김용택 외, 2011; 김홍길, 2011).

<표 6> 농업스타트업_성공요인

구분	연구자(년도)	성공요인
국내연구	민승규 외 (2003)	창의력, 홍보, 마케팅, R&D, 전문가네트워크
	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
해외연구	Qing et al. (2020)	기업가능력, 경영전략, 경쟁강도, 인프라시설
	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, 숭선수범), - 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

글로벌농업스타트업은 기존 글로벌 스타트업(김여정, 2004; 민승규 외, 2003; Bose & Kiran, 2014; Weking et al., 2019)에서 제시되는 마케팅역량, 네트워크, 목표지향성, 경영관리에 더하여 구체적인 산업적 특성을 보여준다. 즉 기존 성공요인이 질적으로 더 구체화 되는 것과 새로이 추가되는 것으로 정리된다. 목표지향적 특성과 관련해 ‘경영전략’, ‘기업미션’, ‘경영주의 비전(Vision)’, ‘전략적 의사결정’, ‘사업모델 개발’ 등으로 나타나고, 네트워크(Network)의 경우 ‘전문가 네트워크’, ‘현지 농촌사회와의 공동체 형성’, ‘기업내·외부 시스템 관계성’, ‘전략적 네트워크’ 등으로 표현되고 있다. 경영관리 부문은 좀 더 구체적으로 열거되고 있는데 ‘경영관리시스템’, ‘기업의 구조와 운영’과 같이 조직구조와 인적자원이 모두 고려될 수 있는 요인도 있지만, ‘인적자원관리(선발·퇴직)’, ‘조직구조복잡성’, ‘부서간 관계수준’으로 제시되기도 한다. 흥미로운 것은 기업가정신(Entrepreneurship)으로 명칭을 분류·제시하지는 않지만, 기업가나 최고경영자 혹은 관리자까지도 고려되는 리더관련 요인들이 제시되었다는 점이다(Bose & Kiran, 2014; Ibidunni & Ogundana, 2014; Qing et al., 2020). ‘기업가능력’, ‘유능한 관리자’, 최고경영진 요인으로서 ‘리더십’, ‘술선수범’ 등으로 스타트업의 과정적 관점으로 ‘기업가정신’ 범위에서 고려될 수 있는 것들이다. 마지막으로 농업이라는 산업특성에 관한 것으로, 작물선택에서부터 재배방법론, 토지거래, 환경평가, 장비·시설관리 등 비교적 구체적 요인이 제시되

었다(김홍길, 2011; Lai et al., 2018; Riwasino & Kerua, 2020). 농업은 현장이 차지하는 비율이 높고 영농기술적 측면과 농지 주변의 인프라가 원가에서 차지하는 비율이 높기 때문에 주요 성공요인으로 등장한다. 주변 인프라의 경우 농지와 떨어져 있거나 새로이 개척해야 하는 경우, 그리고 기업 자본력이 미약한 스타트업에게는 엄청난 부담이 아닐 수 없다. Riwasino & Kerua(2020)는 농장투입평가를 논함에 있어 내재적으로 비료, 살충제의 적재적소의 중요함을 언급하였고 외재적으로 토지거래문제, 환경평가(토지, 물, 생물학적 다양성), 도로인프라, 토지렌탈료 등을 구체적으로 언급하고 있다. 토지이용과 관련해 구입이나 렌탈여부를 논해야 하는 경우에 대다수 국가에서는 외국인의 현지땅 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 농업 성공의 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 농작물을 재배하고 관리하기 위해서는 해당전문가를 채용하는 것은 필수적이다. 다만, 퇴직 관리가 필요한 경우는 실제 기대치와 업무성과에 있어 예측 타당도가 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.

III. 사례연구

3.1. 기업(C사) 소개

‘C사’의 해외사업은 ‘제1창업기(2001~2012)’와 ‘제2기(2013~현재)’로 사업시기를 구분할 수 있으며, 해외진출을 목적으로 2001년 설립되었다. 서부아프리카라는 새로운 틈새시장을 확인하고 진출한 글로벌스타트업 기업이다. 초기부터 의약품 및 의약품 도소매(병원, 약국)를 시작으로 정부입찰, 주변국 16개국 수출로 13년간 꾸준한 성장을 이어오고 있다. 그러나, 사업포트폴리오 구성과 불확실성 제거 그리고 현지 라이선스를 바탕으로 코코아, 커피, 바나나 유통과 생산으로까지 사업을 확장시켰다. 초기는 국내본사와 해외지사를 같이 운영하였으나 2013년 이후 국내본사를 완전히 현지로 옮겨 완전히 글로벌 기업화 하고, 모든 기업 기반자원을 현지에서 조달, 생산하고 있다.

농업분야 특히, 코코아와 커피는 기존사업(의약품)과는 관련

성이 없고 정부로부터 허가를 받아야 하는 진입이 까다로운 사업이다. 외국인에게 쉽게 허용되지 않는 만큼 기존 의약품과 의약품 유통 판매를 통한 정부의 신뢰와 현지 기축산업 직접투자에 대한 끊임없는 도전으로 허가를 얻게 되었고 2013년부터 코코아, 커피 유통사업을 시작하게 된다.

코트디부아르는 코코아의 경우 40%에 가까운 공급급석력으로 가격지배력을 행사하고 있으며, 최저가격제를 통해 가격보호가 이뤄지고 있다. 판매나 유통시킬 수 있는 권리가 따로 있는 것이 아니라 정부로부터 쿼터로 보장받고 있으며, 최초 5,000TON에서 시작하여 지속적으로 확대시키고 있다.

바나나 사업은 코코아나 커피와 달리 토지임대부터 재배, 유통에 이르기까지 외국인에게도 일괄재배가 가능한 품목이다. 다만, 첫째 초기비용이 높지만 타 농업에 비해 저렴한 인건비와 농지임대료, 성장사이클의 최소화(약 9개월) 이점으로 사례기업이 캐시카우(Cash Cow)로 목표설정된 사업이다. 2013년부터 시작하여 코트디부아르 남부지역 동서 구분 없이 보누아(Bonoua), 모토크(Motobe), 다보(Dabou), 산페드로(SanPedro)까지 농장구성 중에 있다. 초기 45헥타르(ha) 농장개간과 재배를 시작으로 다년간 노하우와 실패·성공을 바탕으로 아프리카 내 No. 5내로 성장하기 위한 비전을 실천 중이다.

<표 7> 기업개요

기업 체명	CK FARM SARL (이하 'C사')		대표	○○○
사업장	아프리카 코트디부아르 산페드로			
생 산 품 목	■ 바나나 - 플랜틴바나나 재배(농장) ■ 코코아 원물(생두), 코코아 생두 1차 가공품(선별) ■ 의약품, 의약품용 공급(항생제, 항균제, 진균제, 진단키트)			
사 업 규 모 (2015년 기준)	매출 액	○○억원	자 본 금	1,000만세페(0.225억원) *일반적으로 한화 ~2,250만원 이하로 설립 *1억원이상의 경우 국세청 의무 감시대상 기업으로 편입
			종업 원수	49명(바나나+코코아+의약품)

3.2. 사례선정 이유 및 연구방법론

본 연구사례 기업 C사는 2001년부터 현재까지 아프리카 코트디부아르에서 의약품 판매를 시작으로 코코아·커피 유통 그리고 최근에는 바나나 팜(Farm) 개발에 이르기까지 다양한 사업다각화를 이루고 있다. 글로벌 사업진출과 성장을 비전으로 사업 개시를 국내가 아닌 현지에서 시작하였고, 본사자체를 현지에 두고 경영활동이 이루어지고 있는 글로벌 기업이다. 특히, 코코아, 커피사업이 가지는 개발의 한계, 즉 현지인이 아닌 외국인이 재배권리를 가질 수 없으며, 오로지 유통에만 관여할 수 있는 사업으로 배타적 경제영역이라 할 수 있지만, 바나나 팜(Farm) 개발사업은 외국인에게도 토지계약, 재배, 생산, 판매에 이르기까지 모든 실질적·절차적 요건이 개방되어 있는 사업이다. C사는 바나나 사업을 시작하면서 대지 확보, 개간, 경작 등의 현지 1차산업에서의 기술적 문제를 비롯해

자원관리(인적자원, 물적자원), 조직문화, 경영활동, 그리고 크고 작은 실패적 경험 등의 모든 과정을 경험할 수 있었다. 이는 사업초기부터 지금까지 해외사업에 대한 비전을 사업화시키고 문제를 해결하는 과정에서 고려되어야 하는 기업가정신(Entrepreneurship)과 그 구성요소를 확인할 수 있는 좋은 사례가 될 수 있다. 즉, 지역적으로 생산한 서부아프리카 코트디부아르이며, 사업영역으로는 1차산업(농업)에 속하고, 기업 성격은 해외지사 형태가 아닌 본사가 현지에 존재하며, 해외 진출 시기가 창업과 동시에 해외진출이 이루어진 농업창업 영역의 글로벌스타트업(Global Startup) 사례이다. 지금까지 글로벌스타트업은 제조업과 유통 분야에 한정되었었고 (Andersson & Evangelista, 2006; 김장훈 외, 2013; 박역두·권영철, 2013), 농업분야 진출과 관련된 연구는 민간보다 공공기관 주도의 식량안보차원에서 이루어졌기 때문에 실무적 기여도에 있어 적절한 벤치마킹 사례를 보여주지 못하였다(김용택 외, 2011). 또한 민간 농업창업이라 할지라도 국내사례에 국한되는 한계 또한 존재하기에 지역적 패러다임을 극복하기 어려웠다(김홍길, 2011; 민승규 외, 2003; 박상혁 외, 2014). 이에 비해 기존연구와 차별되는 점은 본 사례가 새로운 시도이자 연구영역의 확장이라는 점이며, 실무적 실효성 또한 달성할 수 있는 사례라는 점이다.

본 연구는 사례연구 유형으로 볼 때 단일사례 연구에 해당한다. 'C사'의 사업영역과 기업특성, 진출시기와 기업비전은 글로벌스타트업(Global Startup), 농업스타트업이 가지는 전형적인 사례적 특징을 보여주고 있다. 진출지역, 재배품목의 특이성이 존재하며, 기업가정신을 기반으로 하는 글로벌농업스타트업으로 농업분야의 대표적 사례화가 가능하다는 점, 그리고 향후 아프리카 농업에 진출하고자 하는 기업에게는 벤치마킹 대상과 기준을 제시할 수 있다는 점, 그리고 농업 글로벌 스타트업의 다중사례 연구를 위한 예비조사로서 의의도 존재한다.

3.3. 사례연구

3.3.1. 바나나 농장(Farm) 사례

3.3.1.1. 농장(Farm) 개발을 위한 준비

3.3.1.1.1. 농장후보지 선택 접근·발굴

바나나 농장 운영을 위한 땅 발굴 방법으로는 전방위 탐문, 지역 방문, 현지 네트워크, 중개인, 직원 채용, 마을 방문이 있다. 각 방법에는 장단점이 있으며, 농업 기반 사회에서는 보편적으로 사용된다.

<표 8> 농장후보지 접근 방법 및 장단점

구분	방법	장·단점
직접 탐문	·무작위로 지역방문을 통한 탐사와 조사 ·부족(tribe) 방문	·장점: 과장이나 잘못된 정보없이 직접확인 가능 ·단점: 시간적·경제적 비용이 듦
현지네트워크(collaborator)	사업 동반자로서 현지인의 소개 추천	·장점: 신뢰할 수 있는 정보제공 ·단점: 비공식적으로 소개로 요구 가능성

중개인 (agency)	부동산 중개업자 소개 추천	·장점: 표준화된 소개서비스 ·단점: 비용소요
현지직원	현지직원의 네트워크를 통한 소개 추천	·장점: 내부 인적자원 활용 ·단점: 제공정보의 수준차이 가능성

3.3.1.1.2. 농장후보지 고려사항

<표 9> 농장후보지 고려사항 및 사례

구분	내용	고려사항
토지 등기 대장 확인	합당한 경작지 확보 후에, 실소유주를 확인하고 향후 법적문제 우려권을 위한 작업	·점유자와 실소유자 구분 ·소유디툼에 대한 과거이력 조사
물리적환경 (기후, 토양, 위치 등)	농업은 자연조건이 영향을 미치기 때문에 작물의 특성과 별개로 주변 환경에 대한 구체적이고 정밀한 조사 필요	·GPS 확인 ·거주자 직접 탐문을 통한 날씨여건 확인 ·이전 유사농업 현황조사
땅의 크기 접근 용이성	열대작물인 바나나의 규모의 경제를 고려할 때 땅의 크기가 충분히 커야하며, 농장과 사무실의 근접성도 고려해야함	·수익모델 ·시뮬레이션(simulation)에 의한 손익분기 고려 ·관리적 측면에서 관리사무실과의 근거리 확보 중요
문화적 관례: 부족(tribal) 특성이해	지역 특성상 대지의 주인이 개인인 경우와 부족공동체 소유일 경우가 대부분이기 때문에 부족 문화를 숙지해야함	·대다수 땅의 주인인 원주민에 대한 원만한 관계형성을 위한 전략필요 ·부족에 대한 투자로서의 지원필요
언어문제	언어는 필수적이며, 신뢰성 있는 통역지원이 가능한 직원 채용을 통해 가격, 규모, 계약 등이 원만히 해결가능함이 중요	·영어권외에는 영어를 공통분모화해서 현지어가 가능한 직원채용 필수적
<p>□ 실패사례</p> <p>C사가 초기 농장후보지를 고려할 때, 현지직원과 협력자의 추천으로 주로 채용관리가 이루어졌다. 하지만 현지직원이나 현지인을 통해 듣게 되는 정보는 정보의 질과 양을 지속적으로 모니터링하고 재차확인작업이 필요하다. 현지인 특성상 부정적 언어를 거의 사용하지 않고, 땅의 크기, 토양특성, 해당작물전문가로서 소개나 설명이 이루어지기 때문에 사업초기에 진출하는 기업이 그대로 신뢰하면 사업에 치명적 손해를 발생시킬 수 있다. C사의 경우 물리적 환경이 적합하다는 현지인들의 의견을 믿고 초기 투자를 했다가 기후와 주변 수원 문제로 정글 토목공사와 바나나 식재 이후 바로 대우기를 맞으면서 강이 범람하고 회복할 수 없는 실패사례를 겪은 전례가 있다. 이후 토지를 조사할 때는 과학적 방법으로 GPS를 통해 물의 범람과 기온이 과거 3년 이상의 데이터를 통해 확보하고 지역 주민들의 여러 의견을 듣고 난후 혹은 현지직원에게 수시로 날씨 환경과 지질변화를 보고하게 함으로써 최소 1년간 가능성이 있는 땅으로서 확인을 통해 이후 작업을 수행하고 있다.</p>		

3.3.1.1.2.1. 토지 등기 대장에 기재된 실 소유주 확인

땅 소유자와 등기부상 소유주가 다를 수 있어, 실제 소유권 다툼이 있는 경우가 발생한다. 이럴 때는 땅 회피가 더 타당한 방법일 수 있다.

3.3.1.1.2.2. 기후, 토양, 위치 조건

농업은 자연조건이 절대적 변수이며, 지구온난화로 인해 범람 등의 문제가 발생할 수 있다. 토지의 비옥도와 머금은 수분, 배수 등이 중요하며, 철저한 성분검사가 필요하다. 인프라가 부족한 경우 노하우를 활용해야 하며, 땅을 파서 어린 모종이 잘 자라게 해야 한다. 열대작물의 생산은 수분과 기온 뿐만 아니라 대지의 조건도 고려해야 한다.

3.3.1.1.2.3. 땅의 크기, 지속가능생산, 접근 용이성

이 사업에서 중요한 것은 충분한 크기의 땅을 확보하는 것이 장기적으로 바람직하다. 초기에 30헥타르를 식재하는 것이 좋으며, 이를 바탕으로 성장 가능성을 고려해야한다. 또한 바나나 팜에서 묘목 간격은 수확량과 성장 속도를 좌우하는 변수입니다. 새로운 묘목이 필요하기 때문에 충분한 크기의 땅이 필요하며, 농장과 사무실이 가까워야 관리가 가능하다.

3.3.1.1.2.4. 문화적 관례: 부족, 촌락의 존재와 대우

아프리카에서 농업창업을 하려면 거의 대부분이 부족이나 부락, 촌락 공동체와 대지계약을 맺어야 한다. 부족은 대표결정기구로 뒤서 총유에 가까우며, 계약을 성사시키기 위해서는 부족의 내부적인 심사속고와 합의가 필요하다. 이를 위해 사례기업은 부족에게 필요한 물건이나 문화적인 경험을 제공하기도 한다. 이러한 조치를 취하면 좋은 땅과 가격으로 계약이 가능하다.

3.3.1.1.2.5. 언어문제

해외사업을 하기 위해서는 언어 이해와 번역이 중요하다. 아프리카에서는 불어와 영어가 주요 언어이지만, 사업을 진행할 때는 가장 자신 있는 언어를 사용하는 것이 중요하다. 정확한 번역이 필수이며, 부족 언어를 이해하는 경우에는 번역이 더 어렵다. 언어 이해가 어려울 경우, 정보요류나 갈등이 발생할 수 있으며, 이로 인해 사례가 중단되는 경우도 있다.

3.3.1.1.3. 대지계약

<표 10> 대지계약 및 사례

구분	내용	고려사항
대지계약	·임대인과의 충분한 신뢰형성 및 가격조건 합의 이후 계약진행 ·합의 이후에도 철저적 요건(행정절차, 공증 등)이 완료되어야 계약마무리	·실제계약시 불가항력으로 인한 재배불가시에 대한 취소나 해제규정 필요 ·공무직 업무진행시 GPS 실측조사나 공증시 일정한 표준가 대비 과도한 비용 경계(현지직원의 도움과 업무역량 필요)
<p>□ 실패사례</p> <p>-C사의 경우, 토지계약 완료후 정확한 토지구획을 확보하기 위해 담당공무원으로 하여금 GPS 실측을 하는 과정에서 표준가 이상의 너무 과도한 비용을 공무원이 요구하는 경우가 있어 계약이 연기되었던 경우가 있었는데, 계약이 늦어져 9개월의 식재와 수확이 이뤄지는 주기를 고려할 때, 늦게 출하하게 되면 정상적인 시장가격 형성을 기대하기 어렵고, 대건기로 접어드는 경우 재배문제도 있어 계약을 다음해로 연기해야만 하는 경우가 있어 기대매출 계상에 어려움을 겪는 경우도 종종 있음</p> <p>-주변 강의 범람이나 호우등으로 바나나 농장 전체가 수몰되어 약 30헥타르에 식재되었던 농장자체가 한해 매출비용화 된 경우가 있었는데, 바나나 농장개발은 정글을 정리해야하는 토목공사부터 인건비, 관리비 등 상당한 비용이 드는 만큼 매우 경계해야하며, 이때 현지 임대인은 임대료 지급을 계속 요구하기도 하는데, 계약서상 계약 해제 규정을 근거로 임대료 지급요구를 항변으로 계약을 해제했던 경우도 있음</p>		

코트디부아르에서는 코코아와 커피가 기축농업으로 중요한 역할을 하고 있다. 하지만 이는 외국인의 재배가 불가능한 영역이며, 외국인은 현지 영농법인인 코퍼러티브(Cooperative)에서 원물만 구매할 수 있다. 다만, 바나나 껍은 재배가 가능하며 대지를 찾아 임대 또는 임차 계약을 맺을 수도 있다. 계약은 헥타르 단위로 1년 단위로 지급하는 임차비를 포함하며, 렌탈 기간은 대체로 15년이며, 계약 시 단서 규정을 제대로 작성하여 자연재해 등으로 인해 파밍이 불가능할 경우 일방요구에 의해 계약을 해제할 수도 있도록 조치도 필요하다. 계약이 마무리되면 GPS 담당 공무원이 토지 등기에 기반해 정확한 위치와 크기를 결정하며, 공증인과 참석자들이 작성과 확인을 마친 후 최종 계약이 이루어 진다.

3.3.1.1.4. 수익모델 선정

<표 11> 수익모델 선정 및 사례

구분	내용	고려사항
비용 변수 선정	-바나나 팜(farm) 개발은 계약이후, 식재, 생산, 출하, 유통에 이르는 일괄과정 -현장비용(field cost:인건비, 토지임대료, 농장정비, 모종, 캐널, 비료, 농약, 농기구등)과 사무비용(office cost:인건비, 사무실임대료, 유지비, 식대 등)으로 구분	-기대매출과 실제매출의 편차를 줄이기 위해 예측가능한 부분과 예측불가능한 부분으로 선정함이 필요
기대매출과 기대 수익	-확보된 대지를 대상으로 해당년도 이용 계획에 기반한 식재 모종의 수를 선정하는 것로부터 매출 수익 평가 실시	-모종 식재시 단위당 식재개수를 2m×3m, 1.5m×2m, 3m×3m 단위로 할지를 결정한후 기대수익의 선정
□ 실패사례 초기 사업시 예측가능한 비용 선정을 위해 너름의 변수 선정하고, 타당한 듯 보였으나, 실제 농업환경은 진행지체, 날씨환경, 대손충당, 기타추가비용 발생과 같은 예측할 수 없는 비용과 더불어 예측된 비용을 초과하는 경우가 발생하게 됨으로서 실제 기대비용 대비 많게는 30%~40% 더 추가비용이 소요되는 경우가 발생함		

3.3.1.1.4.1. 비용 예측 변수

바나나 팜(Farm) 개발비용은 현장비용(Field Cost)과 사무비용(Office Cost)으로 계산 되어야 한다. 현장비용(Field Cost) 변수로 현장직원 인건비, 토지임대료, 농장정비, 교통비, 레제(Rejet), 식재, 캐널(관계수로), 비료, 제조제, 농기구, 보관창고 등을 고려해볼 수 있다. 다른 한 축인 사무비용(Office Cost)은 사무직원 인건비, 사무실 임대료, 사무실 유지비, 식대, 기타 유지비용이 고려되어야 하지만 실제 예측하지 못한 변수를 고려해볼 때, 최대 30% 수준은 더 계상되는 것이 바람직하다.

3.3.1.1.4.2. 농장 구조도에 기반한 기대매출과 수익

바나나 수확량은 바나나 한 묶음의 무게에 따라 결정되며, 정확한 토지구획정보를 바탕으로 농장 구조도를 작성해야 한다. 보편적인 간격은 2m×3m, 1.5m×2m이며 간격이 넓을수록 무게가 많이 나간다. 1헥타르당 식재 가능한 수는 1,666개이며, 전체 매출액을 산정할 수 있다.

3.3.1.2. 농장(Farm) 개발 및 관리

3.3.1.2.1. 농장개발 프로세스

<표 12> 농장개발 프로세스 및 사례

구분	내용	고려사항	
토지 구조화	농장 개발 정리	토목공사인 만큼 확보된 대지를 기반으로 정글(Gungle) 개발 및 구획정리 단계	고비용이 투입되는 단계로 확보된 땅을 기반으로 점진적 개발 계획 수립을 통해 인적·물적자원의 최적모델산정 필요
	관계수로	물 공급과 배수를 위한 관계수로작업	해당지역 우기를 기준으로 저장가능한 수준에 맞는 깊이와 넓이 확보
	플랜팅 결정	매출과 수익을 기반으로 총 식재 개수에 대한 판단영역	집적도와 다발(bunch)은 반비례 관계인 만큼 수익산정의 절대기준인 만큼 개수 결정 중요
식재	시기	재배 사이클이 9개월이기에, 대건가·대우기·소건가·소우기로 나눌 때 대우기가 끝나는 7월 시작이 표준시기	대건가(12,1,2,3월)를 피하는 것은 필수이며, 3월이후 대건가가 끝나는 3월 이후 도매가가 높게 형성되기에 시기를 맞추는 것이 필요
	세균 박테리아 대응 & 식재	토양에 존재하는 해충과 박테리아 제거를 위한 필수조치	인적자원들에게 식재방법의 노하우에 대한 사전교육 필수
재배	물 관리	작물특성상 수량 공급과 수요에 맞는 입지조건과 인위적 관리 시스템 구축	농작물 특성상 과다공급 혹은 수원부족 모두 치명적 원인이 되는 만큼 농장의 물리적 위치선정 필요
	제조·해충·양병 관리	사전 예방시스템으로서 관리	감염 혹은 전파속도가 빠르고 이후 농업이 불가하기 때문에 선제적으로 화학적·물리적 조치 필요
	비옥화 가지·차기·뿌리·덧기	지속적인 환경으로서 토양을 가꾸고, 성장촉진을 위한 인위적이지만 표준화된 방법	표준화된 작업이기에 사전 교육과 더불어 실질적 관리감독 실시
	새순 제거 (custer)	성숙기에 접어든 바나나 한그루를 기준으로 새롭게 자라는 새순을 숙아내어 과실을 실하게 할 뿐만아니라, 새로운 땅에 이식할 모종을 걸러내는 작업	바나나 식생과 사이클을 이해해야 하는 문제이며, 숙아내는 것과 더불어 차후 식재모종을 선택·관리해야하는 필수적 절차
	기타	-일정한 성장이후 넘어지지 않게하는 지지대 설치 -과육성장을 위한 보호포장&꽃순 제거	일정한 성장이후 스톨과 비람의 영향을 최소화하고 과육 성장 도모가 관건
□ 실패사례 물관리(Water Management)는 농장관리의 성공과 실패의 핵심사안인데, 해당 직원들과 소개받은 현지 전문가들의 의견을 듣고 진행하다보니, 전적으로 그들에 의해 좌우 될 수 밖에 없음. 이로인해 초기 진출시 수원공급이 원활한 강 옆에 농장을 개간함으로써 계획대로 진행되는 듯했으나 우기시 쉽게 범람하는 지역 특성을 보며 30헥타르(ha)에 해당하는 농장이 침수되어 모든 모종 뿌리가 썩고 회생불가능하게 되어 상당히 많은 초기비용을 소진한 경우가 있음. 인위적으로 대처할 수 있는 방법이 전무하기에, 농업은 현지 해당 전문가나 현지인을 전적으로 신뢰하는 것은 바람직하지 않으며, 철저하게 지역주민들에 대한 팀문과 진출기업의 과학적 조사(GPS, 다년간 강우량 추이, 인력공급예측, 온난화 영향 등)를 통해 끊임없이 현지 정보의 신뢰성을 확보해야함			

3.3.1.2.1.1. 토지 구조화

농지개발과정에서는 개발규모 결정과 최적화된 자원활용이 중요하며, 캐널 구성과 플랜팅 결정이 매출과 수익에 영향을 미친다. 캐널(Canal)은 물의 공급과 배수에 필수적이며, 규격을 고려해야 한다. 플랜팅은 매출과 수익의 척도가 되는데, 식재 개수에 따라 밀도가 형성되고 이는 과육크기를 결정하는 주요 요인이기 때문이다.

3.3.1.2.1.2. 식재

농업에서는 기후와 강우를 고려한 시기결정이 중요하며, 대우기가 끝나는 시점인 3월 이후 수확이 가장 바람직하다. 또한 세균과 바이러스를 통제하기 위해, 화학적 조치와 규정된 깊이를 유지해 식재를 유지해야 한다.

3.3.1.2.1.3. 재배

바나나 농장 개발에는 물관리, 제조·해충·일병 관리, 비옥화·가지치기·뿌리달기, 새순 제거, 지지·꽃제거·포장 등 다양한 요소가 필요하다. 바나나는 물공급이 중요하며, 농약 사용과 가지치기는 적절한 시기와 방법을 따라야 한다. 또한 새순 제거는 필수이며, 지지, 꽃제거, 포장 등의 추가적인 관리가 필요하다. 이 모든 과정에서 비용 절감과 수익 극대화를 위한 전략 수립이 중요하다.

3.3.1.2.2. 수확·유통

<표 13> 수확·유통 및 사례

구분	내용	고려사항
수확	출하시기 조절을 통해 적절한 도매가 형성을 위한 스케줄 작업이며, 수확후 도매상에 전달하기 까지 보관하는 개념	적절한 보관을 위한 창고조성과 도매상과의 출하시기를 제때 확정해야함
유통 채널	좋은 가격 확보를 위해 대형 도매상을 확보해야하는 질차로, 직접 대면접촉으로 수량과 가격을 협상함	수익구조에 가장 민감한 변수인 만큼, 도매상을 직접 찾아서 신뢰를 확보하고 진행하는 것이 바람직
□ 실패사례 C사는 본래 바나나 재배를 통해 내수와 수출을 모두 고려했으나, 재배품목이 주식으로 먹는 플랜틴(Plantain)만 재배생산함으로써 내수용으로만 주로 유통됨. 규모화를 고려한다면 재배품목을 흔히 먹게되는 스위트바나나(sweet banana)도 재배하는 것이 유통판로 개척과 가격이점도 있어 바람직하고 글로벌 진출에도 용이함.		

바나나 파밍(Farming) 스케줄 관리와 보관 문제는 수익을 고려할 때 중요하다. 사례기업은 다양한 유통채널을 고려하고 있지만, 현재는 대규모 시장에서 판매상들과 직접 가격협상을 하면서 유통망을 확보하며 신뢰구축과 새로운 유통망을 구축하고 있다.

3.3.2. 기업가정신(Entrepreneurship) 사례

<표 14> 기업가정신 발현 사례

구분	내용
기업가정신	-한국인 최초 서부아프리카 진출 -초기 의약품 사업의 카카오, 커피, 바나나 현지 산업진출 -1차산업의 원물유통뿐만아니라 재배, 가공공장까지 사업확장고려
	-선례 없이 기업가의 판단과 확신으로 진행함에 오는 위험은 항상 존재 -물리적 거리와 사례 부족으로 인해 투자자들에게 신뢰를 얻기가 어려움 -직접 관리가 가능한 작물(바나나)을 통해 생산량과 가격 결정에 주도권 행사

진취성	-가격경쟁력을 위해 제약물품을 수입해오는 것이 아닌 현지 생산공장 건설로 개발능력, 현지화, 차별화 역량 달성 -바나나 사업을 원가구조에 있어 캐시카우(Cash Cow)로서 가능성을 확인하고 사업진출
비전공유 & 생태계육성	-코코아 생물(원물) 확보, 공급형태구성, 내수 및 수출을 통한 2025년 1,744억 매출 목표달성, 코트디부아르 내 무역 빅5업체 달성 목표수립 -사업분야 확장(의약품, 코코아, 바나나)은 핵심역량과 인력의 상호보완가능성, 수익과 손실의 전략적 포트폴리오 생태계 구성
사회적 기여	-영리적 목적 외에도 현지 사회와의 '농촌계몽운동'을 통한 '보건위생 교육' 진행 -아프리카내 의료서비스 제공과 삶의질 향상을 위해 유니세프(Unicef)에 사업진출이후 지속적 지원 -현지 교육사각지대 원주민들을 위한 교육기관 수립 계획
리더십	-예측불가능한 환경요인이 등장하는 상황에서 특정 리더십(특성, 행동, 상황, 카리스마 등)에 국한되지 보다 지식, 태도, 행동의 장점을 보여줄 수 있는 다양한 리더십 형태 발현

3.3.2.1. 혁신성

2001년 'C사'는 제약품 판매를 목적으로 코트디부아르에 현지 자회사를 설립했는데, 당시 서아프리카 의료 부문에 국내 기업들은 진입하지 않았고, 'C사' 창업자는 경쟁업체가 없는 코트디부아르를 새로운 시장 기회로 결정하였다. 대부분의 국내 의약품 기업은 시장 점유율 유지에 초점을 두고 있었지만, 'C사' 창업자는 새로운 시장 환경의 도전에 도전하고 차별화된 시장 기회로 인식했다. 이러한 패러다임 전환은 국내 시장의 정체성과 치열한 경쟁의 문제를 해결하는 데 도움이 되었으며, 미래적인 비즈니스 생존과 성공의 기반이 되었다. 초기에 개별 판매점을 찾는 데 초점을 맞추었지만, 이후 코트디부아르 정부의 관할 아래에 있는 국가약품안전 및 보건 제품국 가기관으로부터 제품 생산자 및 공급자 자격을 취득함으로써 정부가 주관하는 의료입찰에 참여할 수 있게 되어 성장을 가속화시킬 수 있었다. 또한, 에이즈, 말라리아, 항생제, 주사기 등 다양한 질병이 아프리카에서 유행하면서 수요가 공급보다 많아지는 계기가 되어 안정적인 이익을 발생시키는 계기가 되었다. 'C사'는 아프리카의 독특한 특성과 코트디부아르의 시장 및 경제 구조를 이해하여 새로운 제품 및 비즈니스 도전을 지속적으로 추구했는데, 이는 정부 지원과 사업의 성격적인 잠재성에 따라 제1 산업인 농업 분야로 진출하여 카카오, 커피, 바나나 등 코트디부아르의 주요 농산물로 다각화하는 계기가 되었다.

3.3.2.2. 위험감수성

선례가 없이 기업가의 판단과 의사결정으로 진출하는 것은 늘상 위험이 존재한다. 'C사'는 가진 기존자원을 고려하기 보다 자원에 구애받지 않고 목표설정을 통해 방법과 기회를 찾고 달성하고자 하는 기업이다. 투자자들에게 설명회를 개최하고 설득하는 과정에서도 정보의 부족과 진출사례의 부재로 인해 신뢰성을 얻기가 매우 힘들어 현지투자의 어려움이 존재

재했다. 그러나 코트디부아르 및 서아프리카 경제연합(ECOWAS)내 의약품 수요급팽창에 따른 시장요구, 신생시장 확보로 인한 높은 수익률달성, 향후 현지 제약공장건설로 아프리카 글로벌 거점실현, 국가경제의 회복·성장 가능성을 본다면 예상수익률에 대한 불신과 유통망확보 미비, 경영관리에 대한 체계성부족 등에도 불구하고 투자할 만한 가치가 있음을 확인시킬 수 있었다. 의약품 사업 진출 이후 농산물 사업 타당성도 살피게 되는데, 서부아프리카 의료사업 진출이라는 최초 시도 외에도 또 다시 최초 시도를 하게 된다. 코코아, 바나나 사업이 그것이다. 현지에서 코코아사업을 하기 위해서는 정부로부터 구매할 수 있는 할당량(Quota)를 받을 수 있어야 한다. 이는 현지기업인으로서 신뢰와 절차적 기민함을 통해 달성할 수 있는데, 2013년 동양인 최초로 코코아 5,000톤을 보장받는 허가를 취득하게 된다. 2015년 기준으로 16개의 법인만이 코코아와 커피 쿼터를 인증받을 뿐이니 굉장히 까다롭고 어려운 작업이다. 추가로 바나나 팜(Farm)으로 사업확장은 코코아 사업과는 전혀 다른 접근방법이 필요하다. 코코아는 현지 ‘영농조합’에 해당하는 코퍼러티브(Cooperative)에서 원물을 구매해 수출상으로 유통시키는 일종의 간접유통 사업이다. 하지만 바나나 팜(Farm)은 해외법인이라 할지라도 직접 재배가 가능한 작물이다. ‘C사’는 현지에서 대지구매, 이식, 성장재배, 수확, 유통의 모든 재배 단계를 직접 운영할 수 있는 부분이다. 기존 사업과 달리 바나나 사업은 대지에 대한 고려, 정글개간, 농법획득, 물리적 자연환경 그리고 관리대상도 늘어나기에 현지인 문화까지 모두 고려해야 하는 만큼 위험리스크를 고려할 수 밖에 없다. 이러한 과정을 통해 사업확장과 견고한 포트폴리오가 갖춰지면서 해외 현지기업으로서 노하우, 전략적 의사결정을 견고히 하는 계기가 되었다.

3.3.2.3. 진취성

‘C사’는 의약품, 코코아, 바나나를 주요 사업으로 아프리카에 진출해 있는 현지기업이다. 하지만 초기 ‘C사’가 진출했던 2000년대 초반이후 2010년이후 중반까지 GSK, Pfizer 등의 글로벌 제약사들의 절대적 경쟁력이 위기상황이 존재했었다. 그 핵심은 ‘가격경쟁력’으로 귀결되었다. 다만, 글로벌제약사들은 자체공장은 없다보니 생산과 수요에 대한 즉각적인 경쟁력은 없었다. 당시 코트디부아르를 비롯한 서부아프리카에는 현대식 제약공장이 전무한 상태로 ‘C사’입장에서는 기회가 되었다. 이러한 상황에서 현지 제약공장설립을 통한 경쟁력을 갖추고자 한 점은 탁월한 비전이 될 수 있었다. 이를 통해, ‘C사’는 시장상황에 따른 능동적 제품개발과 제품의 포뮬레이션(Formulation) 개발 능력을 보유, 물류비용·시간·가격 경쟁력 상승, 서부아프리카 주변 국가적 특성에 따른 제품형태를 개발·개선 그리고 제품과 서비스에 대한 경쟁우위를 가지게 된다.

바나나 사업으로의 적극적 진출은 사업화 가능성과 더불어 최초라는 프리미엄도 있지만, 초기 진입시 선도기업으로서 노하우와 다양한 네트워크를 확보하기 위함이다. 사업은 공통적

으로 선도나 초기기업이 가지는 메리트가 있다. 바나나 사업은 비용측면에서 고정비용(FC)대비 가변비용(VC)이 상대적으로 낮은 장점(인건비, 농지임대료)이 있어 초기 개발시 이슈(영농법, 현지문화, 개발비 등) 과제가 극복되면 회계적 성과가 빠른 분야이다. 캐시카우(Cash Cow)로서 가능성을 확인하고 지속적으로 농장확보를 통해 규모를 늘리고 있는 실정이다. 새롭게 진출하는 사업인 만큼 예측 불가능한 변수가 존재한다. 이러한 불확실성을 극복하고자 ‘C사’는 지금까지도 주도적으로 품종, 재배방법, 토지구획문제, 물리적 조건 등 다양한 변수를 고려한 최적해 확보를 위해 도전적인 시도를 하고 있다.

3.3.2.4. 비전공유 & 생태계 육성

‘C사’는 사업생태계를 유지 및 확장하고자 하는 비전이 있다. 장기적 관점에서 코코아와 바나나 팜(Farm) 관리는 원물 혹은 농산물 가공을 통해 더 많은 부가가치를 높이는 장점이 있기에 보다 명확한 비전과 목표를 가지고 있다. 지금까지 코코아는 원물에 대한 내수와 수출만 이루어졌다면 각각 코코아 1차 가공품 형태로 부가가치화 시키고자 한다. 이를 위해 코코아 원물에 대한 주요 바이어(Buyer)로 CAGIL SARL, SACO SA, SCI SA, SUSCO SA를 1차 가공품 주요 바이어(Buyer)로 CONDICAF SA, TOUTON NEGOCE CI, COCAF IVOIRE SA, SUSCO SA를 확보해 먼저 공급능력만 확보되면 수량관계없이 수출이 가능하도록 하고 있다. 이로써 최종적으로 원물확보→공급형태 구성(원물, 가공)→내수, 수출을 통해 2025년 1,744억 매출 목표를 달성과 코트디부아르내 코코아 무역 빅5로 자리매김 하고자 한다. 바나나 팜(Farm)은 코코아와 달리 직접 재배 및 관리함에서 오는 비용부담이 크고 초기 실패를 극복하고 재배농지 확보 및 실험적 재배를 지속하고 있다. 여기에 그치지 않고 재배면적만 넓히는 것이 아니라 1차 가공을 포함한 새로운 부가가치를 만들어내기 위한 지속적 노력을 하고 있다. 현재 플랜팅 바나나만을 재배하고 내수용으로만 취급하고 있으나 공급량이 증가하게 되면 일반적 스위트 바나나도 재배함으로써 수출하고자 한다. 전세계적으로 플랜팅바나나 규모만 본다면 500헥타르(ha)가 넘어야 세계 5위권이 되는 만큼 분명한 양적 랭킹 목적을 가지고 있다. ‘C사’ 창업주는 모든 업무프로세스를 매출, 규모, 수익에 대해 실현가능한 경우의 수를 끊임없이 요구조사하며 공식적 비공식적으로 천명하고 있다. 최종적으로는 3개 포트폴리오(의약품, 코코아, 바나나) 구성되는 원물, 생산, 유통에 이르기까지 일괄로 처리할 수 있는 일괄 그룹체계를 목표로 하고 있다. 규모와 수익도 중요하지만 3가지 사업간 상호보완적 협업과 노하우, 네트워크 공유로 수익과 손실을 포트폴리오로 구성할 수 있게 되고 이는 기업의 지속가능한 성장과 관련다각화를 고려할 수 있는 토대가 되도록 하고 있다.

3.3.2.5. 사회적 기여

C사는 현지 지역사회와 함께 성장하고자 하는 사업가치를 가진 사회적 기업이다. 코트디부아르 농촌진흥청(ANADER: Agence Nationale d'Appui au Developpement Rural)와의 협약을 통해 의료교육과 지원서비스를 제공하며, 유니세프와 협력하여 아프리카인들의 의료서비스 제공과 삶의 질 향상을 위해 지속적인 지원을 하고 있다. 또한, 주변국가지원과 함께 만나나 농장 대지 실소유주 원주민들에게 학교설립도 목표로 제시하여, 정당한 기업가치를 실현하고자 노력하고 있다. C사는 이러한 지속가능한 사회적 기업가치를 실현하기 위해 기업영리와 분리된 지원을 제공하고 있다. 구체적으로 유니세프(Unicef) 지원 뿐만아니라, 의료서비스가 열악한 부르키나파소(CI 주변국)에 506,000EURO 수준의 의약품을 전달기부하는 등 실질적 활동을 지속적으로 하고 있다.

3.3.2.6. 리더십

농업스타트업 성공요인에서 리더십에 대한 요구는 끊임없이 드러난다. 리더십은 단순히 특성이론, 행동이론, 상황이론, 카리스마리더십 등 하나의 리더십에 국한되지 않는다. 목표달성과 상황적 적응이라는 측면에서 다양한 리더십 특성이 드러나는 특성을 보여주며 이것은 상상할 수 없을 정도의 이슈와 해결과제가 등장하는 상황에서 당연하지만 바람직한 리더십 수용 형태이다. 사업초기는 리더가 조직구성원들에게 직간접적으로 많은 영향을 미치는 요인이 된다. 창업주는 업무에 따라서 직접명령과 지시를 요구하기도 하고, 일정한 기간과 비용, 인력을 구성해 스스로 해결하고 결과를 기다리는 권한위양도 요구하고 있다. 그 과정에서 고려해야 할 결정변수까지도 추진실무자가 모두 의사결정 할 수 있도록 권한을 부여한다. 다만, 결과적 보고를 받거나 잘못된 집단사고가 발생했을 경우 수정의견을 가할 뿐이다. 그러나, 상벌제도 적용 시 반복해 나타날 경우 해고나 감봉조치를 취할 정도로 엄격함을 보여준다. 행동이론 측면에서 보면 과업지향적이라 할 수 있지만, 그렇다고 팀워크를 위한 주기적 회식, 의견개진 등 관계형성노력을 게을리하지 않는다. 목적중심적 사고는 측근 직원들에게 세계5위권 팜 농장개발이라는 비전을 강조함으로써 은연중 생활화할 수 있도록 하였다. 이러한 비전과 목표가 특히 만나나 팜을 개발하고자 할 때, 직원들에게는 문제의 위험을 감수하며 대지를 확보하고 현장방문 및 지역 원주민 방문을 통해 농장 문제를 해결할 수 있다는 자신감을 갖도록 하고 있다. 이와 같이 전략적 비전을 제시하고, 위험감수 문제 해결을 위한 가능한 모든 수단적 방법을 동원하는 특성은 문제해결을 위한 전형적 카리스마리더십을 보여주고 있다.

3.3.3. 경영관리 & 조직문화

3.3.3.1. 인적자원관리(HRM): 채용관리 직무관리 임금관리 퇴직관리

<표 15> 채용관리 및 사례

영역		내용구분	
인적자원관리(HRM)	채용관리	주요 내용	-시기: 수시채용 -단계: 서류, 면접, 인턴(3개월) -방법: 공식(신문광고, 인터넷사이트), 비공식(내부직원추천, 협력자추천, 국내지인추천)
	대표 사례 & 대응		-초기 인적자원은 현지 협력자의 추천으로 이루어지다보니 제대로된 신뢰검증이 되지 않은 경우 발생 →인턴제도, 선발도구 개선, 현지문화에 대한 이해도 개선

채용관리 시기는 특별한 채용프레임이 없기 때문에 수시채용으로만 진행된다. 채용방법은 공식적·비공식적 방법을 모두 이용하고 있다. 공식적 방법으로는 주요매체(신문, 인터넷 직업사이트)를 통한 채용공고를, 비공식적 방법으로는 직원추천, 협력자(Cooperator)추천으로 진행된다. ‘C’사는 공식채널(신문)로 서류합격한 지원자들을 따로 면접장소 섭외(호텔)를 통해 임원, 현지 정치원로, 현지협력자를 면접관으로 한 채용을 실제 진행한다. 이는 기업의 체계성과 위계, 해외기업 다룬 자부심을 심어주기 위한 목적으로 진행하고 대개는 1:1 사무실 출석 면접으로 선발된다. 기업입장에서 채용은 ‘예측타당도’의 확보에 있다. 채용실패의 원인은 부정확한 선발도구의 문제일수도 있으나, 국제경영에서 문제되는 것은 현지문화에 대한 이해도 부족 혹은 기대치 문제일 수도 있으니 철저한 사전조사와 현지문화인식 그리고 한국 기업문화의 철저함을 채용단계부터라도 드러냄으로서 거기에 걸맞은 인재들을 확보하고 있다. 특이하게도 현지 한국의 다국적기업에 근무한 경력에 있는 지원자가 있는데, 이들은 채용후 문화적으로 한국 기업의 문화 이해도가 높기 때문에 채용평가 결과가 상대적으로 만족스러운 경우로 판단할 수 있다. 예를 들어, 한국의 ‘빨리빨리’ 문화가 눈치껏 습득된 학습 결과를 보여주기도 하며, 이럴 경우, 원하는 기업문화 구축이 용이하다.

<표 16> 직무관리 및 사례

영역		내용구분	
인적자원관리(HRM)	직무관리	주요 내용	-인력형태: 사무직, 현장직, 필수유지인력 -직무분장: 근로계약서(근로시간, 직무범위, 직무태도, 직무소환) -업무일지 및 보고: 일일업무, 수행업무, 추가업무, 진행상황, 업무결과 등
	대표 사례 & 대응		-근로계약서 작성시 직무에 대한 범위와 책임을 명확히 하지 못할 경우 적극적인 액션을 유도하기 어려움 → 근로계약 작성시 책임소재와 범위를 명확히 할 것 → 업무일지 작성을 통해 업무성과 진단하기

직무관리는 사무직(Office Worker), 현장직(Field Worker), 필수유지인력(House Worker)으로 관리 된다. 유의할 점은 필수유지인력(House Worker)은 개인별 id카드가 존재하며 특이하게도 직업군이 명시되어 있기 때문에 직무배치 고민을 따로 하지 않는다. 의무는 아니지만 관습처럼 지켜지고 있다. 직무관리시 중요하게 고려하는 현지문화는 1인의 직무에 대해 정확히 책임을 규정짓고 있다. 특히 지시한 부분만을 해내고자 하기 때문에 업무생산성을 위해서는 구체적인수록 직무달성이 가능하기 때문이다. 그래서 근로계약서에 이를 실현시키고자 한다. 경험적으로 현지에서 적용하기 어려운 것이 한국식 업무문화이다. ‘C’사는 사무직 채용시 현지 최고 학력수준자들을 선발하지만 업무결과 보고까지가 길고 관리자로서 업무결과 보고를 받기전 먼저 선행동을 취하는 경우가 드물다. 이것이 문화이고 관습이라는 판단하에 사례기업은 이것을 해결하기 위해 업무일지를 기록 및 보고하도록 한다. 이를 통해 본인의 업무정체성을 정확히 인식시키고 해결한부분과 미해결 업무, 그리고 추가업무를 스스로 분석·평가시킴으로서 하나의 과업에 대한 직무정체성을 확인하고 타 업무로 벤치마킹 할 수 있도록 하고 있다.

<표 17> 임금관리

영역		내용구분	
인적 자원 관리 (HRM)	임금 관리	주요 내용	-임금원칙: 현지 평균임금 이상산정, 기업평판 고려, 기업충성도 고려 -성과급·연봉인상: 인턴이후 장기계약과정에서 향후 기대치를 반영해 결정 -연봉협상 원칙: 사측주도권에 의해 한번의 청약거절시 결정
	대표 사례 & 대응		-경력사원 면접시 지원자의 스펙이나 학력이 뛰어난 점을 어필하면서 현지 평균임금을 많이 뛰어넘는 수준(7배이상)을 요구하는 케이스 발생 →사측 주도권과 기업문화에 대한 입소문을 위해 필요한 인재임에도 불구하고 평균임금을 제시했으나 지원자는 동의하지 않았고, 사측은 과감한 중단(drop)을 통해 타협하지 않음

‘C’사가 고려하는 임금이슈는 임금수준의 적절성과 결정방법이다. 역량있는 직원확보를 위해 현지 근로자들의 평균보다 더 지급하는 원칙을 적용한다. 이는 기업평판과 업무몰입도 부여, 그리고 과감한 과업해결에 대한 기대치라는 목적 달성에 기인한다. 다만, 3개월간 인턴기간을 통해 계속근로를 할 것인지 여부도 존재하지만, 인력가치에 대한 더 많은 신뢰가 생기게 되면 더 많은 상승분을 고려하기도 한다. 이는 인적자원의 동기부여 수준과 기대치를 극대화하려는 의도이기도 하다. 다만, 최근(2018년~현재) 코트디부아르 내 다국적기업들이 대거 진출하면서 경쟁적 임금상승을 부추긴 결과 과거(2018년 이전)와 비교해 기대임금이 많이 상승해 주요 고정비(FC)로 부담이 되는 상황이다. 임금 결정방법은 현장직(Field Worker)의 경우는 표준화되어 있지만, 고려대상은 늘 점점에 있는 사

무직(Office Worker)이다. 이들과의 협상 원칙은 ‘C’사가 주도해 기업문화 형성하고 외부에 인식되도록 하고 있다. 지원자가 요구하는 급여제시라는 청약에 대해 비합리적이라 판단되면 재청약을 통해 지급가능한 급여를 제시하고 이를 수용하지 않으면 더 이상 협상가치가 없음을 통해 명확하고 단호하게 결정하고자 한다. 다만, 부정기적인 성과급 지급이나 평균 임금을 높일 수 있도록 성과가 발견되면 인센티브를 지급하는 것도 인정·사용 되고 있다.

<표 18> 퇴직관리 및 사례

영역		내용구분	
인적자 원관리 (HRM)	퇴직 관리	주요 내용	-퇴직사유: 직원의 행태상 사유, 직원 계약파기, 시용기간 부적합 판정, 상시적 규율위반 -법적대응: 현지법과 노사문화에 대한 이해와 전략 마련
	대표 사례 & 대응		-사무직원(office worker)의 중요업무처리 능력(필요서류, 증빙자료, 은행업무 등)으로 ‘C’사에 중대한 손해사유를 발생시켜 해고함, 이후 부당해고로 해당직원이 현지 노동청에 고소사건 발생 →해당근로자의 문제, 정당사유발생 등의 항변에도 불구하고 親현지인주의에 기반한 행정명령이 이루어짐

퇴직사유는 근로자 개인의 행태상 사유, 직원의 계약파기, 시용기간 부적합 판정으로 구분가능하다. 행태상 사유는 근로자 개인의 업무상 중대한 과실이나 업무 불이행이 발생하는 경우로 정의된다. 이런 경우는 기업이나 해당 당사자 직원간의 주장과 갈등으로 인해 시간적 혹은 경제적 소모가 일어나기 쉽다. 이럴 경우를 대비해서 아무리 인프라가 없는 현지 상황이라 하더라도 반드시 ‘근로계약서’를 작성하고, 구체적 해고 및 종료사유를 명시해 놓는 것이 필요하다. 다음으로 ‘현지직원의 계약파기’는 흔치 않지만 일정비용 드러나는 형태로 개인의 ‘타 회사 이직’과 ‘직장내 관리형태에 대한 불만’으로 정리된다. 이직하는 경우라면 더 나은 근로조건으로의 개인의 선택이라 문제될 것이 없지만, ‘관리형태에 대한 불만’이라는 것은 말 그대로 한국적 관리 스타일에 대한 부적응 혹은 이로인한 상호 갈등이 존재하는 경우가 해당된다. 마지막으로 계약기간 종료는 인턴 3개월 이후 기대가치가 보이지 않을 경우 계약서에 명시된 대로 종료되는 것인 만큼 큰 이의제기 없이 통보로서 종료된다. 퇴직관리는 제3세계 아프리카의 경우 근로자 권익 보호차원 혹은 인권에 대한 문제로, ‘친근로자주의’로서 절차적 문제제기 방법이 거의 없을 것 같다면 이는 명백한 오판이 될 수 있다. 실제 ‘C’사는 관련해 해당노동청에 직접방문후 서류제출과 해명을 진행해야했던 경우가 있어 이 또한 기업이미지에 무시할 수 없기에 사전에 고려되어야 하는 요소이다.

3.3.3.2. 인적자원개발(HRD)

<표 19> 인적자원개발(HRD) 및 사례

영역	내용구분	
인적자원개발 (HRD)	주요 내용	-개발시기: 정기 및 수시 -개발목적: 개별 업무정체성 확보, 과업 기대치 확보 -개발방법: 현장훈련(OJT), 시청각교육, 주제별 발표
	대표 사례 & 대응	-초기 팜(Farm)개발시 경험과 노하우가 부족할 때, 지역 내 타사 바나나팜을 방문해 직무와 프로세스를 학습하며 기술 습득 -학력과 경력이 있는 직원에게는 바나나팜에 대한 일정한 주제를 정해서 일정한 시간에 발표하는 시간을 가짐으로서 업무책임감, 전문지식 그리고 문제해결력을 가지도록 함

인력개발 방법론은 정기와 수시로 진행되게 하여 교육훈련으로 인한 업무정체성과 각자의 역할과 목표 학습하도록 하고 있다. ‘C사’의 원칙적으로 인적자원개발을 ‘장기육성’에 초점을 두고 있다. 인적자원 중요성에 대한 그 기저에는 기업문화 및 핵심업무를 이해하며 자율적인 관리까지 가능한 직원은 당장의 채용으로 해결할 수 없기 때문이다. 교육·훈련방법은 현장방문, 시청각교육, 개별 정리 자료발표로 이루어진다. ‘C사’는 초기 바나나 농장 개발시 경험과 노하우가 부족할 때, 다국적기업 과학교육을 통한 현장훈련(ojt)을 직접수행하였다. 시청각 교육도 초기 개발시 이용되는 방법이다. 식재부터 수확까지 모든 과정을 시청각 자료를 통해 반복교육을 수행하는 방법으로 주의력과 집중력도 중요하지만 반복교육을 통해 암기와 이해가 되도록 하고 있다. 마지막으로 개별 자료 발표인데 현지 사무직원(Office Worker)들은 기본적으로 대학교육을 받았고, 그만큼 지식근로자로서 합당한 학습방법에 스스로 자료를 찾아서 해결할 수 있도록 일종의 셀프발표 교육을 시키고 있다. 그만큼 차별적 대우 및 성과에 대한 기대치를 인식시키고자 하는 목적도 존재한다.

3.3.3.3. 조직구조와 기업문화

<표 20> 조직구조·기업문화 및 사례

영역	내용구분	
조직구조 & 기업문화	주요 내용	-조직형태: 초기 기능식조직, 현재 사업부(지역별)조직 -조직실제: 높은 수직적분화, 높은 공식화, 높은 권한부여 -기업문화 이슈: 한국문화와 현지문화의 조화를 위해 원칙과 자유로운 소통문화를 지향
	대표 사례 & 대응	-‘C사’ 조직구조는 철저하게 지역중심으로 진행됨, 바나나를 비롯해, 코코아, 의약품 사업거점 지역이 달라서 관리나 비용의 효율성을 고려해 사업부별(지역별) 구분운영됨 -열대지역으로서 현지문화를 초기에 판단할 때 ‘긴장감결여’, ‘지시1수행’의 수동적 업무태도로 규정하고 현지인과 소통을 강조하면서도 과업지향적이고 상명하복할 수 있는 문화를 정착시키고 있음

‘C사’는 영역별 즉, 의약품 스타트업부터 현재 코코아(커피), 바나나팜(Farm)으로 성장한 기업이다. 의약품만 취급했던 초기에는 기능식조직으로 출발하여 점차 사업부조직으로 진화되었다. 내부적으로도 스타트업(Startup) 초기부터 업무매뉴얼화로 표준화작업을 주요 목적화 하였다. 이를 기능적으로 높은 분화수준, 높은 공식화로 구조화 했다. 다만, 팜(Farm)관리 는 그들의 노하우와 경험적 지식이 중요하다 판단해 권한부여를 통해 자율적인 구조를 지향했다. 여기에 현지인에게 ‘C사’의 기업문화와 비전을 심기 위해 강행원칙에 기반해 명령 체계준수라는 고유의 기업문화를 주입·확산시키고자 했다. 그렇다 할지라도 현지문화와의 조화가 중요한 만큼 원칙은 있되 유연하게 현지인들의 요구사항에 대해서는 유연하고 융통성있게 운영하기 위해 자유로운 소통문화를 이끌고 있다. 조직실제 측면에서는 현재 코트디부아르 내에서 사업별(의약품, 코코아, 바나나) 효율성과 인프라를 고려해 다양한 지역별로 분산·운영되고 있다.

IV. 결론

본 연구는 글로벌(아프리카) 농업스타트업에 대한 연구로서 기존 연구와 두가지 관점에서 차이를 보여준다. 첫째, 해외로 진출한 농업스타트업 연구를 통해 ‘기업가정신(Entrepreneurship)’을 실제 분석한 사례임을 보여준다. 이에 기업가정신의 다양한 구성요소를 농업스타트업 기업성공사례로 분석하고 구체적으로 확인·분석한 최초의 연구이다. 둘째, 기존 농업스타트업 성공요인은 연구자가 자료에 기반한 사례의 정리 혹은 내용의 나열이었다면, 본 연구는 실제 참여행동연구(Participatory Action Research)를 기반으로 했기 때문에 농장개발·관리에서부터 기업가정신, 그리고 경영관리 측면에서 드러난 실제 이슈와 실패사례를 구체적으로 기술하였다. 이를 통해 이론적 타당함과 더불어, 글로벌 진출을 고려하는 예비 농업 기업관련자들에게도 실용적 의미를 제공하였다. 특히, 바나나 농업진출과정을 준비, 개발, 관리의 3단계로 구분하고 세분류로 총 9단계로 세분화했다. 여기에 실패사례 및 대응방법을 기술하여통합적 성공모델로서도 이용가치를 높이고자 하였다.

본 연구는 글로벌농업스타트업 사례연구이다. 다양한 해외 진출시도가 있었지만, 국내 본사를 특정하고 현지에는 지사나 현지법인의 형태로 운영하는 경우가 대다수인데 반해, ‘C사’는 창업활동초기부터 모든 기업활동이 현지에서 이루어진 사례로 연구적·실무적 의의가 있다. 특히 글로벌 특정 대륙(서부아프리카), 특정 국가(코트디부아르), 특정 산업(농업), 특정 작물(바나나)을 재배하는 ‘글로벌농업스타트업’이라는 새로운 영역의 사례연구로서 농업창업과 기업가정신, 경영관리, 조직문화 등을 비롯한 다양한 성공요인을 설명하고 있다. 이러한 의미 있는 결과에도 불구하고 몇가지 한계가 존재한다.

첫째, 글로벌 농업 특히, 바나나 팜(Farm) 스타트업 단일사례 연구가 가지는 일반화의 문제이다. 바나나 팜(Farm)을 경영관리하고 있는 ‘C사’로 한정하여 연구를 진행한 만큼 바나나 농업스타트업 대표성을 가질 수 있는지, 그리고 일반 농업스타트업으로서 적용가능성에 대한 유의성 한계가 존재한다. 향후 연구는 바나나 팜 호은 유사사례에 대한 단일사례와 더불어, 농업스타트업이라는 하나의 카테고리 안에서 다양한 개별사례를 다중사례화하는 연구가 필요하다.

둘째, 정성적연구(Qualitative Research)의 한계로서 성공요인에 대한 실증분석의 필요성이다. 성공요인에 대한 선행연구를 정리하고 이를 본 사례연구에 적용·시도 하였지만, 연구의 다각적 분석의 일환으로 각 성공요인을 독립변수로 하는 결과변수와 유의성 연구가 이루어 진다면 상호보완적으로 타당성을 높이는 분석적 결과가 가능할 것이다.

셋째, 스타트업은 대외적 자본의 투자를 통해 사업이 이뤄지는 사업으로, 성공요인으로 가장 역동적인 부분이 재무적 분야이다. 하지만, 재무적 사례는 지양되었다. 이는 회계기반의 현금흐름과 민감한 기업전략·정보, 투자유치 방법의 노하우 등의 공개부담에 대한 제약 때문이다. 향후연구는 다양한 표본 사례를 근거로 재무적 성공기준을 제시할 수 있는 일반화 연구가 요구된다.

이와 같은 한계에도 불구하고 다음과 같은 의의를 가진다. 해외농업진출시 자회사, 합작 또는 해외법인 형태로서 진출하는 경우가 대부분인데 비해, 본사를 해외로 직접 이전하여 사업을 진행하는 경우는 매우 드문일이다. 특히 글로벌농업스타트업으로서 바나나 농업 재배와 현지에서 고려해야하는 사례나 대응 결과는 관련 해외농업 성공요인으로서 신뢰성을 보여주고 있다. 특히, 기업가정신(Entrepreneurship)이 구현에 있어서도 농업사례에서 기업가정신 구성요소인 혁신성, 위험감수성, 진취성, 사회적이여 등이 실제 농업사례에서도 확인되었다. 경영관리 측면에 있어서도 현지화가 필요하다는 당위적 기술에 정도에 불과하였지만, 본 연구는 채용·직무·임금·퇴직·교육·조직설계 등도 사업성공요인 측면에서 실제로 확인할 수 있었다.

REFERENCE

기홍석(2020). *기업가정신 및 창업지원정책이 창업의도에 미치는 요인에 관한 연구*. 박사학위논문, 숭실대학교 대학원.
 김도현·이재원·이병현·이춘우(2020). *글로벌기업가정신연구(GEM)*. 서울: 한국청년기업가정신재단
 김영수(2019). *기업가정신: 이론과 실천*. 서울: 학현사.
 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.
 김용택·김정승·김종호·김완배·성진근(2011). 해외농업개발 해외진출 기업의 경영전략 분석. *한국농촌경제연구원 기본연구보고서*,

1-176.
 김장훈·박진용·이근철·권기욱·김주권(2013). Born-Global 기업의 동태적 성공요인 분석: 성공기업 사례 중심으로. *무역학회지*, 38(5), 409-436.
 김재근(2010). *가맹점 사업자의 기업가정신이 파트너십과 가맹점 경영성과에 미치는 영향*. 박사학위논문, 광운대학교 대학원.
 김홍길(2011). 벤처 농업기업의 성공사례 연구: (주) 장생도라지. *기업경영리뷰*, 2(2), 89-117.
 권기환·이종현·권재현(2010). 내부 자원과 역량이 벤처기업의 국제화 성과에 미치는 영향. *무역학회지*, 35(3), 167-194.
 민경호(2006). *기업가정신*. 서울: 무역경영사.
 민승규·김성희·김양사·권영미(2003). *벤처농업 미래가 보인다*. 서울: 삼성경제연구소.
 박상용·김민정(2004). 벤처기업 CEO 의 기업가정신과 조직유효성의 관계에 관한 연구: 혁신성, 위험감수성, 진취성을 중심으로. *기술혁신학회지*, 7(3), 479-505.
 박상혁·한만선·전형광(2014). 전략과 인프라의 전략적 연계를 통한 농업벤처기업 경영혁신 사례 연구. *벤처창업연구*, 9(2), 35-43.
 박역두·권영철(2013). 중소기업의 본 글로벌(Born Global) 결정요인에 관한 연구: 경북지역 벤처 3 개사 사례를 중심으로. *국제경영리뷰*, 17(1), 135-153.
 박영렬·곽주영·양영수(2011). 한국기업 해외직접투자 역사와 전략. *경영사연구*, 26(3), 73-99.
 박진환·김상순(2023). 해외 농업스타트업 성공요인 모델링에 관한 이론적 고찰. *벤처창업연구*, 18(1), 85-106.
 배종태·차민석(2009). 기업가정신의 확장과 활성화. *중소기업연구*, 31(1), 109-128.
 이민화(2018). *기업가정신 2.0*. 서울: KCERN
 이소영(2018). 창업농교육 참여대학생의 계획적행동이 기업가정신과 창업의지에 미치는 영향. *벤처창업연구*, 13(1), 145-155.
 이승배·유왕진(2013). 중소기업 창업자의 사회적 자본이 창업의도와 기회발견에 미치는 영향에 관한 연구. *한국창업학회지*, 8(1), 33-56.
 이형택·채명수(2007). 기업가정신 IT 능력 시장지향성 기업성과의 관계. *국제통상 연구*, 12(3), 205-229.
 임석준·김현정(2019). 국가이미지 제고를 통한 직접투자기업의 현지화 전략에 관한 연구: 라오스 진출기업 사례를 중심으로. *국제정치연구*, 22(3), 259-279.
 조준희·김찬중(2014). 대학생의 창업가 특성이 창업의지에 미치는 영향. *전문경영인연구*, 17(2), 109-126.
 채갑석(2014). *소상공인의 기업가정신과 사회적자본이 마케팅성과에 미치는 영향*. 박사학위논문, 청주대학교 대학원.
 KOTRA(2020). *2020 해외진출 한국기업 디렉토리*. 서울: 대한무역투자진흥공사
 한병철·조용화·송찬섭·김은경·이선규(2018). 기업가정신, 흡수역량과 창의성과 간의 관계에 관한 연구. *디지털융복합연구*, 16(10), 187-197.
 Amit, R., Glosten, L., & Muller, E.(1993). Challenges to theory development in entrepreneurship research. *Journal of Management studies*, 30(5), 815-834.
 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.
- Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G.(2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of management journal*, 43(5), 909-924.
- Bae, J. T., & Cha, M. S.(2009). Expanding and Revitalizing Entrepreneurship in Korea. *Asia Pacific Journal of Small Business*, 31(1), 109-128.
- Baum, J. R., Locke, E. A., & Smith, K. G.(2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of management journal*, 44(2), 292-303.
- Bloodgood, J. M., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G.(1996). The internationalization of new high-potential US ventures: Antecedents and outcomes. *Entrepreneurship theory and practice*, 20(4), 61-76.
- Bohlmann, C., Rauch, A., & Zacher, H.(2017). A lifespan perspective on entrepreneurship: Perceived opportunities and skills explain the negative association between age and entrepreneurial activity. *Frontiers in psychology*, 8, 1-11.
- Borland, C. M.(1975). *Locus-of-control, need for achievement and entrepreneurship*. The University of Texas at Austin.
- Bose, S., & Kiran, R.(2014). Identification of Success Factors for Business Incubation in Agribusiness for Achieving Higher Productivity. *Productivity*, 55(1), 64.
- Casson, M.(1982). *The entrepreneur: An economic theory*. Rowman & Littlefield.
- Cavusgil, S. T., & Zou, S.(1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of marketing*, 58(1), 1-21.
- Chae, K. S.(2014). *The impact of Entrepreneurship and Social Capital of Small Business on Marketing Performance*. Doctorial Thesis, The Graduate School Cheongju University.
- Cho, J. H., & Kim, C. J.(2014). The Effects of Student's Characteristics on Entrepreneurial Intention. *The journal of professional management*, 17(2), 109-126.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P.(1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*, 10(1), 75-87.
- Dai, L., Maksimov, V., Gilbert, B. A., & Fernhaber, S. A.(2014). Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of Business venturing*, 29(4), 511-524.
- Dalevska, N., Kravchenko, S., & Kwilinski, A.(2019). Formation of the entrepreneurship model of e-business in the context of the introduction of information and communication technologies. *Journal of Entrepreneurship Education*, 22(special issue), 1-7.
- Drucker, P. F.(1985). Entrepreneurial strategies. *California Management Review*, 27(2), 9-25.
- Dunkelberg, W. C., & Cooper, A. C.(1982). Patterns of small business growth. *Paper presented at the Academy of Management Proceedings*.
- Farhana, M. & Swietlicki, D.(2020). Dynamic capabilities impact on innovation: Niche market and startups. *Journal of technology management & innovation*, 15(3), 83-96.
- Fitz-Koch, S., Nordqvist, M., & Hunter, E.(2018). Entrepreneurship in the agricultural sector: A literature review and future research opportunities. *Entrepreneurship theory and practice*, 42(1), 129-166.
- Fletcher, D.(2004). International entrepreneurship and the small business. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(4), 289-305.
- Gartner, W. B.(1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of management review*, 10(4), 696-706.
- Gartner, W. B.(1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship?. *Journal of Business venturing*, 5(1), 15-28.
- Grant, M., & Zhang, W.(2019). Entrepreneurs and Start-ups in the Agricultural Industry. *Journal of ASFMRA*, 33-42.
- Gürol, Y., & Atsan, N.(2006). Entrepreneurial characteristics amongst university students: Some insights for entrepreneurship education and training in Turkey. *Education+ training*, 48(1), 25-38.
- Han, B. C., Cho, Y. H., Song, C. S., Kim, Y. K., & Lee, S. K.(2018). A study of the relationship of Entrepreneurship, Absorptive capacity and Creative product. *Journal of Digital Convergence*, 16(10), 187-197.
- Hansemark, O. C.(1998). The effects of an entrepreneurship programme on need for achievement and locus of control of reinforcement. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 4(1), 28-50.
- Hansemark, O. C.(2003). Need for achievement, locus of control and the prediction of business start-ups: A longitudinal study. *Journal of economic Psychology*, 24(3), 301-319.
- Hart, M., Prashar, N., Ri, A., Levie, J., & Mwaura, S.(2020). *Global Entrepreneurship Monitor: United Kingdom 2019 Monitoring Report*. UK: NatWest.
- Hoselitz, B. F.(1952). Entrepreneurship and economic growth. *The American Journal of Economics and Sociology*, 12(1), 97-110.
- Ibidunni, A. S., & Ogundana, O. M.(2014). Antecedents of Business Level Strategies in Nigerian Agro-Based Firms. *Journal of Competitiveness*, 6(3), 63-76.
- Im, 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 Journal of International Relations*, 22(3), 259-279.
- Kanbach, D. K., & Stubner, S.(2016). Corporate accelerators as recent form of startup engagement: The what, the why, and the how. *Journal of Applied Business Research*, 32(6), 1761-1776.
- Kao, R. W.(1995). Why entrepreneurship could be taught and should be taught, including an introduction of a model for entrepreneurship education. *Taylor & Francis*, 12(4), 97-99.
- Ki, H. S.(2020). *A Study on the Factors of Entrepreneurship*

- and Entrepreneurship Support Policy on Entrepreneurial Intention: Focused on the mediating effect of the Self-Efficacy and the Business Failure Burden. Doctoral Thesis, Graduate School of Soongsil University.
- Kim, D. H., Lee, C. W., Lee, B. H., & Lee, C. W.(2020). *Global Entrepreneurship Monitor*. Seoul: Korea Entrepreneurship Foundation.
- Kim, J. H., Park, J. Y., Lee, G. C., Kwon, K. W., & Kim, Z. K.(2013). A study on the early internationalization of born-global by stages: Based on multiple cases of the firms. *Journal of Korea Trade*, 38(5), 409-436.
- Kim, J. K.(2010). *The Effects of Franchisees' Entrepreneurship on Partnership and Performance: A Testing of Mediating Effects of Franchisees' Autonomy*. Doctoral Dissertation, The Graduate School of Kwangwoon University.
- 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. 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. J.(2004). *Measures for promoting the agricultural venture business*. Master's Thesis, Seoul National University Graduate School.
- Kim, Y. S.(2019). *Entrepreneurship: Theory and Practice*. Seoul: HakHyunSa.
- 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.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T.(2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of international business studies*, 35(2), 124-141.
- KOTRA(2020). *2020 Korean company directory for overseas expansion*. Seoul: Korea Trade-Investment Promotion Agency(KOTRA).
- Kropp, F., Lindsay, N. J., & Shoham, A.(2008). Entrepreneurial orientation and international entrepreneurial business venture startup. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 14(2), 102-117.
- Kuemmerle, W.(2002). Home base and knowledge management in international ventures. *Journal of Business venturing*, 17(2), 99-122.
- Kwon, K. H., Lee, J. H., & Kwon, J. H.(2010). Impact of Internal Resources and Capabilities on Performance of Venture Internationalization. *Korea Trade Review*, 35(3), 167-194.
- 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.
- Lassen, A. H., Gertsen, F., & Riis, J. O.(2006). The nexus of corporate entrepreneurship and radical innovation. *Creativity and Innovation Management*, 15(4), 359-372.
- Lee, H. T., & Chea, M. S.(2007). The Relationship between Entrepreneurship, IT Competency, Market Orientation, and Performance. *Journal of International Trade and Industry Studies*, 12(3), 205-229.
- Lee, M. W.(2018). *Entrepreneurship 2.0*. Seoul: KCERN.
- Lee, R., Park, J. G., & Park, S. H.(2020). Effects of system management on value creation and global growth in born startups: Focusing on born startups in Korea. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(1), 1-17.
- Lee, S. B., & Yu, W. J.(2013). A Study on the Effect of Entrepreneur's Social Capital on Entrepreneurial Intention and Opportunity Recognition. *Journal of the Korean Entrepreneurship Society*, 8(1), 33-56.
- 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 of Business Venturing and Entrepreneurship*, 13(1), 145-155.
- Leibenstein, H.(1968). Entrepreneurship and development. *The American economic review*, 58(2), 72-83.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G.(1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management review*, 21(1), 135-172.
- Majhi, S.(2019). Social Entrepreneurship in Agriculture Sector: Challenges and Opportunities. *Productivity*, 60(1), 12-19.
- Mathews, J.(2008). Entrepreneurial process: A personalistic-cognitive platform model. *Vikalpa*, 33(3), 17-34.
- McClelland, D. C.(1965). N achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of personality and Social Psychology*, 1(4), 389.
- Miller, D.(1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770-791.
- Min, K. H.(2006). *Entrepreneurship*. Seoul: Trade Management Company.
- Min, S. K., Kim, S. H., Kim, Y. S., & Kwon, Y. M.(2003). *Seeing the future of venture farming*. Seoul: SERI.
- Mudambi, R., Mudambi, S. M., & Navarra, P.(2007). Global innovation in MNCs: The effects of subsidiary self-determination and teamwork. *Journal of Product Innovation Management*, 24(5), 442-455.
- Oyedele, A., Goenner, E., Alba, A., & Scarlett, R. H.(2022). Using Classroom-Run Virtual Startup Incubator to Facilitate Experiential Learning Experiences and Global Marketing Alliances. *Journal of Marketing Education*, 2022.
- Park, J. H., & Kim, S. S.(2023). Theoretical Study on Modeling Success Factors of Overseas Agricultural Startups. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 18(1), 85-106.
- Park, S. H., Han, M. S., & Jeon, H. K.(2014). Case Study of Business Innovation of Agriculture Venture Firmthrough Strategic Alignment between Strategy andInfrastructure.

- Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 9(2), 35-43.
- Park, S. Y., & Kim, Y. J.(2004). A Study on Relationship between CEO's Entrepreneurship in Venture Business and Organizational Effectiveness: Focused on Innovativeness, Risk-taking and Proactiveness. *Korea Technology Innovation Society*, 7(3), 479-505.
- 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. *Korean Academy of International Business Management*, 17(1), 135-153.
- Park, Y. L., Kwak, J. Y., & Yang, Y. S.(2011). A Historical Approach to the Foreign Direct Investment (FDI) Strategies in Korea. *The Review of Business History*, 26(3), 73-99.
- Pindado, E., & Sánchez, M.(2017). Researching the entrepreneurial behaviour of new and existing ventures in European agriculture. *Small Business Economics*, 49(2), 421-444.
- Prompreing, K., & Hu, C.(2021). Knowledge management in hospitality business in terms of entrepreneur goal orientation. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 10(3), 18-38.
- 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.
- 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.
- Schuler, R. S.(1986). Fostering and facilitating entrepreneurship in organizations: Implications for organization structure and human resource management practices. *Human resource management*, 25(4), 607-629.
- Schumpeter, J. A.(1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*, 55.
- Sexton, D. L., & Smilor, R. W.(1997). *Entrepreneurship 2000*. Upstart Publishing Company.
- 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.
- Skr, B., & Antoncic, B.(2004). Strategic planning and small firm growth: An empirical examination. *Managing Global Transitions*, 2(2), 107-122.
- Slater, S. F., & Narver, J. C.(1996). Competitive strategy in the market-focused business. *Journal of market-focused management*, 1(2), 159-174.
- Stevenson, H. H.(1983). *A perspective on entrepreneurship (Vol. 13)*. MA, Harvard Business School Cambridge.
- Stewart, W. H., & Roth, P. L.(2007). A meta-analysis of achievement motivation differences between entrepreneurs and managers. *Journal of small business management*, 45(4), 401-421.
- Suzuki, S., & Okamuro, H.(2017). Determinants of academic startups' orientation toward international business expansion. *Administrative Sciences*, 7(1), 1-20.
- Terry, G., & Franklin, S.(2003). *Principles of Management. Edisi ke-8*. India: AITBS Publishers & Distributor.
- Utsch, A., & Rauch, A.(2000). Innovativeness and initiative as mediators between achievement orientation and venture performance. *European journal of work and organizational psychology*, 9(1), 45-62.
- Uy, M. A., Sun, S., & Foo, M. D.(2017). Affect spin, entrepreneurs' well-being, and venture goal progress: The moderating role of goal orientation. *Journal of Business Venturing*, 32(4), 443-460.
- Van Gelderen, M., Thurik, R., & Bosma, N.(2005). Success and risk factors in the pre-startup phase. *Small Business Economics*, 24(4), 365-380.
- Vik, J., & McElwee, G.(2011). Diversification and the entrepreneurial motivations of farmers in Norway. *Journal of small business management*, 49(3), 390-410.
- Voudouris, I., Lioukas, S., Makridakis, S., & Spanos, Y. (2000). Greek hidden champions: lessons from small, little-known firms in Greece. *European Management Journal*, 18(6), 663-674.
- Walter, A., Auer, M., & Ritter, T.(2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business venturing*, 21(4), 541-567.
- Weking, J., Bottcher, T. P., Hermes, S., & Hein, A.(2019). Does business model matter for startup success? A quantitative analysis. *Twenty-Seventh European Conference on Information Systems (ECIS2019)*, 1-11.
- Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D.(2001). The internationalization of new and small firms: A resource-based view. *Journal of Business venturing*, 16(4), 333-358.
- Wu, S., Matthews., & Dagher, G. K.(2007). Need for achievement, business goals, and entrepreneurial persistence. *Management Research News*, 30(12), 928-941.
- Yang, L., Xu, C., & Wan, G.(2019). Exploring the impact of TMTs' overseas experiences on innovation performance of Chinese enterprises: The mediating effects of R&D strategic decision-making. *Chinese Management Studies*, 13(4), 1044-1085.

A Case Study on the Success Factors of Overseas Agricultural Startup: Focusing on the Case of Banana Farm in Cote d'Ivoire

Jin hwan Park*
Sang soon Kim**

Abstract

This study is a case study of overseas banana farms as a global agricultural startup that has hardly been attempted so far in terms of paradigm shift in the industry, beyond regional limitations. It was researched for the purpose of revealing the success factors of 'global agricultural startup' in terms of business process, entrepreneurship, and management dimensions learned through direct participation and observation at the local level.

In order to study global agricultural startups, this study also conducted a comparative analysis of global startups (global startups) and global agricultural startups(global agricultural startups). In fact, the analysis consists of 'definition', 'components', and 'success factors', and we want to confirm the difference between the two concepts that can be distinguished.

The case analysis tried to maximize the advantages of 'participatory action research' by directly observing and experiencing banana farms. In the case of banana farm cases, by dividing them into preparation process for farm development and farm development and management process, various variables considered in farm management were explained through the whole process of farm management. Through the process of overcoming and responding to specific failure cases, we tried to secure the reliability and validity of the research, and the case studies related to entrepreneurship, management, and organization analyzed by applying them by subdividing them into theoretical areas belonging to components and management that were theorized in existing preceding studies.

This study is almost the first study on the process of creating a local entry business by directly moving the head office overseas rather than entering overseas agriculture as a subsidiary, joint venture or overseas corporation. In particular, it is a unique case that corresponds to agriculture in terms of region(Africa), scale(startup), and industry that have not been introduced so far as a global agricultural startup. In terms of entrepreneurship, it also concretely exemplified how entrepreneurship components such as innovativeness, risk-taking propensity, proactiveness, vision sharing, social contribution, leadership, etc., which have not been attempted so far in agricultural cases, are manifested and effective. The management and cultural aspects also went beyond the argument that only cultural aspects are important in overseas business, and also confirmed individual failure cases and their responses in recruitment, job, wage, retirement, development, organizational structure management, etc. As a result, there is significance and implications of this study in that it provides theoretical confirmation as well as practical and responsive basis for 'entrepreneurship', 'farming management', and 'management' aspects in overseas agricultural startup business operation.

KeyWords: Agricultural Startup Case Study, Agricultural Entrepreneurship, Agricultural Startup Success Model, Agricultural Startup Success Factor, Banana Farm, Practical Participation Behavior Research

* 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