벤처창업연구 제9권 제2호 (통권32호)
Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship Vol.9 No.2 pp35-43

전략과 인프라의 전략적 연계를 통한 농업벤처기업 경영혁신 사례 연구

박상혁(경남과학기술대학교 창업대학원 교수)*
한만선(경남과학기술대학교 창업대학원 석사과정)**
전형광(하늘빛주식회사 대표)***

국 문 요 약

기업이 사업 전략을 수립하고 이를 지원할 조직 인프라를 구축하는 전략적 연계는 기업의 경영 활동에 중요한 과제이며 경영학계의 주요 연구 대상이다. 조직을 운영하는데 있어 효율적인 전략과 정보시스템은 조직의 성공여부를 좌우하기 때문이다. 이에 본 연구는 조직과 정보기술간의 전략적 연계에 관한 연구의 연장선상에 있는 전략적 연동모형을 분석틀로 도입하였다. 전략적 연동 모형은 사업전략, 조직 인프라, 정보기술전략, 정보기술 인프라라는 네 개의 요소를 갖는다. 이러한 전략적 연동 모형이 실제 기업 현장에서는 어떠한 형태로 나타나고 있는지 고찰해 보기로 한다. 사례기업은 IT로 경영 혁신을 추진하는 충남 공주에 위치한 농업벤처기업이다. 주력 제품은 한살림과 초록마을 등에 납품하는 두유와 채소액이다. 이 회사의 제반 경영활동을 전략적 연동모형을 통해 분석하여 기업전략과 정보기술 전략간에 존재하고 있는 적합도(fit)를 탐구해 본다.

핵심주제어: 농업벤처기업, 전략적 연동모형, 경영혁신, 오픈아키텍처

Ⅰ. 서론

기업경영에 있어 정보기술(information technology)의 중요성은 매우 높은 상황이다. 이는 오늘날 기업은 급변하는 환경변화와 경쟁의 심화에 능동적으로 대처하기 위해 정보기술을 도구로 활용하는 경우가 많아졌기 때문이다. 변화하는 환경에 적응하지 못하는 기업은 생존을 위협 받고 있다. 따라서 많은 기업은 변화에 능동적으로 대처하기 위해 경영 혁신을 추구하고 있으며 생존전략과 경영혁신의 효과적 추진을 위해 정보기술을 도입하고 있다. 하지만 농업분야에 종사하는 중소기업의 경우 정보기술의 도입과 같은 경영혁신을 추구하는 것은 조직관리적인 측면에서나 경제적인 측면에서 볼 때 한계를 보이고 있다.

최근 충남 공주의 H농업벤처기업(이하 H사)이 정보기술로 경영혁신을 이뤄, 농촌기업의 새로운 성공 모델로 부각되고 있다. H사는 다른 농촌기업과 마찬가지로 자금과 기술, 인력 등이 도시에 있는 중소기업에 비해 취약한 실정이지만 개방형 정보시스템을 활용한 오픈아키텍처를 구축하고 철저한 품질관리와 우수한 제품으로 친환경 시장에서 호평을 받고 있다. 이 회사는 2013년 5월 현재 직원 수 18명에 2012년 기준 매출액 18억원을 달성하였으며 주력 제품은 한살림과 초록마을 등에 납품하는 두유와 채소액이다. 최근 3년간 매출을 보면 꾸준한 성장세를 유지하고 있다. 이 회사는 2010년 9억100만원, 2011년 14억8,500만원, 2012년 18억원의 매출을 기록하였다(표 1 참조).

지방에 위치한 탓에 경영 여건이 도시에 비해 열악한 농업기업이 이처럼 꾸준히 매출을 늘리고 있는 것은 주목할 만한 대상이다. 이에 본 연구와 같이 전략적 연동모형을 이용한 사례분석을 통한 성공요인도출은 향후 농업벤처기업의 성공을 위한 기반을 제시할 것으로 기대된다.

<표 1> H사 매출액 추이

연 도	매 출 액(원)
2010	9억100만
2011	14억8,500만
2012	18억

자료: H농업벤처기업 내부보고서

* 제1저자, 교신저자, 경남과학기술대학교 창업대학원 창업학과 교수, spark@gntech.ac.kr.
** 공동저자, 경남과학기술대학교 창업대학원 창업학과 석사과정, hanms6@naver.com
*** 공동저자, 하늘빛 주식회사 대표, kwangduck2@hanmail.net
· 투고일: 2013-11-20 · 수정일: 2014-04-11 · 게재확정일: 2014-04-18

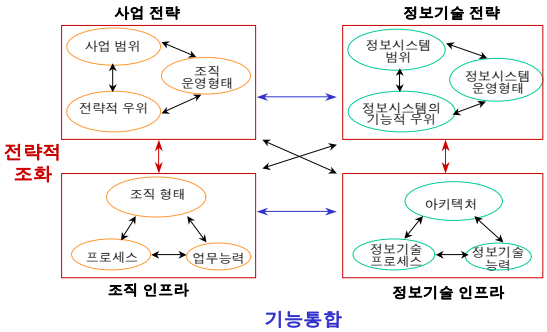
II. 이론적 배경

2.1. 전략적 연동모형에 대한 이해

기업이 사업 전략을 수립하고 이를 지원할 조직 인프라를 구축하는 전략적 연계와 연구는 정보시스템에 주안을 두고 있는 경영정보학에서도 중요한 연구 주제이다(King, 1978; Reich and Benbasat, 1996). 조직전략과 정보시스템 전략간의 통합은 조직의 성공에 필요한 응용시스템의 개발이 가능하다는 점과 효율적인 정보시스템 프로젝트관리가 가능하게 한다는 점 그리고 경영전략을 반영치 않은 정보시스템은 기업자원의 낭비를 초래한다는 점에 있어서 조직전략과 정보시스템 전략간의 연계는 조직의 성공에 결정적인 기여를 한다(Lerderer and Sethi, 1992). 전략적 연계는 기업전략과 정보기술 전략간에 존재하고 있는 적합도(fit)로 정의할 수 있으며(Chan and Huff, 1993), 이와 관련된 많은 연구가 수행되고 있다. 하지만 기업 전략에 적합한 정보시스템을 도입 또는 개발하는 것은 여전히 어려운 숙제로 남아 있다(Henderson and Venkatraman, 1992; Pyburn, 1983).

앞서 설명한 조직과 정보기술간의 전략적 연계에 관한 연구의 연장선상에 있는 이론이 본 연구의 분석틀이 될 전략적 연동모형이다. 전략적 연동모형(strategic alignment model)은 정보기술이라는 범위에 경영전략을 수립하는 데 초점이 되는 내, 외적 요소들을 고려대상으로 추가한 개념이다. 마치 기업이 시장에서 활동할 위치, 제품의 위치를 정하는 방법을 고려하듯이 정보기술전략과 인프라(infrastructure)의 위치를 시장에서 정하는 것이라 할 수 있다.

이 모델은 <그림 1>과 같이 사업전략, 조직 인프라, 정보기술전략, 정보기술 인프라라는 네 개의 요소를 갖는다(Henderson and Venkatraman, 1992).



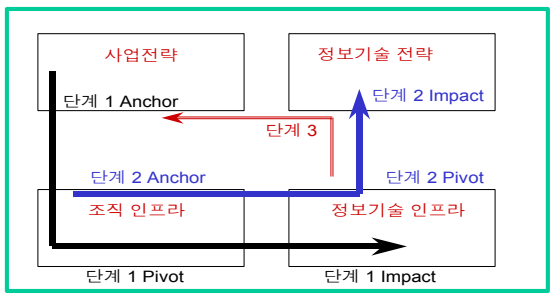
자료 : Henderson and Venkatraman, 1992, P.97-117.

<그림 1> 전략적 연동모형

전략적 연동모형은 상이한 네 요소들이 서로에게 미치는 영향 모습에 따라 각각 경영전략의 수행관점, 정보시스템전략의 수행관점, 기술의 우위관점 그리고 서비스 수행관점 등의 네 가지 혁신방식이 만들어진다. 각 혁신방식은 사업 관리자와 정보기술 관리자가 전략과 실행지침을 결정하는데 있어서 수행할 역할에 대해 서로 다르게 규정하고 있다. 이들 혁신방식의 선택에 대해 폭 넓은 평가를 하는데 있어 이 모델은 매우 유용하나 실제로 이를 이용하기 위해서는 다음의 네 가지 문제를 먼저 확인해야 한다.

재무적인 이익에 대한 고려, 의사결정의 최종권한이 어디에 있는가에 대한 확인, 회사의 현재 기술적인 능력에 대한 평가 그리고 기술을 활용할 수 있는 조직의 능력이 그것이다. 모형에 대한 이해는 정보기술투자에 대한 가치를 평가하는데 있어 도움을 준다. 모형의 네 가지 관점 중 어느 것이 최고라고 말할 수는 없지만 기업은 사업환경 변화에 대해 가능한 모든 대응방안을 지속적으로 고려해야 한다. 기업진화론의 입장에 의하면 기업의 성과를 높이기 위해서는 경제적인 변화나 환경에 대한 적응이 기업생존의 필수적인 요건이라는 제시를 하고 있다(Jang, 1998). 따라서 전략적 연동모형에 있어서 중요한 것은 연동모형의 네 영역간의 정적인 연동을 이루는 것이 아니라 외부환경에 따라 지속적으로 기업을 재 포지셔닝(positioning)하고 네 영역에 걸친 영향을 끊임없이 평가하는 것이다.

연동관점에 대한 지속적 변화에 대한 필요성은 성공적인 기업이 끊임없이 변화하며 환경에 적합한 모습을 갖추는데 있어 기업의 학습과 적응능력을 중시하는 것과 그 맥을 같이한다. 즉 전략적 연동에 이르는 과정은 일회성의 행사가 아니라 지속적으로 이루어져야 하는 것이다. <그림 2>는 전략적 연동 모형의 역동성을 보여주고 있다. 전략적 연동의 출발점과 추진 방식은 기업의 현재의 위상과 정보자원의 특성, 구성원의 준비상태를 바탕으로 결정되어야 한다. 전략적 경영의 효과가 창출되려면 전략우위의 원천이 그 기업의 독특한 상황과 밀접하게 연계되어야 한다. 전략적 경영이 성공하기 위해 기업에게 필요한 것은 기업, 인력, 정보자원의 상황을 정확히 판단하고 그에 적절한 전략적 연동방식을 올바르게 선택하여 해당 전략의 추진에 필요한 역할을 필요한 시점에서 구사하는 능력이다(Cho, 1997). 또한 전략이 유지, 발전, 확산의 과정을 통해 경영 성공을 달성하려면 조직내부의 의사결정과정이 매우 중요하다. 대체로 많은 기업 조직의 의사결정 과정을 보면 상의하달식으로 성공적인 전략 수행을 위해 조직원의 합의가 도출되는 것이 중요하다(Park and Seol, 2014; Shin and Park, 2013). 전략 의사결정 과정을 유의해야 하는 이유다.



<그림 2> 전략적 연동모형의 동태성

2.2. 동태적 조직변화이론에 대한 연구

경영학에서 조직변화에 관한 연구들의 강조점은 크게 '계획적 변화활동(activity)'과 '역동적인 변화과정(process)'을 설명하는 두 가지로 대별된다(Porras and Robertson, 1987). 행동과학의 영향을 받은 최근의 조직이론에서는 기업이 변화압력 속에서 자연적으로 적응하거나 대응해 나감으로써 지속적인 변화생리를 지닌 유기체로 인식해야 한다는 관점을 제시하고 있다(Shin and Park, 2013). 그러나 실제 기업조직의 반응에 관한 기존 연구들은 상당수가 자연적인 적응과정보다는 계획적이고 전략적인 대응에 초점을 맞추고 있다. 하지만 환경자체가 빠르게 변화하고 있는 상황에서 기업이 계획적 변화활동을 반복적으로 준비하기란 어려운 일이다. 이처럼 '계획적 변화활동' 관점의 연구는 급진적 환경변화가 빈번히 일어나는 상황을 분석하는 데에는 한계가 있다.

이러한 관점에 반하여, 조직변화의 계획적 측면보다 역동적 측면을 강조하는 연구 또한 진행되고 있다. 이들 연구들은 공통적으로 급진적 환경변화를 유도하는 원인으로서 기술(technology)을 제시한다. 기술기반의 조직 전환에 관한 최근 논의는 불확실성이 높고 동태적인 환경변화에 따른 조직변화 방식에 집중되고 있다.

조직의 안정상태의 관점보다 동태적인 변화의 관점을 전제로 하는 것이 현대 조직을 이해하는 데 더욱 도움이 되기 때문이다(Orlikowski, 1996). 조직변화 연구들의 대립적 측면을 보완하기위해 제시된 것이 기업진화론이다. 기업진화론의 입장에 의하면 기업의 성과를 높이기 위해서는 경제적인 변화나 환경에 대한 적응이 기업생존의 필수적인 요건이라는 제시를 하고 있다(Jang, 1998; Porter, 1991).

2.3. 전략 의사결정 과정에 대한 연구

전략에 대한 의사결정의 문제에 대한 연구는 크게 전략의 내용(contents)과 수립 및 실행과정(process)으로 구분하는 성향을 보이고 있다(Jang, 1998). 전략의 내용을 강조하는 연구는 인간의 합리성을 기초로, 기업이 주어진 경영환경 하에 최선의 선택을 하는 것을 전제로 한 전략의 구체적인 내용을 주로 연구하였다. 국내 농업회사법인 분석은 전략 수립 배경을 이해하는 것에 초점이 맞추어져 있다.

해석주의의 영향으로 의사결정 과정에 대한 연구는 다른 양상을 보이게 된다. 해석주의의 관점에 의하면, 기업의 전략은 제품, 소비자, 기술 등을 어떻게 구성하느냐에 따라 수립되는 것이 아니라 이를 기업내의 경영자가 어떻게 해석하느냐에 따라 달라진다는 것이다(Anand and Peterson, 2000; Barr, 1998). 즉 특정 사건에 대한 경영자의 해석이 기업 행동으로 연결된다는 것이다. 따라서 기업의 전략수립에 있어서 최고경영자의 인지행태는 매우 중요하다. 그런데, 조직의 의사결정 권한은 조직구조 형태에 따라 다르게 나타난다. 물론 최고경영자의 기업 환경에 대한 인식은 조직 전략 방향에 매우 큰 영향을 나타내고 있으나, 이는 조직 의사결정 구조가 중앙 집중적인 경우와 분권화 되어 있는 경우에는 다르게 나타난다(Corner, Kinicki and Keats, 1994). 분권화되어 있는 기업인 경우에는 최고경영자의 환경에 대한 해석보다도 전반적으로 조직원들이 환경에 대해 어떤 해석을 내리고, 어떤 과정을 통해 조직내의 여론이 형성되며, 이런 여론이 의사결정으로 귀결되는가가 더 중요한 것이다. 따라서 이런 기업인 경우에는 전략의사결정 처리과정에 있어서 조직구성원의 상호작용은 매우 중요하다. 따라서 조직원의 환경에 대한 이해(sense-making)에 따라 기업의 전략은 달라진다.

Ⅲ. 연구방법

기술발전으로 인한 역동적 환경변화가 기업시스템 전반에 영향을 미치는 현재의 상황을 담기에는, 기존 연구의 접근이 너무 단편적이고 정적인 한계가 있음을 앞서 언급하였다. 특히 국내 농업회사가 급변하는 경영환경을 조직 차원에서 대응하는 과정을 동태적으로 연구하는 실증 연구도 부족한 것이 현실이다. 본 연구는 사례 기업 H농업회사 CEO 1명과 총 3회에 걸친 인터뷰, 임직원 11명의 페이스북 이용 행태(사내 그룹 활동) 관찰, 사내 자료, 기사 등을 바탕으로 정성적 사례 연구방법(qualitative case method)을 수행하였다(표 2, 3 참조). 조직변화에 대한 연구는 미시적(micro level)이고 시스템적인 상호작용에 대한 관찰을 필요로 한다.

따라서 조직변화를 연구하기 위해서는 많은 사례기업을 대상으로 설문분석 등의 방식으로 연구하는 것보다는 동일기업 내부의 실질적인 변화과정을 자세하게 관찰하는 기법이 효과적이다(Olikowski, 1996). 그러므로 본 연구는 동일한 대상에서 일어나는 요인들을 시간적 간격을 두고 반복적으로 인터뷰, 관찰하는 방법을 택했다. 이로써 간접경험에서 오는 비약이나 상상에 의한 불일치, 시공간적인 단절성 등에서 오는 지나친 가정(assumption)의 문제를 극복하고자 하였다.

<표 2> CEO와의 인터뷰 현황

직책	이름	인터뷰 일시	장소
대표	전OO	2012년 12월	충남 공주
		2013년 2월	충남 공주
		2013년 5월	경남 진주

<표 3> 임직원의 페이스북 사내 그룹 활동 관찰

직책	이름	기간
대표	전OO	2012년 11월~2013년 5월
사원	김일O	
	김원O	
	김정O	

	서석O	
	신문O	
	임정O	
	오경O	
	유보O	
	장순O	
	최명O	

Ⅳ. 사례기업 개요

H농업벤처기업은 충남 공주시 계룡면 하대리에 위치한 유기가공 식품 회사이다. 2013년 5월 현재 직원 수 18명, 2012년 기준 매출액은 18억 원으로 최근 3년간 매출액이 상승하는 추세다. 지방에 위치한 농업회사로는 유망한 사업내용과 건실한 재무구조를 갖췄다는 평을 받고 있다. 주력 제품은 국내 최대 생활협동조합인 한살림과 초록마을 등에 납품하는 두유와 채소액이다. 최근 언론에서도 이 회사를 농촌기업의 새로운 성공 모델로 소개하며 주목하고 있다.

H사가 주목을 받는 이유는 농촌기업이 흔히 겪는 자금과 기술, 인력 부족 등 열악한 경영 여건을 극복해 나가고 있기 때문이다. 이 기업의 최고 경영자 J대표는 농촌기업의 어려운 경영 여건을 극복하기 위해 다음 4가지 전략을 수립하였다.

① 기업 비전과 조직원 개개인 미래 계획을 일치시키는 사업 전략
② 조직원 결속력 제고, 긍정의 힘 활용 고품질 생산 조직·생산 인프라 구축
③ 무료 이용 구글 독스(Google Docs) 활용 저렴한 정보기술 인프라 구축
④ SNS(Social Networking Service)로 기업 이미지 제고, 홍보·마케팅 활용

Ⅴ. 사례기업의 전략적 의사결정

5.1. CEO의 전략적 의사결정

기업이 수익을 내기 위해 여러 가지 조건과 방법들이 있지만 최근에는 조직내 구성원의 행동양태가 중요한 변수라는 인식이 많다. 조직을 움직이는 것은 결국 그 구성원이기 때문이다. 조직 내 구성원이 業(업)을 하는 이유와 필요성이 뚜렷하면 결과물도 구체적으로 나타난다. 기업의 CEO는 직원에게 業(업)을 하는 이유와 필요성을 제시하는 데 많은 시간과 자금을 투자하고 있다. 기업이든 거기에 몸담은 개인이든 일을 하는 이유를 분명하게 제시하는 일이 그리 쉽지 않은 것이 현실이다. 회사의 존재 이유와 직장에서 일을 하는 이유와 관련 명쾌한 답변을 제시하는 자가 바로 CEO인 것이다(Sinek, 2011).

H사의 J대표는 직원이 業(업)을 하는 이유와 필요성을 구체화 할 필요성을 제시하는 것을 전략적 의사 결정의 키워드로 규정하였다. 그는 '꿈을 가진 회사, 꿈이 있는 직원만이 회사를 키울 수 있다'란 경영 철학을 세우고 회사는 '꿈공장', 자신은 '꿈지기'라고 부른다. J사장의 설명은 다음과 같다.

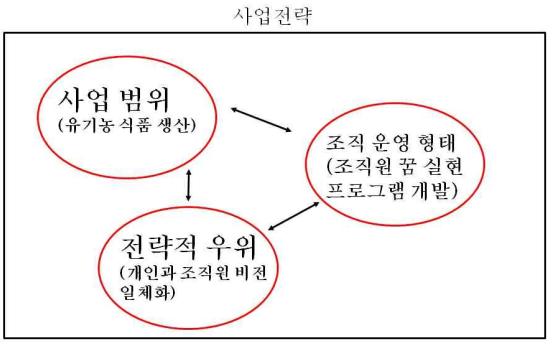
"지난 10여년간 근근이 회사를 이끌어오면서 한가지 깨달은 것이 있다면 꿈이 인생에, 사업에 큰 영향을 준다는 것입니다. 꿈이 있는 사람은 아무리 어려운 여건이라도 이를 극복하려 하고, 또한 불만 없이 자신의 꿈을 실현하기 위해 부단히 노력합니다. 만약 꿈을 이루지 못하더라도 그 과정을 중시하며 후회하는 예가 드물지요. 반면 꿈이 없는 사람은 눈앞의 이익만 좇고 과정 보다는 결과에 집착합니다. 기업이 유지되고 발전하려면 꿈이 있는 직원이 반드시 필요하다는 판단을 내리게 되었습니다."

J대표는 직원을 면접 볼 때 꿈이 있는지부터 물어 본다고 한다. 직원이 입사 한 후에는 그 꿈을 구체적으로 실현할 수 있도록 다양한 지원 프로그램을 만들어 운영하고 있다. J대표의 전략적 의사 결정 과정은 경영학의 '실천적 삼단논법'과 맥락을 같이 한다. 목적이 명확하고, 이를 실현하기 위해 당장 가능한 수단이 있다면 행동으로 옮겨야 한다. 이 세가지 단계가 '실천적 삼단논법'으로 보편적인 개념에서 이끌어낸 '대전제', 구체적인 사항을 나타내는 '소전제', 여기에서 나온 '결론'으로 구성한다.

> ※실천적 삼단논법
> ① 대전제 : 이루고 싶은 목적이 있다.
> ② 소전제 : 그 목적을 실현할 수 있는 수단이 있다.
> ③ 결론 : 실천을 위해 행동으로 옮겨야 한다.

목적에서 수단으로 그리고 행동으로 연결되는 실천적 삼단논법은 어느 것 하나라도 빠지면 성과를 이룰 수 없다. 많은 기업들이 이노베이션을 지향하면서도 실현하기 어려운 이유는 목적이 불명확하거나 목적이 명확하더라도 가능한 수단을 찾지 못하거나, 가능한 수단을 찾았다 해도 행동으로 옮기지 못하기 때문이다. 또한 목적이 불명확하여 수단이 목적으로 뒤바뀌거나, 목적과 수단이 불명확해 그저 닥치는 대로 행동으로 옮길 때도 성과를 이룰 수 없다(Nonaka and Katsumi, 2012).

J대표가 사업 전략을 수립하면서 실천적 삼단논법을 응용하여 다른 농업회사법인과 비교해 볼 때 두드러진 경영 성과를 내고 있다는 점은 매우 유의할 점이라 할 수 있을 것이다. J대표는 사업 전략 수립 후 조직원의 결속력을 제고하는 사내 교육프로그램을 실시하여 전략적 연동 모형의 첫 단계인 사업 전략을 구축하였다(그림 3, 참조).



<그림 3> 전략적 연동모형의 1차 단계 사업전략

H사는 '유기농 식품 생산'이란 사업 범위를 정한 후 개인과 조직원의 비전을 일체화 시켜 타사와의 경영전략에서 우위를 점할 수 있는 시스템을 갖추고 있다. 그리고 조직원의 꿈을 실현할 수 있는 사내 프로그램을 개발하여 조직이 원활하게 운영될 수 있도록 하고 있다. 사업 범위와 전략적 우위, 조직 운영 형태란 세 개의 그룹은 서로 영향을 주고 받게 된다.

5.2. 전략적 의사결정의 조직구성원 내재화

J대표는 매달 셋째 주 금요일 '꿈의 대화'라는 전일 교육을 실시한다. '꿈의 대화'가 열리는 날은 모든 생산라인을 멈추고 전 직원이 자신의 꿈에 대해 이야기를 나눈다. 직원들이 자신의 꿈을 다시 한번 상기하고 이를 실현할 수 있는 계획을 제시한다. H사는 이런 자리를 '꿈꼬대'라고 유머스럽게 표현하고 있다. 이 회사 직원은 반복적으로 자신의 꿈을 이야기 하고 구체화 하는 노력을 통해 일을 하는 목적과 수단, 행동을 다시 한번 생각하게 된다. J대표는 직원 간 유대 관계를 돈독히 맺는 프로그램도 운영한다.

이 회사는 '브라보 나의 인생'이라는 시간에서 '나는 어디서 태어났고, 어떻게 자랐는지'를 동료 직원들에게 설명해야한다. 직원들은 서로를 깊이 알게 되고 자연히 이해의 폭도 넓어진다. H사는 이러한 '꿈 키우기' 프로그램을 유지, 발전시키기 위해 자신의 꿈을 발표하는 직원에게 별도의 강사료를 지급하고 발표 횟수를 인사고과에 반영한다.

조직 내부의 결속력을 지속적으로 높이기 위한 효과적인 방법으로 재미와 감동의 요소도 중요하다. 과도한 교육과 훈련의 반복은 피교육·훈련생들에게 피로감을 줄 수 있다. J대표는 사무실 앞에 '꿈나무'란 이색적인 조형물을 설치했다. 직원들의 평생 소원과 1년의 꿈을 적은 종이를 꽂아 놓은 나무 장식으로 직원들은 출근 후 업무를 시작하기 전 반드시 이 '꿈나무'란 조형물 앞에서 자신의 꿈이 이뤄지길 기도한다. 그리고 매년 연말에는 타임캡슐을 꺼내보는 것처럼 '1년의 꿈'을 적은 종이를 공개하고 그 꿈이 이뤄졌는지 확인한다. 이를 통해 이 회사의 직원은 관념적인 자신의 꿈과 미래 계획을 실현시키려는 노력을 지속적으로 하게 되며 J대표는 사업을 구체화 하는데 적극 활용하고 있다. J대표의 보다 구체적인 설명은 다음과 같다.

"직원들이 꿈나무 앞에서 기도하는 일에 처음에는 매우 어색해 하며 주저합니다. 하지만 '꿈의 대화'와 '브라보 나의 인생' 등 꿈 실현 프로그램에 참여하면서 진지한 자세로 꿈나무 앞에서 기도를 하게 됩니다. 저는 직원들의 간절한 염원이 엄청나게 좋은 에너지를 내는 근원이라고 생각합니다. 직원들이 발산하는 좋은 에너지는 제품 생산에 영향을 주고, 회사 발전에도 이어진다는 믿음이 있어요."

J대표는 다양한 교육과 훈련으로 CEO와 직원간에 맺어진 돈독한 유대관계를 제품 생산에 반영시키는 노력을 하고 있다. 직원이 CEO를 신뢰하면 상의하달식의 소통도 원활하게 이뤄진다. CEO의 메시지가 과학적이고 검증할 수 있는 내용이라면 설득력은 배가 된다. J대표는 고품질 생산을 위한 방법을 모색 중에 긍정심리학과 연계된 긍정의 힘에 주목했다. J대표는 회사 프리젠테이션이나 상품 설명 때 마다 '긍정적인 말은 사람을 움직인다'라고 말하며 <물은 답을 알고 있다>란 책의 저자 에모토 마사루의 예를 소개한다.

> 에모토 마사루는 인간의 생각이 물에 전달되고, 물을 얼려 그 결정의 모양을 현미경으로 들여다보면 아름답거나 추하거나 변화가 있다는 실험 결과를 발표해 널리 알려진 사람이다. 그는 물에 기도를 하거나 종이에 글자를 적어 물을 담고 있는 용기에 두르면 특별한 효과가 일어난다고 주장하고 있다. J대표는 에모토 마사루의 주장을 생산 현장에 적극 반영하고 있다. 예를 들어 직원들이 매일 보고 작동시키는 여러 개의 원료 탱크에는 각각 긍정적인 단어와 구절을 붙여놓았다(예, 건강-건강한 습관, 축복-당신을 축복합니다, 감사-모든 일에 감사하라, 기쁨-세포까지 기뻐하라, 열정-열정적인 삶).

"각각의 원료 탱크마다 긍정적인 단어를 붙여 놓은 것은 에모토 마사루의 실험에서 아이디어를 얻은 것입니다. 단어의 좋은 의미가 원료에 좋은 영향을 주고 질 좋은 상품으로 이어지길 바라는 마음이 크지요. 원료 탱크에 좋은 단어를 붙인 것은 특정 종교와는 무관합니다. 기독교와 불교 등의 영향 보다는 우리나라의 민속과 비슷하다고 할 수 있습니다. 옛 여인들이 한밤중 장독대에 정한수를 떠놓고 두 손 모아 소원을 비는 것이지요."

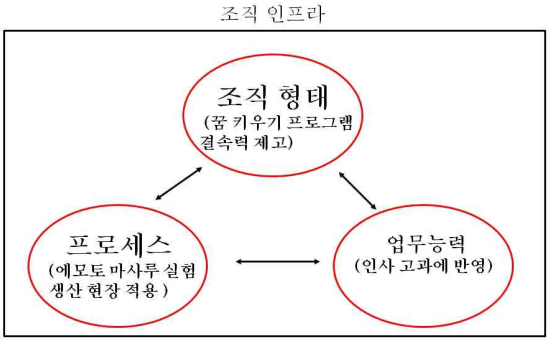
좋은 상품을 만드는 기도는 이 뿐만 아니다. 이 회사 직원들은 아침에 출근 후 한자리에 모여 아래와 같은 기도를 한 후 업무를 시작한다.

> <하늘빛 마음의 기도>
> 오늘은 OOO를 생산하는 날입니다.
> 먼저 좋은 원료를 보내주신 농부님께 감사 드립니다.
> 많은 시설과 기계들을 떠올리며 감사한 마음을 가져봅니다.
> 오늘 하루도 수고하실 하늘빛 가족들이 아무 탈 없이 정성을 모아 일을 마무리 지을 수 있도록 기원합니다.
> 우리가 정성스레 생산한 하늘빛 제품을 드시고 건강하고 행복해하실 소비자분들의 미소도 그려봅니다.
> 마음을 하나로 모아 기원합니다.
> 오늘 하루도 행복한 일들이 계속되도록 도와주세요.
> 모든 것에 감사합니다.

기도문의 형식을 띠고 있지만 특정 종교와는 무관하다고 한다. 직원들이 자신들의 종교와는 관계 없이 기꺼이 이 기도문을 따라 읽는 이유라 할 수 있다. 이에 대한 J대표의 설명은 다음과 같다.

"전직원이 한꺼번에 모여 기도를 하는 이유는 좋은 에너지의 힘을 키우기 위한 것입니다. 에너지의 파장이 크면 클수록 제품의 질을 높일 수 있다고 봅니다. 그리고 이러한 기도를 통해 직원들이 업무에 임하는 자세도 진지해 지고 기계 작동 등도 조금 더 주의하는 효과가 있습니다."

이 회사에서는 이 기도와 믿음이 직원들을 하나로 묶고 제품 생산에도 매우 중요한 과정으로 인식하고 있다. 그리고 이러한 과정은 전략적 연동 모형의 두 번째 단계인 조직 인프라 모형과 같은 모습을 띠고 있다(그림 4 참조).



<그림 4> 전략적 연동모형의 2차 단계 조직 인프라

5.3. 조직내재화를 위한 구글독스를 이용한 관리시스템 도입

H사는 농촌에 위치한 여타 기업과 마찬가지로 기업 운영에 많은 애로를 겪었다. 회사의 규모가 커질수록 회계, 생산, 관리, 인사 등 전사적 자원관리 시스템(ERP, Enterprise Resource Planning)의 필요성이 더 높아졌다고 한다. J대표의 설명은 다음과 같다.

"대기업이 이용하는 ERP를 구축하려 했는데, 비용이 만만치 않더군요. 회사에 맞는 ERP를 구축하려면 최소 몇 십억원, 최대 몇 백억 원까지 투자해야 할 상황이었어요. 저희 같은 작은 농촌 기업의 입장에서는 엄두도 낼 수 없는 형편이었지요. 지인들에게 이러한 어려움을 털어놓고 상의했는데, 무료로 이용할 수 있는 구글 독스(Google Docs)를 활용해 보라는 조언을 하더군요."

하지만 J대표는 세가지 문제로 구글 독스(Google Docs)의 활용을 선뜻 결정하지 못했다. 첫째, 자신도 생소하여 잘 다룰 자신이 없었고 둘째, 직원들이 농촌 사람들이 때문에 컴퓨터를 다루는 데 매우 서툴다는 점, 셋째, 구글 독스가 ERP를 대체할 수 있을지에 대한 의문이었다.

이때 J대표는 현대그룹 창업주 고 정주영 회장의 어록을 떠올렸다고 한다. "해 보기는 했나?" "왜 해 보지도 않고 처음부터 안 된다고 하나?". 그는 전문가를 초빙하여 직원들과 함께 구글 독스 교육을 받았다. 매주 월요일 저녁 7~9시는 '소셜 교육' 시간으로 정해 운영하고 회사는 직원의 노트북과 스마트폰의 구입비용 절반을 지원하였다.

이후 J대표는 구글 독스가 H사에 가장 적합한 ERP라고 확신하게 되었다. 현재 이 회사의 전 직원은 구글 독스를 활용해 모든 경영 내용들을 공유한다. 이전까지 컴퓨터를 한 번도 접해본 적이 없는 50~60대 직원들이란 사실이 경이롭다. 이들은 구글 독스에 접속해 업무처리 현황 표에 출근 체크를 시작으로 업무에 나선다.

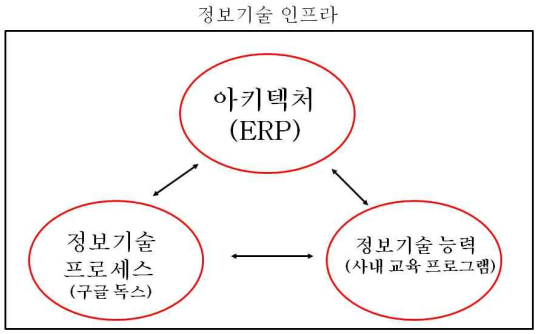
각 업무 현황 표는 아주 자세하게 짜여 있다. 대표부터 중간관리자, 말단 직원까지 각자 할 일이 무엇인지 기록돼 있다. 모든 내용은 서로 볼 수 있게 되어 있다. 경영 정보가 공개 된 것이다. 또한 매주 수요일에는 대표부터 주임까지 참여하는 회의가 열린다. 이 회의 결과 역시 직원들에게 공개한다. J대표의 설명은 다음과 같다.

"제품 개발에 핵심이 되는 비밀 사항을 제외하고는 모든 경영 정보를 직원들과 공유합니다. 대표가 출장을 가거나 거래처를 방문하는 일도 일일이 기록하고 공개합니다."

개방과 공유를 기반으로 한 지속적인 정보기술 교육으로 이 회사의 전 직원은 남녀노소를 불문하고 워드, 파워포인트, 엑셀은 물론 트위터, 페이스북에 능숙하고 최근에는 자료 관리에 유용한 에버노트 교육까지 받았다. 직원들은 회사가 실시하는 정보기술 교육을 소홀히 할 수 없다. 이 회사에서는 직원들의 정보기술 활용 능력을 인사 고과에 반영하고 있기 때문이다. J대표의 설명은 다음과 같다.

"주변에서 대표가 회사의 주요 업무 내용까지 개방할 필요성이 있느냐란 질문을 할 때가 많습니다. 하지만 개방과 공유는 회사의 중요한 경영 원칙입니다. 리더십의 원천이라 할 수 있지요. 대표가 열심히 일하면 직원은 따라오기 마련입니다. 게으름을 피우는 직원은 발을 붙이기 힘들게 됩니다. 대표와 직원이 열심히 일하는 회사는 잘 될 수 밖에 없지요. 개방과 공유로 얻는 것은 이 뿐만 아닙니다. 직원들이 회사의 경영 정보를 제 손바닥 들여다 보듯 훤하게 볼 수 있게 되면서 로열티도 한층 높아졌어요. 경영 정보를 개방하고 공유하지 않는다는 것은 상상할 수 없는 정도에 이르렀습니다."

H사는 구글 독스로 구축된 정보기술 인프라를 활용해 발전된 사업 전략을 추진하고 있다. 조직 구성원이 급진적 환경 변화에 적응해 나가면서 자연적으로 파생된 행동양식이다. 이에 <그림 5>와 같은 전략적 연동모형의 세 번째 단계인 정보기술 인프라가 구축되었다.



<그림 5> 전략적 연동모형의 3차 단계 정보기술 인프라

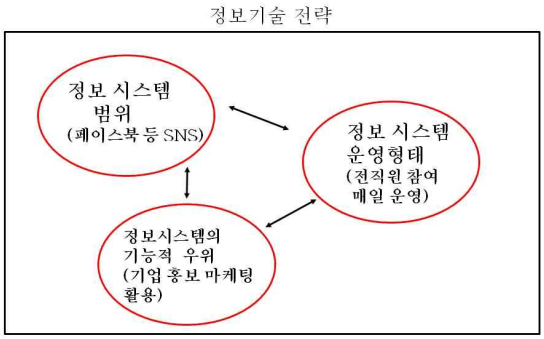
J대표는 이에 그치지 않고 SNS(Social Networking Service)를 활용하여 회사가 직면한 문제들을 점진적으로 해결해 나가고 있다. 구글 독스를 회사의 ERP로 활용한 것처럼 홍보, 마케팅의 어려움도 SNS를 이용하여 극복할 수 있을 것으로 판단했다.

5.4. SNS 활용 기업 이미지 제고

J대표는 H사가 처한 여건을 여러 전문가를 통해 분석해 보았다고 한다. 사업 전략과 조직 인프라, 정보기술 인프라는 구축되었지만 이러한 인프라를 제대로 활용할 방안을 찾지 못했다. 이때 우연히 J대표에게 한가지 사건이 일어난다. 2012년 표고버섯에 방사능 물질이 많이 흡착된다는 뉴스가 나오자 채소액의 최대 구매처인 한살림에서 H사의 채소액 납품을 일시적으로 중단하는 방안을 검토한 적이 있었다. 한살림에서는 채소액의 주요 원료인 표고버섯에 대한 여론이 좋지 않으니 잠시 중단을 하면 어떻겠냐고 알려왔고 J대표는 이러한 고민을 페이스북에 올렸다. 평소 H사의 제품을 꾸준히 먹어온 고객들은 여러 댓글로 직원들을 응원하고 해결 방안을 함께 모색했다. 결국 한살림은 실제 납품 제품인 H사의 채소액에서 방사능이 검출되지 않으면 납품을 재개하겠다고 밝혔고 검사 결과 방사능이 검출되지 않아 바로 납품 재개로 이어졌다.

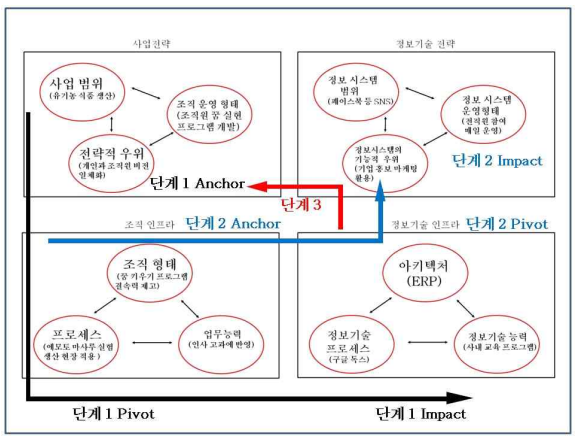
J대표는 위와 같은 사건이 SNS의 위력으로 판단하고 기업 홍보와 마케팅에 적극 활용하기로 했다. SNS 활용의 전제로 정직과 진정성을 택했다. 소통의 기본 자세인 정직과 진정성을 기반으로 SNS 활동을 해야 효과를 극대화 할 수 있을 것이란 판단이었다. 기업 비밀이 아닌 모든 내용은 SNS로 고객에게 전하며 수시로 자문도 구했다. 고객과의 활발한 소통으로 H사의 신뢰도는 높아졌고 기업 홍보와 마케팅에 큰 효과를 발휘했다고 J대표는 말한다. J대표의 SNS 활용과 직원과 고객의 반응을 살펴보기 위해 그의 최근 일상을 소개한다.

J대표는 2013년 5월 '2013 홍콩국제식품박람회(HOFEX)'에 참가하면서 출국부터 귀국하기까지 전 과정을 수시로 페이스북에 올렸다. J대표의 글을 보면 마치 생방송을 보는 듯 한 느낌이다. J대표는 부스 앞에서 자사 제품을 바이어에게 설명하고 함께 기념 사진을 찍어 자신의 페이스북에 올렸다. 직원과 고객은 J대표 해외 출장에서 어떤 일을 하고 있는지 실시간으로 알게 되고 좋은 성과를 얻을 수 있도록 응원을 보냈다. J대표의 사업 전략과 조직·생산 인프라가 정보기술 인프라로 연결되면서 <그림 6>과 같은 홍보와 마케팅으로 구현되는 정보기술 전략이 만들어진 것이다.



<그림 6> 전략적 연동모형의 4차 단계 정보기술 전략

H사의 전략적 경영 시스템은 사업 전략과 조직 인프라, 정보기술 인프라, 정보 기술 전략으로 이어질 뿐 아니라 정보기술 전략이 다시 사업 전략과 조직 인프라, 정보기술 인프라에 영향을 주는 성공적인 기업 발전 순환 사이클을 형성하고 있다(그림 7 참조).



<그림 7> H사 전략적 연동모델

5.5. 성공요인도출

H사의 성공요인은 다음과 같이 도출해 낼 수 있다. 첫째 CEO의 전략적 의사결정 및 조직내재화에 있다. 지속적으로 업(業)에 대한 동기부여를 시도하여, 회사는 꿈공장, 대표는 꿈지기라는 표어로 조직원의 결속력 제고와 고품질 생산을 추구하였다. 또한 이를 조직내재화를 위해 지속적인 학습조직을 운영하였다. 둘째, 구글독스와 같은 개방형 정보기술 인프라 구축을 자체적으로 추진하였다. 이를 통해 회사전략의

조직내재화를 관리하기 위한 운영시스템을 무료로 구축되었다. 셋째, 조직내부의 경영정보를 모든 조직원에게도 공유하며, 회사 내외의 다양한 이야기를 SNS로 공개하였다. 이를 통해 조직구성원의 권한이 강화되었으며, 대외 홍보효과가 커지게 되어 조직 강화 및 매출향상에 큰 도움이 되었다.

Ⅵ. 결 론

농촌 기업이 매년 증가하고 있지만 매출액과 직원 수 등을 분석하면 경영 실적은 크게 개선되지 않고 있다. 반면 대기업은 여전히 시장 우위를 차지하며 경영 여건이 열악한 농촌 기업의 시장 진입을 어렵게 만들고 있다. 정부는 지속적으로 농촌 기업을 지원하고 있지만, 만족스런 효과는 나타나지 않고 있다. 결국 기업의 발전은 CEO와 조직 구성원의 몫이다.

본 연구의 사례기업인 H사의 성공 요인을 살펴 보면 사업 전략 수립에 기업 환경에 대한 CEO의 이해와 통찰이 가장 중요하다는 점을 알 수 있다. 규모가 작은 중소기업 일수록 CEO가 기업에 미치는 영향이 절대적이란 점이 다시 한번 입증 된 것이다. 또한 대기업과의 경쟁이 불가능한 농촌 기업 일수록 해당기업의 CEO는 기업 환경의 변화 방향을 정확히 인지하고 이에 대한 전략적 의사결정을 빠르게 추진해야 한다. 이런 사업추진 방식은 전통적인 전략 수립 및 추진 방식과는 상이한 모습이다. 전통적인 전략적 의사결정의 수립 및 추진은 너무 거시적이며, 전략적 내용(contents) 자체에만 초점을 두는 경우가 많다. 따라서 농촌기업 일수록 사업 전략을 더욱 구체화하고 이에 적합한 조직 인프라와 정보기술 인프라를 구축하여 정보기술 전략을 펼칠 수 있는 전략적 연동 모델을 갖추는 것이 성공 가능성을 높여줄 것으로 볼 수 있다.

REFERENCE

Anand, N. and Peterson, R. A.(2000), When Market Information Constitues Fields: Sense-making of Markets in the Commercial Music Industry, *Organization Science*, 11(3), 270-284.

Barr, P. S.(1998), Adapting to Unfamiliar Environmental Events: A Look at the Evolution of Interpretation and its Role in Strategic Change, *Organization Science*, 9(6), 644-669.

Reich, B. H. and Benbasat, I. (1996), Measuring the Linkage Between Business and Information Technology Objectives, MIS Quarterly, 20(1), 55-81.

Chan, Y. E. and Huff, S. L. (1993), Investigation Information Systems Strategic Alignment, *International Conference on Information Systems*, 345-362.

Cho, N.(1997), Balanced Thinking Between Business and Information Technology, *CIO Magazine*.

Corner, P. D., Kinicki, A. J., and Keats, B. W. (1994), Integrating Organizational and Individual Information Processing Perspectives on Choice, *Organization Science*, 5(3), 294-308.

Henderson, J. C. and Venkatraman, N. (1992), Strategic Alignment: A Model for Organizational Transformation Through Information Technology, in T.A. Kochan and M. Useem (Eds.), *Transforming Organizations*, Oxford University Press, New York, 97-117.

Jang, S. (1998), A Survey on the Resource-based and the Evolutionary Approaches to Strategic Theories of the Firm, *Journal of Strategic Management*, 1(1), 49-73.

King, W. R. (1978), Strategic Planning for Management Information Systems, *MIS Quarterly*, 27-37.

Lederer, A. L. and Sethi, V. (1992), Root Causes of SIS Planning Implementation Problem, *Journal of MIS*, 9(1), 25-45.

Nonaka, I and Katsumi, A. (2012), *Running Thinking*, Flow Publication, Seoul: Korea.

Orlikowski, W. J. (1996), Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situational Change Perspective, *Information System Research*, 7(1), 63-92.

Park, S. H. and Seol, B. M. (2014), Case Study on Startup Consulting with Students of Entrepreneuship Graduate and Undergraduate: Entrepreneurship Training and Consulting Program using Action Learning, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 9(1), 25-32.

Porras, J. I. and Robertson, P. J. (1987), Organizational Development Theory: A Typology and Evaluation, in Richard W. Woodman and William A. Pasmore (eds.), *Research in Organizational Change and Development*, JAI Press, 1-57.

Porter, P. (1991), Toward a Dynamic Theory of Strategy, *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95-117

Pyburn, P. J. (1983), Linking the MIS Plan with Corporate Strategy: An Exploratory Study, *MIS Quarterly*, 7(2), 1-14.

Shin, Y. W. and Park, S. H. (2013), The Change of a Network Structure in the Regional Business Ecosystem through RIS, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 8(3), 77-84.

Sinek, S.(2011), *Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*, Portfolio Trade.

Case Study of Business Innovation of Agriculture Venture Firm through Strategic Alignment between Strategy and Infrastructure

Park, Sang Hyeok*
Han, Man Sun**
Jeon, Hyoung Kwang***

Abstract

Strategic link, to develop the business strategy and to build the infrastructure of the organization, is an important challenge to management activities of the company, it is a major study of management academia. Effective strategy and information systems influence the success of the organization. Strategic alignment model for analyzing linkage was introduced in this study. Strategic alignment model, is composed of business strategy, organization infrastructure, information technology strategy, and information technology infrastructure. We have studied that this models appear in some form in the field of actual companies. Our research subject is a agricultural venture in Chungnam province.

Keywords: Agricultural venture, Strategic alignment model, Business innovation, Open architecture.

* First Author, Professor, Graduate School of Business & Entrepreneurship, Gyeongnam National University of Science and Technology, spark@gntech.ac.kr
** Co-author, MBA. Candidate, Graduate School of Business & Entrepreneurship, Gyeongnam National University of Science and Technology, hanms6@naver.com
*** Co-author, CEO, Haneulbik Co., ltd., kwangduck2@hanmail.net