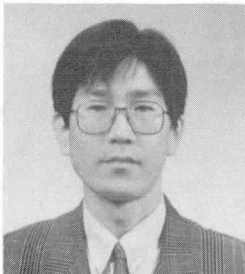


양돈경영에 있어서 경영관리의 과제



한 성 일 교수
(건국대 축산경영학과)

1. 서론

1991년 연말을 기해 타결될 것으로 예상되었던 UR협상이 아직까지 이렇다 할 성과를 보이고 있지 못한 것은 농업보조금 지급을 둘러싼 미국과 EC측의 주장이 서로 다르기 때문이지만, 올해 5월에 EC측이 둔켈 사무총장의 수정안을 받아 들이기로 결정함으로써 머지 않아 타결될 것으로 전망된다.

우리나라의 입장에서 볼 때 UR협상의 타결은 곧 농축산물의 수입자유화를 의미한다. 그렇지 않아도 농업의 생산성은 상공업에 비해 상대적으로 낮은 형편이고, 국제경쟁력 또한 뒤지고 있는 처지임을 고려해 볼 때, 안타까운 마음 금할 길 없지만, 최근의 환경 변화를 부정적으로 생각할 것이 아니라, 농축산업 발전의 계기로 삼아 새로운 돌파구를 찾는 데 노력해야 할 것으로 생각된다.

많은 사람들이 우리나라 농업의 국제경쟁력이 낮다고 인식하고 있지만, 구체적으로 어느 품목이 어느 정도 낮은지, 또한 생산·유통·소비 가운데

어느 분야에 문제가 있는지에 대해서는 정확히 알고 있지 못하다. 농업담당자라든가 연구자 역시 이 문제에 대하여 심층적이고 또한 설득력있는 분석을 해왔다고 생각되지는 않는다.

양돈경영의 경우 우리나라의 생산비는 미국, 대만 등 양돈업이 발달한 나라에 비하여 상대적으로 높은 수준에 있어, 국제경쟁력이 뒤지고 있기는 하지만, 우리나라의 경우 돈육 소비는 가공육이 아닌 생육 위주의 소비 패턴이 중심을 이루고 있고, 이에 따라 신선·냉장육을 공급한다는 측면에서 국내산 돈육의 공급이 중요시되고 있는 점을 고려해 볼 때, 외국과 경쟁해 볼만한 품목이 되고 있으므로, 앞으로 양돈경영을 어떻게 잘 운영해 나가야 하는가에 대한 연구가 요청되고 있는 실정이다.

이에 본고에서는 경영의 효율성을 제고시키기 위한 한 방편으로서 양돈경영뿐만 아니라 축산경영 전반에 걸쳐 중요시되고 있는 「경영관리」에 대하여, 그 중요성, 경영관리의 내용 및 앞으로의 과제에 대하여 논하고자 한다.

2. 양돈경영에 있어서 경영관리의 중요성

일반적으로 경영관리란 「경영목표를 달성하기 위하여 결정하지 않으면 안되는 여러가지 문제에 대응하여, 경영자가 전개하는 행동」을 말한다.

최근 전업규모를 넘어 기업규모에 이른 축산경영에 있어서 경영관리의 중요성이 새롭게 인식되고 있다. 이러한 배경에는 농업을 둘러싼 내외환경이 변화함에 따라 경영관리 영역의 폭이 넓어지고 있고, 고도화 되고 있어 이에 대한 대책을 마련하지 않고서는 지속적인 경영성장이 어렵다는 인식이 강하게 작용하고 있다고 생각된다.

양돈경영은 다른 경영부문조직과는 달리 기술면에 있어서 다분히 공장생산적인 특징을 갖고 있다. 일반적으로 농업에서는 토지가 기본적 대상이 되고 있고 경영규모는 토지면적에 의해 제약은 받지만, 양돈경영의 경우에는 기술상의 특징이 있어 비록 토지면적이 좁아도 시설 및 장비의 도입에 따라 경영규모를 확대할 수가 있으므로 토지의 제약을 별로 받지 않는다.

또한 양돈경영은 자본집약적·노동집약적인 경영상의 특



징을 띠고 있으므로 각 영역의 비중은 수도작 등 다른 경영부문과는 매우 다르다. 즉, 대규모의 자본을 효율적으로, 또한 안전하게 관리하기 위한 재무관리, 규모확대에 따른 고용노동력의 확보, 노무관리(=작업감독)가 중심이 된다.

그런데, 최근 축산물의 수요구조가 변화해 감에 따라 양돈경영에 있어서도 이들 경영관리 영역 이외에도 다시금 생산관리, 판매관리의 중요성이 재인식되고 있다. 즉, 국민소득이 증가하고 생활수준이 향상됨에 따라 보다 나은 품질의 돈육을 요구하는 경향이 나타나고 있고, 이에 따라 이들 경영의 생산양식도 양(quantity)으로부터 질(quality)로 변화하고 있으며, 두당 1일당 증체량보다는 단가를 중시하게끔 되었다. 단가중시 경영의 경우 중요한 것

은 고도의 생산기술을 습득하는 것이며, 이에 따라 예전과는 다른 형태로 생산관리의 중요성이 고조되고 있는 것이다.

이와 같이 단가중시의 경영이 되어감에 따라 판매관리의 중요성도 높아지고 있음을 쉽게 예상할 수 있다. 육질 및 신선함이 상품가치에 직접 연결되는 까닭에 출하체제의 정비여하에 따라 수취가격은 커다란 영향을 받는다. 따라서 가능하면 자기교섭력을 갖는 출하체제를 유지하는 것이 바람직스럽다고 하겠다.

3. 양돈경영의 경영관리 내용

가. 생산관리의 내용

양돈경영에 있어서 생산관리란, 개체관리 및 사양관리를 말한다. 먼저 개체관리에는 개체

“
**보다 효율적인 경영관리를
 위해서는 경영자능력을
 고양시켜야 하며, 또한
 경영자 자신과
 축산관계기관의 담당자가
 상호협력 체계를 구축하여
 공동노력에 의한 새로운
 지혜의 창출이 필요하다.**
 ”

의 식별, 개체의 생리적 상황 파악, 개체의 성능 평가, 개체별 급여, 개체별 적기 작업 등이 포함된다. 개체관리는 개체별 정보를 전제로 하는 것이어서 개체관리를 강화하는 것은 그만큼 개별 자료의 분량이 늘어나는 것을 의미하므로, 경우에 따라서는 개별 자료에 대한 처리가 곤란해지지 않도록 유의할 필요가 있다. 돈육의 경우 최근 육질을 중시하는 경향을 보이고 있으므로, 능력저하를 방지하는데 최대한의 노력을 경주하여야 한다.

다음으로, 사양관리는 돈육 육질의 좋고 나쁨을 결정하는 직접적인 것이므로 그 효과가 바로 나타난다고 볼 수 있다. 사양관리의 경우 어느 작업에 중점을 두고 있는가는 경영에 따

라 다르겠지만, 개체관리가 적절히 시행되지 않을 경우 사양관리의 효과도 기대할 수 없게 되므로 개체관리 또한 중요하다. 특히 양돈의 경우 생산비중 사료비가 차지하는 비중은 약 70%에 이르고 있어, 비용 절감에 있어서 가장 문제시 되고 있는 것이 사료비이기 는 하지만, 기술적인 측면에서 볼 때 먼저 사양관리에 커다란 비중을 두어야 할 것으로 생각된다.

나. 노무관리의 내용

양돈경영은 노동집약적인 경영이다. 이러한 양돈경영에 있어서 노무관리는 경영규모가 확대됨에 따라 점차 그 중요성이 고조되고 있고, 노동력 이용(=작업배분)을 어떻게 효율적으로 시행하는가 하는 점이 경영자의 주된 관심사의 하나가 되고 있다.

최근들어 양돈경영에 있어서 노동력 이용은 크게 변화하고 있고, 특히 고용노동력의 의존과 경영내부에 있어서 노동력 사이의 분업 및 협업관계의 형성이 주목되고 있다.

일반적으로 축산에 있어서 노동시장은 불완전 경쟁적이라고 할 수 있다. 따라서, 실제로 고용노동력에 의존하고 있는 경영은 고용노동력을 확보하기

위하여 주로 동일지역내의 친지를 대상으로 PR을 하여 어떤 내용의 작업을 담당하는 가에 관하여 자세히 설명을 한 뒤 협조를 요청하고, 이러한 단계를 거쳐 고용된 고용노동자로 하여금 처음에는 사료급여, 돈사 세분작업 등 단순작업을 하도록 하고 있지만, 시간이 경과함에 따라 그들로 하여금 수완을 발휘하도록 유도하는 것이 바람직스럽다. 이것은 경영자로서 매우 중시해야 하는 점이며, 이를 위해 경영자는 여러가지 포상제를 실시하는 등의 방책을 강구하여야 한다.

다. 재무관리의 내용

양돈경영은 거액의 자본금을 필요로 하는 만큼, 재무관리는 중요하다. 특히 최근들어 대다수의 양돈경영은 생력화 및 사양관리의 향상을 위하여 최신 시설 및 내부장비의 도입을 적극적으로 추진해 오고 있다. 이를 위해서는 거액의 자금이 필요하게 되므로 자금관리에 큰 비중을 두어야 한다. 예를 들면, 자금관리 담당직원을 두고, 이들로 하여금 재무관리에 관한 책임을 지게 하는 것은 좋은 방법이 될 것이다. 물론 현실적으로 자기자본율이 높은 경영의 경우에는 재무관리의 중요성이 일찍부터 인식되어 온 것이 사



실이지만, 앞으로는 외부자본을 유효적절하게 조달·관리하는 것 역시 중요하므로 재무관리에 대한 인식의 전환이 요구된다고 하겠다.

라. 판매관리의 내용

양돈경영의 또 하나의 특징은 수도작 등 다른 경영부문에 비하여 시장이 비교적 자유경쟁적인 성격을 띠고 있다는 점이다. 따라서 어떻게 하면 자기가 생산한 제품을 유리하게 판매할 수 있는가 하는 점이 중요과제가 되고 있다. 전업규모를 넘어선 양돈경영의 경우 거의 모든 경영이 개인출하를 실시하고 있는데, 앞으로는 개인 브랜드를 가지도록 노력하여야 하며, 경우에 따라서는 등급분류, 시장까지의 운송도 개인이 실시하는 등 판매관리에 힘써야 할 것이다.

대다수의 양돈경영에 있어서, 어떻게 하면 양질의 돈육을 생산하여 그것을 어떻게 하면 유리하게 판매할 것인가 하는 점이 중요한 경영전략이 되어 있는 바, 개인의 노력과 성과가 개인의 책임에 귀속되는 시스템의 도입은 동기부여의 의미가 크므로 심사숙고할 필요가 있다.

4. 경영관리의 과제

이미 설명한 바와 같이, 최근 들어 돈육에 대한 수요구조가 변화하고 있고, 생산기술 또한 매우 빠르게 진보하고 있어 종래에 중시되었던 노무관리, 재무관리와 더불어, 다시금 생산관리, 판매관리의 중요성이 높아지고 있고, 이러한 경향은 장래에 있어서도 더욱 더 진전될 것으로 여겨진다. 따라서 폭이

넓어진 이들 경영관리를 적절히 시행할 수 있도록 경영자 능력을 높여가야 한다.

장래의 경영관리의 전개방향에 대하여 생각해 볼 때, 각 경영관리 영역에 있어서 문제점을 해결하기 위한 방안의 모색과 더불어, 경영자능력을 고양시키는 일이야말로 간과해서는 안되는 중요한 문제이고, 또한 보다 나은 경영관리를 이행하기 위해서 직접적으로 이들 경영의 경영자 자신, 간접적으로는 축산관계기관의 담당자가 상호협력 체제를 구축하여 공동노력에 의한 새로운 지혜의 창출이 필요하리라 여겨진다. 그러한 체제가 확립되어야만 비로소 경영관리는 보다 효율적으로 이행될 것으로 사료된다. **■**

□ 필자 약력

- 건국대 축산대학 축산경영학과 졸업(농학사)
- 일본 오비히로(帯廣)축산대학 대학원 졸업(농학석사)
- 일본 교토(京都)대학 대학원 졸업(농학박사)
- 전공 : 농업경영학