

축산 경영 진단(Ⅱ)

정진성

농림수산부 축산국 축산경영과

3) 경영계획의 수립

(1) 경영의 목표설정

경영자는 농장의 축산물 생산공급이란 사회적 기능인 공경제적 목표와 그 농장을 유기 존속 및 성장·발전하기 위해 필요한 사경제적 목표인 적정소득(=이윤)의 목표를 설정해야 한다.

적정이익에 대한 학자들의 몇가지 견해를 살펴보면 미국의 경영학자 딘(J.Dean)은 적정이윤을 “기업이 사회적 기능을 수행하면서 지속하는 데 필요한 이익”이라고 정의를 내리고 있다. 한편 일본의 산구연일 교수는 적정이익을 구성하는 고유의 요소를 다음과 같이 들고 있다.

- ① 투자자에 대한 적정배당
- ② 주주임원에 대한 적정상여금
- ③ 시내유보 적립금
- ④ 이익처분으로 납부하여

야 할 세금

⑤ 차기 이월 이익잉여금 이상과 같이 여러 학자의 적정이익에 대한 정의는 각기 학설이 분분하나, 이를 종합하면 축산경영에 있어서의 적정 목표 이익요소는

- ① 자기자본의 적정이자
- ② 자기토지자본의 적정이자
- ③ 자기노동의 적정보수
- ④ 경영능력의 적정보수로 규정할 수 있다. 즉 이 적정목표이익요소는 축산경영에 있어서 4대요소의 투입에 대한 적정한 보수라고 할 수 있다. 한편 현실적으로 농장에 투자하여 경영에 직접 참여하고 있는 경영자본에 대한 적정목표이익이 발생할 수 있는지의 판단지표는 목표이익율로 설정 판단해야 한다. 그런데 적정이익율은 농장에서 투자한 자본의 크기, 투입된 자가노동력, 토지자본액 및 경영자의 능력에 따라서 상이하다. 이때

경영자본이익율=(자기자본적정이자+토지자본적정이자+자기노동적정보수+경영능력적정보수)/경영자본으로 산출한다.

(2) 목표이익계획

가) 이익계획의 개념

축산경영계획 중 사경제적 목표인 적정소득(=이윤)을 실현하기 위해서는 목표이익의 설정과 이를 달성하기 위한 계속적인 이익통제, 즉 이익관리 및 계획이 필요하다. 이러한 이익계획이란 경영자의 경영목표하에서 농장의 경영방침을 설정하고 계획하여 조직적으로 실행하기 위해서 예상되는 생산비, 수익 및 소득의 관계를 파악하는 경영계획 중의 한 과정을 의미한다.

다시 말해서 목표이익 또는 계획이익을 설정하고 이를 기준하여 판매액을 계획하며, 또한 이를 수행하는 데 소요되

는 비용을 결정하는 종합적인 관리계획이다.

한편 이익계획은 수익과 비용을 예측하고 투하될 총경영자본을 예측하며 목표이익을 달성하기 위하여 조수익, 경영비 및 생산비를 통제하여야 한다. 또한 이익계획은 적정목표 이익달성을 결정하기 위한 것이므로 이들의 상호관계에 의해서 이익계획의 합리성을 판단하여야 한다.

$$\begin{aligned} & \text{즉 조수익} - \text{경영비} = \text{소득} \quad \textcircled{1} \\ & \text{예정조수익} - \text{허용경영비} \\ & = \text{목표소득} \quad \dots\dots\dots \textcircled{2} \\ & \text{목표조수익} - \text{허용경영비} \\ & = \text{적정목표소득} \quad \dots\dots\dots \textcircled{3} \\ & \text{목표조수익} - \text{허용경영비} \\ & = \text{적정목표이익} \quad \dots\dots\dots \textcircled{4} \end{aligned}$$

위의 공식에서 ①은 이익계획과 통제가 별로 되지 않는 상태하에서 얻어진 경영결과를 의미하며, ②는 조수익을 단순히 예측한 액수로서 적극적으로 생산비를 통제함으로써 목표소득을 획득하려는 것을 의미하고, ③과 ④는 적정 목표소득과 이윤을 확보하기 위하여 조수익의 목표를 적극적으로 달성하고 동시에 경영비와 생산비의 허용한도를 통제함으로써 계획한 목표이익을 달성하려는 적극적이고 합리적인 이익계획을 구체적으로 마련하고자 할 때 적정 목표이익을 어느 수준에 의해서

결정할 것인가를 판단하는 것은 중요하다. 이를 위해서 이익계획을 세우는데 있어서는 목표이익설정과 더불어 손익분기점과 자본회수점을 활용한 이익계획도표의 각성이 필요하다. 이들 각 도표의 활용을 위하여 도형법과 수식법이 병용될 경우 이익계획의 설정은 다음과 같은 순서에 의해서 세워진다.

- ① 목표이익의 설정
- ② 손익분기점의 도표작성
- ③ 자본도표작성
- ④ 이익도표작성

4) 분야별 경영계획

(1) 자본의 투자계획

투자계획이란 축산물의 생산을 통한 적정이윤을 달성하기 위하여 자본 및 자본재를 투입하는 경제행위로서 이는 장차 발생될 것으로 기대되는 이윤을 현실화하기 위한 계획을 의미한다.

자본의 투자는 축산경영에 필요한 노동력의 생산적 효율을 향상시키는 양적 확대 뿐만 아니라 질적 향상을 통한 새로운 이윤의 창출을 의미하는 것이다. 한편 자본의 투자계획은 새로운 투자형식과 규모 확대를 위한 투자형식으로 크게 대별할 수 있으며 이들 자본의 투자계획순서는 일반

적으로 다음과 같다.

첫째, 축종선택과 생산물의 판매시장확보

둘째, 생산규모결정과 투입될 생산요소조사

셋째, 투자의 경영성분석

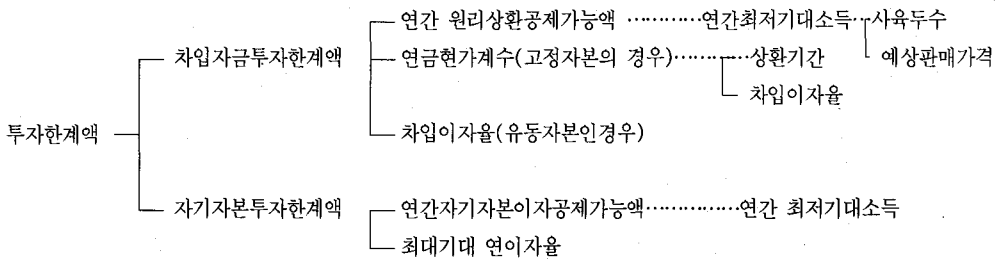
넷째, 자본조달계획, 자본투자의 순위결정, 자본투자의 경제성분석

다섯째, 노동조달 및 이용방법

한편 투자의 목적은 이윤의 증대를 위한 것으로서 정확한 사전 투자의 타당성을 분석하여 경제성이 부족한 투자를 억제함으로써 경영손실을 미연에 방지하고, 제한된 자본하에서 여러가지 대안 중 가장 이윤을 최대화할 수 있는 대안을 선택함과 동시에 투자의 우선 순위를 결정할 수 있다. 이러한 투자의 타당성은 과학적이고 합리적인 절차에 의해서 이루어져야 할 뿐만 아니라 투자부문에 대한 정보 및 시장분석을 통해서 최대이윤이 발생할 수 있는 대안을 선택하여야 한다.

그러나 투자계획은 투자자본수익률이 적어도 기대치 이상이어야 하고, 자본회수기간에 있어서도 기대치 이내에 이루어져야 하는 투자에 제한을 주는 요인들이 존재하기 마련이다(표4 참조).

표4. 자본투자의 한계에 관련된 요인



그러므로 축산경영에 있어서 투자결정은 여러가지 요인에 의해서 결정되나 이는 투자수익률이 투자기준이 되는 금융기관의 이자율보다 높아야 한다는 조건하에 투자액의 한계는 조달능력과 이윤을 고려하여 결정하여야 한다.

(2) 생산계획

축산물 생산을 위한 생산계획은 무엇을 얼마만큼 생산할 것인가, 어떤 방법에 의해서 생산할 것인가, 왜 또는 누구를 위해서 생산할 것인가에 적정목표소득(=이윤)을 달성하도록 경영계획이 이루어져야 한다. 한편 축산물의 생산량은 두(수)당 생산량과 경영규모에 의해서 구체적인 세부목표가 세워져야 한다. 먼저 두(수)당 목표생산량의 달성계획인 경우 가축의 유전능력 즉 젖소의 비유능력, 비육우, 비육돈 및 육계의 산육능력, 번식돈, 번식우의 번식능력, 산란계의 산란능력의 향상뿐만 아니라 기술체계와 목표기

술수준을 설정하여 계획이 수립되어야 한다.

기술수준의 향상으로 생산성 향상을 도모하고 정확한 축산물가격의 예측에 의한 수익수준의 예측에 의해서 더욱 정확한 생산계획이 가능하다. 둘째, 적정(필요)두수를 유지할 경우 적정소득을 얻기 위해서는 먼저 적정목표로 수익을 획득해야만 가능하며, 이는 또한 적정목표생산량에 의해서 가능하다. 다시말해서 적정목표생산량 = 두당목표생산량 × 적정(필요)두수에 적정목표소득을 달성할 수 있으므로 이를 위해서 생산계획을 효율 지표하에 수립하여야 한다.

(3) 판매계획

축산업이 발달할수록 소비자의 요구가 다양해지고 경쟁상품이 출현하는 등으로 경영환경에서 판매지향적인 경영으로 변화하고 있어 마케팅계획의 필요성이 점점증하고 있다. 마케팅의 목적이 환경변화에 대처하고 이를 최대한으

로 이용하여 경영목표를 달성함과 아울러 판매의 확보를 가져오는 데 있는 만큼 마케팅계획을 세우는 데 있어서 무엇보다도 먼저 판매시장과 판매확대방안 및 그에 대한 효과를 파악하는 마케팅에 대한 정확한 이해가 필요하다.

마케팅계획목적의 하나인 판매시장확대를 위한 방법은 기존의 판매시장을 침투하는 방법과 새로운 시장을 개척하는 방법으로 크게 구분할 수 있다.

전자의 경우 판매상품의 선전광고를 통해 판매를 촉진하거나 생산비의 절감으로 판매가격을 인하함으로써 가능하며, 후자의 경우 소비자의 기호에 맞는 축산물을 생산공급함으로써 새로운 축산물시장의 확대 또는 창출이 가능하다. 그러나 우리나라의 경우 현재 생산 및 판매구조에 있어서 생산규모가 영세하고 판매선이 단순, 고정적이며, 가격결정도 완전경쟁에 의해서 이루어지지 못하고 있는 실정

이므로 양측가의 판매계획이란 판매방법, 판매선, 판매시기 및 판매량을 결정하는 것을 의미한다.

다시 말해서 양측가가 비육돈의 판매계획을 수립한다는 것은 도매시장에 또는 중간상인에게 출가할 것인가 출하판매량은 얼마만큼 하고 언제 판매할 것인가를 계획하는 것을 말한다.

(4) 자본운용계획

가) 자본조달계획

경영에 필요한 경영자본은 자기자본, 타인자본(사채, 시중은행, 정부의 융자)에 의해서 조달되며, 경영자본의 상환기간, 이자율, 상환금액 등이 상이하기 마련이다. 그러나 자본조달의 의사결정에 있어서 척도가 될수 있는 것은 자본의 투자에 의한 한계수익과 한계비용이 동일한 수준까지 자본투자가 이루어져야 한다는 투자의 경제원칙에 의해 이루어져야 한다는 것이다.

일반적으로 자본의 조달은 영세규모 양축농가인 경우 자기자본이 큰 반면 경영규모가 확대될수록 조합의 융자, 정부의 융자(축사시설개선융자, 초기개발융자, 축산물분뇨시설 설치지원 등)에 의한 방법과 타인자본(사채, 시중은행차입)이 커지고 있는것으로 판단

된다.

이러한 융자 및 차입은 장기저리자금이 단기고리자금보다 유리한 조건일 뿐만 아니라 자금의 설비투자에 있어서도 자본운용상 부담에 대한 안정성 상황에 따른 경영상의 지출, 위험성의 분담에 따른 생산비 절감의 효과를 가져온다. 자본의 운용상에 있어서도 투자의 우선순위결정은 자본투자 효과, 즉 자본생산성이 가장 큰 부문에 중점을 두어야 한다.

나) 자본운용계획

조달한 자본을 경영자의 목표에 따라 이용하고자 자금운용계획은 수익과 비용을 산출하고 손익을 분석한 결과에 의거하여 생산계획과 더불어 이루어져야 한다. 이러한 자본운영계획은 자금운영계획표를 작성하여 사업활동상 예상되는 수익과 지출을 작성하고 더불어 자본의 과부족을 파악하여 대안을 계획하는 데 있다. 자금운영계획표는 수입, 지출의 유동상태를 나타내는 것으로서 생산비 산출 및 손익계산서를 작성할 시에는 감가상각비와 같은 비용의 지출을 기재할지라도 자금운영계획표에는 기재하지 않는다. 한편 자금운영계획은 생산계획 및 가격변화 등에 의하여 변경하여야 할 필요성도 생기는

경우가 있다. 이때 경영자는 축산물 시황, 금융정책 및 자금계획을 수립하여야 한다.

(5) 경영계획 사례

경영계획의 사례로서 낙농경영계획상 경영요소지표계획을 위해 각 생산요소에 영향을 미치는 요인에 대하여 파악해보고자 한다.

가) 토지계획지표

낙농경영의 형태는 초지형 낙농경영 경지형 낙농경영 및 구입사료의존형 낙농경영형태로 낙농경영형태에 따라 토지의 면적은 상이하나 일반적으로 낙농경영에 있어서 토지에 관련된 면적은 축사면적, 부속건물, 부속용지면적 및 경지면적으로 구분된다.

나) 자본투자계획지표

낙농경영상 자본투자는 사육규모, 토지면적 및 구입가격 등에 시간적, 지역적으로 상이하기 때문에 일률적으로 자본투자지표를 설정하는 데는 무리한 점이 있다.

다) 노동력계획 지표

낙농경영에 있어서 노동력이 필요한 과정은 초지관리 및 사료작물재배관리에는 파종, 예취, 운반, 건조, 엔실리지제조 등이 있으며, 번식관리에는 발정발견, 수정, 임신감정, 분만처리 등이 있다. **양계**