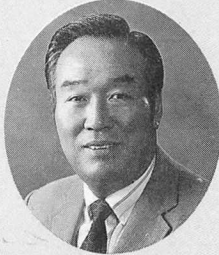


경영



# 양돈산업의 세계화와 리엔지니어링



박영인  
(통합경영연구회장)

## 1. 나의 농장과 세계의 소비시장

양돈산업의 세계화란 돼지고기의 생산, 가공, 유통, 소비가 세계 지향적인 입지에서 수행되는 것을 말한다. 그 동안에는 개별농장이나 국가 단위로 양돈산업이 형성, 발전하여 오던 것이, 앞으로는 전 세계가 하나의 생산농장이자 소비시장인 양상을 띄게 된다는 의미이기도 하다.

한국 양돈산업은 지난 30여년간 괄목할만한 성장과 발전을 지속해 왔다. 그것은 국내의 양돈 관련 농장, 공장, 시장중심의 확장이었다. 국내에 수요가 있어 공급과 생산이 필요했던 것이다. 즉 자급자족 형태의 안이한 산업환경이었다. 그러나 급후의 양돈산업은 수요와 공급이 세계적으로 완전 경쟁하는 그런 시장여건 속에서 영위해 갈 것이다.

나의 농장은 세계시장으로 직통하는 시대가 다가온다. 흔히 말하는 생산자와 소비자의 직거래가 양돈산업의 세계화에서도 현실적으로 나타나게 된다. 내 농장에서 생산한 돼지고기가 전세계의 소비자에게 전달되고 외국에서 생산한 것은 한국의 소비자에게 판매되는 생산, 유통, 소비체계가 등장한다. 따라서 내 농장과 한국양돈산업만을 고집할 수는 없다. 세계가 하나의 공동시장으로 개편될 것이기 때문이다.

## 2. 양돈산업의 리엔지니어링

세계의 양돈산업은 그 구조와 경영방식을 총체적으로 리엔지니어링 하지 않을 수 없는 상황에 직면해 있다. 개별적인 생산농장 중심에서 세계적인 소비시장 중심으로 산업체계를 재편해야 하는 입장인 것이다. 한국의 양돈산업도 예외가 아니다.

비즈니스 리엔지니어링이란 기업경영방식을 근본적으로 뜯어 고치자는 데서 연유한다. 1990년 「하버드 비즈니스 리뷰」지에 MIT교수 출신의 마이클 해머가 쓴 한편의 논문 「Reengineering Work ; Don't Automate, Obliterate」로 부터 시작하여 전 세계기업의 구조개선과 경영혁신에 선풍을 일으키고 있다. 어떤 기업이나 산업의 기존 구조를 그대로 둔 채 필요한 일부만을 그때 그때 뺄필하는 식의 개선보다는 기성 시스템을 본원적으로 뜯어고치는 개혁적인 방식이 진정한 경영혁명의 길이라는 것이다.

양돈산업의 리엔지니어링도 이러한 시대상황에 적응하는 노력이다. 오늘날과 같은 세계화 추세에서 살아남으려면 가격, 품질, 소비자 서비스면의 경쟁력을 키워야 하는데 기존의 산업구조나 경영방식으로 어렵다는 인식에서 비롯된다. 특히 한국의 양돈산업과 같이 아직도 그 구조가 생산농장 중심인 경우에 더욱 그러하다. 하루 빨리 세계의 소비시장 중심으로 혁신해 가야 한다. 농장, 공장, 시장의 경영체제와 산업전체를 리엔지니어링 하는 것이다.

여기서 우리는 3I 개념(첫째 Individual/개별, 둘째 Integration/통합, 셋째 Industry/산업의 단계별/단계간 균형발전)을 올바로 터득할 필요가 있다. 이는 세계화에 순응하는 산업 리엔지니어링의 기본개념인 것이다. 첫째 I는 양돈관련 농장, 공장, 시장의 개별경영이고, 둘째 I는 이들 개별경영의 수직적인 삼장통합(三場統合)이며, 셋째 I는 통합체계가 국가 단위의 산업을 형성하여 국제경쟁에 대응하는 것이라 할 수 있다. 다시 말하면 너와 내가 양돈산업의 일원으로 참여·통합하여 하나의 산업차원에서 생존대책을 강구하는 리엔지니어링 방법이다.

### 3. 과감한 삼장통합

한국 양돈산업은 벌써 10여년 전부터 산업의 리엔지니어링을 부분적으로나마 시도해 오고 있다. 농장 따로, 공장 따로, 시장 따로의 개별경영 방식(첫째 I)을 소비자 지향적인 통합경영체계(둘째 I)로 바꾸고 있는 것이다. 소위, 양돈계열화사업이 바로 그것이다. 종래의 협업, 협동생산과 공동판매, 생산 및 수출단지 조성 등도 모두 이의 범주에 속한다. 뿐만 아니라 산업수준(셋째 I)에서도 오래 전부터 세계화에 관심을 기울이고 있다.

그 동안 우리는 양돈산업의 안정 발전을 위해 많은 노력을 기울여 왔다. 특히 UR이후 생산성과 경쟁력 제고대책이 백방으로 제기되고 있다. 요즘에도 WTO체제하의 생존방안을 계속하여 찾고 있다. 그러나 우리의 당면과제인 산업의 전체적인 리엔지니어링 즉, 삼장통합이라는 명제의 중요성에 대해 아직도 둔감한 것 같다. 리엔지니어링의 속도가 너무 느리다.

아마도 세계화를 실감하지 못해 말만하며 허송세월하고 있는 것일 게다. 하기가 완전개방이 되려면 몇 해가 더 남았으니 오늘 당장은 그리 문제될 것 없다. 그러기에 좋은 농장가격 속에서 태평성대만 구가하고 있는지도 모른다. 여전히 일부 께매는 식의 종래의 타령만 되풀이하고 있

어 안타깝기 그지없다.

삼장통합에는 두 가지 단계가 있다. 하나는 수평적인 기능특화이고 또 하나는 수직적인 경영통합이다. 처음에는 단계별 기술과 경제기능의 수평특화, 즉 생산(종돈, 사양, 질병, 기구 등), 도축, 가공, 유통 외식의 획적인 전문화를 도모하고 다음에는 농장생산, 공장가공, 시장유통의 종적인 경영통합을 획책하는 것이다. 그런데 지금 수평특화는 그런대로 상당한 수준에 있으나 수직통합은 거의가 부분통합에 머물러 있어 완전통합에는 요원한 실정이다.

완전통합·삼장통합은 진실로 국제경쟁을 높이는 방식이라 할 수 있다. 생산비 절감, 품질향상, 소비자 서비스에 있어 삼장통합은 매우 안정맞춤이다. 생산에서 소비까지의 일괄경영에 의하여 농장 생산비·가격 뿐 아니라 소비자의 시장가격을 낮출 수 있고 품질·위생 수준을 높이며 개별상표를 통해 소비자에게 최대의 서비스를 제공할 수 있기 때문이다. 세계의 최종 소비자를 기준으로 하는 생산, 가공, 유통이 바로 삼장통합의 이점인 것이다.(이에 대한 자세한 내용은 줄져 “한국농업의 통합경영” 참조)

1997년의 전면적인 시장개방에 대비하기 위해 삼장통합에 과감해야 할 줄 안다. 돈육수출이 저절로 가능하게 되고 국내소비자를 수입돈육으로부터 방어하기 위해 삼장통합의 리엔지니어링을 적극 추진해야 한다.

### 4. 자조금은 리엔지니어링의 원동력

우리가 농업부문에서 자조금(自助金, self-help/check-off funds)이라는 말을 쓰기 시작한 것은 80년대 중반이다. 그후 이 제도에 대한 인식이 많이 제고되어 1990년에는 법제화가 이루어졌다. 또 양돈과 양계에서는 지난 몇 해동안 실시해 오고 있다. 그런데 아직은 그리 성공적이지 못하다.

자조금제도는 자유민주주의와 자본주의가 성숙한 산업사회에서 크게 성과를 거둔다. 한 나라의 주인·국민이기에 국가경비인 세금(정치적

자조금)을 모두가 내듯이, 양돈산업의 주인·양돈인은 산업의 경비(경제적 자조금)를 다함께 부담하는 것이 당연하다. 우리는 개인적인 사회 활동을 위해 각종모임의 회비(사회적 자조금)를 스스로 내고 있다. 이러한 모든 관행은 민주·자본주의 체제에서 볼 수 있는 매우 자연스런 공동 활동의 비용염출 방식이다.

그동안 양돈협회가 주관하는 양돈자조금제도를 관망하면서 우리는 아직도 민주·자본주의가 설익은 수준임을 실감하고 있다. 이 제도는 양돈 사업 발전을 저해하는 공통문제를 풀어가기 위해 그 수익자인 양돈인이 자진 부과·납부하고 또 스스로가 운영·관리하는 자율·민주 바탕위의 선진화된 산업장치이다. 지금 잘 안되고 있는 부분은 마땅히 고쳐 절대적인 공감대 속에서 실효를 거두어야 하는데, 그 수행 절차와 추진이 매우 미숙하다. 우리의 현 주소를 정확히 나타내고 있다. 양돈인, 협동조합, 협회, 정부, 국회가 모두 마찬가지이다.

한국 양돈자조금제도는 그 필요성과 방법론에 대한 기본적인 재검토가 있어야 할 것 같다. 그래서 산업전체의 대표성과 운영의 선명성을 확실하게 하는 것이 좋겠다. 바야흐로 우리의 민주화는 가시적이고 양돈인의 주인의식도 점고하고 있지 않나. 더구나 WTO의 출범은 자조금제도의 조기 정착을 더욱 촉구하고 있다.

자조금은 여러 가지의 목적사업에 사용할 수 있다. 양돈산업의 리엔지니어링에도 이 돈을 써야 할 것이다. 리엔지니어링에 관한 구체적인 연구와 산업발전을 위한 정부재정의 효율적인 활용방안을 강구하는데 자조금은 매우 적절하게 사용될 수 있는 기금이다. 농장에서 세계시장으로 진출하는 대변혁 과정을 원활하게 하고 나아가 양돈산업의 장기발전을 도모하기 위해 자조금은 그 원동력이 되어 마땅하다.

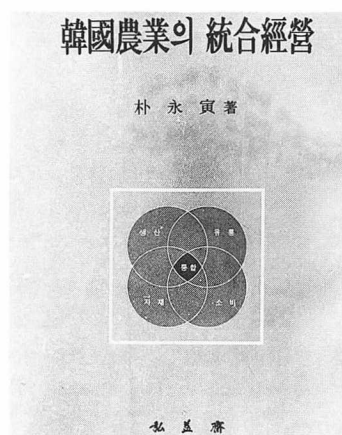
### 5. 같은 배를 탄 공동운명

양돈산업에 종사하는 농민은 같은 배를 타고 있다. 양돈과 관련된 기업, 학술, 연구, 언론, 정책

부문 종사자까지도 같은 배의 공동운명체임을 명심해야 한다. 우선 「양돈호」라는 배가 침몰하지 않고 순탄하게 항진할 수 있게 해야함은 물론이다. 세계시장 지향적으로 모두가 리엔지니어링 과정에 참여하는 것이 그 첫째 과제이다.

우리는 전통에 강하고 개혁에 소극적인 타성을 갖고 있다. 농장 위주의 경영에만 집착하고 산업의 리엔지니어링에는 방관적이기 쉽다. 그러다가 국제적인 흐름에 밀려 배가 심히 동요하거나 아예 가라앉지 않을까 걱정이다. 기득권에 안주하거나 경영혁명에 저항하는 의식을 버려야 한다.

산업현장은 지금 변화의 몸부림에 안절부절하고 있다. 산업을 지원하는 학술, 연구, 언론도 그에 따라 가야 한다. 그런데 아직도 농장 따로, 공장 따로, 시장 따로의 생각에서 맴돌고 있다.



학제간·부문간 접근 (inter-disciplinary approach)에 매우 미흡하다. 양돈 관련 모든 부문은 같은 배를 탄 공동운명의 의미를 다시금 음미해야 할 것이다.

#### <신간안내>

세계화에 걸맞은 우리 농업의 경영체제는 어떤 것이어야 하는가?

농협중앙회 조사역을 역임했으며 현재 미국 캘리포니아 주립대 객원교수로 있는 박영인 박사가 쓴 「한국농업의 통합경영」은 농업 관련 농장·공장·시장을 경영적으로 일괄 통합하는 '3장통합'의 경영체계를 제시하고 있다.

□ 발행 : 흥익재(서울시 중구 수표동 35-6 신성B/D 502호)

□ 문의 : 274-0951

□ 가격 : 1만4천원