

생산자 네트워킹(Producer Networking)의 잇점과 한계

John D. Lawrence

(Iowa State University)

네트워킹(networking)이란 말은 새로운 이름이
나 개념이 아니다. 다만 급격한 변혁기에
있는 양돈농가를 위하여 재생된 단어라 할 수 있
다. 본고에서는 네트워크(networks)의 개념을 정립하
고 생산자 네트워크의 세가지 범주를 설명한 후, 생
산자 입장에서 본 이들의 잇점과 한계를 살펴 보
고자 한다.

1. 네트워킹(networking)의 의의

네트워킹은 한마디로 정의하기가 쉽지 않다. 뿐
만 아니라 사람에 따라 그 의미가 다를 수 있다.
그러나 일반적으로 네트워킹은 둘 또는, 그 이상이
협력하여 혼자서는 이루기 어려운 개인 또는 그
그룹의 목표를 달성하는 방법이라 할 수 있다. 얼
마 전만 하더라도 이를 협동(cooperating)이라 했
으나 사람들(양돈업계)이 협동조합이 돼지를 사
육하는 것을 원치 않았기 때문에 네트워킹이란 단
어를 사용하게 된 것이다.

네트워킹은 양돈에만 적용되는 용어가 아니다.
이말은 1960년대에 다른 업계에서 생겨나서 1980
년대까지 널리 사용되었다. 물론 다른 업계에서
도 이 용어에 대한 정의가 수 없이 많았다. 1980
년대의 대대적인 구조조정 과정에서 제조업자와
자재 공급자 사이에 네트워크가 형성되었다. 예를 들

면 자동차 메이커와 유리회사간의 네트워크로 자동
차 메이커가 차창유리를 만들기 위한 유리공장을
가질 필요가 없게 되었다. 대부분의 경우 이들
유리업자는 자동차 메이커와만 거래한다. "Good
old Boy" 즉 생각보다 더 중요한 관계가 곧 네트
워킹이다. 관련된 사람끼리 자연스럽게 정보를 나
누는 것도 네트워크이다.

네트워킹의 가능한 형태는 우리의 상상력에 의
해 제한될 만큼 무수히 많으나 양돈농가에게 도
움이 되는 세가지 범주를 소개하면 정보 네트워크
(information networks), 마케팅 네트워크(marketing
networks) 그리고 생산 네트워크(production networks)
등이다. 이들 모두는 앞에서 밝힌 네트워크의 정의
에 포함됨은 물론 회원들의 전면적인 참여가 필
수라는 공통점을 가지고 있으나 각각 목적이 다
르고 자본참여 정도나 형식이 또한 다르다.

1) 정보 네트워크(Information Networks): 형식에 구
애받지 않는 널리 이용되는 형태의 네트워크이다. 이
형태의 네트워크는 두가지 원칙에 의해 운영된다. 그
하나는 실수 또는 실패를 통해 배운다는 것과,
둘째는 우리가 자신의 실수를 통해 배우기에는
인생이 너무 짧기 때문에 다른사람의 실수를 통
해 배운다는 것이다. 양돈산업도 정보의 시대에
진입했다. 정보에 밝아야 됨은 물론 그 정보를

효과적으로 이용할 수 있도록 분석하고 정리할 필요성이 점차 커지고 있다. 정보네트워크는 공통의 관심사를 서로가 서로에게서 배울 수 있는 동료 생산자 그룹이다. 예를 들면 같은 경영기록시스템을 이용하는 생산자간에 경영지표를 서로 비교함으로써 각각 자기경영의 강점과 약점을 발견할 수 있다. 그리고 기록의 분석을 통해 알게된 문제를 해결하는 아이디어를 얻을 수 있게 된다. 육돈생산자 간에 판매기록을 나누는 것 또한 네트워크의 한 예라 하겠다.

2) 마케팅 네트워크(marketing networks): 이 또한 형식에 크게 매일 필요는 없으나 효과를 거두기 위해서는 생산자의 적극적인 참여가 필수적이다. 마케팅 네트워크는 투입자재의 구매 및 육돈의 판매를 포함한다. 많은 마케팅 그룹이 보다 유리한 거래를 위해 대량 구매·판매를 목적으로 하고 있다. 물론 유리한 가격은 단순히 대량취급에 의해서만이 아니라 적절한 구입선 또는 판매선에 효율적으로 접근함으로써 얻어 질 수도 있다. 실제로 육돈을 몇 마리씩(gooseneck) 출하하는 경우보다 차떼기로(pot-load) 판매하면 판매처를 선택하는데 유리하다. 사료등 생산자재 구입의 경우에도 소매상을 거치지 않고 공장과 직거래를 할 수 있게 된다. 물론 이때는 직접 가격협상을 해야 하고 수송을 해야 하는 번거로움이 따른다.

마케팅 네트워크가 회원들에게 이익을 끼쳐기 위해서는 회원의 협력이 절대적으로 필요하다. 회원이 한 주(週)에는 공동출하에 참여하고 다음 주(週)에는 개별적으로 판매한다면 마케팅 그룹이 도축업자로부터 신용을 지킬 수 없게 된다. 마케팅 네트워크는 연회비를 받거나 회원으로 하여금 최소한의 물량을 확보하기 위해 수수료를 받기도 한다. 어떤 경우는 비밀조항을 두어 회원이 네트워크 밖에서 네트워크 낙찰가격으로 거래하는 것을 막기도 한다.

3) 생산 네트워크(production networks): 이는 대부분

정식으로 조직된다. 모돈협동(sow coops), 후보모돈번식(gilt multiplier), 자돈집단육성(congregate nursery)등이 생산 네트워크의 한 예이다. 물론 주요(중앙)시설의 공동소유가 일반적이기는 하나 필수적인 것은 아니다. 각각 자기소유의 시설을 가지고 한 회원은 번식돈을 사육하여 자돈을 생산하고 다른 회원은 그 자돈을 가져다 비육하는 형태도 있고 그외에 다양한 형태의 조합이 가능하다. 생산 네트워크는 개인으로서는 불가능한 생산기술을 효과적으로 이용할 수 있게 해 준다. 즉 전문인력이나 경영기법의 이용, 성장단계별 3단계 사육(three site), 올인-올아웃(all in-all out)등의 생산기법을 최소비용 시설에서 실시할 수 있다.

생산 네트워크가 가능한 생산기술을 도입해서 수익성을 높일 수 있다고 하더라도 그러한 기술은 참여하는 회원의 관점에서 평가하지 않으면 안된다. 생산 네트워크는 시작할 때 상당한 자본이 필요하며 그의 존립기간동안 장기적으로 참여해야 한다. 지역에 따라 장단점이 다른 다양한 형태의 조직이 있을 수 있다.

이상에서 살펴본 네트워크의 어느 경우이나 성공여부는 구성원과 그들의 결의(몰입정도: commitment)에 달려 있다. 네트워크에 참여하는데는 그럴만한 충분한 인센티브가 있어야 한다. 단순히 이웃과 좋은 관계만 가지고는 안된다. 정보 네트워크가 독립된 한 네트워크형태에 틀림없으니 정보는 마케팅 네트워크나 생산 네트워크 성공의 기반이 된다. 회원은 의사결정 내용과 이유에 대해 상세히 알아야 함은 물론 각각의 경영개선을 위한 정보를 얻을 수 있어야 하는 것이다.

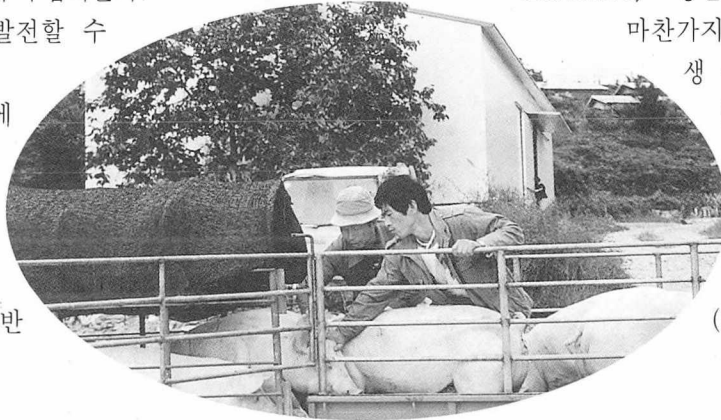
2. 네트워킹의 잇점과 한계점

그 형태에 관계없이 네트워킹은 참여자가 과거의 생산관행을 바꾸도록 요구한다. 네트워킹이 모든 생산자나 일에 맞는 것은 아니나 네트워킹이 가능케 하는 회원을 이롭게 한다. 네트워크에 참여함에

따른 잇점과 한계점을 살펴보기에 앞서 생산자는 그 참여하고자 하는 네트워크에 대해 연구해야 한다. 네트워크체의 메리트를 파악함은 물론 운영상의 관행도 고려해야 한다. 주요 관찰 사항을 들면 다음과 같다.

- 네트워크의 목적이 무엇인가?
- 회원은 어떤 사람들인가?
- 모든 회원이 같은 공동의 목표를 가지고 있는가?
- 어떤 사람이 지도자인가?
- 참여함으로써 생산비를 줄일 수 있는가?
- 돼지의 판매에 도움이 되겠는가?
- 본인의 목표에 부합하는가?
- 그 네트워크가 발전할 수 있겠는가?
- 본인의 경영에 미칠 영향 (impact)은 무엇인가?

이상을 염두에 두고 네트워크의 일반적인 잇점과 한계점을 열거하면 다음과 같다.



▲네트워크에 의한 육돈판매의 유리한 가격은 단순히 대량취급에 의해서 만이 아니라 적절한 구입선 또는 판매선에 효율적으로 접근함으로써 얻어질 수 있다.

가. 네트워크의 잇점

1) 검정된 생산기술의 이용(capture proven technology): 네트워크의 가장 큰 잇점 중의 하나는 혼자서는 이용할 수 없는 생산기술을 사용할 수 있다는 것이다. 분리사육(mult-site) 생산시스템은 돼지의 건강상태를 좋게하여 사료효율과 일당증체를 높이는 사실이 판명되었다. 이 생산시스템을 개인이 도입하는 데는 어려움이 따를 뿐만 아니라 비용이 많이 든다. 그러나 다른 생산자와 네트워크를 하게되면 쉽게 도입할 수 있다. 한 농장이 자돈을 생산하고, 다른 농장이 자돈을 가

져다 키우고, 또 다른 농장이 육성 비육하면 되기 때문이다. 이렇게 함으로써 돈군의 위생상태를 향상시킬 뿐만 아니라 생산의 한과정을 전문화할 수 있다는 것이다. 과학과 기술을 기초로 조직되어 제기능을 하는 네트워크는 그의 비용을 상쇄할 수 있는 확율이 높다. 모든 기술이 다 네트워크에 도움이 되지는 않으나 생산자가 의욕적이고, 전문가의 자문을 구하여 실효를 거두도록 노력한다면 대부분의 기술이 네트워크에 도움이 된다.

2) 대규모경영의 잇점 실현(capture real economies): 생산기술의 이용에서와

마찬가지로 생산자는 다른 생산자와 협동(networking)으로 대량거래의 경제성을 살려 비용을 절감할 수 있다. 협동모돈증식(cooperative genetic multiplier)이 한 예다. 후보모돈을 공동생산함으로써 우수한 유전능력을 도매값에 확보할

수 있어 비육돈 두당 상당액의 유전능력 확보 비용을 절감할 수 있는 것이다. 사료등 생산자재를 대량 구입하는 것도 다른 한 예다. 후보모돈을 공동생산함으로써 우수한 유전능력을 도매값에 확보할 수 있어 비육돈 두당 상당액의 유전능력 확보 비용을 절감할 수 있는 것이다. 사료등 생산자재를 대량 구입하는 것도 다른 한 예다. 물론 비용절감은 네트워크의 노력에 상응하는 수준이 되도록 해야 한다. 따라서 비교적 덜 중요한 품목보다는 사료나 노동같은 생산비에서 차지하는 비중이 큰 비목에 초점이 맞추어져야 한다. 생산비의 3~4% 밖에 안되는 방역 및 항생제비용의

30%절감은 의미가 크지 않다. 그러나 사료비의 30%는 대단한 의미를 갖는다. 물론 30% 사료비 절감은 검증된 기술을 이용하여 생산효율을 높이는 쪽에 그 가능성이 더 높다. 사료를 싸게 구입하는 데는 한계가 있기 때문이다.

3) 품질향상과 다양한 판로(improved product quality and market access): 생산자가 신중히 고려할 사항은 판로이다. 앞으로는 도축가공 효율이 높은 특정 기준에 맞는 대량의 고품질 규격돈을 생산 판매하는 것이 유리할 것이다. 넷워킹은 생산자로 하여금 가공업자나 소비자에게 우수한 생산물을 보다 효율적으로 공급할 수 있게 해준다. 유사한 유전형질, 사양관리, 건강관리 및 시설의 생산자들이 가공업자의 필요에 맞는 돼지를 공동출하 할 수 있게 함으로서 전체 양돈산업에 진정한 가치를 창출한다. 그러나 생산방식을 바꾸지 않고 단순히 몰아서 대량공급하는 경우는 수송비는 절감할 수 있을지 모르나 가치를 높일 수는 없다. 모든 가공업계는 대량구입이 가능한 지역에 세워졌다. 넷워킹은 가공업자에게 다른데서는 얻을 수 없는 어떤 가치를 제공해야 한다. 미리 정해진 일정에 의한 납품, 우수한 유전형질, 고른 체중, 돼지고기 품질향상 프로그램에 의한 생산(PQA III), 서로 양해된 관리 등이 소비자에게 양질의 돼지고기 공급을 보장해 주는 것이다.

4) 생산, 유통, 정보시스템의 이용(utilize production, marketing and information systems): 넷워킹은 생산과 마케팅 시스템을 향상시킬 뿐만 아니라 회원간에 정보를 나눔으로서 지속적인 발전을 도모할 수 있게 한다. 비록 돼지고기 생산이 점점 복잡해져서 개인의 능력만으로는 성공적으로 경영하기가 어려우나 생산과 마케팅에 대한 체계적 대응(system approach)으로 이 과정을 단순화할 수 있다. 체계적 대응은 생산이나 마케팅에 관한 사항을 결정하여 돼지고기 품질을 향상시키거나 가능한 생산 및 마케팅 효율을 높이려

할 때 돼지고기 생산에서 소비까지의 전체의 과정(The entire pork channel)을 고려하는 것이다. 유전력, 영양, 돼지이동(animal flow), 노동, 시설 등이 상호작용하여 품질이 좋고 저렴한 돼지고기를 생산할 수 있게 하는 것이다. 넷워킹은 이와 같은 체계적 대응을 가능하게 할 뿐만 아니라 유능한 경영자 또는 경영기술을 확보하는 비용을 절감할 수 있다.

나. 넷워킹의 한계

1) 회원의 결의(commitment): 과학, 기술, 경제를 아무리 강조한다 하더라도 넷워킹의 성공여부는 사람에게 달려 있다. 넷워킹이 불실한 경영자를 유능한 경영자로 만들수는 없다. 다만 넷워킹은 그들이 발전할 수 있는 기회를 제공해 줄 뿐이다. 넷워킹이 쉬운 것도 아니다. 넷워킹이 모든 문제를 해결하는 도깨비 방망이가 아니다. 노력과 지도력, 결의가 있어야 되는 것이다. 협동(working together)한다는 것이 새로운 것이 아니다. 지금까지 모든 협동조합이 협력하여 공동목표를 달성한다는 원리에 따라 조직되었다. 그러나 미국의 양돈업이 한동안 비교적 수익성이 좋았기 때문에 양돈농가들은 변화(change)의 필요성을 깨닫기 어려웠으며 그 변화가 어떨지에 대해서도 동의하지 못했다. 대부분의 많은 양돈농가들은 비록 모두에게 이익을 가져다 주는 상황(win-win solution)에서도 사소한 것이라도 포기하려 하지 않는 경향이 있다. 넷워킹은 단기적 이익을 포기해야 하는 장기적 이익을 위한 결단을 요구한다. 공동출하(pooled marketing)는 그 대표적인 예이다. 판매교섭력을 장악하기 위해 돼지를 빼내면 그 지역에 돼지가 부족해서 돼지확보를 위해 공동출하가격(pooling price)보다 높은 가격을 제시될 수도 있다. 생산자가 넷워킹에 대한 결의가 부족하다면 공동출하에서 이탈하여 돼지를 판매함으로써 그룹 마케팅을 통한 장기적인 잇점을 살릴 수 없게 될 것이다. 따라서 넷워킹의 성공

여부는 지도자는 물론 모든회원의 결의에 달려 있는 것이다.

2) 공동책임(joint responsibility): 네트워킹은 그 성공여부가 개개 회원의 역할에 달려 있다. 어떤 회원은 본인의 장래와 함께 동료회원의 장래에 대한 책임을 원치 않으며 또 어떤이는 자재를 대주는 이웃을 믿지 못하는 경향이 있다. 예를 들면 협상자는 모든회원을 위해 최고의 가격을 얻어내야만 하는 압력을 받게 될 것이고 번식돈을 사육하는 자는 동료회원의 새로운 육성비육돈사를 모두 이용할 수 있도록 자돈을 생산해야 할 책임이 있는 것이다. 이러한 사항은 정식으로 계약에 명시해야 하며 고도의 커뮤니케이션, 사업구조 및 고정투자가 필요하다.

서로 책임을 분담하는 것과 함께 네트워킹은 회원들이 어느정도의 통제권을 넘겨주어야 한다. 회원이 네트에 대해 바로 알고, 발족에 참여했으며, 네트의 임무를 받아 드렸다면 그 결과도 받아들이어야 한다. 그러나 인간에게는 오래 기억하지 못하고 논리가 흐려지는 속성이 있다. 이러한 통제권의 이양이 단순히 출하일자에 순응하는 것일 수도 있으나, 자재공급자를 바꾼다든지, 생산관리시설, 또는 우선순위를 조정해야 할때도 있다. 또 어떤 네트는 자본을 투자해야 함은 물론 경영권을 다른 사람에게 넘겨야 하는 경우도 있다. 따라서 어떤 회원은 다른 회원의 경영을 떠맡는 비용이 생산효율증대로 인한 이익과 상쇄되기도 한다.

3) 계약절차(formal business procedures): 대부분의 네트가 비공식적으로 조직 운영되고 있는 것이 사실이나 거래가 복잡해 짐에 따라 엄격한 통제와 형식을 갖춘 계약절차가 필요하게 되었다. 네트워킹은 한사람 이상이 관여하기 때문에 고도의 의사소통(communication)이 필요하다. 회원

들에게 알리기 위해 소요되는 시간에 대한 최소한의 커뮤니케이션 비용이 높은 고정비가 될 수도 있다. 커뮤니케이션 수단으로는 뉴스레터, 회합/회의, 메모 등을 들 수 있다. 네트워킹에는 금전거래, 신용보증, 수집과정이 필수적이다. 정관, 계약 또는 허가에 의해 네트워킹을 공식화하는 데는 비용이 드나 문제가 발생한 후에 수습하기 위한 비용 보다는 적게 든다.

4) 시장과 공급자의 손실(loss of markets and suppliers): 네트워킹은 자재공급자 또는 생산물구매자와 직접협상을 하거나 계약을 하게된다. 이 결과 생산물이나 자재의 시장거래가 줄어든다. 따라서 실물시장(physical market) 즉, 터미널시장 등이 폐장되는 수가 있다. 넓게보면 시장규모가 작아져 생산물의 직거래를 대표하지 못할 뿐만 아니라 가격형성 프로세스를 파괴할 수도 있다. 네트가 상대적으로 품질이 낮은 생산물이 거래되는 시장을 기준으로 가격을 협상한다면 문제가 발생하게 된다.

생산자가 판매네트에 참여함으로써 지역시장이 폐쇄될 수도 있고 생산자가 소매점을 상대하지 않고 도매상과 거래함으로써 자재시장이 없어질 수도 있다. 지역공급자는 임대업자, 수의사, 기구 및 부품상, 사료상 등이다. 이러한 비즈니스는 네트의 영향을 받게 될 것이다. 경우에 따라서는 지역 비즈니스도 네트에 참여하거나 네트의 비즈니스를 위해 협상할 수도 있다. 지역 비즈니스가 네트에 참여한다 하더라도 하나 또는 그이상이 피해를 입게 될 것이다. 성공적인 네트는 규모의 경제성을 실현하는 경우이다. 따라서 1%의 비용 절감을 위해 지역경제의 타격을 입혀서는 그 의미를 상실하게 된다.

<자료출처 : (사)한국양돈연구회 · 미국사료곡물협회 공동 주관한 양돈경영전략세미나 1998.6.23> **養豚**