

# 박영인 박사의 삼장통합 특강 시리즈(9)



박영인 박사  
미국곡물협회

## 목 차

- 1월호 / 농업연관 1,2,3차 산업
- 2월호 / 계육산업과 삼장통합
- 3월호 / 통합경영과 삼장통합
- 4월호 / 소비자 지향 계육산업
- 5월호 / 삼장통합과 농장기능
- 6월호 / 삼장통합과 공장기능
- 7월호 / 삼장통합과 시장기능
- 8월호 / 부분통합과 완전통합
- 9월호 / 기업통합과 협동통합
- 10월호 / 소유통합과 계약통합
- 11월호 / 통합주체와 사유주체
- 12월호 / 삼장통합의 이익배분

통합경영의 기본 목적은 합리적인 경영체계 (operational structure)를 형성하고 경영효율을 높여 생산비를 낮추고 품질과 위생 수준을 향상시키며 소비자 서비스를 극대화 하는데 있다. 여기서 중요한 과제가 어떤 경영체계를 어느 경영주체 (managing operator)가 통합관리 하느냐 하는 점이다. 경영체계의 목표는 완전수직통합 (complete/vertical integration)이고 대표적인 경영주체로는 기업형태와 협동조합을 들 수 있다.

## 기업통합

영리를 목적으로 하는 기업이 통합체계의 경영주체 (통합주체)가 될 때 이를 기업통합 (profit seeking integration)이라 한다. 자본주의와 시장경제의 운영주체는 바로 기업이고 이러한 기업이 통합주체가 되어 소비자 지향적인 기업방식으로 통합체계를 운영하는 것이다.

계육산업의 기업통합은 기업주체가 삼장경영 (三場經營)의 총체적 책임을 지며 소유 또는 계약 형태로 육계사육을 하게 된다. 기업통합은 가장 보편적인 통합체계이며 거의가 계약사육 방식에 의존한다.

통합경영에서 기업주체의 임무는 막중하다. 하나의 통합체계가 계획되고 자본, 인력, 경영기법을 총동원하여 그 체계가 성공적으로 운영될 수 있게 해야 하기 때문이다. 그렇지 못할 경우 당해 통합체계 전체가 망가지고, 통합연관 기업에 대한 피해, 특히 계약사육체계인 경우 농가에 대하여 직접적인 손실

이 시리즈 강좌는 2002년동안 12회에 걸쳐 매월 계속된다.

박영인 박사는 우리나라에 통합경영과 자조금 제도를 맨 처음 소개하여 그 실현에 앞장섰고 삼장통합(三場統合)이란 새로운 용어도 만들었다.

〈편집자주〉

을 주게 된다.

### 협동통합

개별농민이 협동조합을 만들고 비영리적인 조합이 통합주체가 될 때 이를 협동/조합 통합(non-profit/cooperative integration)이라 한다. 오늘날 협동조합은 영리 기업과 똑같이 경영하고, 다만 조합의 주인인 조합원과의 관계에서 비영리, 즉 잉여(이윤)가 생기면 조합원(주주에 해당)에게 배분한다는 특징만을 갖고 있다. 협동통합은 기업통합의 제약사육자가 되기를 원치 않는 농민 스스로가 통합경영자인 조합형태의 경영조직이다.

계육산업의 협동통합은 조합이 통합주체가 되고 조합원 농민과 계약 사육하는, 아주 간편한 통합 형태이다.

즉 조합은 농장밖 2,3차 산업기능(off-farm function)을 담당하고 조합원은 본업인 1차 산업기능(on-farm function)에만 열중하면 되는 체계이다(〈그림〉 참조).

협동통합의 경우도 통합주체인 조합 경영능력이 항상 관심의 대상이다. 삼장통합과 같은 고도의 경영방식에서, 조합 형식의 경영이 과연 기업경영과 경쟁할 수 있겠는가 하는 의문이다. 무엇보다도 의사결정 과정이 복잡하고, 비경영 마인드이기 쉬운 다수 농민이

조합의 주인이라는 데 어려움이 있다. 그러나 농민의 경영의식이 높아지면서 조합경영의 장점을 잘 활용하면 협동통합도 제 기능을 다 할 수 있다.

한국계육산업의 삼장통합은 현재 기업과 조합 형태가 공존하고 있으나, 기업이 대부분이고 조합은 10%에도 훨씬 못 미친다. 1980~90년대의 통합전개과정에서 두 형태가 거의 동시에 출발했으나, 역시 전자는 날쌔게 뛰었고 후자는 천천히 걸어온 셈이다. 한때는 농민이 주도하는 합작형 통합(joint venture integration; 부경, 대경, 서울인티 등)도 시도되었지만 통합주체의 경영미숙으로 모두 중단되고 말았다.

기업통합과 협동통합은 상호 경쟁하면서 공생하는 관계가 바람직하다. 그래야 사육자인 농민의 입지가 강화되고, 통합주체와 사육주체간의 기능분담/배분 관계가 더욱 공정하게 수행될 수 있다.☺

〈그림〉 협동통합의 기능분담체계

