

# 농장경영! 기본 충실하면 누구나 성공

‘경영’ 누구나 하지만 아무나 성공 못해, 기본 충실해야 실패 적어  
정답도 가지가지, 자신에 맞는 최선의 ‘전문가 해법’ 찾아야 성공

**농**장경영은 누구나 하지만 아무나 성공하는 것은 아니다. 하지만 기본에 충실한 사람이 실패하는 경우는 거의 없다.

사람들은 누구나 웬만큼 철이 들기 시작하면 하나씩 스스로 할 수 있는 일이 늘어난다. 우리는 그것을 ‘성장’이라고 말한다. 아이들은 친구를 사귀고, 위험을 피하고, 용돈을 쪼개서 쓰고, 무엇인가를 정해놓고 그것을 지키려고 하기도 하고, 어떤 목표를 정해놓고 그것을 달성하려고 노력하기도 한다. 더 자라면 이제 자신에게 주어진 시간과 삶을 스스로 계획하고 유용하게 보내려고 애를 쓴다. 그리고 이러한 것들을 어떻게 해 냈느냐에 따라서 성공적인 인생에 흡족해 하기도 하고, 그렇지 못하기도 한다. 인생이 곧 경영인 것이다.

## 최종 의사결정, 책임·권한 막중

그래서 경영은 누구나 하는 것이고, 또 누구나 하고 있는 것이다. 그런데 많은 농가들이 경영을 대단히 어려운 것으로 생각하고, 많이 배우지 못해서 경영을 잘 하지 못하며, 이제라도

배우려는 사람들 보다는 나이가 들어서 너무 늦었다고 포기해버리는 사람들이 더 많다. 경영이 어려운 것은 바로 이 때문이다. 축구도 마찬가지다. 상대방 선수들이 날쌔고 커 보이거나 상대방의 골문이 작아 보이고 골키퍼가 커 보이면 그 경기의 승패는 이미 결정된 것이나 다름없다. 농가들이 경영을 어렵게 생각하면 할수록 농장경영은 어려워질 뿐이다.

더욱이 경영에는 정답(正答)이 없다. 그래서 미리 겁을 먹을 필요도 없다. 농가들은 소득을 올리기 위해서 매출을 늘리고 비용을 최소화하려고 안간 힘을 쓴다. 그런데 매출을 올리는 방법이 한 가지만 있는 것이 아니고, 비용을 최소화하는 방법도 한 가지만 있는 것이 아니다. 어떤 음식점은 싼 음식을 많이 파는 박리다매(薄利多賣)를 추구하고 어떤 음식점은 적게 팔더라도 비싸고 고급스러운 음식을 파는데 둘 다 수지를 맞추고 있다면, 그중 누구는 맞고 누구는 틀린 경영을 하고 있다고 말할 수 있는가?

그렇다면 경영학은 도대체 무엇 하는 학문이고 경영학자는 무엇을 하는 사람들인가? 경영

학은 정답을 찾는 방법과 정답에 이르는 길, 즉 '해법'을 제시하고 의사결정에 필요한 자료들을 제시할 뿐 정답을 찾아주는 것은 아니다. 경영학은 정답이 아니라 해법, 즉 해답을 찾는 방법을 제시할 뿐이다. 따라서 경영주(CEO)는 경영학자들이 제시한 이러한 여러 가지 해법과 자료들을 바탕으로 그중에서 자신에게 가장 유용하고 효과적이고, 실천 가능한 방법, 즉 '자신에게 정답이라고 판단되는 방법'을 스스로 선택하게 되는 것이다. 경영학의 도움을 받아서 경영주가 최종적인 선택과 결정을 하는 것이다. 그래서 그런지 경영학자들이 회사를 경영하거나 농업경영학자들이 농장을 경영하면 반드시 성공하거나 가장 모범적으로 잘 할 것 같지만 성공한 CEO 중에는 경영학자나 경영학 교수출신이 별로 없다.

경영주는 최종적인 의사결정을 혼자서 외롭게 스스로 결정한다. 또한 그 결정에 대한 책임은 누구도 대신할 수 없고 오직 경영주 스스로가 외롭게 짊어지게 된다. 책임과 권한이 모두 경영주에게 있는 것이다.

경영주란 이렇게 무엇을 어떻게 할 것인가를 스스로 정하는 사람, 즉 의사결정권자다. 이는 대기업의 경영주나 중소기업의 경영주나 농장의 경영주에게 있어서도 마찬가지다. 그렇다면 농장경영주는 무슨 의사결정을 잘 해야 하는 것인가? 의사결정을 잘하고 못하는 것은 뒤로 미루더라도 우선 '무슨 의사'를 결정해야 하는 것인가부터 알아보자.

### 경영주, '나만의 정답' 찾아야

농장주가 어떤 의사결정을 해야 하는가는 여기에 일일이 열거할 수 없을 정도로 많다. 하루에도 수십 건씩 이루 해야 할 수 없을 것이다.

그러나 농장이 '팔기 위한 농산물을 생산하여 수지를 맞추려는 농업(상업농)'을 하여야 한다면 농장주는 최소한 다음 조건에 대한 자기의사



이 영 석  
한국농업전문학교 교수

를 확실하게 가지고 있어야 한다. △무엇을 언제 얼마나 어떻게 생산할 것인가?(생산전략) △생산한 상품(농산물)을 어떻게 팔 것인가?(판매전략) △돈을 어떻게 다룰 것인가?(재정전략) △투자를 어떻게 할 것인가?(투자전략) △계속경영체로 살아남고 성장·발전하기 위한 끊임없는 경영개선을 어떻게 할 것인가?(경영진단 및 분석) △경영진단 및 분석의 근거와 경영주가 하시라도 농장의 경영상태를 확인할 수 있도록 하는 기록(기장)을 어떻게 할 것인가?(농장회계) △적정규모와 장기적인 발전방향과 전략을 어떻게 할 것인가?(중장기 발전전략). 이러한 일곱 가지에 대하여 스스로에게 묻고 스스로 답을 찾는 것이 곧 농장경영주의 가장 기본적인 책무인 것이다.

아무튼 모든 농장주들은 이 일곱 가지에 대한 각자의 의사결정, 즉 '각자의 정답'을 스스로 찾아야 한다는 것이다. 왜냐하면 누구도 모든 농가에 똑같이 적용할 수 있는 '정답'을 제시할 수 없기 때문이다. 각 농가의 처지와 원하는 바가 다르고 추구하고자 하는 방향과 유형도 같지 않고 각 농가의 기술과 취향과 개성이 다르고, 이루고자 한 목표의 수준도 서로 다르기 때문에 '정답'도 가지가지일 수밖에 없다. 그래서 많은 전문가들이 제시하는 여러 가지 해법과 자료들을 바탕으로, 각자 자신에게 최선일 것



으로 판단되는 '각자의 정답'을 스스로 찾아야 하는 것이다. 바로 이것이 아무나 성공한 사장(경영주)이 될 수 없게 하는 근본적인 요인이다. 뒤집어 이야기하면 이것이 바로 성공한 사장(경영주)이 되는 열쇠인 셈이다.

농장 경영주는 먼저 '나만의 정답'을 스스로 찾아야 한다는 것을 알고 인정해야 한다. 그리고는 이러한 확고한 인식 위에서 '정답을 찾는 방법과 요령(해법)'을 익히고 이를 과학적으로 뒷받침할 수 있는 자료들을 구한 다음 마지막으로 '나만의 정답'을 찾아 실행에 옮겨야 한다. 이 3단계를 소화해낼 수 있는 능력이 곧 경영주의 능력이고 자질이다.

### 생산전략 해법, 논밭 아닌 시장서

먼저 농산물의 생산은 1990년대를 지나면서 농산물이 부족하여 농산물을 생산하는 농가들이 시장을 주도(Producer Market)하던 시대에서 농산물이 풍족해지고 수입도 자유로워지면서 소비자가 시장을 주도(Consumer Market)하는 시대로 바꾸는 커다란 지각변동이 있었고 이는 갈수록 더 심해질 것이라는 것을 전제로 하여야 한다는 것을 지적하고자 한다. 바꾸어 말하면 과거에는 내 생각대로 농산물을 생산해놓은 다음에 팔아도 농산물이 부족하던 시대였으므로 비록 값은 기대에 좀 못 미치더라도 팔지 못하는 일은 별로 없었다. 그러나 이제는 아무리 모양 좋고 우수한 농산물을 생산했다라도 시장에서 팔지 못하면 밭에서 갈아엎어야 하는 사태를 피할 수 없게 되었다. 이는 곧 「생산 먼저, 판매는 그 다음에」의 농산물 생산방식을, 시장에서 어떤 농산물이 언제 얼마나 팔릴 것인가를 먼저 알아내고 거기에 맞추어 생산하는, 즉 「판매 먼저, 생산은 그에 맞

추어」의 생산방식으로 바꾸어야 한다는 것을 뜻한다.

농사의 승부가 이제는 논밭에서 결정되는 시대가 아니라 시장에서 결판이 나는 시대라는 것이다. 우리 농가들의 생산기술은 세계적인데, 시장을 읽는 기술과 시장에 대응하는 힘은 아직 많이 부족하다. 그런데 농가들이 시장을 익을 겨를도 없이 이런 변화가 너무 빨리 와버린 것이다. 생산전략의 해법을 이제는 논밭 보다는 시장에서 찾아야 한다는 사실을 받아들여야 한다.

둘째, 판매전략은 무엇보다도 먼저 '판매'와 '유통'을 보다 정확하게 이해하는데서부터 시작해야 할 것 같다. 왜냐하면 이 둘의 관점이 전혀 다른데도 불구하고, 농가들이 판매자의 입장인 '판매' 보다는 국가적 입장에서 다루어야 할 '유통'에 더 많은 역할을 하도록 함으로서 혼란이 빚어졌다고 생각하기 때문이다.

유통은 물건이 잘 흐르고 분배되어 '같은 시기에 같은 물건의 값이 전국적으로 같도록'하면 잘 된 것이다. 즉 수급이 원활하도록 하는 것이 제일의 목표다. 그래서 국가적인 관점에서 접근하고 풀어야 할 과제인 것이다. 따라서 그 과정에서 발생하는 편익이 누구에게 어떻게 배분되었는가는 그 다음이다. 그러나 '판매'는 비싸게 팔아야 잘 팔았다고 한다. 즉 판매는 판매 당사자인 농가가 가능한 한 비싸게 팔려고 노력해야 하는 것이고 농가들에게는 바로 '잘 파는 것' 즉 '비싸게 파는 것'이 절실하다. 실은 유통이 잘 안되면 안 될수록 비싸게 팔수 있는 여지는 커진다. 그러나 유통질서를 어지럽게 하면서까지 비싸게 파는 것은 불법이다. 그보다 더 중요한 것은 그로 인한 성과가 자신의 능력이나 실력에 의하지 않고, 수급불안이라는



외부적 요인에서 비롯된 것이기 때문에 오래 지속되지 못한다는 한계를 가지고 있다.

농가들과는 달리 상인들은 싸게 사서 비싸게 팔수록 이윤이 커지고 싸게 사지 못했을 때 더 비싸게 팔수 있기 때문에 손해를 보는 일이 별로 없지만, 생산자인 농가는 생산비가 이미 오래 전에 투입되었기 때문에 이윤을 키우려면 비싸게 파는 것 외에는 길이 없다. 그래서 농가들에게는 '어떻게 유통시킬 것인가?' 가 아니라 '어떻게 하면 한 푼이라도 더 받고 팔 수 있을 것인가?' 즉, 판매전략이 가장 절실하다는 것이다. 그것도 남의 농산물이 아니라 「내 농산물」이 비싸게 팔리도록 하여야 한다. 그래서 판매전략은 「내 농산물」이 다른 농산물과 구별될 수 있도록 하는 '차별화'가 전제되지 않으면 안 되고, 농가의 모든 설명과 약속을 믿을 수 있는 '신뢰'가 전제되지 않으면 안 된다. 차별화와 신뢰는 판매전략을 떠받치고 있는 주춧돌과 같은 전제조건이다. 따라서 농가의 판매전략은 무엇보다도 먼저 '내 농산물'을 소비자들(시장)이 다른 농산물들과 어떻게 구별할 수 있게 할 것인가와 '내 농산물'과 '나와의 거래', 그리고 '나'를 어떻게 믿게 할 것인가로부터 출발해야 한다.

셋째, 농장의 존폐, 즉 농장이 죽고 사는 문제는 '돈'이 쥐고 있다는 것을 정확하게 알아야 한다는 것이다. 농장이 망하지 않으려면 돈이 있어야 하고, 농장에 돈이 있으려면 농장주가 돈을 잘 다루어야 한다. 농장의 성패는 여기에 서부터 시작된다. 그래서 농장경영은 '돈이란 무엇인가?' 라는 질문에서부터 시작해야 한다. 기업이나 농장에서의 돈은 우리 몸속의 피와 같다. 돈이 아예 없으면 기업이 물론 죽지만 돈이 부족해도 기업은 휘청거린다. 또 돈이 잘 들

지 않아도 쓰러진다. 그것은 가정이나 농장이나 사회나 국가에서도 마찬가지다. 기술도 중요하고 경륜도, 능력도, 신제품도, 확실한 고객도 중요하지만 돈이 없으면 그 농장(기업)은 주인이 바뀌게 된다. 농장(기업)이 죽고 사는 문제는 결국 '돈'이 좌우한다는 것이다. 뒤집어 이야기하면 돈만 잘 관리하면 다른 것들은 다소 부족하고 뒤지더라도 망하지는 않는다.

그런데 돈 관리가 왜 이렇게 어려운 것일까? 그것은 '내 돈'과 '남의 돈'의 구분이 어렵고 눈에서 돈을 자주 놓치기 때문이다. 호주머니에 빌린 돈 밖에는 없는 사람도 '나 돈 있어'라고 말하고 또 그 '남의 돈'을 마치 '내 돈' 쓰듯이 쓴다. 내 돈이든 남의 돈이든 내 호주머니 안에 있으면 다 내 돈처럼 쓴다는 것이다. 부채와 자기자본을 구별하지 못하는 것과 같다. 돈은 또한 잘 돌아야 하기 때문에 그것을 늘 파악하고 있지 않으면 눈에서 놓치게 되고 그러면 관리가 안되는 것이다. 그런데 관리가 안되면 그것으로 끝나는 것이 아니라 거꾸로 돈이 사람을 관리하게 된다. 기업(농장)이 비틀거리지 않을 수 없는 것이다. 그렇다고 돈 관리에 특별한 비법이 있는 것은 아니다. 장부기장만 제대로 하면 매일같이 돈의 흐름이 파악되고 돈의 과부족이 파악된다. '내 돈'과 '남의 돈'이 구별되기 때문이다. 물론 어떤 장부를 어떻게 기장하느냐는 질문이 뒤따르지만 일단 기장 없이는 돈 관리도 없고 재정전략도 있을 수 없다. 그래서 농장의 존립도 보장될 수 없다. 돈 관리의 기본은 기장이다. 기장을 위해서 어려운 공부를 해야 하는 것도 아니지 않는가! 사람이 무슨 일을 하든지 건강이 뒷받침되어야 하듯, 농장경영도 어떤 전략을 택하든지 기본이 뒷받침되어야 성공을 오래도록 지켜갈 수 있는 것이다 