



# 안정적 출하를 위한 신년 경영계획 수립 및 경영개선 방안



김형린 대표  
(주)맥스매직

## 1. 서론

<표 1>에서 보는 바와 같이, 2003년부터 엄습한 각종 질병의 발생 및 생산성의 차이로 농가간의 출하성적(매출액)의 차이가 커져 실질소득이 양극화되어 이른바 '부익부 빈익빈' 현상이 심화되고 있는데 이러한 추세는 당분간 지속될 것이다. 이에 본고에서는 안정적인 출하를 위하여 신년도 경영계획 수립시 역점을 두어야 할 점과 경영개선 방안에 대하여 기술하고자 한다.

## 2. 신년도 경영계획 수립시 유의 사항

본 협회 '2007년도 시장 전망 좌담회'에서 언급된 바와 같이, 금년의 양돈업은 작년과 유사한 추이를 보일것이다. 금년의 돼지가격과 소비량은 경기 침체도에 따른 변수는 있겠으나 타축종에 비하여 양돈은 다소 희망적이다. 문제는 '생산성을 여하히 회복할 수 있느냐'에 달렸다.

<표 1> 근년의 한국 양돈 동향

구분 / FY	1998	2001	2002	2003	2004 (전년비)	2005 (전년비)	2006 (전년비)
년도축(천두)	12,631	14,324	15,338	15,287	14,620 -4.4%	13,465 -7.9%	13,000 -3.5%
M/S/Y	15.5	16.5	17.2	16.7	16.5	15.2 -1.5두	14.1
총사료효율	3.61	3.65	3.60	3.46	3.45	3.49	3.58
전국시세(원/kg)	2,514	2,572	2,614	2,401	3,531	3,754 +220	3,700 -54원
서울시세(원/kg)		2,611	2,651	2,459	3,455	3,643 +190	3,560 -2.3%

\* MSY는 '8개월령 이상 암컷'의 연평균 수치임. 따라서 2006년의 실제 MSY는 14두 미만으로 추정됨.

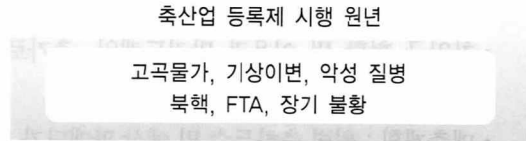
한국 양돈의 저생산성의 원인은 2002년 돈열 백신 접종 재개 후 '만성소모성 질환과 모돈생산성 저하'라는 2가지 악재로부터 비롯되었고 그 결과, <표 2>와 같이 과거와는 달리 고돈가가 9월까지 연장되는 경향을 보여주고 있다.

양돈업도 결국 '투자수익을 추구하는 냉정한 경쟁원리에 입각한 기업경영'의 범주에 속하는 사업임을 먼저 인식해야 한다. 아직도 그저 '돼지만 잘 키우면 된다'는 막연한 의식을 가지고 돈키호테와 같이 좌충우돌하며 '그때 그때 상황에 맞춰 해나가면 된다'는 식의 경영은 도저히 성공할 수 없음을 인식해야 한다. 자로 잰 듯이 정확하게 상황을 분석하고 예측하여 계획성있게 운영해야 한다는 뜻이다. 양돈사업계획서를 작성할 경우, 우리가 근간으로 삼아야 할 것은 외적 사업환경(<그림> 참조)과 내적 자원(자금력, 인력, 시설력)을 정

<표 2> 근년의 월별 돈가와 도축두수 추이

구분 / FY	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	계/평균
2006년	3,836	3,598	3,512	3,665	4,428	4,695	3,958	3,697	3,315	2,765	3,205	3,550	3,685
* 04/06	3,527	3,592	3,555	3,618	4,109	4,346	3,941	3,905	3,510	2,854	3,266	3,657	3,657
시세지수													
2006년	104	98	95	99	120	127	107	100	90	75	87	96	3,685
* 04/06	96	98	97	99	112	119	108	107	96	78	89	100	3,657

도축(천)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	계/평균
2005년	1,204	1,021	1,207	1,150	1,061	1,026	980	1,125	1,099	1,161	1,250	1,179	3,685
2006년	1,097	1,029	1,169	1,049	1,054	965	912	1,070	1,172	1,088	1,231	1,200	3,657
도축지수													계/평균
2005년	107	91	108	103	95	91	87	100	98	1103	111	105	-7.9%
2006년	101	95	108	97	97	89	84	98	108	100	113	110	-3.2%
전년비	-8.9%	0.8%	-3.2%	-8.8%	-0.6%	-5.9%	-7.0%	-4.9%	6.6%	-6.3%	-1.5%	1.8%	-3.2%



<그림 1> 2007년도의 축산분야의 사업 환경

확히 진단하고 내 경영체의 강점과 약점 및 대응 방안을 강구해야 한다는 것이다.

## 가. 2007년도 예상 자금계획과 재무제표를 이미 면밀하게 검토하여 작성하였는가?

재무제표는 부채 및 현금 흐름을 기초한 자금계획서의 작성으로부터 비롯된다. 이를 위하여 다음

(단위 : 지육 kg당 원, 천두)



과 같은 내용에 대하여 전년도와 현재 시점의 상황을 구체적으로 파악하고 필요시 전문가의 도움을 요청한다.

- 현재 자본금 현황, 미수금, 가지급금 및 미지급금 동향
- 차입금 현황 및 이율과 만기도래일, 추가로 필요한 차입금
- 매출계획 : 월별 출하두수 및 예상 판매단가
- 원가계획 : 제 경비의 적정성 여부 진단, 단가상정 및 지출 계획
- 수익계획 : kg당 생산비, 두당 수익성, 연간 예상 수익의 크기

#### 나. 인력의 적정성은 평가하였는가?

‘기업은 사람이다’라는 말은 곧 경영주와 종업원이 어떤 사고(정신자세)와 기술을 가지고 함께 정한 목표를 향하여 방향성을 가지고 일관되게 활동하여 결국 사람(인적자원)이 목표를 달성한다는 의미이다.

- 작업장별 인력의 수와 질
- 인력조달 계획 및 능력

- 각 인력간의 의사소통(문제도출 및 합의)의 원활성, 팀장 및 농장장의 리더십
- 유관 업체의 인력과 외부 전문가의 활용도
- 경영주의 종합적인 사업 자질

#### 다. 시설의 적정성과 사육계획을 평가하였는가?

금년 1월 1일부터 ‘축산업등록제’가 본격 시행되어 <표 3>와 같은 ‘사육시설 단위면적당 적정기준’을 지키지 않으면 5백만원 이하의 과태료 처분을 받게 된다. 따라서 농장에서는 ‘지나친 밀집 사육을 피함으로써 불이익의 처분을 받지 않도록 할 것’이 요구된다. 농림부는 가축질병을 예방하고, 분노로 인한 환경오염 등을 줄이기 위해서는 두당 사육시설 면적을 지켜 돼지를 건강하게 키우면 약품비 절감 등 많은 효과를 거둘 수 있다고 보고 반드시 두당 사육기준을 준수할 것을 본 법제를 통하여 제재할 것이다. 농림부 고시에 따르면 돼지의 경우, 두당 면적은 웅돈 약 3평, 임신돈 0.4평, 분만돈 1.1평, 후보돈 0.9평, 자돈 0.09평, 육성돈 0.18평, 비육돈 0.3평에서 사육해야 된다. 또한 정

<표 3> 근년의 월별 돈가와 도축두수 추이

• 성장단계별 두당 가축사육시설 소요면적(단위 : m<sup>2</sup>)

구 분	웅 돈	번 식 돈				비 육		
		임신돈	분만돈	종부대기	후보돈	자 돈	육성돈	비육돈
두당 면적	9.7	1.4	3.9	1.4(스틀) 3.1(군사)	3.1 (군사)	0.3	0.6	0.9

※ 포유중인 자돈은 사육두수에 포함하지 않음

• 경영 형태별 적용기준(단위 : m<sup>2</sup>)

일관경영	번식경영(1)	번식경영(2)	비육경영(1)	비육경영(2)
0.89	2.5	0.9	0.7	0.87

※ 양돈업 경영형태 유형  
 ① 일관경영 : 번식 - 분만 - 자돈 - 비육      ④ 비육경영(1) : 자돈 - 비육  
 ② 번식경영(1) : 번식 - 분만                  ⑤ 비육경영(2) : 비육  
 ③ 번식경영(2) : 번식 - 분만 - 자돈

부는 무허가 축사에 대한 단속은 하지 않을 것이라고 하지만 결국 일선 지방행정기관에서는 무허가 축사를 기한 내에 철거할 것을 강요할 것이다.

### 3. 경영 개선 방안

#### 가. 생산성에 장애가 되는 문제점을 정확히 파악하라.

- 인력의 적정성 : 수와 자질, 적재적소, 융화
- 질병 : 정확한 병리진단(수시 생돈 검사, 분기별 사육단계별 혈청검사)과 대응 프로그램 확립
- 생산 : 농장의 기본 관리 매뉴얼의 작성 및 토착화(기본관리)  
후보돈 도입(계획성, 순치),  
적정산차 구성비 유지(46%의 갱신율, 노산 및 문제돈의 도태)  
종부의 적정성(발정 발견 및 유도술, 종부적기, 정액품질, 모돈의 상태 및 건강도)
- 기타 : 시설 및 분뇨처리의 적정성, 주민과 유관기관 및 협력업체 관리

#### 나. 제비용 지출의 적합성을 면밀히 추적하라.

경제활동에 있어 버는 것보다는 쓰는 것을 잘해야 한다. 경기는 항상 기복이 있기 마련이다. 늘 어려울 때는 대비하여 지출의 규모와 시기 결정하되 분수에 어긋남이 있어서는 안되겠다.

#### 다. 주변의 주민과 유관기관 및 협력업체를 관리하라.

세상은 나홀로 사는 것이 아니다. 내 수익만을 생각함에 앞서 내 주변과 거래처(매입처와 매출처 불문)의 적정 수익을 먼저 고려하라. 그러면 필경 그들은 내 수익을 극대화시켜 주려고 최선을 다하

고 이렇게 발생된 공동(상호)의 수익은 보람된 것이 될 것이다. 어리석게도 나만의 수익을 추구하는 우를 범하고 있지는 않은 지를 항상 자문하고 점검하기를 바란다.

### 4. 맺으면서

이제는 양돈 농가도 그야말로 '경영'을 해야 한다. 이는 농장의 현상을 정확하고 구체적인 수치로 파악하여 수익처(승부처)를 정확히 짚어, 경영주의 올바른 결정과 지휘아래, 전조직의 힘으로 도달가능하게 설정된 현실적 사업목표를 경영주의 관심과 지원(사업집중)으로 달성해야 함을 의미한다. 사업을 성공적으로 영위함은 물론이고 '바로 내가' 선진양돈국 달성의 주역이 되기 위해서는 우선 다음 사항부터 이행할 것을 다시 강조한다.

#### 가. 안정된 인력구조와 농장주의 경영 집중을 바탕으로, 기록과 분석을 통하여 생산성을 극대화하자.

#### 나. 현금의 흐름을 정확히 파악하기 위하여 면밀히 자금계획서를 유지하라.

#### 다. 외적 규모나 치장보다는 내실을 기할 수 있도록, 내 힘에 맞는 투자로 값비싼 고정비용 지출을 줄이자.

#### 라. 전 조직원의 계획적인 생산활동을 유도하되, 수익의 열매를 전조직원이 향유하게 하라.

#### 마. 항상 연구하고, 정기적으로 유능한 전문가의 자문을 구하라. **양돈**