

고객과의 '상생 성장'으로 사료업계 발전 도모해야



강신우
(주)삼양사 사료BU장

▶ 축산농가와 파트너십으로 수익성 개선 노력

지난해 우리는 세계적인 경기 침체에서 벗어나기 위해 각고의 노력을 기울였다. 그 결과 현재 세계에서 가장 높은 경제 성장률을 보이고 있다고 한다. 그러나 우리 사료산업은 여전히 어려운 상황이다.

축산농가는 축산물 공급과잉과 질병 발생, 천안함 사건 등에 따라 축산물 소비 위축, 시세 하락으로 침체되어 있는 상황이다.

또한 사료업계도 환율 불안과 곡물가 상승으로 사료가격을 올려야 함에도 불구하고 축산농가와와의 상생을 위해 전년 수준의 가격을 그대로 유지하고 있어 어려움은 더 가중되고 있는 형편이다. 자금 악화로 생산을 중단한 사료공장도 있을 정도다.

성숙기에 있는 사료산업에서 지속적으로 성장한다는 것이 결코 쉬운 일은 아니다. 또한 축산 농가들이 원하는 고품질의 사료를 저렴한 가격으로 공급하기 위해 끊임없이 힘

써야 하므로 사료회사들의 어려움은 더욱 커질 수밖에 없으며, 따라서 보다 강도 높은 원가절감 노력이 필요하다고 본다.

최근 농가 생산성 차이에 따른 양극화 현상은 더욱 가속화되고 있다. 축산업 50년 역사에 최근 5년 동안 채산성 악화와 재투자 비용 증가, 후계자 양성 실패 등으로 폐업한 농장들이 빠른 속도로 늘어나고 있다. 농장의 대형화, 현대화로 10년 전까지만 해도 축산업의 중심이 생산비의 60~70%를 차지하던 사료산업이었다면 이제는 농장 중심이 되었다고 생각한다.

세계 속에서 경쟁하는 시대에 경쟁력 있는 농가만이 살아남는 것은 당연한 일이며 사료 회사를 농장에서 선택하는 것은 예견된 일이라 할 수 있다. 어쩌면 축산업 발전이 더 빨라질 수도 있어 바람직한 일이 아닐까 생각해 본다.

모든 사료회사들이 경쟁력을 갖추기 위해 생산 품질을 Upgrade하고 판매 Network를 보강하고 있지만 결국 지속적인 성장 실현을

위해서는 농가와 진정한 파트너십을 가지고 신뢰 관계를 구축하고 가치 제공을 통한 안정적인 거래관계 유지가 관건일 것이다.

예전에는 거래관계 유지를 위해서 사료회사들이 여신 제공, 수평 계열화 유도, 유통연계 등 축산업에 관련된 서비스 제공을 주로 했지만 고객들의 요구가 다른 부분까지 다양하게 변화할 것이라 예상된다.

즉, 고객에게 모든 가치를 돌려주고 경쟁력을 갖출 때 지속적인 성장을 이룩할 수 있다는 것이다. 기업이 시장 확대를 위해서 경쟁적으로 가격정책을 가져가는 것이 진정으로 고객을 위하는 일인지 두고 볼 일이지만 저원가 실현을 위해서 사료업계 전체가 반성해야 할 것들이 아직도 많다고 본다.

사료업계가 상생하려면 가격정책 이외에도 농가 생산성을 올리는 일이 우선되어야 하며, 축산농가와 함께 파트너십을 가지고 수익성을 올리기 위해 무엇을 할 것인가 고민해야 할 것이다.

■ 사료회사의 전략적 제휴도 필요

그러나 최근에는 너무 지나치다 싶을 정도로 서비스 경쟁이 치열한 것 같다. 결국은 과다경쟁이 고객의 비용으로 돌아갈 수도 있으니 자제할 부분도 있다고 생각된다. 고객의 요구에만 맞추다 보면 바람직한 결과를 줄 수도 있지만 반면 과도한 영양급여로 낭비되고 있는지도 살펴봐야 하며 과도한 사양이 되면 환경오염에도 좋지 않은 영향을 미칠

수 있음을 생각해보아야 한다.

필요하다면 과감한 시설투자 및 축산전문 컨설턴트 양성으로 인적 구조조정을 더 할 수도 있다고 본다. 그리고 사료회사별로 방대한 판매지역을 놓고 활동하는 것도 문제점이라 할 수 있다.

이를 해결하기 위해서는 유통 전문가에게 경제의 법칙에 맞게 인프라를 구성하고 교차생산, 물류기지 공동운영 등 전략적 제휴가 필요한 것이 사실이다.

최근 축산농가들의 힘이 너무 커져서 사료회사들의 과다경쟁을 이용하고, 사업자간 관련성을 무시한 거래를 하는 것은 특히 우려되는 부분이다. 이렇게 된다면 동등한 입장에서 공평하고 지속적인 파트너십 유지가 힘들게 될 것이다.

향후 축산업은 소비의 고급화와 FTA 체결, 정부 정책변화에 대응하는 컨셉 개발로 친환경 안전축산물, 웰빙·고급축산물, 생물학적 안정성(Bio-safety) 축산물 트렌드로 진행될 것이 분명하다. 따라서 이러한 환경 변화에 따른 제품개발을 지속적으로 해야만 경쟁에서 살아남을 수 있다고 판단된다.

이러한 고객의 요구에 대응해서 자체 R&D 기능을 강화하고 외부 연구기관 등과 협력을 해야 한다.

이를 통해 건강, 면역 등 기능성 보조성분 및 천연물질이 함유된 안전하고 안심하며 먹을 수 있는 축산물 생산 제품을 만들어야 하며, 유통업체 제휴를 통한 최종 소비자 공동 마케팅도 필요하다.

더 나아가 차별화 전략으로 사료산업에서 한 단계 뛰어 넘어 에너지 산업, 환경산업, 생명과학, 유전공학, 첨가제 개발 등에 뛰어들 수도 있다.

이와 같이 고객의 요구가 다양해지기 때문에 사료회사도 축산업에 국한된 서비스나 전략을 뛰어 넘어 다양한 마케팅 구사 능력이 요구된다. 이것을 필드에 적용하기 위해서는 리더의 꾸준한 인재육성 및 조직역량 향상을 위한 제도적 혁신시스템 지원이 필요하며, 원활한 의사소통이 빠르게 하부조직까지 전달될 수 있도록 실행력이 강화되어야 한다고 생각한다.

☞ 사료산업 재편 예상, 고객의 다양한 요구에 맞는 전략 준비해야

앞으로 5~10년 동안 사료산업은 많은 재편이 될 것이라 예상된다. 물론 원가우위 경쟁력을 갖추기 위해 기본이 되는 혁신적인 생산인프라 구축과 Buying Power 확보를 위해 시장 쟁탈전은 지속될 것이다. 생존기업은 생산기지 및 물류기지 제휴와 통합을 통해 경쟁력을 갖출 것이며, 성숙된 시장에서 대규모 농장과 함께 승리자가 될 것이다.

시장의 중심에 서기 위해 중장기적으로 기존사업은 내부운영 효율화(Process Value Up)를 바탕으로 고객 수익증대 전략을 수립하는 것이 필수적이다. 또한 지속적인 수익성 확보를 위해 신규사업 분야도 한 단계씩 업그레이드를 준비해야 할 것이다. 브랜드 축산

물 관련 사업을 위해 직접 농장과의 제휴를 통해 안전 축산물 생산 이미지를 부각시켜야 한다.

원료비, 환율 불안 등에 대비하기 위한 해외 사료자원 개발 및 축산 또는 Bio 산업관련 사업 진출과 투자도 고려해야 한다. 이러한 준비들이 결국 고객의 다양한 요구들을 충족시킬 수 있는 대응전략이 될 것이다.

몇 년 전 일본의 사료시장 견학 기회가 있어 돌아보던 중 사무실 전기 불 하나조차 아끼는 모습을 보고 놀라움을 감출 수 없었다. 물론 일본 사료산업의 수익성이 낮다는 것은 알고 있었지만 우리가 너무 방만하게 운영하고 있는 것이 아닌가 다시 한번 생각하게 했었다.

예전에 스탠포드대학 AMP 과정 중 윌리엄 버넷 교수의 붉은 여왕 경쟁 이론에서 들은 말이 생각난다. “경쟁을 통해서 스스로 단련해야 하고 이를 성장의 동력으로 삼아야 한다”는 것이다.

새로운 시도를 할 때 항상 이 말을 명심하고 있다. 자신의 변화 속도보다 환경의 변화 속도가 빠르면 결국 자신은 변하지 않는 것과 같으며 환경 변화보다 빨리 변해야 성공할 수 있음을 늘 좌우명으로 삼고 있다.

최근 귀농하는 도시인들이 늘고 있다고 한다. 축산업 발전을 위해서도 사료회사들은 책임감을 가지고 교육하고 이끌어갈 의무가 있으며 그래야만 지속적인 산업의 발전을 이룰 수 있다고 자부한다. ☐