

대한제당(주) 중국 채홍사료 진출 현황 (彩虹 : 무지개의 중국말)



박 상 준
대한제당(주) 경영전략실 팀장

대한제당의 사료사업은 1979년 인천에서 시작하여 현재 국내 사료시장을 선도하며 한국 축산업 발전에 기여하고 있다. 이같은 경험과 기술력을 바탕으로 중국시장에 진출하여 1995년에 천진, 2004년 청도에 공장을 준공하였고, 현재 요녕성 심양, 하남성 정주 그리고 강소성 등에 공장증설을 검토중이다.

현재 천진, 청도공장은 각기 별도법인으로 운영중에 있으며, 천진채홍사료의 판매지역은 하북성, 하남성, 요녕성, 산서성, 내몽고이며, 청도 채홍사료는 산동성과 강소성을 기반으로 하고 있다. 이들 지역내에 300여개 주요 대리점과 3,000여개의 소규모 대리점의 유통망을 갖추고

있으며 판매량은 농축사료기준 연간 10만톤으로 매년 지속적으로 증가하는 추세이다.

(시장진출 초기)

1995년에 천진공장을 준공하기까지 많은 시간과 노력을 기울였음에도 사업이 정착되기까지는 오랜 시간을 필요로 했다.

그 원인을 살펴보면 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 중국사료시장 및 사양가에 대한 이해 부족이다.

옥수수등 주요 원료를 직접 재배하는 사양가들은 원기절감을 위해 완전배합사료보다는단백



질 원료 위주의 농축사료를 원했으며 여기에 맞는 제품개발이 우선되어야 했다. 따라서 중국에 진출한 채홍사료는 우수한 기술력을 바탕으로 각종 질병에 강하고 사료효율이 우수한 농축사료 개발에 전력을 기울였다. 채홍사료의 농축사료 판매비율은 초창기 50%에서 현재는 96%에 이른다.

둘째는 사료품질 문제를 들수 있다.

모든 원료를 중국내에서 구매하는데 이 원료들의 경우 품질이 안정적이지 못하다는 것이다. 이는 사료의 품질저하로 이어져 브랜드의 이미지를 실추시키며, 실추된 이미지를 회복하는데는 국내에 비해 훨씬 더 오랜 시간과 노력이 필요하다. 또한 중국 사양환경에 맞는 배합비와 빠른 현장 적용이 필요했다.

세번째 중국직원들과의 융화 문제이다.

중국에 파견된 한국직원들과 현지 채용인들과의 의사소통 문제, 한국경영시스템의 적용 등에 많은 문제가 발생하였으며 다수의 한국파견자는 인건비 부담을 가중시켰다.

마지막으로 투자비 과다를 들수 있다.

한국산설비, 옥수수사이로 설치등은 투자비 증가를 가져왔고 이후 손익에 지속적인 영향을 주었다.

진출 초기의 이러한 어려움은 한때 중국시장 철수를 검토하기도 하였으나, 습득한 경험과 기술력을 바탕으로 중국 직원들과 함께 노력하면 충분히 성공할수 있다는 가능성을 볼수 있는 기회가 되었다.

(정착기)

중국채홍사료는 이러한 과도기를 거쳐 시장에 대한 이해와 경험을 바탕으로 전략목표를 새로이 설정하여 추진하였다.

첫째, 사양가에 대한 만족도를 높이기 위해 철저한 고품질사료생산에 정책의 우선 목표를 두었다.

고품질사료의 안정적인 생산을 위해 원료구매처 관리, 품관시스템 개선, 연구인력 보강등에 주력 하고, 비교사양시험을 통해서 사양가의 신뢰를 회복하고 지속적 사양관리로 믿음을 준 결과 고품질 사료로서 채홍브랜드 이미지를 쌓



는데 성공하였고 고가격정책을 유지할수 있는 기반이 되었다. 또한 대한제당 본사의 기술이전 폭을 넓히고 공동연구를 강화하였으며, 회사의 역량을 어린태지 농축사료에 집중하여 신제품 개발에 노력한 결과 일부 품목이 시장에서의 반응이 매우 높아 회사를 널리 알리는 계기가 되었다.

둘째는 현금판매정책 고수와 제품운반을 직접 담당소가 한다는 것이다.

제품의 안정된 품질을 기반으로 현금판매정책을 유지하고, 대리점이 직접 제품을 운반하게 함으로써 수급과 운송관리에 대한 인력이 절감되고 영업사원들의 역량을 판매중대 및 서비스개선에 집중할 수 있었다.

셋째, 중국직원들의 처우 개선이다.

현지인들은 외자기업에 근무하며 한국의 경영체제와 기술 습득, 그리고 높은 급여를 기대한다. 이를 위해 한국과견 기술교육을 정기적으로 시행하였고, 철저한 업적평가제도 실시와 함께 직원들의 급여수준도 높여 주었다. 또한 각부서의 책임자(경리)급을 모두 중국인으로 임명하여 승진에 대한 만족도를 높이면서 이들이 비전을 갖고 능력을 발휘할 수 있는 기회를 주었다.



(성장기)

천진채홍사료의 판매량이 증가하고 판매지역의 광역화로 인한 배송문제, 원거리 사양가의 요구 등으로 2004년에 청도에 제2공장을 건설하였다.

지역내 공단측과의 우호적인 관계유지를 통하여 공단내 주요한 위치에 공장부지를 확보할 수 있었으며 천진의 경험을 바탕으로 천진공장의 1/5수준 정도의 적은 투자비로 공장을 건설하였다. 이는 경영안정의 조기정착에 기여하여 공장 가동 첫해부터 이익을 실현하게 되었다.

현재는 동북3성의 거점도시로 양돈시장이 크고 원료 확보에 유리한 요녕성 심양을 중심으로 하남성 정주, 강소성 등지에 공장 증설을 검토하고 있다.

(향후 과제)

현재 중국의 양돈시장은 질병 등으로 양돈사육두수가 감소하여 다소 위축된 상태이나, 가파른 상승세를 보이고 있는 돈육시세와 사육두수의 증가 추세를 감안할 때 올 하반기에는 다시 이전 수준으로 회복될 것으로 보인다.

또한 중국의 경제성장과 생활수준 향상, 그리고 2008년 베이징올림픽과 2010년 상해 엑스포 개최 등 국제적 이슈를 감안할 때 중국사료시장은 지속적인 성장이 전망된다.

하지만 전세계 글로벌 브랜드들이 치열하게 경쟁하고 있는 시장에서 우위를 지켜나가기 위해서는 앞으로도 지속적인 연구개발을 통한 사양가를 만족시키는 고품질사료의 생산·유지가 필요하다. 또한 중국의 생활수준 향상으로 점점

커지고 있는 낙농, 양어시장에서의 우위 확보가 필요하며, 이는 점점 규모화되고 고도화되는 사양가에 대한 기술적 지원이 동반되어야 한다.

한편으로는 최근 중국의 경제정책 및 관련 법령 등의 변화로 외자기업에 대한 우대정책들이 축소경향을 보이고 있는 상황에 대해서도 지속적인 관찰이 필요하다.

(결론)

현재 국내 사료산업은 치열한 경쟁과 수익을 저하로 중국 사료시장이 대안으로 부상하였고 이미 국내 다수의 기업들이 중국사료시장에 진출하였다. 하지만 여전히 많은 기업들이 경영 정상화를 위한 노력을 기울이고 있는 게 현실이다.

하지만 외자기업의 경우 기술력을 발휘할 수 있는 농축사료의 판매에 집중할 수 밖에 없는데 완전배합사료에 비해 농축사료의 물동량은 훨씬 적으며 또한 중국 사양가의 까다로운 제품 선택 기준(반드시 사양실험을 거쳐야 함)과 단위농장 규모가 작다는 점등은 외자기업으로서 정착하기 까지는 상당기간이 필요할 수 밖에 없다는 점이 현실이다.

대한제당 채홍사료가 중국에서 성공할 수 있었던 이유는 무엇보다도 현지 사양환경에 맞는 우수한 품질의 사료, 그리고 현지 한국직원과 중국직원의 융화를 바탕으로 한 열정과 도전을 들 수 있다. 대한제당은 향후 지속적인 투자를 통해 시장을 확대하고 우수인력파견, 중국직원 교육 강화 등으로 외상투자 한국독자기업으로 중국 내 사료업체중 선도적인 위치를 확보해 나가고 있다.