

天馬工業株式會社



崔 鍾 泰
(서울大 經營大 助教授)

I. 組織變更

天馬工業株式會社は 1969년 3월에 李京達氏에 의하여 染料化學製品會社로 창설되었다. 그후 李 사장의 꾸준한 노력과 여러가지 좋은 經濟的 條件으로 회사는 번창되었다. 이 회사의 주제품은 染料이었으나, 판매량이 늘고 시설이 확장됨에 따라 그 외에도 纖維, 農藥, 「페인트」, 화장품을 생산 판매하게 되었다. 製品의 質이 좋아서 전국적으로 판매망이 확장되었으며 최근에는 수출까지 하여 大企業으로 발전하게 되었다. 그런데 1972년 초에는 정부의 電子製品支援政策에 따라 電子製品에 집중적으로 막대한 투자를 하였다. 그 결과 1965년 부터 라디오, 전축, 텔레비전, 냉장고, 가스렌지등을 제조하여 판매하게 되었다.

1975년도를 기준으로 이 기업이 성장한 과정

〈表 1〉 經常價格基準

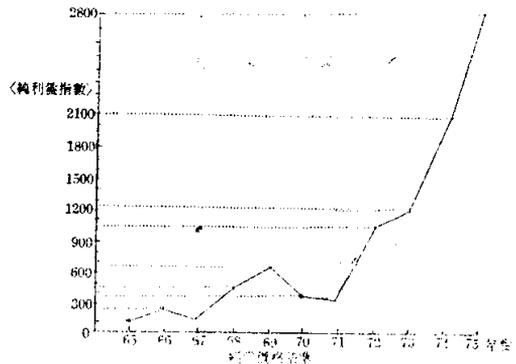
年 度	純賣出額(指數)	純利益(指數)
1965	100	100
6	165	238
7	257	121
8	364	447
9	510	649
1970	614	350
1	821	311
2	1,100	1,108
3	1,531	1,256
4	2,392	2,101
5	3,200	2,815

을 純賣出과 純利益을 지표로 제시하면 다음과 같다.

基準年度 純賣出額 18억 5백만원

基準年度 利益 6천 8백만원

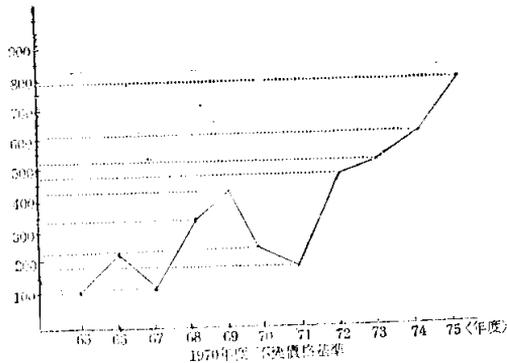
(※ 백만원 이하 省略)



〈圖 1〉

—表 2〉 1970年度 不變價基準

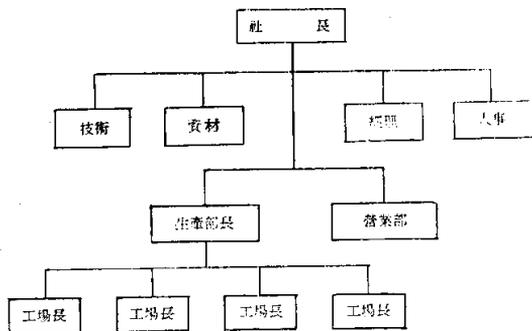
年 度	純賣出額	純利益
1965	100	100
6	150	206
7	203	105
8	254	323
9	310	414
1970	317	209
1	877	173
2	436	486
3	555	514
4	659	614
5	762	736



〈圖 2〉

그러나 이와같은 經營規模의 확대에 따라 현재 管理「시스템」으로서는 도저히 감당해 낼수가 없다. 거기에다 경쟁회사들의 계속적인 도전으로 보다 본격적인 「마케팅」 방법과 주문에 신속하게 응하기 위하여 1975년 초에 대폭적인 組織改編을 단행하였다. 지금까지의 經營組織은 職能別 專門化(Functional Specilization)의 線에서 발달해 왔다.

企業의 각 부분은 生産, 販賣, 技術, 經理, 人事, 資材 등의 職能部門으로 分化된 職能別 專門化의 組織形態로 형성되었다.



〈圖 3〉 組 織 圖

따라서 각부분 책임자는 자기부분에 대하여 全社的인 책임을 지니고 있었다. 그러나 이러한 현상은 기업규모가 확대되고 生産제품이 多角化

됨에 따라 그의 限界에 부딪치게 되었다. 그것은 각 제품의 제조기술이 다르고, 한 사람의 技術責任者는 도저히 多數의 제품에 대하여 技術的 전문가로서 그 역할을 감당할 수가 없다. 이를테면 염료와 화장품의 경우 그 제품 市場의 性格이 전혀 다르게 형성되었다. 前者는 大單位少量의 注文生産이고, 後者는 小單位 大量의 市場生産이 요구된다. 그러기 때문에 兩製品의 판매촉진, 광고, 판매조직 등의 여러가지 면에서 서로 相異한 방침과 수단이 필요하다.

경쟁기업에 맞서 市場地位의 目標實現을 위해 품질, 개선, 「코스트」 절감, 신제품개발, 판매촉진, 판매조직등의 合理化등에 적극적인 노력을 해야만 했다. 예컨대 판매예측으로부터 시작해서 그 제품의 생산계획, 연구개발, 설비투자, 판매촉진, 인사조직등 제품별로 一貫된 경영 계획을 원활히 수행할 수 있는 능력이 갖추어져야만 했다. 그러기 위해선 우선 다음과 같은 내용의 임무를 신속 정확하게 파악하는 것이 필요하다.

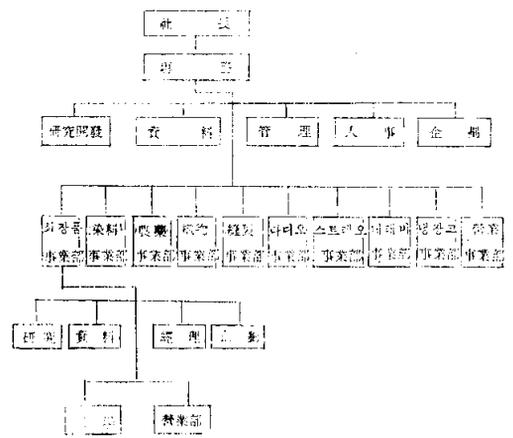
- 一. 市場調査나 「테스트」를 통해서 제품의 市場環境을 파악하는 활동
- 一. 기술정보의 수집을 통해서 제품의 技術環境을 파악하는 활동.
- 一. 제품의 長期, 短期의 이익, 매상고 및 「코스트」등의 目標를 설정하는 活動.
- 一. 各 제품의 販賣豫測活動.
- 一. 제품 전략의 수립
- 一. 제품「라인」중에 특히 수익이 적고 제품의 폐지를 결정하는 活動
- 一. 신제품의 개발계획의 수립.
- 一. 제품가격, 판매촉진등의 「마케팅」 계획을 수립해서 그 실시의 責任을 지는활동.
- 一. 各 제품에 대한 生産계획, 재고계획 및 판매계획의 조정

이러한 기능을 위해서는 기업 「시스템」 속에 市場經濟의 「메카니즘」을 도입하여서 意思決定의 動態性과 合理性을 높이도록 하여야 하겠고, 거기에는 종래의 傳統的인 기능식 組織으로는 도저히 대처할 수가 없으며, 새로운 조직형태인

事業部制組織의 도입이 요청되었다. 말하자면 경영규모가, 확대됨에 따라 生産技術中心(Production Oriented)에서 市場中心(Market Oriented)의 경영조직체로 탈바꿈을 하지 않으면 안되었고, 그것을 위해선 다음과 같은 事業部制 組織을 구성하게 되었다.

이러한 事業部制의 측면은 生産指向의인 意思決定「패턴」을 타파하고 市場指向의 意思決定「패턴」을 도입 하는데 있다.

各사업부의 營業賣出高(지난 1년동안)와 종업원數는 다음 表<3>과 같다.



<圖 4>

<表 3>

事業部	化粧品	染料	農藥	織物	縫製
賣出高 종업원數	52억 2백 1,012명	63억 3천 3백 618명	122억 2천 5백 1,216명	53억 6천 3백 1,615명	48억 6천 2백 1,216명

事業部	라디오	스테레오	텔레비전	냉장고
賣出高 종업원數	22억 3천 7백 521명	58억 7천 6백 612명	72억 4천 9백 719명	12억 6천 7백 228명

(※ 賣出高의 백만이 하 단위 생략)

II. 事業部制의 특징

사업부제의 採用은 과거 10년동안 하나의 붐(Boom)을 일으켜 금일에 이른 것이다. 그것은 기업이 성장하고 경영이 복잡화함에 따라 야기되는 經營管理上의 問題를 해결하기 위하여 등장되었으며, 기업의 성장과 收益增大를 달성하는 有效한 管理手段으로 활용되어 왔다. 그러기 때문에 事業部는 대기업뿐만이 아니라 中型企業의 분야에서도 채용되고 있다.

사실 선진국의 많은 기업들이 오늘 날 사업부를 채택하여 그 성과를 올리고 있는 바이다. 말하자면 오늘날 높은 成長力과 收益性을 자랑하는 기업에서는 事業部制를 택하고 있는 실정이다. 하지만 그 反面에 사업부제를 채용해도 기업의 수익성 및 성장의 向上을 달성하지 못하고 沈滯된 기업도 있다. 심지어는 사업부제를 택하여

失敗한 기업도 있는 바, 사업 부제의 成功을 期하는 데는 어떠한 어려운 점이 있는가를 검토해 볼 필요가 있다.

지금까지 전통적인 경영조직은 職能別(Functional Line), 제품별(Product Line), 지역별(Area Line)로 구별할 수 있겠다. 이중에서도 가장 대표적인 형태로서는 職能別 전문화(Functional Specialization) 조직을 들 수 있다.

물론 職能別 部門組織(Functionally Departmental Organization)에도 分權化의 方向을 추구되는 것이다. 이를테면 業務의 擴大, 경영계층의 증대는 권한과 책임의 위임을 요구하여 결국 分權化를 하지 않으면 안된다. 그러나 이 職能別 分權化의 경우, 各部門의 대표자는 自己部門에 귀속된 職能에 만 전념하여 自己部門의 관심에 만 고집하는 경향이 있다. 따라서 기업 전체의 문제를 이해하는 能力, 經驗, 觀心을 缺하게 되는 수가 많다.

職能部門 組織에는 증대된 職能 第一主義, 專門家 意識의 增大 및 官僚化의 傾向이 尙상 있는 것이다. 말하자면 經營조직이 職能別 部門組織으로 형성되어 있을 경우 공장은 주로 生産職能만을 담당하고 營業부의 판매계획에 따른 生産계획의 책임은 지지 않는 경우가 일반적이다. 그러나 이와 달리 生産工場이 하나의 事業部로 조직될 경우, 그 공장은 獨自의 營業「스텝」을 가지고 제품시장의 환경변화에 적응할 수 있도록 제품계획, 生産계획, 판매계획간의 調整과 調和를 이룩하게 되는 것이다.

이와같이 사업부조직에 있어서는 經營 조직의 市場「메카니즘」을 주요 대상으로 해서 전개시키고 있는 것이다. 환언하면 기업중에 市場經濟의 「메카니즘」을 도입해서 그 「메카니즘」중에 獨自의 利益目標을 추구할 수 있는 의사결정의 自由를 부여한다. 때문에 利益實績에 따라서 本社 「톱·메니지먼트」에 대해 책임을 지는 管理單位라고도 할 수 있는 바이다. 그러므로 기업내의 市場경제의 「메카니즘」을 전체로 해서 이익 管理를 分權化시키는 分權的 利益管理(Decentralized Profit Management)의 단위로서 파악된다. 사업부가 제품책임단위(Product center) 혹은 市場責任單位(Market center)로서 그 조직을 갖추기 위해서는 다음과 같은 기능이 가능해야 만 한다.

1.) 獨自의인 市場地位와 目標

사업부는 제품 및 고객에 따라서 독자적인 市場분야가 있고 市場地位의 目標이 명확해야 한다.

다음 <圖 5>에서 명시된 바와같이 기업내부에 各 제품별로 製品責任單位(Product Center), 혹은 고객별로 市場責任單位(Market Center)가 설정되고, 또 각 이익책임 단위(Profit Center)는 각각의 제품시장에 의해서 獨自의 明確한 市場地位를 가져야만 한다. 어디까지나 객관적으로 성과측정이 되는 것이므로 이익책임단위(Profit Center)는 독자적 제품시장 地位의 目標실현을 위해서 제품의 품질, 제품「코스트」의 절감, 제품개발, 판매촉진, 판매조직 등의 合理化에 적

극적인 노력을 기할 수 있어야 한다. 그러므로 사업부의 意思決定의 成果는 사업부의 市場지위에 의해서 측정될 하게 된다. 여기에 따라 이익 中心단위(Profit Center)는 生産과 販賣를 독자적으로 조정할 수 있는 것이다. 즉, 生産과 판매의 조정을 그의 市場지위의 目標과 利益目標의 달성을 위해 행할 수 있어야 한다.

<圖 5> 製品別 專門化(職能別 專門化)

		生産	販賣	技術	經理	人事	研究
顧客別專門化	A 製品 (甲顧客)						→
	B 製品 (乙顧客)						→
	C 製品 (丙顧客)						→
	D 製品 (丁顧客)						→

2.) 客觀的 基準 및 評價

사업부제의 실현을 위해선 제품전략과 판매전략의 수립을 위한 合理的인 기준과 精確한 기초가 구비되어 있어야 한다. 각 제품책임 단위(Product Center)는 두말할 나위도 없이 獨立採算의 單位로서 운영되므로, 어떤 제품의 赤字를 다른 제품의 利益으로 「커버」(Cover)하므로써, 그 經營체 의 命脈을 유지한다는 非合理性을 피할 수가 있다. 제품책임 단위로서 사업부를 조직하면 長期的 赤字를 모면하기 어려운 제품을 폐지시키고, 보다 成長性이 있는 제품에 企業의 人的, 技術的, 資本的 資源을 집중할 수 있으므로 合理的이며 客觀的인 기준에 따른 經營의사결정을 할 수가 있다. 즉 제품책임단위(Product Center)는 제품을 만드는 중심점에다 그의 責任을 두고 있는 것이다. 그러므로 제품 책임 단위(Product Center)를 설정하려면 담당하는 제품의 販賣豫測으로 부터 시작해서 그 제품의 生産계획, 제품개발, 연구개발, 설비투자, 판매촉진, 인사조직 제품별로 일관된 經營計劃을 自主的인

責任을 갖고 결정한다.

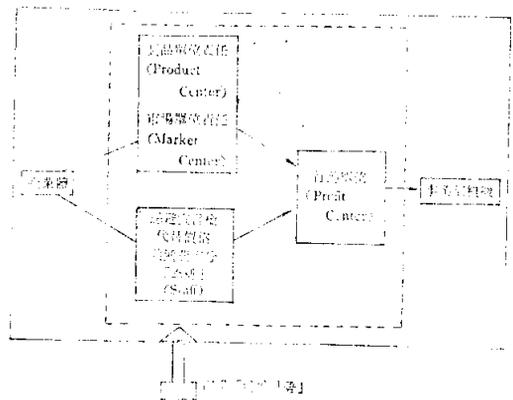
그러므로 제품책임단위(Product Center)는 독자 시장을 갖고 사업부의 능률, 「코스트」 및 이익은 경쟁시장의 현실적인 객관적 기준에 따라 평가되어야 한다. 사업부가 製品責任單位로서 조직되려면 어디까지나 독자 시장을 가지고 경쟁시장의 點檢을 받아야 하기 때문이다. 만약 사업부의 능률을 통제하는 利益管理의 技術에 있어서 그것이 기준으로 삼는 數値의 計算上에 恣意的인 修正을 하게 되면 사업부의 責任目標管理는 형성되지 않는다고 보아야 한다. 어디까지나 評價는 사업부의 企業的 業績을 측정하는 객관적인 기준에 따라 행하여야 되기 때문이다. 그러므로 사업부가 제품책임단위(Product Center)로서 조직되고 독자 시장을 갖고 그 능률을 올리기 위해서는 「코스트」와 利益은 경쟁시장의 객관적인 점검통해서 眞實한 數値를 도출하지 않으면 않된다.

3.) 제품 및 고객별 전문화

제품 책임단위(Product center) 설정에 있어서 제품별 혹은 고객별 專門化를 기할 수 있어야 한다. 지금까지 대부분 各部門은 生産, 販賣, 技術, 研究開發, 經理, 人事, 資材 등의 各 職能部門으로 分化된 職能별 専門化의 組織形態로 구성되어 專門家「스텝」이 양성되어 왔다. 이를테면 販賣職能은 다시 「라인」(Line) 活動과 「스텝」(Staff) 活動으로 専門化 되고, 또 後者는 市場調査, 販賣促進, 廣告, 代理店關係, 「서비스」 등의 職能으로 細分化되어 있는 것이다. 이러한 職能별 전문가 「스텝」들은 自己들의 専門 職能에 대해서는 全製品 및 고객에 대하여 全社的인 책임을 지고 있는 것이다. 판매책임자는 全製品의 販賣成果에 대한 책임이 있고 생산책임자는 全製品의 生産成果에 대한 책임을 지니고 있다. 그러나 이러한 현상은 기업규모가 확대되고 생산제품이 多角化함에 따라 곧 그 한계에 부딪치게 된다. 그것은 각 제품의 製造技術이 서로 다르기 때문에 도저히 多數의 製品에 技術的 專門家로서 그 役割을 다 수행할 수가 없는 것이다. 이를테면 전기「메이커」의 경우 重電氣제품과 家庭用 전기제품을 함께 多角經營하는 수가 있다.

그런데 重電氣제품과 家庭用전기 제품사이에는 製品市場의 성격이 전혀 다르게 형성된다. 前者는 大單位少量의 注文生産이고, 後者의 경우는 小單位大量의 市場生産이 된다. 그러므로 兩製品의 판매촉진, 廣告, 판매조직 등 여러가지 면에서 서로 相異한 방침과 계획, 수단이 필요하다

만약 사업부를 제품책임단위(Product Center)별로 조직하게 되면 조직단위는 각 제품의 販賣上의 특색을 살려서 적절한 「미아케팅」 전략을 결정할 수 있다. 각 제품에 대한 製造技術, 工程技術生産組織이 각각 相異할 경우는 제품책임단위의 설정은 제품별 전문화에 따라 행하는 것이 합리적이므로, 제품 책임단위(Product Center)의 설정이 요청 된다. 앞의 <圖 5>에 나타난 바와 같이 생산, 판매, 경리, 기술, 인사등의 各 職能을 橫으로 製品別 전문화를 행하는 것이므로, 각 제품의 生産上, 販賣上 技術上 固有한 특색을 충분히 살릴 수 있다. 또 제품별 전문화를 하는 경우 연구개발, 경리, 인사, 관리등의 職能「스텝」이나 管理「스텝」들은 사업부의 「스텝」으로서 역할을 하게 된다. 그 결과 研究 및 營業開發등의 職能은 제품의 市場地位의 目標과 利益目標의 기준에 따라 이루어지며 職能활동의 성과는 제품책임단위(Product Center)의 市場地位의 業績과 利益業績에 직접 반영되는 것이다. 성과의 측정도 그기에 따라 객관적인 정확성을 기할 수 있는 바이다. 시장책임단위(Market Center)의 경우도 제품책임단위(Product Center)와 마찬가지로 고객별 혹은 지역별로 専門化되어



(圖 6)

利益責任單位的 구실을 하는 事業部制를 형성시킬 수 있다.

Ⅲ. 問題點

이상에서 볼 바와 같이 天馬工業株式會社는 職能式 組織에서 事業部 組織을 채택하였다. 그러나 事業部制의 적용 실시가 목적인 대로 잘 이루어지지 않는 데에 문제가 있다. 그것은 事業部制를 실시한 다고 했지만 이름뿐인 擬制的 事業部 組織에 불과하였다. 실질적인 「利益責任單位(Profit Center)로서의 구실은 제대로 못하고 오히려 관리비만 증대시키고 조직의 혼란만 자아내는 「屋上屋」의 경우가 되어 버렸다.

본래의 目的은 事業部制를 도입하여 기업을 둘 이상의 自立的 經營單位인 利益責任單位로 분할해서 分權的 利益管理를 하므로써 大企業과 中小企業의 兩面의 長點을 모두 유지할려고 했다. 그러나 실제로는 다음과 같은 문제점들이 속출되었다.

ㄱ) 本社 및 事業部 間에 지나친 相互利害計算 때문에 조직의 協力을 깨트리는 현상.

ㄴ) 눈앞에 利益確保, 賣上增進에만 힘을 기울이는 경향.

ㄷ) 社內事業部間의 경쟁에 지나치게 몰두하여 동업자와의 경쟁이 소홀해 지는 점.

ㄹ) 關聯 事業部間의 業務가 重複되고 事業部制에 대한 전체적인 통제가 어려운 점.

ㄺ) 事業部間의 人事 및 技術의 交流가 履行되지 않는 점.

이상에서 보는바와 같이 모든 사업부는 利益責任을 수행하기 위하여 단기적인 收益性의 추구에만 몰두하는 경우가 있다. 그러므로 사업부의 利益目的의 추구에는 會社全體의 長期的 利益이 희생되는 사태를 자아내었다. 뿐만 아니라 의사결정의 自立性을 가진 利益責任單位가 제구

실을 하게끔 權限과 責任의 委任이 最高經營者로부터 이루어지지 않고 있다.

따라서 다음과 같은 分權的 利益管理의 수단이 잘 實行되지 않는 擬制的 事業部 組織으로서 관리비만 증대시키고 있다.

ㄱ) 적정 代替價格의 決定

ㄴ) 本社 共通費의 합리적인 配分

ㄷ) 事業部의 객관적인 業績評價와 業績에 대한 합당한 보수의 측정.

ㄹ) 합리적인 資本利益率의 管理

ㄺ) 事業部의 適正利益 및 直接費(Direct Costing)의 관리

Ⅳ. 結 言

이상과 같이 天馬工業株式會社는

ㄱ) 急成長에 따라

ㄴ) 經營組織의 변경을 요청하게 되었고,

ㄷ) 이에 따라 종래의 職能式 組織에서 事業部 組織으로 탈바꿈을 시도하였다,

ㄹ) 그런데, 事業部制를 채택하였지만,

ㄺ) 그 適用 實施가 目的한 대로 잘 이루어지지 않았고,

ㄻ) 오히려 管理費만 증가시키는,

ㄼ) 擬制事業部를 도출했다.

이러한 어려움을 해결하기 위해서는 어떠한 대책이 모색되어야 하겠는가?

※ 문제해결의 도움으로, 다음 참조문헌을 제시하는 바이다.

吳相洛, 分權的戰略으로서의 事業部制, 研究叢書 第12輯, 三星文化財團 1977, 67~93面.

愼侑根, 事業部制 組織化의 條件分析, 研究叢書 第12輯, 三星文化財團. 1977, 94~115面

崔鍾泰, 事業部制의 效率的인 活用方案, 研究叢書 第12輯, 二星文化財團 977, 116~158面