

酒類市場 指向型 工場配置戰略



安 文 榮

(韓國生產性本部·技術指導 理事)

目 次

1. 酒類生産環境의 變化
2. 酒類産業의 經營戰略
3. 多變的 市場對應工場 配置

1. 酒類生産環境의 變化

經濟的인 貿易通商의 活性化를 위한 조치로써 外國産 고급위스키, 고급담배까지도 지금까지 高率의 關稅, 輸入割當, 輸入禁止 조치등으로 억제하여 오던 상품들이 이제는 國內輸入이 자유롭게 되었다.

酒類消費市場이 절대적으로 酒類가 주는 商品으로서의 존재를 아직까지 여타의 製品으로 그 特有的 機能을 만족해주지 못하는 이유 때문에도 全世界的인 추세로 꾸준한 成長勢를 보이고 있지만 技術水準이 우리보다 훨씬 높은 선진국제품들에 의하여 國內市場을 경쟁, 포화상태까지 加速化시켜 國內 企業間 競爭에도 先進企業이 加勢하여 市場占有率을 둘러싼 市場競爭이 더욱 치열해질 전망이다.

그러나 輸出市場을 보는데에도 酒類産業은 現地지역 소비자 마다의 嗜好패턴을 충족시키기 위한 高유의 브랜드를 맞출수 있는 製品改良이나 酒類生産의 까다로운 產地의 原料와 技術的 條件에도 生産技術力의 限界가 있고 또한 國別 社會, 文化, 전통에 따라 소비억제 策과 같은 제반 제한된 조건하에서의 世界市場의 競爭製品과의 差別化는 정말 어려운 課題중의 하나이다.

이미 國內外的 酒類業體들 間에는 中小企業의 大企業化 成長, 流通기구의 통합 등 마케팅 組織規模에서도 大型化가 促進되고, 生産組織에도 裝置産業 특성이 갖는 設備, 材料, 人力 등이 大規模 投資와 在庫資産을 수반하고 있기 때문에 商品技術 戰略이나, 品質 브랜드를 에워싼 生産技術, 組織管理, 國際的마케팅 戰略 등 大資本의 공세를 핵으로 本格的인 國際化 時代의 經營管理가 요청되고 있다.

우리나라 酒類産業도 이전 30年의 歷史를 더해가고 있어서 流行의 時代的인 潮流에 따라

근본적인 製品本然의 맛과 香氣와 같은 質的 內容 기능면에서 뿐만 아니라 新規商品이나 容器, 包裝方法에 이르기까지 새로운 商標 이미지를 開發하는 것도 중요하지만 既存의 맛과 香의 傳統的 브랜드 이미지와 명성의 歷史性도 보전하면서 측성해가는 製品差別化의 兩面戰略도 동시에 생각해야 할 때가 왔다.

國際의으로도 既存製品 브랜드 등, 生産技術의 보편화됨에 따라 特定産地의 特化 優위 政策의 붕괴와 生産製品의 專問化를 통한 用途市場의 多邊化, 品質과 價格政策¹⁾에 따른 既存市場에서의 流通構造의 改善도 컴퓨터, VAN 등의 技術의 보급에 의해 國際的인 마케팅 정보시스템(Marketing Information System)이 더욱더 發展되어 그 戰略的인 有効성을 더 해갈 것으로 보인다. 生産에서도 遺傳子 合成技術, 熟成短縮技術, 맛과 香의 브렌딩(Blending) 등의 새로운 製品技術이나 生産技術革新의 實現 가능성도 배제할 수 없기 때문에 既存製品의 品質브랜드나 코스트 競爭力은 물론 食品이나 醫藥品과 같은 연관事業의 多角化 진출도 기존 생산 조직의 生産性이나 기존 제품의 이미지를 높일 수 있는 새로운 事業으로서 그 진출이 유망시되고 있다.

이러한 經營環境을 戰略的으로 對應하기 위하여는 종전의 短期的으로나 消極的인 立場에서의 현상유지나 改善的인 經營合理化나 이것과는 다른 新製品이나 새로운 市場의 販路의 開拓, 設備의 自動化, 近代化로써 매출증대와 나아가서는 市場占有率을 확대 해가는 企業型態의 變경을 수반하는 長期的이고 積極적인 展開策을 동시에 펴보는 것이 당연하다 하겠다.

2. 酒類産業의 經營戰略

製品이 市場의 포화현상으로 잘 팔리지 않는 時代가 온 것이다. 高度成長期에는 需要와 供

給이 相乘的으로 늘어났으나 理在는 供給過剩, 需要停滯의 狀況이 계속될 것이다.

製品이 充足되는 狀態에서는 必然的으로 消費者는 個性化, 多樣化를 추구하여 消費者의 個性, 多樣化가 市場에서 나타난다. 製造企業들은 이에 대하여 特定市場을 指向한 商品開發에 注力하고 製造企業의 意圖와 消費者의 要求를 一到시키려고 한다.

製造企業과 消費者의 不一到에는 2가지의 可能性이 있다.

그 첫째는 製造企業이 提供하는 商品自體가 그 商品이 目標로 하고 있는 消費者들에게 評價되지 않는 경우이며, 둘째로는 目標層의 視野에 商品을 效率的으로 提示하지 못하는 경우이다. 特定市場을 겨냥할 수록 製造企業과 消費者를 連結하는 流通經路의 適否가 重要한 意味를 갖게 된다.

大量生産·大量販賣 時代에는 製造企業은 商品의 開發, 生産과 流通經路를 別個로 생각할 수도 있었으며, 적어도 그 時期에는 量的인 整合性만 있으면 充分했으나 지금은 生産과 販賣는 質的인 意味에서 一體化하여 생각할 필요가 있게 되었다.

특히 生産과 販賣는 마차의 두 바퀴와 같이 상호보완의 關係를 가지고 있고 酒類와 같은 消費財 産業은 裝置集約, 유통조직망의 막대한 고정자산 費用 市場을 포함한 製品在庫 資産의 회전을 촉진시키는 의미에서도 더욱 중요하다. 「팔리는 商品을 만든다」는 것보다는 「팔리는 體制를 만든다」는 것이 酒類製造의 戰略的 課題이다.

확실히 酒類製造業의 生産性 問題는 流通部 間이다. 製造業에서는 直接勞動 總코스트의 10%내외 밖에 차지하지 않는 반면 流通이나 間接勞動이 큰 比重을 차지하며 正確한 物品을 正確한 時間에 正確한 價格으로 入手할 수 있다는 것이 生産性을 높이는 要點이라면 역으로

고객과의 交渉에 얼마나 효율적인가가 工場의 稼働率을 올릴 수 있는 해답이 될 것이다.

팔리지 않은 時代에서 製造企業은 商品에 「情報價値를 注入하는 만큼 他社와의 差別化, 商品의 高附加價値化를 노리며 日本의 綜合食品 製造業, 食品都賣店, 冷凍食品, 酒類業이 業界共同 流通情報 네트워크를 위한 VAN의 도입의 目標도, 實販賣情報의 迅速한 收集으로 생산과 판매를 一切化시키고 나아가서 市場要求의 多變化에 부응하는 新製品의 開發 등을 이룩하려는 것이다.

이렇게 보아 酒類産業의 長期戰略의 基本 방향을 整理하면

첫째, 매출의 安定과 成長을 위한 國際市場 多邊화와

둘째, 市場多邊化 指向의 마케팅 조직 강화와

셋째, 製品差別化를 위한 商品技術, 生産技術의 革新

으로 要約할 수 있다.

이러한 長期的인 革新戰略을 實踐해 나아가기 위한 方策으로써 經營을 技術本位이나 生産, 販賣本位 어느곳에 重點을 둘것인가의 어느것이든 優劣전략을 택할 수도 있어서 研究開發 投資로 획기적인 새로운 기술에 重點을 두는 것도 필요하지만 오늘날의 첨단 技術을 자랑하는 半導體나 Bio産業에서와 같은 世界的인 黃金의 市場이 보장된다해도 生産技術力의 미비로 量産단계 코스트 戰略에 失敗하는 경우의 많은 事例가 나오고 있다.

새로운 商品開發 새로운 市場 진출에서의 成敗도 現在事業의 販賣와 生産시스템 중심으로 그 效率이나 生産性を 提高하는 것부터 전개하는 것이 상식적인 순서로 되어 있다.

現在事業의 效率을 이루는 基本的인 經營機能을 生産, 販賣와 財務라고 볼때 특히 生産과 販賣는 마차의 두 바퀴와 같이 상호보완의 관계를 가지면서 日常의 經營活動을 추진해가

고 있는 것이다.

工場은 生産機能을 담당하면서 具體的인 生産活動을 실시하는 곳으로 최근에는 工場自動化, 合理化 등 새로운 技術投資가 점차 늘어나고 있어서 生産部間은 점진적으로 企業內에서의 최대의 인원과 다액의 生産設備과 在庫資産의 보유가 더욱더 加重되고 있다.

이상에서 考察한 內容에서 첫째 酒類産業의 原料나 消費地의 品質 嗜好, 브랜드技術, 특성과, 둘째로 經營상의 生産販賣의 一體化 效率問題, 셋째로 既存 製品브랜드, 生産技術의 보편화와 遺傳子技術과 같은 새로운 生産技術, 새로운 製品出現.

이러한 國際化가 製品의 輸出에서 海外生産, 販賣 등 overseas operation에다가 오히려 global Logistics에 입각한 global한 販賣, 生産據點의 設置, 運營 및 資材등의 調達이며 事業의 國際分擔이라는 단계에 들어갈 것으로 보아 國內外를 포함한 生産販賣 一體化를 위한 企業固有의 問題라는 視點에서 市場販賣에 대한 工場의 機能과 工場再配置와 새로운 分工場과의 相對的인 利點에 관해 美國의 Mr RoGer W. Schmenner의 Location Decision 資料를 발췌하여 分析하고자 한다.

3. 多變的 市場對應工場配置

工場의 運營管理 가운데서 生産管理의 方法을 對應變化시켜 가지 않으면 效率이 나빠지만 하는 制約要素가 늘어난다. 工場으로서의 存在價値를 올리기 위해서는 生産環境의 變化에 對한 對應能力, 이러한 制約條件下에서의 效率化가 課題가 된다. 多品種小ロット化, 短納期化, 受注變動의 增加, 品質條件의 擴大등의 條件이 變化에도 불구하고 「過去에는 하기 쉬웠다」고 鄉愁에 젖어 있다가는 改善도 合理化도 이룩되지 못한다.

이러한 條件下에서의 生産이 當然하다는 感覺으로 임하는 것이 必要하다.

예컨대, 多品種小로트生産에 拒否反應을 일으키지 말고 오히려 「이쪽이 利益이 낫다」는 생각으로 他社에 앞서 能熟하게 해나가는 姿勢를 갖추어 나가야 할 것이다.

現在の 酒類業體는 品種보다 包裝單位가 커서 製造分類上 小에서 中品種 生産으로 보고 있으나 國際化의 도래에 따라 酒類産業의 食品이나 醫藥의 연관 진출 뿐만 아니라 동남아를 비롯한 國際的인 現地生産의 分散, 또 消費生活 패턴에 따른 多樣한 品種, 包裝單位로써 市場指向의 生産體制를 미리 미리 對備해 나가야 할 것이나, 근래에 柔軟生産시스템(FMS)의 思考를 分析해 보는데 機械加工이나 組立에서의 FMS는 컴퓨터나 로봇의 應用으로 하나의 生産라인으로 여러가지 製品을 만들 수 있는 매우 콤팩트한 하나의 技術商品으로 導入 應用과 그 概念을 쉽게 파악할 수 있다. 食品, 醱酵, 醫藥品의 관련 工業에서는 原料, 配合, 加工의 精密制御는 商品마다의 高유의 노하우가 성립되고 유사한 反應圈內에서도 充分히 應用될 수 있으므로 어느 메이카가 소프트한 노하우를 많이 축적하였는가 重要하게 될 것이다.

현재에도 바이오 技術로지에 의한 关联産業으로서의 影響은 當장의 市場規模의 擴大나 新規事業機會의 創出보다는 먼저 지금까지의 生産技術과 代替되어 新種菌을 개발, 가격, 새로운 맛의 창조, 生産속도, 등 生産의 効率化나 코스트 다운으로 이어져 그 結果 市場規模는 擴大될지도 모른다.

日本의 清酒月桂冠을 길러낸 大倉酒造는 清酒와 소주 제조시에 사용하는 두개의 누룩균을 결합시켜 兩者의 특징을 살린 新種菌을 개발, 清酒의 맛에 새로운 章을 열어가는 例도 있다.

예컨대 DNA交換 微生物의 應用은 아미노酸을 비롯한 食品添加物의 生産 등, 醱酵工業의

本流로 擴大할 것이고 麥酒나 간장의 釀造 등, 傳統的인 食品加工分野에도 改良된 菌株의 採用이나 酵素利用등이 서서히 浸透해 갈 것이다.

이와같은 소프트한 製造노하우를 바탕한 酒類産業의 柔軟生産시스템으로도 볼 수 있지만 酒類産業의 FMS는 消費市場 特性에 따른 工場立地 구조적인 문제 가 더욱 질실하다. 工場의 配置的인 側面에서도 構造的인 市場의 供給 柔軟시스템을 위한 工場再配置 戰略도 생각해 볼 대상이다.

3 - 1. 生産工場 再配置

일반적으로 企業의 市場수요에 따른 生産計劃에 不可缺한 增設, 再配置, 새로운 分工場등을 檢討하게 된다.

① 필요한 生産能力. ② 現在の 生産能力의 규모 및 特性. ③ 現存하는 工場이 工場分散 戰略에 따라 각각 순조롭게 機能하는 方法. ④ 단순한 用地需要와는 別途로 지금부터 생각되는 新規生産面에 대한 要求와 新規能力의 필요성, 특정 product mix와 技術, 또는 現存하는 工場 相互間의 重要한 機能關聯 등을 國際化가 지속되는 現在 酒類産業이 再評價해볼 과제라 본다.

무조건 싸게하는 方法을 선택하려 할때 정밀하게 구축된 生産機能을 阻害시키고 말 경우가 있으며 또한 稅金을 피하거나 低賃金으로 얻은 것 低價良質의 原料, 重量物製品의 輸送費 등으로 얻은 것보다 많은 稼動費에 지불해야 할 경우도 생긴다.

현재의 用地에서의 工場擴張은 企業의 生産能力을 擴大하는 수단으로서 극히 一般的인 方法으로 가장 싸게 할 수 있는 方法이며 현재의 經營形態에 대한 混亂을 最小限 막을 수 있고 企業의 現 保有勞動力, 高度의 숙련 노동력을 분산시키는 위험을 피할 수도 있고 또한 다른

地域의 工場에 製品을 분산시켜 生産工程의 一部를 移管시키는 번잡을 피한다는 등등 대개 毎年 10% 내외선의 比率로써 확장을 피하여 왔다. 이러한 擴張은 규모의 經濟性에 관련 될 수도 있겠으나 그와같은 利益은 매우 幻想 的인 경우가 많고 이미 國內 酒類 産業들의 규모 的 經濟性을 벗어나 있고 또 기술이나 原料, 지역 소비의 다양한 기호추세로 보는 酒類 産業 인 경우 國內나 海外 進出의 가능 時點에서 再 考 되어야 할 것이다.

現地立地에서의 單一工場의 擴張은 매력적 인 반면에 특히 이 擴張이 되풀이 되어 實行 될 때는 막대한 不經濟을 초래시키기도 하는 것이 다. 典型 的인 例로는 用地속 에 生産의 場을 연 달아 追加해 나가면 工場의 Layout가 점차로 最適이 되지 않는다. 확장을 계속하면서 工場 全體가 完全히 달라지는 일은 아마 없을 것이 다.

오히려 이 變化는 工場의 한 작은 一部에 머 물게 될 것이다. 그 결과 과거에는 밀접한 關 계를 유지해 왔던 部門이 오랜 시간이 지나면 흩어지고 만다. 荷役이나 保管에 있어서도 지 연과 操作의 잘못이 증대되어 더욱 어려워진 다. 管理者도 서로가 疎遠되어 감독하에 있다 고 생각하고 있는 作業그룹에서 고립된다. 要 컨대 場內運搬과 情報連絡이 硬直化되어 때로 는 製品의 配送이나 品質의 劣化에 연결된다. 同一用地에만 집착하면 때로는 새로운 生産技 術의 導入을 지연시킬 때도 있다.

舊式設備가 依然히 使用되고 과거의 方式이 그대로 답습된다. 따라서 장래의 費用, 生産의 革新이라는 면에서 볼 때 새로운 設備나 技術 을 導入하는 데서 얻어지는 利點이 없어진다. 工場擴張을 계속한다는 것이 勞働者와 때로는 製品을 遂次로 增加시켜 管理하는 것과 관련 된 다.

이와 같이 擴大되는 管理 責任은 어떤 階層

의 管理者에게도 복잡한 狀況을 낳게 한다. 現 在의 管理幹部들은 지금까지 可能했던 범위를 넘어서 管理를 해야 하게 되며 그 결과 특히 注意를 要하는 課題에 대한 配慮가 소홀해 진 다. 同一工場으로부터의 製品등이 증가됨에 따 라 在庫水準, 在庫構成, 在庫利用에 관련 決 定이 점차로 어려워지며 틀리기 쉬워진다.

生活管理上의 決定-무엇을 언제 生産하고 場內에 어떻게 流通시키느냐에 대하여서도 마 침내는 原價計算시스템 그 자체도 애매해지며 도움 이 되지 않을 뿐만 아니라 그 범위가 넓어 지고 복잡화 되어 간다. 工場에서의 製品이 增 加되면 감독, 在庫, 生産管理 등의 면에서 더 욱 복잡화되어 管理者, 종업원, 시스템에 모순 된 要求가 강요되어 經營의 위기를 초래하기에 이른다.

예를 든다면 高品質의 小量製品에 대하여는 大量製品과는 다른 管理, 勞働者의 努力, 統制 方法이 필요하다.

만약 兩者가 同一施設, 共通의 管理, 勞動, 政策시스템으로 生産된다고 할 때 高品質의 製 品은 모두 競爭條件(예를들면 價格, 品質, 配 送)에서 가장 큰 打擊을 받게 될 것이다.

이와 같이 兩立되기가 어렵다고 하는 것 외 에도 問題가 되는 것은 現在 場所에 勞働者를 증원하면 勞働者의 메니저와의 關係를 점차로 形式化시킬 우려가 있는 것이다.

勞働者와 企業과의 一體感이 희박해지고 工 場內에서의 勞使關係의 긴장이 높아진다. 勞動 者에 대하여 메니저들이 빠른 시기에 양보하 게 되면 앞으로의 操業面에 그 영향을 받게 될 우려가 있다.

이와 마찬가지로 규모의 擴大는 만약 그 工 場에 勞動組合이 結成되고 있지 않을 경우 組 織化의 촉진제가 되기 쉽다. 이와 같은 이유로 同一用地에서의 生産擴大는 점차로 바람직 한 것이 못되어 간다. 새로운 分工場의 건설 또는

工場 再配置중 하나를 선택하므로써 生産擴大가 초래시키는 長期的 또는 돌발적인 합병에 빠지는 것을 각각 상이한 장애를 극복하므로써 피할 수가 있다. 表는 새로운 分工場과 再配置의 相對的인 利點의 몇 가지를 概觀한 것이다.

3 - 2. 새로운 分工場 戰略

만약 工場問題가 製品의 急增, 勞動力의 규모, 予想되는 앞으로의 成長에 있다고 한다면 새로운 方途를 確立하는 것이 더욱 效果적 일 것이다. 分工場을 만들고 企業은 하나의 工場에 과대한 製品이나 과잉 勞動力을 투입해야 하는 것을 피할 수가 있다.

동시에 이 새로운 分工場에서는 最新式 生産 技術이나 가장 우수한 工場設計의 개발이 가능하다. 企業은 여기에 生産되는 製品을 屢선하고 競争面에서의 優위를 지키기 위해 이 新工

場의 運營對策과 시스템을 精밀히 모색할 수 가 있다.

3 - 3. 工場再配置 戰略

工場問題가 주로 工場 Layout, 荷役과 保管, 新生産技術, 工程, 在庫管理, 매니즈먼트層의 不足등에 있을 때는 그 해결책은 工場 再配置 에서 구할 수가 있을 것이다. 이 再配置를 定義하면 하나의 施設을 폐쇄하고 다른 곳에 옮기는 것이다. 이것은 再配置에 依하여 우선 낡은 資産, 技術, 政策을 용이하게 廢棄하고 새롭게 만들 수 있음을 뜻한다.

이와같이 하여 工場問題가 규모의 크기 보다 는 生産技術이나 統制에 관련되어 있을수록 再配置에 依하여 얻어지는 것은 크다고 할 수 있다.

工場規模의 不經濟性, 分工場建設이나 工場 配置에 依한 相對的인 效果가 지적되면 成長을

表. 用地擴張에 關하여는 分工場方式과 再配置方式의 어느쪽이 優수한가

問題領域	新 分 工 場 方 式	工 場 再 配 置 方 式
工場 layout과 荷役	적극적인 改善이 可能. 分工場과 똑같이 本社工場에서도 諸改善이 可能해진다.	적극적인 改善이 可能.
새로운 工程 技術	分工場에서는 新技術이 可能. 同時에 本工場에서는 舊來의 技術을 많이 繼承.	舊工場, 設備, 方法을 scrap化할 수 있다. 新技術에 依한 補充이 容易하다.
生産 및 (또는) 在庫 管理	新工場에서는 어느 程度의 積極적인 生産 管理과 政策의 變更이 可能. 反面, 舊工場의 在庫確立에 大幅적인 變化를 期待하기는 無理.	生産이나 在庫管理에 어느 程度의 積極적인 變更이 可能. 在庫水準은 變化가 없는 것으로 생각된다.
經營 面에서의 影響	分工場을 開設하여 操業하는데는 새로운 manager가 必要. 工場相互間을 調整하는 스태프의 增加가 必要.	舊來의 manager層을 極端的으로 不足시키지 않고, 新工場을 대체로 稼動할 수 있다.
生産의 增大	新製品의 管理가 容易. 특히 分工場이 製品工場으로서 組織되었을 경우.	新製品管理가 반드시 쉬운 것은 아니다.
勞動力의 規模	모든 工場에서 必要한 上限線에서 勞動力 水準을 抑制한다.	變化는 全無에 가깝다.
財 務 負 擔	特別한 人件費가 1個所以上에 必要. 新工場의 始初費用.	移轉費, 新工場의 始初費用.
將來發展에 대한 對應	比較的 容易. 새로운 市場 指向工場에 가장 알맞은 地理上의 展開. 部品工場과의 垂直 結合.	困難. 立地擴大 計劃에 대하여는 수많은 生産能力의 問題가 관련된다.

계속하는 工場으로서는 同一地에서의 擴大, 分工場建設, 工場再配置策을 단순한 代替案으로서가 아니라 분명히 選擇의 對象으로 받아들여야 한다.

3 - 4. 多工場 戰略

새로운 分工場과 本工場이 분명한 형태로 탄생될 때 이것을 분석하면 새로운 分工場은 多工場企業의 諸案中에서 규정된 場所에 適合되고 있음을 알 수가 있다.

多工場 戰略은 일반적으로 5 가지 형태로 區分할 수 있다. 그리고 각각 그 背景에는 코스트의 壓迫이나 經營管理에 대한 配慮가 있는 것이다.

1) 製造指向型工場의 戰略

가장 일반적인 戰略은 아마 製造指向型工場의 戰略일 것이다. 그래서 상이한 製品이나 製造라인을 가진 工場을 분리시키고 각각 工場은 國內外 各地의 市場에 製品을 供給한다. 조사한 多工場企業(또는 大企業의 독립된 事業部)의 약 40%가 이와 같은 戰略을 필요로 하며 조사한 工場의 3분의 1은 이와같은 戰略의 所産이라 한다.

製造指向型工場 戰略은 각각 工場이 대체로 극히 명확한 市場에 대하여 限定된 製品의 生産에 專念하도록 되어있다. 이 戰略에서는 生産技術, 設備, 勞動力, 工程計劃, 組織 등을 선택할 수 있는 利點이 있으며 競爭面에서의 優위성(예를 들면 코스트, 品質, 生産의 彈力性, 配送스피드)을 유지할 수 있도록 配慮된다.

이 方法에 의하여 企業은 많은 過大規模의 多目的工場을 ครอบคลุม하고 있는 複雜性이나 混亂을 거의 回避할 수가 있다. 그리고 이 工場 戰略에 의하여 마음대로 규모의 經濟性을 享受할

수 있다. 동시에 어떤 原料도 또한 특정지역에 대한 專問知識도 活用할 수가 있다.

製造指向型工場의 戰略에 있어서는 本社레벨에서 비교적 小規模의 스텝을 가진 分權化된 生産組織에 相通한 것같이 생각된다. 어떤 地域을 하나 또는 두개로 區分하여도 이것이 큰 地域일 때는 이 工場配置는 상당히 애매한 것이 될 경우가 있다.

이와 같은 戰略에서 企業이 配慮해야 할 重要한 점은 언제 工場이 過大해질 것인가에 있다. “過大”를 구성하는 것은 産業, 技術, 企業에 따라 달라진다.

그러나 대부분의 경우 종업원 규모가 500~1,000名이며 2,000名을 넘는 企業은 거의 없는 것을 數值的으로 나타나고 있다. 많은 産業分野에서는 企業이 生産하는 製品도 많고 種類도 다양하므로 企業은 製造指向型工場 戰略에 따라 그 管理를 分割해 나갈 수가 있다.

Colt Industries, Fairchild Industries, 인실코 등의 大企業에는 그 多工場 戰略의 基本은 製造指向型 工場策에 있다. 小規模의 企業에서는 이 工場 戰略이 보다 일반화 되고 있다.

2) 市場指向型工場 戰略

이 戰略에 의하면 工場이 특정한 地域 市場에 對應하고 있다. 企業이 生産하는 거의 모든 品目を 이 工場에서도 生産한다. 對象이 되는 企業의 4분의 1 정도가 이 戰略에 따르고 있으며 이들 企業의 工場 중 4분의 1 정도가 이 戰略을 活用하고 있다. 市場指向型 工場의 戰略은 分工場方式인 古典的 思考方式과 아마 통하는 점이 있다고 할 수 있을 것이다. 가격에 비해 重量이 있고 부피가 큰 製品으로 수송비를 무시할 수 없을 경우 工場을 地理적으로 分散하는 것은 意義가 있는 것이다.

만약 製品이 廣域的으로 消費되고 또한 市場에 대하여 生産면에서 신속한 對應을 해나가자

않으면 안될 경우에는 더욱 意義가 크다. 이 市場指向型 工場 戰略은 製造指向型 工場 戰略의 경우보다 한층 더 全社的 調整이 필요해질 것이다. 本社스텝은 擴大되고 상당한 支援을 하게 된다. 그 反面에 工場의 責任者는 自主的으로 活動하기가 어려워질 것이다. 이 戰略에 의하여 지금까지와는 다른 經營을 志向하게 된다.

즉 新工場의 順位決定이나 地域權限의 態度 등이다. 예를 든다면 美國의 East Coast Co.의 第2工場을 中西部, 西部, 南部의 어디에 다 設置할 것인가 또한 어떻게 市場을 分割하고 工場에 割當할 것인가. 만약 第2工場이 西部에 位置할 경우 第3工場은 어디에 언제 立地시켜야 할 것인가.

全國의인 美國의 釀造 組織인 경우도 많은 병, 醬油, 食品, 建材會社에서도 볼 수 있는 것처럼 市場指向型 工場의 古典의 事例가 될 것이다. 이 모든 企業에서는 各地에서 大量으로 消費되어 또한 製品價格에서 차지하는 수송비의 비율이 큰 製品을 生産하고 있는 것이다.

3) 製造 및 市場指向型工場 戰略

製品事業部內에서 市場指向型 工場을 分散 配置할 수 있을만큼 巨大한 企業이 때로는 存在하고 있다. 이것을 製造-市場指向型 工場 戰略이라고 부른다.

그러나 조사 對象이 된 企業 중 불과 6분의 1이 이것에 해당되며 이들 企業의 工場중에서 3분의 1정도가 이 범주에 속하고 있는 정도라 한다. 이 工場 戰略은 製造 戰略과 市場 戰略의 諸要件을 統合하고 있으며 규모와 순위의 결정을 동시에 해야 한다.

그러나 이들 企業의 대부분에서는 과거의 工場立地의 결정이나 조직의 明確化에 관한 經驗이 意思決定이라는 무거운 짐을 가볍게 하는데 도움이 되고 있다.

프록터 앤드캠블, 스탠다아드 브랜드와 같은 大量 消費製品의 製造企業이나 Georgia Pacific과 같은 일반적인 製品을 多角的으로 生産하는 企業이 이 製造-市場指向型 工場 戰略의 事例가 된다. 다른 많은 大企業에서는 가장 큰 事業部門에는 市場指向型 工場 戰略을 追求하고 그 이하의 部門이나 特定화된 部門에서는 製造指向型인 工場 戰略을 追求하는 경우도 있다.

4) 工程指向型工場의 戰略

어떤 企業에서는 工場에 製品을 할당하여 生産하는 것보다 複合製品으로 그 生産工程의 一部를 몇개 工場에 分割하고 있다. 이들 工場은 때로는 한개 또는 몇개의 最終組立工場에 대한 供給의 형태로 存在하고 있다.

製造指向型 工場과 마찬가지로 이 工程指向型 工場은 企業에 固有的이며 複雜하고 힘든 管理의 狀況을 간절하게 하는것을 목표로 하고 있다. 自動車, 大型工作機械, 컴퓨터, 시스템과 같은 복잡한 製品인 경우 보통 수많은 工場에서 이들 製品의 部品을 製造한다. 製造業者는 이들 많은 部品을 만들거나 買入하거나 하는 선택을 하지 않을 수 없게 된다.

그러나 部品の 몇가지를 새롭게 製造하기 위해서는 競爭에 이겨나가기 위해 지금까지와는 다른 原料, 勞動者의 技術, 管理시스템, 管理技術, 組織 등이 필요해진다. 大規模 工場의 不經濟性은 앞서 중복언급되나 이 企業의 狀況은 製造部門에서의 一連의 工場을 몇가지 段階로 나뉘 각각 獨立된 工場에 對應시킨다는 것을 示唆하고 있는 셈이다. 어쨌든 工場을 분리하고 運營의 간소화 및 專門化를 期한다는 思考方式은 必須的이라 할 수 있다.

실제로는 어떤 工程段階에서도 규모의 經濟性이 存在할 수도 있을 것이다. 工場의 몇개가 南部나 極東(低勞動 코스트 때문에)에 立地하

는 이유는 무엇인가. 또한 資源이나 專問知識이 풍부한 地域(예를 든다면 半導體 産業에 적합한 캘리포니아의 “실리콘벨리”)에 立地하는 이유가 무엇인가. 또는 周邊工場에 대하여 특정서비스를 提供하기 위해 分離시켜 工場을 立地시키는 이유는 무엇인가. 이것은 모두가 生産活動에는 여러가지의 要請이 있다는 것을 나타내고 있다.

工程指向型 工場戰略은 市場指向型 工場戰略보다 그 이상으로 全社의인 高度의 調整機能 이 필요하다. 철저히 集權化되어 技術 面에서도 충분히 숙달되고 原料·製品의 工場間에서의 管理調整을 잘할 수 있는 生産組織이냐 말로 이 戰略을 驅使할 수 있는 것이다. 이와같은 이유에서 工程指向型 工場은 간혹 相互連絡을 쉽게 할 수 있는 거리내에 立地되고 있다.

5) 多目的工場의 戰略

어떤 企業들은 工場의 특정한 基本的 理念이 確立되고 있는 것은 아니다. 그와 같은 企業에서는 늘 變하는 製品需要에 彈力的으로 應할 수 있는 工場이 評價되고 있다. 그중에서도 防衛産業은 이 多目的工場 戰略을 취하는 典型的인 例이다. 多目的인 工場 戰略은 극히 철저한 中央集權의인 統制가 필요하다. 工場 内の 調整은 틀림없이 經營管理에 대한 挑戰으로 간주되며 工場利用이나 종업원 配分때 이것을 원활하게 移管시키는 발판이 되는 것이다.

3 - 5. 戰略의 効果

이상의 5가지의 多工場 戰略에 있어서 특징적이며 또한 중요한 것은 企業의 새로운 分工場의 대부분이 이와같은 有力한 戰略에 適應해 나갈 것이며 또한 適應해 나가지 않으면 안될 것이라는 점이다. 經營管理 특히 生活管理의 경우에서 기존 工場에서 立地·機能面에서 봐

그 企業이 設定한 戰略의 實行이 不適 하다는 이유로 새로운 工場의 設置提案에 대하여 의심을 품는 것도 당연하다고 하겠다.

立地나 機能이 重要하지 않다는 것이 아니라 企業이나 工場經營에 있어서 앞으로의 變化가 重要하며 또한 미묘한 變化를 하고 있는 만큼 이 提案에 의심을 품게되는 것이다. 다음 3가지 일반적인 狀況에 대하여 특히 면밀히 檢討를 해 보기로 한다.

1. 처음 提示한 製品業事部制 組織内에서의 市場指向型 工場의 경우-어떤 製品을 분산시키는 方法이 쉬울 것인가. 地域에서의 特定需要가 정말 지속적인 것일까. 어떻게 하여 受注하고 어떻게 工場에 負荷될 것인가.

2. 提案된 工程指向型 工場이 현재의 工場에서 멀리 떨어져 立地하는 것에 관하여 - 관련된 Logistics는 무엇인가. 또한 그 費用은 新製品의 導入등과 같이 管理하는 것인가. 在庫의 水準이나 管理는 어떻게 變化할 것인가. 이 같은 工場의 경우 当初 생각했던 이상으로 그 調整은 어려운 것이다.

3. 工場을 세워 生産을 開始할 경우 또는 能力에 여유가 있거나 安價하게 확장할 수 있는 기존 工場에 製品을 추가할 경우 - 生産과 새로운 立地는 정말 適合하고 있는가. 여기서의 新裝은 工場設立 “憲章”에 부합되지 않은 것일까. 新製品의 生産에 있어서 지금까지의 製品과 같은 管理 및 技術을 活用할 수 있는가. 또는 質적으로 다른 것이 아닐까. 眞空을 싫어하는 自然처럼 工場의 管理者는 處女地를 좋아하지 않는다.

이와같은 여러가지 이유로 많은 企業은 여기 저기의 빈터를 헤매다니다가는 「이 製品, 市場, 技術을 위해 어떤 用地가 有効한가」하는 것 보다는 「그 用地는 무엇에 쓸 수 있겠는가」에 너무나도 집착되어 왔다. 낮은 賃金, 地價, 税金 또는 良質이며 싼 資材에 의하여 低費用을 實

現하고 있는 場所에서는 有力한 生産戰略과는 훨씬 먼 곳에 있는 것 같이 생각된다. 코스트의 削減은 매력적이며 극히 明確하므로 주저할 만한 것이기도 하는 것이다.

여기에는 用地費가 安價라는 利點을 구하는 것보다는 오히려 技術, Logistics, 人事管理, 組織과 같은 廣範한 要素가 考慮되어야 하며, 問題는 「여기서 장사를 하면 싸게 될 것일까」라는 것이 아니라 「이것이 企業이 競爭을 통하여 오래 살아 남을수 있는 配置인가」라는 것이다. 여기에 대한 답은 반드시 똑같은 것이라고 할 수 없다.

특히 그 企業이 시간의 흐름에 따라 상당한 變化를 가질 수 있는 경우 더욱 그러하다. 地方이나 稅金을 피할 수 있는 工場配置는 많은 企業에게는 매력적이다. 그러나 미국의 例로 멕시코, 푸에르토리코 기타 直觀的으로 매력적인 地域에는 다음과 같은 問題點이 있음이 분석되고 있다.

즉 이들 場所에서는 情報連絡이 원활히 되지 않고 또한 製品開發, 技術變化 그리고 다른 分工場과의 調整을 促進시키는 管理能力이나 勞動者의 技術을 신장시키기가 곤란해지고 있다.

3 - 6. 用地의 選定

企業이 일단 多工場에 의한 生産戰略과 工場 규모를 決定하게 되면 用地를 선택하는 필요가 생긴다. 多工場 戰略에서는 地域選定에 관하여 간혹 많은 問題가 내포된다. 예를 든다면 특정한 지역에서 工場이 群立하는 것은 工程指向型 工場戰略 또는 多目的 工場戰略을 취하는 경우이다. 反面에 市場指向型 工場 戰略이나 製造-市場指向型 工場 戰略에서는 이것이 일어날 경우가 드물다.

그러나 地域内の 어디에 配置할 것인가 하는

선택은 때로는 매우 直接的으로 실시되어 때에 따라서는 困惑이 發生된다. 몇몇 立地 컨설턴트를 포함한 많은 사람들이 특정한 立地選定에 관한 意思決定을 간결하게 만들기 위해 정밀한 評價案을 도입하여 생각할 수 있는 모든 尺度로 測定을 시도하였다. 물론 이중에는 效率的으로 評價될 수 있는 많은 코스트가 있다.

예를 든다면 勞動費用, 建設, 賃貸, 改造費用, 諸稅 그리고 政府에 대한 支拂, 수송비의 節約 또는 原料와 製品에 대한 페널티, 에너지, 公害對策, 道路, 下水施設, 用水, 駐車 등의 서어비스費用, 保險料, 移轉料 준공시에 예상되는 非能率 또는 稼動開始, 行政認可의 지연에 수반되는 諸費用 등이다.

이들 費用을 評價한다는 것은 重要하기는 하나 明確히 하기에는 좀처럼 어려운 일이다. 간혹 立地선택을 이와같은 費用面에서의 利點에만 집착하여 실시하는 것과 다름없는 것이다.

企業은 數量分析에 의하여 明確하고 最適한 唯一한 地區나 立地가 있다고 기대해서는 안될 것이다. 오히려 수많은 후보지가 정도의 차는 있다 할지라도 같은 費用構造를 나타내고 있다고 해석해야 할 것이다. 立地선택의 다음 단계는 企業이 競爭에 이겨나가기 위해 필요한 파악하기는 어려우나 定性的인 立地 特性을 探究하는데 있다고 본다. 이들 要素는 數量化 한다는 것은 곤란 또는 不可能에 가까운 것인지도 모른다. 그러나 이들 要素가 적어도 現實的으로 存在하고 있는 것이며 企業으로서도 定性分析 이외의 수처에 의하여 說明한다는 誘惑에 抵抗해야 할 것이다. 定性的인 分析에 의하면 많은 側面에 관하여 관계할 수가 있다.

즉 立地の 費用이나 立地에 관련된 販賣 Potential을 數量的으로 評價할 경우 그와같은 方法으로서는 반드시 여기에 수반되는 危險, 그 地域에서 一般的인 “經營環境”(長期的인 競爭), 그 地域에서의 教育訓練의 레벨, 生産性 改革

및 協調에 대한 勞動者의 態度, 그 地域의 美的·文化的 特質, 企業이 當면하는 公共 서비스 또는 다른 公共問題를 해결하기 위한 協力關係, 勞動者나 매니저의 출퇴근, 同一地域에서의 競合關係가 예상되는 다른 企業과의 충돌 등이다.

특정한 製品, 地域, 工程이 生産機能에 기대하고 있는 것은 무엇인가, 用地는 要素의 모

든 점에서 높이 評價되어야 할 필요는 없지만 工場의 配置에 의한 경쟁면에 대하여는 뚜렷한 差가 나타난다는 점에 높은 評價를 해야 할 것이다.

參考資料：“The manufacturing Location Deession.”
Mr. Roger. W. Schmenner
Harverd-Mit. joint center
Research Associate.

◇ 새로나온 책 ◇

◇ (株) 眞露 ◇

「술의 세계」 발간

(株) 眞露(대표이사·장기하)가 사보 진로의 별책부록으로 「술의 세계」를 출간했다.

(비매품, 238면, 진로 홍보실 위음).

이 책은 술에 관련된 명언, 명인, 옛 문헌의 기록들, 우스개, 속담, 유명 술집, 광고에 이르기까지 광범위하게 섭렵, 요약하였으며 술에 대한 어휘 사전을 수록했다.

